

**FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**FLÁVIO HENRIQUE RICETTO BRAIDOTTI**

**VISÃO MERCADOLÓGICA DOS PRESTADORES DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DE**  
**VARGINHA/MG**

**PEDRO LEOPOLDO**

**2014**

**FLÁVIO HENRIQUE RICETTO BRAIDOTTI**

**VISÃO MERCADOLÓGICA DOS PRESTADORES DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DE  
VARGINHA/MG**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo.

Área de Concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Linha de Pesquisa: Competitividade e Marketing.

Orientador: Prof. Dr. Domingos Antônio Giroletti.

Coorientador: Prof. Dr. Tarcísio Afonso.

**PEDRO LEOPOLDO**

**2014**

657 B826v	<p>BRAIDOTTI, Flávio Henrique Ricetto  Visão mercadológica dos prestadores de serviços contábeis de Varginha/MG / Flávio Henrique Ricetto Braidotti.</p> <p>- Pedro Leopoldo: FPL, 2014.</p> <p>113 p.</p> <p>Dissertação: Mestrado Profissional em Administração, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, FPL, 2014.  Orientador : Prof. Dr. Domingos Antônio Giroletti</p> <p>1. Contabilidade. 2. Marketing.  3. Qualidade de Serviços.  I. Título II. GIROLETTI, Antônio Domingos, orient.</p> <p>CDD: 657</p>
--------------	--

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Ficha catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira  
CRB 6 -1590

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

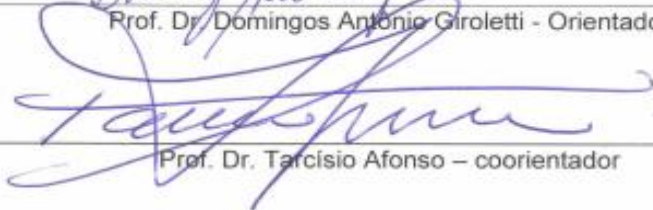
Título da Dissertação: **"VISÃO MERCADOLÓGICA DOS PRESTADORES DE SERVIÇOS CONTÁBEIS EM VARGINHA/MG"**.

Nome do aluno: **FLÁVIO HENRIQUE RICETTO BRAIOTTI**

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



Prof. Dr. Domingos Antonio Giroletti - Orientador



Prof. Dr. Tarcísio Afonso – coorientador



Prof. Dr. Ronaldo Lamounier Locatelli



Prof. Dr. Zionel Santana

Pedro Leopoldo (MG), 22 de dezembro de 2014.

Primeiramente a Deus, por todas as bênçãos.

À Gisele Rodrigues dos Santos, minha esposa e companheira, pelo entendimento dos meus momentos de ausência e pelo apoio e incentivo para o alcance do meu objetivo.

À minha pequena Valentina – forte, vigorosa e cheia de saúde – que, todos os dias, ensina-me a amar alguém além de mim mesmo e que me motiva na mudança de meus piores defeitos, para dar a ela, meus melhores exemplos.

Ao saudoso Mestre Mauro Calixta Tavares por toda humildade em compartilhar saberes, pela disposição em ensinar perante inúmeras dúvidas, pela compreensão das minhas limitações, pela aceitação das minhas ideias e pelo aval em prol da busca dos meus objetivos.

Também, ao Dr. Tarcísio Afonso e ao Dr. Zionel Santana, pelo apoio e respaldo.

Em especial, ao Dr. Domingos Antônio Giroletti, pelo acolhimento, pela prontidão e pela parceria na continuidade da empreitada iniciada.

Competências [em serviços] são atributos pessoais que distinguem pessoas de alta performance de outras, num mesmo trabalho.

(Luciano Henrique Trindade)

Haja vista que,

O mercado [de serviço contábil] se rege por critérios de eficiência e rentabilidade, não de justiça ou equidade. Ele é um soberbo órgão de criação de riquezas, mas não um mecanismo de distribuição de renda.

(José Guilherme Merquior)

## RESUMO

Na atualidade, as transformações globais ocorridas impuseram significativas mudanças à contabilidade, bem como ao setor de prestação de serviços contábeis e, por consequência, aos seus profissionais. O contexto em transição impõe ao segmento a demanda pelo entendimento das estratégias de marketing, assim como sua adoção para a oferta de serviços com qualidade visando à permanência no campo competitivo. Considerando o posicionamento de mercado ocupado pelos proprietários de escritórios de contabilidade na cidade de Varginha/MG, o presente trabalho objetiva identificar as principais práticas mercadológicas adotadas pelos mesmos. Para tanto, optou-se por uma pesquisa mercadológica programática, do tipo descritivo, no qual por meio de um estudo multicase estruturou-se um questionário para a coleta de dados com proprietários de escritórios de contabilidade sindicalizados, que atuam no mercado local. A pesquisa foi realizada por meio de investigação com 35 dirigentes do segmento, procurando identificar suas principais estratégias de marketing de serviço contábil. A maioria das unidades investigadas apoia-se na gestão da qualidade dos serviços prestados como diferencial competitivo e fator de sobrevivência/permanência no mercado. Pelos dados coletados e analisados pode-se afirmar que os proprietários dos escritórios de contabilidade da cidade de Varginha/MG procuram adequar-se às transformações vivenciadas pelo setor de serviços contábeis, incorporando-as ao exercício de sua profissão. Os profissionais investigados têm consciência do posicionamento de mercado que ocupam na atualidade e das ferramentas que devem ser adotadas para garantir sua sobrevivência, ou até mesmo, expandir seu posicionamento no mercado de contabilidade local.

**Palavras-chave:** Marketing. Contabilidade. Qualidade de Serviços.

## **ABSTRACT**

The current global changing environment has been leading to significant modifications in accounting principles and therefore in the accounting field in general. Yet, professionals now need to be knowledgeable in marketing strategies and offer high quality services in order to keep up with the competition. Considering the market positioning of the accounting firms in the city of Varginha/MG, we now need to take a look at the marketing strategies and plans that they have been implementing. To do so, a programmatic market study was implemented and a questionnaire was submitted to unionized owners of accounting firms in the city of Varginha/MG. The research was done by reaching out to 35 accountants so that they could share their main marketing strategies and their bookkeeping marketing plans. The majority of the chosen audiences rely in their quality management of the service provided; this added value gives them competitiveness. After the analysis of the collected data, we can definitely say that the owners of accounting firms in Varginha/MG are trying very hard to adapt to the significant changes that are currently occurring in the accounting field and to incorporate them in their daily operations. The professionals targeted in this study are aware of their current market positioning and know that extra tools need to be added in order for them to keep up with the competition and to expand in their local market.

**Keywords:** Marketing. Accounting. Quality of Services.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Escala de Tangibilidade .....	22
Figura 2 – Classificação de Serviços .....	22
Figura 3 – Características dos Serviços .....	23
Figura 4 – Determinantes da Qualidade dos Serviços .....	31
Figura 5 – Conceitos Básicos de Marketing .....	34
Figura 6 – Tipos de marketing no setor de serviços .....	39
Figura 7 – Os 8 Ps do Marketing de Serviços .....	43
Figura 8 – Idade dos proprietários dos escritórios de contabilidade .....	67
Figura 9 – Sexos dos proprietários dos escritórios de contabilidade .....	67
Figura 10 – Tempo de Serviço dos proprietários dos escritórios de contabilidade .....	68
Figura 11 – Número de colaboradores dos escritórios de contabilidade .....	69
Figura 12 – Importância das estratégias de marketing nos escritórios de contabilidade .....	72
Figura 13 – Utilização das estratégias de marketing nos escritórios de contabilidade .....	72
Figura 14 – Estratégias marketing de serviços não adotadas nos escritórios contabilidade .....	76
Figura 15 – Estratégias marketing de serviços adotadas nos escritórios de contabilidade .....	79
Figura 16 – Estratégias de marketing contábil adotadas nos escritórios de contabilidade .....	83
Figura 17 – Atributos determinantes da qualidade percebidos nos serviços dos escritórios de contabilidade .....	85
Figura 18 – Atributo determinante da qualidade não percebido nos serviços dos escritórios de contabilidade .....	89
Figura 19 – Fluxo de equilíbrio dos benefícios providos da gestão da qualidade .....	93

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de Serviços.....	19
Quadro 2 – Comparativo entre as características de bens e serviços .....	23
Quadro 3 – Características Específicas dos Serviços .....	24
Quadro 4 – Evolução do conceito de Marketing.....	36
Quadro 5 – Principais tipos de Marketing.....	38
Quadro 6 – Fatores/atribuições que levam a mudança do prestador de serviço.....	40
Quadro 7 – Comparativo diferenças/semelhanças entre bens e serviços .....	41
Quadro 8 – Os 8 Ps do Marketing de Serviços.....	44
Quadro 9 – Regras e objetivos do Marketing Contábil .....	53
Quadro 10 – Cadastro Central de Empresas (ano-base 2012).....	64
Quadro 11 – Produto Interno Bruto (valor adicionado) .....	64
Quadro 12 – Estratégias de marketing de serviços não adotadas nos escritórios de contabilidade.....	75
Quadro 13 – Estratégias marketing de serviços adotadas nos escritórios de contabilidade....	78
Quadro 14 – Categorias importantes: relação cliente/ambiente X empresa de serviços.....	82
Quadro 15 – Ponderação do atributo Confiabilidade como determinante da qualidade percebida em serviços nos escritórios segundo os proprietários investigados.....	85
Quadro 16 – Ponderação do atributo Rapidez de Resposta como determinante da qualidade percebida em serviços nos escritórios segundo os proprietários investigados.....	86
Quadro 17 – Ponderação do atributo Competência como determinante da qualidade percebida em serviços nos escritórios segundo os proprietários investigados.....	85
Quadro 18 – Ponderação do atributo Acesso como determinante da qualidade percebida em serviços nos escritórios segundo os proprietários investigados.....	87
Quadro 19 – Ponderação do atributo Comunicação como determinante da qualidade percebida em serviços nos escritórios segundo os proprietários investigados.....	87
Quadro 20 – Ponderação do atributo Credibilidade como determinante da qualidade percebida em serviços nos escritórios segundo os proprietários investigados.....	88
Quadro 21 – Ponderação do atributo Segurança como determinante da qualidade percebida em serviços nos escritórios segundo os proprietários investigados.....	88
Quadro 22 – Ponderação do atributo Tangíveis como determinante da qualidade percebida em serviços nos escritórios segundo os proprietários investigados.....	89

Quadro 23 – Ponderação do atributo Cortesia como determinante da qualidade percebida em serviços nos escritórios segundo os proprietários investigados.....	90
Quadro 24 – Síntese das determinantes da qualidade percebida pelos proprietários de escritórios de contabilidade pesquisados.....	91
Quadro 25 – Cruzamento dos dados coletados.....	95

## LISTA DE E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AMA	<i>American Marketing Association</i>
CEBRASSE	Central Brasileira do Setor de Serviços
CEFET-MG	Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNPJ	Cadastro nacional de Pessoa Jurídica
ETFG	Escola Técnica de Formação Gerencial
EUA	Estados Unidos da América
FACECA	Faculdade Cenecista de Varginha
FADIVA	Faculdade de Direito de Varginha
FGV	Fundação Getulio Vargas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IMA	<i>Institute of Management Accountants</i>
IMPACTO	Escola de Saúde: com cursos técnicos nas áreas de Enfermagem, Segurança do Trabalho e Radiologia
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MBAs	<i>Masters Business Administration</i>
NBR	Norma Brasileira
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
SEST SENAT	Serviço Social do Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SINCRONO	Escola de Formação Técnica
SINDCONT	Sindicato dos Contabilistas de Varginha
SPED	Sistema Público de Escrituração Digital
TQC	<i>Total Quality Control</i>
UNICESUMAR	Centro Universitário Cesumar
UNIFFAL	Universidade Federal de Alfenas
UNIFENAS	Universidade José do Rosário Vellano
UNIFRAN	Universidade de Franca

UNIP

Universidade Paulista

UNIS

Centro Universitário do Sul de Minas

UNIVAR

Educação Ciência e Tecnologia

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 SERVIÇOS E MARKETING DE SERVIÇOS .....	17
2.1 Serviços: conceituação e classificação .....	17
2.2 Serviços: qualidade e gestão.....	26
2.3 Marketing de Serviços: contextualização e evolução.....	33
2.4 Serviço Contábil .....	46
2.5 Marketing Contábil.....	51
3 METODOLOGIA.....	58
3.1 Caracterização da pesquisa.....	58
3.2 Levantamento dos dados .....	60
4 VISÃO MERCADOLÓGICA DOS PRESTADORES DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DE VARGINHA/MG .....	63
4.1 Breve histórico do Município .....	63
4.2 Mercado Contábil: caracterização do setor .....	66
4.3 Principais práticas mercadológicas adotadas.....	71
4.4 Principais estratégias de Marketing.....	74
4.5 Marketing Contábil: adoção de novas práticas.....	82
4.6 Cruzamento de dados coletados no setor caracterizado .....	95
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	96
REFERÊNCIAS .....	99
APÊNDICE – Questionário de pesquisa .....	109

## 1 INTRODUÇÃO

Desde seu surgimento, a contabilidade adéqua-se ao desenvolvimento da sociedade mediante a elaboração dos relatórios e demonstrativos contábeis, que geram informações úteis à tomada de decisões nas empresas ou na vida privada das pessoas.

Atualmente, o serviço contábil encontra-se em constante mutação – consequência do crescimento econômico na era da globalização. Todo processo de mudanças implica em adequações que impõem novas regras e novas responsabilidades à categoria profissional dos contabilistas. Isso acabou colocando os contabilistas em uma posição privilegiada e de grande importância para a busca da necessária convergência desses serviços em termos globais.

No Brasil, nota-se uma valorização no setor contábil e os dados quantitativos são relevantes. Há, atualmente, mais de 75 mil escritórios de contabilidade (HERNANDES, 2011); 405 Faculdades de Ciências Contábeis; 140 mil contadores registrados nos Conselhos Regionais de Contabilidade; mais de 3 milhões de empresas/entidades jurídicas onde os serviços de prestação de contas/contabilidade são requeridos (HOLLAND, 2012).

No mesmo sentido, o governo investe em atualizações e no desenvolvimento de mecanismos que podem ser considerados modelos para outros governos – como exemplo, a informatização e a padronização dos documentos fiscais e obrigações governamentais. A origem da adoção desses mecanismos encontra-se na implementação do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) – criado para promover a retomada do planejamento e a execução de grandes obras de infraestrutura social, urbana, logística e energética do país, contribuindo para o seu desenvolvimento acelerado e sustentável (BRASIL, 2007a). A realização dessa iniciativa impôs a criação do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) – um instrumento que unifica e possibilita o intercâmbio de informações entre os diversos órgãos públicos de contabilização e fiscalização nas esferas federal, estadual e municipal (BRASIL, 2007b).

Nesse novo contexto, a contabilidade necessita adequar-se às exigências que se apresentam, cabendo, então, aos profissionais e às empresas prestadoras de serviços da área se prontificarem a especializar-se quanto às atualizações demandadas.

A sobrevivência das empresas prestadoras de serviços contábeis no novo cenário dependerá de vários fatores, destacando-se, entre eles, a qualidade dos serviços prestados. A oferta de profissionais qualificados é, por outro lado, bem superior à demanda – o que tem gerado acirrada competição entre empresas e profissionais de contabilidade.

Além da procura do mercado por tais profissionais competentes, as empresas de prestação de serviços em contabilidade precisam utilizar de ferramentas que agreguem valor ao produto oferecido e adotar as estratégias de marketing adequadas, para manterem seus clientes e, por consequência, melhorarem seu posicionamento no mercado.

A qualidade da prestação de serviço é auferida pela satisfação do cliente, objeto daquela demanda específica. Cabe às empresas prestadoras o planejamento e a execução eficiente dos serviços contábeis oferecidos, porque sua permanência no mercado competitivo depende de sua qualidade e do grau de satisfação dos clientes que os recebe.

Entretanto, não se sabe, ao certo, se pelo fato de ser uma profissão historicamente arraigada ou se por uma deficiência na formação acadêmica, muitos contabilistas e gestores de serviços contábeis não enxergam a necessidade de promover, divulgar, agregar qualidade à prestação dos seus serviços. Para muitos, os profissionais de serviços não percebem a importância do marketing em suas atividades (LEVITT, 1986 apud ROSA; MARION, 2010). Há os que afirmam que o conteúdo de marketing trabalhado dentro dos cursos de contabilidade é negligenciado por tratar-se de prestação de serviços (MARION; MULLER, 2000 apud ROSA; MARION, 2010).

Por isso, o presente estudo torna-se relevante na atualidade porque as mudanças impostas à contabilidade pela globalização, somada à acirrada competição na área – impõe aos profissionais, além da qualidade, a recorrência ao marketing como estratégia de sobrevivência e crescimento.

Parte-se da constatação de que é baixo o nível de conhecimento e adoção das estratégias de marketing, de marketing de serviços e de marketing contábil pelos profissionais proprietários e gestores dos escritórios de contabilidade. Além disso, constata-se que as pesquisas na área de marketing são bem generalizadas e diversificadas, e não existem muitas pesquisas voltadas para a área de prestação de serviços contábeis. Por isso, diante dessa escassez, deve-se aproveitar a oportunidade do mestrado, para realizá-la no tema proposto.

Diante do exposto, parte-se da seguinte questão norteadora da dissertação: como os proprietários de escritórios de contabilidade atuam no mercado de serviços contábeis na cidade de Varginha/ MG, nos primeiros anos do Século XXI?

O objetivo geral é conhecer as práticas mercadológicas adotadas pelos proprietários de escritórios de contabilidade de Varginha/, no presente momento.

São três os objetivos específicos:

- (1) identificar as principais práticas mercadológicas implementadas pelos proprietários dos escritórios de contabilidade de Varginha/MG;



- (2) examinar quais as estratégias de marketing de serviços mais utilizadas pelos proprietários dos escritórios de contabilidade de Varginha/MG;
- (3) analisar as principais estratégias de marketing contábil adotadas pelos proprietários dos escritórios de contabilidade de Varginha/MG.

As informações utilizadas para dar conta do objeto e dos objetivos desta pesquisa provêm de um *survey* realizado com 35 proprietários dos escritórios de contabilidade, residentes na cidade de Varginha/MG. Demais informações sobre essa pesquisa serão apresentadas no capítulo Metodologia.

Além da introdução, a presente dissertação será composta de quatro capítulos principais. No segundo capítulo, será apresentado o referencial teórico, que trata dos serviços e do marketing. No capítulo terceiro, será detalhada a metodologia usada neste trabalho. No capítulo quatro, serão expostos os resultados principais da investigação que dizem respeito ao objeto e aos objetivos propósitos. Finalmente, apresentam-se as considerações finais, as limitações e as sugestões de pesquisas futuras.

## **2 SERVIÇOS E MARKETING DE SERVIÇOS**

Para concentrar na busca de como os proprietários de escritórios de contabilidade atuam no mercado de serviços contábeis na cidade de Varginha/MG, bem como esse mercado é formado ou segmentado, apresenta-se aqui uma breve revisão de literatura, com o objetivo de estabelecer referências teóricas acerca do tema de pesquisa.

Inicia-se pela apresentação dos serviços de contabilidade na atualidade; segue-se expondo sobre a relação dos serviços com a gestão da qualidade em serviços; passa-se para a abordagem do marketing de serviços, contextualizando-o e mostrando sua evolução; explana-se sobre o serviço contábil, e, finda-se, com o marketing contábil.

### **2.1 Serviços: conceituação e classificação**

As constantes e marcantes mudanças da sociedade moldaram um novo mercado caracterizado pela alta concorrência e pela competição em todos os setores, bens de produção, bens de consumo ou serviços, envolvendo instituições públicas ou privadas. Uma das principais tendências atuais é o crescimento dos serviços em comparação com a indústria e o agronegócio. É crescente a importância do setor de serviços na economia dos países desenvolvidos e em desenvolvimento (FIGUEIREDO et al, 2012).

Miguel e Salomi (2004) desenvolveram um estudo sobre a mensuração da qualidade de serviços no Reino Unido, que representa mais de 60% do Produto Interno Bruto (PIB). A soma do setor de serviços, nos Estados Unidos da América (EUA) com a União Europeia, corresponde a mais de 50% do PIB dessas nações. No caso do Brasil, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicavam que o setor de serviços corresponde a 52,3% do PIB nacional.

Recentemente, no país, uma pesquisa do CEBRASSE (2012) registrou um crescimento significativo do número de empresas do ramo de prestação de serviços, nos anos de 2010 e 2011. Em pesquisa anterior a essa – realizada em março de 2010, pelo mesmo órgão – os números já eram otimistas, ao apontar um crescimento considerável em relação ao período de 2009-2010:

93,4% dos entrevistados têm a expectativa de crescimento do faturamento do seu setor, em relação ao ano de 2009. 80,1% apontam um percentual de crescimento, de no mínimo 4%. Apenas 3,3% dos entrevistados, têm a expectativa do faturamento do seu setor, ficar abaixo do registrado em 2009. A maioria dos entrevistados acredita num crescimento de 4% a 6%, significando que o setor de serviços está mais otimista que a maior parte dos economistas (CEBRASSE, 2010, p.1).

No mesmo ano, outra pesquisa realizada pelo IBGE e publicada na Pesquisa Anual de Serviços, demonstra o crescimento real ocorrido no setor no período de 2007- 2010. De acordo com essa pesquisa,

Apesar da desaceleração ocorrida em 2008-2009, o crescimento dos serviços não financeiros foi superior ao crescimento total da economia em todos os anos analisados. Conforme as Contas Nacionais Trimestrais do IBGE, o PIB a preços de mercado acumulado ao longo do ano alcançou 5,4% em 2007, 5,1% em 2008, decresceu 0,2% em 2009 e voltou a crescer 7,5% em 2010 (IBGE, 2010, p. 18).

Figueiredo et al (2012, p.3), após apuração de resultados de pesquisas realizadas, afirmaram que “o setor de serviços é o que mais crescerá e se diversificará no futuro, porque as pessoas, especialmente os consumidores, os exigirão cada vez mais específicos e sofisticados [...] feitos com qualidade”. Na concepção dos mesmos estudiosos, o acirrado crescimento talvez seja a explicação para o número assustador da ocorrência de registros – tanto de reclamações, quanto de protestos – contra os serviços realizados com baixa qualidade.

Gracioso (2014, p.1) desenvolveu uma pesquisa, em ocasião do evento esportivo de campeonato mundial, para avaliação da prestação de serviços no país, afirmando que “estamos caminhando para um mundo só de serviços [...]. No Brasil, a área já responde por 67,5% de toda a riqueza produzida [...] e o segmento continua crescendo em todo o território nacional”. Ainda apontou uma observação importante mediante o repensar do contexto econômico ao ponderar que, historicamente, quanto mais avançada for a economia de um país, maior será a participação dos serviços no seu PIB.

Essa importância cada vez mais acentuada do setor de serviços caracteriza a necessidade de se empreender esforços em relação à mensuração da qualidade nos serviços prestados. Diante dessa tendência, há diversas consequências. A mais importante, talvez, seja a de que as empresas precisam aprender a se movimentarem em ambientes cada vez mais complexos, bem como devem apresentar características distintivas de outras empresas, especialmente no ramo de prestação de serviços. Dessa forma, aprendem a se tornar competitivas, a sobreviver e a prosperar (MIGUEL; SALOMI, 2004).

De acordo com Ferreira (1988, p.597), o serviço pode ser definido como “produto da atividade humana que, sem assumir forma de um bem material, satisfaz uma necessidade”. Las Casas (1991, p.15) define serviço como “uma transação realizada por uma empresa ou por um empresário, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”. Ainda para Las Casas (1991), o serviço pode ser considerado como a parte vivenciada, ocorrendo pela experiência e pelo desempenho. Grönroos (1993) fez um resumo dos principais conceitos de serviços desde 1960, de acordo com Quadro 1.

Quadro 1 – Conceitos de Serviços

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>
<i>AMA (1960)</i>	São atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens.
<i>Regan (1963)</i>	Representam satisfações intangíveis apresentadas diretamente (transporte e acomodação), ou indiretamente quando da compra de mercadorias ou de outros serviços (crédito e entrega).
<i>Judd (1964)</i>	Para o mercado, é uma transação, realizada por uma empresa ou por um empreendedor, em que o objeto da transação é outro que não a transferência de propriedade (ou título, se algum) de uma mercadoria tangível.
<i>Bessom (1973)</i>	Para o consumidor, são quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas; atividades que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio.
<i>Blois (1974)</i>	É uma atividade colocada à venda, que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem.
<i>Stanton (1974)</i>	Atividades separadamente identificáveis e intangíveis que proveem a satisfação de um desejo quando colocados no mercado a consumidores industriais e que não estão necessariamente associados à venda de um produto ou de outro serviço.
<i>Lehtnen (1983)</i>	Atividade ou série de atividades que tem lugar nas interações com uma pessoa de contato ou com uma máquina física e que provê satisfação ao consumidor.
<i>Andresen et al. (1983)</i>	Benefícios intangíveis, que são pagos direta ou indiretamente, e que, frequentemente, incluem um componente físico ou técnico maior ou menor.
<i>Kotler; Bloom (1984); Kotler (1988)</i>	Qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico.
<i>Free (1987)</i>	O atendimento das expectativas do cliente durante uma venda e na atividade pós venda, através da realização de uma série de funções que se equiparam ou que superam a concorrência, de forma a prover um lucro incremental para o fornecedor.
<i>Grönross (1993)</i>	É uma atividade de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas de fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) clientes.

Fonte: Gronroos, 1993, p.34-36 (adaptado)

Já para Kotler e Armstrong (1995, p.456), é “toda atividade intangível que uma parte pode oferecer à outra, que não resulta na posse de um bem – intangível porque não pode ser visto, provado, sentido, ouvido ou cheirado antes de comprar. Não existe um produto real”.

Kotler (1998, p.190) atribuiu, mais tarde, aos serviços um conceito de “produtos que se resumem em atividades e implicam em benefícios ou satisfações colocadas à venda”.

De acordo com a NBR ISO 9000/2000 (ABNT, 2000) os serviços, são vistos como resultado ou produto de alguma atividade desenvolvida pela interface ‘fornecedor *versus* cliente’ e, portanto, caracteriza-se como intangível. Já por prestação de serviço, podem ser atribuídos os seguintes significados: (i) atividades realizadas em produtos tangíveis fornecidos pelos clientes; (ii) atividades realizadas em produtos intangíveis fornecidos pelos clientes; (iii) entrega de produtos intangíveis; (iv) criação de ambientes agradáveis para os clientes.

Lovelock (2001) propõe, ao formular um conceito para serviços, duas definições que capturam sua essência. Na primeira, nota-se que o conceito está direcionado à intangibilidade, mas, mesmo vinculado a bens físicos, não gera propriedade. Já na segunda, sobressaem a criação de valor e a geração de benefícios ao destinatário:

Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção [...] São atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço (LOVELOCK, 2001, p.5).

Scarpin et al (2003) elaboraram, para uma convenção de contabilidade, um artigo, focando o uso das estratégias de marketing como ferramentas competitivas para a ciência contábil e, no mesmo, desenvolveram um conceito ousado, crítico e polêmico sobre serviços. De acordo com os autores, esses podem ser vistos como:

Atividades ou benefícios que uma parte pode oferecer a outra e são essencialmente intangíveis e não resultam em posse de bem algum. A natureza e as características dos serviços são distintas. Os serviços são intangíveis, abstratos, variáveis, inseparáveis e perecíveis. Cada uma dessas características apresenta problemas específicos e requer estratégias bem definidas para se atingir a meta proposta. É preciso encontrar meios de torná-los mais tangíveis (SCARPIN et al, 2003, p.7).

Machado et al (2006) desenvolveram um estudo sobre a mensuração da qualidade em serviços prestados. Nele, utiliza-se dos conceitos de outros dois estudiosos contemporâneos sobre serviços e prestação de serviços:

Para Troster (1999), os serviços são aquelas atividades que, sem criar objetos materiais, se destinam direta ou indiretamente a satisfazer necessidades humanas. Conforme Zeithaml e Bitner (2000), serviços são atos, processos e performances, como também todas as atividades econômicas cujo produto não é físico ou construído. O serviço é consumido na hora em que é produzido e provê valor agregado que é essencialmente intangível e dedicado, primordialmente, a quem compra [...] O principal objetivo dos fornecedores de serviços é idêntico aos de outros setores, ou seja, desenvolver e proporcionar ofertas que satisfaçam as necessidades dos consumidores e suas expectativas, garantindo, assim, sua própria sobrevivência econômica (MACHADO et al, 2006, p. 262).

Existe dentro da literatura específica uma diferença entre bens e serviços, assim como também um consenso entre os estudiosos do assunto sobre o grau de dificuldade em separar produtos e serviços. Há, ainda, uma variedade de características atribuídas aos serviços, considerados, de modo geral, como tangíveis ou intangíveis.

Rathmell (1966 apud Las Casas, 2007, p.17) considera bem como “alguma coisa – um objeto, um artigo, um artefato ou um material – serviço como um ato, uma ação, um esforço, um desempenho”. Para o mesmo, uma das características do serviço é ser intangível, portanto, as negociações entre empresas e/ou pessoas físicas não envolvem a entrega de um produto físico.

Las Casas (2007, p. 17) discorre sobre serviço como sendo “uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”. Segundo ele embora seja nítida a diferença entre produto e serviço, na prática, não é simples separar o produto do serviço.

Berry (1980, apud BATESON; HOFFMAN, 2010, p.5) pondera serviços como determinadas ações, esforços, atividades ou desempenhos; entretanto, diante de tal generalização, o mesmo menciona dificuldades em separar o produto do serviço ao dizer que “é difícil, se não impossível, fornecer um exemplo de um bem puro ou de um serviço puro. Um bem puro implicaria que os benefícios recebidos pelo cliente não contivessem elementos fornecidos por serviço. Da mesma forma, um serviço puro não conteria bens tangíveis”.

Bateson e Hoffman (2010), na tentativa de exemplificar, mencionam que muitos serviços contêm, pelo menos, alguns elementos de bens tangíveis, como o cardápio de um restaurante, o extrato bancário ou a política de uma companhia de seguros. Os mesmos autores elucidam as diferenças entre bens e serviços, ao fazerem uso da escala de tangibilidade proposta por Shostack (1977), conforme Figura 1.

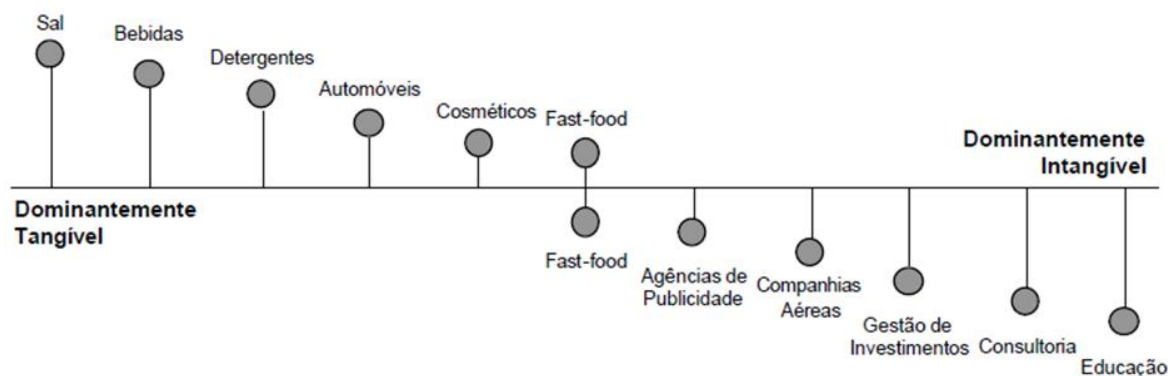


Figura 1 – Escala de Tangibilidade

Fonte: Bateson; Hoffman, 2010, p.6

A leitura da escala de tangibilidade de Shostack (1977 apud BATESON; HOFFMAN, 2010), para os produtos e serviços, baseia-se na seguinte colocação: quanto mais puro for o produto – venda sem nenhuma prestação de serviço posterior – mais tangível ele é, quanto mais puro – prestação de serviço que não requer uma entrega de produto físico – mais intangível ele o será. Em igual pensamento, Grönroos (1993) afirma a existência da variação das características literárias sugeridas e cita, como exemplo, Lovelock (1993). Seu pensamento está resumido na Figura 2.

