

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, CONTÁBEIS E COMÉRCIO**  
**INTERNACIONAL**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**GRAZIELI PORTO NUNES**

**UM ESTUDO SOBRE A RETENÇÃO DE CLIENTES NOS ESCRITÓRIOS**  
**CONTÁBEIS DE CAXIAS DO SUL – RS**

**CAXIAS DO SUL**

**2013**

**GRAZIELI PORTO NUNES**

**UM ESTUDO SOBRE A RETENÇÃO DE CLIENTES NOS ESCRITÓRIOS  
CONTÁBEIS DE CAXIAS DO SUL – RS**

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul.

Orientador: Prof. Ms. Alex Eckert

**CAXIAS DO SUL**

2013

**GRAZIELI PORTO NUNES**

**UM ESTUDO SOBRE A RETENÇÃO DE CLIENTES NOS ESCRITÓRIOS  
CONTÁBEIS DE CAXIAS DO SUL – RS**

Monografia apresentada como requisito  
para a obtenção do Grau de Bacharel em  
Ciências Contábeis da Universidade de  
Caxias do Sul

Orientador: Prof. Ms. Alex Eckert

Aprovado (a) em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca Examinadora:**

Presidente

-----  
Prof. Ms. Alex Eckert  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Examinadores:

-----  
Prof.  
Universidade de Caxias do Sul – UCS  
-----

Prof.  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Dedico este trabalho aos meus pais, Silvio e Rosi, pelo apoio, compreensão e auxílio em todos os momentos de minha vida. Ao meu marido, Anderson, por todo carinho e seu apoio na realização dos meus sonhos. E, principalmente, ao meu filho, Gustavo, pelo amor e compreensão incondicional no decorrer deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me ter concedido fé, força de vontade e saúde para poder aproveitar esta vida que dele recebi.

Agradeço a Universidade de Caxias do Sul – UCS pela oportunidade de realizar um curso que, certamente, me proporcionou um alto nível de conhecimento e realização profissional, com um repasse de uma bolsa de estudos.

Agradeço, em especial, ao meu orientador, Prof. Ms. Alex Eckert, pela sua paciência e orientação durante todo o desenvolvimento desta monografia.

Agradeço aos amigos e colegas de trabalho da Empresa Randon Veículos, em especial, à equipe de Controladoria, pelo apoio nos momentos mais difíceis, pela troca de informações e de conhecimentos.

Agradeço a toda minha família: meus pais, meus irmãos, meus sobrinhos, minha avó, em especial, a minha mãe Rosi, que sempre esteve ao meu lado, me ajudando e me incentivando para que este sonho fosse possível, sem ela, com certeza, não teria conseguido.

E, finalmente, agradeço ao meu marido Anderson e ao meu filho Gustavo, pelo amor, compreensão e paciência, principalmente nas horas em que não pude estar presente.

*“De tudo ficaram três coisas:...  
A certeza de que estamos começando...  
A certeza de que é preciso continuar...  
A certeza de que podemos ser  
interrompidos antes de terminar...  
Façamos da interrupção um caminho  
novo...  
Da queda, um passo de dança...  
Do medo, uma escada...  
Do sonho, uma ponte...  
Da procura, um encontro.”*

**Fernando Sabino**

## RESUMO

Com o crescimento da economia cresce também a rivalidade e disputa pelos clientes. Às empresas, cabe conquistar seus clientes e garantir sua permanência no mercado, criando vínculos com eles e fazendo com que se sintam envolvidos. Diante disso, o presente estudo é direcionado aos escritórios de contabilidade, objetivando identificar e analisar quais as estratégias de retenção utilizada pelos mesmos. Para atingir este objetivo, realizou-se um estudo de caso múltiplo, descritivo, através de entrevistas baseadas em um questionário composto por um roteiro de questões. Os dados obtidos, a partir das entrevistas, foram analisados de forma qualitativa. O estudo apresenta evidências relevantes afim de que os gestores dos escritórios sejam capazes de identificar a importância da retenção de clientes para o sucesso da empresa, sendo esta retenção positivamente influenciada pela confiança depositada no prestador de serviço.

**Palavras-chave:** Retenção de Clientes. Relacionamento. Escritório de Contabilidade. Fidelidade. Lealdade.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre fidelidade e lealdade.....	23
Quadro 2 – Composição da amostra da pesquisa.....	27
Quadro 3 – Escritórios entrevistados.....	28
Quadro 4 – Resumo dos entrevistados.....	41

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CTC	Comprometimento Total com o Cliente
IRPF	Imposto de Renda Pessoa Física
PQN	Projeto Qualidade Necessária
PQNC	Programa de Qualidade Necessária Contábil
SESCON	Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis, Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	11
1.2	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.3	OBJETIVOS.....	14
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>14</b>
1.4	METODOLOGIA.....	14
1.5	ESTRUTURA DO ESTUDO.....	16
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
2.1	CONTABILIDADE.....	17
<b>2.1.1</b>	<b>Surgimento e evolução.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Conceitos.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.4</b>	<b>Usuários.....</b>	<b>19</b>
2.2	ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE.....	19
2.3	RETENÇÃO DE CLIENTES.....	20
<b>2.3.1</b>	<b>Fidelidade e lealdade.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Atração de novos clientes.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Quebra de contrato.....</b>	<b>24</b>
<b>3</b>	<b>REALIZAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>26</b>
3.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	26
<b>3.1.1</b>	<b>Critério na escolha das empresas.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Aplicação do questionário.....</b>	<b>27</b>
3.2	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	28
<b>3.2.1</b>	<b>Formas de reter clientes.....</b>	<b>28</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Qualidade de relacionamento do escritório com seus clientes.....</b>	<b>30</b>
<b>3.2.3</b>	<b>O relacionamento dos funcionários com os clientes.....</b>	<b>31</b>
<b>3.2.4</b>	<b>Motivos de permanência dos clientes.....</b>	<b>33</b>
<b>3.2.5</b>	<b>Novos clientes.....</b>	<b>34</b>
<b>3.2.6</b>	<b>Perda de clientes.....</b>	<b>35</b>

<b>3.2.7 Rotatividade de clientes.....</b>	<b>37</b>
<b>3.2.8 Comentários adicionais.....</b>	<b>38</b>
<b>3.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>39</b>
<b>4 CONCLUSÃO.....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>44</b>
<b>ANEXO A – ROTEIRO DE QUESTÕES.....</b>	<b>47</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

O mercado brasileiro está em seu melhor momento, com o constante crescimento da economia brasileira, este vem ganhando cada vez mais espaço na economia mundial. Com o crescimento da economia cresce também o mercado, junto com ele, a rivalidade e disputa pelos clientes estão cada vez mais acirradas, as organizações começaram a montar estratégias de sobrevivência.

