

## RETENÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE

## RETENTION AND LOYALTY OF CLIENTS IN ACCOUNTING OFFICES

*Camila Cislaghi Eckert<sup>1</sup>*

*Felipe Garcia Coelho<sup>2</sup>*

*Marcelo Juarez Vizzotto<sup>3</sup>*

*Lauri Paulus<sup>4</sup>*

**RESUMO:** Esta pesquisa teve como objetivo identificar os métodos de retenção e relacionamento utilizados pelos escritórios contábeis da região da Serra Gaúcha para fidelizar seus clientes. Como procedimento metodológico foi utilizada a pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas em uma amostra composta por seis escritórios de contabilidade da Serra Gaúcha, caracterizando-se assim, como estudo de caso múltiplo. Os dados obtidos foram analisados de forma qualitativa por meio da técnica de análise de conteúdo, sendo trabalhados em cinco categorias: relacionamento com o cliente, retenção de clientes, perda de clientes, obtenção de novos clientes e comentários adicionais. Por meio do estudo constatou-se que o relacionamento com o cliente é mantido por meio de visitas, reuniões, treinamentos e telefonemas. Para reter os clientes os escritórios apostam na qualidade do serviço prestado, no rápido retorno as demandas e nos serviços personalizados. Já as perdas de clientes caracterizam-se pelos menores valores dos honorários da concorrência, por inadimplência ou por fechamento de empresas. Os novos clientes são frutos de indicação de clientes antigos que se sentem satisfeitos com os serviços. Por fim, ficou evidenciado que o relacionamento com os clientes é marcado por amizade, profissionalismo, ética e qualidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Retenção de Clientes. Fidelização de Clientes. Perda de Clientes. Escritórios de Contabilidade.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Ciências Contábeis pela Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul (FISUL).

<sup>2</sup> Graduando em Ciências Contábeis pela Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul (FISUL).

<sup>3</sup> Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Professor dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul (FISUL).

<sup>4</sup> MBA em Contabilidade Pública e Responsabilidade Fiscal e MBA em Administração Pública e Gerencia de Cidades pelo Centro Universitário Internacional (UNINTER).

---

**ABSTRACT:** This research aimed to identify the methods of retention and relationship used by the accounting offices of the region of Serra Gaúcha to retain their clients. The exploratory, descriptive and qualitative research was used as methodological procedure. The data collection was performed through semi-structured interviews in a sample composed of six accounting offices of the Serra Gaúcha, characterizing itself as a multiple case study. The data obtained were analyzed in a qualitative way through the content analysis technique, being worked in five categories: customer relationship, customer retention, customer loss, new customer acquisition and additional comments. Through the study it was verified that the relationship with the client is maintained through visits, meetings, trainings and phone calls. In order to retain the clients, the offices bet on the quality of the service provided, the quick return of the demands and the personalized services. Customer losses are characterized by the lower values of competitive fees, delinquency or closing of companies. The new customers are fruit of indication of old customers who feel satisfied with the services. Finally, it was evidenced that the relationship with clients is marked by friendship, professionalism, ethics and quality.

**KEYWORDS:** Customer retention. Customer loyalty. Loss of Customers. Accounting Offices.

## 1. INTRODUÇÃO

A crescente busca por melhores resultados nas empresas depende de um fator essencial: a satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados. (DEMO e PONTE, 2008). Segundo Kotler e Armstrong (1996), o marketing de relacionamento deve criar valor para os clientes a longo prazo e a mensuração de seu sucesso é feita através de indicadores de satisfação. Nesse contexto, torna-se fundamental a utilização de estratégias de relacionamento de clientes que atendam às exigências e necessidades dos clientes, promovendo um melhor posicionamento da empresa no mercado. (BRETZKE, 2000).

Para Costa (2004), a estratégia de relacionamento deve conciliar dois objetivos conflitantes: a busca pela eficiência e ganhos em escala e a necessidade de diferenciação no tratamento entre clientes. Para se implementar estratégias de relacionamento torna-se necessária a aquisição de dados suficientes para identificar perfis de clientes que a

---

empresa está atendendo, possibilitando melhorar a qualidade do serviço prestado e com isso fidelizar o cliente. (CASOTTI e SUAREZ, 2003).

Conforme explica Bretzke (2000), a fidelização de clientes é um processo que estabelece uma relação duradoura e gratificante, buscando aumentar a lealdade e a rentabilidade, com o reconhecimento e recompensa aos mais leais. De modo a satisfazer as necessidades de seus clientes, a contabilidade constitui um sistema de informações de utilidade geral para seus usuários, que devem ser precisas e abundantes em quantidade e qualidade. Contudo, os serviços envolvem uma relação contínua com os clientes, sendo que com os bens esta relação é impessoal, especialmente se o provedor é um profissional liberal como o contador. (VIEIRA, 2006).

