



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**A importância do feedback e da análise da  
satisfação dos clientes**  
Um estudo de caso APEL

**Manuela Pires.**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Junho de 2019.



**Manuela Pires**

**A importância do feedback e da análise da satisfação dos  
clientes**

**Um estudo de caso APEL**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Marco Aurélio Sá Ribeiro.

Rio de Janeiro  
Junho de 2019.

## **Agradecimentos**

Agradeço a todos os envolvidos na minha trajetória pessoal e profissional durante o período de graduação;

Aos meus pais por me proporcionarem as melhores oportunidades educacionais também extracurriculares, com cursos, congressos e viagens acadêmicas além de todo incentivo e carinho a todo tempo;

Aos meus irmãos e amigos por me apoiarem nas decisões tomadas e por estarem comigo em momentos de stress e de descontração.

A cada professor que me incentivou durante o curso e que me fez admirar ainda mais o profissional de administração. Agradeço também aos professores que me ajudaram a concluir o projeto final, principalmente ao meu orientador, professor Marco Aurélio.

## Resumo

Pires, Manuela. **A importância do feedback e da análise da satisfação dos clientes:** Um estudo de caso APEL. Rio de Janeiro, 2019. Número de páginas 42p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho pretendeu investigar o nível de satisfação dos clientes da APEL, em relação aos serviços prestados pela empresa. O foco do estudo recaiu sobre os serviços contábeis e os elementos estratégicos do marketing de serviços e como estes podem ser aplicados por empresas prestadoras de serviço para satisfazer os clientes e atender suas demandas e necessidades. Os resultados obtidos a partir da pesquisa, se mostram relevantes para identificar possíveis gargalos na estrutura organizacional ou nas estratégias de marketing de serviços de empresas prestadoras de serviço, assim como para destacar a importância de se implantar um sistema eficaz de feedback de clientes, a partir da elaboração de questionários e entrevistas.

Palavras- chave

Marketing de serviços, Satisfação dos clientes e Serviços contábeis.

## Abstract

Pires, Manuela. Título e subtítulo em inglês. Rio de Janeiro, 2019. Número de páginas 42p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This work was intended to investigate the level of satisfaction of APEL's Customers, in relation to the services provided by the company. The focus of the study is on the accounting services and strategic elements of services marketing and how the companies can apply it to satisfy their customers and respond to their needs and expectations. The results obtained from the research become relevant for the search of gaps in the creation of an organizational system or in the marketing strategies of service provider companies, as well as for the importance of an effective system of customer feedback, developing surveys and interviews.

Key-words

Services marketing, Customers satisfaction and Accounting services.

## Sumário

|   |    |
|---|----|
| 1 O tema e o problema de estudo   | 1  |
| 1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo                           | 1  |
| 1.2. Objetivo do estudo   | 2  |
| 1.3. Objetivos intermediários do estudo                                   | 3  |
| 1.4. Delimitação e foco do estudo   | 4  |
| 1.5. Justificativa e relevância do estudo                                 | 4  |
| <br>  |    |
| 2 Revisão de literatura   | 6  |
| 2.1. O setor de prestação de serviços contábeis                           | 6  |
| 2.2. O marketing de serviços  | 8  |
| 2.2.1. Marketing de serviços  | 8  |
| 2.2.2. Os Ps do marketing de serviços                                     | 9  |
| 2.2.3. Os gaps de qualidade em serviços                                   | 11 |
| 2.3. A satisfação dos clientes  | 13 |
| <br>  |    |
| 3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo       | 15 |
| 3.1. Etapas de coleta de dados  | 15 |
| 3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo     | 16 |
| 3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo | 16 |
| 3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo     | 17 |
| 3.5. Limitações do Estudo   | 18 |
| <br>  |    |
| 4 Apresentação e análise dos resultados                                   | 19 |
| 4.1. A Empresa  | 19 |
| 4.2. Descrição da amostra   | 23 |
| 4.3. Descrição e análise dos resultados                                   | 23 |
| <br>  |    |
| 5 Conclusões e recomendações para novos estudos                           | 31 |
| 5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos                         | 33 |

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 6 Referências Bibliográficas | 35 |
|------------------------------|----|

## Lista de figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Contabilidade como um sistema.....        | 7  |
| Figura 2: Qualidade de serviço.....                 | 13 |
| Figura 3: Qualidade de atendimento ao cliente ..... | 21 |

## Lista de Gráficos

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1: : Tempo de relacionamento da APEL com seus principais clientes (em Anos).....                                       | 22 |
| Gráfico 2: Opinião a respeito das características da APEL.....   | 23 |
| Gráfico 3: Porcentagem de clientes que acreditam que o horário de funcionamento esteja de acordo com as suas necessidades..... | 25 |
| Gráfico 4: Frequência em que os clientes acreditam cumprir-se prazos.....  | 26 |
| Gráfico 5: Número de clientes que já utilizaram serviços contábeis de outras empresas.....                                     | 27 |
| Gráfico 6: Porcentagem dos clientes que não estavam satisfeitos em relação as características das antigas empresas.....        | 28 |
| Gráfico 7: Probabilidade dos clientes em indicar a APEL para terceiros.....  | 29 |

## **1 O tema e o problema de estudo**

Esse capítulo volta-se à apresentação do tema que se pretende desenvolver e do problema de estudo.