Quem recebe o serviço?		
Qual é a natureza da ação prestada?	Pessoas	Objetos
Ações Tangíveis	Serviços voltados para o corpo das pessoas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medicina</li> <li>▪ Transporte de Passageiros</li> <li>▪ Salão de Beleza</li> <li>▪ Restaurantes</li> </ul>	Serviços voltados para bens ou objetos físicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transporte de Carga</li> <li>▪ Reparo de Máquinas</li> <li>▪ Lavagem de Roupa</li> <li>▪ Serviços Veterinários</li> </ul>
Ações Intangíveis	Serviços voltados para a mente das pessoas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Educação</li> <li>▪ Transmissão de Rádio</li> <li>▪ Serviços de Informação</li> <li>▪ Teatros</li> </ul>	Serviços voltados para ativos intangíveis: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Serviço Bancário</li> <li>▪ Serviço de Contabilidade</li> <li>▪ Seguros</li> <li>▪ Serviços Legais</li> </ul>

Figura 2 – Classificação de Serviços proposto por Lovelock de acordo com Grönroos (1993)

Fonte: Lovelock, 2001, p. 41

Grönroos (1993) apresenta um comparativo entre as características de bens e serviços, resumidos no Quadro 2.

Quadro 2 – Comparativo entre as características de bens e serviços

Bens Físicos	Serviços
Tangível	Intangível
Homogêneo	Heterogêneo
Produção e distribuição separadas do consumo	Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor
Cientes não participam de processo de produção	Cientes participam da produção
Pode ser mantido em estoque	Não pode ser mantido em estoque
Transferência de Propriedade	Não transfere propriedade

Fonte: Grönroos, 1993, p.38

Kotler e Armstrong (1995) caracterizaram os serviços quanto à intangibilidade, à inseparabilidade, à variabilidade e à perecibilidade. Sua classificação está resumida na Figura 3.

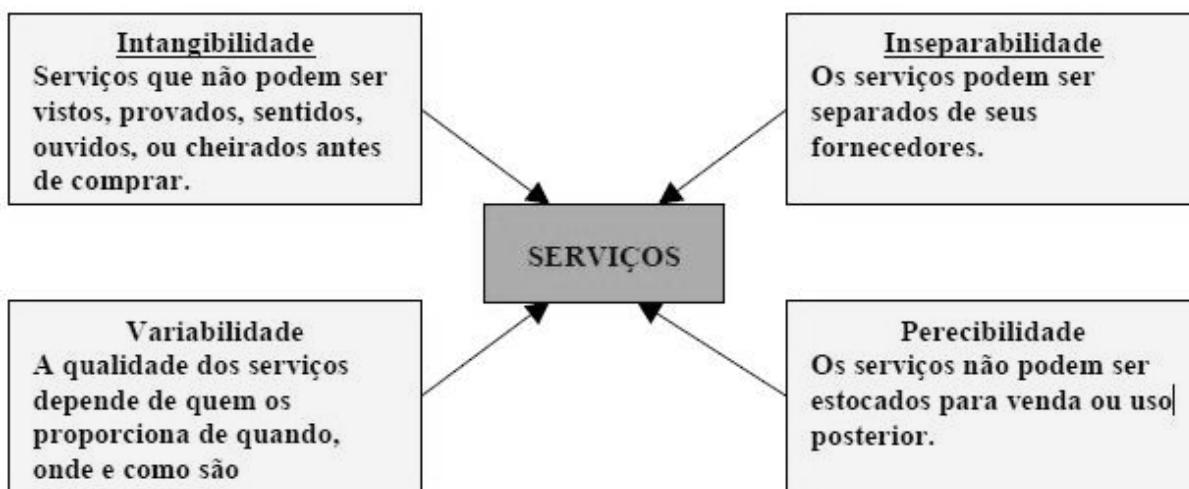


Figura 3 – Características dos Serviços  
Fonte: Kotler e Armstrong, 1995, p. 456

Diante da polêmica, quanto à relação entre bens e serviços, torna-se necessária uma abordagem mais ampla sobre as características específicas dos serviços – Intangibilidade, Inseparabilidade, Heterogeneidade (ou Variabilidade) e Perecibilidade, organizada mediante Quadro 3.



Quadro 3 – Características Específicas dos Serviços

<b>Característica</b>	<b>Caracterização dentro da literatura</b>
<b><i>Intangibilidade</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se pode tocá-los ou possuí-los, em suma, não são bens. Existem formas altamente abstratas de formular o que é um serviço e a razão para isso recai sobre sua natureza intangível (GRÖNROSS,1993);</li> <li>• O que ocorre, antes de uma venda efetiva, são promessas, muitas vezes impossíveis de constatação prévia. Quando da aquisição do serviço o cliente não tem como avaliar o que está comprando, é uma questão de confiança. Não há como criar um padrão de qualidade, uma vez que o que é bom para um cliente pode não ser bom para outro (LAS CASAS, 2007).</li> </ul>
<b><i>Inseparabilidade</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquanto uma indústria produz, estoca, vende e somente depois, o produto é consumido; nos serviços, a produção e o consumo são simultâneos. No momento em que o funcionário da empresa prestadora de serviço está frente a frente com o consumidor é que ocorre a ação (LAS CASAS, 2007);</li> <li>• A inseparabilidade reflete as interconexões entre o provedor de serviços, o cliente que recebe o serviço e outros clientes que compartilham a experiência do serviço (BATESON; HOFFMAN, 2010).</li> </ul>
<b><i>Heterogeneidade (ou Variabilidade)</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O fator humano, para grande parte dos serviços, é o que mais contribui para que exista esta divergência entre os serviços prestados; ou seja, a qualidade do serviço prestado é o diferencial (SCARPIN et al, 2003);</li> <li>• Serviços são produzidos por pessoas. Com isso, as variações são inerentes ao processo de produção dos mesmos. O nível de disposição do ser humano nem sempre é o mesmo, e isto também pode refletir na heterogeneidade dos serviços (LAS CASAS, 2007);</li> <li>• Os serviços são geralmente prestados por pessoas e recebidos, em grande parte, também por pessoas. O fator humano cria uma variante que resulta em que os mesmos serviços sejam diferentes para clientes diferentes. A heterogeneidade é uma característica que reflete a variação da coerência de uma transação de um serviço para o seguinte (BATESON; HOFFMAN, 2010).</li> </ul>
<b><i>Percibilidade</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um serviço mal prestado não poderá ser recuperado (SCARPIN et al, 2003);</li> <li>• A percibilidade é uma característica que se refere ao fato de que o serviço não pode ser armazenado, e o que não é utilizado não pode ser guardado ou inventariado (BATESON; HOFFMAN, 2010).</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Grönross,1993; Scarpin et al, 2003; Las Casas, 2007; Bateson; Hoffman, 2010.

Já Scarpin et al (2003), com fins para usos das estratégias de marketing, atribuíram aos serviços, assim como ao segmento de prestação de serviços, as seguintes características:

- Os serviços são mais intangíveis que tangíveis;
- O serviço é resultado de um esforço;
- Não existe linha de produção para serviço;

- Os serviços são baseados em pessoas ou equipamentos;
- O ser humano é o que prevalece e por esta razão é difícil ser produzido de maneira uniforme e padrão;
- Não existe estoque de serviços; Serviços são simultaneamente produzidos e consumidos;
- Os serviços são facilmente copiáveis e raramente podem ser protegidos por patente;
- Os custos de produção do serviço variam, pois, se apóiam em trabalho humano;
- É difícil o estabelecimento de preço para serviços, pois, eles são estipulados subjetivamente por quem os produz (SCARPIN et al, 2003, p.7).

Os serviços, geralmente, são classificados por grupos de atividades, contudo, tal classificação pode não representar a verdadeira essência do ramo ou segmento de negócio. Para elucidar a afirmação anterior, usa-se Lovelock (2001), que cita, como exemplo, o ramo de prestação de serviços de refeições que pode ser oferecido em lanchonetes, restaurantes, hotéis, aeroportos, dentre outros. O mesmo autor propõe uma lista para agrupamento dos serviços de acordo com: (i) o grau de tangibilidade ou intangibilidade dos seus processos; (ii) o destinatário direto do processo; (iii) o tempo e o lugar da entrega; (iv) o grau de personalização ou de padronização; (v) a natureza da relação com os clientes; (vi) a medida na qual a relação entre oferta e demanda estão em equilíbrio; (vii) a medida na qual as instalações, os equipamentos e o pessoal participam da experiência de serviço (LOVELOCK, 2001).

A Pesquisa Anual de Serviços, do ano de 2010 (IBGE, 2010), propõe uma divisão de serviços de acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE).

Na codificação adotada pelo IBGE (2010) os códigos gerados têm por finalidade classificar as atividades das empresas. Dessa forma, todas as empresas inscritas no Cadastro nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) possuem, obrigatoriamente, pelo menos, uma classificação, podendo esta ser consultada pelo CNPJ, quando necessário. Ressalta-se que os escritórios de contabilidade – foco desse estudo enquadram-se no CNAE pela denominação de ‘Serviços de Escritório de Apoio Administrativo’ na sessão ‘Serviços Profissionais, Administrativos e Complementares’ pelos códigos 82.11-3, 82.19-9, 82.20-2 e 82.30-0.

Para Las Casas (2007, pág. 19), “dentre muitas classificações possíveis, uma delas considera o esforço do consumidor na obtenção de serviços e, nesse sentido, tem-se a seguinte classificação: serviços de consumo, serviços industriais”.

Os serviços de consumo são aqueles prestados diretamente ao consumidor final e subdividem-se em:

- De conveniência: ocorre quando o consumidor não quer perder tempo em procurar a prestadora de serviços, uma vez que não há muita diferença entre elas;

- De escolha: caracteriza-se quando alguns serviços têm como característica custos diferenciados de acordo com a qualidade e o tipo de serviços prestados, prestígio da empresa, etc. Neste caso compensará ao consumidor visitar empresas com intuito de conseguir melhores negócios;
- De especialidade: são os altamente técnicos e especializados. O consumidor neste caso fará todo o esforço possível para obter serviços de especialistas, tais como: médicos, advogados, técnicos, etc. (LAS CASAS, 2007, p. 19).

Já os serviços industriais são aqueles prestados para as empresas e subdividem-se em:

- De equipamentos: são serviços relacionados à instalação, montagem ou manutenção de equipamentos;
- De facilidade: estão incluídos os serviços financeiros, de seguros etc., pois facilitam as operações da empresa;
- De consultoria/orientação: são os que auxiliam nas tomadas de decisão e incluem serviços de consultoria, pesquisa e educação (LAS CASAS, 2007, p. 19).

Percebe-se, pelo abordado, acerca das características e classificações dos serviços, que os mesmos são intangíveis, sendo assim, pelo fato de que esses não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos, cheirados, antes de serem comprados. Percebe-se, ainda, que, na atualidade, marcada pela ampla oferta e visando reduzir a incerteza, os compradores de tais serviços procuram sinais de qualidade para a escolha.

De acordo com Scarpin et al (2003), tais compradores ou usuários potenciais tiram suas conclusões sobre a qualidade do serviço, a partir de tudo que puderem observar sobre o lugar, as pessoas, o equipamento, o material de comunicação e o preço. Assim, a tarefa do prestador de serviço, para a manutenção e a sobrevivência no mercado competitivo é tornar esses serviços tangíveis de várias maneiras.

Assim, para qualquer tipo de organização, existe um único objetivo a se cumprir: a melhoria constante da qualidade de seus serviços oferecidos, e tais resultados são buscados, especificamente, no setor da qualidade (PRAHALA; RAMASWAMY, 2004).

## **2.2 Serviços: qualidade e gestão**

Observa-se, dentro de uma linha histórica, o conceito de qualidade discutido em inúmeros estudos e, de acordo com a concepção contemporânea, o mesmo passou a ser ponderado de forma sistêmica junto ao ambiente, fornecedores e clientes. (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

Em sua evolução, os conceitos da qualidade passaram por diferentes abordagens e reformulações. Os principais autores são: Crosby (1985), Juran (1992), Garvin, (1992), Deming (1993), Ishikawa (1993), Grönroos (1993) e Feigenbaum (1994).

A princípio, a qualidade foi abordada por Crosby (1985) – pai da filosofia ‘Zero Defeito’. Ele se baseava na teoria de que a qualidade é assegurada à medida que todos se esforcem em fazer seu trabalho corretamente, logo de imediato. É uma abordagem voltada mais para o comportamento humano, sendo esse o mais adequado meio para se garantir a qualidade.

As principais contribuições de Juran (1992) foram tanto em relação à definição e organização dos custos da qualidade, quanto ao enfoque da qualidade como uma atividade administrativa – executada para atingir os melhores resultados mediante a trilogia: planejamento, controle e aperfeiçoamento da qualidade.

Para Garvin (1992), a qualidade sofre modificações simultâneas, em função da sua organização e abrangência. O mesmo procurou sistematizar os conceitos de qualidade em cinco abordagens distintas:

- Transcendental: onde a qualidade é sinônimo de atingir ou buscar o padrão mais alto, não se contentando com o mal feito ou fraudulento. A qualidade é apenas observável pela sua estética, mas não pode ser definida – tem muito a ver com a beleza e o estilo do serviço;
- Baseada na produção: onde a melhoria da qualidade leva ao menor custo, pois evita defeitos, tornando o serviço mais preciso – uma vez que para corrigi-lo ou refazer o trabalho aumentam-se os custos e qualquer desvio desclassifica o produto resultando numa queda da qualidade;
- Baseada no serviço: onde a qualidade é uma variável precisa e mensurável, implícita na diversidade de algumas características ou atributos que adicionam e agregam valor – algo que fará o cliente escolher tal serviço ao invés de outro;
- Baseada no valor: onde a qualidade é agregada em termos de custo e preço, e um serviço é considerado de qualidade quando oferece um desempenho ou conformidade a um preço que seja aceitável pelo consumidor ou cliente;
- Baseada no usuário: onde a qualidade é obtida quando se procura desenvolver um serviço que atenda às necessidades dos consumidores ou clientes. Para tanto, faz-se necessário administrar os contatos entre consumidores e prestadores de serviços, ficando claro que a qualidade é constituída nos momentos de interação entre fornecedor e cliente – chamados de ‘momentos de verdade’ – pois, é ali que a qualidade experimentada pelo cliente é produzida (GARVIN, 1992, p. 22-26).

Deming (1993) foi reconhecido mundialmente como o grande promotor do Controle da Qualidade no Japão, deixando grandes contribuições para o desenvolvimento de tal conceito. Seu enfoque está no controle e melhoria de processo, não apresentando para tanto, um sistema estruturado, ou uma metodologia clara para a implementação de sua abordagem nas empresas. Em sua concepção, a qualidade pode ser entendida como:

Tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente. A dificuldade em definir qualidade está na renovação das necessidades futuras do usuário em características mensuráveis, de forma que o produto possa ser projetado e modificado para dar satisfação por um preço que o usuário possa pagar (DEMING, 1993, p.56).

A abordagem de Ishikawa (1993) nasceu a partir da compilação de diversos aspectos do trabalho de vários especialistas – tais como Deming e Juran – acrescentando a eles uma grande preocupação com a participação do elemento humano e trazendo para o controle da qualidade uma visão humanística sob a influência de trabalhos publicados por teóricos do comportamento humano – tais como Maslow, Herzberg e McGregor.

Já Grönroos (1993) em um modelo desenvolvido com abordagem em serviços, apresenta um conceito de qualidade percebida em serviços como sendo resultante da diferença entre a qualidade experimentada – performance percebida em relação ao serviço prestado, seja na sua dimensão funcional e técnica – e a qualidade esperada – influenciada pela comunicação do mercado ou da imagem.

Feigenbaum (1994) ficou conhecido pela introdução do termo *Total Quality Control* (TQC) – uma filosofia que tem por abordagem a melhoria contínua da produtividade em cada nível de operação e em cada área funcional de uma organização. Para tanto, utiliza-se de todos os recursos financeiros e humanos disponíveis. Para o mesmo, a qualidade é conceituada como “a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário” (FEIGENBAUM, 1994, p. 8).

Voltando-se para a conjuntura – e fundamentando e embasando-se também nas abordagens históricas – encontra-se em Las Casas (2007) a qualidade percebida em serviços de acordo com o quesito satisfação do cliente. Para o mesmo, em simples linhas, a qualidade está ligada à satisfação e cabe à empresa cuidar e planejar os serviços a se oferecerem, prontificarem-se a disponibilizar um serviço bem feito e gerarem satisfação dos clientes. Esse acredita, ainda, que a satisfação, além da sua fidelização, cria uma venda prospectada no mercado, pelas indicações do cliente satisfeito a terceiros, criando, então, expectativa de aumento na demanda e no lucro da empresa. No entanto, considera-se que, para tornar uma prestação de serviço de qualidade e gerar satisfação, o administrador da prestação de serviços da empresa necessita gerir precauções e providências, tais como:

-Administrar as expectativas dos clientes – as expectativas são formadas através de comentários de outras pessoas, experiências adquiridas com a própria empresa ou com concorrente, ou através de promessas feitas por vendedores de serviços;

-Percepção da qualidade – é difícil para o cliente avaliar a qualidade do serviço que recebe, então, às vezes, apesar do profissional saber que presta um serviço de boa qualidade, o cliente não percebe a qualidade. É por isso que é importante o monitoramento das empresas em relação a como seus clientes percebem seus serviços;

-Seqüência de procedimentos – é necessário para o administrador desenvolver seus serviços de qualidade, ou seja, é necessário pesquisar, estabelecer uma cultura, desenvolver treinamento, criar um clima organizacional com o marketing interno, comunicar o plano e estabelecer mecanismo de controle (LAS CASAS, 2007, p. 83).

Lacerda (2005) desenvolveu um estudo para o Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE), especificamente, com o objetivo de propor metodologias e orientações para a conquista da excelência das empresas prestadoras de serviço. No estudo, a pesquisadora introduz o conceito de qualidade a todo e qualquer atributo que pode ser relacionado ao usuário do serviço e, que, principalmente, satisfaça suas necessidades e expectativas. Em suas palavras, “qualidade é a filosofia de gestão que procura alcançar o pleno atendimento das necessidades e a máxima satisfação das expectativas dos clientes” (LACERDA, 2005, p.20).

Após um exaustivo estudo sobre métodos de avaliação da qualidade dos serviços – especificamente, mediante um estudo de caso no segmento de tecnologia da informação – Freitas et al (2006, p.2) ponderaram, em sua publicação que, “o tema qualidade em serviços, mesmo sendo muito abordado em pesquisas científicas, ainda é muito discutido e questionado por estudiosos e pesquisadores” e de forma sugestiva, apontam que tal afirmativa deriva-se do fato de que tais teorias e abordagens disponíveis são pouco exploradas ou compreendidas para aqueles que necessitam utilizá-las.

Pelo exposto, percebe-se que existem muitas abordagens e soluções diferentes, dando origem a novas técnicas para atacar velhos problemas, bem como a novas filosofias gerenciais – ou seja, novas formas de enxergar a administração das organizações, novos preceitos sobre comando, coordenação de esforços e gestão da qualidade.

Os consumidores em geral têm, à sua frente, uma grande gama e produtos ou serviços que podem satisfazer uma dada necessidade. Entretanto, de acordo com Kotler (1998, p.6) “o valor para o cliente é a diferença entre os benefícios que ele ganha comprando e usando um produto ou serviço e os custos para obter os mesmos”. Na visão do autor, não há uma padronização do julgamento de valores e custos por parte dos clientes, pois estes agem com base no valor percebido. Assim, o grau de satisfação do cliente implica em como o desempenho do produto ou serviço é percebido por ele em relação ao valor relativo às suas

expectativas. Se a satisfação corresponde às expectativas, existe a satisfação; se as excede, passa ao encantamento.

Um cliente, quando satisfeito, repete sua compra e também fala aos outros sobre sua boa experiência com o produto ou serviço, sendo assim, entende-se que a satisfação do cliente estreita-se à qualidade percebida por ele e, em muitos casos, pode ser sinônimo de ausência de defeitos ou da ocorrência de inesperados. Por consequência, a existência da certificação de qualidade permite o aumento da lucratividade, haja vista que a satisfação pode sustentar níveis elevados dos produtos ou serviços que são produzidos ou prestados a custos baixos, proporcionando o aumento da lucratividade de muitas empresas que investem no aprimoramento da qualidade (MIGUEL; SALOMI, 2004).

Assim, a gestão da qualidade pode ser realizada de diversos modos, utilizando-se de inúmeras metodologias. Entretanto, a gestão da qualidade percebida em serviços é, dentro das teorias, realizada mediante avaliação de seus atributos das dimensões que identificam e dos elementos implícitos à qualidade de um serviço prestado, percebido como tal (FREITAS et al, 2006).

Garvin (1992) identificou oito dimensões como atributos básicos da qualidade:

- Desempenho – características básicas de um produto ou serviço;
- Características – características secundárias de um produto ou serviço que suplementam o funcionamento básico do mesmo;
- Confiabilidade – reflete a possibilidade do não correto funcionamento do produto ou serviço, ou da falha deste por um dado tempo;
- Conformidade – grau em que o projeto e as características do produto ou serviço estão de acordo com os padrões estabelecidos; ou seja, ao grau em que o serviço prestado correspondeu ao que foi prometido;
- Durabilidade – medida da vida útil do produto – acrescenta-se ser uma dimensão pouco utilizada em serviços devido à intangibilidade do mesmo;
- Atendimento – a rapidez, cortesia e facilidade de preparo e prontidão, credenciados como uma dimensão fundamental para serviços;
- Estética – reflete na aparência do produto, o que se sente com o mesmo, com o seu som, sabor ou cheiro. Atributo de julgamento pessoal e, em serviços, torna-se difícil identificá-la, mas que sendo um aspecto tangível, pode influenciar na qualidade percebida;

- Qualidade percebida – aspectos identificáveis antes do consumo sobre o qual se pode inferir sobre a qualidade do produto ou serviço; em serviços é um atributo muito utilizado, uma vez que os mesmos são intangíveis antes do momento da compra.

Em serviços, especificamente, tais atributos foram estudados e discutidos por vários autores, na busca de compreender como o cliente percebe e avalia a qualidade. Dentro da literatura, muitos são os estudos publicados sobre o assunto. Eles se justificam pela demanda de permanência e sobrevivência no mercado, graças ao cenário globalizado e competitivo. Entretanto, é consenso que, para a gestão da qualidade percebida, mediante seus atributos norteadores, faz-se necessário o uso do modelo proposto por Parasuraman et al (1985; 1990) – considerado esse marco referencial sobre o assunto.

De acordo com Parasuraman et al. (1985), os consumidores utilizam-se de critérios para avaliarem a qualidade do serviço agrupados em 10 categorias ‘determinantes da qualidade do serviço’. Ainda para os estudiosos, os consumidores avaliam a qualidade comparando o serviço recebido às expectativas projetadas, mediante o julgamento dessas determinantes da qualidade, conforme esquema da Figura 4.

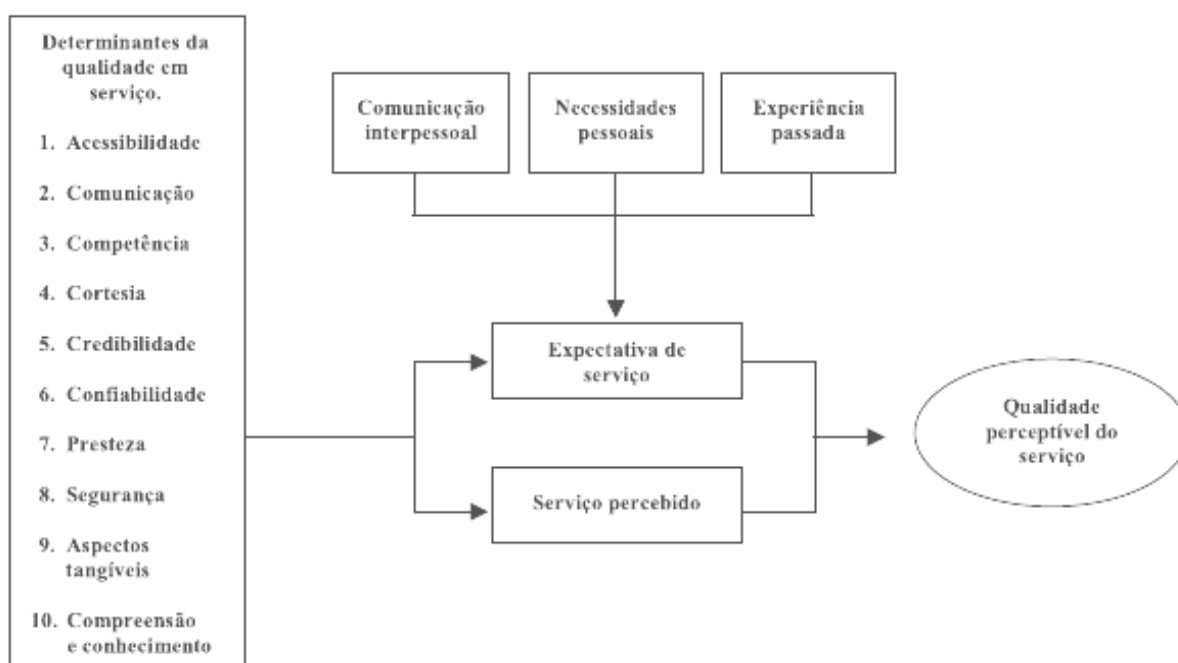


Figura 4 – Determinantes da Qualidade dos Serviços

Fonte: Parasuraman et al., 1985, p. 49

Segundo Parasuraman et al. (1985), as dez categorias ‘determinantes da qualidade do serviço’ são:



- Confiabilidade – envolve coerência no desempenho e constância: a empresa desempenha o serviço de forma correta da primeira vez, precisão no faturamento, manutenção correta do serviço, execução do serviço no tempo previsto;
- Rapidez de resposta – diz respeito à disposição e à rapidez dos empregados fornecerem o serviço: serviço prestado em tempo adequado, prestação imediata do serviço;
- Competência – significa possuir habilidades e conhecimentos necessários: conhecimentos e habilidades dos empregados de contato com os clientes, de suporte operacional, de pesquisa e organização;
- Acesso – envolve facilidade de abordagem e de contato: serviço é facilmente acessível, com horas convenientes de operação, local conveniente para execução;
- Cortesia – envolve boa maneira, respeito, consideração e contato amigável do pessoal, consideração pela propriedade do consumidor e boa aparência do pessoal de contato;
- Comunicação – manter os clientes informados em linguagem que possam compreender e ouvir os clientes: explicar o serviço em si, explicar o preço do serviço, bem como a relação entre o custo e o serviço;
- Credibilidade – envolve confiança, crédito, honestidade e curiosidade com o interesse do cliente: nome da empresa, reputação, características pessoais do pessoal de contato;
- Segurança – estar livre de perigos, riscos ou dúvidas: segurança física, financeira;
- Compreender/conhecer o cliente – envolve fazer um esforço para compreender as necessidades do cliente: conhecer as exigências específicas do cliente, seu segmento, fornecer atenção individualizada, reconhecer o cliente assíduo;
- Tangíveis – incluem evidência física do serviço: instalações físicas, ferramentas e equipamentos utilizados para fornecer o serviço, representações físicas do serviço.

Parasuraman et al. (1990) ressaltaram, poucos anos depois, que a comparação entre serviço esperado e serviço percebido não difere o modo de como o cliente ou consumidor avalia a performance dos mesmos e apresentaram cinco dimensões da qualidade percebida, substituindo, assim, as dez determinantes anteriores:

- Confiabilidade – capacidade de fornecer o serviço prometido de modo confiável e preciso;
- Sensibilidade – disposição em ajudar e oferecer com presteza o serviço;
- Segurança – funcionários com conhecimento, cortesia e habilidade em transmitir confiança e confiabilidade;

- Empatia – atenção e cortesia individualizados;
- Tangíveis – aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e maneira de comunicação.

Em síntese, considera-se que os modelos propostos por Parasuraman et al (1985;1990) podem ser considerados como ferramentas adequadas para auxiliar as empresas e os prestadores de serviços na gestão da qualidade dos mesmos, visando à garantia de satisfação do cliente. Entretanto, mesmo que esse modelo de gestão esteja sendo utilizando, assegurando a prestação de serviço com qualidade, ele precisa, no entanto, ser comunicado, difundido, propagado e exposto aos interessados. Precisa ser colocado à disposição do mercado e dos clientes e, para tanto, algumas estratégias de marketing podem e precisam ser usadas.

Nessa perspectiva, o marketing pode atuar de forma abrangente, sendo uma ferramenta utilizada para buscar o lucro, adequando o produto ou serviço às necessidades do consumidor ou cliente, a um preço justo, produzindo resultados mensuráveis para a empresa, sejam financeiros ou de imagem. Não diferente é o marketing de serviços, voltado, basicamente, para o tratamento adequado do consumidor, na interpretação e leitura adequada de suas necessidades, levando-se em conta os fatores que influenciam seu comportamento. De modo geral, as estratégias de marketing em serviços podem ser caracterizadas como o conjunto de esforços e ações que otimizam a venda, objetivando encantar o cliente, diferenciando-se da concorrência. Em síntese, com a mudança constante do cenário econômico, torna-se necessário criar novas formas de serviços para conquistar o cliente e, principalmente, surpreendê-lo. A relação entre marketing e serviços é exposta na sequência.

### **2.3 Marketing de Serviços: contextualização e evolução**

O marketing é uma excelente ferramenta de trabalho para ser aplicada em diferentes situações, especialmente nas relações de troca de produtos e serviços. Ele deve ser encarado como uma filosofia ou uma norma de conduta para a empresa, já que ele é vital para definir as características dos produtos ou serviços a serem elaborados e das respectivas quantidades a serem oferecidas (KOTLER, 1998).

É muito difícil dar apenas um conceito para essa ciência. Na verdade, existem muitos conceitos, cada um complementar ao outro. Na verdade, é uma ferramenta para a facilitação dos negócios, a qual nas palavras de Kotler (1998, p.19) “é a análise, planejamento,

organização e controle dos recursos de empresa, gerados a partir do consumo, com o objetivo de satisfazê-los em suas necessidades e desejos, de forma lucrativa”.

A definição do autor sofreu modificações, ao longo do tempo. Em 1998, atribuiu-se o significado de entrega de satisfação para o cliente, em forma de benefício (KOTLER; ARMSTRONG, 1998). Sequencialmente, figurou-se como a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas, ou ainda, como a arte na conquista e manutenção de clientes. Também como “a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles” (KOTLER 1999, p. 155). Em outra ocasião, estabeleceu-se relação do marketing com os processos sociais, ao ponderar que ocorre “por meio que pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros” (KOTLER, 2000, p.30).

Cobra e Ribeiro (2000) estabeleceram relação do marketing com a gestão gerencial e social de transações, que visam à satisfação do cliente e à manutenção do lucro da empresa.