Santos et al. (2006) conceituam que a contabilidade é uma ciência social factual que tem por função captar, registrar, acumular, estudar e interpretar (analisar) os fenômenos contábeis das organizações. Atkinson et al. (2011) explicam que os contadores precisam entender a fonte e o escopo dos objetivos de uma empresa para avaliar seu desempenho. A necessidade de encontrar uma metodologia para fidelização de clientes nos escritórios de contabilidade permite explorar uma oportunidade de pesquisa. Logo, o objetivo desse estudo foi identificar métodos de retenção e relacionamento utilizados pelos escritórios contábeis da região da Serra Gaúcha para fidelizar seus clientes.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Conceito de Contabilidade**

Para Marion (1998), a contabilidade é um instrumento que fornece informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa, nela todas as movimentações possíveis de mensuração monetária são registradas. Blatt (2000) explica que a contabilidade é a ciência que estuda e controla o patrimônio das empresas, órgãos governamentais e pessoas físicas mediante o registro de todos os atos e transações comerciais, das demonstrações contábeis ou financeiras e a interpretação dos fatos ocorridos. O patrimônio é o objeto da contabilidade, ou seja, sobre ele se exercem as funções contábeis, para alcance de suas finalidades. (FRANCO, 2006).

---

Iudícibus e Marion (2008) citam que o objetivo da contabilidade pode ser estabelecido como sendo o de fornecer informação estruturada de natureza econômica, financeira, física e de produtividade social aos usuários internos e externos à entidade. Marion (1998) cita que os usuários são as pessoas que utilizam a contabilidade, que se interessam pela situação da empresa, ou seja, são os gerentes, investidores, bancos, governos que buscam nos relatórios contábeis informações relacionadas as empresas. Conforme Vieira (2006), essas informações devem ser precisas e elevadas de modo a satisfazer as necessidades de seus clientes.

### **2.1.1. Profissional contábil**

Lisboa (1997) ressalta que o papel do contador é suprir com informações desejadas a cada um dos usuários, na medida de suas necessidades, sem buscar o benefício ou o privilégio de qualquer um em especial. Para Perez Jr e Oliveira (1997), o objetivo da profissão contábil vai além de acumular informações para preparar um balanço patrimonial e registrar automaticamente as operações. Nasi (1994) esclarece que o contador é um grande comunicador, pois está em sintonia com diversas áreas da empresa, não podendo ficar com os conhecimentos restritos aos temas contábeis e fiscais.

### **2.2. Marketing em Escritórios de Contabilidade**

O sucesso de uma empresa no mercado é mensurado através da satisfação do cliente, devendo buscar estratégias que atendam às necessidades de seus compradores, valorizando a relação vendedor e cliente. (ALMEIDA, 1995). Para Mckenna (1992), o marketing é uma forma de fazer negócios, integrando o cliente a elaboração de um produto e desenvolvendo um processo de interação que dará firmeza a relação. O conjunto de processos de relacionamento com o cliente deverá estar estruturado em três pontos principais: aquisição, retenção e venda adicional. (COSTA, 2004).

Segundo Borba (2004), os clientes procuram cada vez mais por serviços completos e com qualidade, assim os serviços oferecidos devem seduzir e encantar os clientes. Nos serviços de contabilidade, Rosa e Marion (2004) explicam que o marketing serve para abranger todo o meio empresarial, começando com a preocupação

do serviço até a satisfação do cliente. Para Levitt (1997), o cliente não compra produtos ou serviços, mas sim vantagens esperadas com ele, por isso é possível observar que o marketing é o envolvimento da imagem da organização em toda a sua cadeia de valor que o produto ou serviço pode criar.

De acordo com Casas (2007), o marketing na área de serviços tem sofrido muitas transformações ao longo dos anos, exigindo dos gestores conhecimento e sensibilidade para colocar no mercado o serviço adequado. A satisfação do consumidor implicará em lucros a longo prazo, conseqüentemente poderá ter crescimento e estabilidade financeira. (SAMARA e MORSCH, 2005). Conforme explica Westwood (1996), as empresas devem estar “orientadas para o mercado”, ou seja, ter o serviço certo à disposição no lugar certo e na hora certa.

### **2.2.1. Aquisição e retenção de clientes**

A aquisição de clientes refere-se a busca por consumidores, através da identificação de um público alvo definido na estratégia da empresa, utilizando métodos de atração de clientes. (BRETZKE, 2000). Segundo Casotti e Suarez (2003), a fidelização ou retenção de clientes está baseada na comunicação, visando atender às expectativas dos novos e antigos consumidores. Para Almeida (1995), reter clientes significa conhecê-los como a “palma da mão”, ou seja, saber quais seus gostos e desejos para, a partir daí, adaptar o produto ou serviço a cada tipo de cliente.

A manutenção do cliente está voltada para a eficiência do atendimento e a comunicação interativa, com a utilização de ferramentas tecnológicas que proporcionem maior proximidade com o consumidor. (DEMO e PONTE, 2008). Conforme explica Costa (2004), as empresas devem fazer ações de prevenção do abandono dos clientes e ações de permanência, por meio de promoções, propagandas, descontos e benefícios. Bretzke (2000) afirma que a retenção de clientes deve conter programas de fidelização sistemática (ex: programas de milhagens), campanhas de reconhecimento (ex: abertura de lojas), campanhas pontuais (ex: premiação por indicação) e comunicação sistemática (ex: pesquisa de satisfação).