Assim, apresenta-se o problema que suscitou a proposta de investigação e respectivos objetivos de pesquisa. Na seqüência, são indicadas as suposições e as hipóteses do estudo e se informa a relevância e justificativa do estudo e a delimitação e foco do estudo.

### **1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo**

A área de prestação de serviços é a que mais tem evoluído em termos de participação no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, representando 73.2% do PIB do Brasil no ano de 2017, de acordo com o Sistema de Contas Nacionais Trimestrais (SCNT) do IBGE.

Dentro do setor de serviços, existem diversos segmentos, entretanto abordou-se neste estudo, o de serviços profissionais, administrativos e complementares ou, mais especificamente, o de prestação de serviços contábeis, que obteve um avanço de 0.4% quando comparado ao ano anterior, de acordo com o IBGE. Este segmento é explicado por Marion (2009) como sendo todos os registros das movimentações possíveis de serem avaliadas em dinheiro que, a partir de relatórios contábeis, são analisados pelos usuários como instrumentos para tomada de decisão.

As empresas contábeis auxiliam as empresas com as obrigações acessórias devidas e assim inúmeras outras decisões podem ser tomadas de acordo com os resultados obtidos. O setor passa por uma grande mudança nas operações por conta dos avanços tecnológicos que o mundo presencia. Essas mudanças trazem efeitos tanto nas novas atividades e operações que são realizadas para os clientes como em mudanças internas das prestadoras desse serviço que precisam estar sempre de acordo com as exigências do mercado e atentas às expectativas dos clientes.

Existe uma forte correlação entre os avanços tecnológicos e competição. Principalmente quando se trata do setor contábil, onde cada vez mais partes dos processos internos são realizados com auxílio de sistemas específicos, os

conhecimentos tácitos e explícitos se apresentam como partes cada vez mais fundamentais na diferenciação de empresas desse ramo.

Também imprescindível para a diferenciação de empresas, é o tratamento dado aos clientes. Se tratados dignamente, eles estarão sempre juntos da sua empresa, tornando-se clientes fiéis. Do contrário, procurarão a concorrência. Antes, o cliente era visto por empresas como consumidores, pois elas consideravam apenas os produtos que as pessoas consumiriam, sem levar em conta outras necessidades e sua satisfação.

Portanto, para atender as expectativas e satisfazer os clientes, é preciso que haja qualidade na prestação de serviços. Para Lovelock e Wright (2002), “qualidade do serviço é o grau em que um serviço atende ou supera as expectativas do cliente” e a satisfação do cliente pode ser definida conforme a fórmula:  $Satisfação = \frac{\text{serviço percebido}}{\text{serviço esperado}}$ . A partir dessa análise, pressupõe-se que para manter níveis de qualidade e estar à frente dos competidores é preciso saber com clareza qual é a percepção dos clientes aos serviços prestados por determinada empresa.

Atender os desejos e necessidades dos clientes com satisfação, portanto, requer a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas destinados a obter e servir a demanda por serviços, de forma adequada. Esse conjunto de atividades, primordial e focal para esta pesquisa, é definido como marketing de serviços.

Este estudo de caso preocupa-se exatamente em analisar como a percepção da satisfação dos clientes, pode levar a APEL - Alexandre Pires Escritórios Ltda., uma empresa contábil - localizada na pequena cidade de Teresópolis, no estado do Rio de Janeiro - objeto de estudo desta pesquisa, a melhorar a maneira como oferece seus serviços, através de pesquisa de opinião realizada com clientes da empresa contábil.

Em síntese, esta pesquisa procura responder o seguinte questionamento: como o estudo da percepção da satisfação dos clientes pode agir como um diferencial competitivo para pequenas e médias empresas de prestação de serviços (contábeis e/ou outros) e ser um fator determinante para a melhoria no atendimento aos clientes?

## **1.2.Objetivo do estudo**

Este estudo de caso tem como objetivo central analisar o grau de satisfação dos clientes da APEL, em relação aos serviços prestados pela

empresa contábil. Portanto, este trabalho pretende contribuir para que a empresa, objeto de estudo desta pesquisa, e demais pequenas e médias empresas prestadoras de serviço, implementem correções a gargalos estruturais e funcionais da organização; melhorem a maneira como prestam os serviços; assim como evidenciar a importância de se manter o diálogo aberto com a clientela, e a relevância de receber feedbacks quanto aos serviços prestados.