O cliente aproveita-se do momento para beneficiar-se e torna-se cada vez mais exigente e criterioso na escolha do seu fornecedor. Hoje, é o cliente que tem o poder e ele sabe disto. 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 envolvidos com a empresa, que construam uma resistência à mudança, assim será mais difícil perdê-lo para a concorrência, garantir a retenção dos clientes existentes, para poder dedicar-se na atração de novos.

É preciso dedicar-se em reter clientes, fazer com que os conquistados se transformem em clientes fiéis, mostrar para o cliente o quanto ele é importante para empresa, que ele fique satisfeito com o serviço realizado, até por que um cliente satisfeito ajudará de forma indireta no marketing da empresa, a campanha boca a boca tem grande influência na atração de novos clientes, pois de nada adiantaria captação de clientes sem a retenção dos já existentes.

O contexto apresentado serve para todos os ramos de atividades, sejam estes de produtos ou serviços. O presente trabalho busca mostrar como está sendo feita a retenção de clientes em alguns escritórios contábeis de Caxias do Sul – RS. Cabe ressaltar, que a elaboração da contabilidade é obrigatória para todas as empresas e é de extrema importância para administração da empresa. Por isto a escolha deste tema é válida, pois ela mostra a importância do cliente para a empresa e quanto ele é responsável pelo sucesso da mesma.

Sob o ponto de vista acadêmico/científico este trabalho poderá auxiliar em pesquisas acadêmicas, principalmente com o objetivo de analisar este mercado e a qualidade dos serviços prestados.

Já, sob o ponto de vista profissional, este trabalho poderá auxiliar na conscientização dos gestores quanto à importância da retenção de clientes. De

acordo com Barcellos (2000), uma estratégia defensiva à 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.

Segundo Kotler (2005, p. 49), “reduzindo o índice de abandono de clientes em 5 por cento, as empresas podem aumentar os lucros de 25 a 85 por cento, dependendo do setor. Além disto, a taxa tende a aumentar ao longo do tempo de vida do cliente retido”.

Diante do exposto, entende-se que o tema apresentado é de grande importância, tanto para fins acadêmicos, científicos e profissionais, justificando-se plenamente a sua realização.

## 1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

De acordo com Ludícibus (2008), contabilidade é uma ciência social que permite captar, registrar, acumular, resumir e interpretar os fenômenos que afetam as situações patrimoniais, financeiras e econômicas de pessoa física ou pessoa jurídica. É com ela que se consegue verificar a real situação financeira da empresa, onde se testa a veracidade das informações, podendo enfim, chegar ao seu resultado econômico com total clareza e convicção. Trata-se de um trabalho minucioso que requer muita atenção, conhecimento e tempo.

A contabilidade é fundamental para administração da empresa, ela pode ser realizada de duas formas: terceirizada (externa) ou própria (interna). A opção pela contabilidade própria, em geral, é utilizada por empresas de grande porte, pois ela se torna mais vantajosa para fins gerenciais, devido à facilidade em controle de estoques, monitoramento, análise de custos, planejamento financeiro entre outros.

Na opção pela terceirização, em geral, é utilizada por empresas de pequeno e médio porte, que vêm ganhando cada vez mais espaço devido a sua maior agilidade, eficácia e custo. Atualmente, manter um departamento específico e capacitado, dependendo da organização, se torna inviável, além de que, com a terceirização, acaba sobrando mais tempo para focar em outras atividades dentro da organização. A contabilidade terceirizada é realizada pelos escritórios de contabilidade. Nessa situação, a contabilidade deixa de ser realizada pela empresa e passa a ser realizada pelo escritório contratado, o qual fica responsável em executar todas as obrigações contábeis para seu cliente.

Conforme Queiroz (2004), com a globalização da economia, o setor secundário, nas empresas, vai diminuir e o terciário cresce na forma de terceirização de serviços e atividades com parceiros especializados capazes e competentes.

Os escritórios consistem, em sua maioria, nos seguintes segmentos: recursos humanos, fiscal, contabilidade, imposto de renda, auditoria, previdenciário e legislação. A grande concorrência, no mercado, obriga os escritórios a realizarem um trabalho diferenciado que atenda a expectativa do cliente, pois ele não estando satisfeito, não terá a menor dificuldade em achar outro prestador de serviço contábil.

Apenas apurar impostos e balanços patrimoniais não é mais o suficiente, é necessário contribuir com todas as áreas da empresa, com objetivo de oferecer aos empresários as informações necessárias para a prevenção do seu patrimônio e a gestão dos negócios, que não mostre apenas o resultado, mas também como ele foi alcançado e o que deve ser feito para conquistar o desejado.

O cliente é a pessoa mais importante para o escritório e o escritório depende de clientes para manter-se no mercado, pois devido a diversidade de escritórios de contabilidade, permite que o cliente seja mais criterioso e exigente na escolha do mesmo. Cabe ao fornecedor oferecer ao cliente o que ele não encontra na concorrência, procurar sempre surpreendê-lo. As empresas precisam demonstrar interesse pelos seus clientes mesmo depois que eles tenham efetuado a compra, pois eles são pessoas que necessitam de atenção, autoestima, dedicação para que se sintam bem atendidos e satisfeitos.

O crescimento do mercado e sua competitividade obrigaram as empresas a reter os clientes existentes, onde atrair novos clientes deixou de ser o foco principal para a organização. Segundo Milan e Branchi (2004), a retenção de clientes é a chave para o sucesso no novo milênio.