Uma importante ferramenta tecnológica utilizada na construção de um vínculo duradouro com o cliente é o CRM (Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente), que consiste na busca pela melhoria no relacionamento com o cliente. (CASOTTI e

SUAREZ, 2003). Demo e Ponte (2008) definem o CRM como a estratégia de negócio que busca entender, antecipar e administrar as necessidades dos clientes atuais e potenciais da organização. O terceiro aspecto principal no relacionamento com o cliente, venda adicional, é baseado na busca do aumento das compras de clientes estabilizados que estão abaixo do potencial estimado. (COSTA, 2004).

Segundo Ferrel et al. (2000), para uma empresa ser bem-sucedida no mercado deve estar focada em gerar valor para o cliente e isso reflete-se na utilização de estratégias de marketing que proporcionem um relacionamento satisfatório com os consumidores. Com a crescente competitividade do mercado, o relacionamento com o cliente pode gerar uma vantagem para a empresa, por isso as organizações devem direcionar seus esforços para fortalecer a relação com seus clientes. (SAMARA e MORSE, 2005). De acordo com Westwood (1996), para a empresa atingir os objetivos propostos e garantir a eficiência é fundamental entender e atender a necessidades do cliente.

### 3. MÉTODO

Segundo Hair Jr et al. (2005), a pesquisa é a busca pelo discernimento da verdade analisando e interpretando informações para tomar a melhor decisão na busca por seus objetivos. Conforme Beuren e Raupp (2003), a pesquisa deve ser classificada quanto aos objetivos, aos procedimentos e à abordagem do problema. Em relação aos objetivos, esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva.

Para Malhotra (2001), a pesquisa exploratória é usada para definir o problema com maior precisão, com o objetivo de prover critérios e compreensão do tema. A pesquisa exploratória é utilizada quando se tem poucas informações sobre o assunto pesquisado, buscando uma melhor compreensão do problema de pesquisa a ser estudado. (HAIR JR et al., 2005).

De acordo com Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever as características de determinada população e estabelecer relações entre as variáveis. Para Barros e Lehfeld (2007), a pesquisa descritiva tem como finalidade descobrir a relação dos fatos, causas, conexões e características do objeto de pesquisa, sem a interferência do pesquisador no processo.

---

Neste estudo optou-se por utilizar um estudo de caso múltiplo, pois permitem melhor entendimento do assunto, atendendo o objetivo principal que é descobrir os métodos utilizados por escritórios de contabilidade da Serra Gaúcha para fidelizar clientes. O estudo de caso consiste na seleção de um objeto de pesquisa restrito com o objetivo de aprofundar aspectos característicos, sendo que o objeto pode ser qualquer fato ou fenômeno. (SANTOS, 2001). Segundo Gil (2007), a utilização do estudo de caso múltiplo proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, contribuindo para a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade.

Quanto a abordagem do problema, conforme explica Beuren e Raupp (2003), é considerada qualitativa, pois permite uma maior compreensão das particularidades dos fenômenos estudados, possibilitando conhecer sua natureza. Termos qualitativos, conforme Marconi e Lakatos (2007), são baseados na presença ou na ausência de alguma qualidade ou característica, e também na classificação de tipos diferentes de dada propriedade, como por exemplo, nacionalidade, profissão etc. Para Richardson (1999), a pesquisa qualitativa é a tentativa de obter detalhes das características situacionais apresentadas pelos entrevistados.

O estudo de caso múltiplo foi realizado através de entrevistas individuais com roteiro semiestruturado que, conforme explicam Marconi e Lakatos (2007), o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, com o objetivo de obter respostas às mesmas perguntas, permitindo compará-las. As entrevistas foram agendadas através de telefonemas e realizadas com gestores de escritórios de contabilidade da Serra Gaúcha e o roteiro foi baseado no estudo de Eckert et al. (2013).

Para Filho e Santos (1998), a entrevista proporciona maior segurança ao entrevistado, possibilitando expressar o seu real sentimento a respeito do assunto em discussão e contornar dúvidas que possam surgir. A entrevista tem como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado sobre determinado assunto ou problema. (MARCONI e LAKATOS, 2007). Gil (2007) explica que a realização da entrevista deve estar estruturada em duas etapas essenciais: a especificação dos dados que se pretende obter e a escolha e formulação das perguntas.

A população estudada, conforme delimita Marconi e Lakatos (2003), é um conjunto de seres que apresentam pelo menos uma característica em comum, sendo organização a que pertencem, comunidade onde vivem, etc. Quanto a escolha da amostra, as entrevistas foram realizadas em escritórios de contabilidade da Serra

Gaúcha, escolhidos de forma aleatória. Para Guerra (2010), na amostragem em um modelo qualitativo devem ser considerados conceitos de diversidade e saturação, ou seja, elementos que indicam quando o entrevistador deve parar de coletar dados.

A forma empregada para análise de dados foi a análise de conteúdo que, para Severino (2007), é uma metodologia de tratamento que analisa informações constantes de um documento, sob forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens: escrito, oral, imagens e gestos. Marconi e Lakatos (2007) definem como uma técnica que visa aos produtos de ações humanas, estando voltada para o estudo das ideias e não das palavras entre si, auxilia na comparação de níveis de comunicação e em operações técnicas de pesquisa.