### **1.3.Objetivos intermediários do estudo**

Para se atingir o objetivo final proposto esse estudo prevê, como objetivos intermediários a serem alcançados:

Descrever os serviços prestados pela APEL, para contextualizar o estudo e para que empresas contábeis possam utilizar esta pesquisa como uma possível consulta e diretriz de atuação e desempenho;

Analisar o posicionamento de mercado da APEL, com a intenção de traçar um panorama que evidencia o processo de fidelização da clientela, frente aos competidores;

Investigar as problemáticas e as defasagens nas prestações de serviços da APEL, a fim de fomentar um processo de transformação da empresa, a partir da interpretação das respostas dos clientes;

Relacionar, a partir dos resultados de pesquisa com clientes da APEL, de que maneira os conceitos de serviço percebido e serviço esperado se interligam à satisfação dos clientes e qualidade de prestação de serviços da empresa;

Propor um debate de como as conclusões atingidas por esse estudo podem ser utilizadas como parâmetro para outras empresas de pequeno e médio porte que possuem um perfil similar ao da APEL, com intenção de demonstrar a importância da percepção de satisfação de clientes e do marketing de serviços além do ambiente contábil;

Contribuir para uma reflexão sobre o marketing de serviços, mesmo que básica, que seja capaz de ampliar as visões e associações feitas pelo público geral acerca do marketing, com a intenção de que o marketing possa ser entendido como um campo de estudo e atuação que vai muito além do lugar comum da publicidade e de vendas, mas que também faz parte, como explicam Armstrong e Kotler (2007), de um processo administrativo e social.

#### **1.4.Delimitação e foco do estudo**

Este estudo volta-se mais especificamente para abordar a questão da percepção de satisfação dos clientes, limitando-se a colher informações pertinentes dos resultados de pesquisa que usou como referência a empresa contábil APEL. A empresa funciona como o objeto dessa pesquisa e apresenta peculiaridades interessantes de serem pesquisadas. A empresa é a com maior índice de qualificação e know-how contábil da cidade de Teresópolis e apresenta larga vantagem na preferência dos consumidores da cidade.

Os dados colhidos foram de clientes da empresa, sob os pontos de vista específicos dos conceitos de serviço percebido e serviço esperado. Tal ângulo de análise se mostra interessante e importante por que a percepção de como os clientes esperam ser atendidos e percebem, de fato, como são, agem como conceitos primordiais e primários para que uma análise posterior e mais aprofundada seja tecida em termos da importância e aplicação do marketing de serviços.

Dentro dessa perspectiva do marketing de serviços, esse estudo foca na revisão da investigação e correção dos problemas de qualidade de serviço, a partir do exame e conceituação dos conceitos específicos dos chamados “7Ps do marketing de serviços” e dos “gaps de qualidade de serviços”.

Embora relevante, não se pretende tratar com profundidade da questão da amizade comercial, conceito introduzido por Thompson e Van Houten (1975) e aspecto bastante observado em pequenas e médias empresa (principalmente em pequenas cidades) que afirma que, apesar das relações comerciais apresentarem características específicas dos locais de trabalho em que são estabelecidas, podem incluir também fatores e particularidades de uma relação de amizade.

#### **1.5.Justificativa e relevância do estudo**

As informações que esse estudo pretende produzir podem se mostrar de interesse para o próprio objeto de estudo dessa pesquisa, a APEL, e outras pequenas e médias empresas prestadoras de serviço pois evidencia a importância e o aspecto transformador de um marketing de serviços bem executado.

Os resultados a serem alcançados também poderão ser úteis para pequenas e médias empresas de um modo geral compreenderem a relevância

de manter um canal de comunicação aberto com clientes - que preze pelo feedback dos clientes, valorize como os clientes percebem os serviços prestados e, por fim, consiga implementar, de maneira prática, melhorias a partir das críticas e insatisfações dos clientes.

## **2 Revisão de literatura**

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema e estudo em investigação e que servirão de base para a análise realizada.

Esta seção está dividida em três partes e abordam, respectivamente, a questão da prestação de serviços contábeis para contextualizar o objeto de estudo APEL.

A segunda parte, discute o conceito de marketing de serviços segundo Lovelock e é dividida em subseções que abordam tópicos e concepções que cerceiam essa área do marketing.

Na terceira seção discutem-se as perspectivas de importantes autores sobre os conceitos em relação a serviços contábeis, marketing de serviços e satisfação dos clientes.

### **2.1.O setor de prestação de serviços contábeis**

Nesta seção serão abordados conceitos que permeiam os conceitos de prestação de serviços com um enfoque específico em serviços contábeis, área de atuação da empresa APEL, objeto de estudo desta pesquisa.

Marion (2009) entende a contabilidade como sendo um instrumento de informação que visa fornecer dados aos seus usuários com o objetivo de ajudá-los nas suas decisões. Silva (2010), acrescenta que a finalidade da contabilidade é permitir que os clientes tomem suas decisões, cada qual dentro dos respectivos objetivos.

A contabilidade e seus instrumentos tratam-se, em resumo, de calcular, expor, explicar e deixar de forma clara e objetiva os aspectos de obrigatoriedades, riscos e incertezas ligados aos seus dados e informações. Para isso, a contabilidade atua dentro de conceitos de um sistema.

Um sistema funciona seguindo a observação de recursos (entrada do sistema), para que em seguida haja o processamento dos dados, e que esse processamento resulte nas saídas ou produtos do sistema (PADOVEZE, 2009).