A escolha deste tema deu-se pelo interesse pessoal da autora no assunto, devido a curiosidade e também a possibilidade de trabalhar ou prestar consultoria neste ramo. A autora sempre teve interesse em aprofundar seus conhecimentos em retenção de clientes, visto que retenção de clientes está cada vez mais evidente nos escritórios contábeis, tornando-se cada vez mais necessário ter uma pessoa focada em reter clientes.

Com base na delimitação do tema de pesquisa proposto, a questão de pesquisa para o estudo é: Quais as estratégias de retenção de clientes utilizadas pelos escritórios contábeis de Caxias do Sul-RS?

A definição da questão de pesquisa, além de levar em consideração a delimitação do tema, também considerou a necessidade dos escritórios em reterem seus clientes, pois dependem diretamente deles para garantirem seus resultados.

Esta pesquisa foi realizada com alguns escritórios de contabilidade sediados no município de Caxias do Sul – RS. A pesquisa é dissertativa, buscando descobrir como está sendo feita a retenção dentro dos escritórios contábeis e também qual a preocupação dos escritórios com a retenção de clientes.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

Este estudo tem por objetivo geral identificar quais as estratégias de retenção de clientes utilizadas pelos escritórios contábeis de Caxias do Sul – RS.

### 1.3.2 Objetivos específicos

Para atender o objetivo geral deste estudo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Fazer o levantamento bibliográfico sobre o tema em questão;
- Descobrir que fatores levam à fidelidade e lealdade do cliente;
- Identificar os motivos que levam o cliente à quebra de contrato;
- Verificar quais são os métodos utilizados para atração de novos clientes nos escritórios contábeis.

## 1.4 METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos técnicos, este trabalho apresenta características de um estudo de caso múltiplo. Para Yin (2001), 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.

Conforme Gil (2010), estudo de caso consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira que determina seu amplo e detalhado conhecimento, é o delineamento mais adequado para investigação de um fenômeno.



Foi realizada uma entrevista individual em cada um dos escritórios estudados, através de um roteiro de questões disponível no Anexo A. Segundo Ribeiro e Milan (2004), as pesquisas individuais têm se caracterizado como principal método de coleta de dados em pesquisas qualitativas, a abordagem é essencialmente qualitativa, o número de entrevistados é pequeno e o envolvimento do entrevistador é muito grande, as perguntas e respostas obtidas junto ao entrevistado são transcritas e, posteriormente, poderão ser analisadas em conjunto com o material das demais entrevistas.

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, são de grande número as pesquisas classificadas por descritivas onde a maioria tem por objetivo profissional.

Por fim, a forma de abordagem deste trabalho se caracteriza em qualitativa, segundo Richardson (1999, p. 91), “pesquisa qualitativa é a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados”.

De acordo com Beuren (2006), a pesquisa qualitativa permite análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado, destaca características não observadas na pesquisa quantitativa.

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, oficializada através da entrega do selo de qualidade contábil, no período de 2009 a 2012.

De acordo com o site do Sescon Serra Gaúcha (2013), o PQNC é um programa de certificação de qualidade desenvolvido, especialmente, para o segmento contábil, pela Diretiva Consultoria, a partir da NBR ISO 9001 e tem como filosofia principal o Comprometimento Total com o Cliente (CTC). Este programa é dividido nas seguintes categorias: bronze, prata e ouro. Para que um escritório de

contabilidade consiga a certificação, é necessário que ele esteja associado ao Sescon Serra Gaúcha. A pesquisa deste trabalho será realizada apenas com os sediados em Caxias do Sul – RS que obtiveram premiação ouro.

Após identificar os escritórios entrevistados, foi realizada uma entrevista buscando responder os objetivos propostos neste trabalho. A entrevista foi realizada pessoalmente, com base em um roteiro de questões adaptado de Milan (2006, p. 132). Inicialmente, a autora realizou uma breve explanação dos objetivos da pesquisa, 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 intimamente ligados aos seus clientes e com conhecimento no mercado.

## 1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo é apresentada uma contextualização do tema, bem como os objetivos, a questão de pesquisa e a metodologia.

No segundo capítulo são apresentados diversos aspectos teóricos. É desenvolvida a fundamentação teórica para o trabalho, por meio de uma revisão da literatura pertinente aos assuntos abordados. Este capítulo tem o objetivo de evidenciar desde a definição da contabilidade até os escritórios de contabilidade, bem como a necessidade de retenção de clientes para os escritórios e o comportamento do cliente.

No terceiro capítulo apresenta-se o desenvolvimento da pesquisa nos escritórios contábeis escolhidos, no qual é realizada a coleta de dados, análises e interpretações dos resultados, neste capítulo pretende-se atingir o objetivo principal da pesquisa, ou seja, identificar como está sendo realizada a retenção de clientes, dentro dos escritórios entrevistados.

Ao final, o quarto capítulo traz as conclusões do trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONTABILIDADE

O objetivo deste tópico é conceituar contabilidade, demonstrar a origem e a importância de realização da contabilidade dentro das organizações.

#### 2.1.1 Surgimento e evolução

De acordo com Iudícibus (1981), alguns historiadores indicam que o surgimento da contabilidade, deu os primeiros sinais objetivos a partir da existência de contas, aproximadamente, há 4000 anos a.C. Logo, a Contabilidade teve uma evolução lenta até o aparecimento da moeda.

Para este mesmo autor e seus colegas:

Passando a fase embrionária, de 6.000 anos antes de Cristo até, aproximadamente, 2.000 antes de Cristo, em que era um rudimentar instrumento pictográfico e numérico para inventariar bens, direitos e obrigações. Com as civilizações clássicas já em plena maturidade, como a Egípcia e outras, mais tarde a Grega e a Romana, de 800 a.C até o século XIII, passando pela longa noite da Idade Média, continua aperfeiçoando sua evolução, através de documentos contábeis estáticos, de posição patrimonial cada vez mais avançada, até chegar à invenção de método de partidas dobradas e da contabilidade como técnica de escrituração e emissão de demonstrações contábeis. (IUDÍCIBUS; MARTINS; CARVALHO, 2005, p. 13).