Para Soares e Montigelli Júnior (2001, p.369), “marketing é uma atividade central das organizações modernas, crescendo em sua busca de atender eficazmente alguma área de necessidade humana”. Eles ainda consideram que, para sobreviverem e tornarem-se bem-sucedidas, quaisquer organizações, em suas tipologias, devem conhecer seus mercados e seus públicos consumidores.

Freirias (2003) estruturou um esquema, conforme Figura 5, em que elucida o conceito de marketing, entendido como conjunto de ações planejadas, implementadas estrategicamente objetivando à identificação de qualquer tipo de necessidade ou de desejo do público consumidor, visando à reversão desse esforço em lucro para a empresa.

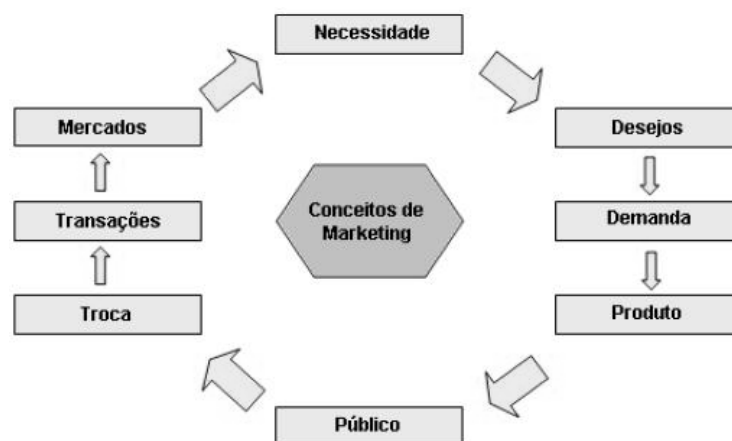


Figura 5 – Conceitos Básicos de Marketing  
Fonte: Freirias, 2003, p.35

Acrescenta-se que Angerami (2003) produziu estudo semelhante ao de Freirias (2003) o também marketing como ferramenta para promoção de qualquer atividade que, ao mesmo tempo, satisfaça o cliente e atenda ao interesse da empresa.

Para Bekin (2004, p.24), o marketing é “um processo que envolve concepção, produção, fixação de preço, promoção e distribuição de produtos ou serviços para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes”.

Ferrell e Hartline (2005) associaram o conceito de marketing à troca associada ao escambo ou à moeda criada para facilitar a promoção de qualquer atividade comercial. O surgimento da moeda dinamizou as relações comerciais e, com isso, edificou o surgimento do preço, sendo esse um dos instrumentos que favoreceu o desenvolvimento de marketing.

Para *American Marketing Association* (AMA), o conceito de marketing engloba o conjunto de atividades ou processos que promovem a criação, a comunicação e a efetuação da troca de ofertas para a sociedade como um todo (LAS CASAS, 2008). Há um resumo das principais definições de marketing com seus principais autores, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Evolução do conceito de Marketing

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Definição de Marketing</b>
<i>American Marketing Association</i>	1935	O desempenho das atividades empresariais que dirigem o fluxo de bens e serviços dos produtores até os consumidores.
<i>Peter Drucker</i>	1954	Uma força poderosa a ser considerada pelos administradores.
<i>Ohio State University</i>	1965	O Processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços.
<i>Philip Kotler ;Sidney Levy</i>	1969	O Marketing passa a abranger também as instituições não lucrativas.
<i>David Luck</i>	1969	Marketing deve limitar-se às atividades que resultam em transações de mercado.
<i>Philip Kotler; Gerald Zaltman</i>	1969	A criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das idéias sociais, envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing.
<i>Robert Bartls</i>	1974	Se Marketing é para ser olhado como abrangendo as atividades econômicas e não econômicas, talvez o marketing como foi originalmente concebido reapareça em breve com outro nome.
<i>Robert Haas</i>	1978	É o processo de descobrir e interpretar as necessidades e os desejos dos consumidores para as especificações de produto e serviço, criar a demanda para esses produtos e serviços e continuar a expandir essa demanda.
<i>American Marketing Association</i>	1985	É o processo de planejar e executar a concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e da organização.
<i>Philip Kotler; Gary Armstrong</i>	1998	É a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício.
<i>Philip Kotler</i>	1999	É a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles.
<i>Philip Kotler</i>	2000	É o processo por meio do qual, pessoas e grupos de pessoas, obtêm aquilo de que necessitam e que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.
<i>American Marketing Association</i>	2004	É uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e distribuir valor aos clientes e para administrar o relacionamento com clientes de forma que beneficie a organização e os seus Stakeholders.
<i>American Marketing Association</i>	2007	É a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Las Casas, 2008.

Churchill e Peter (2010, p 4) afirmam que “a essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazerem benefícios para ambos” – ou seja, trocas ocorrem entre quem está disposto a comprar e quem quer vender. Eles ainda citam mais cinco condições essenciais de troca, elaboradas por Kotler e Keller (2006 apud CHURCHILL; PETER, 2010, p 4):

- (i) que existam pelo menos duas partes;
- (ii) que todas as partes possuam algo que possa ter valor para as outras partes;
- (iii) que todas as partes tenham capacidade de comunicação e de entrega;
- (iv) que todas as partes estejam livres para aceitar ou recusar a oferta de troca;
- (v) que todas as partes acreditem ser adequado participar da negociação.

Já Giuliani (2010) atribuiu ao marketing o papel de ‘intérprete’ dos hábitos, das atitudes e das preferências do consumidor final.

Boone e Kurtz (2010) enfatizaram o processo de evolução de marketing passa por chamadas eras históricas:

- Era da Produção (1925), sendo a qualidade e o consumo apenas um fato consequente, pois produtos de qualidades tinham o potencial de serem comercializados por si mesmos;
- Era das Vendas (1925 à 1950), devido à evolução das técnicas de produção, houve uma gama de oferta no mercado. As empresas passam, então, a procurar estratégias para orientações de venda, pois, o que antes era produzido sob demanda, passou a existir a ser produzido demasiadamente;
- Era do Marketing (1950 até 1990) cria-se a tendência de mercado com foco na satisfação e nas necessidades do consumidor, surgindo, pela primeira vez, o conceito de Marketing;
- Era do Relacionamento (1990), “as organizações crescem na orientação voltada ao consumidor da era do marketing, focando o estabelecimento e a manutenção de relacionamentos com consumidores e fornecedores” (BOONE; KURTZ, 2010, p.13). Desenvolveu-se nesse período, o marketing de relacionamento adotado por muitas organizações como sua principal estratégia de mercado, envolvendo relacionamentos de longo prazo, valorizados e desenvolvidos, tanto com consumidores quanto com fornecedores.

Ainda no processo de evolução, o marketing passa pela divisão dos tipos a ele atribuídos: produto, serviço, pessoa, lugar, causa e organização. Churchill e Peter (2010) resumem diversos tipos no do Quadro 5.

Quadro 5 – Principais tipos de Marketing

<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>
<i>Produto</i>	Marketing destinado a criar trocas para produtos tangíveis.
<i>Serviço</i>	Marketing destinado a criar trocas para produtos intangíveis.
<i>Pessoa</i>	Marketing destinado a criar ações favoráveis em relação a pessoas.
<i>Lugar</i>	Marketing destinado a atrair pessoas para lugares.
<i>Causa</i>	Marketing destinado a criar apoio para ideias e questões ou a levar as pessoas a mudar comportamentos socialmente indesejáveis.
<i>Organização</i>	Marketing destinado a atrair doadores, membros, participantes ou voluntários.

Fonte: Churchill; Peter, 2010, p.5 (adaptado)

Ainda no aprofundamento da tipologia de marketing, deve-se contextualizar o Marketing de Serviços, sendo esse o foco deste estudo.

De acordo com Kotler (1998, p.189), hoje, o marketing de serviços assemelha-se ao marketing de produtos porque “ambos se caracterizam por serem ofertas destinadas a conceder valor agregado a seus compradores em um processo de troca e devem ser ofertados nos locais corretos por preços aceitáveis”.

Quinn et al (1998) contextualizam a origem do marketing de serviços à queda dos custos da produção, graças à introdução generalizada dos processos de automação e à necessidade de adoção do controle rigoroso da qualidade. Na mesma linha, Lovelock e Wright (2001, p. 90) definem a oferta de serviços como “todos os elementos em uma experiência de serviço, destinados a propiciar valor e qualidade para os clientes”.

Para Kotler (1998), marketing de serviços, é, antes de qualquer coisa, marketing. A diferença está na sua contextualização dinâmica e crítica. Já para Lovelock e Wright (2001), o marketing de serviços permite diferenciação, personalização, customização e maior margem e lucro.

Oliveira et al (2009) em seus estudos com base em Kotler (1998), Quinn et al (1998) e Lovelock e Wright (2001), acentuam que o marketing de serviços deve ser embasado e fundamentado em valores ou atributos do desempenho.

Para Kotler e Keller (2006), o marketing de serviços é resultante de três tipos de marketing – externo, interno e interativo – resumidos na Figura 6.

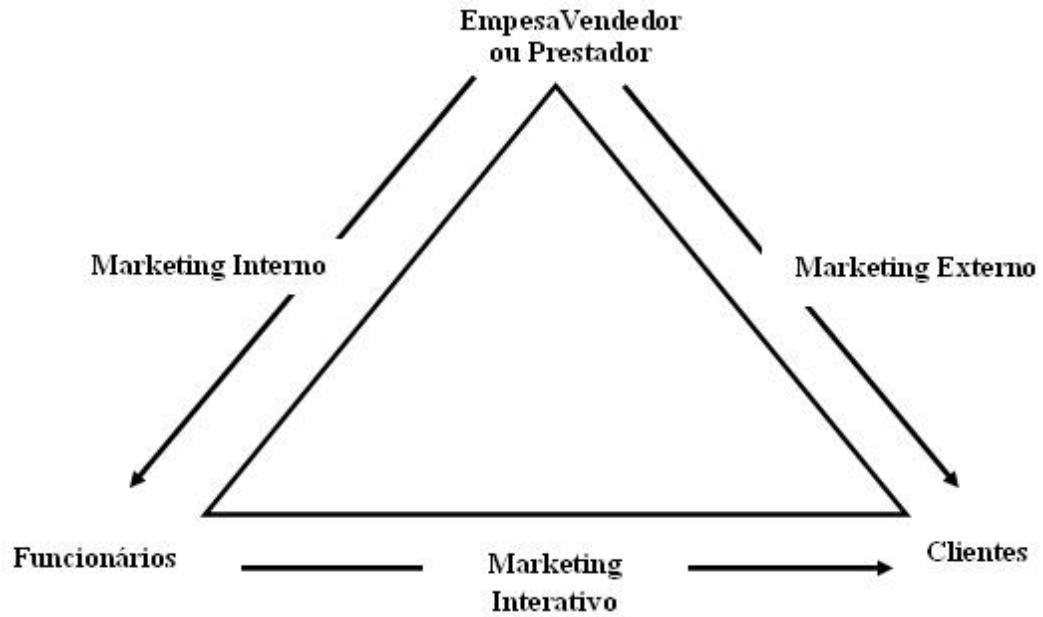


Figura 6 – Tipos de marketing no setor de serviços

Fonte: Kotler; Keller, 2006, p.406

Nas palavras dos autores citados, o marketing de serviços abrange:

- Marketing externo pode ser entendido como o processo normal de preparo, determinação do preço, distribuição e promoção de um serviço aos clientes;
- Marketing interno vem a ser o processo de treinamento e motivação feito com os funcionários para que atendam bem os clientes;
- Marketing interativo pode ser entendido como a habilidade dos funcionários em servir ao cliente (KOTLER; KELLER, 2006, p.405).

Ainda os mesmos autores ressaltam que qualquer tipo de serviço pode ser afetado por outros elementos e que o trabalho do marketing de serviços visa à fidelidade dos clientes, haja vista que essa depende de outras variáveis. Identificaram em sua obra, 800 comportamentos críticos de clientes – agrupados em 8 categorias, resumidos no Quadro 6.



Quadro 6 – Fatores/atribuições que levam a necessidade da mudança do prestador de serviço

<b>Fatores</b>	<b>Atribuições</b>
<i>Preço</i>	Preço alto; Aumento de preço; Preço injusto; Preço enganoso.
<i>Inconveniência</i>	Localização/horário; Espera por uma visita; Espera pelo serviço.
<i>Falha no serviço central</i>	Erros no serviço; Erros de cobrança; Serviços desastrosos.
<i>Falha na entrega do serviço</i>	Desatenção; Grosseria; Indiferença; Falta de preparo.
<i>Resposta à falha no serviço</i>	Resposta negativa; Sem resposta; Resposta relutante.
<i>Concorrência</i>	O cliente encontrou um serviço melhor.
<i>Problemas éticos</i>	Trapaça/ Deslealdade/falta ética; Venda agressiva; Insegurança; Conflito de interesses.
<i>Mudança involuntária</i>	O cliente mudou-se; o prestador encerrou as atividades.

Fonte: Kotler; Keller, 2006, p.405 (adaptado)

Na concepção de Las Casas (2007), o marketing de serviços se diferencia do marketing pelo simples fato de serem intangíveis suas características. Destaca, ainda, outras semelhanças e diferenças entre bens e serviços, levando em consideração as etapas do processo mercadológico, elaborado para as atividades do varejo: desenvolvimento de produtos e serviços, esforço de venda e formação de preço. O comparativo entre eles pode ser visualizado no Quadro 7.

Quadro 7 – Comparativo diferenças/semelhanças entre bens e serviços

<b>Etapa do processo mercadológico: DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS</b>		
<b>Classificação</b>	<b>Semelhanças</b>	<b>Diferenças</b>
Desenvolvimento de produtos e serviços: incentivos	Maior penetração no mercado	Não tem
Desenvolvimento de produtos e serviços: fonte de idéias	Mercado como fonte	Não tem
Estratégias de produtos e serviços	Programa de marketing	Patente não disponível para maioria dos serviços
Desenvolvimento de produtos e serviços: incentivos	Marca e marca registrada	Não tem
Marca	Não tem	Serviços não têm embalagem
Embalagem	Não tem	Leis de garantia não são aplicadas
Garantia e política de serviços	Maior penetração no mercado	Não tem
<b>Etapa do processo mercadológico: ESFORÇO DE VENDA</b>		
<b>Classificação</b>	<b>Semelhanças</b>	<b>Diferenças</b>
Propaganda	Objetivos, instituições e mídias usadas	Não tem
Promoção de vendas	Uso do material promocional impresso, uso dos cupons	Serviços não são geralmente expostos em displays (vitrines); não é possível amostragem em alguns serviços
Vendas	Uso de concursos e prêmios; técnicas de vendas	Demonstrações não possíveis em serviços
Diferenciação de produtos	Diferenciação de serviços usados em paralelo à diferenciação de produtos	Não tem
<b>Etapa do processo mercadológico: FORMAÇÃO DO PREÇO</b>		
<b>Classificação</b>	<b>Semelhanças</b>	<b>Diferenças</b>
Bens para preço	Valor percebido e custos	Não tem
Administração de preços	Princípios de variação de preços	Serviços geralmente não usam descontos

Fonte: Las Casas, 2007, p. 26 (adaptado)

Oliveira et al (2009) – em uma perspectiva mais ampla do que Kotler; Keller (2006) e Las Casas (2007) – afirmam que o marketing de serviços explora não só o marketing externo (4P's), mas outras dimensões dele:

- Marketing interno – ao necessitar de pessoal dotado de informações e com conhecimento aprimorado, capacitado e devidamente treinado, além de constantemente motivado a buscar a satisfação do cliente;

- Marketing interativo – ao necessitar de pessoal dotado de formação específica e habilidade técnica, com capacitação de deixar transparecer ao cliente a competência em desempenhar o serviço de acordo com o interesse e necessidade do mesmo;
- Marketing de relacionamento – ao necessitar de pessoal dotado de consciência acerca dos benefícios que os clientes buscam e esperam do serviço e, assim, prontifica-se a estabelecer junto deles uma parceria com vistas à fidelização pela satisfação proporcionada;
- Administração de diferenciação – ao gerenciar características do serviço dotadas de inovações e de diferenciais, tais como: pessoas qualificadas, ambiente físico, processos e imagem;
- Administração da qualidade – ao gerenciar o processo de qualidade esperada X qualidade percebida, pelos atributos mensuráveis à satisfação do cliente;
- Administração da produtividade – ao gerenciar os diversos influenciadores na prestação de um serviço produtivo, tais como custos reduzidos, equipamentos adequados e processos padronizados.

Assim, muitos são os constructos envolvidos pela aplicação do marketing de serviços, quando esse necessita ser utilizado. Ainda, existem outros aspectos a serem levados em consideração na prestação de um serviço que são percebidos pelos clientes como: comunicação, competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, rapidez de resposta, segurança, os indicadores visíveis e compreensão dos clientes (OLIVEIRA et al, 2009). Além disso, a administração de marketing de serviços pode usar das estratégias do composto de marketing.

De modo generalizado, as estratégias de marketing de produtos consideram quatro elementos básicos – produto, preço, praça e promoção. No entanto, pela sua natureza, o marketing de serviços requer oito elementos conhecidos como composto de marketing (8 Ps). Uma adequada descrição deles é dada por Serrano (2012):

Durante muito tempo os 4 Ps do Marketing foram associados a produtos e bens intangíveis. Mas, devido à peculiaridade deste tipo de produto, foram acrescentados outros 3 Ps para ‘adaptar’ o Marketing Mix aos serviços. Assim, além de Produto, Preço, Praça e Promoção, surgiram; Processos, Pessoas e Evidências Física (*Physical Evidences*). Mas algo ainda faltava para complementar o composto de Marketing para serviços. A inclusão de um oitavo P, Produtividade e Qualidade, veio consolidar os 8 Ps do Marketing de Serviços como os conhecemos atualmente (SERRANO, 2012, p.1).

Os 8Ps estão resumidos na Figura 7:



Figura 7 – Os 8 Ps do Marketing de Serviços  
Fonte: Serrano, 2012, p.1

No Quadro 8, apresenta-se a explanação dos 8 Ps do Marketing de Serviços, elaborado com base em Lovelock e Wriqth (2001), Serrano (2012) e (3) Bitencourt (2013).

Quadro 8 – Os 8 Ps do Marketing de Serviços

LOVELOCK; WRIGTH (2001)	SERRANO (2012)	BITENCOURT (2013)
<b>Elementos de produto (<i>Product Elements</i>):</b> refere-se ao produto principal com seus elementos complementares que criam valor ao cliente.		
As características do produto principal junto aos seus elementos suplementares, com relação aos benefícios desejados pelos clientes e ao grau de desempenho perante os concorrentes.	O serviço em si, chamado de núcleo; determina o todo que é entregue ao cliente.	No caso da prestação dos serviços, o produto é considerado um componente intangível.
<b>Lugar e tempo (<i>Place and Time</i>):</b> Envolvem tomadas de decisão de quando e como entregar um serviço ao cliente.		
A entrega do produto para os clientes envolve decisões sobre o lugar e o tempo, e pode envolver canais de distribuição física ou eletrônica – ou ambos, dependendo da natureza do serviço que está sendo fornecido.	Os serviços têm hora e local para acontecer. Um show será exibido dia tal a tal hora em tal lugar. De nada adiantará o espectador tentar assistir em outro dia e outro local.	Distribuir serviços requer a disponibilidade dos mesmos no momento que o cliente precisa, visto que eles não são estocáveis, e por isso exigem um planejamento mais apurado.
<b>Processo (<i>Process</i>):</b> envolve a criação de procedimentos, geralmente envolvendo pessoas, onde são definidas ações que devem ser seguidas em uma sequência pré-determinada.		
A criação e entrega de elementos do produto aos clientes exigem um projeto e implementação de processos eficazes. O processo descreve o método e a sequência dos sistemas operacionais de serviços.	O meio pelo qual a empresa fornece elementos de produto. Parte do processo pode ser feito à frente do cliente; e parte pode ser feito em locais onde o cliente não tem acesso. Em alguns casos podem ocorrer ambos.	Representa todos os fluxos de trabalho, procedimentos e metodologias utilizadas na prestação de um serviço. É necessário otimizá-los para garantir o sucesso da prestação do serviço e a fidelização do cliente.
<b>Produtividade e Qualidade (<i>Productivity and Quality</i>):</b> investimentos em melhoria de produtividade e qualidade devem ser analisados sempre em conjunto.		
A produtividade melhorada é essencial para manter os custos sob controle. A qualidade do serviço, tal como definida pelos clientes, é essencial à diferenciação do produto e para aumentar a fidelidade do cliente. Entretanto, investir na melhoria da qualidade sem entender o balanço entre custos e incrementos na receita pode colocar em risco a rentabilidade da empresa.	Os serviços têm processos, portanto a busca da produtividade deve ser feita de forma diferente que os bens tangíveis.	É necessário ter atenção especial a estes aspectos no marketing de serviços. É preciso assegurar a produtividade e manter a qualidade na prestação do serviço, desde seu planejamento até o momento da entrega ao cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Lovelock; Wrigth, 2001; Serrano, 2012; Bitencourt, 2013.

Quadro 8 – Os 8 Ps do Marketing de Serviços (continua)

LOVELOCK; WRIGTH (2001)	SERRANO (2012)	BITENCOURT (2013)
<b>Pessoas (<i>People</i>):</b> as envolvidas na prestação dos serviços são de suma importância na imagem da empresa. Em analogia, as pessoas que tem contato com clientes que recebem o serviço são a embalagem do produto entregue.		
Os clientes julgam a qualidade do serviço que recebem pela avaliação das pessoas que estão fornecendo o serviço. Empresas de serviço bem sucedidas empenham considerável esforço no recrutamento, treinamento e motivação dos seus profissionais.	A linha de frente; quem irá oferecer o serviço. Tem um impacto sobre os consumidores. Pessoas mal treinadas, desarrumadas, mal informadas, mal educadas, impactarão negativamente nos clientes.	Todos aqueles envolvidos, direta ou indiretamente, na prestação do serviço em si. No caso dos serviços, a mão-de-obra é a matéria-prima, portanto, a preocupação com as pessoas envolvidas é de fundamental importância.
<b>Promoção e Educação (<i>Promotion and Education</i>):</b> direcionados a fornecer informações ao cliente para conhecimento dos benefícios e demonstração dos valores que estes podem gerar.		
Desempenham três papéis cruciais: fornecer informações e conselhos necessários, persuadir os clientes-alvo quanto aos méritos de um determinado produto e incentivar os clientes a entrarem em ação em momentos específicos.	Os serviços devem ser bem explicados a quem vai oferecê-los e a quem vai utilizá-los. Tem a característica de ser diferente a cada vez que ocorre e raramente são repetidos exatamente iguais aos anteriores.	A promoção e comunicação em serviços costumam ser pessoais e interativas, com o alto predomínio da indicação, da boca-a-boca e da venda pessoal.
<b>Evidências Físicas (<i>Physical Evidences</i>):</b> Os clientes podem ser influenciados por pistas visuais e outras pistas tangíveis, que transmitam uma imagem de solidez e qualidade.		
A aparência de edifícios, jardins, mobília interior, equipamentos, membros do quadro de pessoal, placas, material impresso e outras indicações visíveis fornecem evidência tangível da qualidade do serviço de uma organização.	É o que tangibiliza o serviço tornando-se visível para o consumidor. É preciso pensar em onde e como os serviços são prestados e como isto pode ser maximizado para que a experiência de consumo possa ser a melhor possível.	Quando falamos em perfil, estamos falando no local onde o serviço é prestado. Falamos sobre as evidências físicas da prestação de serviço, como: layout do escritório, atendimento, cartão de visitas, equipamentos, instalações etc.
<b>Preço (<i>Price</i>):</b> definição do preço não é apenas valorizar tempo, custos incorridos, mão de obra aplicada, margem de lucro entre outros; devem-se levar em consideração aspectos pertinentes à percepção dos clientes ao consumir o serviço.		
As responsabilidades não se limitam às tarefas tradicionais de estabelecer, mas em buscam minimizar outros custos em que os clientes podem incorrer ao comprarem e utilizarem um serviço – tempo, esforço físico e mental e experiências sensoriais negativas.	Muitas vezes o preço inicial é acrescido de mensalidades, ou parcelas adicionais que prevalecem enquanto o serviço existir.	Grande parte dos serviços possui custos invisíveis para o cliente. A grande diferença está no que chamamos de poder de comparação, onde um produto pode ser facilmente comparado a outro, enquanto que um serviço precisa ser analisado com maiores detalhes.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Lovelock; Wrigth, 2001; Serrano, 2012; Bitencourt, 2013.

O todo ponderado no Quadro 8 não permite um comparativo entre os estudiosos citados – Lovelock; Wrigth (2001), Serrano (2012) e Bitencourt (2013) – e, sim, concepções acerca dos mesmos em relação à teoria estruturada e em relação às pesquisas realizadas dentro da demanda dos serviços na atualidade. Com isso, os 8 Ps do marketing de serviços podem ser caracterizados para embasamento e fundamentação para este referido estudo de caso.

Até agora, o foco da dissertação esteve em serviços e em marketing. Passa-se, nas próximas páginas, para o tratamento do serviço contábil e do marketing contábil.

## **2.4 Serviço Contábil**

Na atualidade, a Contabilidade está em constante mutação – resultado da globalização. Ela deixa de ser parte do controle burocrático de uma empresa para contribuir com informações vitais para a tomada de decisões. Na concepção de Kalkmann (2002), a Contabilidade busca se render às novas exigências da sociedade impostas também pela nova tecnologia e pelas tendências de assentamento das tributações e da demanda fiscal. Já nas concepções de Shigunov e Shigunov (2003), a contabilidade, na modernidade, deixa de ser somente procedimentos de escriturações patrimoniais, e, assim,

Passa a ser usada como um instrumento de gestão para o planejamento, controle e tomada de decisões [...] A fim de acompanhar o desenvolvimento das empresas e abertura dos mercados, passou a se preocupar com a questão da qualidade das informações, permitindo aos usuários acompanhar e avaliar a evolução das empresas através da correta aplicação das normas brasileiras de contabilidade e princípios fundamentais de contabilidade como meio para atingir estes fins (SHIGUNOV; SHIGUNOV, 2003, p.1).

Scarpin et al (2003, p.4) acreditam que a tendência dos serviços contábeis é a terceirização e enxergam esse como “um caminho cada vez mais procurado pelos empresários, cabendo, então, aos profissionais da Contabilidade darem a resposta adequada às necessidades dos novos usuários”.

“Com o advento da tecnologia da informação, permite-se que o contador ofereça excelência nos serviços prestados, pois através das informações contábeis pode fazer parte ativamente do processo decisório das empresas” (SHIGUNOV; SHIGUNOV, 2003, p.1). “Com a globalização, veio um novo perfil do profissional contábil, uma meta árdua, mas gratificante, o qual deverá ser mais flexível, estudioso e preparado para conhecer as minúcias

de sua profissão não apenas a nível nacional, mas também internacional” (DIÓGENES, 2006, p.1).

O contador nacional atual – em constante processo de atualização – necessita de se antecipar às mudanças para se manter dinâmico e eficaz e, para tanto, deve se adequar ao mercado de trabalho contemporâneo (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008). Uma variedade de requisitos básicos pode ser então elencada: formação e qualificação acadêmica; visão estratégica; habilidades comunicativas; conhecimento e domínio da tecnologia (FREZATTI et al, 2009).

Oliveira et al (2008) enxergam o conhecimento como a resposta para o sucesso profissional, pois o contador da atualidade necessita conhecer seu cliente do mesmo modo que ele conheça seus concorrentes e o mercado que os envolve como um todo. Para tanto, os mesmos autores acreditam que a internet seja o recurso, graças aos benefícios que pode oferecer e graças à difusão do conhecimento contábil.

Holland (2012) – um renomado contador e sócio-diretor da *Ernst & Young* – publicou um estudo particular no Boletim da Ibracon e destacou nesse o futuro do contador e de sua profissão, bem como a necessidade de se tornarem *controllers* em um futuro bem próximo, mencionando a necessidade dos contadores brasileiros a se posicionarem, segundo os profissionais do *Institute of Management Accountants* (IMA). Nas suas palavras:

O IMA é uma entidade de contadores gerenciais, composto de profissionais atuantes na contabilidade, finanças e tecnologia da informação. A maioria atua com o título profissional de finanças, *controllers* ou analistas. Muitos associados acreditam que há semelhanças entre contabilizar e dirigir. Todos sabem que o passado é relevante, todavia, o futuro e o presente são decisivos (HOLLAND, 2012, p.3).

A mesma concepção foi identificada nos estudos de Diógenes (2006), que define o novo perfil do contador como aquele profissional competente e disposto a vislumbrar o futuro diante dos acontecimentos presentes; como aquele profissional disposto a responder sobre o passado, do mesmo modo como pretende propor soluções futuras.

Por um longo tempo, esse profissional foi notado pelas empresas como um funcionário indireto do governo, pois, suas atribuições se resumiam a calcular e preencher guias e formulários destinados ao fisco. Entretanto, a mudança no cenário nacional, junto à evolução da tecnologia, impôs à contabilidade um repensar, reformulando, assim, as ideias e os objetivos do seu profissional. Em simples linhas, impôs ao profissional prestador de serviços contábeis, aprimorar-se com vistas a ocupar lugar na controladoria (OLIVEIRA et al, 2008).



De acordo com Padoveze (2005), a controladoria pode ser vista como uma célula dentro da empresa, focada no uso das ferramentas disponibilizadas pela Ciência Contábil na organização. Frezatti et al (2009, p. 32) mencionam, clara e especificamente, as funções da controladoria:

(a) coordenar o processo de controle gerencial; (b) padronizar e harmonização de relatórios; (c) avaliar a economia periódica da empresa; (d) dar suporte ao processo de mensuração e gestão de riscos; (e) analisar a viabilidade econômica de projetos de investimentos; (f) assessorar e prestar consultoria às outras áreas, em assuntos econômico-financeiros; (g) elaborar relatórios contábeis pelas normas internacionais; (h) estruturar e acompanhar procedimentos.

Oliveira et al (2002) consideram que, no enfrentamento de novos desafios, o *controller* necessita ter novas habilidades, como práticas internacionais de negócios, controles orçamentários e planejamento estratégico; ser multifuncional, dotando-se de conhecimentos e experiências em todos os departamentos de uma organização, principalmente, nas áreas contábil, financeira e administrativa. Acreditam, também, que esse profissional deve ser de fácil relacionamento e extremamente hábil para vender suas ideias.

Uma revisão da literatura e da prática empresarial (PADOVEZE, 2003; FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008), ao longo dos anos, tem indicado que as responsabilidades e as atividades básicas podem ser caracterizadas da seguinte forma:

- planejamento: estabelecer e manter um plano integrado para as operações consistentes com os objetivos e metas da companhia;
- controle: desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliação de desempenho para que sirvam como guias de orientação aos outros gestores no desempenho de suas funções;
- informação: preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gestores no processo de tomada de decisões;
- contabilidade: delinear, estabelecer e manter o sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa, mantendo os registros de acordo com os princípios contábeis;
- outras funções: administrar e supervisionar cada uma das atividades que impactam o desempenho empresarial.

As ações a serem desenvolvidas e os serviços a serem prestados pela Controladoria podem variar de empresa para empresa, pois cabe à mesma definir um modelo específico quanto aos processos decisórios e de gestão de cada organização, mediante as propostas

definidas por ela (PELEIAS, 2002). Desse modo, pode-se visualizar a Controladoria, estruturada em dois grandes segmentos – contábil/ fiscal e planejamento/controlar.