**Figura 1** - Fonte: Adaptado de Padoveze.

Dentro da perspectiva contábil, Abreu (2006) observa a definição e conceito de processo de uma maneira ainda mais detalhada, dividindo-o em cinco etapas:

Planejamento: elaboração de planos e manuais que funcionarão como as diretrizes da atividade;

Coleta e lançamento de dados: verificação de eventos e escrituração dos mesmos, seguindo os planos e manuais de atuação previamente definidos;

Preparação de relatórios: resumo de dados em relatórios contábeis (Balanço Patrimonial (BP); Demonstração do Resultado do Exercício (DRE); Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA); Demonstração das Origens e Aplicações de Recurso (DOAR);

Interpretação dos dados: tradução dos relatórios para uma linguagem que o leitor consiga acessar e entender, com o auxílio de notas explicativas e elementos gráficos;

Análise dos dados: relacionar dados com fatores externos à empresa (mercado, fornecedores, concorrência, situação da empresa frente à economia de um modo geral).

As empresas que seguem esse processo são sociedades civis, que objetivam realizar as atividades do campo da contabilidade.

Com base na resolução do Conselho Federal de Contabilidade 1.098 de 2007, empresas registradas de serviços contábeis devem ser integradas por contadores e técnicos em contabilidade. É permitido que essas empresas realizem associações com terceiros, contudo, quando se tratando de atividades que exigem conhecimentos específicos a responsabilidade deve ser dos contabilistas e isso deve estar explícito no contrato dos serviços. Assim, é importante que a empresa deixe claro no contrato social quais atividades

compõem o portfólio de serviços e os respectivos colaboradores para realização das mesmas.

Quanto à distinção dos serviços prestados, Thomé (2001) elenca os serviços das empresas contábeis como sendo: contabilidade, expedientes (ou serviços comerciais), consultoria, administração de pessoal, escrituração fiscal, auditoria, perícia e assessoria.

Também relacionado à prestação de serviços contábeis está a sua relação com os avanços tecnológicos. Arruda, Gomes e Santos (2011) afirmam que o profissional contábil deve estar sempre atualizando-se a fim de adequar-se às constantes inovações, que implicam na inevitabilidade das transformações do delineamento profissional.

Mais do que o caráter contábil, por assim dizer, essa pesquisa está interessada na questão da natureza do que exatamente a empresa fornece, nesse caso: serviço. Para Cobra (2004), o serviço é intangível. Essa é a principal diferença dele quando comparado ao produto. Diferentemente do produto, o serviço não pode ser tocado, armazenado. Sendo intangíveis eles mudam do produtor para o usuário. Ele se confunde com o produto pois o serviço prestado pode ser de qualidade, porém o produto consumido pode não agradar o cliente, é preciso haver uma combinação entre serviço e produto para conseguir atingir a satisfação.

## **2.2.O marketing de serviços**

Nesta seção serão abordados conceitos que permeiam o estudo do marketing, mais especificamente sob a perspectiva específica da área de marketing de serviços. A seção está dividida em quatro subseções, que exploram com mais detalhamento as definições e noções do marketing de serviços em si, dos Ps do marketing de serviços, dos gaps de qualidade nos serviços e da fidelização da clientela.

### **2.2.1. Marketing de serviços**

O desenvolvimento do marketing com foco nos serviços passou a ser implementado quando foi notado que apenas com as ações e práticas que envolviam o marketing de manufaturados não seria suficiente para desenvolver os serviços, segundo Lovelock et al. (2004).

Lovelock et al. (2004) afirmam que a forma que foram desenvolvidos instrumentos de marketing para bens, não seriam adequados quando aplicados a serviços e, por isso deveriam ser adaptados e ampliados.

Vargo e Lusch (2004) têm uma visão que dá ainda mais magnitude a importância e peculiaridades dos serviços. Com isso, eles defendem uma nova lógica dominante para o marketing. Uma lógica que propõe que todos os produtos e bens sejam considerados e julgados a partir dos serviços que oferecem. Os autores sugerem que o valor derivado dos bens é o serviço que ele oferece e não o produto, exatamente. Eles afirmam, por exemplo, que um remédio oferece serviços de saúde. Uma lâmina de barbear oferece serviços de barbearia. E computadores fornecem serviços de informação e manipulação de dados.

Para Vargo e Lusch, portanto, o marketing não necessita de estratégias específicas para serviços, mas sim deve tornar o marketing de serviços focal e aplicá-lo também para produtos e bens.

A intangibilidade do serviço, citada no primeiro tópico deste capítulo, por exemplo, é uma característica que Lovelock et al. (2004) utilizam de parâmetro para analisar necessidades específicas e exclusivas de marketing apresentada por serviços. Essa intangibilidade, por exemplo, tem como implicação o fato do cliente não poder cheirar, provar e/ou tocar o serviço e os autores veem relações com o marketing nos tópicos e possibilidades de tornar o serviço tangível por meio de ênfase nos atributos físicos e o emprego de metáforas concretas e imagens vívidas em anúncios e marcas.

