

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL

CRISLAINE MAYARA BARBOSA

ESTUDO DE CASO: SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS PRESTADOS  
PELA EMPRESA FRASE CONTABILIDADE

CURITIBA  
2016

CRISLAINE MAYARA BARBOSA

ESTUDO DE CASO: SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS PRESTADOS  
PELA EMPRESA FRASE CONTABILIDADE

Trabalho apresentado como requisito para obtenção de grau de Especialista em Marketing Empresarial, no curso de Especialização em Marketing Empresarial, Universidade Federal do Paraná - CEPPAD.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique Muller Prado

CURITIBA  
2016

## RESUMO

O relatório é constituído por um conjunto de dados acerca de alguns processos que envolvem atividades rotineiras de uma empresa do ramo contábil. Reunindo informações procedentes de pesquisas de campo, questionário e registros internos, foi possível compreender tais atividades e verificar a percepção do cliente em relação aos serviços prestados pela empresa. Considerando a relevância do tema é imprescindível que as empresas adotem métodos e ferramentas capazes de gerar e acompanhar estes indicadores, além de manter-se vigilantes para com o cliente mais próximo, o cliente interno. O cliente interno, que é o colaborador da empresa, está à frente de muitos processos e suas atitudes podem refletir diretamente no cliente final, comprometendo ou superando a qualidade.

Assim, para contextualização deste serão apresentados alguns princípios do marketing de serviços e conceitos que envolvem endomarketing ou marketing interno, qualidade nos serviços e satisfação do cliente.

O relatório tem por objetivo analisar a qualidade dos serviços prestados pelo escritório através de alguns processos rotineiros e propor melhorias que corroborem ao andamento e eficácia da organização.

Palavras-chave: Marketing de serviços. Endomarketing. Qualidade em serviços.

## **ABSTRACT**

The report is consisting of a set of data about some process that involve routine activities of a company in the accounting branch. Bringing together information coming from field research, quiz and internal registers, it was possible comprehend such activities and verify the perception of the customer in relation of services provided by the company. Considering the relevance of theme is necessary that companies adopt methods and tools capable to generate and to analyze indicators, in addition to keep yourselves vigilant to the nearest client, the internal client. The internal client, that is the company employee, it is in front of many process and their attitudes can directly reflect the final client, compromising or surpass the quality.

Therefore, to contextualize these are some marketing principles and concept that involve internal marketing, quality of services and client satisfaction.

The report has by objective analyze the quality of services provided by the office through some process of routine and purpose improvements that support progress and effectiveness of the organization..

Key-Words: Services marketing. Internal marketing. Quality of services.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: O TRIÂNGULO DO MARKETING DE SERVIÇOS .....	14
FIGURA 2: RELAÇÃO ENTRE EXPECTATIVAS, SATISFAÇÃO E QUALIDADE ....	19
FIGURA 3: AMBIENTE COMPETITIVO E A SATISFAÇÃO-FIDELIDADE .....	22
FIGURA 4: RESUMO DAS ATIVIDADES DOS DEPARTAMENTOS.....	27
GRÁFICO 1: RAMO DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS .....	35
GRÁFICO 2: RAMO DAS EMPRESAS ENQUADRADAS NO SIMPLES.....	36
GRÁFICO 3: PORTE DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS.....	36
GRÁFICO 4: TEMPO DE PARCERIA COM A CONTABILIDADE.....	37
GRÁFICO 5: MÉDIA DA NOTA ATRIBUÍDA PARA CADA DEPARTAMENTO .....	39
GRÁFICO 6: CORRELAÇÕES ENCONTRADAS .....	42
GRÁFICO 7: CORRELAÇÃO: CREDIBILIDADE X SETOR ADMINISTRATIVO.....	43
GRÁFICO 8: CORRELAÇÃO: CREDIBILIDADE X SETOR SOCIETÁRIO .....	44
GRÁFICO 9: CORRELAÇÃO: CREDIBILIDADE X SETOR PESSOAL .....	44
GRÁFICO 10: CORRELAÇÃO: CREDIBILIDADE X SETOR FISCAL .....	45
GRÁFICO 11: CORRELAÇÃO: CREDIBILIDADE X SETOR CONTÁBIL .....	45
GRÁFICO 12: CORRELAÇÃO: RETORNO DE PEDIDOS X LIDERANÇA .....	46
GRÁFICO 13: CORRELAÇÃO: QUALIDADE X VALOR DE HONORÁRIOS.....	46
TABELA 1: RESUMO DE NOTAS DAS PERGUNTAS COM ESCALA LIKERT .....	38

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	10
2.1	MARKETING DE SERVIÇOS .....	10
2.2	ENDOMARKETING OU MARKETING INTERNO .....	15
2.3	QUALIDADE DE SERVIÇOS .....	18
2.4	SATISFAÇÃO DO CLIENTE .....	21
3	A EMPRESA .....	25
4	METODOLOGIA.....	28
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	31
5.1	DADOS QUALITATIVOS .....	31
5.2	DADOS QUANTITATIVOS .....	35
5.2.1	Correlação e modelos de regressão linear .....	41
5.3	SÍNTESE DOS FATOS RELATADOS .....	47
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	52
	REFERÊNCIAS.....	54
	APÊNDICES.....	55

## 1 INTRODUÇÃO

Considerando a ascensão social e o crescimento do setor de serviços, é imprescindível que as organizações adotem estratégias capazes de assessorar quanto as expectativas do público em relação ao que está sendo ofertado. A capacidade das empresas em atenderem a demanda e prestarem um serviço de qualidade, são reflexos de uma gestão estratégica apropriada.

O cenário atual revela que o consumidor em geral está cada vez mais exigente e informado. De acordo com Grönroos (2003, p. 45) “Quando um prestador de serviços compreende como os serviços serão avaliados pelos usuários, é possível identificar como gerenciar essas avaliações e como influenciá-las na direção desejável”.

Para tanto, muitas vezes é necessário quebrar alguns paradigmas, de modo que os novos padrões possam projetar resultados de acordo com os objetivos da organização, agregando melhorias ou possíveis soluções para os problemas identificados. Através de técnicas de pesquisas é possível projetar e estudar este futuro mantendo as decisões mais assertivas. Para Ansoff (1990, p. 95) "A estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização".

Assim, pesquisas voltadas para o clima organizacional por exemplo, são uma das técnicas utilizadas para identificar o conjunto de valores e padrões de comportamento já existentes na organização. Ao analisar o clima, a empresa mantém um diferencial competitivo pois passa a conhecer melhor seus colaboradores, sua cultura e seus procedimentos. Para Grönroos (2003) este tipo de estratégia está relacionado com o endomarketing ou marketing interno, que é utilizado para descrever o conceito, o que ele inclui e como pode ser implementado.

O endomarketing parte do conceito de que os funcionários são um primeiro mercado, interno, para a organização. Se bens, serviços, comunicação planejada de marketing, novas tecnologias e sistemas operacionais não puderem ser promovidos entre esse grupo-alvo interno, tampouco se pode esperar que o marketing para os clientes finais, externos, seja bem-sucedido (GRÖNROOS, 2003, p.404).

O marketing interno é um pré-requisito para o êxito do marketing externo e do marketing interativo. Assim, as empresas que conseguem administrar estes relacionamentos de modo eficaz, atingem resultados positivos em suas metas além de desenvolverem um diferencial atrativo em relação ao mercado externo. Abordar as atividades de um modo sistemático e estratégico está relacionado com a importância do endomarketing, de modo que seu propósito seja alinhar processos internos orientados para o pessoal com seus efeitos externos orientados para o cliente (GRÖNROOS, 2003).

Nestas condições, mediante os conceitos e a importância do marketing interno para o bom relacionamento com o cliente, foi realizada uma pesquisa de campo na empresa Frase Contabilidade, objeto de estudo deste trabalho, cuja atividade principal é a prestação de serviços contábeis. A firma presta serviços há mais de 20 anos na cidade de Curitiba-PR e região metropolitana e conta com uma carteira de mais de 180 clientes ativos entre eles Pessoa Física e Jurídica.

Assim, a proposta deste trabalho está relacionada com o marketing interno e de serviços, onde através de variantes o estudo pretende comprovar que a avaliação da qualidade é um dos fatores responsáveis pela sobrevivência das empresas no mercado globalizado. O conhecimento acerca do tema é de suma importância para que os gestores possam qualificar seus serviços de acordo com os desejos e necessidades dos consumidores, buscando equilíbrio entre aquilo que é ofertado e esperado. Assim, o presente estudo tornar-se-á viável para a organização pois apresentará baixo custo, devido a facilidades de acesso à informações e aos respondentes, além de servir como base para tomada de decisões futuras.

Neste contexto o trabalho apresenta a seguinte pergunta de pesquisa que norteia o estudo: Qual a percepção dos clientes em relação aos serviços prestados pela empresa Frase Assessoria Contábil SS ME?

A pesquisa tem como objetivo geral avaliar a percepção dos clientes em relação a qualidade dos serviços prestados pela empresa Frase Contabilidade, no intuito de apresentar soluções viáveis para a problemática da falta de acompanhamento desta importante variável no cenário atual. Dessa forma, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as principais ocorrências e dificuldades dos colaboradores;
- Relatar o perfil dos clientes da empresa;

- Levantar junto aos clientes o grau de satisfação em relação aos serviços;
- Apresentar resultados aos gestores a fim de propor melhorias para qualidade dos serviços prestados.

Considerando a crescente busca pela satisfação em relação aos serviços ofertados, faz-se necessário um estudo que esteja relacionado com a melhoria contínua destes serviços, a fim de manter ou superar as expectativas dos clientes. A competitividade proporciona às empresas oportunidades de buscarem melhorias contínuas e condições capazes de atrair e fidelizar a clientela.

O serviço ao cliente é a execução de todos os meios possíveis de dar satisfação por algo que ele adquiriu. Tantas facilidades quantas forem possíveis, para que ele adquira o serviço ofertado. [...] Tantas satisfações quantas forem possíveis em relação ao serviço adquirido, sem limitação antecipada da duração dessa função (COBRA, 1986, p.99).

Serviços iguais de concorrentes diversos podem ser diferenciados através de serviços ao cliente. Assim, dentre outros fatores são motivos de satisfação: a qualidade do serviço, os benefícios, a garantia, adaptação as necessidades, condições de utilização, entre outros (COBRA, 1986).

Neste contexto, pode-se relevar a importância do tema qualidade nos serviços bem como analisar a qualidade dos serviços prestados pela empresa Frase Contabilidade, afim de proporcionar experiências satisfatórias e de melhoria contínua para a organização.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A existência de uma organização depende de sua habilidade em adaptar-se às mudanças e ao meio. O ambiente pode representar tanto oportunidades quanto ameaças, logo a melhor gestão desses fatores faz com que as empresas cresçam e mantenham-se neste mercado.

Segundo Stoner (1995, p.5) “São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los”. As organizações necessitam de informações importantes internas ou externas à empresa, para analisar as alternativas e traçar o plano de ação, visando o melhor caminho de atuação.

Lebouef (1996) nos ensina que para que a organização tenha melhores resultados, são necessárias duas coisas: primeiro precisa ter avaliações consensuais para cada departamento; segundo, precisa de um método para colocar as avaliações onde todos possam vê-las. Ainda segundo o autor, existe um modelo de plano de ação para atendimento de qualidade aos clientes a ser praticado pela gerência. Fazem parte deste modelo a forma de tratamento dos clientes que devem ser tratados como parceiros vitalícios; a solicitação de idéias para a melhoria do atendimento a todos integrantes da equipe; elaboração de uma estratégia de atendimento, e, caso não haja uma é necessário providenciar; selecionar com cuidado e treinar bastante o pessoal da linha de frente; estabelecer metas de qualidade do atendimento e suas recompensas; sair da zona de conforto (sala da gerência) e descobrir o que está acontecendo na empresa e; ser paciente mas sem dar-se por satisfeito.

### 2.1 MARKETING DE SERVIÇOS

Para um melhor aproveitamento, primeiramente serão abordados alguns conceitos que definem o marketing depois bens e serviços. Diante disso será possível compreender melhor o tema que relaciona estes fatores e norteia este trabalho.

O marketing faz parte da comunicação organizacional. Preparar a imagem do produto ou serviço para colocá-lo no mercado é importante para saber qual a reação do público em relação ao que está sendo ofertado, além de saber se este satisfaz ou não a necessidade de quem anseia.

Marketing pode ser definido como a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade (CASAS, 2009, p.15).

Considerando o ambiente turbulento que exige constantes adaptações de atividades mercadológicas, o desafio neste caso é entender o consumidor, conhecendo suas expectativas antes, durante e depois da compra, ajustando situações de acordo com as alterações deste ambiente (CASAS, 2009).

As atividades desempenhadas pelo marketing de modo geral envolvem quatro itens que são produto, preço, distribuição e promoção. Esses itens são chamados de composto de marketing ou *mix marketing*, que representam as principais etapas em todos os tipos de comercialização possíveis, desde um bem, idéia ou serviço. Ainda segundo Casas (2009 p.17) “O administrador de marketing deve desenvolver planos que facilitem as vendas no futuro e que tragam lucros para a empresa”. Para tanto são necessárias algumas funções:

- Estabelecer objetivos da organização;
- Escolher e estudar o mercado selecionado e verificar as condições de atendê-las;
- Desenvolver o composto mercadológico (produto, preço, distribuição, promoção);
- Implementar o plano e;
- Controlar o plano para verificar se está alcançando os objetivos.

Para Cobra e Zwarg (1986, p.87) o composto de marketing é a associação do composto de serviço ao de comunicação. “É a integração ótima dos instrumentos de marketing através da qual a empresa se comunica com o mercado para alcançar vantagens competitivas”. Afirmam ainda que “Alcançar a integração ótima do

marketing significa conhecer bem os clientes, suas necessidades e como atendê-los”.

Considerando essas essências, é possível avançar discorrendo sobre o tópico Serviços, haja visto que, a partir do momento em que os conceitos tornam-se familiarizados fica mais evidente e fácil de justificar o marketing nesta área específica.

De acordo com Casas (2009 apud JUDD, 1964) “Os serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”. Ou seja, sua característica está relacionada com o intangível, com aquilo que não se mensura. Neste caso pode ser a experiência, o desempenho ou até mesmo a maneira com que se vivencia o fato. O nível destas experiências também varia de acordo com a situação, onde, apesar de que existem vários tipos de serviços, uns mais intangíveis que outros, pode-se considerar que o serviço na sua essência é aquela ação, desempenho que se transfere (CASAS, 2009).

Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que os serviços são ações, processos e atuações. Estes autores defendem que os serviços não são produzidos apenas por empresas de serviços mas também fazem parte daquilo que os fabricantes de bens manufaturados oferecem. Como exemplo citam os fabricantes de automóveis que oferecem garantia e serviço de manutenção dos veículos; fabricantes de computadores que oferecem garantias, contratos de manutenção e treinamento; fabricantes de equipamentos industriais que oferecem serviços de entrega enfim; todos estes resumem a idéia principal do tema que gira em torno de: ações, processos e atuações.

É compatível com nossa simples e ampla definição aquela que afirma que os serviços ‘incluem todas as atividades econômicas cujo produto não é uma construção ou produto físico, é geralmente consumido no momento em que é produzido e proporciona valor agregado em formas (como conveniência, entretenimento, oportunidade, conforto ou saúde) que são essencialmente intangíveis, de seu comprador direto’ (ZEITHAML; BITNER, 2003, p.28 apud QUINN et al. 1987, p. 50-58).

Os serviços podem ser classificados de diversas maneiras. Para Casas (2009) existem dois tipos de serviço: os de consumo e os industriais. Os serviços de consumo são prestados diretamente ao consumidor final e podem ser subdivididos em: a) conveniência, quando o consumidor não quer perder tempo buscando e

decidindo por uma empresa prestadora de serviço, considerando que há pouca diferença percebida entre elas; b) escolha, ao contrário do anterior este caracteriza-se por apresentar custos diferenciados de acordo com a qualidade e tipo de serviços prestados e; c) especialidade, quando a prestação de serviço é altamente técnica e especializada, onde o consumidor fará o possível para obter estes serviços tais como médicos e advogados por exemplo.

Os serviços industriais por sua vez, são aqueles prestados nas organizações industriais, comerciais ou institucionais. Podem ser subdivididos em: a) equipamentos, cujos serviços estão relacionados com a instalação, montagem ou manutenção de equipamentos; b) facilidade, são os que facilitam as operações da empresa como serviços financeiros e de seguros e; c) consultoria ou orientação, que auxiliam na tomada de decisão através de consultorias, pesquisas e educação.