No Brasil, até a década de 60, o profissional contábil não era muito reconhecido. Isto passou a mudar a partir da década de 70, onde, com o crescimento, a economia conquistou um excelente e valorizado mercado de trabalho para os contabilistas (IUDÍCIBUS; MARION, 2000).

Para Shigunov e Shigunov (2003), com o passar do tempo, a Contabilidade deixou de ser apenas a escrituração das mutações do patrimônio, passando a ser usada como um instrumento de gestão para o planejamento, controle e tomada de decisões, devido à necessidade da Contabilidade acompanhar a evolução das empresas, através da correta aplicação das normas brasileiras de Contabilidade e princípios fundamentais de contabilidade, como meio para atingir estes fins.

### 2.1.2 Conceitos

Segundo Marion (2008), a contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa, além de auxiliar o governo na arrecadação de impostos.

Conforme Iudícibus e Marion (2000, p. 35), “a Contabilidade não é uma ciência exata. Ela é uma ciência social, pois é a ação humana que gera e modifica o fenômeno patrimonial”. Nesse mesmo sentido, Greco e Arend (2011), afirmam que a Contabilidade pertence ao grupo das ciências econômicas e administrativas, ela registra, estuda e interpreta os fatos financeiros e/ou econômicos.

De acordo com Müller (2007), a Contabilidade é a parte mais importante do sistema de informações, ela capta dados, processa-os e os oferece aos seus usuários, na forma de demonstrações ou relatórios.

Ainda para Müller (2012), a Contabilidade é a ciência que estuda o patrimônio das pessoas que podem ser jurídicas ou físicas. O patrimônio é um conjunto de três elementos: bens, direito e obrigações, o qual se apresenta de três formas: ativo, passivo exigível e patrimônio líquido.

### 2.1.3 Objetivos

Conforme a Resolução 1.374/2011, do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), objetivo das demonstrações contábeis é fornecer informações sobre a posição patrimonial e financeira, o desempenho e as mutações na posição financeira da entidade, que sejam úteis a grandes números de usuários em suas avaliações e tomadas de decisão econômica.

A Contabilidade é o grande instrumento que auxilia na tomada de decisões, é através dela que temos conhecimento da situação econômica da empresa, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem para a tomada de decisões (IUDÍCIBUS; MARION, 2000).

Os mesmos autores ainda falam que o “objetivo da Contabilidade pode ser estabelecido como sendo o de fornecer informações estruturadas de natureza econômica, financeira e, subsidiariamente física, da produtividade social, aos

usuários internos e externos à entidade objeto da contabilidade”. (IUDÍCIBUS; MARION, 2000, p. 53).

Conforme Iudícibus, Martins e Carvalho (2005), a Contabilidade surgiu devido à necessidade permanente de gestores, comerciantes, banqueiros, agentes econômicos de maneira geral, à procura de um modelo descritivo, primeiramente, e com sua evolução, provisional, para o mundo dos negócios.

Ainda para Iudícibus, 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.

#### **2.1.4 Usuários**

A Contabilidade pode ser feita para pessoa física ou pessoa jurídica. É depositada muita confiança no Contador para que ele execute seu trabalho, pois o Contador terá acesso a informações determinantes para o sucesso ou fracasso.

De acordo com a Resolução 1374 do CFC (2011), os usuários das demonstrações contábeis incluem-se investidores atuais e potenciais empregados, credores por empréstimos, fornecedores e outros credores comerciais, clientes, governos e suas agências e o público, eles usam a Contabilidade para satisfazer algumas das suas diversas necessidades de informação.

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”.

Conforme Greco e Arend (2011, p. 4), “pessoa jurídica é a união de duas ou mais pessoas, capazes de possuir ou exercer e de contrair obrigações, independente das pessoas físicas por meio das quais agem”.

## **2.2 ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE**

O objetivo deste tópico é conceituar os escritórios contábeis, bem como identificar o serviço que eles oferecem para seus clientes.

Escritório contábil é uma empresa especializada para realização de serviços e obrigações acessórias de outras empresas. O funcionamento dos escritórios de

contabilidade está regulamentado pela resolução CFC nº 1390, de 30 de março de 2012. Para que o escritório de contabilidade possa funcionar é preciso que ele esteja registrado junto ao CRC da jurisdição de sua sede.

A Resolução CFC nº 1390, de 30 de março de 2012, fixa que as organizações contábeis sejam integradas por contadores e técnicos de contabilidade, regularmente registrado no respectivo CRC, na qual fica de responsabilidade do contador e do técnico de contabilidade dos serviços que lhe forem privativos, devendo constar no contrato a discriminação de suas atribuições.

A Contabilidade constitui um sistema de informação de utilidade geral para seus usuários, sendo assim, estas informações devem ser precisas e em quantidade e qualidade elevada, de modo a satisfazer as necessidades de seus clientes (VIEIRA, 2006). Ainda para o mesmo autor “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”. (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, a concorrência vem se tornando um fator preocupante, tornando necessário que o contador seja um componente ativo na gestão interna, visando à qualidade, custo, atendimento e inovação na prestação dos serviços aos clientes.

Ainda, conforme os mesmos autores, o contador passou a ter um novo perfil, pois o que se fazia em tempos de informação, basicamente, era para atender o “fisco”, hoje, as empresas necessitam de informações econômico-financeira quase diariamente.

## 2.3 RETENÇÃO DE CLIENTES

O objetivo deste tópico é levantar as informações necessárias para conhecer a importância e o significado da expressão “retenção de clientes”.

Segundo Hoffman e Bateson (2003), retenção de clientes se refere em focalizar esforços de marketing nos clientes existentes, a empresa concentra-se em satisfazer os clientes atuais ao invés de procurar novos, com intenção de conquistar o cliente a longo prazo.