Outras características que Lovelock et al. (2004) revelam ser exclusivas dos serviços são: a) o fato da maioria dos serviços não poder ser estocado; b) serviços normalmente são difíceis de compreender; c) as pessoas podem fazer parte da experiência do serviço; d) a distribuição em algumas vezes ocorre por meios não físicos. Por essas razões, os autores ampliam os elementos estratégicos do marketing de bens, conhecido como os 4Ps do Marketing, para os 7Ps do marketing de serviços.

### **2.2.2.Os Ps do marketing de serviços**

Quatro elementos estratégicos são abordados por profissionais de marketing quando pensam estratégias de bens manufaturados. Estas 4 variáveis de decisão do marketing foram propostas por E. Jerome McCarthy (1960). Foi um refinamento de uma longa lista de ingredientes que o professor Neil Borden,

de Harvard, que após perceber que o trabalho do gerente de marketing era como o de um “misturador de ingredientes”, preparou pensando no marketing como um grande composto. McCarthy reduziu a lista para o que se tornaria os 4Ps estratégicos do marketing: produto, preço, praça (ou distribuição) e promoção (ou comunicação).

Em 1981, Bernard Booms e Mary Bitner introduziram a tese sobre estratégias de marketing e estruturas organizacionais para prestadores de serviços que passaria a ser o novo parâmetro a ser seguido por gerentes e operadores de marketing: os chamados 7Ps do marketing de serviços.

Lovelock et al. (2004) definem estes 7Ps como as sete alavancas do marketing de serviços. O senso comum costuma atribuir o marketing à questões de publicidade e vendas apenas. Por isso, antes de elencar os sete elementos estratégicos do marketing de serviços, que é o foco deste tópico, faz-se necessário desmistificar um pouco a ideia de marketing muito centralizada em produtos. Para isso, procura-se definir, além do conceito do marketing de serviços - que já corrobora para essa visão ampliada do marketing - o conceito por detrás do marketing de relacionamento.

Kotler (1998) define o marketing de relacionamento como a prática da construção de relações satisfatórias a longo prazo (com fornecedores, consumidores e distribuidores) para reter preferência e negócios a longo prazo.

Abaixo, seguindo as definições de Kotler (1998) para marketing de relacionamento e a de Lovelock et al. (2004) para marketing de serviços, lista-se os 7 elementos estratégicos do marketing que devem servir de alicerce para a aplicação do marketing por prestadores de serviços, acompanhados de uma breve explicação de quais pontos e preocupações gestores de marketing devem ter para que o composto do marketing de bens físicos possa abranger as complexidades e incertezas dos serviços, além de representar decisões relativas a pessoas e ao ambiente onde o serviço é prestado.

**Produto:** os serviços devem estar no centro da estratégia de marketing. É necessário transformar a conceituação de um serviço que agrega valor em realidade. O serviço deve consistir não apenas um serviço principal que atenda necessidades básicas, mas também uma gama de elementos de serviços suplementares que ajudarão o cliente a entender e/ou usar o produto principal.

**Praça (lugar e hora):** é preciso investir em melhorias que permitam a distribuição de serviços em canais que sejam condizentes com a realidade do século XXI, ou seja, é muito importante que canais físicos e eletrônicos estejam disponíveis para os clientes. Além disso, a empresa deve garantir que agilidade

e conveniência em termos de hora/tempo garantam uma distribuição e entrega de serviços.

**Preço:** Lovelock et al. (2004) definem que o ideal para o profissional do marketing de serviço é adotar uma estratégia de apreçamento dinâmico, já que serviços circundam ação e desempenho e, portanto, podem ser considerados efêmeros.

**Promoção (comunicação):** diferente de bens consumíveis, serviços são difíceis de visualizar e compreender. Pontos-chaves para a comunicação de uma prestadora de serviços são: estabelecer confiança em suas competências, através da ênfase em reputação e qualificação de seus funcionários; educar os clientes da melhor maneira possível sobre as melhores formas de utilizar os serviços prestados; e ter o cuidado de atrair segmentos corretos para o ponto de serviço.

**Processos:** para uma empresa de serviços, o modo como ela faz as coisas, é tão importante quanto o que ela faz. É preciso elaborar, planejar e entregar processos eficazes. Pontos importantes relacionados a esse elemento são: projetar de maneira eficiente a participação do cliente, caso este participe do processo de coprodução - caso o cliente esteja envolvido no processo para que o serviço seja entregue, ele torna-se, como definem Mills e Moberg (1982), um funcionário em tempo parcial; equilibrar oferta e demanda no processo, Lovelock et al. (2004) afirmam que, no setor de serviços, estoque é deixar o cliente esperando, ou seja, é preciso que haja gestão de oferta e demanda;

**Ambiente físico (do inglês physical environment):** é preciso investir em evidências tangíveis de qualidade, e no caso deste elemento, investir na aparência do ambiente, mobiliário, equipamento, uniforme do pessoal, sinalização e material impresso.

**Pessoas:** é preciso que os funcionários tenham boas habilidades interpessoais e atitudes positivas, visto que serviços também dependem, muitas das vezes, da interação entre clientes e profissionais de uma empresa.