Diante do exposto, é possível relacionar os agentes que trabalham juntos para o desenvolvimento, a promoção e a execução dos serviços. O triângulo do marketing de serviços expressa claramente esta situação onde através da ilustração da figura 1 é possível identificar os três grupos interconectados são eles: a empresa, os executores e os clientes. Para Zeithaml e Bitner (2003, p.38) “Os seguintes agentes centrais estão dispostos nas pontas do triângulo: a empresa (ou UEN – Unidade Estratégica de Negócio ou departamento, ou administração), os clientes e os executores (todo aquele que efetivamente faz o serviço chegar aos clientes)”. Afirmam ainda que existem três tipos de marketing que devem ser conduzidos com sucesso que são o marketing externo, geradores de promessas; o marketing interno, que tornam as promessas possíveis e; o marketing interativo, que mantêm as promessas.

Zeithaml e Bitner (2003) acreditam que é através do marketing externo que uma organização gera promessas para seus clientes e estuda formas de atender estas expectativas, entre elas estão as garantias de serviço. Considerando que o marketing externo é o início do processo onde os profissionais da área consideram que promessas feitas devem ser mantidas, a manutenção proverá do marketing interativo, que é o mais fundamental ponto de vista dos clientes e é o segundo tipo de atividade que compreende o triângulo do marketing de serviços.



FIGURA 1: O TRIÂNGULO DO MARKETING DE SERVIÇOS  
 FONTE: ADAPTADO DE ZEITHAML E BITNER (2003, p.39).

O marketing interativo ocorre no momento em que o cliente interage com a organização e o serviço é produzido e consumido. Por fim a terceira forma de marketing é aquela que torna as promessas possíveis, através do marketing interno. Habilidades, competências, ferramentas e motivação são fundamentais para que os executores e sistema articulem-se de modo a vincular sua satisfação com a do cliente, favorecendo para que as promessas sejam cumpridas.

Em um triângulo, os três lados são essenciais para completar o todo. Em serviços, as três atividades de marketing, representadas pelos lados do triângulo, são fundamentais para o sucesso; sem um dos lados, o triângulo, ou todo o esforço de marketing, ficará sem apoio (ZEITHAML; BITNER, 2003, p.39).

Deste modo, cada lado corresponde a desafios e situações que devem ser abordadas através de estratégias direcionadas para um melhor desempenho e resposta ao mercado.

Para Grönroos (1995) uma das dificuldades deste setor é a avaliação da qualidade do serviço por ser algo intangível, subjetivo. Deste modo, a qualidade deve ser medida pela comparação entre as expectativas e as percepções do serviço recebido pelo cliente. Este fato é relevante e deve ser abordado com mais detalhes no Item 2.3.

## 2.2 ENDOMARKETING OU MARKETING INTERNO

Partindo do princípio que algumas informações podem ser adquiridas na medida em que o conhecimento e acompanhamento dos processos e equipe são vistos como parte do plano de ação, verifica-se a importância de saber gerir os recursos internos em favor do crescimento da organização. Deste modo, gerenciar os recursos humanos de uma empresa faz parte do plano de ação. De acordo com Grönroos (2003), um dos novos aspectos para o gerenciamento de recursos humanos de uma empresa são a abordagem ativa, coordenada e focada em metas que combinem esforços e processos internos com a eficiência externa da empresa. Essa ação pode ser chamada de endomarketing ou seja, marketing interno onde, ainda segundo o autor, é uma estratégia gerencial que contribui para que a alta administração entenda seu papel e compense o investimento em esforços e processos.

Para o sucesso do endomarketing bem como o marketing externo, é essencial o suporte ativo e contínuo da diretoria. No endomarketing, o foco é dirigido aos bons relacionamentos com intuito de formar funcionários de suporte, chefes de equipe, supervisores e gerentes orientados para o serviço e para o cliente. Capacitar funcionários é uma das metas do marketing interno para desenvolver uma cultura de serviço. É essencial orientar a equipe para que possam entender e aceitar a missão estratégica e táticas da empresa, além de estarem conscientes do que a empresa quer alcançar (GRÖNROOS, 2003).

Permitir que os funcionários participem dos processos, planejamento do ambiente de trabalho e escopo de suas tarefas, favorece uma equipe mais comprometida com as metas e estratégias da empresa. Segundo Grönroos (2003) o endomarketing é a filosofia de gerenciamento que trata funcionários como clientes, de modo que sintam-se satisfeitos com o ambiente de trabalho e com o relacionamento entre os colegas e líderes de todos os níveis hierárquicos. A gestão de recursos humanos oferece ferramentas e diretrizes que podem ser usadas no endomarketing para melhorar o desempenho do marketing interativo, mediante empregados satisfeitos, capacitados e orientados para o cliente.

orientado para marketing e para prover satisfação para o cliente têm de ser disseminadas para toda organização, para todos os departamentos e grupos de trabalho (GRÖNROOS, 2003, p.408).

Assegurar que os funcionários estejam motivados e cumpram com sucesso seus deveres no processo de marketing interativo, faz parte dos objetivos específicos do endomarketing. Esses objetivos podem ser desenvolvidos para gerar metas mais específicas a fim de atender às exigências de determinada situação. De acordo com Grönroos (2003), existem três situações onde o endomarketing é exigido:

- a) Ao criar uma cultura de serviço na empresa e uma orientação para serviço entre as pessoas;
- b) Manutenção de uma orientação para serviço entre as pessoas e;
- c) Apresentar novos bens e serviços ou campanhas e atividades de marketing externo ou novas tecnologias, sistemas ou rotinas de processo de serviço aos funcionários.

A primeira delas indica que a organização tem uma cultura de serviço a partir do momento que as orientações para o serviço e um interesse pelos clientes são as normas mais importantes de organização. Assim, é essencial capacitar os funcionários, criar relacionamentos positivos entre os membros da organização, desenvolver um estilo de gerenciamento e liderança e ensinar os funcionários habilidades de comunicação.

A segunda é quando a cultura de serviço deve ser mantida, assegurando os métodos de gestão, o bom relacionamento e o diálogo interno, onde os funcionários obtenham informação e retorno contínuos. Para Grönroos (2003, p.414) “Gerentes e supervisores também são necessários na manutenção de bons relacionamentos internos”.

A terceira situação envolve a mudança de cultura, haja visto que as principais metas desta etapa são fazer com que os funcionários fiquem cientes e aceitem os novos bens e serviços, garantam a aceitação de novas campanhas e atividades de marketing externo e aceitem os novos modos e tarefas que influenciam relacionamentos internos e externos.

Bateson e Hoffman (2001, p.176) afirmam que “Quando o comprometimento é intenso, a unidade de serviço revela uma paixão por fazer coisas diretamente relacionadas a seu trabalho”. Completam ainda que “Os funcionários falam com frequência e favoravelmente sobre o processo de entrega de serviço e o produto oferecido aos consumidores, assim como sobre a preocupação e/ou receptividade da unidade quanto à opiniões dos clientes”.

Para tanto, é importante desenvolver mensagens de comunicação eficientes entre funcionário e cliente, afim de garantir a entrega daquilo que se almeja conforme a expectativa esperada. Bateson e Hoffman (2001) consideram cinco diretrizes gerais que compreendem a boa comunicação, são elas:

- a) Prometer o que é possível. A organização deve prometer aquilo que se pode cumprir, haja visto que a satisfação do cliente é criada pela comparação de suas expectativas com suas percepções do processo de serviço. Portanto, se a empresa promete algo que não pode cumprir ela irá aumentar a expectativa em seguida diminuir a satisfação, o que causaria desconforto e insatisfação por parte do cliente.
- b) Tornar tangível o intangível. Considerando que são abstratos, uma das principais diretrizes para fazer propaganda de um serviço é torná-lo concreto através de sugestões físicas e evidências tangíveis. O McDonald's por exemplo, promove em seus anúncios “alimentação, gente e diversão”, neste caso os dois primeiros são concretos porém a diversão é abstrata.
- c) Tratar do relacionamento de trabalho entre cliente e fornecedor. Realizar uma propaganda onde o cliente e um representante da empresa interagem juntos é fundamental para gerar confiança, haja visto que o serviço é um processo interativo entre fornecedor e cliente.
- d) Minimizar os receios do consumidor em relação a variações no desempenho. A propaganda neste caso deve fornecer uma mensagem que tranquilize o cliente, registrando desempenho da empresa e

testemunhos qualitativos que tornem o serviço tangível, aumentando a percepção da qualidade.

- e) Determinar e focar dimensões de qualidade de serviço relevante. Levando em consideração as cinco dimensões de qualidade de serviço que são confiabilidade, responsividade, garantia, empatia e qualidade dos fatores tangíveis ao serviço, pode-se afirmar que os motivos que os clientes escolhem um serviço em detrimento a outro estão relacionados com estes pontos. Portanto é importante ressaltar aquele compromisso destacando a qualidade que mais é relevante. Neste caso, seria apropriado que as empresas aéreas enfatizassem a segurança, manutenção das aeronaves e treinamento de pessoal, além de certificados de suas operações por exemplo.

### 2.3 QUALIDADE DE SERVIÇOS

O crescimento do setor de serviços exige um maior acompanhamento e entendimento da qualidade dos serviços prestados. De acordo com Grönroos (1995), existem algumas razões que devem ser consideradas: crescimento natural da demanda por serviços em razão do crescimento populacional, mais tempo para lazer, aumento do público feminino na força de trabalho, aumento na expectativa de vida, maior complexidade dos produtos, entre outros.

Para Lovelock e Wright (2002, p.109 apud ZEITHAML et al., 1990) “As lacunas no serviço não são as únicas maneiras pelas quais os clientes julgam a qualidade do serviço. Eles também utilizam cinco dimensões amplas como critério”. São elas:

- Confiabilidade: A empresa é confiável no fornecimento de serviço conforme prometido, no curso do tempo?
- Tangíveis: Como são as instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação do fornecedor do serviço?

- Sensibilidade: Os funcionários da empresa são prestativos e capazes de fornecer pronto atendimento?
- Segurança: Os funcionários do serviço são bem informados, educados, competentes e dignos de confiança?
- Empatia: A empresa de serviço fornece atenção cuidadosa, personalizada?

Destas cinco dimensões, aquela que vem apresentando maior peso quanto a avaliação da qualidade do serviço pelo cliente, é a confiança. Se o serviço básico não for realizado de maneira confiável os clientes podem pressupor que a empresa também não seja de confiança pois passa imagem de organização incompetente, o que pode resultar no encaminhamento da solicitação para o concorrente. “A confiabilidade está no coração da qualidade do serviço porque um serviço não confiável é um serviço deficiente, a despeito de seus outros atributos” (LOVELOCK; WRIGHT, 2002, p.109). Para identificar como os clientes avaliam a qualidade do serviço é necessário ter como base as necessidades individuais, experiências, recomendações de terceiros e propagandas, pois são as expectativas geradas antes da compra do serviço. Após o consumo os clientes tem condições de comparar aquilo que receberam com aquilo que foi esperado (figura 2).

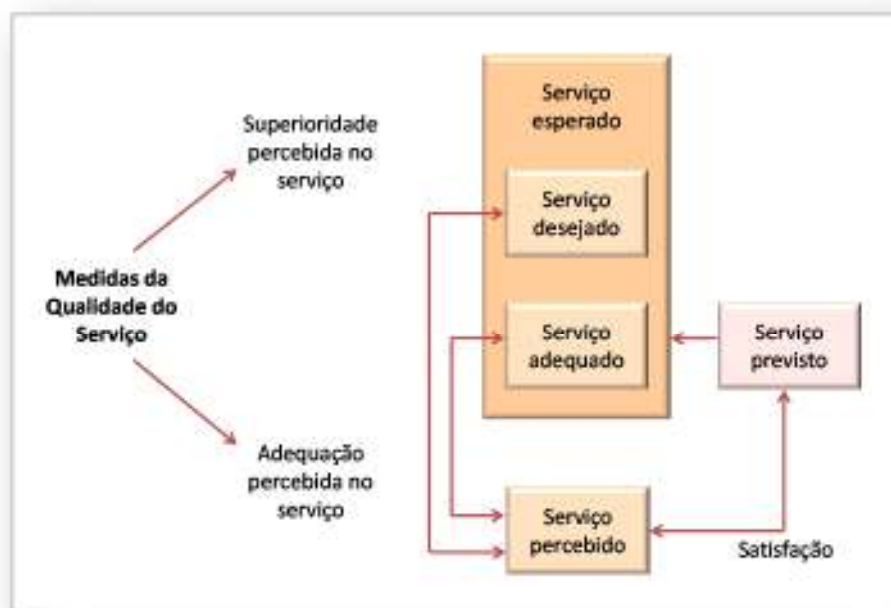


FIGURA 2: RELAÇÃO ENTRE EXPECTATIVAS, SATISFAÇÃO E QUALIDADE  
 FONTE: ADAPTADO DE LOVELOCK E WRIGHT (2002, p.107).

Lovelock e Wright (2002, p.107) afirmam que “Os desempenhos de serviço que surpreendem e encantam os clientes por ficarem acima dos seus níveis de serviço desejado serão vistos como de qualidade superior”.

Para Leboeuf (1996, p. 64) “Boa ou má, seus clientes tem uma opinião a respeito da qualidade do atendimento que você oferece e a coleta, a reunião e a avaliação dessas opiniões em bases regulares fornecem as informações cruciais de que você necessita para mantê-los comprando, se multiplicando e voltando”. Ainda segundo Leboeuf (1996) existem cinco dicas que podem auxiliar quanto a avaliação da qualidade:

- a) Prepare um questionário breve, por escrito. Para representar de maneira mais clara aquilo que os clientes percebem como pontos fortes e fracos;
- b) Pesquise seus clientes por telefone. Apesar de tomar um pouco mais de tempo para ambos, a amostra é fidedigna;
- c) Consiga, de todas as maneiras, feedback de seus ex clientes. É essencial saber o porque os clientes o deixam, para que saiba o que fazer para trazê-lo de volta;
- d) Assim que você começar a obter informações, trabalhe com elas. Basicamente para fortalecer os pontos positivos e corrigir as falhas.
- e) Continue perguntado e melhorando. As respostas exigem um processo contínuo, para você verificar como seus clientes veem sua empresa ao longo do tempo.

Neste mesmo pensamento, Grönroos (2003, p. 190) afirma que “As empresas devem conhecer o valor de longo prazo de seus clientes individuais. O valor pela duração de vida dos clientes deve ser calculado. Quando os gerentes dispõem de tais informações eles percebem que relacionamentos de longo prazo com os clientes são ativos valiosos”.

Para que a qualidade seja um indicador de meta interna para uma empresa, antes é necessário esclarecer como ela é percebida pelo cliente, e como pode ser melhorada e aprimorada. "Dentro das empresas é preciso definir qualidade do mesmo modo que os clientes o fazem, caso contrário, pode-se tomar providências erradas em programas de qualidade e investir mal o dinheiro e o tempo" (GRÖNROOS, 2003, p. 85).

Assim, para que se possa acompanhar e gerir este indicador, Grönroos (2003) nos ensina que existem seis lições em relação a qualidade de serviço e da pesquisa sobre gestão de qualidade, que devem ser consideradas são elas:

- a) Qualidade é o que o cliente percebe;
- b) Qualidade não pode ser separada do processo de serviço (o processo de produção e entrega)
- c) Qualidade é produzida localmente em uma série de momentos da verdade de encontros de serviço ou interações comprador-vendedor;
- d) Todos contribuem para a qualidade percebida pelo cliente;
- e) Qualidade tem de ser monitorada em toda a organização através de toda a organização e por fim;
- f) Marketing externo tem de ser integrado à gestão da qualidade.

Assim, a qualidade de relacionamento pode ser descrita como a dinâmica da formação de qualidade de longo prazo em relacionamentos contínuos com clientes. Há uma série de outros vínculos que mantêm um cliente ligado a uma empresa, mesmo que ele não sinta que existe algum relacionamento com essa empresa. Se esses vínculos forem removidos há uma grande probabilidade de se perder esse cliente (GRÖNROOS, 2003).

## 2.4 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A qualidade percebida é um dos componentes da satisfação do cliente. Baseado nesta perspectiva, Zeithaml e Bitner (2003) consideram que a satisfação seja influenciada pelas percepções acerca da qualidade dos serviços, da qualidade do produto e preço e pelas percepções a respeito dos fatores situacionais e pessoais. Assim, o conjunto destas observações eleva ou diminui o grau de satisfação em razão da forma com que a qualidade do serviço é percebida.