No segmento contábil e fiscal, exerce-se a função da contábil conhecida tradicionalmente junto à promoção da informação e da confecção de relatório para cumprimento dos objetivos societários, fiscais, publicações, atendimento da fiscalização e auditoria etc. Enquadraram-se, ainda, outras funções corriqueiras, tais como controlar o patrimônio da empresa, conciliar alguma conta contábil, apurar e controlar o custo para fim contábil e para fim fiscal e para apurar a gestão dos impostos etc. (OLIVEIRA et al, 2008).

O segmento de planejamento e controle caracteriza o aspecto moderno das funções e atividades da Controladoria. Nesse, devem estar incorporadas as atribuições concernentes à gestão de negócios, o que compreende as questões orçamentárias, projeções e simulações, aspectos estratégicos da apuração e análise de custos, contabilidade e análise de desempenho por centros de responsabilidades, planejamento tributário, etc. (OLIVEIRA et al, 2008).

O crescimento impulsionado no segmento de serviços, aliado à necessidade de informações que aprimorem e qualifiquem o setor, tem sido acompanhado pelos proprietários de escritórios de contabilidade. É um fator que explica a desistência ou a permanência no mercado de serviços profissionais. Segundo Figueiredo et al (2012), nos últimos anos, houve um avanço considerável de empresas prestadoras de serviços contábeis e de profissionais nessa área, e a qualidade dos serviços prestados tem sido a principal estratégia de marketing para a permanência no mercado como uma das suas vantagens competitivas. De acordo com os mesmos autores citados:

A baixa qualidade dos serviços vem de indivíduos que não são competentes o bastante (em conceitos e habilidades) para a prestação de um serviço de qualidade, mas, sobretudo do sistema que não está estruturado e planejado para a qualidade. A mão de obra não está capacitada para pensar, para reagir e para comunicar-se, não está integrada nos objetivos da organização (nem os conhece), não se sente responsável e nem bem paga, e, além disso, não respeita o cliente (que muitas vezes a 'incomoda' em seu descanso e a sobrecarrega) (FIGUEIREDO et al, 2012, p.3).

Hoje, é grande o número de profissionais prestadores de serviços contábeis, entretanto, com a concorrência acirrada, a sobrevivência dos escritórios de contabilidade passou a se preocupar não com o preço dos serviços oferecidos, mas, sim, com a qualidade dos mesmos, devido ao contexto de mudanças que a ciência contábil enfrenta. Para Shigunov e Shigunov (2003), o escritório contábil deve oferecer qualidade no serviço prestado. Consideram, ainda, que tal qualidade possa ser imposta de maneira gradativa, promovendo assim, a fidelização do

cliente e a conquista de novos. O cliente satisfeito incumbe-se de trazer novos. Para os mesmos autores:

A sobrevivência das empresas prestadoras de serviços contábeis depende principalmente da dedicação, da competência administrativa, da excelência e da diferenciação do serviço oferecido [...] Os donos de escritórios de contabilidade devem-se ater, também, ao enfoque gerencial de seu escritório, centrado na qualidade e baseado na participação de seus colaboradores, com o objetivo de alcançar e manter a lucratividade através da satisfação e dos benefícios para os clientes, colaboradores e para a sociedade (SHIGUNOV; SHIGUNOV, 2003, p.2).

O futuro bem próximo do segmento de serviços contábeis demanda um severo investimento em qualidade, sendo essa a determinante para que as empresas no ramo busquem suas excelências organizacionais. O cenário em transição caracteriza-se por clientes exigentes, o que requer dos prestadores de serviços – os contadores – a eficiência para preservação dos clientes de carteira, assim como na busca de novos outros (GRACIOSO, 2014).

No contexto organizacional das empresas de serviços contábeis o desenvolvimento de um processo de qualidade tanto é benéfico para o cliente externo, como para os colaboradores internos, pois auxilia o ambiente organizacional interno com padrões, normas e procedimentos minimizando a ocorrência de falhas e de retrabalho e otimizando assim o trabalho para o usuário final do serviço prestado (SHIGUNOV; SHIGUNOV, 2003, p.11).

Também na concepção de Scarpin et al (2003), a qualidade em qualquer segmento de prestação de serviços pode ser percebida quando a mesma gera satisfação dos seus clientes. Os resultados de seus estudos mostraram que um serviço precisa ser bem feito e por um preço justo, para que seus consumidores, satisfeitos, tornem-se prospectores de sua qualidade. De modo simplificado, afirmaram que o serviço de qualidade satisfaz o cliente e garante a permanência do prestador na sociedade.

Entretanto, tanto o planejamento quanto a implantação da qualidade em uma empresa são dependentes do fator humano, de sua dedicação e da seriedade do prestador, tanto no sentido operacional quanto no gerencial – para que os mesmos tenham êxito (GRACIOSO, 2014).

A função da qualidade dentro de uma empresa de prestação de serviços será produto de cinco elementos que, se integrados, poderão satisfazer os clientes: (1) qualidade – para qualquer clientela; (2) custos – compatíveis com a clientela; (3) atendimento – claro e com condições pré-estabelecidas e pré-especificadas; (4) segurança – entregar à clientela o serviço

a que se propôs; (5) moral – ética e transparência na relação contratual (SCARPIN et al, 2003).

Entretanto, a função da qualidade, em uma empresa de prestação de serviços, só chegará ao êxito quando forem estabelecidos alguns elementos para fins de seu controle – ou seja, quando forem estabelecidas as metas da qualidade, sendo seus elementos: (1) métodos – caminhos para atingirem as metas; (2) educação e treinamento – primordiais para acelerarem e dinamizarem os caminhos definidos pelos métodos; (3) execução – estruturação das etapas executadas e determinação da relação de itens que serão verificados para sua validação; (4) forma de verificação – avaliação das etapas determinadas para a execução e a ponderação, se as mesmas estão de acordo com o objetivado e o planejado (SCARPIN et al, 2003).

Na literatura contemporânea, há certo consenso quanto à permanência das empresas no mercado competitivo. Para tanto, o primeiro passo é a sua reorganização interna: mudanças de hábitos e atitudes de todas as pessoas envolvidas no processo de prestação de serviços; conscientização e comprometimentos dos profissionais não só com a sobrevivência do negócio, mas também com o empenho para seu crescimento e aprimoramento; e, principalmente, o comprometimento das mesmas com a qualidade dos serviços produzidos e prestados para a clientela atual e potencial (SCARPIN et al, 2003; SHIGUNOV; SHIGUNOV, 2003; FIGUEIREDO et al, 2012; GRACIOSO, 2014).

## **2.5 Marketing Contábil**

As empresas, em todos os segmentos, inclusive as inseridas no segmento de serviços de contabilidade, necessitam de utilização das técnicas de Marketing (SCARPIN et al, 2003), e do uso do Marketing Contábil (ROSA; MARION, 2010). O marketing permite a utilização da criatividade para atrair clientes, manter um relacionamento profissional duradouro com eles e com a sociedade como um todo. Pode, ainda, com a evolução da tecnologia, para empenhar-se perante os novos desafios (ROSA; MARION, 2010).

Bertozzi (2003) considera que o marketing contábil possa ser excelente ferramenta para que o prestador de serviço contábil posicione-se e mantenha-se no mercado competitivo, e incansável por demandas de melhores resultados. Para o mesmo, cabe ao prestador de serviço contábil a responsabilidade de criar sua marca pessoal no segmento e que essa pode ser estabelecida perante a adoção do planejamento estratégico.

Não diferente dessa concepção, Scarpin (2000) ainda completa o pensamento ao considerar que cabe ao marketing contábil a estruturação do planejamento por meio de estratégias para a manutenção de uma marca forte, objetivando manter e conquistar clientes com ética, transparência e dignidade. Em sua concepção, a construção de uma imagem fortificada pode ser associada ao desempenho de ações transparentes e competentes, que acompanham a modernidade e os conhecimentos de marketing.

Rosa e Marion (2010) acreditam que as funções do marketing contábil são as mesmas do marketing de serviços. Podem ser assim resumidas: empenho em ampliar o prestígio profissional, a constante busca em racionalizar custos, o empenho para ampliar novos segmentos, o conhecimento dos seus clientes, a meta em conquistar novos clientes e a proposição de novos serviços. Os mesmos autores acreditam que a função do marketing contábil não esteja resumida na venda de serviços, mas, sim, em estratégias para posicioná-los no mercado atual e globalizado. Assim, a empresa prestadora de serviços no segmento contábil necessita usufruir da filosofia de marketing para tornar-se mais competitiva, sem romper com a ética, tão demandada da profissão. As empresas desse segmento precisam primar pela competência e pelo profissionalismo como filosofia e missão:

(1) Usar os recursos mais eficazes e não os mais modernos; (2) Usar métodos e processos gerenciais reconhecidos como mais eficazes; (3) Ter disciplina, seriedade e envolvimento no trabalho; (4) Pesquisar constantemente, buscar aprimoramento; (5) Ter histórico de bons trabalhos; (6) Ter clientela sólida e destacada; (7) Ter patrimônio adequado para a tarefa que se propõe; (8) Fazer manutenção adequada dos recursos; (9) Fazer treinamento do pessoal com base regular; (10) Ter constância, regularidade e firmeza em horários, processos de trabalho e formas de atendimento ao cliente; (11) Ter um clima de trabalho e motivação (ROSA; MARION, 2010, p.71).

Para Scarpin et al (2003), a função do marketing contábil é fazer intermediação entre o prestador de serviço contábil e o mercado, pois, cabe ao mesmo oferecer serviços com valores agregados evidentes para a clientela. Tal percepção será fruto das estratégias de marketing utilizadas. O cliente precisa perceber a qualidade do serviço oferecido por uma empresa prestadora de serviços contábeis, criando uma imagem – negativa ou positiva – de acordo com sua qualidade. Para Rosa e Marion (2010), o marketing contábil é influenciador no modo de como a clientela percebe um escritório de contabilidade. Por isso, não bastando então ser bom no segmento, será preciso que a clientela assim o perceba.

Bertozzi (2003) define algumas regras necessárias a serem aplicadas pelas empresas de prestação de serviços contábeis, organizadas no Quadro 9.

Quadro 9 – Regras e objetivos do Marketing Contábil

Regras	Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ser competitivo;</li> <li>• criar o valor adequado ao serviço para diferenciar-se positivamente pela competência;</li> <li>• conhecer melhor o negócio do cliente, buscar envolver-se profundamente;</li> <li>• desenvolver mecanismos que privilegiem a informação ao cliente;</li> <li>• acompanhar as tendências de mercado para prestar melhor assessoramento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fazer-se conhecer;</li> <li>• construir uma imagem positiva;</li> <li>• diferenciar-se da concorrência;</li> <li>• aumentar o número de clientes;</li> <li>• gerir adequadamente o relacionamento com clientes;</li> <li>• ser tecnicamente mais eficaz.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Bertozzi, 2003.

Scarpin (2000, p.79), registrou alguns obstáculos enfrentados pelos prestadores de serviços contábeis. As principais dificuldades foram: “mudança de leis; falta de conhecimento de cliente sobre vantagens dos serviços prestados; muitos concorrentes no mercado; falta de interesse do cliente e de profissionais experientes; controle rígido no mercado”. Em seu estudo, a autora ainda considerou que cabe ao profissional, por meio das ferramentas do marketing contábil, a divulgação e a prospecção dos seus serviços, criar expectativas nos clientes sobre as vantagens em fazer uso dos serviços contábeis, na atualidade.

Segundo Peleias et al (2007), é comum o uso de instrumentos de marketing pelos escritórios de contabilidade, e podem contribuir para a melhoria da imagem perante os clientes, bem como para o desenvolvimento dos negócios. Entretanto, os mesmos autores afirmam que, com base em pesquisa empírica realizada com sócios de escritórios de contabilidade, o uso de tais instrumentos é, ainda, feito de modo intuitivo e em caráter embrionário. Recomendam o uso das ferramentas de marketing por parte dos empresários contábeis e sua utilização de modo profissional como alternativa para valorização mercadológica e de apoio aos negócios.

Rosa e Marion (2010) mencionam que, na atualidade, ainda existam muitos contabilistas que mantêm posições conservadoras. Mas, mesmo esses contabilistas aplicam uma diversidade de técnicas e conceitos de marketing, sem consciência clara dos instrumentos que utilizam. São as seguintes ações práticas citadas como exemplo: mesmo sem percepção – ou seja, os aplicam naturalmente, podendo ser citadas as seguintes ações/práticas como exemplos: identificação de demandas e tendências na área contábil acerca do uso de serviços e de tecnologia; a oferta de novos serviços, com valores agregados e de novos produtos; estabelecimento de relações e relacionamentos para conquistas e manutenções dos clientes; cuidado com o marketing pessoal; alianças e parcerias com outros contabilistas de outras

localidades para prestação de serviços; técnicas de parcerias duradouras no mercado, tanto com prestadores de serviços nas empresas quanto com clientes.

“A falta de conhecimento do marketing contábil faz com que os contadores e gestores fiquem receosos com a utilização do mesmo, pois muitos acreditam que o marketing é apenas o emprego da propaganda” (CLASSE CONTÁBIL, 2008, p.1).

Na atualidade, tanto a contabilidade quanto a prestação de serviços contábeis são consideradas como vitais para a gestão das empresas. Scarpin (2011, p.1), como profissional da área contábil e pesquisadora/estudiosa acadêmica no assunto, assim se expressa: “não tenho dúvidas que o marketing é necessário para nós contadores como instrumento de competitividade e, por que não, até de sobrevivência num mundo que avança tecnologicamente a passos gigantescos na nossa área.”

Peleias et al (2007) ponderam que a utilização do marketing, além de impactar como diferencial competitivo, implica tanto na permanência de tradicionais escritórios de contabilidade quanto na inserção de outros novos no segmento. Ainda consideram que as ferramentas do marketing permitem que, além da prestação de serviços com qualidade, as empresas de prestação de serviços contábeis venham a se tornar consultoras no segmento em um futuro bem próximo.

Muitas empresas de serviços de contabilidade ou próprios departamentos de contabilidade são tecnicamente excelentes e eficientes no serviço que prestam, mas nem sempre eficazes quando se trata de informar e convencer as pessoas sobre quão excelentes e necessários são. Neste cenário, muitos profissionais contábeis estão recorrendo ao potencial do marketing como forma de assegurar a própria sobrevivência nesse ambiente, bem como para promoção de novos serviços oferecidos como o caso de consultorias, assessorias e controladorias (SCARPIN, 2011, p.1).

Rosa e Marion (2010) afirmam que, no marketing contábil – fundamentado nos princípios tradicionais de marketing – os escritórios de contabilidade da era moderna possam encontrar diferentes soluções para seus diferentes problemas, de acordo com suas diferentes necessidades. Tais soluções alternativas podem inspirar-se nas estratégias do marketing contábil a serem adotadas pelos prestadores de serviços contábeis e pelos gestores de escritórios de contabilidade, como sendo: qualidade; novos serviços; comunicação; imagem e; capital humano/intelectual.

A qualidade é considerada, por Scarpin (2011), como o diferencial de uma organização na conjuntura do mercado contábil e sua adoção começa a partir das relações estabelecidas entre as empresas e sua clientela, especificamente, quando as partes estão

acordando sobre o que será oferecido/consumido e como será o oferecido dentro do padrão de qualidade estabelecido.

Além de serviços excelentes, Rosa e Marion (2010) chamam a atenção para a importância do relacionamento na promoção de tal serviço, pois a clientela necessita conhecer a estrutura da empresa da qual recebe o serviço, sua organização, seus colaboradores e identificar a tecnologia empregada no tratamento das informações contábeis. Para os autores, a demonstração dessa qualidade é uma excelente estratégia para a empresa que necessita conquistar não só clientes, mas em relacionamento duradouro com os processos para a permanência de ambos no mercado.

Canterero e Pintro (2011) indicam alguns procedimentos que podem atestar qualidade nos serviços. Ao realizarem um estudo sobre a percepção dos empresários acerca dos serviços contábeis prestados a eles, registraram alguns procedimentos, dentro de um escritório contábil, que possam caracterizar como serviços de qualidade, sendo eles: constante e fácil acessibilidade aos clientes; velocidade e precisão nas informações prestadas; cumprimento de prazos; expedição de vencimentos com antecedência; estruturação de departamentalização e delegações de tarefas.

Quanto aos novos serviços, Peleias et al (2007) afirmam que o segmento contábil possui um vasto campo de possibilidades de aplicação de serviços a serem oferecidos, abrangendo os mais tradicionais aos mais demandados pelas mudanças, atualizações e tecnologia. Para os mesmos estudiosos, a tecnologia é um recurso que agrega valor aos serviços a serem oferecidos, pois, além da rapidez e presteza acarretada, pode resultar em baixos preços dos serviços, haja vista que seu investimento é reduzido. A tecnologia é, então, recurso adotado para a promoção de novos serviços a serem oferecidos, bem como excelente ferramenta para a interação da clientela com os escritórios, quando se faz necessária a prestação de informações precisas e rápidas para a tomada de decisões.

Na visão de Rosa e Marion (2010), os relatórios gerenciais, planejamentos e consultorias fazem parte dos novos serviços a serem oferecidos pelos escritórios de contabilidade, sendo fatores diferenciais de credibilidade à empresa que os presta. Em síntese, a oferta de qualquer novo serviço que venha solucionar as necessidades da clientela, bem como de sua demanda, são consideradas como grandes estratégias a serem adotadas pelas empresas do segmento de prestação de serviços contábeis.

Scarpin (2011) menciona que as empresas de serviços contábeis tradicionais estão na conjuntura, já perdendo seus espaços no mercado, cedendo seus lugares àquelas que cuidaram de construir novas possibilidades de atuarem no mercado e de oferecerem novas



oportunidades à clientela. Ainda para a pesquisadora, tais empresas tornaram-se emergentes, graças à visão de que tiveram sobre a estratégia de saber oferecer aos clientes o que eles precisam e o que nem esperavam receber. A satisfação da clientela vai além da superação, da expectativa em relação aos serviços e isso faz dessas empresas as líderes de mercado, na atualidade.

Para Rosa e Marion (2010), a comunicação é outra estratégia que precisa ser adotada e bem planejada por parte do segmento contábil, sendo, ainda, vital para o lugar ocupado no mercado. Para Canterero e Pintro (2011), o processo de comunicação da empresa de contabilidade deve ser confiável e, acima de tudo, passar credibilidade. No parecer de Scarpin (2011), toda empresa de prestação de serviços contábeis de qualidade não deve hesitar em deixar transparecê-la à sua clientela real ou potencial. Tanto sua competência, quanto sua experiência e profissionalismo devem ser comunicados, a fim de aumentar confiança na sua prestação do serviço e na qualidade dos seus serviços.

Para Scarpin (2011), a imagem da prestação de serviços contábeis está atrelada ao compromisso e à competência dos seus profissionais, bem como ao profissionalismo pelos quais seus serviços são prestados. Para a mesma, a estratégia da imagem transparente a ser passada à sociedade como um todo está intimamente ligada à teoria de que a pessoa física do contador deva andar junto à pessoa jurídica da empresa. Desse modo oportuno, faz-se a construção de uma imagem capaz, organizada, competente e apta a prestar serviços que satisfaçam à sua clientela, bem como superem as suas expectativas.

Na visão de Canterero e Pintro (2011), a competência, aliada ao profissionalismo, no segmento de prestação de serviço contábil, é um elemento responsável pela construção da imagem das empresas no mercado, bem como a garantia de liderança do segmento – garantia da manutenção da clientela já existente, bem como a conquista de outra em potencial.

“Uma boa imagem demora anos, às vezes, décadas, para ser construída e pode ser reduzida a cinzas, em dias. Desse modo, o profissional precisa honrar com seus compromissos, tudo o que for vendido e solicitado deve ser entregue conforme o combinado” (ROSA; MARION, 2010, p.71). Sendo assim, para ampliar o uso da imagem como estratégia competitiva faz-se necessário um bom planejamento de marketing, programado para suprir e superar as necessidades e demandas do cliente, bem como trampolim para alavanco de novas oportunidades de negócio (SCARPIN, 2011).

O capital humano/intelectual é, segundo Peleias et al (2007), outra estratégia importante para o êxito da qualidade dos serviços contábeis prestados. Para tanto, é necessário

que a empresa invista periodicamente na atualização dos seus colaboradores, na manutenção de seus conhecimentos e na reciclagem das suas habilidades.

Além disso, de acordo com Scarpin (2011), o profissional contábil da empresa precisa interagir com toda a entidade, posicionando-se como um gestor das informações que presta, administrando seu conhecimento mediante uma visão ampliada dos departamentos da organização, buscando aprimoramento para conhecer todas as normas nacionais e internacionais, para que possa planejar seus passos no presente futuro.

O mercado não quer um profissional antigo, ou seja, aquele contador que apenas apurava os impostos, mais sim o profissional atual, que apura os impostos, mas também controla todos os setores da empresa, fornecendo o suporte necessário. O Contador não pode ficar limitado ao desempenho da função de informante. Deve, pelo contrário, estar preparado para a participação na tomada de decisões, visando identificar e corrigir as dificuldades e adversidades que surgem ao longo do caminho, através de ações proativas, baseadas nas informações geradas pela Contabilidade (CANTERERO; PINTRO, 2011, p.1).

Na concepção modernizada de Hiroshi (2014), o escopo da profissão contábil não deve se restringir somente às atribuições tradicionais, apesar de ainda serem as dominantes no segmento. As atribuições mais modernas e futuristas estão relacionadas ao seu novo papel de *Controller*, como o responsável pelos sistemas de informação da empresa e como parceiro dos gestores na tomada de decisão.

### **3 METODOLOGIA**

Serão apresentados aqui os procedimentos metodológicos utilizados para responder como os proprietários de escritórios de contabilidade atuam no mercado de serviços contábeis na cidade de Varginha/ MG, iniciando pela caracterização da pesquisa, sua natureza, tipo e meio. Em seguida, identificando-se a análise da unidade de estudo, determinando as unidades e composição da amostra formada pelos escritórios registrados no Sindicato dos Contabilistas de Varginha (SINDICONT). Ainda, descrevendo-se o instrumento para a coleta de dados, o questionário, bem como os procedimentos para a coleta, pré-teste e tratamento dos dados.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Quanto à natureza, este estudo pode ser caracterizado como pesquisa mercadológica de caráter programático. “A pesquisa mercadológica consiste em projetos formais que visam à obtenção de dados de forma empírica, sistemática e objetiva para a solução de problemas ou oportunidades específicas relacionadas ao marketing de produtos e serviços” (SAMARA; BARROS, 2002, p.6). A pesquisa programática é aquela “realizada para desenvolver opções de marketing por meio de segmentação de mercado, análise de oportunidades do mercado ou estudos de atitude do consumidor e uso dos produtos” (AAKER et al, 2001, p.45).

Essa é uma ferramenta importante no diagnóstico do processo de decisão de compra/escolha do público-alvo, nas mais variadas situações, e fundamental para o conhecimento e avaliação de componentes de atitudes junto aos diversos públicos de interesse da organização – consumidores, clientes potenciais, formadores de opinião, influenciadores e decisores de compra (AAKER et al, 2001; SAMARA; BARROS, 2002).

Quanto à tipologia, é mista – bibliográfica, documental, descritiva e de campo.

Bibliográfica, por se desenvolver por meio de um estudo sistematizado com base em material publicado, caracterizando como instrumento analítico. Documental, pois, é realizada em documentos conservados – anais e comunicações informais, e com pessoas de posse das mesmas informações (VERGARA, 2003). E descritiva, pois, visa gerar dados e informações, a partir de objetivos definidos relacionados a um determinado problema (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A pesquisa descritiva, segundo Bervian e Cervo (1996), caracteriza-se por observar, registrar, analisar fatos ou fenômenos, sem manipulá-los. De acordo com Gil (2008), esse tipo de pesquisa é utilizado para descrever o comportamento dos fenômenos e procura analisar e obter informações e características de uma questão apresentada. Já a pesquisa de campo permite uma investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno que se predispõe a ser explicado (VERGARA, 2003).

Sendo assim, a pesquisa descritiva e de campo permite examinar quais as práticas mercadológicas adotadas pelos prestadores de serviços contábeis na cidade de Varginha/MG. Para Mattar (2001), a pesquisa descritiva tem o propósito de descrever as características de grupos, suas práticas profissionais e sua relação com o mercado.

Quanto aos meios, o estudo pode ser classificado como estudo de caso. De acordo com Yin (2001, p. 19), “os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo como e por que”. Já para Coelho César (2006, p.3) “a ênfase está na compreensão, fundamentada basicamente no conhecimento tácito”. Trata-se do conhecimento adquirido pelo indivíduo ao longo da vida, pela experiência, e por isto é de difícil formalização ou de ser explicado à outra pessoa devido à sua dimensão (POLANYI, 1996).

“É uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência” (YIN, 2001, p.23). Caracteriza-se como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, visando a um exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. Pode-se considerar que o propósito fundamental do estudo de caso – como tipo de pesquisa, é analisar intensivamente uma dada unidade social (YIN, 2013).

Para Coelho Cesar (2006), no estudo de caso, situações podem refletir comportamentos ou desempenhos, ou mesmo mudanças abruptas. Pode, ainda, focalizar uma comunidade, que nem sempre é necessariamente geográfica, podendo ser uma comunidade ou segmento de trabalho, de estudo ou voltada para qualquer atividade humana. Nesse contexto, é o pesquisador quem desenvolve o trabalho pessoalmente, justificando tal procedimento pela sua experiência direta com a situação em estudo. As vantagens de o pesquisador atuar individualizada na pesquisa são inúmeras. Dentre as principais, podem-se citar: rapidez e precisão, pois, atua no próprio local em que acontece o fenômeno, sua presença impõe maior probabilidade de participação dos pesquisados, os resultados tendem a ser mais fidedignos,

pois, as respostas passam a ser confiáveis, não requer de equipamentos sofisticados para coleta de dados – o que reduz tempo e gastos (GIL, 2008b).

Assim, fundamentando-se em Polanyi (1996), Yin (2001; 2013), Coelho Cesar (2006) e Gil (2008b), a opção pelo estudo de caso justifica-se pelo objeto proposto e práticas mercadológicas adotadas. Trata-se do caso no segmento empresarial de serviços contábeis na cidade de Varginha/MG, que passa, na atualidade, por mudanças profundas. A opção pelo tema tem por base o interesse do autor por atuar na área e por possuir um escritório de contabilidade com atuação naquela cidade. Assim, caracteriza-se, ainda, pela abordagem participante de pesquisa, que segundo Vergara (2003), não se esgota na figura do pesquisador. Ou seja, o pesquisador é participante do estudo, junto aos demais proprietários de escritório de contabilidade da localidade, não havendo fronteira, assim, entre pesquisador/pesquisa.

Ainda no estudo de caso, segundo Gil (2010), pode-se usar o método quantitativo ou qualitativo, ou ambos. Quando se usa o qualitativo, o estudo de caso pode envolver exame de registros, observação de ocorrência de fatos, entrevistas estruturadas e não-estruturadas ou qualquer outra técnica de pesquisa. O objeto pode ser um indivíduo, um grupo, uma organização, um conjunto de organizações” (GODOY, 1995, p.25).

Nesse caso, pode-se utilizar uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes de informação, relatórios que apresentam um estilo mais informal, narrativo, ilustrado com citações, exemplos e descrições fornecidos pelos sujeitos, podendo ainda utilizar fotos, desenhos, colagens ou qualquer outro tipo de material que o auxilie na transmissão do caso (CAMPOMAR, 1991).

Além do método qualitativo, o estudo de caso pode utilizar dados quantitativos para analisar a questão investigada, caracterizar opiniões, atitudes, preferências e comportamentos (GIL, 2010). É importante ressaltar que, quando há análise quantitativa, geralmente o tratamento estatístico não é sofisticado (YIN, 2001).

### **3.2 Levantamento dos dados**

As unidades de investigação do presente estudo são as empresas prestadoras de serviços contábeis situados na cidade de Varginha/MG, caracterizando-se por um estudo multicasos. Assim, a pesquisa foi realizada com os proprietários de escritórios sindicalizados. No município, existem cerca de 200 empresas prestadoras de serviços contábeis

(PREFEITURA DE VARGINHA, 2014). Das mesmas, 70 empresas são sindicalizadas pelo SINDCONT (SINDCONT, 2014).

Objetiva entrevistar proprietários/titulares e gestores de escritórios sindicalizados participantes da investigação. Acrescenta-se que unidades/amostras de estudo serão escolhidas por conveniência, que, de acordo com Yin (2005), ocorre pela facilidade de acesso aos entrevistados e pela sua disponibilidade e concordância em participar da pesquisa.

Para realizar a coleta de dados, foi aplicado um questionário padronizado (APÊNDICE). De acordo com Collis e Hussey (2005), a entrevista é uma forma de coleta de dados que visa descobrir, pelas questões, o que os pesquisados fazem, pensam ou sentem. Para Boni e Quaresma (2005), a mesma deve ser elaborada com base em um questionário totalmente estruturado, em que as perguntas devem ser previamente elaboradas e seguidas.

Para Body e Westfall (1987), o questionário é sempre viável devido às questões de custo e tempo. Mattar (1994) também destaca o questionário como um dos meios de coleta de informações para pesquisas descritivas, podendo ser feito pelo contato pessoal, telefônico ou meio eletrônico (MALHOTRA, 2012).

A estruturação do questionário foi feita por cinco blocos de questões de acordo com os objetivos de pesquisa e conforme o problema de investigação. Todas as questões de ambos os blocos têm como opção de respostas as alternativas ‘sim’ ou ‘não’.

O primeiro bloco de questões teve por objetivo caracterizar os proprietários dos escritórios de contabilidade da cidade de Varginha/MG frente às competências necessárias exigidas pela contabilidade atual – em contínuo processo de transformação e adequação às exigências demandadas.

Com o segundo bloco, procurou-se saber se o entrevistado tem conhecimento e adota as estratégias de marketing nos escritórios de contabilidade. Tem-se por objetivo sondar o nível de conhecimento prévio dos entrevistados sobre marketing de serviços e contábil.

Com o terceiro bloco de questões, procurou-se identificar as estratégias de marketing de serviços utilizadas nos escritórios de contabilidade investigados.

O quarto bloco de questões foi estruturado para investigar quais são as estratégias de marketing contábil conhecidas e adotadas e praticadas pelos proprietários de escritórios.

O quinto bloco de pesquisa visa elencar, na visão dos entrevistados, os atributos determinantes da qualidade dos serviços fornecidos pelos proprietários/titulares e gestores dos escritórios de contabilidade da cidade de Varginha/MG.

O pré-teste da investigação foi realizado durante o mês de junho/2014, com os devidos cuidados, para garantir a confiabilidade das respostas. Foi realizado por contato pessoal com

três respondentes, quatro por contato telefônico e seis por *e-mail*. Os dados foram coletados com facilidade; problemas com entendimento ou compreensão não foram registrados.

A coleta de dados para foi realizada de agosto a outubro de 2014, utilizando-se todos os métodos para apurar a confiabilidade. Foram realizadas oito entrevistas por contato pessoal, cinco por telefone e 22 por *e-mail*. Ao todo, somando entrevistados do pré-teste e da coleta de dados, somaram-se 35 participantes.

O tratamento dos dados coletados ou a mensuração das práticas mercadológicas como estratégias determinantes da qualidade dos serviços é um campo muito discutido por diversos autores, entretanto, não existem muitos modelos para tanto e os mais conhecidos e considerados na literatura são Parasuraman (1991), Berry e Parasuraman (1990), Carman (1990), Kotler et al (1992) e Carvalho e Leite (1996). Os modelos baseados na mensuração, a partir de uma investigação de atributos determinantes da qualidade do serviço analisado que não deixam de fora os serviços de contabilidade.