Bardin (2011) divide a análise de conteúdo em três fases: (i) a pré-análise que refere-se a escolha de documentos a serem submetidos a análise; (ii) a formulação de hipóteses e objetivos; e, (iii) a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. A exploração do material: consiste em operações de codificação ou decomposição em função de regras formuladas. Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: os resultados são tratados como significativos, colocando em relevo as informações obtidas através de análise. As categorias de análise foram cinco: relacionamento com o cliente, retenção de clientes, perda de clientes, obtenção de novos clientes e comentários adicionais.

### **3.1. Critérios de seleção da amostra e realização das entrevistas**

O estudo foi realizado com base na população de escritórios de contabilidade localizados na Serra Gaúcha, escolhidos aleatoriamente. A amostra inicial foi de seis escritórios de contabilidade. Entrou-se em contato através de telefonemas e presencialmente com os gestores dos escritórios, agendando as entrevistas que foram realizadas no período de 09/11/2017 a 18/11/2017. Dos seis escritórios, dois estão localizados em Bento Gonçalves e os outros quatro em Carlos Barbosa.

Quadro 1. Perfil dos escritórios entrevistados

Escritório	Ano de fundação	Localização	Nº de funcionários	Tempo de experiência do gestor
A	1996	Bento Gonçalves	7 funcionários	23 anos
B	1997	Carlos Barbosa	9 funcionários	11 anos
C	2003	Bento Gonçalves	12 funcionários	20 anos
D	2013	Carlos Barbosa	5 funcionários	10 anos
E	1982	Carlos Barbosa	14 funcionários	40 anos
F	2005	Carlos Barbosa	5 funcionários	35 anos

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

As entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados, garantindo sigilo referente a opinião dos escritórios e seus gestores sobre o assunto abordado. Posteriormente as gravações foram transcritas em forma de texto para obter uma melhor análise dos dados coletados. As análises das respostas foram feitas com base nas categorias a seguir:

### 4.1. Relacionamento com os clientes

Os entrevistados foram questionados sobre: como está a qualidade do relacionamento do escritório com os seus clientes? Como é feito esse relacionamento? Nesse aspecto nem todos os entrevistados responderam aos dois questionamentos. Os gestores em geral enfatizaram que o relacionamento entre escritórios e clientes é feito através de visitas nas empresas, telefonemas e reuniões.

O gestor do escritório A fez a seguinte afirmação:

“Eu tenho uma política desde que eu fundei o escritório, então eu visito muito os clientes, a gente agenda com eles visitas. Este ano inauguramos uma forma nova de trabalho, começamos a dar treinamentos para clientes fora da empresa. Então, por exemplo, tivemos o treinamento da nova legislação trabalhista, da reforma trabalhista e agora em dezembro teremos outro. Cada período fizemos treinamentos fora da empresa, praticamente com o custo do evento apenas que é dividido e pago pelos clientes. Nós começamos agora este ano. Era um projeto de dois anos atrás. Agora em dezembro vamos fazer outro e aí os treinamentos vão evoluindo, sendo feitos em várias áreas até chegar nas áreas mais importantes. Porque a maior dificuldade hoje dos clientes, ou seja, um desafio que a gente tem tido é que eles mantenham os documentos em dia para a contabilidade, é um desafio

---

porque tem clientes que até o extrato do banco tem dificuldade de tirar e tem uns que te entregam tudo perfeito. Tu tens do y ao z então tem vários”.

Pode-se relacionar a resposta do escritório A com a obra de Costa (2004), que contempla a instalação de novos comportamentos e atitudes requerendo quase sempre a eliminação de obstáculos culturais à eficácia e à eficiência, pois através de ações conjuntas aproxima-se áreas e pessoas distintas, operam-se maravilhas de colaboração e coordenação.

Referente ao questionamento sobre a qualidade do relacionamento, o escritório D assinala que “...a qualidade está boa, têm clientes que é mais difícil de lidar com eles, eles têm mais dúvidas, tem que ter um acompanhamento, ir até a empresa. Quando surge uma coisa nova, a gente chama e conversa, o maior problema é com notas fiscais que temos que ir até o cliente para explicar os processos”. Nesse conceito, pode-se alinhar com Costa (2004), que explica que o relacionamento com o cliente deverá buscar atender às reais necessidades e expectativas do consumidor, através da qualidade no atendimento realizado.

Com a intenção de descobrir a relação entre funcionários e clientes dos escritórios, foi feito o seguinte questionamento: Como está o relacionamento entre os funcionários e clientes? Todos os escritórios respondentes afirmaram que seus funcionários mantêm um bom relacionamento com os clientes, pois cada funcionário possui uma função específica e os clientes entram em contato diretamente com os mesmos sem que o gestor interfira, conforme explica a gestora do escritório F “...o relacionamento é bem tranquilo, porque quando eles (clientes) precisam de alguma coisa eles ligam direto, e as ligações não passam por mim”, Zenone (2010) diz que a empresa deve ter uma gestão adequada de atendimento e uma estratégia de relacionamento compatível com as características do seu cliente.