A satisfação é a resposta ao atendimento do consumidor. É a avaliação de uma característica de um bem ou serviço quando se atinge um certo nível de prazer proporcionado pelo seu consumo. Há evidências em que clientes satisfeitos provêm

de funcionários satisfeitos. Contudo, uma não pode ser a causa da outra ou seja, a satisfação dos funcionários não é a causa da satisfação dos clientes e sim, as duas estão inter-relacionadas e completam-se mutuamente (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Para os autores Lovelock e Wright (2002) os clientes experimentam vários níveis de satisfação ou descontentamento após cada experiência de serviço. Clientes potencialmente insatisfeitos podem ser atraídos por concorrentes. Afirmando ainda que a satisfação do cliente desempenha um papel crítico em ramos altamente competitivos, onde há uma enorme diferença entre fidelidade de clientes meramente satisfeitos e a de clientes completamente satisfeitos. Deste modo, uma forma de medir a satisfação é pedir aos clientes que identifiquem quais fatores são relevantes em sua satisfação para que depois tenham condições de avaliar o desempenho de um fornecedor de serviços e comparar com os concorrentes.

Um das escalas mais utilizadas, inclusive foi base de modelo para elaboração deste trabalho, compreende os seguintes valores: 1, para muito insatisfeito; 2, para relativamente insatisfeito; 3, para indiferente; 4, para relativamente satisfeito e; 5, para muito satisfeito. “Os resultados dessas pesquisas de satisfação podem ser utilizados para estimar o número de clientes fiéis possuído por uma empresa, bem como quantos estão em risco de desistir” (LOVELOCK; WRIGHT, 2002, p.114). A figura abaixo representa como o ambiente competitivo afeta a relação de satisfação-fidelidade:

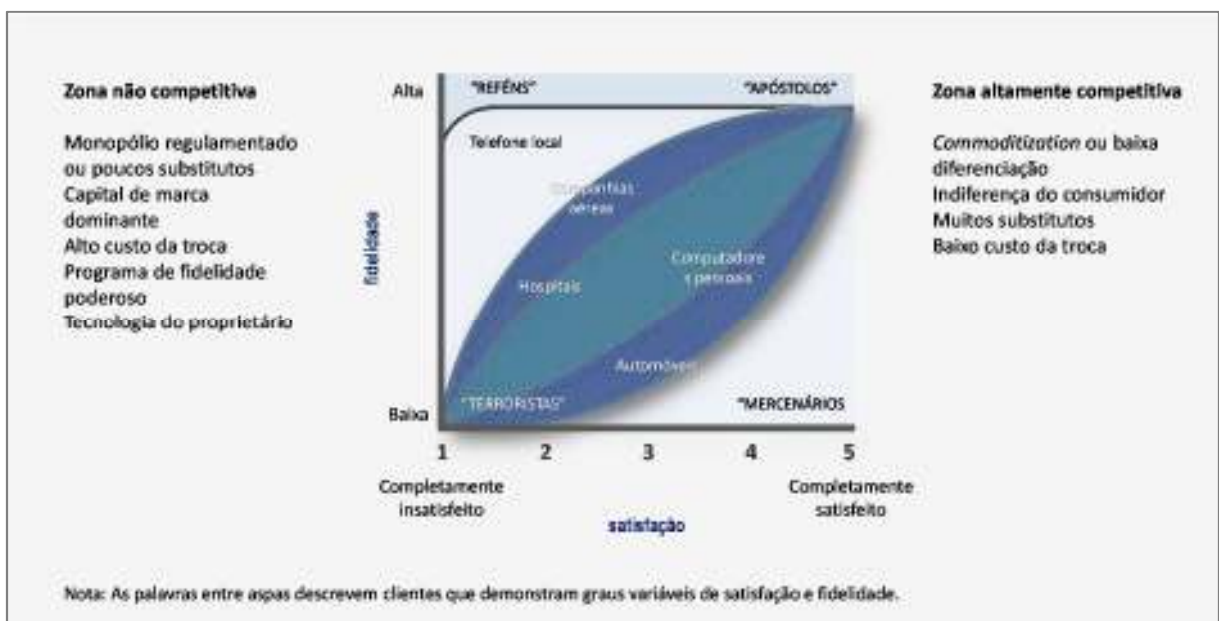


FIGURA 3: AMBIENTE COMPETITIVO E A RELAÇÃO SATISFAÇÃO-FIDELIDADE  
 FONTE: ADAPTADO DE LOVELOCK E WRIGHT (2002, p.114).

O gráfico representa a proporção de que quanto maior o nível de satisfação do cliente, maiores são as chances dele manter-se fiel aquele bem ou serviço. A fidelidade portanto não deve ser interpretada como lealdade e devoção entusiástica a um país, causa ou indivíduo, deve ser usada para descrever a vontade de um cliente de continuar prestigiando uma empresa durante um longo período de tempo. Também não deve ser tomada como certa, haja visto que ela só continuará a existir enquanto o cliente achar que está recebendo valor melhor. Da mesma maneira se a empresa tomar alguma atitude que desagrade ou desaponte o cliente e que, o concorrente ofereça valor melhor, existe o risco de deserção deste cliente (LOVELOCK; WRIGHT, 2002).

Outra condição a ser observada é a frequência com que se perdem estes clientes, pois, na medida em que vão deserdando o lucro também vai diminuindo. Para Lovelock e Wright (2002, p.150) “Um índice crescente de deserção não apenas demonstra que algo já está errado com a qualidade (ou que os concorrentes oferecem melhor valor), como também pode sinalizar o risco de uma iminente queda nos lucros”. Para os autores, existem muitas maneiras de desapontar o cliente, mas a principal delas ainda está relacionada com o desempenho deficiente dos funcionários.

Trabalhadores competentes e fiéis tendem a ser mais produtivos do que trabalhadores novos, a conhecer bem seus clientes e a ser mais capacitados para prestar serviço de alta qualidade. Em resumo, a fidelidade do funcionário pode contribuir para a fidelidade do cliente por uma série de vínculos que Heskett et al. chamam de cadeia de lucro do serviço” (LOVELOCK; WRIGHT, 2002, p.151 apud HESKETT et al., 1997)

Em relação a confiança, considera-se atributos o que os clientes podem achar de difícil avaliação mesmo depois da compra e do consumo. Lovelock e Wright (2002) exemplificam a questão com dois casos: o primeiro, de investidores que conhecem suficientemente o mercado financeiro para avaliar se o seu analista de investimento conseguiu os melhores retornos possíveis de seus fundos investidos e; o segundo que relata pacientes que não conseguem avaliar até que ponto estão corretos os procedimentos odontológicos realizados por estudantes universitários, limitando-se a crer que seus professores estão fornecendo a educação correta.

Para Zeithaml e Bitner (2003, p.66) “Conhecer o que o cliente espera é o primeiro passo e possivelmente o mais importante passo na prestação de um

serviço de qualidade”. É fundamental para o profissional do marketing de serviços o conhecimento completo sobre as expectativas dos clientes, em razão deles compararem suas percepções com os pontos que tomam de referência quando avaliam a qualidade dos serviços. Para tanto, é importante identificar em qual nível de expectativa o serviço esperado se encontra. Zeithaml e Bitner (2003) explicam que dentre os diversos tipos de expectativas sobre o serviço existem dois níveis que podem ser considerados: o serviço desejado e o serviço adequado.

- Serviço desejado é uma composição daquilo que os clientes acreditam que “possa ser” e aquilo que “deveria ser”. Define o nível de serviços que o cliente gostaria de receber.
- Serviço adequado é o nível de serviço que o cliente aceitará. Este nível é estabelecido em razão de uma necessidade não ter sido cumprida de acordo com o que o cliente esperava que fosse, de modo que ele reduza o grau de expectativa ajustando-o a um limite que seria aceitável.

O retrato destas duas condições acaba sendo de que os clientes analisam as questões do desempenho com base em dois padrões: aquilo que desejam e aquilo que consideram adequado (ZEITHAML; BITNER, 2003). Os autores afirmam também que o interessante não é saber apenas em relação a seu negócio, mas também em relação aos concorrentes, como as expectativas são geradas e dispostas pelos prestadores de serviço da mesma área.

A expectativa de um serviço desejado para um restaurante de refeições rápidas consiste em rapidez, conveniência, comida saborosa em um ambiente limpo. A expectativa de um serviço desejado para um restaurante sofisticado, por outro lado, consiste em uma localização elegante, funcionários agradáveis, luz de velas e comida refinada. Em essência, as expectativas com respeito ao serviço desejado parecem ser as mesmas com respeito a prestadores de serviço que se situam dentro de uma categoria assim definida pelo cliente (ZEITHAML; BITNER, 2003, p.68).

Para tanto, existe uma área chamada zona de tolerância que deve ser levada em consideração, afim de nivelar as expectativas. “Chama-se zona de tolerância a região formada pelo reconhecimento dessa variação e pela disponibilidade em aceita-la” (ZEITHAML; BITNER, 2003, p.69).

### 3 A EMPRESA

A Frase Assessoria Contábil nasceu da junção dos nomes de Francisco Straiotto e Sebastião José Barbosa. Criada em 1993, Francisco incentivou e ensinou os primeiros passos da Contabilidade ao Sebastião.

O empresário e contabilista Sebastião José Barbosa nascido no norte do Paraná, constituiu sua empresa com mais três sócios onde, através de muito esforço e amor ao trabalho, passou em apenas dois anos de pequena para média empresa com mais de 50 clientes. Sete anos depois, a Frase foi homenageada e premiada pela 17ª edição do Troféu Imprensa do Paraná 2000, além de agregar ao quadro um cliente de peso através da parceria com o grupo Jamari, passando a contabilizar as vitórias da empresa Pavema Multimarcas, uma forte revendedora de veículos da época. Desde então o escritório vem conquistando mercado e credibilidade por possuir, além das afinidades, uma relação mútua de afeto e transparência atrelados ao companheirismo e respeito para com os clientes e sua equipe de colaboradores.

Atualmente, a empresa conta com uma equipe de vinte profissionais, sendo a maioria contadores, e cerca de 180 clientes ativos distribuídos entre pessoa física e jurídica, cujo número vem aumentando cada vez mais. De modo geral, a Frase conta com os seguintes serviços:

- Pessoa Física: Apuração de imposto de renda de pessoa física - IRPF; Gestão da folha de pagamento de empregados domésticos (E-social).
- Pessoa Jurídica: Serviços contábeis na gestão societária, contábil, tributária e trabalhista; Serviços especiais de holding, patrimoniais e societárias; Assessorias de empreendimentos imobiliários (compra e venda de imóveis e loteamento); Assessorias e consultorias diversas.

Esporadicamente a empresa atende clientes que não estão em sua carteira de contatos, afim de auxiliar quanto a obrigações trabalhistas, societárias, fiscais, e demais assuntos pertinentes à assessoria contábil em geral.

Para um melhor acompanhamento e execução das tarefas, a Frase mantém uma estrutura departamentalizada onde, cada setor é responsável por suas rotinas e procedimento de modo que, apesar de suas peculiaridades, cada departamento faz-se completar a existência do outro:

- **Departamento administrativo:** É responsável por toda administração e coordenação das demais áreas;
- **Departamento financeiro:** Engloba toda a estratégia de captação e gerenciamento dos recursos financeiros;
- **Departamento contábil:** Registra as contas efetuadas pelos clientes, bem como elabora relatórios e balancetes;
- **Departamento fiscal:** É o responsável pela apuração dos impostos e declarações;
- **Departamento societário:** Acompanha desde o processo de abertura da nova empresa até as movimentações do quadro societário;
- **Departamento pessoal:** É o responsável por assegurar os direitos e deveres de empregado e empregador, mantendo contato direto com o setor de recursos humanos da empresa cliente;
- **Departamento de informática:** Responsável por todo parque tecnológico da empresa e sua parte funcional. Envolve desde hardware, software, servidores e manutenções periódicas dos equipamentos.

Para fins deste estudo, os departamentos administrativo e financeiro foram considerados como um só setor, haja visto que muitas atividades se completam e que a equipe que administra estas atividades é a mesma.

Em todo caso, para uma melhor visualização foi elaborado um quadro resumindo as atividades de cada departamento:

<p style="text-align: center;"><b>ADMINISTRATIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• É o responsável por analisar e fornecer informações administrativas em geral;</li> <li>• Comunicar transparente e claramente;</li> <li>• Apresentar resultados e acompanhar processos;</li> <li>• Fornecer informações eficazes.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>CONTÁBIL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escrituração Contábil;</li> <li>• Balancetes, balanço patrimonial e DRE;</li> <li>• Controle do ativo imobilizado;</li> <li>• Fluxo de caixa;</li> <li>• SPED contábil;</li> <li>• Escrituração do LALUR;</li> <li>• Elaboração do livro diário e razão;</li> <li>• Orientação periódica da situação contábil-fiscal;</li> <li>• Elaboração das guias de Imposto de renda pessoa jurídica (IRPJ);</li> <li>• Contribuição social das empresas optantes pelo lucro real;</li> <li>• Pedido de parcelamento de impostos federais;</li> <li>• Elaboração e entrega de declaração da Receita Federal como DCTF, DIPJ, DEFIS.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FISCAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza lançamento de notas fiscais de entradas, saídas e serviços;</li> <li>• Lançamento das notas nos sistemas das Prefeituras;</li> <li>• Apuração de impostos como ICMS, ISS, DARF, entre outros;</li> <li>• Emissão de livros fiscais (entradas, saídas e apuração ICMS);</li> <li>• Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF);</li> <li>• Escrituração Fiscal Digital das Contribuições (EFD Contribuições);</li> <li>• Patrimônio (apuração crédito ICMS);</li> <li>• Imposto de Renda Pessoa Física (IRPF);</li> <li>• Parcelamentos e emissão de Notas Fiscais;</li> <li>• Redarf</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FINANCEIRO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• É o responsável por administrar os investimentos;</li> <li>• Realizar as rotinas de cobranças e pagamentos;</li> <li>• Negociar parcelamento de débitos e controlar inadimplência;</li> <li>• Aprovar requisição de materiais e serviços;</li> <li>• Controlar custos;</li> <li>• Realizar suporte a diretoria através de relatórios financeiros.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PESSOAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de admissões e desligamentos;</li> <li>• Rotina da folha de pagamento;</li> <li>• Ajuste salarial;</li> <li>• Emissão e cálculo de décimo terceiro salário e férias coletivas;</li> <li>• CAGED;</li> <li>• Entrega da RAIS;</li> <li>• Informações para a DIRF;</li> <li>• Acompanhamento de informações em relação aos sindicatos diversos;</li> <li>• Orientações trabalhistas em geral;</li> <li>• Requerimento de benefícios e documentos como CAT, PPP, PCMSO;</li> <li>• Verificação de pendências de encargos da Folha de pagamento;</li> <li>• Emissão e acompanhamento da folha de pagamento de empregados domésticos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>INFORMÁTICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar soluções em hardware e software para a melhoria constante e atualização das tecnologias;</li> <li>• Implementar e manter recursos da internet e demais aplicativos utilizados;</li> <li>• Elaborar plano de ação para manutenção preventiva e corretiva das máquinas;</li> <li>• Acionar terceiros que atendem as impressoras e servidor da empresa;</li> <li>• Dar suporte e assistir os usuários em relação aos programas utilizados;</li> </ul> <p>• Obs: Este setor atualmente é atendido por um funcionário cujo sistema de trabalho é "home office", ou seja, o técnico mantém suporte sempre que necessário via acesso remoto ou e-mail, evitando assim que se tenha um local específico na empresa para que ele possa realizar suas atividades.</p>
<p style="text-align: center;"><b>SOCIETÁRIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura, alterações e baixa das empresas;</li> <li>• Movimentação do quadro societário e demais alterações contratuais;</li> <li>• Arquivamento físico e digital dos processos;</li> <li>• Acompanhamento do vencimento de alvarás, certidões e certificados;</li> <li>• Solicitação e emissão de certificados digitais;</li> <li>• Atualização e cadastro das empresas junto ao sistema da empresa;</li> <li>• Atualização e cadastro dos dados dos sócios das empresas;</li> <li>• Orientação e assessoria para novos e atuais clientes.</li> <li>• Elaboração de contratos diversos;</li> </ul>		

FIGURA 4: RESUMO DAS ATIVIDADES DOS DEPARTAMENTOS  
FONTE: O Autor (2016).