De acordo com Kotler (2005), existem duas maneiras de fortalecer a retenção dos clientes, uma é criar uma barreira que impeça os clientes de uma

possível troca. Caso envolva alto custo de capital, os clientes ficam menos propensos à mudança, alto custo em pesquisas de fornecedores ou a perda de desconto para clientes fiéis. A outra maneira e a melhor na opinião do autor, é entregar um alto grau de satisfação ao cliente, isto dificulta para o concorrente ultrapassar as barreiras as mudanças simplesmente oferecendo preços mais baixos ou incentivos.

A movimentação, por parte das empresas, em busca de qualidade é intensa, as empresas 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).

Para Kotler (2005), a chave para retenção de clientes é a sua satisfação, um cliente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais, fala bem da empresa, presta menos atenção na concorrência, 96 por cento dos clientes insatisfeitos não reclamam, apenas deixam de comprar, a empresa deve superar as expectativas do cliente para não correr o risco de deixá-lo insatisfeito.

Conforme McKenna (1999), 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, onde era o cliente que deveria moldar-se ao fornecedor.

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003), 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.

O mundo de 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).

Para Maestri Filho e Almeida (2010), a maior dificuldade de retenção de clientes está no comportamento do consumidor, pois suas necessidades mudam constantemente, com isso o esforço, visando se adequar e melhorar com estas mudanças, torna-se mais difícil a excelência na prestação de serviços.

Segundo Reichheld (1996), retenção 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 e Branchi (2004), destacam que, retenção de clientes é uma estratégia empresarial, relacionada com a qualidade do relacionamento existente entre as partes envolvidas, na qual pode conseguir-se alguns benefícios advindo de uma possível lealdade do cliente.

### **2.3.1 Fidelidade e lealdade**

O objetivo deste tópico é conceituar e diferenciar fidelidade de lealdade, pois embora para um leigo possa parecer a mesma coisa, são conceitos diferentes entre si. Conforme conceito do dicionário Aurélio (FERREIRA, 1993, p. 251), fidelidade é “qualidade de fiel; fiel: digno de fé; leal, honrado.”

De acordo com Pinto (2005), se o cliente estiver satisfeito com o atendimento fornecido pela prestadora de serviço, ele será fiel e trará mais clientes, caso contrário, procurará outra empresa que o atenda melhor, alcançar o consumidor e mantê-lo fiel está cada vez mais difícil, pois o mercado está cada vez mais saturado, o excesso de opção faz com que surjam serviços diferenciados.

Segundo Gronroos (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, este modo de pensar mútuo, desenvolve com o tempo. Nesse sentido, Reichheld (1996), destaca que é impossível manter um cliente fiel sem uma base de funcionários leais.

De acordo com Lovelock (2006), fidelidade é a disposição de um cliente para continuar a prestigiar uma empresa a longo prazo, é comprar e utilizar seus serviços repetidamente, dar preferência, com exclusividade e recomendar seus serviços e produtos aos seus colegas, contudo fidelidade abrange preferência, afeição e intenção futura.

A primeira etapa para obter fidelidade do cliente é definir um foco, procurar conquistar o cliente certo, depois o desafio passa a ser desenvolver relacionamentos e transformá-lo em cliente fiel, o qual, no futuro, dará origem a uma corrente crescente de receita para a empresa (LOVELOCK, 2006).

Já para Lealdade, o dicionário Aurélio (FERREIRA, 1993, p. 330), define “qualidade de leal; Leal: sincero, franco e honesto”. De acordo com Milan e Branchi (2004, p. 227), “lealdade implica em um comportamento tão forte do cliente com a marca que, mesmo que exista outra marca que seja muito atraente, o cliente tende a



comprar repetidamente a sua preferida”. Ainda para Milan e Branchi (2004, p. 226), “clientes leais costumam gastar bem mais do que outros clientes”.

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, acredita que, no futuro, as únicas relações comerciais serão oportunistas entre possíveis estranhos.

Segundo Reichheld (1996), a lealdade é um dos principais motores para o sucesso empresarial. Pesquisas mostram que o atual índice de lealdade constitui em 25% a 50% o desempenho da empresa. Conforme Gronroos (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.

Assim, para facilitar o entendimento entre as diferenças de Fidelidade e Lealdade, elaborou-se o Quadro 1.

Quadro 1 – Diferenças entre fidelidade e lealdade

<b>Fidelidade</b>	<b>Lealdade</b>
Trazer mais clientes. (Pinto, 2005)	Repetir a compra da sua marca preferida. (Milan e Branchi, 2004)
Sem funcionários leais não há como ter clientes fiéis. (Reichheld, 1996)	Os clientes gastam mais. (Milan e Branchi, 2004)
O cliente deve manter-se fiel à empresa, e empresa deve manter-se fiel ao cliente. (Gronroos, 2009)	No relacionamento com os clientes, as empresas focam no valor percebido. (Domingues, 2000)
Preferência, afeição, intenção futura. (Lovelock, 2006)	Esta extinção, futuro será oportunista. (Domingues, 2000)
Prestigiar a empresa a longo prazo. (Lovelock, 2006)	Motor para o sucesso empresarial. (Reichheld, 1996)
	O cliente deve perceber que pode confiar a todo tempo na empresa. (Gronroos, 2009)

Fonte: Elaborado pela autora

O próximo tópico aborda alguns fatores que contribuem para atração de novos clientes.

### **2.3.2 Atração de novos clientes**

O objetivo deste tópico é conceituar e identificar a importância da atração de clientes para as organizações.

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 Gronroos (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 isto não ocorra por alguma das partes, provavelmente não começarão a fazer negócio.

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.

Para Kotler (1998), a chave é atender ou exceder as expectativas de qualidade dos clientes, onde suas expectativas são formadas por experiências passadas, divulgação boca a boca e propaganda da empresa de serviços.

O mesmo autor fala ainda que os serviços geralmente apresentam um alto nível de qualidade, com isto os compradores de serviços levam mais em conta o boca a boca, do que a propaganda, ao escolher uma prestadora de serviço. (KOTLER, 2005).

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.

### **2.3.3 Quebra de contrato**

O objetivo deste tópico é conceituar e identificar que fatores levam os clientes à quebra de contrato com seus fornecedores. De acordo com Kotler (2005, p. 49), “as empresas perdem, em média, 10 por cento dos seus clientes em cada ano”.