### **2.2.3. Os gaps de qualidade em serviços**

Após entender o marketing de serviços e um pouco da sua aplicação prática em prestadoras de serviço, a fim de atender as demandas do cliente com qualidade, vamos entender explorar um modelo que nos permite identificar e corrigir problemas referentes a ela.

Parasuraman et al. (1985) identificam quatro gaps entre o projeto e entrega do serviço que podem resultar num quinto gap gravíssimo. Os gaps ocorrem sempre que há uma diferença entre a expectativa do cliente e sua interpretação pela empresa.

Os autores estabelecem que há um gap de conhecimento quando a gestão de uma empresa não reconhece as reais necessidades dos seus clientes e sugerem que o problema seja solucionado a partir da instrução à gerência para que ela saiba o que os clientes esperam, utilizando-se, por exemplo, de pesquisas de mercado, sistemas eficazes de feedbacks de clientes e aumentando a interação direta entre gerentes e clientes.

Em seguida, os autores assinalam o gap da política como sendo a decisão da gerência de não entregar o que pensa que os clientes esperam. Para solucionar esse gap, espera-se que a empresa determine processos corretos de serviço e esclareça padrões, a partir do acerto dos processos do atendimento ao cliente e desenvolva categorias de serviços distintos que atendam às expectativas dos clientes.

O terceiro gap, gap da entrega é a diferença entre o padrão de entrega “prometido” e o real desempenho do prestador de serviço e pode ser corrigido quando a empresa garante que as equipes que lidam diretamente com os clientes estejam motivadas e sigam padrões de serviço, instala a tecnologia, equipamentos e processos de suporte adequados.

O quarto gap, das comunicações, é a diferença entre o que a empresa comunica e o que é de fato entregue. Deve ser consertado com a garantia de que os conteúdos das comunicações gerem expectativas realistas nos clientes. Além disso, é necessário ser muito realista quanto às promessas feitas e é preciso que haja um monitoramento do que os clientes de fato entendem com a sua comunicação.

Além desses gaps, Lovelock (1994) acrescenta um sexto gap, chamado gap da percepção, que é a diferença do que realmente é entregue e o que os clientes percebem que receberam. Para solucionar esse gap, o autor sugere que os clientes sejam informados, no momento da entrega, sobre o que está sendo feito e que forneça evidências físicas que comprovem as ações.

O último gap de Parasuraman et al. (1985), é o chamado gap da qualidade de serviço e é o acúmulo de todos os gaps anteriores. Para solucioná-lo é preciso garantir que os cinco demais gaps tenham sido atendidos de maneira a satisfazer os clientes.

### 2.3.A satisfação dos clientes

Se relacionarmos os conceitos trabalhados anteriormente neste capítulo, sejam eles serviços contábeis e marketing de serviços, atingimos a interseção primordial e objetivo principal deste estudo de caso: o entendimento e importância da (percepção da) satisfação dos clientes.

Almeida (2001) destaca que as pessoas contam suas experiências negativas para dez outras, enquanto que as experiências boas são contadas para apenas cinco. Isso nos leva a reflexão imediata de que a preocupação com os serviços prestados (e a satisfação dos clientes em relação a eles) deve ser diária, já que aspectos desfavoráveis são divulgados de maneira mais eficaz quando comparados com aspectos assertivos. Em via disso, é necessário que haja a preocupação de prestadores de serviços de satisfazer desejos e necessidades do cliente, com o objetivo de atingir um nível positivo de satisfação.

A partir dessa introdução inicial que comprova a necessidade e importância de empenhar-se em satisfazer os clientes, procura-se a seguir, a partir da análise de Lovelock e Wright e Kotler, entender mais profundamente as questões teóricas que permeiam o que, de fato, devemos entender por satisfação e quais as preocupações e ações devem estar na prática das organizações para alcançá-la de maneira positiva.

Lovelock e Wright (2002) igualam a qualidade e satisfação do cliente, conforme a fórmula:

$$\text{Satisfação} = \frac{\text{Serviço percebido}}{\text{Serviço esperado}}$$

**Figura 2** - Fonte: Lovelock.

Portanto, para Lovelock e Wright qualidade do serviço é o grau em que um serviço atende ou supera as expectativas do cliente.

Kotler (2011), por sua vez, descreve a satisfação como a função do desempenho percebido e das expectativas. Portanto, quanto mais longe o desempenho ficar das expectativas, mais o consumidor estará insatisfeito. Se o desempenho atender as expectativas, o consumidor estará satisfeito e se excedê-las estará altamente satisfeito.

Os clientes possuem diferentes tipos de expectativas sobre diferentes tipos de serviços. O atendimento e superação das expectativas dos clientes, resultarão em um estado de satisfação e de encantamento, proporcionando um menor índice de evasão para outras empresas e marcas.