## 4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada na elaboração do trabalho será baseada na pesquisa em bibliografias já existentes nas áreas de endomarketing, marketing de serviços, bem como a percepção da qualidade de serviços pelo cliente. Além de pesquisas em artigos acadêmicos virtuais (via internet) e principalmente em problemas constatados através de observações realizadas durante a elaboração deste.

A pesquisa se dará através de um estudo de caso na empresa Frase Contabilidade, cujo instrumento utilizado e objeto maior deste estudo será um questionário que deverá ser aplicado aos clientes, com perguntas fechadas e uma aberta a fim de identificar o perfil dos entrevistados e o nível de satisfação dos mesmos. A pesquisa será complementada com dados obtidos à partir de entrevistas com gestores e clientes; observações diárias das rotinas e procedimentos que competem a cada setor/departamento; análises de documentos como Atas e Pesquisas anteriores, que contribuirão para o comparativo e acompanhamento de alguns itens que já foram pesquisados. Neste caso, para um melhor desempenho a pesquisa será realizada em seis etapas.

A primeira está relacionada com a apresentação da proposta de trabalho através dos objetivos, onde deverá ser entrado em contato com a empresa e propor a intervenção através de questionário e pesquisa aplicada aos clientes, bem como a tabulação e mensuração dos resultados como forma de contribuição para a gestão da empresa. A segunda será um diagnóstico da organização, onde serão identificados e considerados alguns procedimentos e rotinas da empresa que poderão contribuir para a conclusão dos resultados. A terceira etapa consiste no planejamento e elaboração do instrumento de pesquisa, bem como a definição do meio de comunicação e forma de aplicação do questionário para os clientes.

À partir da terceira etapa, pretende-se seguir o seguinte cronograma para realização da pesquisa:

ATIVIDADES	DEZ/15	JAN/16	FEV/16	MAR/16	ABR/16	MAI/16
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA						
ELABORAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS						
LEVANTAMENTO DE DADOS PRIMÁRIOS/ SECUNDÁRIOS						
TABULAÇÃO/ANÁLISE DE DADOS COLETADOS						
ELABORAÇÃO DE RELATÓRIO FINAL						

No primeiro mês será realizado a revisão bibliográfica paralelo com a elaboração do questionário. O questionário é uma das principais tarefas que devem ser levadas em consideração pois exige prazo e tempo hábil para tabulação dos dados, além de ser fator primordial para dar sequencia no projeto. No segundo mês, pretende-se dedicar maior parte do tempo na coleta, levantamento, tabulação e análise dos dados. Se houver necessidade, estes dados poderão ser apurados até o terceiro mês, caso contrário pode-se finalizar o trabalho completando e elaborando o relatório final até o último mês previsto.

Deste modo, a quarta etapa do projeto inicia-se quando houver a aplicação do questionário e tabulação dos dados: digitação, conferência e emissão de relatórios. O próximo momento envolverá a análise e interpretações dos dados, onde, pretende-se através dos resultados obtidos, realizar o cruzamento das informações destacando e correlacionando fatores relevantes. Por fim, a sexta e última etapa apresentará os resultados, onde após terem sido tabulados e devidamente interpretados, serão apresentados aos gestores através de slides, afim de contribuir para decisões futuras e estratégicas da empresa.

A população do estudo constituiu-se de 82 entrevistados e a amostra atingiu 100% do universo de estudo. Por questões técnicas e de falha no questionário online, a coleta dos dados foi realizada com um mês de atraso de acordo com o cronograma previsto. Assim, só foi possível mensurar os dados a partir de Fevereiro de dois mil e dezesseis onde, por meio desta pesquisa buscou-se conhecer melhor os processos e a cultura organizacional, bem como algumas práticas administrativas que poderiam ser melhoradas.

O instrumento utilizado e objeto maior deste estudo foi um questionário intitulado como Qualidade dos Serviços Prestados pela Frase Contabilidade (APÊNDICE 1), que compreendeu três blocos de questões com escalas tipo Likert<sup>1</sup> de 01 a 05, considerando 05- totalmente satisfeito; 04- satisfeito; 03- não sabe responder ou tem dúvidas; 02- insatisfeito e; 01- totalmente insatisfeito.

Através deste modelo, foi possível mensurar o grau de satisfação dos entrevistados em relação aos serviços prestados de modo geral como: a satisfação quanto ao atendimento, ao ambiente e estrutura da empresa. O questionário foi considerado semi aberto pois, possuía uma única (e última) questão denominada

---

<sup>1</sup> Modelo de escala que especifica o nível de concordância com uma afirmação.

Sugestões, onde, através de um campo aberto, seria possível opinar em relação a algum item ou abordar alguma sugestão.

As observações diárias foram fundamentais para verificar alguns comportamentos e atitudes pessoais e de grupo. A coleta de dados qualitativos constitui-se de: entrevistas com os gestores, colaboradores e clientes da empresa.

As análises de atas e registros de reuniões anteriores à pesquisa, também tiveram um grau de importância uma vez que, apesar da empresa estar “no escuro” com as informações, pode-se acompanhar algumas evoluções que serviram de comparativo para análise de perfis comportamentais e processuais.

Em relação à coleta de dados quantitativa, conforme mencionado anteriormente, houve aplicação de um questionário onde todos os clientes selecionados responderam as questões, totalizando portanto uma amostra de 82 entrevistados que representaram 100% do universo do estudo.

Apesar de parecer uma tarefa fácil, houve a necessidade de explicar a importância da pesquisa e seu objetivo, para que os clientes pudessem opinar de maneira desenvolvida, de modo a não serem influenciados pelas circunstâncias. Essa ação foi necessária para que as respostas tivessem um grau de veracidade compatível ao real sentimento do entrevistado, não levando em consideração o afeto e amizade com o diretor da empresa, por exemplo. Felizmente os clientes aceitaram a proposta e acabaram contribuindo de maneira agradável e eficaz, favorecendo assim o desenvolvimento deste trabalho.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e análise de resultados se dividem em três partes. Na primeira, são apresentados os dados qualitativos, onde o foco maior são os clientes internos (colaboradores). A segunda envolve os dados quantitativos em relação ao cliente externo através do questionário. Por fim, a última parte está relacionada com a síntese dos fatos relatados e algumas propostas de intervenção, que, mediante aos dados coletados seria possível aplicar na empresa como forma de auxílio e tomada de decisão estratégica.

### 5.1 DADOS QUALITATIVOS

Considerando que as ações internas refletem diretamente no resultado final, é imprescindível que a organização realize com frequência pesquisas, em especial as que envolvem a equipe, afim de buscar entender melhor os departamentos, rotina e pessoas.

Tanto as entrevistas com os gestores, quanto a com os colaboradores foram individuais, o que favoreceu a identificação de dois pontos primordiais que acabaram se completando: o primeiro em relação aos líderes em geral que apresentaram uma carência na administração de suas atividades, afirmando estarem sobrecarregados e com um volume de trabalho excessivo. Em contrapartida, os colaboradores acabaram relatando que não assumem responsabilidades além das rotinas, pois os gestores, por alguma razão não conseguem delegar tarefas e responsabilidades conforme deveria ser, portanto ficam acomodados a fazer aquilo que compete à essência do departamento. Em relação aos clientes nota-se uma tendência em aceitar o escritório como sendo formado por um único membro: o dono da empresa. Motivo pelo qual alguns se acomodam e resistem a certas mudanças.

Através delas foi possível perceber que quanto mais entrosado os departamentos se encontram, mais espírito de equipe os colaboradores tem e maior é a performance do setor. Do contrário, os que não se envolvem em equipe nem

departamento, dificilmente se envolvem como colegas de trabalho, o que dificulta o rendimento e produção.

Diante do exposto, observou-se a necessidade de analisar e comparar resultados de pesquisas anteriores já realizadas pela empresa em relação a sua equipe e procedimentos, em busca de uma relação entre a situação atual e a expectativa do cliente. Deste modo, foram levantadas algumas dificuldades que se repetem de acordo com os registros internos e que certamente influenciariam em algumas respostas:

- **Administração geral:** Quanto à administração foram consideradas as seguintes dificuldades: o excesso de liberdade dos colaboradores e; clientes mal acostumados a buscarem informação em fontes duvidosas. O excesso de liberdade afeta o desempenho, a assiduidade e favorece a insubordinação. No caso da Frase, o fato de ser uma empresa familiar muitos funcionários por terem mais intimidade com os gestores acabam abusando desta liberdade e dificultando o processo. Em relação aos clientes mal informados pelas mídias e sites não confiáveis, percebe-se a insistência em quererem colocar à prova teorias e fundamentos da contabilidade por considerarem que estes veículos detêm todas respostas e que podem solucionar os problemas de sua empresa, confrontando assim a consultoria prestada pelos encarregados com as falsas informações presentes no meio digital.
- **Lançamentos e apuração de impostos:** Mensalmente a empresa cliente processa informações as quais devem ser apresentadas à contabilidade para as devidas providências. Uma delas é a apuração dos impostos e as guias para pagamentos com prazos pré-determinados o que podem gerar multas caso não sejam recolhidas à tempo. Neste processo percebe-se a demora de envio de documentos por parte do cliente, o que dificulta a apuração dos impostos, além de acumular o serviço e atrasar os lançamentos contábeis. De acordo com as observações esta falha é constante e deve ser trabalhada.
- **Lançamentos contábeis:** Foram levantadas duas dificuldades em relação aos lançamentos contábeis, são elas: o envio do movimento mensal incompletos para contabilização e as despesas de sócios que comumente

são misturadas com a da pessoa jurídica. A primeira resulta basicamente no atraso da contabilidade da empresa, o que dificulta quando a empresa cliente necessita de um balancete ou relação de faturamento por exemplo. A observação neste caso é nítida: quanto mais cedo for enviado a movimentação do mês, juntamente com as notas fiscais e extratos bancários, mais atualizada ficará a contabilidade. A segunda é uma prática adotada por empresas que costumam misturar as despesas dos sócios com as despesas da empresa. Quando isso ocorre, há demora na localização e conciliação dos valores, por consequência o atraso na contabilização das informações.

- **Separação de documentos:** O recebimento da movimentação do mês em muitos casos vêm fora de ordem e padrão, chegando à contabilidade de forma desorganizada e bagunçada. Neste aspecto fica evidente a perda de tempo para realizar a separação devida de notas e demais faturas. Um exemplo fiel foi a observação em relação às empresas calcareiras - cujo produto principal é a cal – pois geram um movimento de caixa e notas fiscais muito alto, por consequência há um volume muito grande de papéis. Assim, cada vez que estes papéis vêm fora de ordem, o colaborador responsável pelos lançamentos perde algumas horas só para separar os documentos, o que novamente contribui para a demora dos lançamentos e atraso na contabilidade.
- **Reemissão de guias:** Este processo envolve os três setores: contábil, fiscal e pessoal. O retrabalho ocorre quando, por alguma razão o cliente não paga uma guia ou recolhe o imposto errado. Quando o cliente deixa de pagar alguma guia ou de recolher um imposto o setor deve novamente levantar a informação, verificar a situação e refazer os cálculos. E, quando o imposto ou guia é recolhido com erro – como recolher um valor à menor por exemplo – deve-se verificar a possibilidade de reparar no próximo mês ou fazer uma guia complementar afim de manter o valor correto. Em ambos casos ocorre o retrabalho, haja visto que o serviço já foi efetuado e, por uma falha do cliente, necessita ser refeito.

- **Processo de cobrança:** Neste processo foram identificadas três dificuldades: a cobrança simples sem registro; a não cobrança de multas/juros por atraso de honorários e; clientes que pagam "em carteira". A cobrança através de nota de honorários e boletos bancários simples sem registro e a não cobrança de multas/juros atrapalha o planejamento e favorece a inadimplência. Pode-se observar que o cliente muitas vezes deixa de pagar os honorários contábeis e prioriza outras obrigações por conta desta "facilidade" em razão da falha do processo.
- **Lançamentos fiscais:** Duas situações foram levantadas quanto ao processo de lançamentos fiscais, a primeira é o não recebimento do arquivo digital de Notas Fiscais Eletrônicas na extensão "XML"; a segunda é o recebimento de cópias de Notas Fiscais Eletrônicas ilegíveis. Ambas situações acarretam na dificuldade dos lançamentos. Nestes casos, quando a digitação da nota é manual a probabilidade de erros é maior, e, quando a nota está ilegível essa probabilidade aumenta. Assim, pressupõe-se que quanto mais empresas adotarem a política de envio de arquivos "XML" por meio eletrônico, de modo que o sistema da Frase possa apenas importar os dados e lançar automaticamente as notas, maior será a eficiência e agilidade nos lançamentos fiscais e menor serão os erros.
- **Processo de admissão e desligamento de funcionários:** O fato da Frase ter muitos clientes veteranos, a comodidade faz parte da cultura destes clientes e está presente em muitas situações. A movimentação de pessoal é uma delas, onde, para realizar a admissão ou desligamento de um funcionário, existe a grave falha de encaminharem a documentação geralmente no final do mês, junto com o movimento contábil e os dados para fechamento da folha de pagamento, ou seja, "em cima da hora". Além de erros nas fichas de cadastro que dificultam e muitas vezes impedem o registro correto das informações no sistema, podendo causar transtornos futuros caso o responsável pelo departamento não mantenha atenção redobrada nestes casos. Para tanto, com a chegada do E-social - projeto do governo federal que vai unificar o envio de informações pelo empregador em relação aos seus empregados – a tendência é que as informações fiquem cada vez mais

interligadas, de modo que as organizações passem a informar as alterações em tempo real, favorecendo assim o processo de movimentação de pessoal.

No geral, observou-se um forte apelo por parte dos colaboradores em reeducar os clientes para que haja uma melhor comunicação, acompanhamento e desenvolvimento de suas atividades. Assim, na medida em que estas dificuldades forem diminuindo, acredita-se que a probabilidade de um atendimento mais eficaz e uma resposta mais rápida em relação aos serviços seja maior.

## 5.2 DADOS QUANTITATIVOS

Em relação aos clientes externos, algumas dificuldades e atrativos da Frase Contabilidade foram tabulados através dos dados coletados pelo questionário aplicado. A seguir, estão os gráficos ilustrando o perfil das empresas entrevistadas.

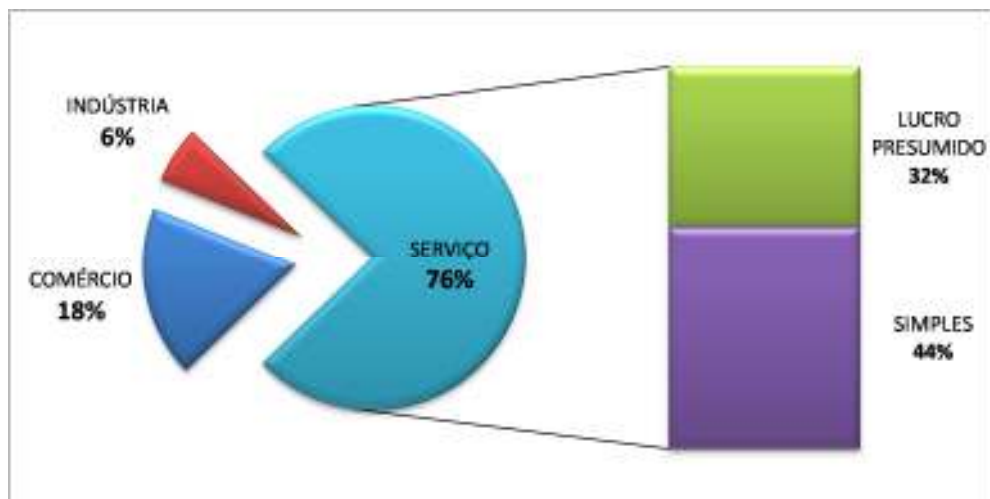


GRÁFICO 1: RAMO DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS  
FONTE: O Autor (2016).

Pode-se observar que a maioria dos clientes são prestadores de serviço, o que representa 76% das empresas. Deste percentual, 44% estão enquadradas no Simples Nacional e 32% são Lucro presumido.