Optou-se pelo método proposto por Kotler et al (1992) que consiste em solicitar que o respondente atribua a resposta positiva ou negativa – ‘sim’ ou ‘não’ – para o questionado. As ponderações realizadas são consideradas, a partir de uma escala elaborada mediante critério de números de respondentes na amostra, “dando ideia proporcional de concordância ou discordância da amostra em relação às questões estruturadas” (MATTAR NETO, 2002, p.23)

Assim, pode-se afirmar que a metodologia adotada foi a descritiva, que por meio de um estudo de caso, utilizando-se de um questionário estruturado, buscou-se conhecer qual a percepção que os proprietários de escritórios de contabilidade têm sobre o mercado de serviços contábeis na localidade de Varginha/MG, usando-se para tanto de uma escala de proporção para mensuração dos atributos determinantes da qualidade do serviço.

## **4 VISÃO MERCADOLÓGICA DOS PRESTADORES DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DE VARGINHA/MG**

No presente capítulo, analisa-se a visão mercadológica dos serviços contábeis, a partir das entrevistas feitas com proprietários dos escritórios de contabilidade de Varginha/MG. O mesmo foi dividido em cinco partes. Na primeira delas faz-se um breve histórico do município, bem como a caracterização dos escritórios de contabilidade nele situados. Na segunda parte, é descrito o mercado contábil, a partir da visão dos agentes entrevistados. Na terceira parte, são examinadas as principais práticas mercadológicas adotadas pelos proprietários dos escritórios de contabilidade em estudo. Na quarta parte, são analisadas as principais estratégias de marketing adotadas pelos proprietários como ferramentas de gestão nos seus escritórios. Por fim, na quinta parte, as estratégias de marketing contábil adotadas, bem como os principais atributos determinantes da qualidade dos serviços prestados pelos escritórios de contabilidade pesquisados.

Acrescenta-se que, em cada uma das partes, faz-se uma breve discussão dos achados da pesquisa com a literatura disponível, com o propósito de promoção de diálogo entre os resultados da dissertação com outros estudos e teorias contemporâneas.

### **4.1 Breve histórico do Município**

O município de Varginha situa-se no sul de Minas Gerais. A população do município estimada em 2013 é de 130.139 habitantes (IBGE, 2014). Possui uma localização privilegiada e estratégica, estando às margens do Lago de Furnas e próximo às três principais capitais do país: São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. O município foi apontado pela revista *Veja*, em 2011 como a sétima melhor cidade do Brasil para se viver e investir (PREFEITURA DE VARGINHA, 2014).

Em 2010, Varginha tornou-se sede do centro Administrativo da Região do Sul de Minas objetivando agilizar os procedimentos que dependem do governo estadual. Assim, a partir dessa data, diversos assuntos que antes deveriam ser resolvidos apenas na capital do estado, passaram a ser resolvidos no município. Tal iniciativa contribuiu para a atração de novos investimentos para a região do Sul de Minas (IBGE, 2014c).



É um dos principais centros de comércio e produção de café do Brasil e do mundo. Isto gerou e continua a gerar boa parte da receita da região. A Fazenda Experimental de Café é uma das mais importantes do país, mantida pelo Ministério da Agricultura. A área é de 60 hectares com 70 mil pés de café e conta, atualmente, com cerca de 50 projetos de pesquisa em andamento (PREFEITURA DE VARGINHA, 2014b).

É, também, um importante centro industrial. Encontram instaladas na cidade empresas de grande porte como Philips-Walita, Philips Lighting, CooperStander, Nintendo, Plascar, Steemaster, Samsung, dentre outras (IBGE, 2014c). O Quadro 10 exibe os números econômicos do Cadastro Central de Empresas.

Quadro 10 – Cadastro Central de Empresas (ano-base 2012)

Número de empresas atuantes	5.271 unidades
Número de unidades locais	5.494 unidades
Pessoal ocupado assalariado	38.111 pessoas
Pessoal ocupado total	45.338 pessoas
Salário médio mensal	2,2 salários mínimos
Salários e outras remunerações	671.162 mil reais

Fonte: IBGE, 2014d

No mesmo existe um cadastro de empresas atuantes, no qual o setor terciário ocupa 53,2% do total da população economicamente ativa, o setor secundário emprega 34,3% e o setor primário, 12,5% (IBGE, 2014b). O município possui o maior PIB da Região do Sul de Minas e um dos maiores do estado (IBGE, 2014c). O Quadro 11 mostra os números do PIB de Varginha do ano base de 2012, em relação aos números do estado e do país.

Quadro 11 – Produto Interno Bruto (valor adicionado)

Variável	Varginha	Minas Gerais	Brasil
<i>Agropecuária</i>	72.743	15.568.048	105.163.000
<i>Indústria</i>	706.952	54.306.183	539.315.998
<i>Serviços</i>	2.446.080	97.398.820	1.197.774.001

Fonte: IBGE, 2014e

A cidade possui diversas instituições de ensino médio e superior. Uma Escola Técnica Federal, e diversas universidades particulares, cursos profissionalizantes e cursos técnicos: Faculdade de Direito de Varginha (FADIVA); Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS); Faculdade Cenecista de Varginha (FACECA); Universidade José do Rosário Vellano

(UNIFENAS); Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL); Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG); Educação Ciência e Tecnologia (UNIVAR); Universidade Paulista (UNIP); Universidade de Franca (UNIFRAN); Fundação Getúlio Vargas (FGV); Serviço Social do Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SEST SENAT); Escola Técnica de Formação Gerencial (ETFG); Escola de Formação Técnica (SINCRONO); Escola de Saúde: com cursos técnicos nas áreas de Enfermagem, Segurança do Trabalho e Radiologia, entre outros (IMPACTO); Centro Universitário Cesumar/Unidade de Educação a Distância com cursos de graduação e pós-graduação (UNICESUMAR) (PREFEITURA DE VARGINHA, 2014).

Acrescenta-se que, das instituições educacionais citadas, quatro delas – dentre tecnólogos, graduações, pós-graduações e *Masters Business Administration* (MBAs) –, possuem cursos de Contabilidade ou de extensões afins, tais como Controladoria, Auditoria e Perícia. Todas as instituições, sem exceção, recebem alunos tanto do município quanto dos diversos outros da região do Sul de Minas devido à credibilidade destas instituições perante o mercado de trabalho. A posição que as mesmas ocupam é outro fator determinante da competitividade, pois, formam profissionais qualificados e competentes para atuar na área (FACECA JÚNIOR, 2013).

Um levantamento preciso dos escritórios de contabilidade local é uma tarefa em aberto porque os registros são imprecisos. Tentou-se recorrer à Junta Comercial do Estado de Minas Gerais para verificar o número de escritórios constituídos no município, mas não foi possível fazê-lo porque não é obrigação do contador ter que registrar uma empresa para exercer sua profissão.

Recorreu-se, então, ao Conselho Regional de Contabilidade, uma vez que todo contador precisa ser lá registrado. Novamente, foi verificado que nem todo contador registrado no conselho está atividade em Varginha/MG. Há, ainda, os contadores que exercem suas funções como funcionários das empresas, não possuindo escritório próprio.

Por fim, recorreu-se ao Sindicato dos Contadores de Varginha (SINDICONT). Embora não seja obrigatória a sindicalização, verificou-se que existem 70 escritórios ativos sindicalizados em Varginha/MG, no ano de 2014.

Do ponto de vista do autor, o cenário de prestação de serviços contábeis de Varginha/MG é heterogêneo:

- existem tanto escritórios formalizados de prestação de serviços, quanto profissionais autônomos;

- existem empresas tradicionais atuando no mercado há um tempo relevante, assim como empresas que no mesmo estão emergindo;
- empresas com estruturas e instalações modernas, bem como as simples com recursos necessários;
- existem empresas que atuam e contam com diversos colaboradores, com mão de obra especializada em cada segmento da contabilidade, assim como empresas que contam só com estagiários;
- empresas que fornecem serviços agregados aos seus clientes, bem como aquelas que oferecem somente os lançamentos contábeis;
- empresas que cobram mensalidades dos seus clientes e demais que cobram honorários a partir de serviços contábeis;
- empresas que possuem boa imagem perante o mercado local e, ainda outras, que nem são percebidas ou conhecidas pelo público-alvo;
- empresas que cumprem prazos definidos e funcionam com horários pré-estabelecidos, bem como empresas que eticamente não se comprometem;
- empresas que prestam serviços de consultoria e atendimento aos seus clientes na localidade solicitada e demais que não oferecem esse tipo de atendimento especializado e diferenciado.

Em síntese, o cenário é caracterizado por muita concorrência, onde podem ser encontrados escritórios com características distintas, com serviços não uniformizados, preços não padronizados, bem como com profissionais não especializados. Na visão do autor, inexistem uma padronização de qualidade nesse segmento no município de Varginha/MG.

#### **4.2 Mercado Contábil: caracterização do setor**

Na tentativa de identificar quem são os agentes do mercado contábil, e como eles se inserem no mesmo, procura-se, aqui, caracterizá-los.

De acordo com a Figura 8, 11% dos proprietários se encontram na faixa etária até 30 anos, 43% se encontram na faixa etária de 31 a 40 anos e 46% têm mais de 40 anos de idade.

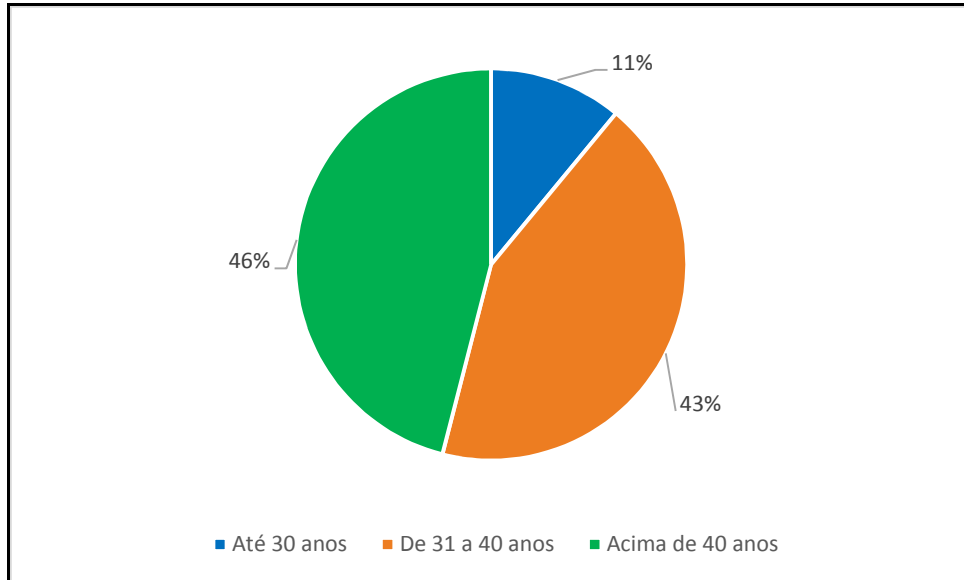


Figura 8 – Idade dos proprietários dos escritórios de contabilidade  
Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

De acordo com a Figura 9, somente 17% dos proprietários dos escritórios de Contabilidade são do sexo feminino e 83% são do sexo masculino.

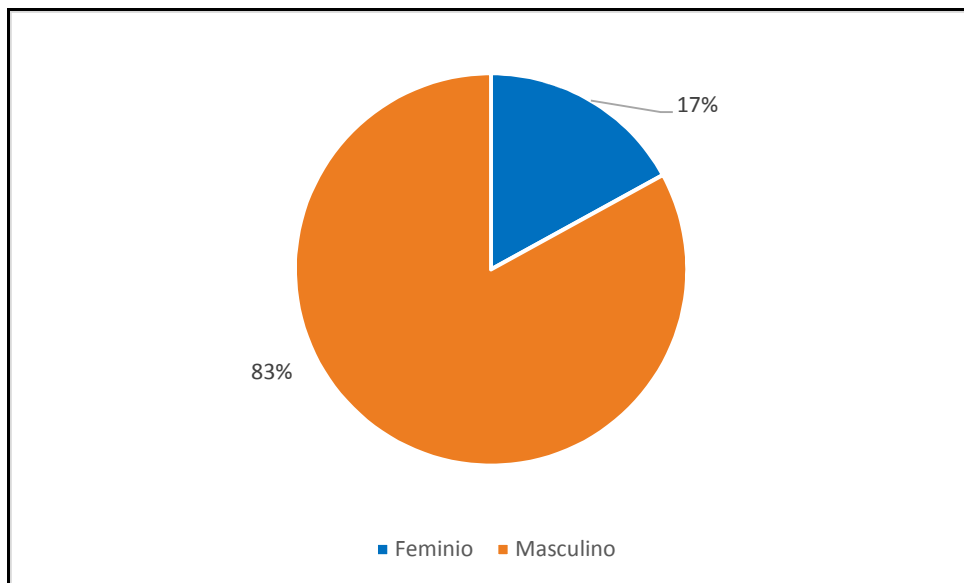


Figura 9 – Sexos dos proprietários dos escritórios de contabilidade  
Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

Com relação ao tempo de serviço dos proprietários no mercado contábil, apurou-se tanto o tempo de atuação na profissão, bem como o tempo que atuam no mercado contábil de Varginha/MG. De acordo com a Figura 10, identificou-se que 20% dos proprietários investigados atuam no mercado profissional no tempo médio entre 1 a 5 anos; 31% atuam já

por mais de 10 anos e; 49% atuam no segmento no tempo médio de 6 a 10 anos. Especificamente, no mercado local, constatou-se que 20% dos mesmos proprietários já atuam em escritórios de Varginha/MG há mais de 10 anos, que 31% atuam entre 1 a 5 anos e que 49% atuam no tempo médio de 6 a 10 anos.

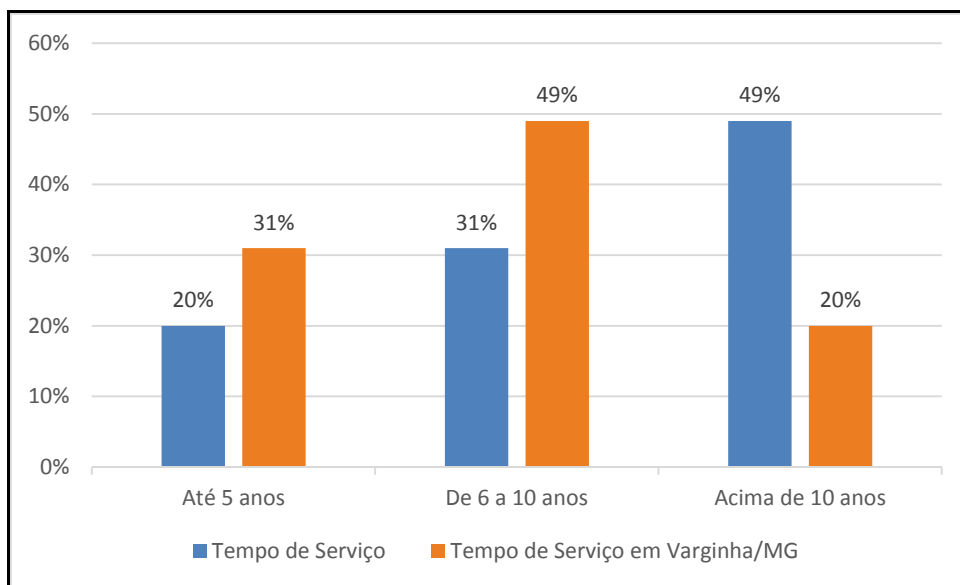


Figura 10 – Tempo de Serviço dos proprietários dos escritórios de contabilidade  
Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

De acordo com a caracterização dos proprietários, pode-se afirmar que as empresas prestadoras de serviços contábeis no estudo consideram-se como de médio porte e atuam já no cenário local por um tempo significativo – mediano de 10 anos. No padrão local, as empresas com dez anos são consideradas como empresas que têm estabilidade em função das mudanças bruscas de mercado, de legislação ou de situação econômica e política.

O mercado competitivo e, de certo modo desqualificado, dos prestadores de serviços contábeis em Varginha/MG oscila de modo desenfreado. Percebemos empresas no segmento que ‘do dia para noite’ abrem, e assim também é a ocasião na qual fecham. Difícil é encontrar na atualidade empresas atuantes no mercado há mais de 15 anos e com uma carteira de clientes fidelizada, bem como colaboradores com vínculos e comprometimento com a empresa. Sendo assim, para o segmento local, as empresas que atuam no mercado há 10 anos, por exemplo, podem ser consideradas como estabilizadas (RESPONDENTE 01, 2014).

Particularmente, o autor desta dissertação é sócio fundador de um escritório de contabilidade que atua já há sete anos no mercado. Seu escritório conta com 11 colaboradores e possui uma carteira ampla de clientes fidelizados.

Em relação ao número de colaboradores dos demais escritórios de contabilidade, segundo os seus proprietários, evidenciou-se que 60% atuam no mercado com o número variável de 6 a 10 colaboradores e, em igualdade, 20% atuam com até 5 ou com mais de 10 colaboradores, conforme Figura 11.

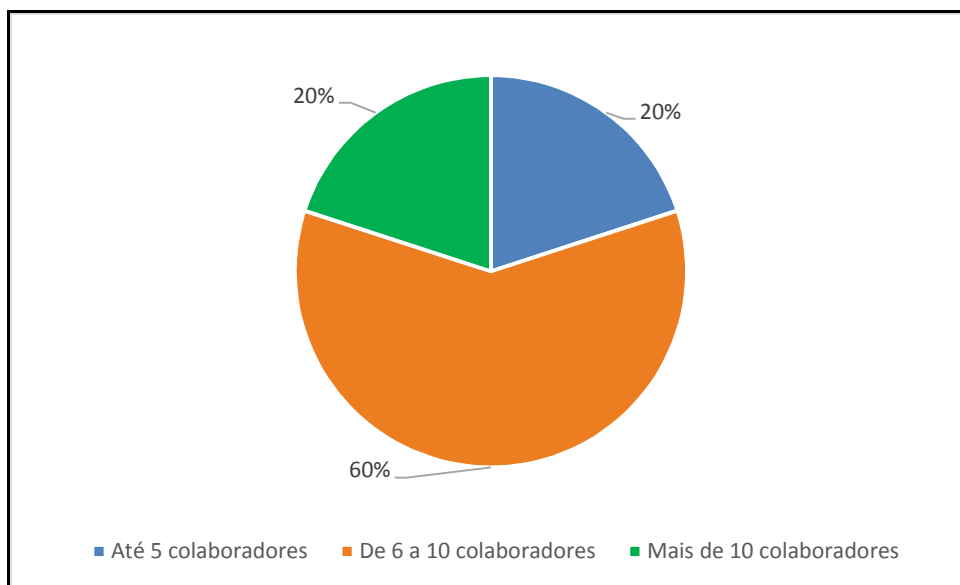


Figura 11 – Número de colaboradores dos escritórios de contabilidade

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

Ainda, na tentativa de conhecer melhor os agentes do mercado de serviços contábeis, buscou-se pesquisar outros aspectos tais como: competitividade na contabilidade e nos escritórios de prestação dos serviços contábeis em face das mudanças da sociedade; a utilização de instrumentos de gestão com vistas ao planejamento, ao controle e à tomada de decisões nas empresas; a concepção da controladoria como ferramenta para gestão e como demanda para o futuro próximo da contabilidade e do contador e; a necessidade da inserção do *controller* nos escritórios de prestação de serviços contábeis.

Seus proprietários percebem as constantes mudanças da sociedade e o novo mercado caracterizado por alta concorrência e competição:

A contabilidade está, cada vez mais, com o mercado mais acirrado, seja pelo número de profissionais na área seja pela necessidade das empresas, assim as empresas e sociedades contábeis tem que estar atentas aos novos rumos que o mercado está tomando para que de forma eficaz possa atender a demanda de seus clientes de forma justa e concreta (RESPONDENTE 01, 2014).

Também acentuam as mudanças da legislação:

Com tantas mudanças nas legislações, implantação de sistemas de controles por parte dos governos, exigindo dos profissionais a cada dia mais qualificação. Infelizmente ainda existem profissionais (colegas) que atuam em um mercado sem o mínimo de respeito profissional, pegando cliente por preço menor e até pela metade. Mas isto vai acabar com os SPEDS, vão permanecer os bons (RESPONDENTE 02, 2014).

Quanto ao uso da contabilidade como instrumento de gestão, podendo ser um diferencial para as empresas perante os seus clientes, assim o percebem os participantes da pesquisa:

É notório que a contabilidade evoluiu para um patamar que todos os profissionais comprometidos com a profissão esperavam. O acompanhamento mais rigoroso dos relatórios produzidos pela contabilidade é de fundamental importância para o gerenciamento e uso das informações no dia-a-dia das empresas. Para isso, faz-se necessária a educação continuada dos profissionais que atuam na área, com vistas a aprimorar conhecimentos para atender as necessidades e expectativas dos clientes (RESPONDENTE 06, 2014).

A controladoria foi percebida como ferramenta de gestão, contudo com duas proposições distintas. A primeira enfatiza sua importância para os clientes:

Entendo a controladoria com um instrumento interno de gestão e controle, onde se inclui o planejamento através de um orçamento, seu acompanhamento correção de diretrizes, etc. Dentro desse princípio acho inviável sua terceirização para os escritórios de contabilidade (RESPONDENTE 08, 2014).

A segunda salienta a competência profissional no exercício da controladoria:

Diante de tantas mudanças que vem acontecendo é necessário estudar sempre, fazer cursos e trocar ideias com outros contadores para atender as necessidades do cliente. A Controladoria precisa ser desenvolvida por um profissional contábil capacitado, que tenha conhecimento em várias áreas como custos, finanças, tecnologia e outras. O Controller é capaz de passar claramente para a empresa o que ela necessita para manter-se no mercado (RESPONDENTE 09, 2014).

Quanto à necessidade da inserção de um *controller* nos escritórios de prestação de serviços contábeis, a percepção dos participantes é muito enfática:

A evolução contabilidade nos remete às necessidades que em outros tempos eram dispensáveis. Na atual contabilidade e principalmente nos escritórios de contabilidade já existe a necessidade de pelo menos uma assessoria de um *controller* devido às mudanças que regem a profissão contábil (RESPONDENTE 10, 2014).

Estamos implantando um *controller* no escritório justamente para manutenção do controle interno. A responsabilidade de um escritório de contabilidade é imensurável, sendo assim, com o crescimento e aumento de clientes o 'custo' com

controles internos passa a ser de extrema importância para nós (RESPONDENTE 11, 2014).

A percepção da Controladoria como ferramenta importante de gestão por parte dos proprietários de escritórios e como um diferencial relevante na prestação de serviços têm respaldo na literatura contemporânea. De acordo com Barbosa et al (2011), à medida que a economia e as atividades empresariais se desenvolvem, as ciências contábeis evoluem de igual modo. A evolução da contabilidade pode ser considerada uma imposição de mercado na atualidade.

Na concepção de Scarpin (2011), a oferta de um departamento de Controladoria pelas empresas prestadoras de serviços contábeis pode agregar valor e qualidade ao serviço prestado à sua clientela. Aqueles que a adotam têm grande chance de manter-se no mercado competitivo por responder mais adequadamente à demanda do mercado. De acordo com Avercamp (2014), o *controller* deve ser inserido em qualquer organização, independentemente de seu porte, objetivando apoio em sua gestão tanto para sua estabilidade no mercado, quanto para sua projeção no mesmo.

Pela própria experiência ao atuar como *controller*, o escritório do autor da dissertação melhorou a prestação de serviços contábeis aos clientes, bem como a demanda cresceu, em consequência da oferta do serviço especializado.

### **4.3 Principais práticas mercadológicas adotadas**

Procurou-se, neste item, apresentar e descrever as práticas mercadológicas adotadas e implementadas pelos proprietários de escritórios de contabilidade pesquisados.

Pelos resultados evidenciados pelas Figuras 12 e 13, na sequência, percebe-se que as unidades investigadas, apesar de terem plena consciência da importância das estratégias de marketing, marketing de serviços e marketing contábil para manterem-se e crescerem em um mercado competitivo, poucas declararam adotá-las nos seus escritórios de contabilidade.

Confrontando os resultados mostrados pelas Figuras, apenas 18% dos pesquisados utilizam estratégias de marketing, embora 76% deles as considerem importantes. De acordo com Scarpin (2011), a demanda pelos serviços de contabilidade motiva os contabilistas a intensificarem iniciativas mercadológicas visando atrair mais clientes. Para muitos, a opção é recorrer ao potencial do marketing como forma de assegurar a própria sobrevivência nesse



ambiente. Assim, “um Plano de Marketing preciso é uma ferramenta importante no processo de gestão do Marketing Contábil, tendo em vista que as empresas ficam perdidas, por não possuírem um guia que os oriente sua atuação no mercado” (PORTAL DA CLASSE CONTÁBIL. 2008, p.1).

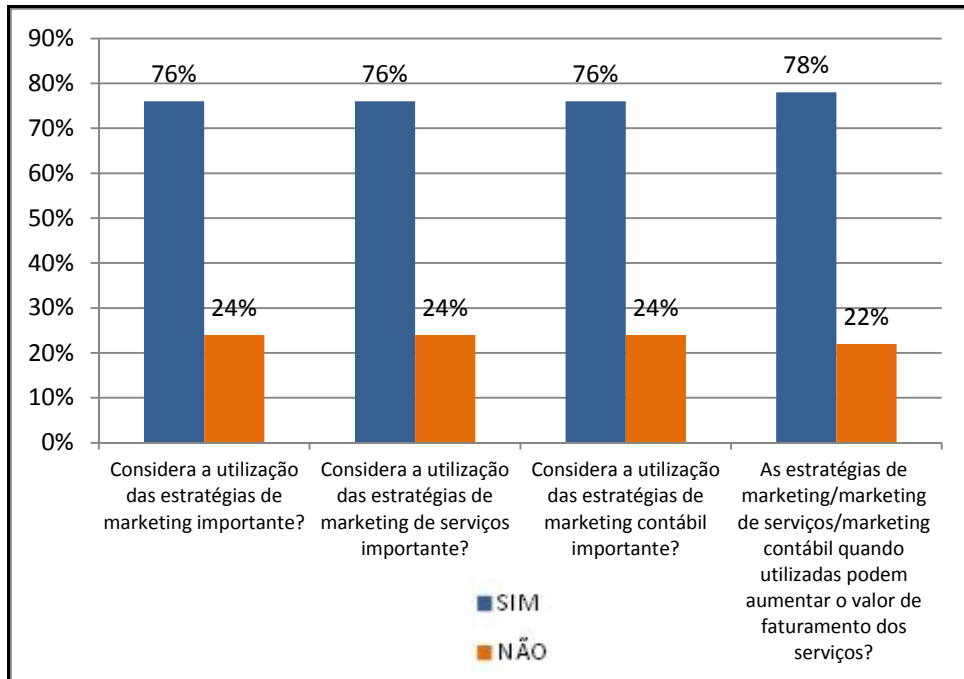


Figura 12 – Importância das estratégias de marketing nos escritórios de contabilidade  
Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

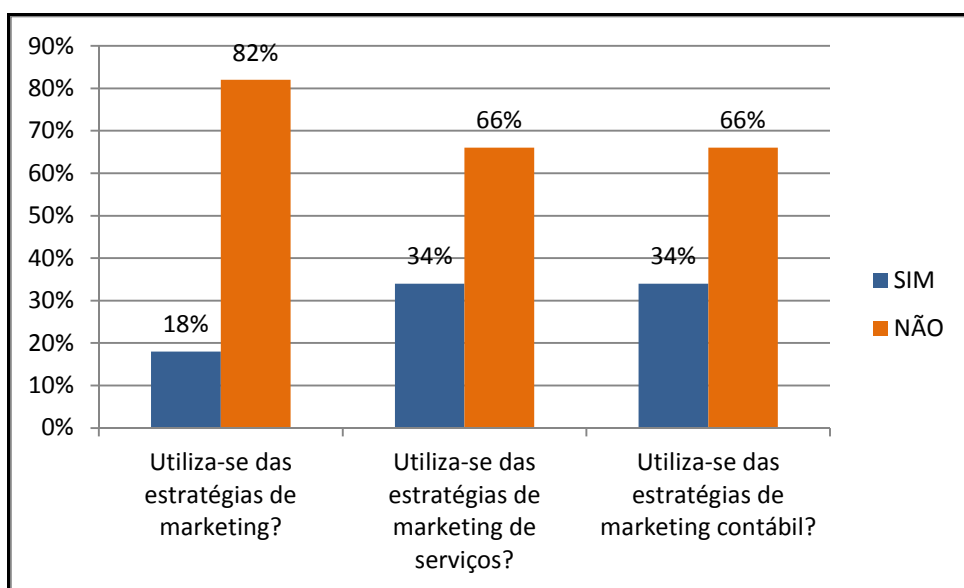


Figura 13 – Utilização das estratégias de marketing nos escritórios de contabilidade  
Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

Uma proporção menor de pesquisados (34%) utiliza estratégias de marketing de serviços, embora, a consideração de importância dessa ferramenta seja muito superior (76%). Por esses dados, constata-se que os desafios enfrentados pelos profissionais, para melhorar a qualidade dos serviços prestados às empresas, são muito significativos.

A mesma proporção dos pesquisados (34%) utiliza estratégias de marketing contábil, embora o percentual que as considerem importantes (76%) seja bem superior. Estratégia e planejamento são duas palavras fundamentais na organização de qualquer empresa. O marketing contábil é uma das ferramentas importantes nesse processo, pois auxilia as empresas a se posicionarem no mercado e a fortalecerem suas marcas.

Na maioria dos escritórios contábeis do país, o trabalho de comunicação ainda é um sonho distante (BANKER, 2012). Segundo o respondente um, a modernização dos serviços é um caminho sem volta:

Estas mesmas empresas estão fadadas ao seu comprometimento perante o mercado, pois, na atualidade a gestão de uma empresa de prestação de serviços contábeis vai além da função exercida por um bom contador; perpassa para a dedicação de gerir seu empreendimento e se empenhar em busca do sucesso do mesmo (RESPONDENTE 01, 2014).

Banker (2012) considera que o investimento na implementação do processo de marketing nas empresas contábeis é vital. Assim, o processo de marketing contábil requer que as empresas tenham uma postura proativa, pois, de acordo com Hernandes (2011), um terço das empresas contábeis tendem, habitualmente, a fechar as portas nos anos seguintes.

Grande proporção dos pesquisados concorda que tais estratégias – marketing/marketing de serviços/marketing contábil – quando utilizadas, podem aumentar o volume e o faturamento das empresas. Essa constatação evidencia-se na fala do respondente sete:

Os escritórios de contabilidade atualmente vivem uma mudança no seu cenário, estão cada vez sendo mais solicitados pelos seus clientes e contribuindo nas tomadas de decisões, é fato que os escritórios de contabilidade colaboram para o desempenho e o crescimento das empresas, e com algumas mudanças e adaptações teremos uma contabilidade que será empregada como financeira e gerencial (RESPONDENTE 07, 2014).

O respondente concorda com pareceres publicados pela Classe Contábil (2011) e pela Contabilidade Brasil (2013), acerca da importância do uso de estratégias na atualidade, vistas não como gastos, mas, sim, como investimentos no segmento acirrado:

[...] Para alcançar uma boa posição no mercado, o contador deve se transformar em um verdadeiro empresário contábil, processo que, na maioria das vezes, é demorado e exige muita dedicação [...] Manter os clientes atuais chega a ser até três vezes mais barato do que conseguir novos [...] Muitas vezes, pequenas inovações são o suficiente para diferenciar seus Serviços e fascinar seu cliente, por isso, seja criativo e tente sempre desenvolver soluções novas (CLASSE CONTÁBIL, 2011, p.1).