Para Reichheld (2000), 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.

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).

Segundo Lovelock (2006, p. 294), “a elevação da taxa de deserção não implica apenas que há algo errado com a qualidade (ou que os concorrentes ofereceram melhor valor), mas também pode indicar queda iminente dos lucros”.

De acordo com Reichheld (1996), 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.

### **3 REALIZAÇÃO DA PESQUISA**

#### **3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

Conforme informações obtidas pela Prefeitura Municipal de Caxias do Sul, o município conta com 166 escritórios de contabilidade cadastrados, atualmente, na Prefeitura Municipal de Caxias do Sul. 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.

##### **3.1.1 Critério na escolha das empresas**

O Sescon Serra Gaúcha já certificou 21 escritórios participantes do PQNC, na categoria ouro, sendo que 16 estão sediados em Caxias do Sul. A amostra deste estudo foi os escritórios sediados em Caxias do Sul com certificação ouro. Segundo o site do Sescon Serra Gaúcha, o PQNC é um programa de certificação de qualidade, desenvolvido especificamente para o segmento contábil pela Diretiva Consultoria, a partir da NBR ISO 9001 e tem como filosofia principal o CTC. Metodologia patenteada e já implantada em milhares de organizações contábeis distribuídas entre os estados de Santa Catarina, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul por intermédio do Projeto Qualidade Necessária (PQN).

O enfoque do PQNC é baseado no envolvimento motivacional gerando, por conseguinte, uma mudança no comportamento das pessoas, criando e aperfeiçoando todas as atividades. A implantação é realizada através de um treinamento em oito módulos, acompanhado por uma consultoria especializada, seguindo de pré-auditoria à auditoria de certificação. O principal interesse por esta certificação está associado à busca pela padronização e, conseqüentemente à qualidade de seus processos.

O Quadro 2 apresenta os escritórios estabelecidos em Caxias do Sul que implantaram o programa PQNC na categoria ouro no período de 2009 á 2012.

Quadro 2 – Composição da amostra da pesquisa

<b>Código do escritório</b>	<b>Região</b>	<b>Cidade</b>
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)

### 3.1.2 Aplicação do questionário

Primeiramente, foram identificados os escritórios de contabilidade participantes do programa PQNC, cuja listagem está disponível no site do Sescon Serra Gaúcha. Feito este levantamento, a autora entrou em contato com os escritórios através de telefonemas, para agendar as entrevistas. Foi realizado contato telefônico com os 16 escritórios conforme mostra o Quadro 2, mas apenas 9 aceitaram realizar a entrevista.

As entrevistas foram agendadas conforme disponibilidade dos escritórios, no período de 17/04/2013 a 22/04/2013. Os 7 restantes não puderam realizar a entrevista e o motivo alegado é ser a época de entrega da Declaração de Imposto de Renda Pessoa Física (IRPF), que coincidiu com o período de realização das entrevistas. O Quadro 3 apresenta a amostra desta pesquisa.

Quadro 3 – 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 08	Coordenador Dep. Pessoal	17/04/13	9	150	11 min.
5º	Escritório 15	Sócia	17/04/13	20	110	12 min.
6º	Escritório 09	Diretora	17/04/13	18	140	9 min.
7º	Escritório 12	Coordenador Dep. Pessoal	17/04/13	14	150	8 min.
8º	Escritório 05	Supervisor Administrativo	19/04/13	15	160	10 min.
9º	Escritório 04	Gerente Executiva	22/04/13	27	350	11 min.

Fonte: Elaborado pela autora

## 3.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

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, sigilo da sua identificação e do escritório.

A seguir, será feita a apresentação dos resultados obtidos nas entrevistas com os escritórios de Caxias do Sul. Será feita uma análise comparativa das respostas obtidas entre os diferentes escritórios entrevistados e, após, será feita uma conclusão dos resultados obtidos, de acordo com os objetivos deste trabalho.

### 3.2.1 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 acreditam 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.

Estas 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, falou que: “procurar atender o cliente da melhor maneira possível, com uma ótima qualidade de serviço e sempre dentro da legislação”. O Escritório 5 disse 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”. Neste mesmo sentido, falou 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 diz 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 exigida pelos consumidores, estão correndo o risco de fechar as portas.

Um pouco diferente falou 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 estes 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. Diz 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 vem aqui por querer mostrar o carro que compraram ou que compraram um apartamento, muito pouco com relação ao serviço prestado, onde se cria um vínculo direto com o cliente.

Diante deste último comentário, percebe-se que uma relação interpessoal, onde 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 que ele necessita.

### **3.2.2 Qualidade de relacionamento do escritório com seus clientes**

Buscando compreender como está à 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 este relacionamento?

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

Nota-se, neste questionamento, a facilidade de comunicação do cliente com o dono do escritório. Para os entrevistados é muito importante deixar este 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 disse 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 gestor com o cliente.

Neste mesmo sentido falou o Escritório 4:

A gente marca visitas cada 3, 6 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.

Para o Escritório 10, o relacionamento com o cliente é muito importante e indispensável para que ele permaneça em seu escritório, considerando que se isto não ocorrer, os clientes vão embora. Seus clientes não abrem mão de se relacionarem direto 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 isto.

Quanto à forma de como é feito o relacionamento dos escritórios com seus clientes, a mais adotada por eles é a pesquisa anual. Esta pesquisa é uma exigência do programa PQNC a qual se tornou bem importante para o desempenho do escritório, é através 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 são 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 disse que a maneira que é feito o relacionamento é: “e-mail, contato direto por que 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”.

### 3.2.3 O relacionamento dos funcionários com os clientes

Com intuito de descobrir como está o relacionamento dos funcionários, dos escritórios, com os clientes, dos escritórios, 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 este atendimento a todos os funcionários, sem restrições.

Neste sentido, o Escritório 9 disse 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, diz ele: “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. Disse ele:

[...] 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 por que 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.

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 tem prazo muito curto, temos que estar bem próximos do cliente.

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, este contato é bem próximo.