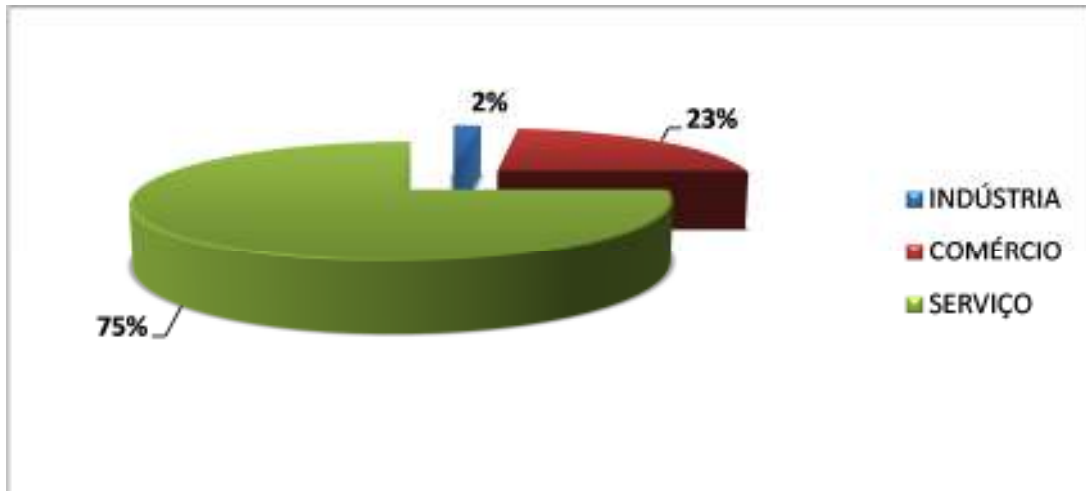


GRÁFICO 2: RAMO DAS EMPRESAS ENQUADRADAS NO SIMPLES  
FONTE: O Autor (2016).

Observou-se também que 75% das empresas que estão enquadradas no simples nacional são prestadoras de serviço.

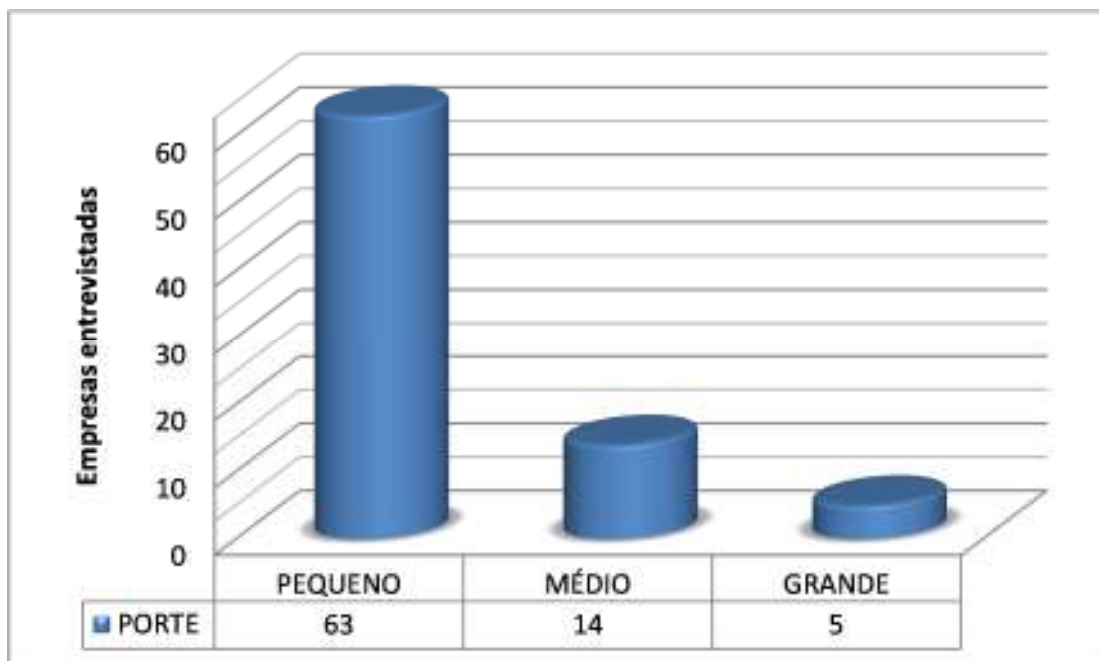


GRÁFICO 3: PORTE DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS  
FONTE: O Autor (2016).

Em relação ao porte das empresas, a maioria são de pequeno porte, neste caso 63 das 82 entrevistadas (GRÁFICO 3).

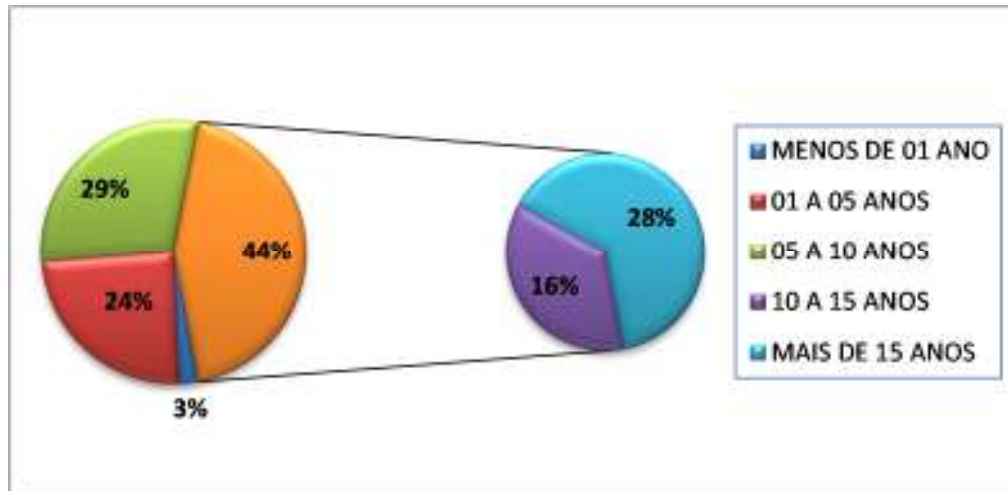


GRÁFICO 4: TEMPO DE PARCERIA COM A CONTABILIDADE  
 FONTE: O Autor (2016).

Nota-se também que a maioria dos clientes tem mais de 10 anos de parceria com a Frase, o que representam 44% das empresas.

O apóstolo é o tipo de cliente com que todo fornecedor de serviço sonha. Os apóstolos são clientes que estão tão satisfeitos com suas experiências de serviço, cujas expectativas foram tão ultrapassadas, que se sentem obrigados a compartilhar seu entusiasmo com outros. São extremamente fiéis e seu deleite óbvio ajuda a atrair outros clientes (LOVELOCK; WRIGHT, 2002, p.114).

Em relação às perguntas do questionário, cujas respostas foram elaboradas conforme a escala Likert mencionada no item 4.2, para fins de cálculo e tabulação de dados atribuiu-se para cada unidade da escala um peso proporcional representando as seguintes notas: 1,0, para unidade 01; nota 2,0 para unidade 02; nota 3,0 para unidade 03; nota 4,0 para unidade 04 e nota 5,0 para o nível mais satisfatório. Outro critério utilizado para que a coleta de dados fosse mais assertiva, foram as perguntas direcionadas para cada departamento em específico, com a ressalva de que os departamentos administrativo e financeiro por uma questão de características e funcionalidade do setor, mantiveram-se juntos no mesmo bloco de perguntas.

Assim, além da perspectiva dos clientes em relação aos serviços prestados, foi possível analisar os seguintes dados: média, mediana, moda e desvio padrão.

PERGUNTAS		MÉDIA	MEDIANA	MODA	DESVIO PADRÃO
ADMINISTRATIVO	5.1- CORDIALIDADE EM RELAÇÃO ÀS SOLICITAÇÕES, PEDIDOS E SERVIÇOS	4,805	5,00	5,00	0,399
	5.2- CREDIBILIDADE DAS INFORMAÇÕES PRESTADAS PELOS FUNCIONÁRIOS	3,866	4,00	4,00	0,604
	5.3- OBJETIVIDADE E CLAREZA DAS RESPOSTAS QUANDO QUESTIONADO UMA SITUAÇÃO	4,476	5,00	5,00	0,633
	5.4- FREQUÊNCIA E FORMA COM QUE AS INFORMAÇÕES SÃO AVISADAS (NOVIDADES, TRIBUTOS, LEGISLAÇÃO)	4,366	5,00	5,00	0,809
	5.5- RETORNO COM QUE OCORREM AS SOLUÇÕES DO PROBLEMA OU SOLICITAÇÃO DE SERVIÇO	4,463	5,00	5,00	0,819
	5.6- NO GERAL, QUE NOTA VOCÊ ATRIBUI PARA O DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO/FINANCEIRO ?	4,354	5,00	5,00	0,866
SOCIETÁRIO	6.1- CORDIALIDADE EM RELAÇÃO ÀS SOLICITAÇÕES, PEDIDOS E SERVIÇOS	4,622	5,00	5,00	0,621
	6.2- CREDIBILIDADE DAS INFORMAÇÕES PRESTADAS PELOS FUNCIONÁRIOS	3,768	4,00	4,00	0,672
	6.3- OBJETIVIDADE E CLAREZA DAS RESPOSTAS QUANDO QUESTIONADO UMA SITUAÇÃO	4,341	4,00	5,00	0,671
	6.4- FREQUÊNCIA E FORMA COM QUE AS INFORMAÇÕES SÃO AVISADAS (NOVIDADES, TRIBUTOS, LEGISLAÇÃO)	4,085	4,00	4,00	0,757
	6.5- RETORNO COM QUE OCORREM AS SOLUÇÕES DO PROBLEMA OU SOLICITAÇÃO DE SERVIÇO	4,146	4,00	4,00	0,788
	6.6- NO GERAL, QUE NOTA VOCÊ ATRIBUI PARA O DEPARTAMENTO SOCIETÁRIO?	4,134	4,50	5,00	0,926
PESSOAL	7.1- CORDIALIDADE EM RELAÇÃO ÀS SOLICITAÇÕES, PEDIDOS E SERVIÇOS	4,049	4,00	4,00	0,718
	7.2- CREDIBILIDADE DAS INFORMAÇÕES PRESTADAS PELOS FUNCIONÁRIOS	3,768	4,00	4,00	0,672
	7.3- OBJETIVIDADE E CLAREZA DAS RESPOSTAS QUANDO QUESTIONADO UMA SITUAÇÃO	4,366	5,00	5,00	0,839
	7.4- FREQUÊNCIA E FORMA COM QUE AS INFORMAÇÕES SÃO AVISADAS (NOVIDADES, TRIBUTOS, LEGISLAÇÃO)	4,244	4,00	5,00	0,869
	7.5- RETORNO COM QUE OCORREM AS SOLUÇÕES DO PROBLEMA OU SOLICITAÇÃO DE SERVIÇO	4,061	4,00	4,00	0,654
	7.6- NO GERAL, QUE NOTA VOCÊ ATRIBUI PARA O DEPTO PESSOAL ?	4,268	5,00	5,00	0,969
FISCAL	8.1- CORDIALIDADE EM RELAÇÃO ÀS SOLICITAÇÕES, PEDIDOS E SERVIÇOS	4,220	4,00	5,00	0,770
	8.2- CREDIBILIDADE DAS INFORMAÇÕES PRESTADAS PELOS FUNCIONÁRIOS	4,012	4,00	5,00	0,868
	8.3- OBJETIVIDADE E CLAREZA DAS RESPOSTAS QUANDO QUESTIONADO UMA SITUAÇÃO	4,317	4,00	4,00	0,701
	8.4- FREQUÊNCIA E FORMA COM QUE AS INFORMAÇÕES SÃO AVISADAS (NOVIDADES, TRIBUTOS, LEGISLAÇÃO)	4,000	4,00	4,00	0,943
	8.5- RETORNO COM QUE OCORREM AS SOLUÇÕES DO PROBLEMA OU SOLICITAÇÃO DE SERVIÇO	4,439	5,00	5,00	0,833
	8.6- NO GERAL, QUE NOTA VOCÊ ATRIBUI PARA O DEPARTAMENTO FISCAL?	4,012	4,00	5,00	0,868
CONTÁBIL	9.1- CORDIALIDADE EM RELAÇÃO ÀS SOLICITAÇÕES, PEDIDOS E SERVIÇOS	4,341	5,00	5,00	0,892
	9.2- CREDIBILIDADE DAS INFORMAÇÕES PRESTADAS PELOS FUNCIONÁRIOS	3,683	3,00	3,00	0,844
	9.3- OBJETIVIDADE E CLAREZA DAS RESPOSTAS QUANDO QUESTIONADO UMA SITUAÇÃO	3,878	4,00	3,00	0,935
	9.4- FREQUÊNCIA E FORMA COM QUE AS INFORMAÇÕES SÃO AVISADAS (NOVIDADES, TRIBUTOS, LEGISLAÇÃO)	3,890	4,00	5,00	0,981
	9.5- RETORNO COM QUE OCORREM AS SOLUÇÕES DO PROBLEMA OU SOLICITAÇÃO DE SERVIÇO	3,829	4,00	4,00	0,379
	9.6- NO GERAL, QUE NOTA VOCÊ ATRIBUI PARA O DEPARTAMENTO CONTÁBIL?	3,744	3,00	3,00	0,900
10- LOCALIZAÇÃO DA NOVA SEDE E FACILIDADE DE ACESSO	4,366	5,00	5,00	0,729	
11- DISPOSIÇÃO DOS DEPARTAMENTOS, LIMPEZA E ORGANIZAÇÃO DOS SETORES	4,598	5,00	5,00	0,700	
12- LIMPEZA DOS BANHEIROS	4,427	5,00	5,00	0,861	
13- CUMPRIMENTO DO PRAZO DE ENVIO DE IMPOSTOS, FOLHA E DEMAIS OBRIGAÇÕES PARA P.G.T.O	4,463	5,00	5,00	0,834	
14- COMO VOCÊ AVALIA A FORMA DE ENVIO DE DOCUMENTOS E GUIAS ATRAVÉS DO E-MAIL	4,439	5,00	5,00	0,771	
15- RELACIONAMENTO COM OS GESTORES E LÍDERES DE DEPARTAMENTO	4,402	5,00	5,00	0,768	
16- EFICIÊNCIA E QUALIDADE EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS PRESTADOS E CONSULTORIA DE MODO GERAL	3,841	4,00	4,00	0,577	
18- VALOR DOS HONORÁRIOS COBRADOS EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS PRESTADOS	4,232	4,00	5,00	0,836	

TABELA 1: RESUMO DE NOTAS DAS PERGUNTAS COM ESCALA LIKERT  
 FONTE: O Autor (2016).

A média é uma das medidas de tendência central que caracteriza um conjunto de dados e tende estar no meio deles. Deste modo, recordando os valores da escala conforme mencionado anteriormente onde a nota 1,0 representa um grau de muita insatisfação e a nota 5,0 muita satisfação, pode-se observar uma média global dos valores coletados atraente, pois ficou em 4,19.

O maior indicador de média foi a cordialidade em relação às solicitações, pedidos e serviços prestados pelo departamento administrativo/financeiro, que ficou em 4,80. O departamento societário vem em seguida com a mesma valorização, porém com a média 4,62. A terceira maior média está relacionada com a estrutura da nova sede, haja visto que a empresa passou por uma mudança física que agradou os entrevistados. Neste caso, o item que mencionava a disposição dos departamentos, limpeza e organização dos setores foi avaliado com a média 4,59.

Em relação à média mais baixa, que apesar de ter sido a menor não por isso foi desprezível pois ainda assim teve um valor alto, verificou-se uma certa

insatisfação quanto a credibilidade das informações prestadas pelos colaboradores do departamento contábil, com nota 3,68, o que chama atenção pois este item é fundamental para o bom relacionamento, haja visto que a confiança é a base do negócio.

Seja confiável. Sem discussão, confiar em seu desempenho é aquilo que os clientes mais querem. Antes de qualquer outra coisa, o cliente procura serviços em que possa confiar. Mais especificamente, isto significa: 1-Faça aquilo que você prometeu fazer; 2-Inicie o trabalho na data em que você combinou; 3-Faça-o bem logo da primeira vez; 4-Termine no prazo (LEBOEUF, 1996, p.72).