O profissional contábil, no ambiente competitivo que impera o mercado atualmente, necessita elaborar e implementar estratégias e métodos que possibilite demonstrar potenciais e diferenciais perante aos seus clientes para que possa se manter competitivo em seu segmento de atuação. Entretanto, para concorrer com sucesso num mercado competitivo, não basta somente conhecer o cliente, o resultado, mas investir na profissão e no uso de ferramentas de apoio a divulgação das atividades profissionais constituindo-se num fator de garantia de continuidade na profissão (CONTABILIDADE BRASIL, 2013, p.1).

Procurando comparar os pareceres dos pesquisados aos da literatura, pode-se afirmar que os proprietários dos escritórios de contabilidade têm consciência das novas demandas do mercado, mas a adoção de suas práticas profissionais ainda está longe de acontecer. A maioria dos empresários do segmento de prestação de serviços ouvidos considera essa modernização como uma longa caminhada. Pela previsão de alguns, os contadores proprietários de empresas de prestação de serviços contábeis – ou escritórios – irão gradualmente se afastar das atividades técnicas e focarão cada vez mais em tecnologias de gestão moderna com ênfase no mercado: conhecer bem o seu negócio, contar com uma equipe de qualidade e, acima de tudo, adotar práticas de gestão com enfoques estratégicos (BANKER, 2012).

#### **4.4 Principais estratégias de Marketing**

Neste item, a ênfase será a identificação das estratégias de marketing de serviços adotadas pelos escritórios de contabilidade de Varginha/MG. As questões foram agrupadas, de acordo com os 8Ps previamente já discutidos no segundo capítulo.

Após análise dos grupos relacionados aos 8Ps, e de modo generalizado pode-se afirmar que nem todas as estratégias de marketing de serviços são adotadas e praticadas pelos proprietários locais dos escritórios de contabilidade da cidade de Varginha/MG. Sendo assim, para facilitar a visualização e a identificação, agruparam-se os resultados mediante dois tratamentos diferenciados: bloco de questões que identificam as estratégias adotadas nos escritórios locais de contabilidade e bloco de questões que identificam as não adotadas.

O Quadro 12 agrupou as questões que envolveram as estratégias desconsideradas por uma grande parte dos respondentes e proprietários dos escritórios locais de contabilidade, sendo elas: lugar e tempo, processo e preço.

Quadro 12 – Estratégias de marketing de serviços não adotadas nos escritórios de contabilidade

**Questões:**

Lugar e tempo

Envolve tomadas de decisão de quando e como entregar um serviço ao cliente; e pode envolver canais de distribuição física ou eletrônica – ou ambos, dependendo da natureza do serviço que está sendo fornecido.

- A localização do escritório é fator estratégico para o fornecimento de um serviço rápido e ágil quando necessário?
- Existem prazos definidos para entrega dos serviços aos clientes?

Processo

Envolve a criação de procedimentos, geralmente inserindo pessoas, onde são definidas ações que devem ser seguidas em uma sequência definida; Representa todos os fluxos de trabalho, procedimentos e metodologias utilizadas na prestação de um serviço. É necessário otimizá-los para garantir o sucesso da prestação do serviço e a fidelização do cliente.

- Existe rotina na prestação dos serviços?
- Existem manuais ou estruturação dos procedimentos internos necessários para a execução dos serviços?
- Adota alguma metodologia para a otimização dos serviços prestados?

Preço

Envolve a estruturação da precificação dos serviços. Definição do preço não é apenas valorizar tempo, custos incorridos, mão de obra aplicada, margem de lucro entre outros; devem-se levar em consideração aspectos pertinentes a percepção dos clientes ao consumir o serviço; Muitas vezes o preço inicial é acrescido de mensalidades, ou parcelas adicionais que prevalecem enquanto o serviço existir.

- Você analisa a concorrência e estabelece comparações com a mesma quando precisa definir os preços dos seus serviços?
- Existe uma padronização dos preços de serviços praticados?
- Os preços praticados levam em consideração o cliente para qual o serviço é prestado (ou seja, existe segmentação mediante a formação de preços)?
- Os clientes do escritório pagam mensalidades pelos serviços prestados?
- Existe acréscimo de mensalidade ou parcelas adicionais na prevalência de serviços extras ao acordado?

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

A Figura 14, na sequência, organizou os resultados das questões que envolveram tais estratégias.

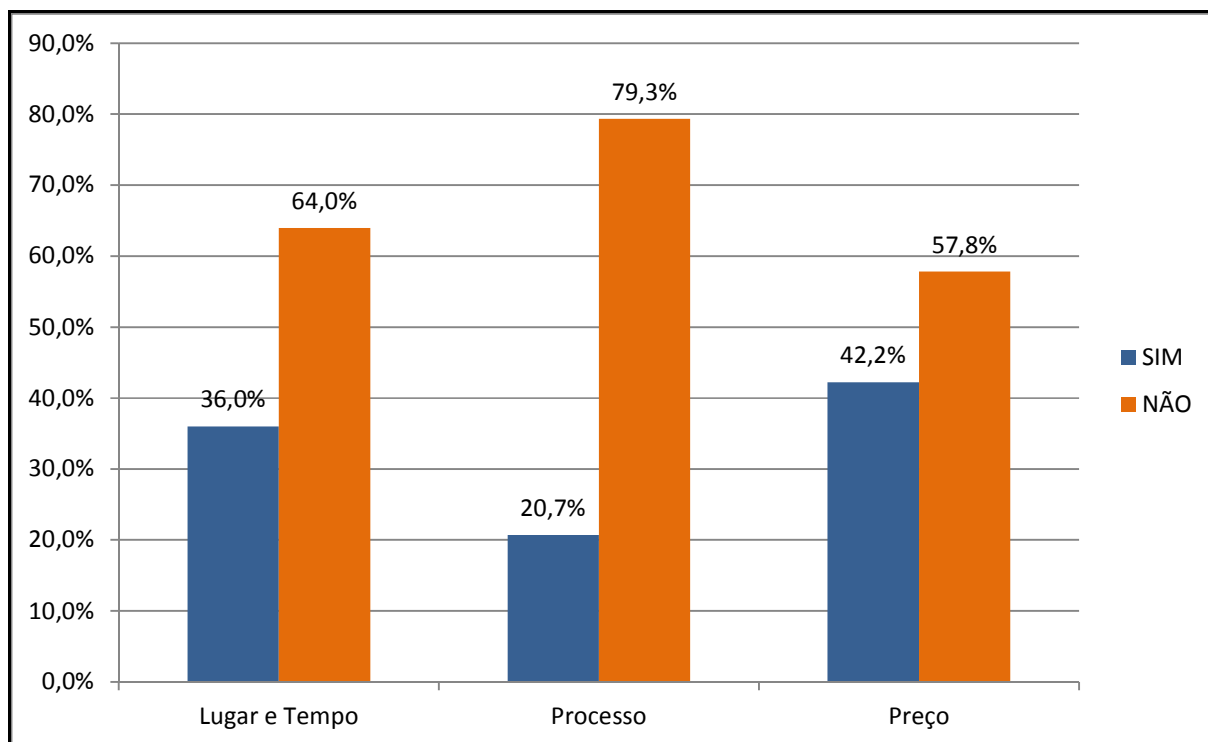


Figura 14 – Estratégias de marketing de serviços não adotadas nos escritórios de contabilidade  
Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

Conforme Quadro 12 e Figura 14, as estratégias lugar e tempo e processo não são consideradas pelas unidades investigadas, haja vista que assumem insignificante proporção. Apenas 36% dos proprietários consideram tanto a localização do escritório, quanto o cumprimento dos prazos definidos como estratégias relevantes. E, somente 20% atribuíram a devida importância de procedimentos envolvidos pelo processo como estratégias a serem consideradas em um escritório de contabilidade.

Mediante tais resultados, apurou-se que, para a grande maioria dos proprietários entrevistados, que essas não sejam consideradas como estratégias e diferenciais necessários perante a garantia do sucesso na prestação de um serviço que satisfaça e que fidelize a clientela.

Nas palavras do respondente oito:

Não é a localização do escritório o diferencial no fornecimento de um serviço. Tanto para as empresas, quanto para o prestador de serviços, o que importa é que o mesmo se cumprirá, independentemente de ser feito com antecedência ou com atraso, perto ou longe do cliente. Não há regras e nem receitas perante a prestação de um serviço. Cada prestador tem seu estilo, seu jeito e sua rotina. Os procedimentos da prestação de serviços, assim, não requerem manual e nem treinamento, mas sim competência, compromisso e conhecimento acerca daquilo que se predispôs a fazer (RESPONDENTE 08, 2014).

Tais dados coletados divergem totalmente da concepção da literatura internacional, em que de acordo com Straub e Zecher (2013), o serviço a ser prestado precisa estar sempre perto do cliente, viabilizando tempo, encurtando, assim, os processos e reduzindo protocolos; na concepção dos estudiosos tais estratégias reduzem tempo e aumentam o lucro, pois, para qualquer prestador de serviço, tempo disponível significa entrada de ganho pela sua disponibilidade em executar o solicitado.

Já a estratégia preço é considerada por 42% dos proprietários, em relação à lucratividade. O que deve ser levado em consideração são os aspectos pertinentes à percepção dos clientes ao consumir o serviço, e o preço, assim, será uma mera consequência do impacto que o serviço consumido pode causar.

Nas palavras do respondente nove:

Não existe no mercado local uma padronização de preços praticados pelos escritórios de contabilidade em relação aos serviços que presta para as empresas. Geralmente, seus proprietários praticam a precificação levando em consideração tanto o porte da empresa a qual o serviço será desempenhado, assim como o volume e o tipo de serviço a ser prestado. Ainda, deve ser considerado a questão de oferta X demanda de mercado. Deste modo, a criação de uma tabela de preços dos serviços prestados nos escritórios de contabilidade é inviável (RESPONDENTE 09, 2014).

A consideração estabelecida sobre precificação de serviços do respondente nove não difere da concepção de Straub e Zecher (2013), em que, a precificação de um serviço deva estar baseada tanto na concorrência quanto na demanda. Em relação à concorrência, os principais desafios da precificação incluem: a dificuldade das pequenas empresas em cobrar preços equivalentes aos das grandes empresas, a heterogeneidade dos serviços como um fator limitante para a comparação, já que nem sempre o serviço executado por uma empresa é exatamente igual ao executado por outra, e o fato de que talvez os preços estipulados não reflitam o valor para o cliente. Já a precificação baseada na demanda envolve: a definição de preços de modo coerente com o valor percebido pelos clientes, ou seja, os preços são baseados no que eles se dispõem a pagar e; a imagem que os clientes têm sobre a qualidade do produto ou serviço, a sua impressão sobre o atendimento, a confiabilidade na empresa.

O Quadro 13 agrupou as questões que envolveram as estratégias adotadas pelos proprietários dos escritórios locais de contabilidade, sendo elas: elementos do produto, produtividade e qualidade, pessoas, promoção e educação e evidências físicas.

### Quadro 13 – Estratégias de marketing de serviços adotadas nos escritórios de contabilidade

#### **Questões:**

#### **Elementos do produto**

Refere-se ao produto principal com seus elementos complementares que criam valor ao cliente; As características do produto principal junto aos seus elementos suplementares, com relação aos benefícios desejados pelos clientes e ao grau de desempenho perante os concorrentes.

- Oferece/presta serviços com valores agregados que visam beneficiar os clientes?
- Oferece padrão de atendimento dos serviços prestados aos clientes?

#### **Produtividade e qualidade**

Refere-se aos investimentos em melhoria de produtividade e qualidade devem ser analisados sempre em conjunto; é essencial à diferenciação do produto e para aumentar a fidelidade do cliente.

- Acompanha os processos internos para verificação de sua produtividade e controle de qualidade dos mesmos?
- Investe constantemente em cursos para capacitação, atualização e reciclagem para a prestação de serviços com qualidade?

#### **Pessoas**

Refere-se ao capital humano/intelectual dos envolvidos na prestação dos serviços são de suma importância na imagem da empresa. Em analogia, as pessoas que tem contato com clientes que recebem o serviço são a embalagem do produto entregue; matéria-prima da prestação de serviços; A linha de frente; quem irá oferecer o serviço. Tem um impacto sobre os consumidores. Pessoas mal treinadas, desarrumadas, mal informadas, mal educadas, impactarão negativamente nos clientes.

- Conta com pessoas bem treinadas e capacitadas para a prestação dos serviços?
- Oferece mão-de-obra (pessoas) competente e especializada para prestação de serviços de acordo com as necessidades específicas de cada cliente?

#### **Promoção e educação**

Refere-se aos esforços direcionados a fornecer informações ao cliente para conhecimento dos benefícios e demonstração dos valores que os estes podem gerar; Desempenham três papéis cruciais: fornecer informações e conselhos necessários, persuadir os clientes-alvo quanto aos méritos de um determinado produto e incentivar os clientes a entrarem em ação em momentos específicos; A promoção e comunicação em serviços costumam ser pessoais e interativas, com o alto predomínio da indicação, da boca-a-boca e da venda pessoal.

- A fim de acompanhar as mudanças tributárias e fiscais ocorridas por suas reformas, passou a se preocupar com a questão da qualidade das informações fornecidas aos seus clientes, assegurando assim a sobrevivência e manutenção dos seus mesmos no mercado?

#### **Evidências físicas**

Refere-se ao tangível que envolve o serviço prestado. Os clientes podem ser influenciados por pistas visuais e outras pistas tangíveis, que transmitam uma imagem de solidez e qualidade; Quando falamos em perfil, estamos falando no local onde o serviço é prestado. Falamos sobre as evidências físicas da prestação de serviço, como: layout do escritório, atendimento, cartão de visitas, equipamentos, instalações etc.

- A estrutura física do escritório pode ser um atrativo para atrair clientes e influenciador para negociações dos preços de serviços?
- A boa localização, as adequadas instalações, bem como a disponibilidade dos recursos tecnológicos pode ser fator determinante para a manutenção dos clientes?
- A boa localização, as adequadas instalações, bem como a disponibilidade dos recursos tecnológicos pode ser fator determinante para a adesão de novos clientes?

A Figura 15 organizou os resultados das questões que envolveram tais estratégias.

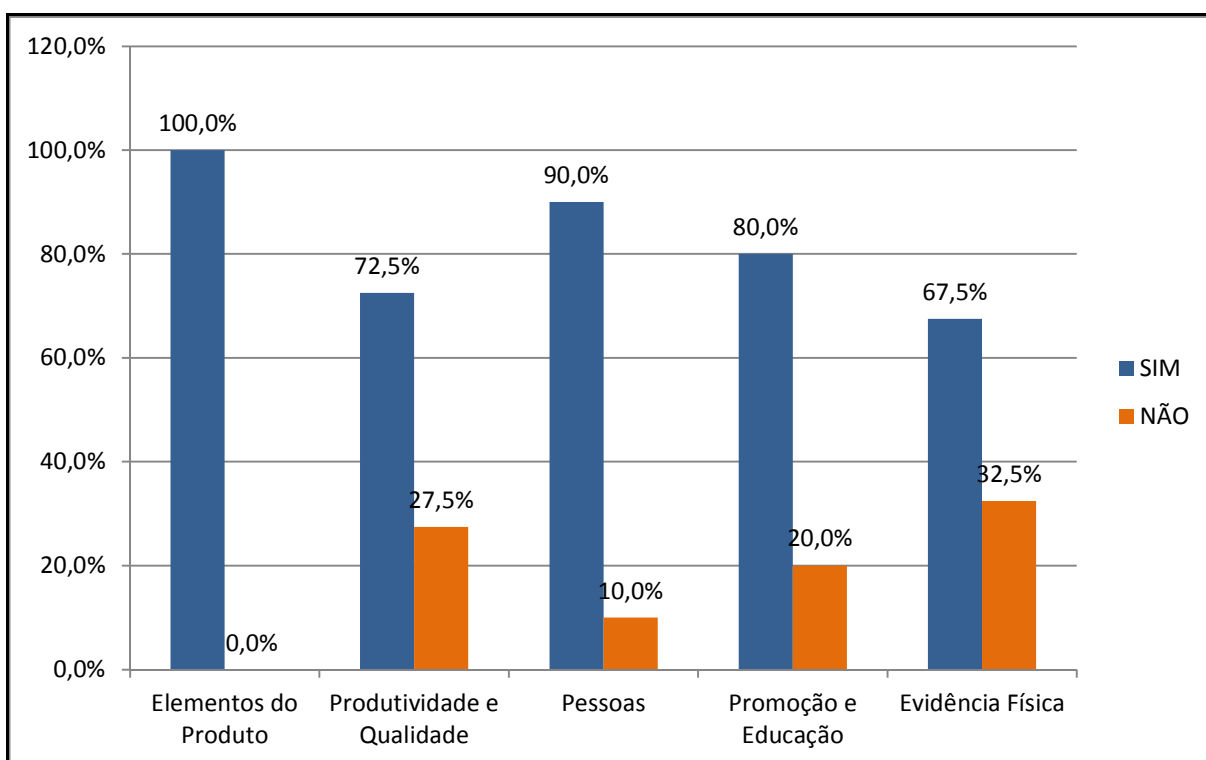


Figura 15 – Estratégias de marketing de serviços adotadas nos escritórios de contabilidade  
Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

Conforme Quadro 13 e Figura 15, a estratégia elementos do produto é adotada por 100% das unidades investigadas, ou seja, todas oferecem, prestam excelente serviço e atendimento considerando esses como elementos que criam valor tanto perante a clientela e a concorrência.

Nas palavras do respondente oito:

Na atualidade, com todas as transformações ocorridas no contexto econômico e contábil, o prestador de serviços deve não só satisfazer as necessidades dos seus clientes, mas oferecer a eles valores que agreguem na prestação dos serviços prestados. Os prestadores de serviços devem, além de satisfazer as necessidades dos clientes, surpreendê-los com serviços agregados que somam a qualidade ao resultado; ou seja, é preciso satisfação das necessidades e superação das expectativas (RESPONDENTE 08, 2014).

A concepção do respondente, bem como a postura dos demais proprietários de escritórios de contabilidade local, vão ao encontro das ponderações de alguns estudiosos na área. De acordo com Nunes e Serrasqueiro (2004), há uma forte tendência de agrupamento de serviços – especificamente os serviços contábeis – cujo foco está na satisfação da necessidade



dos clientes. Na concepção de Akrani (2011), um bom escritório de contabilidade – ou seja, um bom prestador de serviços contábeis – tem como foco adotar toda e qualquer estratégia que trabalhe, promova e articule todos os elementos do produto. Para Lucas (2014), o agrupamento agrega valor ao produto oferecido e, elenca, ao mesmo, os seguintes elementos: planejamento, consultoria, assessoria, execução e auditoria oferecidas nas áreas fiscal, trabalhista e contábil.

Também as estratégias, pessoas e promoção e educação, são consideradas pelos proprietários dos escritórios de contabilidade local como importantes na garantia da imagem do escritório, pois, são capazes de causar impacto perante os clientes.

Em relação à estratégia pessoas, 90% dos proprietários consideram ser essencial contar com pessoas capacitadas e mão de obra especializada para a satisfação das necessidades específicas dos clientes de um escritório de contabilidade. Em relação à estratégia promoção e educação, 80% dos proprietários consideram ser vital para a sobrevivência de um escritório de contabilidade na atualidade.

Em relação a tais estratégias, assim expressa o respondente quatro:

O escritório de contabilidade que pretende se manter no mercado inserido em um contexto de mudanças, principalmente as mudanças tributárias e fiscais, necessita: trabalhar com pessoas capacitadas, contando com mão de obra devidamente qualificada e preparada; deve investir em esforços que busquem o acompanhamento de mercado perante aquisição de informações e acumulação de conhecimento e; deve também cuidar para que tais investimentos cheguem aos ouvidos de seus clientes; ou seja, necessita cuidar da promoção da aquisição de tais estratégias ao seu público alvo (RESPONDENTE 04, 2014).

Em igual ponderação, encontra-se o resultado do estudo publicado por Lacerda (2013), sobre a utilização de marketing em serviços contábeis; nesse, afirma-se que o conhecimento técnico não é a única condição favorável para garantia do sucesso.

É preciso desenvolver habilidades interpessoais, autopromover-se e manter a disposição para aprender sempre [...] ter qualidades como disposição para aprender novas coisas, controle emocional, capacidade de trabalhar em equipe, comunicação interpessoal eficiente, autopromoção, além de trabalho árduo, são indispensáveis para avançar na carreira (LACERDA, 2013, p.20).

A estratégia evidência física também é adotada e praticada por 67% dos proprietários investigados e consideradas por eles um diferencial quanto aos seus posicionamentos no mercado competitivo. De acordo com o respondente dois, “os clientes de nossos escritórios podem ser influenciados pelas evidências tangíveis que proclamem a qualidade dos nossos

serviços prestados” (RESPONDENTE 02, 2014). Em complemento, de acordo com o respondente um, “a estrutura física de um escritório de contabilidade, bem como suas adequadas instalações, podem transparecer aos seus clientes sua consciência e seu preparo na prestação de um serviço de qualidade” (RESPONDENTE 01, 2014).

Em concomitância estão os pareceres de Lacerda (2013), ao afirmar que as evidências físicas de um serviço são sinônimos do padrão de qualidade adotado para o desempenho das funções de uma empresa e em suas prestações de serviço. Para Scarpin (2011), tanto a estrutura física, quanto a boa localização de um escritório de contabilidade se fazem tradutores da disponibilidade e dos recursos disponíveis e determinantes para os atuais e os novos clientes.

Por fim, a estratégia produtividade e qualidade foi considerada por 72% dos proprietários entrevistados. Esta estratégia é considerada como “essencial à diferenciação do serviço visando garantia da satisfação e fidelidade do cliente” (RESPONDENTE 03, 2014). Na concepção de Assis (2013, p. 39) “há fortes evidências de que a qualidade do serviço tem uma influência direta sobre a lealdade dos clientes”.

Rosa e Marion (2010) afirmam que a relação de produtividade com a competência em uma empresa prestadora de serviço contábil deva cuidar de: usar os recursos mais eficazes e não os mais modernos; ter disciplina, seriedade e envolvimento no trabalho; pesquisar constantemente, buscar aprimoramento; ter histórico de bons trabalhos; ter patrimônio adequado para a tarefa que se propõe; fazer manutenção adequada dos recursos; fazer treinamento do pessoal com base regular; ter boas formas de atendimento ao cliente, dentre outros

De acordo com o respondente um:

A Prática de ações de Marketing nos escritório de contabilidade é de suma importância no fortalecimento do setor. A concorrência desleal (ou prostituição da profissão) não fortalece a classe, ocorrendo prática de preços muito abaixo do esperado. Creio que aquele que investe cada vez mais nas Práticas mercadológicas como estratégias, pode oferecer um serviço diferenciado com mais qualidade, com isso um retorno maior de satisfação do cliente (RESPONDENTE 01, 2014).

Tais concepções por parte dos respondentes vêm ao encontro das considerações estabelecidas por Hiroshi (2014) em uma publicação atual. O mesmo pondera que, tanto os prestadores de serviço, quanto sua clientela, espera um do outro de modo recíproco, muito mais do que bom preço ou lucratividade, conforme Quadro 14.

Quadro 14 – Categorias importantes: relação cliente/ambiente X empresa de serviços

<b>Categoria</b>	<b>O que precisam de nós</b>	<b>O que nós precisamos deles</b>
Clientes	Produtos com qualidade	Faturamento e respeito
Proprietários	Faturamento e estabilidade	Apoio amplo
Meios de comunicação	Histórias que merecem ser contadas	Boa imagem
Comunidades locais	Empregos, impostos, boa função social	Força de trabalho e serviços
Órgãos do governo	Respeito às regras	Proteção contra competição
Público geral	Segurança dos produtos/serviços	Respeito e apoio

Fonte: Juran, 1995, p.10 apud Hiroshi, 2014 (adaptado)

Ainda a literatura internacional afirma que a maior lucratividade de uma empresa prestadora de serviços – principalmente de serviços contábeis – provém da reputação que a mesma tem no mercado competitivo. A reputação garante ao cliente um serviço de qualidade, assim como a satisfação do cliente em receber um serviço de qualidade resulta em lucratividade para a empresa (BUSINESS OWNER’S TOOLKIT, 2012).

#### **4.5 Marketing Contábil: adoção de novas práticas**

As principais estratégias de marketing contábil, adotadas pelos proprietários dos escritórios de contabilidade de Varginha/MG, foram aqui analisadas em primeiro plano. Posteriormente às novas práticas, providas dos atributos determinantes da qualidade, também foram identificadas e detalhadas.

De acordo com pesquisa realizada, mediante o resultado da Figura 16, percebe-se que grande proporção dos proprietários investigados, em quase sua totalidade, adota e pratica as estratégias de marketing contábil, sendo elas: o trabalho com sua imagem, a adoção do planejamento estratégico, o investimento no capital humano/intelectual e a oferta de novos serviços para a clientela.

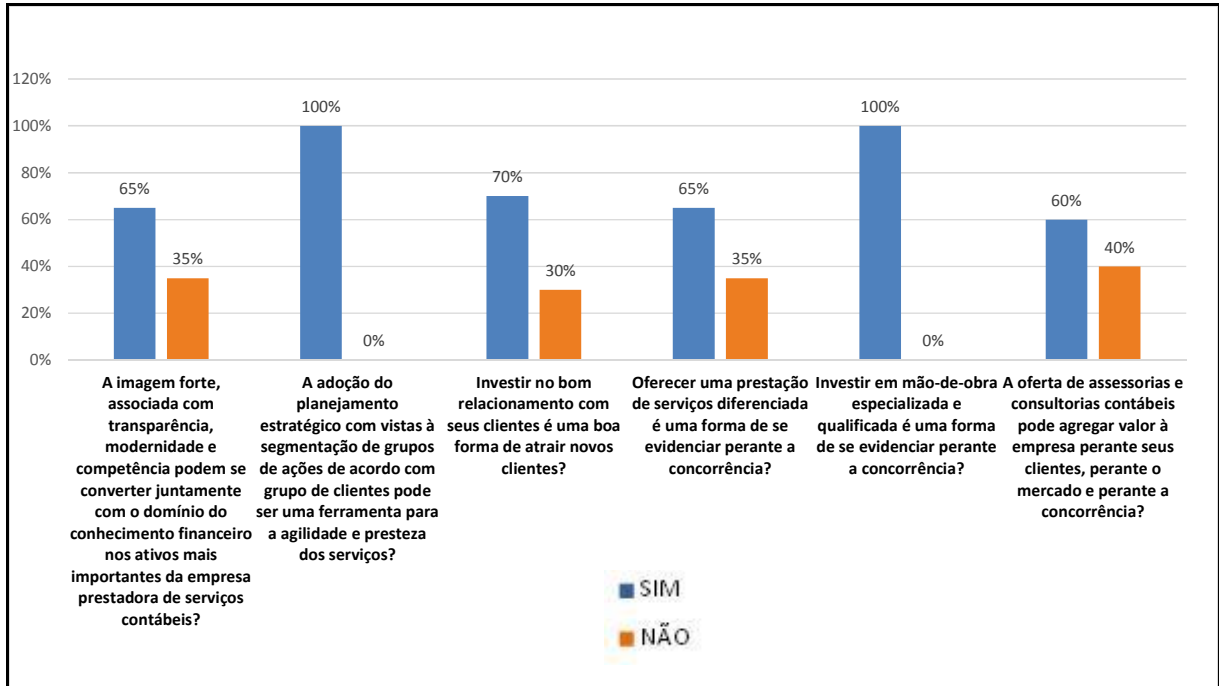


Figura 16 – Estratégias de marketing contábil adotadas nos escritórios de contabilidade  
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

Quanto à imagem, 65% dos proprietários respondentes acreditam que a imagem dos escritórios pode ser fortalecida se associada à transparência, à modernidade e à competência. Isso será convertido em prestígio e maiores ganhos financeiros porque a boa imagem está associada à qualidade dos serviços contábeis prestados. Para Bertozzi (2003), o processo de comunicação da imagem ao mundo contábil trabalhada pelo marketing pode ser uma valiosa ferramenta, quando a essa pode ser associada a qualidade provida da satisfação do mercado consumidor.

A totalidade dos proprietários aponta a adoção do planejamento estratégico como ferramenta para a agilidade e presteza dos serviços. De acordo com Barbosa et al (2011), a adoção de planejamento estratégico por segmentação auxilia o profissional contábil na promoção de mudanças necessárias no caminho da qualidade.

Uma proporção significativa dos proprietários respondentes (65%) está comprometida com uma prestação de serviços diferenciada, sendo essa uma modalidade que se sobressai perante à concorrência. O bom relacionamento com seus clientes é uma boa forma de atrair novos clientes. Para Pallazo et al (2010), a Controladoria é sinônimo de serviço diferenciado, pois a mesma reúne informações de natureza econômica e financeira por meio da contabilidade, o que de fato auxilia o gestor na tomada de decisões. Para Figueiredo e

Caggiano (2008), a relação adequada com os clientes pode ser bem trabalhada e expandida pelo *controller*.

Investir em mão de obra especializada e qualificada é prioridade para 100% dos proprietários respondentes, além de ser uma forma de se diferenciar perante a concorrência. De acordo com o respondente um:

Em outra fase era comum os serviços contábeis das empresas, especificamente tratando-se de lançamentos e registros, eram realizados por um profissional de contabilidade que trabalhava como autônomo ou em escritórios de contabilidade, porém onde cada profissional era encarregado de determinada empresa e à mesma prestava os serviços necessários. Com a evolução da economia, com a globalização e com as mudanças contábeis ocorridas, os escritórios de contabilidade necessitaram se aprimorar, se reestruturar e manter em seu quadro de colaboradores profissionais especializados em determinadas áreas da profissão. É comum hoje, dentro do mesmo escritório, profissionais qualificados e especializados em tributos, outros na parte fiscal, outros em folhas de pagamento, etc. A especialização e a qualificação dos colaboradores rendem aos escritórios rigor nos serviços prestados, bem como qualidade que reflete à imagem que comunica e promove ao mercado competitivo (RESPONDENTE 01, 2014).

Quanto à oferta de assessorias e consultorias contábeis, 60% dos respondentes pensam que esse fator agrega valor à empresa perante seus clientes, perante o mercado e perante seus concorrentes.

Considerando a relevância que os respondentes atribuem à utilização das estratégias de marketing de contábil, há uma conformidade deles com a concepção de Pedersen et al (2010) ao ponderar que o marketing contábil se, bem realizado, reforça a imagem positiva dos prestadores de serviços junto aos clientes e ao mercado. No sentido mais amplo, os atributos da qualidade nos serviços contábeis prestados pelos escritórios de contabilidade são considerados como novas práticas, ou estratégias, do Marketing Contábil.

Essa percepção torna-se clara na formulação do respondente um:

Hoje quem não investir na qualidade profissional, não conhecer o mercado em um todo, economia, administração, assuntos variados, não está apto a ter clientes potenciais, como, clientes da área médica, advogados, engenheiros e outros clientes com qualificação superior. Por isto exige muito de nós profissionais o estudo e conhecimentos do mercado em um todo (futebol, religião, economia, pré sal, bolsa de valores, dólar, cotação do café, etc.) temos que estar por dentro do mundo (RESPONDENTE 01, 2014).

Pela pesquisa realizada, buscou-se identificar e listar os atributos determinantes da qualidade percebida em serviços fornecidos pelos proprietários dos escritórios de contabilidade, que estão resumidos na Figura 17, sendo elas: confiabilidade, rapidez de resposta, competência, acesso, comunicação, credibilidade, segurança e tangíveis.