### **3.2.4 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?

Este 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 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, diz ele: “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 falou: “Fidelidade. Nós temos muitos clientes antigos, confiabilidade, confiança, acreditam no trabalho prestado e por isto ficam fieis”. Já o Escritório 15 destaca a importância de retornar sempre as solicitações dos clientes de forma ágil e segura.

O Escritório 3 falou que: “qualidade de serviço, bom relacionamento e a confiança que o escritório tem perante os clientes”. Neste mesmo sentido, disse 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 [...].

Um pouco diferente dos demais, falou o Escritório 10, o qual acredita que o fator predominante, para seus clientes permanecerem em seu escritório, é a sua localização. Este 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 falou o Escritório 6, pois 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 é o diferencial. 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 diferentes.

### **3.2.5 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?

Percebe-se que nesta 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 disse:

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 pra fazer as coisas aqui, claro tem clientes que vêm através da internet, do Sescon, mas a maioria é indicação.

Neste mesmo sentido, acrescentou o Escritório 9: “Cerca de 90% dos clientes novos foram indicados por alguém que já está aqui”. O Escritório 4 fala que levando em conta que sua clientela vem por indicação, fica 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, disse ele:

[...] 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.

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. Isto é o que todo escritório deseja, mas fazer com que o cliente fique sempre satisfeito é o desafio.

### **3.2.6 Perda de clientes**

Com 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 disse que:

Tem clientes que saem por preço, a gente tem uma concorrência muito desleal no ramo, tem concorrentes que quase pagam pra 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.

Na literatura especializada, o comentário do Escritório 6 é explicado por Reichheld (1996), que fala sobre a dificuldade das empresas em conseguir 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, disse 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.

O Escritório 5 disse 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, onde falou que: “falta de comunicação, sucessão de erros, de enganos e concorrência de valor com ofertas de honorários menores”.

O Escritório 10 disse que houve casos que ele pediu que o cliente fosse embora, disse ele: “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 nº 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 disseram perder poucos clientes. Quando o motivo da perda é 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 rápido 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.

### **3.2.7 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, disse ele: “foi um ano bom, no último ano eu perdi um cliente e conquistei dez”. Já o Escritório 4 fala 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.

O Escritório 10 diz 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.

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 este número, pois acredita que prejudicaria a qualidade de atendimento dos demais clientes.

### **3.2.8 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.

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.

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 dos escritórios em saber 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 diz 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 contador próximo, esta parceria vai ser bem produtiva, tanto para o cliente quando para os escritórios.

O Escritório 15 fala 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 isto, e 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.

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 as mudanças e inovações do mercado. Nota-se que, estes profissionais são pessoas que gostam da área que atuam o que torna mais fácil prestar um bom trabalho.

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

### 3.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização das entrevistas com a pessoa chave dos escritórios, foi essencial para avaliar a percepção dos gestores em relação aos seus clientes. Portanto, considera-se relevantes as respostas obtidas com este questionário, pois mostrou a visão do escritório em relação ao que o cliente espera ao contratar seu prestador de serviço.

Com as respostas obtidas, notou-se a preocupação dos escritórios em prestar um serviço de qualidade, é dever do escritório reter seus clientes e, para que isto aconteça, o escritório terá que atender ou superar as expectativas dos mesmos, o que, conseqüentemente irá torná-lo fiel e fazer com que ele continue 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 isto se sacrifique mais como profissionais.

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

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

Para aumentar o número de clientes dos escritórios, eles contam com os próprios clientes para fazer este 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 destes 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 cliente fiéis. Uma das dificuldades encontradas são os escritórios iniciantes que, buscam ganhar mercado, onde 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 o momento 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 este comprometimento com a profissão.

Diante das respostas dos escritórios, nota-se algumas características entre as questões. O Quadro 4, foi desenvolvido para melhor visualização dos resultados das entrevistas:

Quadro 4 – Resumo dos entrevistados

Questão	Foca da Pergunta	Palavra-Chave
Q6	Formas de reter clientes.	Qualidade, Amizade, Vínculo, Personalização, Diferenciação, Ética.
Q7	Qualidade de relacionamento do escritório com seus clientes.	Visitas, Pesquisas, Atendimento, E-mail, Telefonemas, Circulares.
Q8	O relacionamento dos funcionários com os clientes.	Todos, Alguns, Treinamentos, Diária.
Q9	Motivos de permanência dos clientes.	Confiança, Tradição, Fidelidade, Retorno, Estacionamento, Localização
Q10	Novos clientes.	Indicação, Boca a boca, Amizade, Divulgação, Sescon, Qualidade.
Q11	Perda de clientes.	Preço, Falência, Contabilidade Interna, Motivos Éticos, Erros.
Q12	Rotatividade de Clientes.	Bom, Positivo, Equilibrado.
Q13	Considerações Adicionais.	Atendimento, Retorno, Atualizar-se, Pontualidade, Realizar-se Profissionalmente.

Fonte: Elaborado pela autora



## 4 CONCLUSÃO

Com o crescimento da economia brasileira, cresce também a disputa pelos clientes. As empresas estão se obrigando a criar estratégias de sobrevivência no mercado, pois no passado o foco das empresas era de atrair novos clientes. Hoje isso mudou: o foco está em reter os clientes existentes.

Mas não foram apenas as empresas que tiveram mudanças, os clientes também mudaram. Hoje, os clientes estão mais exigentes, o que agradava antes não agrada mais, as empresas precisam, constantemente, superar as expectativas dos clientes para mantê-los fiéis.

Este trabalho teve por objetivo geral identificar quais as estratégias de retenção de clientes, utilizadas pelos escritórios contábeis de Caxias do Sul-RS. Para identificar estas estratégias, foi aplicado um questionário a fim de conhecer a visão do escritório em relação ao seu cliente e identificar de que forma o escritório está retendo seu cliente. Pode-se dizer que este trabalho teve seu objetivo geral alcançado.

Notou-se que, 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.