Abaixo, segue o gráfico comparativo com a média da pergunta que questiona a nota geral de cada departamento:

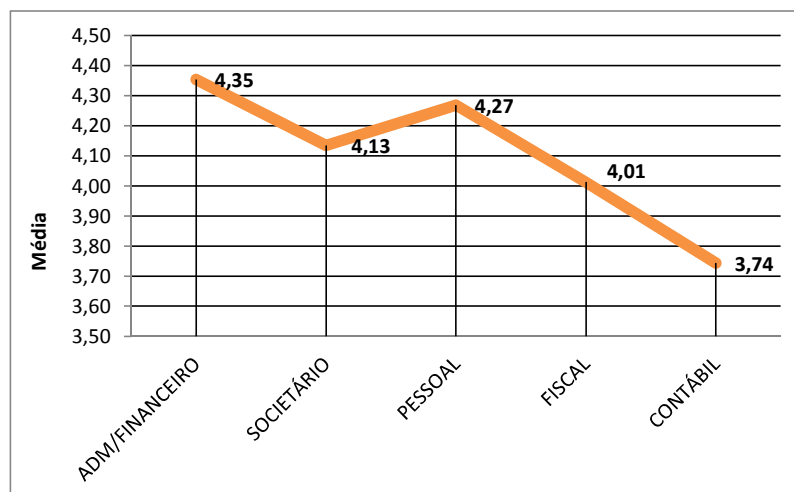


GRÁFICO 5: MÉDIA DA NOTA ATRIBUÍDA PARA CADA DEPARTAMENTO  
 FONTE: O Autor (2016).

O departamento administrativo/financeiro foi o que apresentou a maior média: 4,35. Em seguida ficou o departamento pessoal com 4,27, o societário com 4,13, o fiscal com 4,01 e por fim o contábil com a menor média 3,74. Nota-se que os departamentos que se relacionam mais com o cliente possuem médias maiores, uma das razões pode ser o fato do atendimento estar em sintonia com os clientes. Da mesma maneira em que a cobrança será maior, os elogios e sugestões também estarão presentes.

Paralelo à média foi possível identificar a mediana, que representa o valor central que pode ser localizado após a ordenação dos valores analisados de um determinado item. Na pesquisa houveram dezesseis medianas com a nota máxima 5,0. Dentre elas destacam-se o departamento administrativo/financeiro que, dos departamentos foi o único que manteve quatro medianas com nota 5,0 e as avaliações gerais do escritório que estavam relacionadas com a estrutura, disposição e limpeza dos setores, prazos, obrigações e relacionamento com gestores e líderes de departamento. O valor é expressivo e gratificante para empresa uma vez que ficou claro que a qualidade gerada foi percebida pelos clientes.

A qualidade percebida do atendimento é a diferença entre aquilo que os clientes recebem e aquilo que esperam. [...] Quando você excede essas expectativas, ele percebe a qualidade como sendo relativamente alta. Quando você deixa de satisfazer as expectativas, ele percebe a qualidade como relativamente baixa.[...] E, quanto mais ela pende para o lado positivo, maior será a qualidade percebida do seu atendimento ao cliente (LEBOEUF, 1996, p.47).

Em contrapartida, houveram duas medianas com os menores resultados cujo valor foi 3,0. Uma delas foi para o item que perguntava em relação a nota do departamento contábil em geral, e a outra coincidentemente esta relacionada com a credibilidade das informações deste mesmo departamento. O que revela que a credibilidade pode estar ligada com a maneira e a frequência com que as informações são repassadas para o cliente. Quanto mais informados estiverem, menos buscarão fontes alternativas e terceiros para sanarem suas dúvidas.

Mantenha-se em contato e mantenha-os informados. Se você não ficar em contato com seus clientes, eles não se darão conta do bom atendimento que você lhes oferece, até que algo saia errado e este atendimento falhe [...] Telefonemas periódicos, cartas pessoais, boletins e algumas visitas sociais são formas de você se manter em contato (LEBOEUF, 1996, p.52)

Outra observação interessante foi em relação a moda, valor este que aparece com maior frequência na pesquisa. O resultado foi que 24 dos 38 itens pesquisados nesta mesma escala, apresentaram moda 5,0, o que representa 63,16% dos itens. A frequência com que as modas apareceram em relação as 38 perguntas foram portanto: 24 modas com valor 5,0; 11 modas com valor 4,0 e 03 modas ficaram com

nota 3,0. Curiosamente as modas mais baixas também estão relacionadas com o departamento contábil.

Em relação ao desvio padrão ou seja, o desvio em relação à média do conjunto de dados onde, quanto mais próximo de zero menos os dados medidos variam em torno da média, pode-se verificar que as perguntas com menor desvio padrão foram em relação ao retorno com que ocorrem as soluções do problema ou solicitação de serviços para com o departamento contábil, cujo desvio foi de 0,37; em contrapartida a cordialidade em relação as solicitações feitas ao departamento administrativo/financeiro ficou em 0,39.

### 5.2.1 Correlação e modelos de regressão linear

Considerando que a correlação verifica se os dados analisados tem alguma relação entre si, na pesquisa em questão foram localizados sete itens que apresentaram correlações relevantes. Segue abaixo o quadro geral com as correlações destacadas:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	
1	1,000																																						
2	0,095	1,000																																					
3	0,079	-0,025	1,000																																				
4	0,224	-0,176	0,235	1,000																																			
5	0,129	-0,023	-0,121	0,393	1,000																																		
6	0,059	0,824	-0,063	-0,152	-0,095	1,000																																	
7	-0,002	-0,038	-0,008	0,131	-0,040	-0,001	1,000																																
8	0,013	-0,138	-0,202	-0,024	0,108	-0,070	-0,153	1,000																															
9	0,068	0,115	0,282	0,040	0,135	0,023	0,284	-0,288	1,000																														
10	0,138	0,025	0,170	0,352	0,294	-0,065	0,069	0,161	0,161	1,000																													
11	0,053	-0,010	0,230	0,051	0,200	-0,041	0,039	0,065	0,255	0,310	1,000																												
12	0,038	-0,210	-0,194	-0,017	0,080	-0,106	-0,147	0,863	-0,234	0,107	-0,027	1,000																											
13	0,120	-0,156	0,220	0,394	0,339	-0,088	0,097	0,075	0,170	0,287	0,118	0,101	1,000																										
14	-0,217	-0,138	-0,086	-0,251	-0,049	-0,006	-0,183	-0,066	-0,069	0,039	0,088	-0,009	-0,104	1,000																									
15	-0,079	0,098	0,203	0,200	0,235	0,143	0,032	0,108	0,148	0,222	0,049	0,111	0,257	0,152	1,000																								
16	0,068	-0,149	0,146	0,451	0,394	-0,050	0,150	-0,008	0,067	0,400	0,254	-0,056	0,396	0,161	0,300	1,000																							
17	0,093	-0,167	0,287	0,190	0,223	-0,191	0,179	0,089	0,064	0,039	0,222	0,109	0,309	0,004	0,206	0,191	1,000																						
18	-0,182	-0,212	-0,070	-0,127	-0,034	-0,100	-0,178	0,002	-0,105	0,154	0,077	0,083	-0,090	0,874	0,121	0,185	0,032	1,000																					
19	0,021	0,011	0,315	0,226	-0,202	0,067	0,098	-0,091	0,068	0,095	0,089	-0,076	0,070	-0,067	0,256	0,085	0,022	0,052	1,000																				
20	0,043	0,050	0,034	0,275	0,027	0,043	0,100	0,132	0,078	0,262	-0,039	0,090	0,098	-0,101	0,112	0,176	0,042	-0,107	0,181	1,000																			
21	0,136	-0,044	0,185	0,076	-0,109	-0,167	0,109	0,027	0,161	0,111	0,071	0,048	-0,031	-0,183	0,052	0,013	0,146	-0,054	0,350	0,115	1,000																		
22	0,328	0,022	0,145	0,356	0,320	0,000	0,105	-0,156	0,254	0,571	0,299	-0,155	0,292	0,039	0,047	0,437	0,040	0,054	0,119	0,211	0,112	1,000																	
23	0,001	0,094	0,067	0,162	0,132	0,073	0,062	-0,015	0,192	0,351	0,202	0,051	0,232	-0,081	0,085	0,191	0,109	0,036	0,348	0,197	0,330	0,346	1,000																
24	0,078	0,074	0,012	0,205	0,079	0,060	-0,037	0,153	-0,050	0,186	-0,057	0,090	0,078	-0,164	0,062	0,094	0,020	-0,136	0,181	0,836	0,034	0,136	0,163	1,000															
25	0,016	-0,006	0,059	-0,038	0,017	-0,046	0,035	-0,237	0,319	0,048	0,121	-0,220	-0,007	-0,011	-0,054	-0,029	-0,163	0,007	-0,039	0,058	0,022	0,323	-0,055	0,026	1,000														
26	0,071	0,037	-0,084	-0,153	0,001	-0,014	0,075	0,021	-0,046	-0,073	-0,171	0,008	-0,178	0,173	0,131	0,023	-0,009	0,075	0,013	-0,096	0,026	-0,124	-0,098	-0,113	-0,051	1,000													
27	-0,032	-0,007	0,162	0,223	-0,038	0,008	0,281	-0,026	0,363	0,242	0,175	0,048	0,083	-0,124	-0,037	0,098	-0,008	-0,072	0,243	0,367	0,192	0,280	0,323	0,276	0,258	-0,128	1,000												
28	-0,024	-0,004	0,085	0,082	0,110	-0,026	0,093	-0,114	0,170	0,412	0,229	0,003	0,095	0,073	0,124	0,148	0,145	0,096	0,081	0,031	0,069	0,414	0,211	0,031	0,086	-0,102	0,160	1,000											
29	-0,060	-0,047	0,085	0,086	-0,100	-0,039	-0,015	0,085	-0,011	0,095	0,168	0,031	0,076	-0,060	-0,073	0,053	-0,157	0,059	0,045	0,044	0,253	-0,069	0,123	0,082	0,138	0,022	0,185	0,049	1,000										
30	0,031	-0,041	-0,152	-0,039	0,046	-0,009	0,156	0,044	-0,160	-0,094	-0,155	0,057	-0,133	0,146	0,060	0,018	0,027	0,150	0,046	0,067	-0,026	-0,087	0,020	0,051	-0,136	0,785	-0,126	-0,060	0,124	1,000									
31	-0,049	-0,140	0,127	0,021	-0,122	-0,168	0,391	-0,127	0,221	0,055	-0,008	-0,275	0,107	-0,127	-0,060	-0,104	0,056	-0,176	0,119	-0,027	0,060	-0,018	-0,105	-0,066	0,109	-0,050	-0,006	0,005	-0,039	-0,025	1,000								
32	0,202	0,017	0,242	0,111	0,028	-0,088	0,128	-0,096	0,086	0,205	0,198	-0,087	0,113	-0,148	-0,083	0,102	0,108	-0,075	0,234	-0,175	0,037	0,131	0,201	-0,053	0,163	-0,031	0,113	0,061	0,064	-0,087	0,268	1,000							
33	-0,006	-0,007	0,031	0,021	0,049	-0,056	0,259	0,024	0,065	0,095	0,125	0,005	0,086	-0,339	-0,048	-0,058	0,041	-0,213	0,304	0,009	0,100	0,152	0,338	0,043	0,113	-0,066	0,081	0,158	0,075	0,063	0,299	0,534	1,000						
34	0,201	-0,022	0,068	0,240	0,206	-0,076	-0,063	0,018	0,089	0,288	-0,086	0,030	0,147	-0,048	-0,051	0,183	-0,052	-0,064	0,128	0,333	0,231	0,392	0,094	0,265	0,199	0,071	0,216	0,289	0,019	0,012	-0,018	0,027	0,013	1,000					
35	0,121	0,022	0,073	0,333	0,182	-0,161	0,067	-0,016	0,088	0,146	0,157	-0,083	0,050	-0,135	0,092	0,096	0,118	-0,093	0,023	0,158	0,082	0,153	-0,035	0,084	0,228	0,103	0,195	-0,001	0,175	0,128	-0,048	0,080	0,142	0,198	1,000				
36	0,018	-0,148	-0,043	0,058	0,014	-0,142	-0,014	0,111	-0,054	0,046	0,106	0,045	0,121	-0,032	-0,059	0,110	-0,074	0,069	-0,047	0,011	0,265	-0,068	0,049	0,048	0,121	0,009	0,121	0,027	0,834	0,062	0,020	0,006	-0,002	-0,025	0,136	1,000			
37	-0,029	0,186	0,074	0,152	0,027	0,114	0,037	0,063	-0,082	0,088	0,052	0,133	0,019	0,063	0,223	0,103	0,288	0,099	-0,060	0,201	0,095	-0,023	0,070	0,201	-0,061	-0,003	0,101	0,231	0,044	0,040	-0,272	-0,099	-0,086	0,103	0,269	0,034	1,000		
38	-0,048	0,234	0,116	0,110	-0,105	0,158	-0,019	-0,013	-0,011	0,066	-0,071	0,071	-0,060	0,163	0,230	0,023	0,177	0,181	-0,022	0,183	0,105	0,000	0,012	0,183	-0,008	-0,017	0,084	0,122	0,										

O fantástico dos resultados é que das sete correlações cinco envolvem os mesmos itens de cada departamento. Neste caso, as perguntas que se relacionam são entre a credibilidade das informações prestadas pelos funcionários com a nota geral do departamento. Assim, o departamento administrativo/financeiro apresentou correlação 0,824, o societário ficou com 0,863, o pessoal apresentou 0,874 de correlação, o fiscal 0,836 e o contábil 0,785.

No mais, houveram mais duas correlações interessantes de 0,834 e 0,820 que envolveram respectivamente o retorno com que ocorrem as soluções ou solicitações de serviço pelo departamento contábil com o relacionamento de líderes e gestores de modo geral e; a eficiência em relação aos serviços prestados com o valor dos honorários cobrados.

Mediante o exposto, em relação às correlações encontradas é possível traçar um modelo de regressão linear para cada situação.

- a) Credibilidade das informações prestadas pelos funcionários do departamento administrativo/financeiro com a nota geral do departamento (GRÁFICO 7).

**MODELO:  $Y = -0,21 + 1,18 * X$**

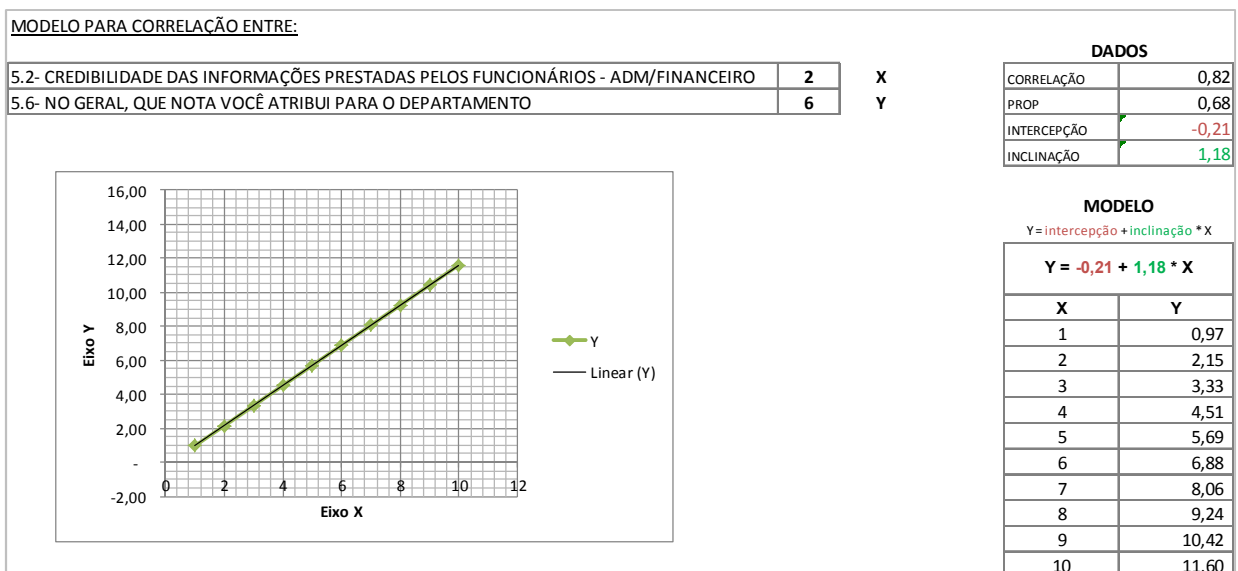


GRÁFICO 7: CORRELAÇÃO: CREDIBILIDADE X SETOR ADMINISTRATIVO  
 FONTE: O Autor (2016).