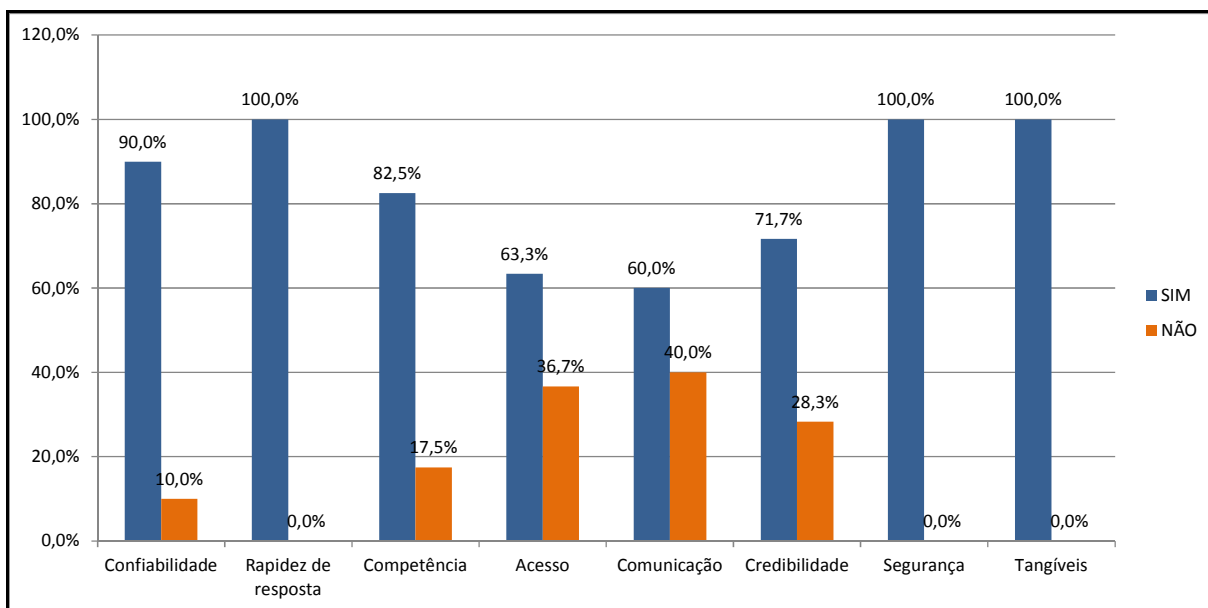


Figura 17 – Atributos determinantes da qualidade percebidos nos serviços dos escritórios de contabilidade

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

Acrescenta-se que as questões foram agrupadas de acordo com as dimensões ou os atributos de mensuração da qualidade. Sendo assim, analisa-se cada grupo, na sequência, de acordo com o resultado geral exibido pela Figura 17 e de acordo com o detalhamento dos mesmos, segundo os Quadros 15 a 22.

A Confiabilidade foi ponderada por 90% dos proprietários investigados como atributo determinante de qualidade percebida. De acordo com o Quadro 15, a mesma é percebida mediante o cumprimento dos prazos definidos para entrega de serviços aos clientes, bem como com o serviço entregue ter sido desempenhado por profissionais qualificados e especializados. Para Canterero e Pinto (2011), a confiabilidade de um serviço está relacionada à coerência, à constância e à precisão no desempenho do mesmo.

Quadro 15 – Ponderação do atributo Confiabilidade como determinante da qualidade percebida em serviços nos escritórios segundo os proprietários investigados

<i>Questões</i>	SIM	NÃO
Cumprir os prazos definidos para entrega dos serviços aos clientes?	80%	20%
Trabalha com um quadro de profissional qualificado e especializado?	100%	

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

A Rapidez de Resposta foi ponderada por 100% dos proprietários investigados como atributo determinante de qualidade percebida. De acordo com o Quadro 16, a mesma é percebida mediante as respostas dadas, de modo imediato, sempre que o cliente requisita algum serviço ou recorre ao profissional que presta o determinado serviço nos escritórios de contabilidade. Para Peleias et al (2007), a rapidez de resposta de um serviço está relacionada não somente à rapidez, mas também à disposição em fornecer o serviço em tempo adequado e imediato.

Quadro 16 – Ponderação do atributo Rapidez de Resposta como determinante da qualidade percebida em serviços nos escritórios segundo os proprietários investigados

<i>Questões</i>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
Responde aos clientes em imediato e sempre que os mesmos recorrem aos profissionais do escritório para orientações ou esclarecimentos necessários?	100%	

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

A Competência foi ponderada por 82% dos proprietários investigados como atributo determinante de qualidade percebida. De acordo com o Quadro 17, a mesma é percebida mediante os investimentos realizados em competência administrativa perante elaboração de ações que ofereçam aos clientes diferenciação nos serviços prestados e; mediante a proposição de acompanhamento da evolução do mercado, da sociedade, bem como das políticas governamentais propostas com vistas à atualização em relação às normas brasileiras e aos princípios de contabilidade. Para Canterero e Pintro (2011), a competência em desempenhar um serviço está relacionada à aquisição de habilidades e de conhecimentos necessários para o desempenho desse feito, com precisão.

Quadro 17 – Ponderação do atributo Competência como determinante da qualidade percebida em serviços nos escritórios segundo os proprietários investigados

<i>Questões</i>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
Possui e investe em competência administrativa em relação ao planejamento de ações que ofereçam diferenciação do serviço oferecido?	65%	35%
Acompanha a evolução do mercado, da sociedade e das políticas governamentais para correta aplicação das normas brasileiras de contabilidade e princípios fundamentais de contabilidade como meio para atingir estes fins?	100%	

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

O Acesso foi ponderada por 63% dos proprietários investigados como atributo determinante de qualidade percebida. De acordo com o Quadro 18, o mesmo é percebido mediante o estabelecimento de um adequado horário de funcionamento dos escritórios de contabilidade local. Para Peleias et al (2007), o acesso a um serviço envolve as facilidades de contato e a acessibilidade aos serviços em horários e locais convenientes aos clientes. Entretanto, a localização e a conveniência de agendamento de horários, ainda, não são consideradas, por uma significativa parte dos proprietários investigados, como atributo determinante da qualidade percebida.

Quadro 18 – Ponderação do atributo Acesso como determinante da qualidade percebida em serviços nos escritórios segundo os proprietários investigados

<i>Questões</i>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
O escritório localiza-se próximo aos clientes?	45%	55%
O horário de funcionamento do escritório é estruturado e adequado para o atendimento dos seus clientes?	100%	
Os compromissos com os clientes são previamente agendados?	45%	55%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

A Comunicação foi ponderado por 60% dos proprietários investigados como atributo determinante de qualidade percebida. De acordo com o Quadro 19, a mesma pode ser percebida mediante os informes e esclarecimentos prestados aos clientes quando justificados e em circunstâncias de transições do mercado e ou de políticas governamentais – fatores estes que demandam pela atualização das normas e princípios fundamentais de contabilidade. Para Rosa e Marion (2010), a Comunicação tem por finalidade a manutenção de clientes informados, de modo com que a mensagem possa ser transmitida em linguagem que possa ser compreender e necessita, assim, ser planejada e promovida.

Quadro 19 – Ponderação do atributo Comunicação como determinante da qualidade percebida em serviços nos escritórios segundo os proprietários investigados

<i>Questões</i>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
Informa e esclarece os clientes perante a evolução do mercado, da sociedade e das políticas governamentais justificando a correta aplicação das normas brasileiras de contabilidade e princípios fundamentais de contabilidade?	70%	30%
Possui planejamento estratégico para promoção e comunicação de seus serviços à clientela e à comunidade/ou clientes potenciais?	50%	50%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014



A Credibilidade foi ponderado por 81% dos proprietários investigados como atributo determinante de qualidade percebida. De acordo com o Quadro 20, a mesma pode ser percebida mediante: o tempo de atuação do escritório de contabilidade no mercado, a oferta de serviços que agreguem valor e resultem em excelência organizacional do escritório de contabilidade e à imagem projetada e percebida perante a comparação do escritório de contabilidade com a sua concorrência. Para Scarpin (2011), a Credibilidade se dá perante confiança estabelecida, reputação percebida, transparência nas ações desenvolvidas e honestidade na relação construída entre cliente e prestador de serviço.

Quadro 20 – Ponderação do atributo Credibilidade como determinante da qualidade percebida em serviços nos escritórios segundo os proprietários investigados

<i>Questões</i>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
Possui um tempo de atuação no mercado de trabalho podendo ser considerado como fator de credibilidade devido às experiências adquiridas?	75%	25%
Investe em serviços e produtos que agreguem valor à administração do escritório de contabilidade em busca da excelência organizacional?	75%	25%
Possui uma imagem forte no mercado de trabalho e em relação à sua concorrência?	65%	35%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

A Segurança foi ponderada pela totalidade dos proprietários investigados como atributo determinante de qualidade percebida. De acordo com o Quadro 21, a mesma pode ser percebida mediante procedimentos de cuidados com a imagem e de cuidados com a clientela, tais como a oferta de estabilidade no mercado e o arquivo correto de documentos. Para Peleias et al (2007), a Segurança acontece quando a empresa se empenha em livrar-se de situações e ocasiões de riscos ou perigos, agindo preventivamente para tanto, mediante ações antecipadas e ou corretas e definitivas.

Quadro 21 – Ponderação do atributo Segurança como determinante da qualidade percebida em serviços nos escritórios segundo os proprietários investigados

<i>Questões</i>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
Arquiva corretamente os documentos – tanto físicos quanto virtuais – dos clientes para quais prestam serviços?	100%	
Possui estabilidade e competência profissional suficiente para manter-se ativo no mercado e assim garantindo o compromisso, a assiduidade e a continuidade dos serviços prestados aos seus clientes?	100%	
Cuida da imagem que possui perante o mercado e perante a concorrência?	100%	

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

A Tangibilidade foi, também, ponderada pela totalidade dos proprietários investigados como atributo determinante de qualidade percebida. De acordo com o Quadro 22, a mesma pode ser percebida mediante as evidências físicas dos escritórios de contabilidade local, tais como: instalações adequadas, equipamentos necessários e em correto funcionamento e recursos tecnológicos demandados para a prestação dos serviços. Para Rosa e Marion (2010), a Tangibilidade acontece quando são agregados ao serviço todas as evidências físicas necessárias para o fornecimento do mesmo.

Quadro 22 – Ponderação do atributo Tangíveis como determinante da qualidade percebida em serviços nos escritórios segundo os proprietários investigados

<i>Questões</i>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
As instalações físicas da empresa são adequadas aos serviços que presta?	100%	
Possui equipamentos necessários para a operação dos serviços prestados?	100%	
Possui recursos tecnológicos para a prestação dos seus serviços com qualidade?	100%	

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

De acordo com a Figura 18 e o Quadro 23, o atributo cortesia não foi considerado como determinante da qualidade percebida em serviços fornecidos pelos proprietários dos escritórios de contabilidade local.

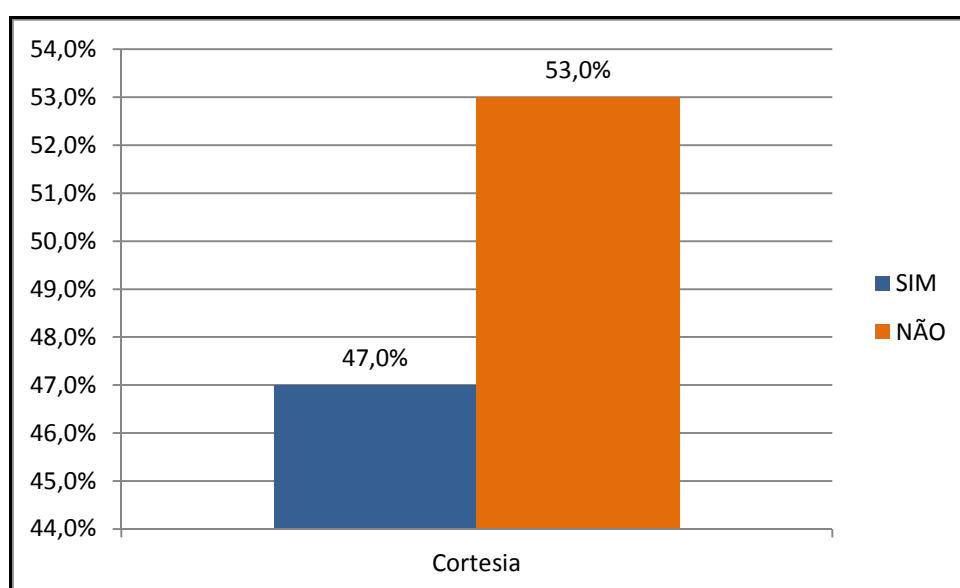


Figura 18 – Atributo determinante da qualidade não percebido nos serviços dos escritórios de contabilidade

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

A Cortesia foi ponderada pelos proprietários investigados em relação ao investimento e cuidado com a gestão dos relacionamentos que estabelecem com os seus clientes. De acordo com o Quadro 23, a mesma deixou de ser percebida quando: não evidenciada a importância da oferta de um profissional para atendimento do cliente fora do escritório, não disponibilizada a oferta de serviços de consultoria e assessoria aos clientes sempre que necessário e não organização de eventos, como cursos ou palestras, objetivando o informe aos clientes acerca das mudanças e alterações das normas contábeis. Nas palavras do respondente cinco, “o mais importante é que o contador esteja ciente das mudanças e alterações, pois, cabe a ele desempenhar os serviços e, deste modo, não é necessário o desvio de seu tempo para ensinar ao cliente os procedimentos do serviço prestado e nem o que mudou ou foi alterado” (RESPONDENTE 05, 2015). O resultado da ponderação do atributo Cortesia, bem como a menção do respondente cinco discordam do parecer de Scarpin (2011) ao afirmar que, nos serviços contábeis prestados, a cortesia deve estar presente na relação empresa e cliente, mediante boas maneiras, atitudes de respeito e consideração com a clientela.

Quadro 23 – Ponderação do atributo Cortesia como determinante da qualidade percebida em serviços nos escritórios segundo os proprietários investigados

<i>Questões</i>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
Dispõe de um profissional para atendimento fora do escritório?	41%	59%
Dispõe de serviços de consultoria e assessoria quando solicitados pelos clientes?	41%	59%
Dispõe de cursos acerca das normas contábeis, bem como oficinas de reciclagem oferecidos aos clientes para encontrar-se constantemente atualizado e informado?	41%	59%
Investe e cuida da gestão dos relacionamentos com clientes?	65%	35%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

De acordo com Maciel (2004), quando a qualidade é percebida por seus atributos, ela pode ser o ponto de partida para análise das influências externas e das expectativas dos clientes, ou seja, quando a qualidade é percebida por meio de seus atributos, pode-se facilmente trabalhar as dimensões necessárias isoladamente nas organizações.

Com base na avaliação da qualidade dos serviços feita por Maciel (2004), apresenta-se, no Quadro 24, uma síntese da qualidade dos serviços dos escritórios de contabilidade de Varginha/MG, de acordo com as dimensões analisadas.

Quadro 24 – Síntese das determinantes da qualidade percebida pelos proprietários de escritórios de contabilidade pesquisados

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição da dimensão</b>	<b>Elementos determinantes da qualidade/dimensão</b>
<b>Confiabilidade</b>	Envolve coerência no desempenho e constância:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumpre os prazos definidos para entrega dos serviços;</li> <li>▪ Trabalha com um quadro de profissional qualificado e especializado para os serviços que presta;</li> </ul>
<b>Rapidez de resposta</b>	Diz respeito à disposição e à rapidez dos empregados fornecerem o serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responde aos clientes em imediato sempre que necessário e sempre que os mesmos recorrem aos profissionais do escritório para orientações ou esclarecimentos necessários;</li> </ul>
<b>Competência</b>	Significa possuir habilidades e conhecimentos necessários	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possui e investe em competência administrativa em relação ao planejamento de ações que ofereçam diferenciação do serviço oferecido;</li> <li>▪ Acompanha a evolução do mercado, da sociedade e das políticas governamentais para correta aplicação das normas brasileiras de contabilidade e princípios fundamentais de contabilidade como meio para atingir estes fins;</li> </ul>
<b>Acesso</b>	Envolve facilidade de abordagem e de contato	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O horário de funcionamento do escritório é estruturado e adequado para o atendimento dos seus clientes?</li> <li>▪ Os compromissos com os clientes são previamente agendados?</li> </ul>
<b>Cortesia</b>	Envolve boa maneira, respeito, consideração e contato amigável, boa aparência do pessoal de contato	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investe e cuida da gestão dos relacionamentos com clientes;</li> </ul>
<b>Comunicação</b>	Manter os clientes informados em linguagem que possam compreender e ouvir os clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informa e esclarece os clientes perante a evolução do mercado, da sociedade e das políticas governamentais justificando a correta aplicação das normas brasileiras de contabilidade e princípios fundamentais de contabilidade;</li> </ul>
<b>Credibilidade</b>	Envolve confiança, crédito, honestidade e curiosidade com o interesse do cliente: nome da empresa, reputação, características pessoais do pessoal de contato	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possui um tempo de atuação no mercado de trabalho podendo ser considerado como fator de credibilidade devido às experiências adquiridas;</li> <li>▪ Investe em serviços e produtos que agreguem valor à administração do escritório de contabilidade em busca da excelência organizacional;</li> <li>▪ Possui uma imagem forte no mercado de trabalho e em relação à sua concorrência;</li> </ul>
<b>Segurança</b>	Estar livre de perigos, riscos ou dúvidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arquiva corretamente os documentos – tanto físicos quanto virtuais – dos clientes para quais prestam serviços;</li> <li>▪ Possui estabilidade e competência profissional suficiente para manter-se ativo no mercado e assim garantindo o compromisso, a assiduidade e a continuidade dos serviços prestados aos seus clientes;</li> <li>▪ Cuida da imagem que possui perante o mercado e perante a concorrência;</li> </ul>
<b>Tangíveis</b>	Incluem evidência física do serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As instalações físicas da empresa são adequadas aos serviços que presta;</li> <li>▪ Possui equipamentos necessários para a operação dos serviços prestados;</li> <li>▪ Possui recursos tecnológicos suficientes para a prestação dos seus serviços com qualidade?</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

Após análise dos grupos de atributos, pode-se afirmar que os proprietários dos escritórios contábeis têm noção clara do que seja qualidade nos serviços. Esse pode ser o diferencial competitivo e uma estratégia adequada para manter-se no mercado. Desta constatação, no entanto, não se pode inferir que todos os proprietários pesquisados adotem práticas corretas segundo os determinantes da qualidade percebida ou recomendada pela literatura.

Pelos dados coletados, conclui-se que os proprietários dos escritórios de contabilidade da cidade de Varginha/MG percebem as transformações demandadas pelo mercado no contexto atual. Há uma relativa conscientização dos novos desafios referente à profissão, no que tange ao ofício contábil e ao enquadramento da Controladoria como ferramenta importante a ser considerada no segmento em que atua, podendo ser um diferencial importante que permite distinguir um escritório do outro. Os proprietários parecem estar conscientes do posicionamento de mercado que ocupam na atualidade, bem como das novas ferramentas que podem adotar para garantir sua sobrevivência e sua permanência no presente e no futuro.

Sem pretensão de uma discussão final, vale outra ponderação com base em Lyra (2003) e Stavis e Veiga (2004).

Na concepção de Lyra (2003), uma empresa prestadora de serviços contábeis necessita, na atualidade, fundamentar os negócios em processos que visam à otimização da eficiência no modelo proposto – gestão estratégica da qualidade – como alternativa para garantir seu posicionamento no mercado. O mesmo idealiza um modelo baseado no sistema de gestão da qualidade pautado na NBR ISO 9000 (ABNT, 2000), e foi adaptado por Shigunov e Shigunov (2003), que dão ênfase ao equilíbrio dos benefícios providos pela gestão da qualidade, por meio dos atributos ou dimensões – conforme Figura 19.

Nesse modelo, a qualidade percebida e valorizada tem um duplo papel: visa atrair novos clientes e reter os já satisfeitos. Além disso, quando adotado como proposta de gestão estratégica, o modelo viabiliza a redução de custos provida da constante melhoria da qualidade dos serviços oferecidos, além de propor demais ganhos econômicos perante a oferta de novos serviços que agreguem aos que já são prestados aos clientes – o que cria, automaticamente valor para o cliente e resultado econômico para o escritório de contabilidade.

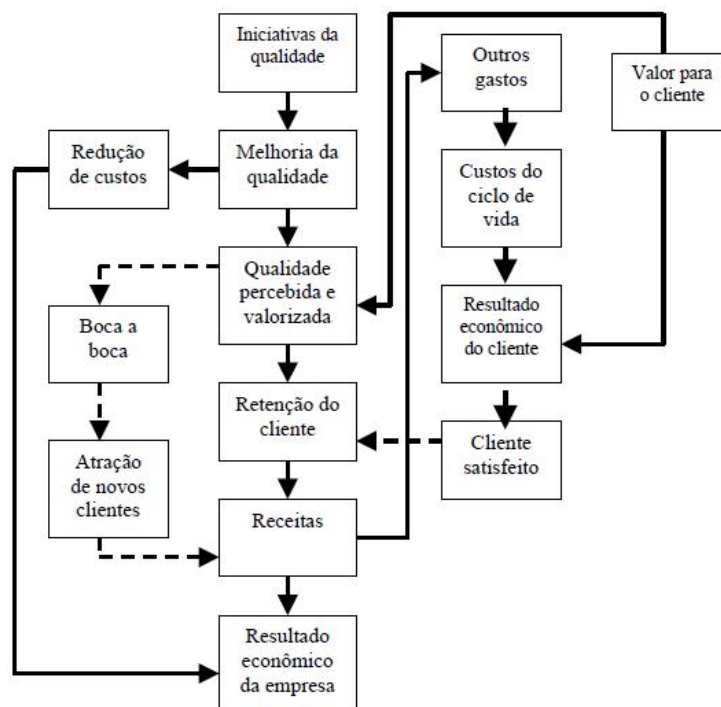


Figura 19 – Fluxo de equilíbrio dos benefícios providos da gestão da qualidade  
 Fonte: Shigunov e Shigunov, 2003 apud Lyra, 2003, p 66

De forma indireta, esse modelo proposto engloba as determinantes da qualidade dos serviços estabelecidas por Parasuraman et al. (1985), na Figura 4, dessa dissertação. A qualidade percebida do serviço vem ser resultado tanto da expectativa do serviço, quanto do serviço em si, percebido por meio de seus atributos ou dimensões.

Quando adotado o fluxo de equilíbrio dos benefícios providos pela gestão da qualidade nos escritórios contábeis, esboçados pela Figura 19, automaticamente os atributos determinantes da qualidade percebida também são trabalhados:

- (1) Confiabilidade – envolve as ações de iniciativa da qualidade;
- (2) Rapidez de resposta – diz respeito à melhoria da qualidade como resultado das ações inicialmente propostas;
- (3) Competência – provem das habilidades e conhecimentos necessários para oferecer serviços que visem a satisfação dos clientes, bem como a superação de suas expectativas;
- (4) Acesso – envolve a disponibilidade em atender aos novos clientes atraídos;
- (5) Cortesia – promove a retenção dos já clientes e dos novos clientes;
- (6) Comunicação – agrega valor tanto para o escritório contábil, quanto para a empresa cliente por meio das informações devidamente trocadas sempre que necessário;

- (7) Credibilidade – envolve confiança e crédito pelos resultados econômicos que a boa e adequada comunicação entre as partes pode gerar;
- (8) Segurança – produto da oferta de credibilidade e da qualidade que esta pode trazer em todas as suas ações;
- (9) Compreender/conhecer o cliente – envolve todos os esforços em analisar suas necessidades e, por meio de iniciativas seguras, oferecer a eles serviços de qualidade;
- (10) Tangíveis – envolve toda a disponibilidade e oferta de ferramentas e equipamentos que garantam tanto a iniciativa de qualidade, como a sua melhoria, proporcionando assim resultado econômico para as partes envolvidas.

Com base nos dados coletados e nas considerações de Stavis e Veiga (2004), ao referir-se ao segmento contábil: o futuro da contabilidade depende do desenvolvimento da Sociedade e sua forma de adequação aos novos conceitos dentro das novas necessidades que irão surgir futuramente. O que irá determinar a ascensão ou queda de uma empresa no futuro serão as relações de negócios, sendo necessário o constante estudo do profissional contábil para compreender e acompanhar as mudanças; há a necessidade de se aproximar do usuário desses serviços e estar junto dele para se tomar decisões importantes quanto ao futuro. Novas fontes de riqueza estão aparecendo, com isso, no futuro, as normas e procedimentos contábeis irão valorizar o Capital Intelectual como uma das principais riquezas de muitas empresas.

Entretanto, quando se olha para a situação nacional dos escritórios de contabilidade, constata-se que eles estão distantes da realidade ideal e, mesmo, do que seria necessário. A contabilidade brasileira ainda é representada por escritórios de contabilidade e não por Empresas de Serviços Contábeis. Esse paradigma precisa ser quebrado e superado imediatamente, pois, é significativo o número de profissionais que fecham, diariamente, as portas de seus estabelecimentos e buscam outro segmento de mercado. Isso ocorre justamente quando se abrem grandes oportunidades para a modernização, face às mudanças e às novas oportunidades abertas pelo mercado para a inovação profissional.

Não podendo utilizar-se da expressão ‘olhando para frente’, mas urgindo apropriar-se da expressão ‘a hora é agora’ o segmento desse tipo de prestação de serviços precisa entender que o mercado à sua volta deixa de ser tarefa do administrador e passa a fazer parte do serviço contábil. Entender que novos mercados estão em processo de adequação e que, conhecer o futuro e empenhar-se em conhecê-lo torna-se prioritário para permanecer à frente do negócio. Entender que o profissional contábil é parte fundamental do desenvolvimento da sociedade, e, portanto, buscar atualização profissional, pode ser a resposta para o sucesso na prestação de seus serviços em suas empresas nos dias de hoje.

#### 4.6 Cruzamento de dados coletados no setor caracterizado

Neste item, somente a título de curiosidade, são mostrados alguns cruzamentos de dados, se estratificada fosse a amostra dos proprietários participantes da pesquisa.

De acordo com o Quadro 25, os dados foram cruzados mediante a caracterização do mercado contábil pesquisado (idade, sexo, tempo no mercado e número de colaboradores) em confronto com: as práticas mercadológicas adotadas, as estratégias de marketing utilizadas e as inovadas práticas de marketing contábil aderidas.

Quadro 25 – Cruzamento dos dados coletados

	<b><i>Práticas mercadológicas adotadas</i></b>	<b><i>Estratégias de Marketing utilizadas</i></b>	<b><i>Práticas de Marketing Contábil adotadas</i></b>
<b><i>Idade</i></b>	-A pequena proporção dos proprietários pesquisados que declararam fazer uso das estratégias de marketing em seus escritórios foi aquela que têm até 30 anos de idade.	-A pequena proporção dos proprietários pesquisados que declararam que a localização do escritório é importante na prestação de serviço foi aquela que têm até 30 anos de idade.	-A oferta de assessorias e consultorias contábeis pode agregar valor à empresa perante seus clientes, perante o mercado e perante a concorrência é considerada pelos proprietários que tem de 31 a 40 anos de idade.
<b><i>Sexo</i></b>		-As estratégias lugar e tempo e processos foram consideradas somente pelas mulheres respondentes.	-Todas as mulheres pesquisadas não concordam que somente o tempo de atuação no mercado possa ser considerado como fator de credibilidade;  -Todas as mulheres pesquisadas percebem a Cortesia como atributo determinante de qualidade.
<b><i>Tempo no mercado</i></b>	-A pequena proporção dos proprietários pesquisados que declararam fazer uso das estratégias de marketing em seus escritórios foi aquela que estão atuando no mercado em até no máximo 5 anos.	-Somente os proprietários que atuam há mais de 10 anos no mercado contábil declararam não ocorrência de acréscimo na mensalidade na prevalência de serviços extras ao acordado.	-Todos os respondentes que atuam há 10 anos ou mais no mercado contábil consideraram que seus escritórios têm imagem forte no mercado.
<b><i>Número de colaboradores</i></b>	-Os escritórios que têm de 6 a 10 colaboradores declarou considerar e utilizar as estratégias de marketing.		-Somente os escritórios que têm de 6 a 10 colaboradores declarou ofertar atendimento aos seus clientes fora do escritório de contabilidade.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresentam-se, aqui, os resultados da pesquisa que teve por objeto análise da visão mercadológica quanto à qualidade dos serviços que prestam os proprietários dos escritórios de contabilidade de Varginha/MG.

As considerações finais são apresentadas com base na estrutura adotada na dissertação. Inicia-se pela revisão de literatura sobre o tema. Em seguida, avalia-se em que o objeto e os objetivos da pesquisa foram alcançados.

Pela revisão de literatura sobre contabilidade foi possível descrever a importância e o lugar que os serviços ocupam na economia do país. O segmento é marcado pela competitividade acirrada, demandando aprimoramento dos serviços prestados e uma melhoria da sua qualidade, percebidos pela sociedade e pelo mercado.

Com as mudanças ocorridas e as alterações refletidas na ciência contábil, os prestadores de serviço precisam manter-se atualizados, agregando valor ao serviço prestado, tendo como foco principal o atendimento e a satisfação das necessidades de seus clientes. Para tanto, o uso do Marketing pode ser uma ferramenta estratégica. Por meio dele, será possível analisar, planejar, implementar melhor os serviços contábeis e atender as necessidades do cliente com qualidade e lucratividade.

A utilização do marketing de serviços contábeis contribui para a prestação de serviço com qualidade, bem como para a evidência das empresas prestadoras deste serviço no mercado, podendo ser percebidas a partir de suas estratégias utilizadas.

De acordo com o estudo multicase realizado, os objetivos foram cumpridos e a questão geradora foi respondida.

Os proprietários dos escritórios de contabilidade de Varginha/MG procuram responder às transformações impostas pelo mercado e demandadas pelos novos serviços e pelos avanços ocorridos na ciência contábil em função da globalização. A adoção da Controladoria impõe-se como ferramenta importante a ser considerada no segmento pela qualidade que proporciona ao serviço e pelo que ela pode representar.

Os profissionais investigados têm plena consciência da importância das novas ferramentas mercadológicas: estratégia de marketing, marketing de serviços e marketing contábil para a manutenção do setor. Entretanto, infelizmente, a respeito do reconhecimento de sua importância, somente um pequeno número as adota na prática.

Nem todas as estratégias de marketing de serviços são adotadas e praticadas pelos proprietários de contabilidade da cidade. Entre ferramentas mercadológicas foram alvo de consideração as seguintes estratégias de marketing de serviços: elementos do produto, produtividade e qualidade, pessoas, promoção e educação e evidência física. Entre elas foram pouco consideradas as estratégias de lugar, tempo, preço e processo.

A totalidade das pessoas investigadas afirmam adotar em seus escritórios as estratégias de marketing contábil: cuidado com a própria imagem, adoção do planejamento estratégico, investimento no capital humano/intelectual e oferta renovada de serviços à clientela.

Os proprietários pesquisados têm noção da importância da qualidade percebida nos serviços, sendo este um grande diferencial competitivo e uma estratégia adequada para mantê-los no mercado. Parecem adotar uma prática correta quanto à gestão dos atributos, conscientes que os mesmos são determinantes da qualidade dos serviços fornecida e percebida.

Quanto às análises da questão geradora, conclui-se que os proprietários dos escritórios de contabilidade de Varginha/MG, são conscientes de que o mercado onde atuam é extremamente competitivo e, para tanto, são conscientes também das ferramentas que podem ser adotadas para garantir a própria sobrevivência e permanência no mercado, até mesmo, para a conquista de novos clientes no futuro.