O gestor do escritório C retrata que “...a princípio assim, somos um escritório relativamente pequeno, nós, como donos do escritório, acabamos sendo um tal de zero oitocentos, se há algum conflito com o cliente geralmente com os funcionários do escritório a gente acaba ficando sabendo através deles e a gente tenta ajustar”. Para resolver possíveis problemas de relacionamento de funcionários com os clientes, o gestor do escritório A comentou que “...todas as manhãs de segundas-feiras faz-se um café com os funcionários para discutir sobre as dificuldades que os mesmos têm com

clientes, tratando de todos os problemas de atendimento e afinidade com o objetivo de atender todos de forma igual”.

#### 4.2. Retenção de Clientes

Para descobrir formas as quais os escritórios utilizam para reter seus clientes perguntou-se: Como é realizada a retenção de clientes em seu escritório? Os gestores dos escritórios A, B, D, E e F responderam que a forma adequada de reter seus clientes é com um atendimento de qualidade e aperfeiçoado, esclarecendo dúvidas e retornando rapidamente os questionamentos feitos pelos clientes. Em convergência com Zenone (2010), a qualidade no atendimento é um diferencial para a empresa, tornando-se uma estratégia que tem como principal objetivo a satisfação do cliente.

A gestora do escritório D opina: “fornecemos o serviço da melhor maneira possível, da forma mais correta, negociamos um valor de honorários que eles estejam de acordo, nada abusivo que os clientes vão trocar de escritório por causa disso, procuramos não cometer erros, informar quando tem um procedimento novo...”. Favorável a esta afirmação, a pesquisa de Costa, Nakata e Calsani (2013) explica que a prestação do serviço está ligada diretamente a capacitação dos colaboradores, a fim de atender as exigências do cliente em relação a qualidade do atendimento.

Segundo a resposta do gestor do escritório C, a retenção é feita através de “... ligações, isso não mensal, mas esporadicamente, não sei dizer para vocês se é bimestral, trimestral, mas tipo uma pesquisa de satisfação com os clientes e nós também, os donos do escritório, proprietários do escritório, a gente sempre faz um feedback com os proprietários das empresas (nossos clientes)”. Com base nesse pensamento, a retenção de clientes está estruturada na interação da empresa com o cliente por meio de e-mails, reuniões e telefonemas que visem entender e modelar seus serviços com base no tipo de cliente atendido. (LOVELOCK e WIRTZ, 2006).

Analisando também motivos pelos quais os clientes permanecem nos escritórios de contabilidade, chega-se na seguinte questão: Para você, qual o principal motivo dos clientes permanecerem em seu escritório? Segundo respostas de todos os gestores, os principais motivos são o atendimento de qualidade, a confiança e a rapidez nos retornos de suas solicitações. Essas respostas estão alinhadas com Lovelock (2006), que diz que a qualidade do serviço é um processo no qual os clientes comparam suas

percepções da entrega do serviço e de seu resultado com aquilo que esperavam. É aquilo que atende ou excede suas expectativas.

A gestora do escritório E citou, em sua resposta, que retém seus clientes adotando as seguintes práticas: “...sempre procuramos passar um bom entendimento sobre os assuntos e atualizamos o cliente das mudanças. Este ano foi adotado um sistema de workshop sobre o E-Social e também foi feita uma tarde de estudos sobre o Simples Nacional e a nota fiscal eletrônica e suas alterações, houve um bom comparecimento das empresas, 60% dos nossos clientes participaram...”.

### 4.3. Perda de Clientes

Com o objetivo de descobrir quais os motivos que levam à perda dos clientes nos escritórios de contabilidade, solicitamos que os entrevistados respondessem à pergunta a seguir: Qual o principal motivo que leva à perda de clientes? Os clientes perdidos, vocês tentam recuperá-los? Os respondentes dos escritórios A, B e E, afirmaram que “a perda dos clientes ocorre principalmente por conta dos valores dos honorários, onde outros escritórios oferecem o serviço por preços mais baixos e as empresas acabam migrando para a concorrência”. Pode-se alinhar essa resposta com o pensamento de Gummesson (2010), que ressalta que a perda de clientes está associada a insatisfação da qualidade do serviço e procura de um preço mais baixo, fazendo com que estes mudem para um concorrente.

Contudo, o escritório C e E destacaram também que ocorre desligamentos por conta da inadimplência de seus clientes. Blatt (1999) comenta que a inadimplência resulta da falta de cumprimento de uma obrigação financeira por parte de uma pessoa ou empresa. A gestora do escritório F respondeu que o principal motivo da perda de clientes em seu escritório “foi a baixa de CNPJ’s decorrente da crise econômica”. A crise econômica foi um dos principais fatores de fechamento de empresas no país, resultando na perda de clientes dos escritórios de contabilidade que atendem, de modo geral, micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2017).

Notamos que está cada vez mais difícil manter os clientes fiéis e leais quando o assunto é preço, o cliente sempre barganha e opta pelo mais barato. De acordo com Sardinha (1995) o preço justo deve atingir o equilíbrio correto entre as necessidades do consumidor e a necessidade da empresa em cobrir seus custos. O escritório F salienta

que “...é muito difícil perder clientes, o que ocorre é que familiares abrem novos escritórios e as empresas acabam migrando para lá. Também ocorre no caso de empresas maiores, onde há mais necessidades e não tínhamos como atendê-las, pois precisam de advogados, assessorias para importação e exportação e queriam tudo no mesmo lugar”.