- b) Credibilidade das informações prestadas pelos funcionários do departamento societário com a nota geral do departamento (GRÁFICO 8). **MODELO:  $Y = -0,35 + 1,19 * X$**

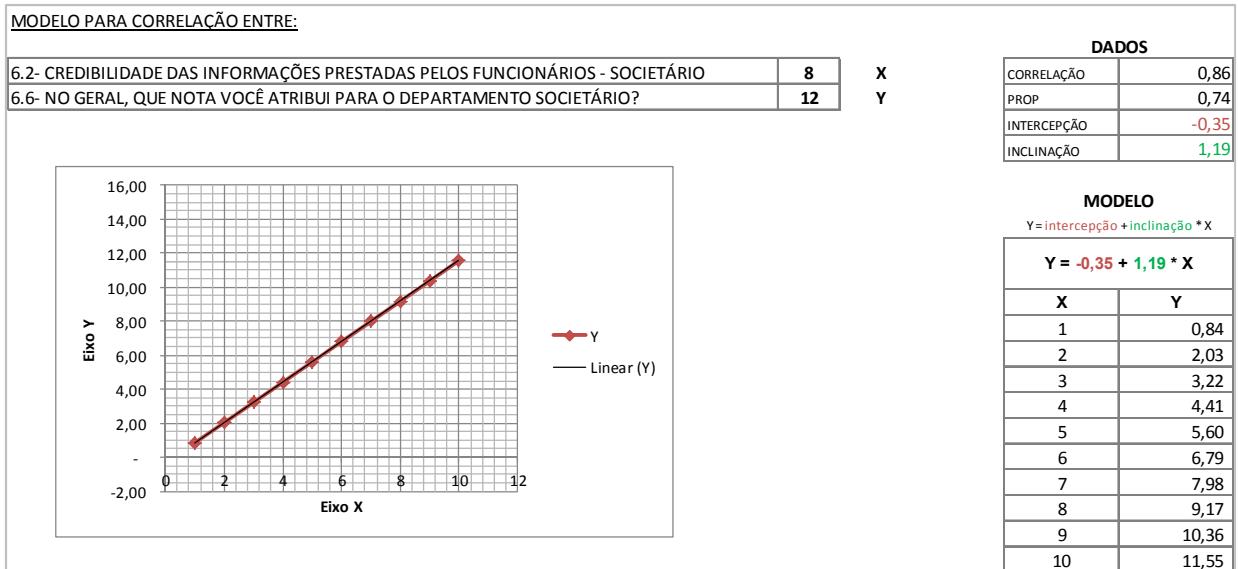


GRÁFICO 8: CORRELAÇÃO: CREDIBILIDADE X SETOR SOCIETÁRIO  
 FONTE: O Autor (2016).

- c) Credibilidade das informações prestadas pelos funcionários do departamento pessoal com a nota geral do departamento (GRÁFICO 9). **MODELO:  $Y = -0,48 + 1,26 * X$**

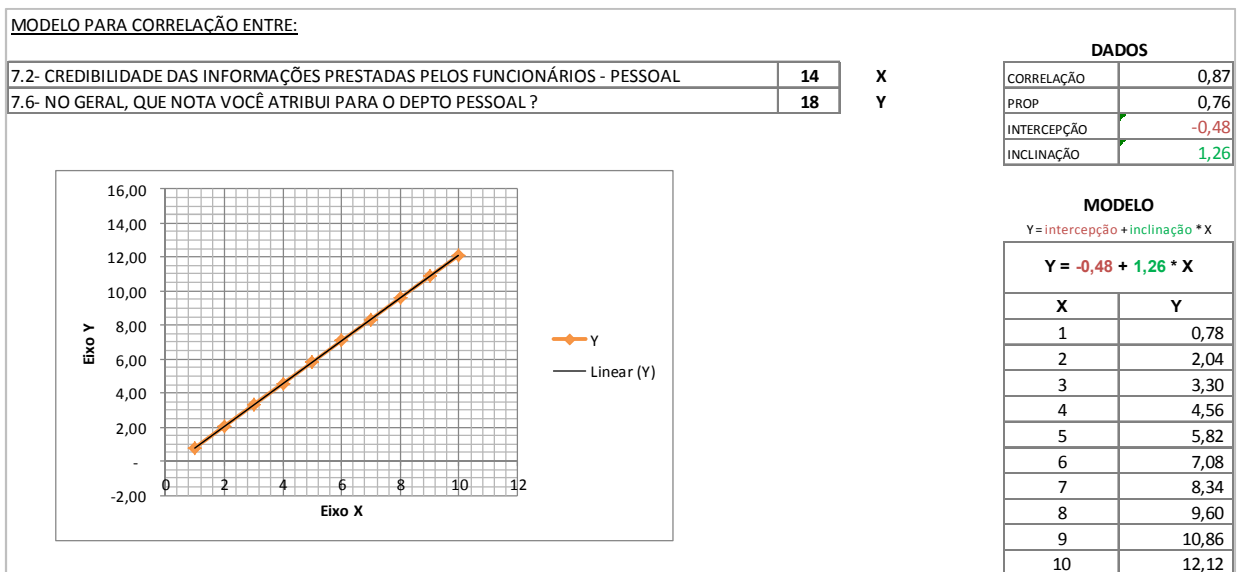


GRÁFICO 9: CORRELAÇÃO: CREDIBILIDADE X SETOR PESSOAL  
 FONTE: O Autor (2016).

- d) Credibilidade das informações prestadas pelos funcionários do departamento fiscal com a nota geral do departamento (GRÁFICO 10). **MODELO:  $Y = 0,66 + 0,84 * X$**

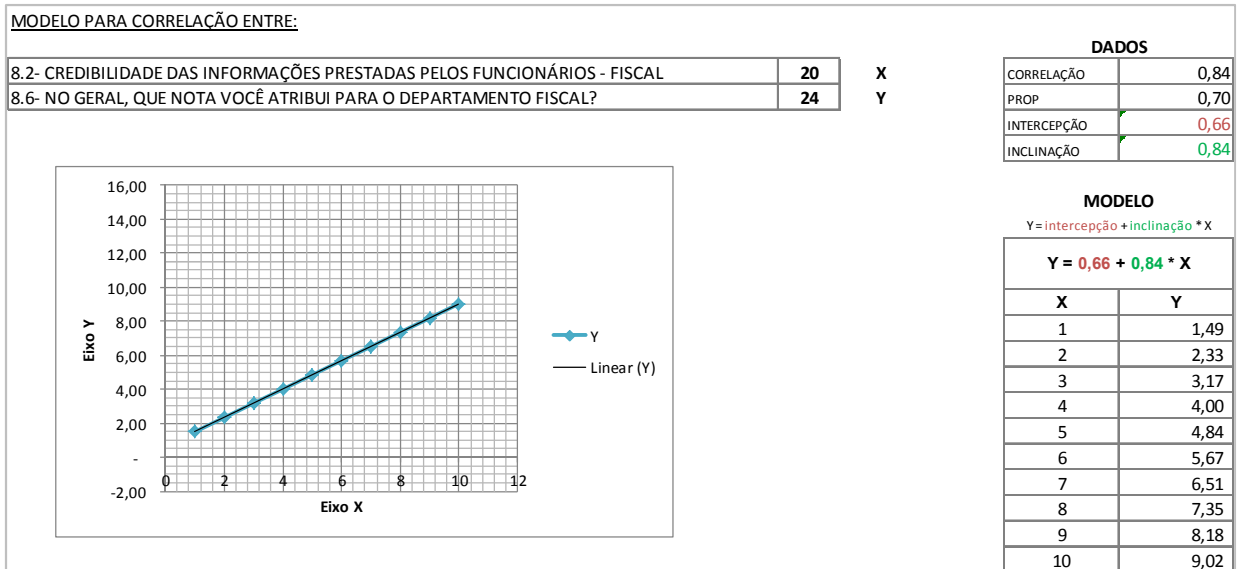


GRÁFICO 10: CORRELAÇÃO: CREDIBILIDADE X SETOR FISCAL  
FONTE: O Autor (2016).

- e) Credibilidade das informações prestadas pelos funcionários do departamento contábil com a nota geral do departamento (GRÁFICO 11). **MODELO:  $Y = 0,66 + 0,84 * X$**

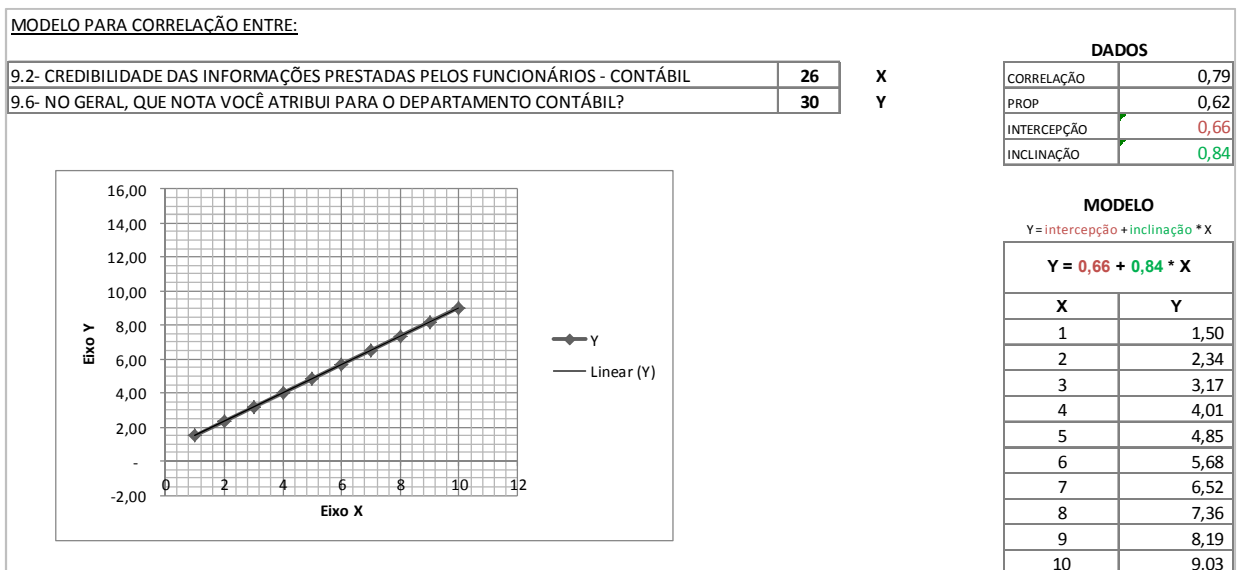


GRÁFICO 11: CORRELAÇÃO: CREDIBILIDADE X SETOR CONTÁBIL  
FONTE: O Autor (2016).

f) Retorno com que ocorrem as soluções do problema ou solicitação de serviços para com o departamento contábil, com o relacionamento com líderes e gestores dos departamentos (GRÁFICO 12). **MODELO:  $Y = -2,07 + 1,69 * X$**

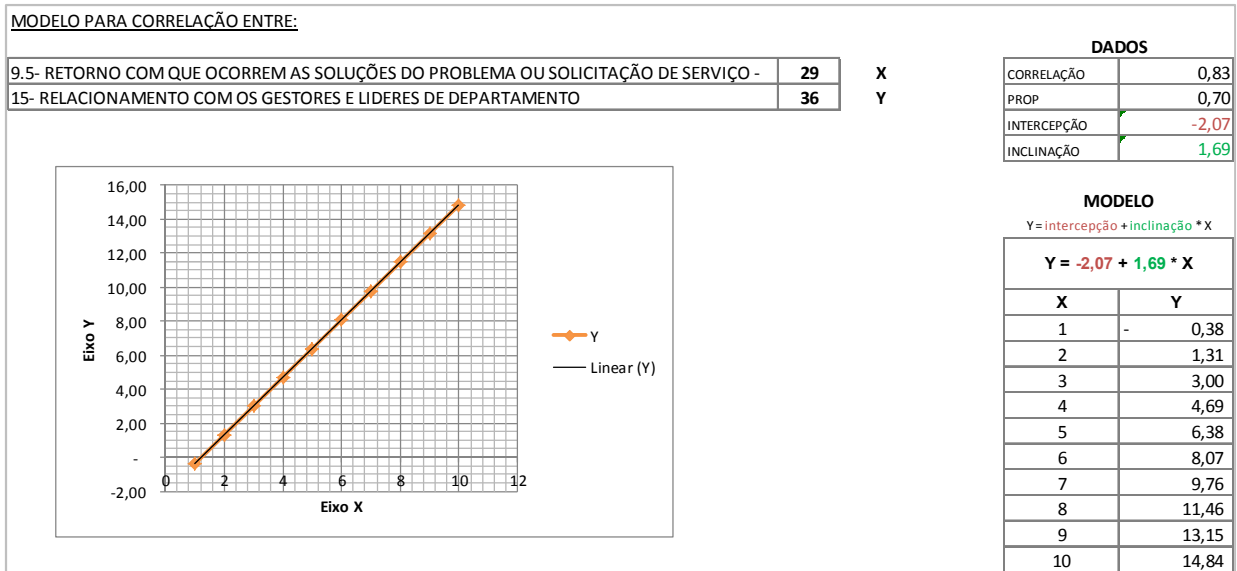


GRÁFICO 12: CORRELAÇÃO: RETORNO DE PEDIDOS X LIDERANÇA  
 FONTE: O Autor (2016).

g) Eficiência em relação aos serviços prestados e consultoria de modo geral com o valor dos honorários cobrados (GRÁFICO 13). **MODELO:  $Y = -0,33 + 1,19 * X$**

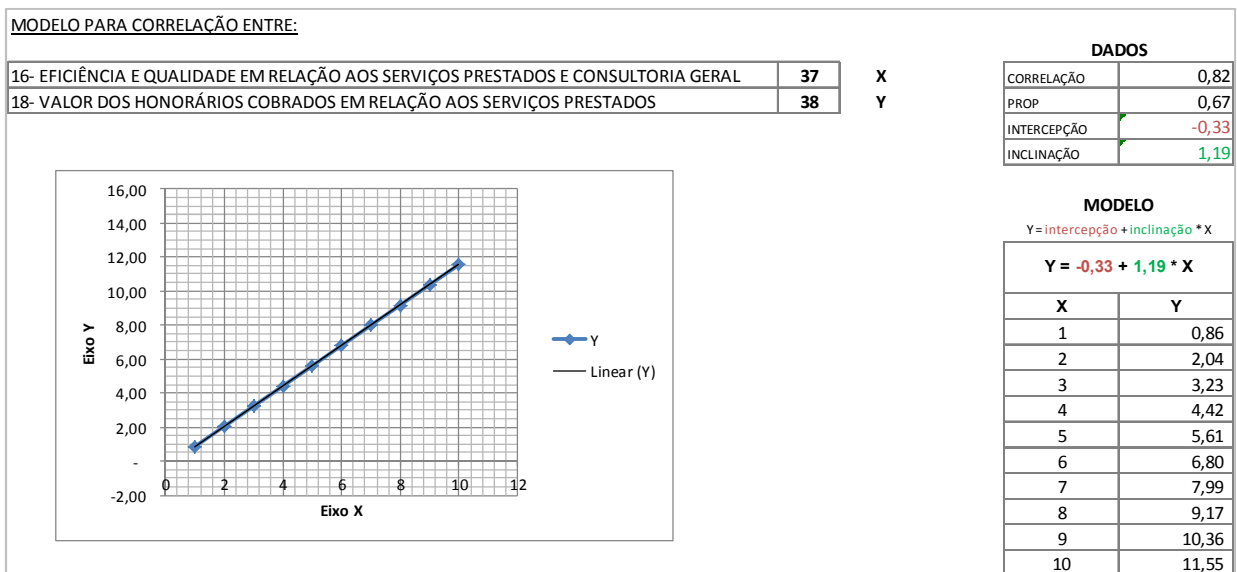


GRÁFICO 13: CORRELAÇÃO: QUALIDADE X VALOR DE HONORÁRIOS  
 FONTE: O Autor (2016).

### 5.3 SÍNTESE DOS FATOS RELATADOS

Diante dos dados apresentados, sugere-se uma reestruturação nos processos através de metas e propostas de intervenção afim de contribuir para o andamento das atividades da Frase Contabilidade bem como favorecimento das relações com os clientes externos.

Primeiramente serão sugeridas melhorias em relação aos colaboradores ou clientes internos. Na sequência, serão recordadas situações críticas que foram reveladas através da pesquisa e que devem ser consideradas. Em especial, serão propostas melhorias para o departamento contábil pois foi o que apresentou as menores médias, portanto deve receber atenção particular por estar distante dos demais.

Assim, para o processo de administração (geral) as metas traçadas foram as seguintes: a) proporcionar liberdade com regras e limites, cuja proposta é elaborar um conjunto de regulamentos através do manual do colaborador a fim de minimizar as falhas mas manter a liberdade; b) atender e prestar consultorias com embasamento legal afim de aumentar a receita através dos próprios profissionais responsáveis pelo setor, de modo que a Frase possa cobrar por consultorias e orientações que estão fora da rotina contábil e que exigem atenção especial para com o cliente; c) elaborar com frequência Boletins Informativos com base legal afim de mantê-los informados quanto às legislações e procedimentos.