Ainda, combinando as experiências realizadas e acumulando o conhecimento obtido tanto por meio da revisão de literatura quanto por meio do estudo de caso, pondera-se que o enfrentamento dos desafios impostos à gestão de empresas de prestações de serviços contábeis requer das mesmas, na conjuntura, a adoção de ações planejadas e de estratégias adequadas. A satisfação dos seus clientes é a garantia de posicionamento e permanência no mercado. Em simples linhas, a qualidade por eles percebida pode ser traduzida como um diferencial, que pode traduzir-se em maior satisfação da clientela.

A mesma qualidade pode e deve ser melhor gerenciada e o marketing de serviços pode ser ferramenta mais adequada na conservação deste objetivo. Ele permite interagir com todas as áreas da empresa, de forma que seus resultados possam ser mensurados pelos mais diversos indicadores, ou pelo fortalecimento da imagem da empresa perante seus clientes, atuais ou potenciais.

A qualidade vem ser produto do valor do serviço percebido em relação à satisfação da necessidade de todos os envolvidos no processo. Dadas tais circunstâncias, torna-se imperativo perceber que o mercado induz à adoção de posturas proativas, por parte dos profissionais contábeis especializados e modernizados, por investimentos em tecnologias e

pela facilidade de comunicação e de divulgação de sua imagem no ambiente externo, utilizando-se as ferramentas de marketing que estão disponíveis.

Pela pesquisa realizada, fica evidente que as práticas mercadológicas baseadas no marketing de serviços constituem uma ferramenta determinante, que quando bem gerida, pode resultar na melhoria da qualidade na prestação de serviços contábeis às empresas e à sociedade.

Pondera-se, por fim, que o tema da dissertação é ainda pouco tratado pela literatura publicada no Brasil. Dadas a importância do tema e a escassez de estudos aplicados, pretende-se dar continuidade à realização de novos estudos, tendo como foco o setor contábil pela sua importância econômica e social, tanto como suporte às empresas, quanto pelo número de empregos gerados.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Sistema de Gestão da Qualidade: diretrizes para melhorias de desempenho**. 2000. Disponível em: <<http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=58100>> Acesso: 02 Jun. 2013.

AKRANI, Gaurav. **Advantages of Controlling in the Organization**. 2011. Disponível em: <<http://kalyan-city.com/2011/05/advantages-of-controlling-in.html>> Acesso: 27 Out. 2014.

ANGERAMI, Gilbert. **Super marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

ASSIS, Wesley Abra de. **O papel da qualidade percebida na lealdade dos clientes de serviços de consultoria e assessoria prestados por empresas contábeis**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2013. (Dissertação. Mestrado em Controladoria Empresarial). Disponível em: <[http://www.mackenzie.com.br/fileadmin/PUBLIC/UP\\_MACKENZIE/servicos\\_educacionais/stricto\\_sensu/Ciencias\\_Contabeis/Dissertacoes/Wesley\\_Abra\\_de\\_Assis.pdf](http://www.mackenzie.com.br/fileadmin/PUBLIC/UP_MACKENZIE/servicos_educacionais/stricto_sensu/Ciencias_Contabeis/Dissertacoes/Wesley_Abra_de_Assis.pdf)> Acesso: 02 Jun. 2014.

AVERCAMP, Harold. **What is the role of a company's controller?** 2014. Disponível em: <<http://www.accountingcoach.com/blog/controller-accounting-department>> Acesso: 29 Out. 2014.

BANKER, Gilvânia. Marketing contábil alavanca empresas do setor. **Jornal do Comércio**. 2012. Disponível em: <<http://jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=99884>> Acesso: 29 Out. 2014.

BARBOSA, Cinthia Borchardt; KIISTER, Michelle Barcellos; MORAU, Rayane de Souza. **O avanço da contabilidade e a evolução do profissional contábil: estudo de caso nos escritórios de contabilidade dos municípios de Nova Venécia e São Gabriel da Palha**. 2011. Disponível em: <<http://univen.no-ip.biz/listamono/monografias%5CCi%C3%AAncias%20Cont%C3%A1beis%5C2011/O%20AVAN%C3%87O%20DA%20CONTABILIDADE%20E%20A%20EVOLU%C3%87%C3%83O%20DO%20PROFISSIONAL.pdf>> Acesso: 29 Out. 2014.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Princípios de Marketing de Serviços**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: Como Praticá-lo com Sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, N. A. **Serviços de marketing competitivo através da qualidade**. São Paulo: Maltese, 1995.

BERTOZZI, Rodrigo D. **Marketing contábil: a nova guerra dos contabilistas**. 2003.

Disponível em:

<<http://www.crcpr.org.br/new/content/publicacao/revista/revista134/marketing.htm>> Acesso: 10 Ago. 2013.

BERVIAN, P.A.; CERVO, A. L. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

BITENCOURT, Cláudia. **Conheça o marketing de serviços e seus 8P's**. 2013. Disponível

em: <<http://www.sobreadministracao.com/conhea-o-marketing-de-servios-e-seus-8ps/>>

Acesso: 10 Ago. 2013.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências

Sociais. **Revista Eletrônica Sociologia Política da UFSC**, v. 2, p. 68–80, 2005. Disponível

em: <[http://www.emtese.ufsc.br/3\\_art5.pdf](http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf)>. Acesso: 6 Set. 2013.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

BOYD, H.W.; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica**. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Programa de Aceleração do Crescimento**. 2007a.

Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/ministerio.asp?index=61&ler=s881>>

Acesso: 02 Jun. 2013.

BRASIL. Receita Federal. **Decreto 6022/07**. 2007b. Disponível em:

<<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Decretos/2007/dec6022.htm>> Acesso: 02 Jun. 2013.

BUSINESS OWNER'S TOOLKIT. **Working with an accountant**. 2012. Disponível em:

<<http://www.bizfilings.com/toolkit/sbg/finance/bookkeeping/basic-bookkeeping-working-with-accountants.aspx>> Acesso: 29 Out. 2014.

CAMPOMAR, M. Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**. São Paulo v. 26, n.3, p.95-7, jul./set., 1991.

CANTERERO, Estevan Henrique; PINTRO, Jocielle Cristiane. Percepção dos empresários sobre qualidade dos serviços contábeis no município de Engenheiro Beltrão-PR. **VI EPCT Encontro de Produção Científica e Tecnológica**. 2011. Disponível em:

<[http://www.fecilcam.br/nupem/anais\\_vi\\_epct/trabalhos\\_completos/Ciencias\\_sociais.html](http://www.fecilcam.br/nupem/anais_vi_epct/trabalhos_completos/Ciencias_sociais.html)> Acesso: 10 Ago. 2013.

CARMAN, J. M. Consumer perceptios of service quality: an assesment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, v. 66. n. 1 p. 33-55, 1990.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F.J.B. **Estratégias para a competitividade**. São Paulo: Futura, 2003.

CEBRASSE. Central Brasileira do Setor de Serviços. **Setor nacional de serviços traz balanço de 2011 e expectativas para 2012**. 2012. Disponível em: <[http://www.cebrasse.org.br/pesquisa\\_setor\\_servicos.php](http://www.cebrasse.org.br/pesquisa_setor_servicos.php)> Acesso: 02 Jun. 2013.

CEBRASSE. Central Brasileira do Setor de Serviços. **Notícias Cebrasse e Associados**. 2010. Disponível em: <[http://www.cebrasse.org.br/materias.php?id\\_materia=1408](http://www.cebrasse.org.br/materias.php?id_materia=1408)> Acesso: 02 Jun. 2013.

CHURCHILL, Gilbert A; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

CLASSE CONTÁBIL. **Como administrar um escritório contábil de sucesso**. 2011. Disponível em: <<http://www.classecontabil.com.br/artigos/ver/2281>> Acesso: 27 Out. 2014.

COBRA, Marcos; RIBEIRO, Áurea. **Marketing: Magia e Sedução**. São Paulo: Cobra, 2000.

COELHO CESAR, Ana Maria Roux Valentini. **Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)?** Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. 2006. Disponível em: <[http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul\\_dez\\_05/06.pdf](http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul_dez_05/06.pdf)> Acesso: 02 Jun. 2013.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

CONTABILIDADE BRASIL. **O novo perfil do contador na atualidade**. 2013. Disponível em: <<http://contabilidadebrasil.com.br/o-novo-perfil-do-contador-na-atualidade/>> Acesso: 27 Out. 2014.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é Investimento**. Rio de Janeiro: José Ollympio, 1985.

DEMING, W. E. Dr. **Deming: o americano que ensinou a qualidade total aos japoneses**. Rio de Janeiro: Record, 1993.

DIÓGENES, Antônia Danyelle Batista. **A importância da Informática na contabilidade**. 2006. Disponível em: <<http://www.contabeis.com.br/artigos.aspx?id=75>>. Acesso em: 18 ago. 2011.

FACECA JUNIOR. **Pesquisa de Opinião**. 2013. Disponível em:  
<<http://www2.faceca.br/junior/portfolio/>> Acesso: 7 Ago. 2014.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da Qualidade Total**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FERREIRA, A.B.H. **Dicionário básico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

FERRELL, O.C; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**. 3 ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

FIGUEIREDO, Francisca Jeanne Sidrim de.; BEZERRA, Flavio Mendonça; BEZERRA, Suyana Silvestre. Análise qualitativa dos custos da qualidade em um escritório de contabilidade: um estudo de caso. **XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Bento Gonçalves/RS, 2012. Disponível em:  
<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012\\_TN\\_STO\\_158\\_925\\_21100.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012_TN_STO_158_925_21100.pdf)>  
Acesso: 10 Ago. 2013.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria teoria e pratica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FREIRIAS, R. C. **Marketing estratégico: teoria e prática para o desenvolvimento de mercado e produto**. São Paulo: Texto Novo, 2003.

FREITAS, A.L.P., MANHÃES, N.R.C. & COZENDEY, M.Y. Emprego do SERVQUAL na avaliação da qualidade de serviços de tecnologia da informação: uma análise experimental. **Anais do XXVI ENEGEP**, 2006.

FREZATTI, Fabio et al. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008

GIL, Antonio Carlos. **Como classificar as pesquisas?** 2008b. Disponível em:  
<[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ngd.ufsc.br%2Ffiles%2F2012%2F04%2Fric\\_CLASSIFICAPESQUISAGIL.doc&ei=yND3U87hEK3lsASm2YLQDw&usg=AFQjCNF1JnYHJUa86urWge9aAOS2ppUKVA&bvm=bv.73612305,d.cWc](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ngd.ufsc.br%2Ffiles%2F2012%2F04%2Fric_CLASSIFICAPESQUISAGIL.doc&ei=yND3U87hEK3lsASm2YLQDw&usg=AFQjCNF1JnYHJUa86urWge9aAOS2ppUKVA&bvm=bv.73612305,d.cWc)> Acesso: 15 Ago. 2014

GIL, Antonio Carlos. **Como delinear um estudo de caso?** São Paulo: Atlas, 2010.

GIULIANI, Antonio Carlos. **Marketing contemporâneo: novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, Arilda S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v. 35. N. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

GRACIOSO, Francisco. Retrato do marketing de serviços no Brasil. **Revista ESPM**. n. 3, mai/jun, 2014. Disponível em: <<http://revistadaespm.espm.br/?p=2296>> Acesso: 15 Ago. 2014

GRONROOS. C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HERNANDES, Anderson. **Desafios na gestão de empresas de contabilidade**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/desafios-na-gestao-de-empresas-de-contabilidade/58480/>> Acesso: 14 Jul. 2014.

HIROSHI, Silvio. Um plano de marketing para a contabilidade. **Caderno de Estudos**. São Paulo Jan./Apr. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-92511998000100004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-92511998000100004&script=sci_arttext)> Acesso: 11 Mai. 2014.

HOLLAND, Charles B. A Profissão de contador na atualidade, e sugestões para o seu futuro. **Boletim IBRACON**. 2012. Disponível em: <<http://www.holland.com.br/docs/24.pdf>> Acesso: 11 Mai. 2014.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Anual de Serviços**. 2010. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio\\_e\\_Servicos/Pesquisa\\_Anual\\_de\\_Servicos/pas2010/pas2010.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Anual_de_Servicos/pas2010/pas2010.pdf)> Acesso: 30 Mar. 2013.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Varginha: população estimada**. 2014. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=317070&search=||infogr%E1ficos:-informa%E7%F5es-completas>> Acesso: 30 Abr. 2014.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Varginha: cadastro de empresas**. 2014b. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=317070&idtema=115&search=minas-gerais|varginha|estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas-2011>> Acesso: 30 Abr. 2014.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Varginha: histórico**. 2014c. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/painel/historico.php?lang=&codmun=317070&search=|varginha>> Acesso: 30 Abr. 2014.



IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Varginha: Cadastro Central de Empresas**. 2014d. Disponível: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=317070&idtema=127&search=minas-gerais|varginha|estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas-2012>> Acesso: 30 Abr. 2014.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Varginha: PIB**. 2014e. Disponível: <<http://cidades.ibge.gov.br/painel/economia.php?lang=&codmun=317070&search=minas-gerais|varginha|infogr%E1ficos:-despesas-e-receitas-or%E7ament%E1rias-e-pib>> Acesso: 30 Abr. 2014.

ISHIKAWA, K. **Controle da Qualidade Total: a maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campos, 1993.

JURAN, J. M. **Controle da qualidade Handbook**. São Paulo: Makron Books, 1992.

JURAN, J. M. **Juran planejando para a Qualidade**. 3.ed.São Paulo: Pioneira, 1995.

KALKMANN, Geraldo Luiz. **Qualidade necessária para as empresas de serviços Contábeis**. Itajaí: Berger, 2002.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI – Como criar, conquistar e dominar mercados**. 3. ed. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; LILLEN, G.L.; MOORTHY, K.S. **Marketing models**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1992.

LACERDA, Flávia Alves de Brito. **Gestão da qualidade: fundamentos da excelência**. Brasília: SEBRAE, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicação à realidade Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2008.

LOVELOCK, Christopher. **Marketing de serviços, pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed.. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2001.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LUCAS, Tatiane. **Descubra 10 motivos para contratar um escritório de contabilidade**. 2014. Disponível em: <<http://conube.com.br/blog/2014/07/descubra-10-motivos-para-contratar-um-escritorio-de-contabilidade/>> Acesso: 27 Out. 2014.

LYRA, Ricardo Luix W.C. de. **Uma contribuição a mensuração do resultado econômico da decisão de investimento em qualidade de empresas de serviços contábeis: uma abordagem da gestão econômica**. 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-12092003-112202/pt-br.php>> Acesso: 10 Nov. 2014.

MACHADO, Melise Dantas; QUEIROZ, Timóteo Ramos, MARTINS, Manoel Fernando. Mensuração da Qualidade de Serviço em Empresas de Fast Food. **Gestão & Produção**, v.13, n.2, p.261-270, mai.-ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n2/31172>> Acesso: 30 Mar. 2013.

MACIEL, Mauricio Bernhardt. **Satisfação do consumidor com o serviço de telefonia móvel no Brasil: um estudo exploratório**. 2004. Disponível em: <[http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&co\\_obra=105305](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=105305)> Acesso: 27 Out. 2014.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001

MATTAR NETO, João Augusto. **Metodologia científica na era da informática**. São Paulo: Saraiva. 2002.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick e SALOMI, Gilberto Eid. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. Publicações UNIMEP, **Revista Produção**. v. 14 n. 1, 2004.

NUNES, L.C.F.; SERRASQUEIRO, Z. A informação contabilística nas decisões financeiras das pequenas empresas. **Revista Contabilidade e Finanças da USP**, 36, 87-96, 2004. Disponível em:

<[http://www.isesonline.com.br/downloads/sandra/pesquisas/MARKETING\\_MIX.pdf](http://www.isesonline.com.br/downloads/sandra/pesquisas/MARKETING_MIX.pdf)>. Acesso: 10 Nov. 2014.

OLIVEIRA, Edson Gomes de; MARCONDES, Kleiton dos Santos; MALERE, Ernesto Pedro; GALVÃO, Henrique Martins. Marketing de serviços: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização. **Revista de Administração da Fatea**, v. 2, n. 2, p. 999-999, jan./ dez., 2009. Disponível em:

<<http://www.fatea.br/seer/index.php/raf/article/viewFile/219/176>> Acesso: 11 Mai. 2014.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PERES JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2005.

PALAZZO, Juliana; CARVALHO, Luciano Ferreira; RESENDE NETO, Aline; FALLEIROS, Ana Elisa de Souza. **O Papel da Controladoria no Processo de Gestão em empresas de grande porte da cidade de Uberlândia**. 2010. Disponível em:

<[http://www.aedb.br/seget/artigos07/1149\\_1149\\_Artigo2\\_Controladoria\\_Seget\\_Autores.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1149_1149_Artigo2_Controladoria_Seget_Autores.pdf)> Acesso em: 03 Nov. 2014.

PARASURAMAN, A. et al. A conceptual model of Service Quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**. v.49, 1985.

PARASURAMAN, A. et al. **Delivering quality service**. New York: The Free Press, 1990.

PARASURAMAN, A. **Marketing research**. 2. ed. Texas: Addison-Wesley, 1991.

PEDERSEN, Mario Alex; CAMARGO, Bruna Faccin; TRETER, Jaciara; MARETH, Taciana; PAIM, Eliane. E. S. **Marketing Contábil**: pesquisa com escritórios de contabilidade estabelecidos na Região do Corede Alto Jacuí. 2010. Disponível em:

<[http://www.unicruz.edu.br/15\\_seminario/seminario\\_2010/CCSA/MARKETING%20CONT%20PESQUISA%20COM%20ESCRIT%20RIOS%20DE%20CONTABILIDADE%20ESTABELECIDOS%20NA%20REGI%20DO%20COREDE%20ALTO%20JACU%20](http://www.unicruz.edu.br/15_seminario/seminario_2010/CCSA/MARKETING%20CONT%20PESQUISA%20COM%20ESCRIT%20RIOS%20DE%20CONTABILIDADE%20ESTABELECIDOS%20NA%20REGI%20DO%20COREDE%20ALTO%20JACU%20)> Acesso: 02 Nov. 2014.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

PELEIAS, Ivam Ricardo; HERNANDES, Danieli Cristina Ramos; GARCIA, Mauro Neves; SILVA, Dirceu da. Marketing Contábil nos escritórios de Contabilidade do Estado de São Paulo. 2007. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. Disponível em:

<<http://biblat.unam.mx/pt/revista/revista-brasileira-de-gestao-de-negocios/articulo/marketing-contabil-nos-escritorios-de-contabilidade-do-estado-de-sao-paulo>> Acesso: 11 Mai. 2014.

POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. London: Routledge and Kegan Paul, 1966.

PORTAL DA CLASSE CONTÁBIL. **Marketing do escritório contábil**. 2008. Disponível em: <<http://www.classecontabil.com.br/artigos/ver/1624>> Acesso: 10 Fev. 2014

PORTAL DA CONTABILIDADE. **Escritório de Contabilidade: Análise de negócio**. 2014. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/escritorio.htm>> Acesso: 27 Out. 2014.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. **O future da competição: como desenvolver diferenciais em parceria com os clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PREFEITURA DE VARGINHA. **Varginha**. 2014. Disponível em: <<http://www.varginha.mg.gov.br/a-cidade>> Acesso: 28 Mai. 2014.

PREFEITURA DE VARGINHA. **Varginha: informações estatísticas**. 2014b. Disponível em: <<http://www.varginha.mg.gov.br/a-cidade/informacoes-estatisticas/1046-economia>> Acesso: 28 Mai. 2014.

QUINN, J.; DOORLEY, T.L.; PAQUETTE, P. C. **Além de produtos: a estratégia baseada em serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ROSA, José Antônio; MARION, José Carlos. **Marketing do Escritório Contábil**. 2. ed. São Paulo: IOB, 2010.

SAMARA, B. S.; e BARROS, J. C. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: ABDR, 2002

SCARPIN, M. A. **Utilização de marketing pelas empresas de serviços contábeis de Londrina/ PR**. (Dissertação). Londrina: UNP, 2000.

SCARPIN, Maria Aparecida; SCARPIN, Jorge Eduardo; CALIJURI, Mônica Sionara. S. **Marketing: Um instrumento para a valorização Profissional**. In: **XVI Congresso Brasileiro Contabilidade**. Goiânia, 2000. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/viewFile/11264/6658>> Acesso: 30 Mar. 2013.

SCARPIN, Maria Aparecida; SCARPIN, Jorge Eduardo; CALIJURI, Mônica Sionara Schpallir. **Estratégias de Marketing e sua utilização como ferramenta competitiva para as empresas de Contabilidade**. **IX Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul**. 2003. Disponível em: <<http://www.ccontabeis.com.br/conv/t13.pdf>> Acesso: 30 Mar. 2013.

SCARPIN, Maria Aparecida. **Marketing para Serviços de Contabilidade**. 2011. Disponível em: <<http://www.contasemrevista.com.br/20110530296/marketing-para-servicos-de-contabilidade-parte-1.html>> Acesso: 11 Mai. 2014.

SERRANO, Daniel Portillo. **Os 8 Ps do Marketing de Serviços**. 2012. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/8\\_Ps\\_do\\_Marketing\\_de\\_servicos.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/8_Ps_do_Marketing_de_servicos.htm)> Acesso: 9 Nov. 2013.

SHIGUNOV Tânia Regina Zunino; SHIGUNOV André Rogério. A qualidade dos serviços contábeis como ferramenta de gestão para os escritórios de contabilidade. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. v. 2, n. 1, maio/2003. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>> Acesso: 9 Nov. 2013.

SINDCONT. Sindicato dos Contabilistas de Varginha. **Empresas Contábeis Sindicalizadas**. 2014. Disponível em: <<http://sindcontvga.wordpress.com/>> 30 Mar. 2014.

SOARES, Carlos Alberto Netto; MONTIGELLI JÚNIOR, Nivaldo. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

STAVIS, Alexandre Augusto; VEIGA, Walmir da Costa. **A Contabilidade na Atualidade e Possíveis Tendências para o Futuro**. 2004. Disponível em: <<http://www.classecontabil.com.br/artigos/ver/437>> Acesso: 27 Out. 2014.

STRAUB, Erik; ZECHER, Christina. Management control systems: a review. **Journal of Management Control**. February 2013, Vo.23, Issue 4, pp 233-268. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs00187-012-0158-7>> Acesso: 27 Out. 2014.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Case Study Research: design and methods**. 2013. Disponível em: <[http://www.focca.com.br/cac/textocac/Estudo\\_Caso.htm](http://www.focca.com.br/cac/textocac/Estudo_Caso.htm)> Acesso: 11 Mai. 2014.

## APÊNDICE – Questionário de pesquisa

Prezado(s) Senhor(es),

Agradeço sua participação em responder algumas questões. As informações prestadas, aqui, serão de extrema importância e contribuirão para a construção de um estudo de caso inserido na dissertação, a ser apresentada ao curso de Mestrado em Administração, das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo.

A dissertação tem como linha de pesquisa Competitividade e Marketing e como área de concentração Gestão da Inovação e Competitividade; e foi precientemente intitulada como “*Visão mercadológica dos prestadores de serviços contábeis de Varginha/MG*”. Sendo assim, as ponderações realizadas por profissionais que atuam neste setor/segmento de mercado são fundamentais.

Acrescenta-se que, para fins de respeito aos padrões éticos, tanto de pesquisa quanto profissionais, as informações prestadas não serão tratadas de modo isolado, tampouco os questionários serão relacionados aos estabelecimentos, a qual os respondentes se inserem. O objetivo se resume em coletar dados para fins quantitativos da pesquisa.

As questões se organizam em duas etapas. A primeira delas trata-se da caracterização da amostra de pesquisa. Já a segunda trata-se dos blocos de questões propostas para investigar as informações que se objetivam conhecer de acordo com os propósitos da pesquisa. Ressalta-se que ao todo são cinco blocos de questões e que, em todos, as opções de respostas são: concordância/sim e discordância/não. Em ambas etapas reserva-se o direito da não resposta em alguma questão caso não haja interesse em divulgar ou prestar tal informação.

### **Caracterização das unidades/amostra**

- (1) Há quantos anos presta serviços contábeis? \_\_\_\_\_
- (2) Há quantos anos sua empresa atua na prestação de serviços contábeis na cidade de Varginha-MG? \_\_\_\_\_
- (3) Com quantos funcionários/colaboradores sua empresa conta/atua na prestação de serviços contábeis na cidade de Varginha-MG? \_\_\_\_\_

### **Questões**

<b>Caracterização profissional dos proprietários/gestores dos escritórios de contabilidade</b>		
<b>Questões</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
As constantes mudanças da sociedade moldam um novo mercado caracterizado pela alta concorrência e pela competição em todos os setores. Tais mudanças têm impactado a contabilidade e a prestação dos serviços contábeis em escritórios?		
Na atualidade, além da estruturação de relatórios e demonstrativos, a contabilidade, bem como as informações por ela produzidas, pode ser usada como um instrumento de gestão para o planejamento, controle e tomada de decisões nas empresas?		
A controladoria pode ser considerada como uma importante ferramenta de gestão?		
Em um futuro próximo haverá a necessidade da inserção de um <i>controller</i> nos escritórios de contabilidade para agregar valor na prestação dos serviços demandados?		

→ **Estabeleça um comentário global acerca da conjuntura da contabilidade e dos serviços contábeis apontadas nas questões acima.**

<b>Conhecimento e adoção das estratégias de marketing nos escritórios de contabilidade</b>		
<b>Questões</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
Utiliza-se das estratégias de marketing?		
Considera a utilização das estratégias de marketing importante?		
Utiliza-se das estratégias de marketing de serviços?		
Considera a utilização das estratégias de marketing de serviços importante?		
Utiliza-se das estratégias de marketing contábil?		
Considera a utilização das estratégias de marketing contábil importante?		
As estratégias de marketing/marketing de serviços/marketing contábil quando utilizadas podem aumentar o valor de faturamento dos serviços?		

<b>Estratégias de marketing de serviços nos escritórios de contabilidade</b>		
<b>Questões</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
Oferece/presta serviços com valores agregados que visam beneficiar os clientes?		
Oferece padrão de atendimento dos serviços prestados aos clientes?		
A localização do escritório é fator estratégico para o fornecimento de um serviço rápido e ágil quando necessário?		
Existem prazos definidos para entrega dos serviços aos clientes?		
Existe rotina na prestação dos serviços?		
Existem manuais ou estruturação dos procedimentos internos necessários para a execução dos serviços?		
Adota alguma metodologia para a otimização dos serviços prestados?		
Acompanha os processos internos para verificação de sua produtividade e controle de qualidade dos mesmos?		
Investe constantemente em cursos para capacitação, atualização e reciclagem para a prestação de serviços com qualidade?		
Conta com pessoas bem treinadas e capacitadas para a prestação dos serviços?		
Oferece mão-de-obra (pessoas) competente e especializada para prestação de serviços de acordo com as necessidades específicas de cada cliente?		
A fim de acompanhar as mudanças tributárias e fiscais ocorridas por suas reformas, passou a se preocupar com a questão da qualidade das informações fornecidas aos seus clientes, assegurando assim a sobrevivência e manutenção dos seus mesmos no mercado?		
A estrutura física do escritório pode ser um atrativo para atrair clientes e influenciador para negociações dos preços de serviços?		
A boa localização, as adequadas instalações, bem como a disponibilidade dos recursos tecnológicos pode ser fator determinante para a manutenção dos clientes?		
A boa localização, as adequadas instalações, bem como a disponibilidade dos recursos tecnológicos pode ser fator determinante para a adesão de novos clientes?		
Você analisa a concorrência e estabelece comparações com a mesma quando precisa definir os preços dos seus serviços?		
Existe uma padronização dos preços de serviços praticados?		
Os preços praticados levam em consideração o cliente para qual o serviço é prestado – ou seja, existe segmentação mediante a formação de preços?		
Os clientes do escritório pagam mensalidades pelos serviços prestados?		
Existe acréscimo de mensalidade ou parcelas adicionais na prevalência de serviços extras ao acordado?		



<b>Estratégias de marketing contábil nos escritórios de contabilidade</b>		
<b>Questões</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
A imagem forte, associada com transparência, modernidade e competência podem se converter juntamente com o domínio do conhecimento financeiro nos ativos mais importantes da empresa prestadora de serviços contábeis?		
A adoção do planejamento estratégico com vistas à segmentação de grupos de ações de acordo com grupo de clientes pode ser uma ferramenta para a agilidade e prestação dos serviços?		
Investir no bom relacionamento com seus clientes é uma boa forma de atrair novos clientes?		
Oferecer uma prestação de serviços diferenciada é uma forma de se evidenciar perante a concorrência?		
Investir em mão-de-obra especializada e qualificada é uma forma de se evidenciar perante a concorrência?		
A oferta de assessorias e consultorias contábeis pode agregar valor à empresa perante seus clientes, perante o mercado e perante a concorrência?		

<b>Atributos determinantes da qualidade percebida em serviços nos escritórios de contabilidade</b>		
<b>Questões</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
Cumprir os prazos definidos para entrega dos serviços aos clientes?		
Trabalha com um quadro de profissional qualificado e especializado para os serviços que presta?		
Responde aos clientes em imediato sempre que necessário e sempre que os mesmos recorrem aos profissionais do escritório para orientações ou esclarecimentos necessários?		
Possui e investe em competência administrativa em relação ao planejamento de ações que ofereçam diferenciação do serviço oferecido?		
Acompanha a evolução do mercado, da sociedade e das políticas governamentais para correta aplicação das normas brasileiras de contabilidade e princípios fundamentais de contabilidade como meio para atingir estes fins?		
O escritório localiza-se próximo aos clientes?		
O horário de funcionamento do escritório é estruturado e adequado para o atendimento dos seus clientes?		
Os compromissos com os clientes são previamente agendados?		
Dispõe de um profissional para atendimento fora do escritório se houver necessidade?		
Dispõe de serviços de consultoria e assessoria quando estes solicitados pelos clientes?		

<b>Atributos determinantes da qualidade percebida em serviços nos escritórios de contabilidade (continua...)</b>		
<b>Questões</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
Dispõe de cursos acerca das normas contábeis, bem como de oficinas de reciclagem oferecidos aos clientes para a que o mesmo encontre-se constantemente atualizado e informado?		
Investe e cuida da gestão dos relacionamentos com clientes?		
Informa e esclarece os clientes perante a evolução do mercado, da sociedade e das políticas governamentais justificando a correta aplicação das normas brasileiras de contabilidade e princípios fundamentais de contabilidade?		
Possui planejamento estratégico para promoção e comunicação de seus serviços à clientela e à comunidade/ou clientes potenciais?		
Possui um tempo de atuação no mercado de trabalho podendo ser considerado como fator de credibilidade devido às experiências adquiridas?		
Investe em serviços e produtos que agreguem valor à administração do escritório de contabilidade em busca da excelência organizacional?		
Possui uma imagem forte no mercado de trabalho e em relação à sua concorrência?		
Arquiva corretamente os documentos – tanto físicos quanto virtuais – dos clientes para quais prestam serviços?		
Possui estabilidade e competência profissional suficiente para manter-se ativo no mercado e assim garantindo o compromisso, a assiduidade e a continuidade dos serviços prestados aos seus clientes?		
Cuida da imagem que possui perante o mercado e perante a concorrência?		
As instalações físicas da empresa são adequadas aos serviços que presta?		
Possui equipamentos necessários para a operação dos serviços prestados?		
Possui recursos tecnológicos suficientes para a prestação dos seus serviços com qualidade?		