O escritório D justifica a perda de clientes por diversos motivos, conforme transcrito abaixo:

“Tivemos algumas perdas de clientes por fechamento de empresas, nunca aconteceu pela qualidade do serviço, teve alguns casos que ocorreu a perda por valores de honorários, dependendo como é a situação para o escritório fica inviável permanecer com o cliente com um valor de honorário muito baixo, então deixamos bem à vontade para o cliente procurar outro escritório com um honorário menor, mas normalmente é por fechamento de empresa por causa da crise financeira”.

Referente aos clientes perdidos, os escritórios B, C, D e F explicam que tentam recuperá-los através de telefonemas e negociações, mas geralmente é muito difícil, principalmente quando a perda ocorreu por motivos financeiros. Comentário que pode ser alinhado com a literatura de Gummesson (2010), que retrata que a recuperação de cliente é mais do que chegar a um acordo sobre uma reclamação, é a restauração e o fortalecimento de um relacionamento de longa duração. Os escritórios A e E não tentam recuperar seus clientes perdidos.

Em relação a perda e ganho de clientes nos escritórios, questionou-se: Fazendo uma comparação com os últimos anos em relação aos clientes novos e aos perdidos, o que você teria a comentar do último ano? O gestor do escritório A respondeu, “...mantemos uma média de clientes no último ano...quando uns saem outros vem...”. Escritório B, “Teve muito mais cliente novo que perdido, geralmente não perdemos clientes”. Escritório C, “...perdidos muito pouco, pois como teve uma questão de crise, quando se está em crise o pessoal dificilmente troca...”. Escritório E, “No último ano não perdi empresas, ganhei empresas...”. Escritório F, “Não há clientes perdidos, tem baixas de CNPJ's e tem poucos novos clientes em decorrência da crise”.

Escritório D assinalou que:

“O último ano foi um ano muito difícil, para nós no escritório vendo a situação dos clientes e dos novos que vieram em 2017, a gente acreditava

---

que ia ser melhor que 2016, mas não foi, tiveram poucas entradas de clientes devido à crise e alguns fecharam também. E acredito que está cada vez mais burocrático para abrir uma empresa, então os clientes acabam desistindo de abrir devido à burocracia”.

Conforme Ponte e Demo (2008), a única forma de evitar que clientes sejam perdidos é continuamente apresentar performance superior à das empresas concorrentes. Solicitar feedback informativo dos clientes que estejam deixando a empresa é uma medida que permite que sejam pesquisados os pontos fracos que realmente estejam causando problemas e fortalecê-los, antes que os lucros comecem a diminuir. Todos os entrevistados tinham consciência dos motivos pelos quais os seus clientes deixavam seu escritório, seja ele financeiro ou operacional.

#### **4.4. Obtenção de novos clientes**

Com o propósito de identificar de onde vem os novos clientes, foi solicitado que o entrevistado respondesse: De onde vem os novos clientes? Os clientes atuais costumam indicar novos clientes? Em unanimidade os gestores responderam que os novos clientes surgem através de indicação de clientes antigos. Alguns identificaram fatores predominantes: O gestor do escritório C respondeu “Na verdade, os clientes eles vêm quase 90% por indicação dos clientes que já são existentes e das parcerias que fizemos com outras empresas de consultoria”.

Percebeu-se nas respostas que a qualidade do serviço prestado e a satisfação dos clientes antigos proporciona aos escritórios indicações e novos clientes, conforme a literatura de Christopher (1992), que explica que o serviço prestado é fator importante na conquista de novos clientes sobretudo no que se refere ao desempenho de qualidade, entrega rápida, flexibilidade e confiabilidade. Concordando com esta literatura, o estudo de Eckert et al. (2013) afirma que a satisfação de clientes proporciona a fidelização de clientes e a divulgação do escritório através do marketing de indicação.

#### **4.5. Comentários adicionais dos entrevistados**

Neste ponto da entrevista, para finalizar, foi aberto um espaço para os entrevistados destacarem fatores que consideram importantes no relacionamento com o

cliente. Foi feito o seguinte questionamento: Você gostaria de fazer mais algum comentário sobre o relacionamento existente entre o escritório e seus clientes?

Escritório F destacou:

“O escritório faz a contabilidade de todas as empresas, faz fechamento mensal, presta um serviço de excelência, trata o cliente da mesma forma que gostaria de ser tratado, chama o cliente para uma conversa caso esteja fazendo algo errado, prioriza a ética contábil”.