No processo de lançamento dos impostos, a meta é agilizar os lançamentos afim de emitir os impostos no prazo e manter a contabilidade atualizada através de uma carta informativa, repassando ao cliente as necessidades e importância do envio dos documentos no prazo e do valor de manter os registros em dia.

Em relação aos lançamentos contábeis, as metas são as seguintes: a) conscientizar o cliente da importância do envio de todos os documentos que dizem respeito à empresa (como extratos bancários, notas fiscais, impostos, guias de recolhimento, entre outros) e; b) propor a separação das contas pessoais dos sócios com as da pessoa jurídica. Para ambos, a proposta de intervenção é a elaboração de uma carta informativa, repassando ao cliente as necessidades e importância do envio dos documentos em especial dos extratos bancários e contratos de

compra/venda de bens. Também sugere-se informar quanto a separação destas contas e das consequências que podem trazer por estarem sendo misturadas.

Deste modo, para a dificuldade em relação ao processo de separação de documentos, a proposta é elaborar uma carta informativa repassando ao cliente a importância do envio destes documentos separados, além de sugerir ao diretor da Frase a contratação de uma pessoa exclusiva para realizar esta atividade, afim de poupar o atraso na contabilidade e identificar os documentos faltantes de preferência no ato da entrega/recebimento contribuindo para a entrega mais organizada de documentos aos departamentos, através da separação adequada e destino correto dos papéis.

Quanto a meta para a reemissão de guias, independente do departamento, o objetivo é conscientizar o cliente da importância do pagamento de suas obrigações em dia. Deve-se orientar quanto ao novo sistema do E-social e explicar de maneira a justificar que este retrabalho demanda tempo e cálculos precisos. Assim a proposta é de elaborar uma carta informativa, repassando ao cliente as necessidades e importância do recolhimento correto, além de passar a cobrar por guias avulsas e refeitas. Esta ação não deve ser interpretada como punitiva e sim educativa, para que o cliente se organize melhor e mantenha mais disciplina em sua administração.

No processo que envolve o departamento financeiro, foram traçadas as seguintes metas: a) minimizar a inadimplência através de cobranças registradas e incluir a observação no boleto sobre juros, multas e protesto, onde, a sugestão é primeiramente verificar quais clientes estão inadimplentes e propor um acerto financeiro, em segundo plano propor a emissão de boletos registrados para todos clientes, a fim de assegurar o recebimento; b) atender as necessidades dos clientes abrangendo mais opções bancárias, favorecendo o recebimento em dia destas obrigações, cuja intervenção seria verificar a possibilidade de emissão de boletos através da ferramenta de gestão atual e acordar novas taxas com outras instituições financeiras; c) controlar os recebíveis e obrigações da empresa através de um único e eficiente sistema de gestão, cuja ferramenta seja exclusiva e mantenha apenas uma base de dados com objetivo de organizar o plano de contas e favorecer o planejamento financeiro.

Em relação aos lançamentos fiscais, duas metas foram propostas, a primeira de conscientizar o cliente da importância do envio dos arquivos digitais afim de agilizar a etapa de lançamento de notas através da importação do arquivo "XML" e a

segunda solicitar notas originais (visíveis) ou o arquivo XML para lançamentos, cuja proposta de intervenção para ambos é a criação de uma carta informativa, repassando ao cliente as necessidades e importância do envio dos arquivos digitais e da obrigação da guarda destes arquivos.

Por fim, quanto ao processo de movimentação de pessoal é importante conscientizar o cliente da seriedade do envio de documentos assim que houver a contratação ou desligamento, favorecendo o cadastro do indivíduo no sistema e fechamento da folha no prazo adequado, sem "atropelamento". Para tanto a proposta é elaborar uma carta ofício para as empresas que apresentam esta dificuldade e conscientizar os clientes da importância do envio de documentos e carteira de trabalho no prazo, além de informar o cliente através de um Boletim Informativo sobre o novo sistema E-social.

Em relação a percepção dos clientes externos, fica evidente a satisfação entre a parceria com a Frase Contabilidade. Desde a estrutura física, localização, disposição dos departamentos e limpeza dos setores até o atendimento pois contemplaram boas médias. Assim, considerando a pontuação vale ressaltar a importância em manter o bom atendimento paralelo a uma estrutura adequada e organizada, livre de objetos desnecessários, cultivando somente o essencial para desenvolvimento das atividades. Este fator é relevante e vai de acordo ao conceito de Bateson e Hoffman (2001, p.177) quando afirmam que "Até o design físico do escritório pode ter influência, pois a paixão por serviços é associada a excelentes condições de escritório, instalações e sistemas automatizados".

Vimos através do estudo que a cordialidade em atender bem faz parte do bom relacionamento e das futuras negociações, portanto o quesito qualidade no atendimento é fundamental. Contudo para que a qualidade seja um indicador de meta interna para uma empresa, antes é necessário esclarecer como ela é percebida pelo cliente, e como pode ser melhorada e aprimorada. Para Grönroos (2003, p. 85) "Dentro das empresas é preciso definir qualidade do mesmo modo que os clientes o fazem [...]. Deve-se sempre lembrar que o que conta é a qualidade como percebida por clientes".

Ainda assim, apesar das boas médias, deve-se atentar para o setor que apresentou maiores dificuldades: o contábil. Neste caso, uma sugestão de melhoria para este departamento é maior integração entre os "clientes" interno e externo. Ambos resultados apresentaram dificuldades de comunicação e entendimento, logo,

a necessidade de encontros frequentes ou reuniões que possam esclarecer os deveres e obrigações de cada parte é fundamental para o bom relacionamento. Neste caso, pode-se espelhar as atitudes do departamento administrativo/financeiro pois apresentaram as maiores médias, uma vez que estão diretamente ligados ao cliente e relacionando-se com frequência, o que favorece o entendimento e entrosamento de ambos.

Em relação às medianas, apesar das dezesseis maiores terem nota 5,0, as duas mais baixas que tiveram nota 3,0 chamaram atenção por também estarem relacionadas com o departamento contábil. Uma novamente em relação a nota geral do departamento e outra que aponta quanto a credibilidade das informações prestadas pelos colaboradores. Independente da situação, manter o cliente informado é uma das diretrizes para desenvolver um sistema de recuperação de serviço bem sucedido. Em especial, manter o cliente informado do erro favorece a confiança e credibilidade. "O cliente sempre deve ser informado de que o erro ou falha foi reconhecido e que o processo de recuperação está em curso" (GRÖNROOS, 2003, p.152).

O valor modal vai ao encontro da satisfação do cliente de um modo geral, uma vez que o valor que aparece com maior frequência (moda) foi 5,0. Isso indica que a empresa deve aprimorar cada vez mais os serviços e valorizar a equipe afim de manter o padrão e qualidade do atendimento. Até porque é importante verificar a qualidade para que o custo não seja alto. Para Grönroos (2003, p.163) "A qualidade não custa: o que custa e a falta de qualidade". Neste mesmo pensamento, percebe-se que melhorar a qualidade criando sistemas infalíveis, orientados para o cliente, e treinando bem o funcionário pode não ser uma maneira de aumentar os custos, mas de livrar-se de custos desnecessários (GRÖNROOS, 2003).

Em relação às perguntas abertas, nota-se satisfação por grande parte dos clientes pois não houveram críticas em relação aos processos e departamentos. Houve apenas um questionamento negativo o qual o cliente afirma ter respondido o questionário avaliando o desempenho dos últimos doze meses. Este portanto deve ser localizado com urgência para que os procedimentos de reparação sejam feitos, pois foi o único que mostrou um grau de insatisfação elevado, logo deve receber atenção especial. A nota média das respostas deste cliente ficou em 3,3, o que justifica ter sido o único a responder que não estava satisfeito com os serviços e que não indicaria a Frase Contabilidade.

Por fim, em relação a correlação e modelos de regressão linear apresentados observou-se um padrão onde os pontos do diagrama representaram uma “imagem” de reta ascendente, o que indica uma correlação linear positiva, ou seja, na medida em que um elemento é verificado o outro é esperado na mesma intensidade. Na prática, tivemos quatro modelos que envolveram as mesmas perguntas, logo é possível afirmar que quanto maior for a credibilidade das informações prestadas por cada departamento, maior será a nota geral atribuída para cada um.

A mesma proporção ocorre em relação ao retorno com que ocorrem as solicitações feitas para departamento contábil e o relacionamento com os líderes e gestores. Neste caso, apesar de uma questão ser específica do contábil e a outra pergunta estar direcionada a liderança de um modo geral, o retorno do chamado ou ordem de serviço reflete diretamente na gestão como um todo, pois acredita-se que quanto maior for o retorno, maior também serão as chances de se ter um cliente satisfeito e capaz de avaliar positivamente esta questão.

O último modelo por sua vez, pode ser tomado como referência pois resume a visão geral dos serviços e honorários. Esta relação permite afirmar que quanto maior for a eficiência e qualidade em relação aos serviços prestados, maior serão as chances de um cliente satisfeito com o valor que se paga de honorários.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um cenário altamente competitivo onde os consumidores estão cada vez mais exigentes e criteriosos, é primordial que as empresas contemplem meios de gestão eficazes e ferramentas que auxiliem na tomada de decisão. Deste modo fica evidente que a análise de dados tenha sido fundamental para o crescimento e desenvolvimento da empresa Frase Contabilidade.

O levantamento de informações não deve ser visto como uma auditoria e sim, como parte da administração onde o responsável terá a função de acompanhar a execução das tarefas, indicando em caráter opinativo, preventivo ou corretivamente, ações a serem desempenhadas. Este controle pode ser considerado fator decisivo para o fluxo do desempenho das atividades que serão implementadas nos diversos setores, logo, sua aceitação pela organização como um todo é fundamental, pois trata-se de um relacionamento permanente e de observação contínua.

Assim, através da pesquisa pode-se concluir que apesar de alguns pontos não estarem em conformidade, no geral, a Frase Contabilidade conta com uma equipe altamente qualificada e responsável, capaz de atender as necessidades e manter um relacionamento agradável para com os clientes. Em alguns momentos, ficou claro que superar as expectativas criadas pelos usuários é um ponto vitorioso e que prospecta ótimos negócios.

Ser rápido no atendimento e responder de maneira clara e objetiva também são pontos que devem ser considerados. Leboeuf (1996, p.75) nos ensina que “Ser rápido no atendimento significa ser acessível, disponível e mostrar-se disposto a ajudar os clientes, sempre que eles tenham um problema”.

Contudo, além da agilidade no atendimento, o autor Grönroos (2003, p.92) explica que “É preciso cuidar com que se promete, pois é melhor prometer menos para garantir que a organização possa cumprir a promessa que fez. Melhor ainda é prometer menos e entregar mais”.

Conclui-se também que o bom relacionamento e a qualidade dos serviços leva à satisfação e indicação do escritório para novos clientes. Em épocas de crise e momentos turbulentos da economia é importante que as redes de negócios sejam firmadas entre membros e parceiros de um determinado grupo, afim de solidificar os interesses e favorecer os negócios. Para Leboeuf (1996, p.16) “A manutenção de

clientes, por qualquer período de tempo, depende de como você os recompensa. Além disso, é o cliente gratificado quem conta aos outros como seus produtos e atendimento são maravilhosos, o que, por sua vez, gera mais clientes”. Assim, o autor também defende a idéia de que clientes satisfeitos voltam.

Para tanto, é necessário cultivar a confiança. Grönroos (2003) exalta que a confiança em uma pessoa pode ser descrita, por exemplo, como a expectativa de uma pessoa por um lado, de que a outra parte se comportará de um certo modo previsível em uma dada situação. Se a outra parte não se comportar do modo esperado, a parte confiante (por exemplo, o cliente) experimentará resultados mais negativos do que experimentaria não fosse esse o caso.

Assim, para que haja confiança é necessário manter o relacionamento. “Desenvolveu-se um relacionamento quando um cliente percebe que existe um modo de pensar mútuo entre cliente e fornecedor ou provedor de serviços.” (GRÖNROOS, 2003, p. 50).

Por fim, considerando que a tomada de decisão envolve todos os setores da empresa, a análise de dados acaba se tornando fundamental para o desenvolvimento e mensuração de informações que irão contribuir para o progresso organizacional, mantendo um equilíbrio entre as dificuldades e as estratégias apresentadas.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H.I. **A nova estratégia empresarial**. Trad. Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de Serviços**. Tradução de Lúcia Simonini. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CASAS, A. L. L. **Marketing de serviços**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

COBRA, M.; ZWARG, F. A. **Marketing de serviços: conceitos e estratégias**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

GRÖNROOS, C. **Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Tradução de Arlete Simille Marques. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LEBOEUF, M. PH.D. **Como conquistar clientes e mantê-los para sempre**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Ed. Harbra, 1996.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## APÊNDICES

### APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO

<b>NÍVEL DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA EMPRESA FRASE CONTABILIDADE</b>					
RAMO DE ATIVIDADE ( ) INDÚSTRIA ( ) COMÉRCIO ( ) PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS					
TRIBUTAÇÃO / ENQUADRAMENTO ( ) SIMPLES ( ) LUCRO REAL ( ) LUCRO PRESUMIDO					
PORTE DA EMPRESA ( ) PEQUENO ( ) MÉDIO ( ) GRANDE					
TEMPO DE PARCERIA COM A FRASE ( ) MENOS DE 1 ANO ( ) DE 01 A 05 ANOS ( ) DE 05 A 10 ANOS ( ) DE 10 A 15 ANOS ( ) MAIS DE 15					
ENUMERE A COLUNA DE CADA DEPARTAMENTO DE ACORDO COM A SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AO SERVIÇO MENCIONADO: CONSIDERE: 1- MUITO INSATISFEITO   2- INSATISFEITO   3- INDIFERENTE   4- SATISFEITO   5- MUITO SATISFEITO					
Obs: Preencha todos os departamentos com uma nota conforme sua avaliação:					
	ABR/17	MAR/18	MAI/18	AGO/18	FEV/19
CORDIALIDADE DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO À SOLICITAÇÕES, PEDIDOS E SERVIÇOS					
CREDIBILIDADE DAS INFORMAÇÕES PRESTADAS PELOS FUNCIONÁRIOS					
OBJETIVIDADE E CLAREZA DAS RESPOSTAS QUANDO ABORDADO UMA QUESTÃO					
FREQUÊNCIA COM QUE AS INFORMAÇÕES SÃO AVISADAS (NOVIDADES, TRIBUTOS, LEGISLAÇÃO)					
RETORNO COM QUE OCORREM AS SOLUÇÕES DO PROBLEMA OU SOLICITAÇÃO					
NO GERAL, UTILIZANDO A MESMA ESCALA QUE NOTA VOCÊ ATRIBUI PARA CADA DEPARTAMENTO					
MARQUE COM UM "X" O INDICADOR QUE MELHOR REPRESENTA SUA SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AOS ITENS ABAIXO: CONSIDERE: 1- MUITO INSATISFEITO   2- INSATISFEITO   3- INDIFERENTE   4- SATISFEITO   5- MUITO SATISFEITO					
Obs: Escolha apenas uma cor que melhor representa sua satisfação					
	1	2	3	4	5
LOCALIZAÇÃO DA NOVA SEDE E FACILIDADE DE ACESSO					
DISPOSIÇÃO DOS DEPARTAMENTOS, LIMPEZA E ORGANIZAÇÃO DOS SETORES					
LIMPEZA DOS BANHEIROS					
CUMPRIMENTO DO PRAZO DE ENVIO DE IMPOSTOS, FOLHA E DEMAIS OBRIGAÇÕES PARA A EMPRESA					
COMO VOCÊ AVALIA A FORMA DE ENVIO DE DOCUMENTOS E GUIAS ATRAVÉS DO E-MAIL					
RELACIONAMENTO COM OS GESTORES E LÍDERES DE DEPARTAMENTO					
EFICIÊNCIA E QUALIDADE EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS PRESTADOS E CONSULTORIA DE MODO GERAL					
VALOR DOS HONORÁRIOS COBRADOS EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS PRESTADOS					
NO GERAL, OS SERVIÇOS PRESTADOS ATENDEM ÀS NECESSIDADES DA SUA EMPRESA? ( ) SIM ( ) NÃO					
VOCÊ INDICARIA OS SERVIÇOS DA FRASE CONTABILIDADE? ( ) SIM ( ) NÃO					
CRÍTICAS OU SUGESTÕES					