Em relação aos objetivos específicos, também foram alcançados no decorrer desta pesquisa. O primeiro objetivo específico que pretendia fazer um levantamento bibliográfico, sobre o tema em questão, foi realizado dentro do capítulo 2. Já o segundo objetivo específico, que era descobrir que fatores levam à fidelidade e à lealdade do cliente, foi alcançado através da fundamentação teórica e das entrevistas. O terceiro e quarto objetivos específicos que eram identificar os motivos que levam o cliente à quebra de contrato e identificar os métodos utilizados para atrações de clientes dos escritórios, também foram alcançados através das entrevistas individuais, com os gestores dos escritórios.

Conclui-se que a pesquisa realizada buscou identificar como os escritórios estão retendo seus clientes. Chamou a atenção da autora o quanto os escritórios estão focados em reter seus clientes e que estão cada vez mais prestando serviços diferenciados para eles.

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, destes apenas 9 aceitaram realizar a entrevista e, ainda assim, alguns casos após muita insistência por parte da autora.

Assim fica a sugestão para estudos futuros, em desenvolver pesquisas, que busquem ouvir a percepção dos clientes em relação ao serviço recebido ou ainda fazer um comparativo de escritórios participantes do PQNC e escritórios não participantes do programa, para tentar descobrir algumas diferenças entre eles.

## REFERÊNCIAS

BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto. **Material de suporte da disciplina satisfação de cliente**. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

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

DOMINGUES, Sigfried Vasques. O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade do cliente. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 52-64, out.\dez. 2000.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

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

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

GRONROOS, Cristian. **Marketing gerenciamento e serviços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

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

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; CARVALHO, L. Nelson. Contabilidade: aspectos relevantes da epopeia de sua evolução. **Revista Contabilidade financeira**, v. 16, n. 38, p. 7-19, 2005.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade introdutória**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade para o nível de graduação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1981.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implantação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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.

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

\_\_\_\_\_; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MAESTRI FILHO, Wilson José; ALMEIDA, Débora Aparecida. 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, José Carlos. **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, Gabriel Sperandio; BRANCHI, Nelson Vinicius Lopes. **Administração mercadológica: teoria e pesquisas**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2004.

\_\_\_\_\_. **A prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes: um estudo aplicado em um ambiente de serviços**. 2006. 224f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2006. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/6463>>. Acesso em: 27 nov. 2012.

MÜLLER, Aderbal Nicolas. **Contabilidade básica: fundamentos essenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade introdutória**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

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

PELEIAS, Ivam Ricardo; HERNANDES, Danieli C. Ramos; GARCIA, Mauro Neves; SILVA, Dirceu da. Marketing contábil: pesquisa com escritórios de contabilidade no estado de São Paulo. **UnB Contábil- UnB**, Brasília, v. 10, n. 1, p. 71-107, jan.\jun. 2007.

PINTO, Ronaldo Carvalho. Gestão de clientes: a importância da retenção. **Revista de ciências gerenciais da Anhanguera Educacional**, v. 9, n. 11, p. 72-85, 2005. Disponível em: <<http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/view/104>>. Acesso em: 11 nov. 2012.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização**. São Paulo: STS, 2004.

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

\_\_\_\_\_. **Entrevista: o valor da fidelidade**. HSM Management , n. 21, ano 4, jul.\ago. 2000.



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.htm](http://www.crcsp.org.br/portal_novo/legislacao_contabil/resolucoes/Res803.htm)>. Acesso em: 12 out. 2012.

\_\_\_\_\_. **Resolução 1374**. Brasília: CFC, 2011. Disponível em: <[http://www.crcsp.org.br/portal\\_novo/legislacao\\_contabil/resolucao/Res1374.htm](http://www.crcsp.org.br/portal_novo/legislacao_contabil/resolucao/Res1374.htm)>. Acesso em: 15 out. 2012.

\_\_\_\_\_. **Resolução 1390**. Brasília: CFC, 2012. Disponível em: <[http://www.crcsp.org.br/portal\\_novo/legislacao\\_contabil/resolucoes/Res1390.htm](http://www.crcsp.org.br/portal_novo/legislacao_contabil/resolucoes/Res1390.htm)>. Acesso em: 25 set. 2012.

RIBEIRO, José Luis Duarte; MILAN, Gabriel Sperandio. **Entrevistas individuais: teorias e aplicações**. Porto Alegre: FEENG/UFRGS, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUST, T. Ronaldo; ZEITHAML, A. Valerie; LEMON, N. Katherine. **O valor do cliente: o modelo que esta reformulando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SESCON SERRA GAÚCHA – PROGRAMA DE QUALIDADE NECESSÁRIA CONTÁBIL. Disponível em: <<http://sesconserragaucha.com.br/beneficios/pqnc>>. Acesso em: 11 mar. 2013.

SHIGUNOV, Tânia Regina Zulino, SHIGUNOV, André Rogério. A qualidade dos serviços contábeis como ferramenta de gestão para os escritórios de contabilidade. **Revista eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo, v. 2, n.1, p. 1-23, maio\2003.

VIEIRA, Maria das Graças. **A ética na profissão contábil**. São Paulo: Thomson, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, A. Valerie; BITNER, Jo May. **Marketing de serviços: a empresa com foco nos clientes**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## ANEXO A – ROTEIRO DE QUESTÕES

Tipos de Questões	Roteiro de Questões
Iniciais	1. Nome: 2. Empresa: 3. Função: 4. Quantidade de funcionários: 5. Quantidade de clientes:
Centrais	6. Como é realizada a retenção de clientes em seu escritório? 7. Como está a qualidade do relacionamento do escritório com seus clientes? Como é feito este relacionamento? 8. Como é o relacionamento entre funcionários e clientes? 9. Para você, qual é o principal motivo dos clientes permanecerem em seu escritório?
Resumo	10. De onde vêm os novos clientes? Os clientes atuais costumam indicar novos clientes? 11. Qual o principal motivo que leva à perda de clientes? Os clientes perdidos, vocês tentam recuperá-los? 12. Fazendo uma comparação com os últimos anos em relação aos clientes novos e aos perdidos, o que você teria a comentar?
Final	13. Finalizando, você gostaria de fazer mais algum comentário sobre o relacionamento existente entre o escritório e seus clientes?

Fonte: Adaptado de Milan (2006, p.132)