Ainda de acordo com Kotler (2000), quanto maior for a satisfação dos clientes, maior será o grau de retenção. O autor considera quatro fatos:

1. A conquista de novos clientes pode custar de cinco a dez vezes mais do que a satisfação e retenção dos atuais clientes;
2. Em média, as empresas perdem de 10 a 20% de seus clientes por ano;
3. Uma redução de 5% do índice de perda de clientes pode aumentar os lucros em algo entre 25% à 85% dependendo do setor de atividade; e
4. A rentabilidade dos clientes tende a aumentar ao longo do ciclo de vida dos clientes retidos.

Desta maneira, pode-se perceber que a satisfação é uma função de desempenho e expectativas que são percebidos pelo cliente.

Não é atípico, segundo Kotler (1998), que as empresas criem expectativas muito altas em relação à qualidade dos seus serviços, com o propósito de atrair mais consumidores. Contudo, quanto maior for a expectativa gerada no cliente no momento que antecede a contratação de um serviço, em relação a esse determinado serviço, maior serão as chances de desapontamento, caso o produto não seja capaz de atender a tais expectativas. Por outro lado, as empresas que pendem a criação de expectativas muito baixas deixam de atrair consumidores suficientes para adquirir seus serviços.

Sendo assim, as empresas devem buscar um equilíbrio ao criar expectativas em seus clientes, pois a comparação de desempenho versus expectativa será inevitável. É preciso aumentar as expectativas dos clientes, proporcionalmente com a capacidade de atendimento da empresa.

A expectativa do cliente é formada de acordo com Lovelock e Wright (2002) por influência de outras pessoas, aquisições anteriores ou pela própria empresa e seus concorrentes através das informações e promessas em relação ao serviço que se oferece.

### **3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo**

Este capítulo pretende informar sobre as diversas decisões acerca da forma como este estudo foi realizado.

Está dividido em cinco seções que informam, respectivamente, sobre as etapas de coleta de dados do estudo realizado, sobre as fontes de informação selecionadas para coleta de informações neste estudo. Na sequência, informa-se sobre os processos e instrumentos de coleta de dados realizados em cada etapa, com respectivas justificativas, sobre as formas escolhidas para tratar e analisar os dados coletados e, por fim, sobre as possíveis repercussões que as decisões sobre como realizar o estudo impuseram aos resultados assim obtidos.

#### **3.1. Etapas de coleta de dados**

Esta pesquisa será fundamentada por meio de pesquisa descritiva com o objetivo de investigar e demonstrar a qualidade dos serviços prestados pela APEL.

O procedimento realizado para este trabalho foi a pesquisa bibliográfica, por meio de livros, revistas, periódicos, internet, entre outros, que tem o objetivo de conhecer diferentes tipos de contribuições sobre um assunto oferecendo suporte e auxílio de definição da escolha do tema e dos objetivos de todas as pesquisas.

Paralelamente, também foi realizada recolha de pesquisas de método de levantamento ou survey, através de uma breve catalogação de pesquisas de opinião pública e pesquisas de mercado sobre preferências do consumidor.

Por fim, a coleta de dados foi realizada por meio de questionário, com perguntas fechadas, e com o resultado das respostas, serão elaborados gráficos para se obter os resultados da pesquisa.

### **3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo**

Esta pesquisa é um estudo de caso. Utilizando o conceito de Yin (2005) como base, o estudo de caso é uma investigação empírica focada em uma ocorrência da vida real, no caso a percepção da satisfação dos clientes da APEL quanto aos serviços prestados e pode ser útil quando se imagina que as condições contextuais podem ser úteis para o fenômeno estudado, no caso do estudo, que o contexto da APEL pode ser útil para se entender implicações do marketing de serviços em pequenas e médias empresas prestadoras de serviço.

Para o estudo de caso foram coletadas informações já presentes em outras fontes, ou seja, dados secundários, quanto a percepção de satisfação e preferência de consumidores, a partir da análise de pesquisas anuais realizadas pelo instituto de pesquisa IPP Treinamento e Desenvolvimento Empresarial.

Fontes mais importantes para o fornecimento de informações desse estudo, os clientes da APEL, apresentam-se como imprescindíveis para a pesquisa, uma vez que o estudo de caso é construído a partir da análise da percepção que eles possuem da qualidade e satisfação dos serviços que lhe são prestados.

Os respondentes foram escolhidos por critério de conveniência. Fez-se contato com os responsáveis administrativos e/ou proprietários dos clientes pessoas jurídicas da APEL, e deste todo, consideraram-se apenas os dados dos respondentes prontamente acessíveis. Há uma característica interessante de se ressaltar sobre a população da amostra, que é o fato de alguns respondentes serem responsáveis por mais de uma pessoa jurídica. A princípio, o número de 36 respondentes pode parecer inexpressivo, comparado às trezentas pessoas jurídicas clientes da APEL, mas grande parte dos respondentes são responsáveis por diversas organizações, podendo alcançar, por exemplo, um respondente proprietário de dez pessoas jurídicas distintas, fazendo, portanto, com que, na verdade, os 36 respondentes correspondem a um número bem superior de pessoas jurídicas.