O escritório A complementa dizendo que:

“Na verdade assim, o principal foco que hoje eu busco e a gente tem feito tratativas, além de reuniões com funcionários... O nosso relacionamento vai ser que o cliente tem os deveres dele e nós temos os nossos deveres e obrigações. Então a gente não tem que ser aquele contador que carrega o cliente no colo, temos que ser aquele contador que estabeleça aquelas regras naturais, ou seja, tu precisou do escritório pra toda formação da tua empresa pra toda a estrutura, então até posso tomar uma cerveja contigo, posso tomar um café contigo, mas eu tenho que ser profissional também, então essa relação ela não pode ser misturada e para o nosso melhor atendimento ao cliente ,eu vejo hoje, que um ponto ou lugar não muda muito a situação, tu tá pra lá e pra cá, o que muda é o que tu tem a oferecer diante de tanta mudança que está ocorrendo na legislação do cliente. Porque o que brilha os olhos do cliente, são os treinamentos. O que brilha os olhos do cliente é o que tu podes propor de melhorias pra eles no dia a dia. O fato de ir lá na empresa e resolver um problema com ele com agilidade e rapidez, ou seja, o nosso foco é ser rápido e ágil e ao mesmo tempo profissional com eles, para não misturar as coisas...”

Comentários que podem ser vinculados com a obra de Bretzke (2000), que diz que a qualidade de serviço entregue diferencia a empresa no mercado, criando valor para seus clientes. Notou-se nos comentários adicionais que os respondentes B, C, D e F enfatizaram a qualidade do serviço e o bom atendimento como fatores primordiais no relacionamento com o cliente, bem como a simplicidade na hora de passar as informações de uma forma que o mesmo entenda e questione em caso de dúvidas.

O estudo foi realizado nos seis escritórios de contabilidade contatados, os mesmos foram informados previamente que as entrevistas seriam gravadas e que o nome do seu negócio seria preservado. Através das entrevistas atingiu-se o objetivo do estudo. Em relação as respostas notam-se algumas características entre as questões, demonstradas para melhor visualização no Quadro 2.

Quadro 2. Resumo das entrevistas

Categorização	Foco da categorização	Palavras chaves
Relacionamento com o cliente	Qualidade do relacionamento	Visitas, reuniões, telefonemas, treinamentos
Retenção do cliente	Formas de reter clientes e motivos de permanência no escritório	Atendimento, confiança, rapidez no retorno e qualidade do serviço.
Perda de cliente	Motivo da perda	Preço e baixa de CNPJ's, inadimplência.
Obtenção de novos clientes	Como surgem os novos clientes	Indicação
Comentários adicionais	Relacionamento entre escritório e clientes	Amizade, profissionalismo, ética, qualidade

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

## 5. CONCLUSÃO

A pesquisa, que teve por objetivo identificar métodos de retenção e relacionamento utilizados pelos escritórios contábeis da região da serra gaúcha para fidelizar seus clientes, atingiu seu objetivo. De modo geral percebeu-se uma disponibilidade nos gestores dos escritórios em conceder a entrevista presencial. Identificou-se nas entrevistas que todos os gestores buscam fidelizar seus clientes atendendo suas expectativas, isso se torna possível com inovações em treinamentos e oferecendo um bom entendimento sobre variados assuntos nas áreas contábeis.

Quanto a qualidade do relacionamento com o cliente, nota-se nas respostas a preocupação dos gestores com a qualidade do serviço prestado pelos seus escritórios, enfatizando que um bom entendimento é essencial para gerir uma empresa. Nesse contexto, a pesquisa realizada mostra uma essencialidade dos escritórios em se fazer presente nas empresas através de visitas, reuniões, telefonemas e treinamentos para suprir as dificuldades e superar as expectativas dos clientes. Em relação ao relacionamento dos funcionários, que representam os escritórios, com os clientes, apresenta-se um bom relacionamento e conclui-se que quando os funcionários são bem treinados o retorno é satisfatório, pois os gestores devem assegurar-se da qualidade do serviço que está transferindo para eles.

Segundo os gestores dos escritórios de contabilidade, a melhor forma de reter seus clientes é prestando um atendimento de qualidade, passando informações corretas e esclarecendo pontos primordiais para a gestão da empresa. Também nota-se a preocupação do contato para verificar as necessidades dos clientes e a sua satisfação em

relação ao escritório. Quando a empresa necessita de assessoria e controle em seu setor financeiro tende a haver uma confiança em relação ao serviço prestado, quando há essa cumplicidade dificilmente a empresa irá quebrar contrato, fidelizando-se assim ao escritório.

Quanto a perda de clientes, os escritórios apresentam diversos motivos, alguns deles independem dos escritórios para poder mantê-los, como por exemplo as baixas de CNPJs decorrentes da crise financeira, motivo bastante lembrado nas entrevistas. Outros motivos são os valores nos honorários e a inadimplência, quando o cliente não é mais viável para o escritório. Quando o desligamento ocorre por valores, percebe-se um desinteresse em recuperar o cliente, deixando-o à vontade em sua escolha. O contador deve trabalhar com um valor que considera apropriado para cobrir seus gastos. Em um mercado competitivo, muitas vezes profissionais abrem mão do seu lucro para aumentar sua cartela de clientes sendo desleal com seus concorrentes, isso ocorre em toda a cadeia de profissionais não somente na contabilidade.

Em contraponto, a obtenção de novos clientes, conforme comentam os gestores, é feita pelos próprios clientes. A indicação por clientes antigos é a principal forma de obter novos clientes, quando há uma satisfação alinhada com confiança e ética na prestação do serviço, os clientes fiéis não se intimidam em indicar os escritórios para amigos, conhecidos e familiares. O conhecido “boca a boca” é a principal forma de marketing dos escritórios, onde quem está procurando pelo serviço busca credibilidade para poder confiar seu patrimônio para terceiros.

Foi aberto na entrevista um espaço para que os gestores fizessem comentários adicionais, onde poderiam explanar argumentos sobre assuntos que consideram pertinentes e que não haviam sido citados no contexto do relacionamento e retenção de clientes. Percebe-se que o profissional da área contábil tem uma grande preocupação em relação ao serviço prestado, não apenas para atrair novos, mas principalmente para reter e satisfazer as necessidades dos antigos, através de treinamentos e um atendimento de qualidade.

No decorrer das entrevistas fica evidente a preocupação que os gestores dos escritórios de contabilidade apresentam em relação ao conhecimento dos seus clientes, pois para que a contabilidade seja feita de forma correta o cliente deve ser um parceiro do escritório, de forma que encaminhe toda a documentação para ser avaliada e registrada. O conhecimento dos clientes também vem se tornando um desafio para os

escritórios, que precisam atualizar as empresas quase diariamente, devido as mudanças constantes, principalmente na legislação. A relação entre clientes e escritórios deve ser de comprometimento e confiança, estabelecendo o compromisso de ambas partes em realizar e receber um serviço de qualidade.

A pesquisa limita-se por ser estudo de caso múltiplo, sendo que as conclusões delimitam-se ao grupo de empresas pesquisadas. Todavia, os procedimentos adotados podem ser replicados em outros contextos empresariais. Sugere-se ainda, para pesquisas futuras, fazer um comparativo entrevistando prestadores de serviços e seus clientes para analisar as diferentes percepções dos serviços prestados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Sérgio. **Cliente Eu Não Vivo Sem Você: O Que Você Não Pode Deixar de Saber Sobre Qualidade em Serviços e Clientes para Lucrar Mais**. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEFEHL, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3º Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BLATT, Adriano. **Cobrança por Telefone e Negociação com Inadimplentes**. 1º Ed. São Paulo: Nobel, 1999.

BLATT, Adriano. **Contabilidade para quem entende do assunto**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

BORBA, Valdir. **Marketing de relacionamento para organizações de saúde**. São Paulo: Atlas, 2004.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real**. São Paulo: Atlas, 2000.

CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2007.

CASOTTI, Letícia; SUAREZ, Maribel. **Relações com Consumidores: Experiências Brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1992.

COSTA, Clovis Correa da. **O verdadeiro Valor do Cliente: Marketing Individual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, Cintia Uehara da; NAKATA, Yuriko Uehara; CALSANI, Juliana Rissi da Silveira. Qualidade no Atendimento: A Influência do Bom Atendimento para Conquistar os Clientes. **Revista Científica Eletrônica UNISEB**, Ribeirão Preto, v.1, n.1, p.54-65, jan./jun. 2013.

DEMO, Gisela; PONTE, Valter. **Marketing de Relacionamento (CRM): Estado da Arte e Estudo de Casos**. São Paulo: Atlas, 2008.

ECKERT, Alex; MILAN, Gabriel Sperandio; MECCA, Marlei Salete; NUNES, Grazieli Porto. Fatores Determinantes para a Retenção de Clientes em Escritórios de Contabilidade: Um Estudo Multicaso Realizado em uma Cidade da Serra Gaúcha. **Revista Eletrônica de Estratégias e Negócios**, v.6, n.6, 2013.

FERREL, O.C; HARTLINE, Michael D; LUCAS JR, George H; LUCK, David. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade Geral**. 23. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUERRA, Isabel Carvalho. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo. Sentidos e formas de uso**. Cascais: Princípia Editora, 2010.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de Relacionamento Total**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HAIR JR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade para nível de graduação**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1996.

LEVITT, Theodore. **Marketing para desenvolvimento dos negócios**. São Paulo: Cultrix, 1997.

LISBOA, Lazaro. P. **Ética geral e profissional em contabilidade**. Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LOVELOCK, C; WIRTZ, J. **Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologias e Resultados**. 5° Ed. São Paulo: Pearson, 2006.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**. 3° Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5° Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 6° Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: Estratégias Bem Sucedidas Para a Era do Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

NASI, A. C. Globalização da economia e as novas tendências da profissão contábil no século XXI. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, 1998.

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. **Metodologia Científica**. São Paulo: Futura, 1998.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de. **Contabilidade avançada**. São Paulo: 8. Ed. Atlas, 1997.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3°Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, José Antônio; MARION, José Carlos. **Marketing do escritório contábil**. São Paulo: ION – Thompson, 2004.

SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marco Aurélio. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica: A Construção do Conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2001.

SARDINHA, José Carlos. **Formação do Preço**. São Paulo: Markon Book, 1995.

SCHMIDT, Paulo; GOMES, José Mário Matsumura; FERNANDES, Luciane Alves. **Contabilidade Geral**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas**. Disponível em: > <http://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/><. Acesso em: 25 de Novembro de 2017.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

VIEIRA, Jose Mateus da Graça. **A ética na profissão contábil**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

WESTWOOD, John. **Plano de Marketing**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Atlas, 2010.