### **3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo**

Na primeira etapa as informações foram colhidas a partir da observação em campo de como a empresa operava, em termos de funcionamento infra estrutural e divisão de equipes e num primeiro contato com a direção da

empresa que se ateve especificamente em solicitar e pesquisar quais informações referentes a APEL eram de conhecimento do público geral, como por exemplo, pesquisas de satisfação e preferência realizada com o público consumidor.

O instrumento foi construído por meio de visitas ao escritório da empresa, em Teresópolis, e conversas iniciais com o Diretor Geral e alguns funcionários.

Este instrumento foi aplicado porque fazia-se necessário ter uma compreensão inicial, mesmo que superficial, da contextualização e estruturação atual da empresa, para que em seguida pudesse ser formulado um questionário para que os diretores da empresa pudessem descrever, agora sim com detalhes, sobre o escopo de seus serviços e relações comerciais com seus clientes.

Na segunda etapa, a partir de uma contextualização inicial, foi preparado um questionário, que foi aplicado a partir da plataforma Google Forms, enviado por email para diretores e/ou proprietários de empresas clientes da APEL. As questões abordadas no questionário foram produzidas com aspectos e parâmetros do marketing de serviços, relacionadas a serviços, pessoas, processos, perfil e produtividade, estando todos esses indicadores, obviamente, a níveis de satisfação, objetivo central deste estudo.

A escolha deste instrumento de coleta se deveu à praticidade e facilidade de acesso à plataforma, além de ser uma forma que permite o anonimato dos respondentes, fazendo com que as questões sejam respondidas com um índice esperado e provável de sinceridade.

O questionário foi escolhido porque as perguntas elencam características e peculiaridades da prestadora de serviços APEL, seus funcionários e os serviços prestados que permitem chegar a conclusões e medições sobre os níveis de satisfação dos clientes.

### **3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo**

A tipologia da pesquisa será quantitativa. Ilca (2001) afirma que na pesquisa quantitativa, "...deverá envolver dados numéricos, trabalhados a partir de procedimentos estatísticos variados e adequados a cada situação específica". Este tipo de pesquisa é apropriado para se medir tanto preferências, atitudes, opiniões e até comportamentos.

Serão utilizadas análises estatísticas e por meio destas serão elaborados gráficos dos resultados obtidos.

### **3.5.Limitações do Estudo**

Este projeto oferece diversas informações relevantes sobre o setor contábil, mas para execução do mesmo algumas limitações foram identificadas.

A tecnologia está cada vez mais frequente nas atividades diárias e por esse motivo a escolha dos questionários online foi o que pareceu mais sensato. Entretanto, segundo pesquisa realizada pela Harvard Business Review o número de executivos que têm confiança nas habilidades digitais de suas empresas diminuiu desde 2007. Isso mostra que por mais que a tecnologia esteja presente, ela pode muitas vezes ser desconhecida, minimizada ou até ignorada por muitos.

Existe então essa limitação no que diz respeito a tecnologia. Nota-se que muitos dos clientes selecionados para realizarem o questionário, não sabiam como acessar o link, responder às perguntas. Tudo precisou ser bem detalhado e esclarecido, o que exigiu mais tempo.

Em segundo lugar, notou-se descaso de alguns dos selecionados, por falta de tempo, vontade ou entendimento do que se tratava, dessa forma ligações foram feitas a cada um dos pesquisados para que se esclarecesse possíveis dúvidas e mais uma vez o processo foi retardado.

Outra limitação observada encontra-se na incerteza apresentada quanto ao fato dos respondentes terem refletido com exatidão suas opiniões nas respostas de múltipla escolha.

## **4 Apresentação e análise dos resultados**

Este capítulo, organizado em três seções apresenta e discute os principais resultados alcançados, analisa e discute suas implicações e produz sugestões sobre o estudo previamente selecionado.

Está organizado em três seções. A primeira apresenta e descreve a empresa APEL, objeto deste estudo de caso.

A seguir trata-se de identificar e classificar os respondentes da pesquisa.

Por fim, a terceira e última seção analisa os resultados do questionário enviado aos clientes da APEL, sob o ponto de vista dos 7 elementos estratégicos do marketing de serviços, abordado anteriormente nesta pesquisa.

### **4.1. A Empresa**

Objeto de estudo desta pesquisa, a APEL (Alexandre Pires Escritórios Ltda.) é uma empresa contábil fundada no ano de 1969, pelo contador e advogado Alexandre do Nascimento Pires, em Teresópolis, pequena cidade localizada na região serrana do estado do Rio de Janeiro.

A empresa conta com cerca de 800 clientes, sendo 300 deles Pessoas Jurídicas e mais aproximadamente 500 Pessoas Físicas. As Pessoas Jurídicas atendidas pela empresa pertencem aos mais variados setores de mercado e variam de pequenas à grandes empresas.

A empresa conta com 48 funcionários, divididos em oito departamentos, estruturados da seguinte maneira e prestando os serviços listados a seguir:

1. Departamento contábil: responsável por fazer toda a escrituração contábil comercial das empresas, em todos os regimes tributários brasileiros, adequando o melhor formato individual para cada empresa e obedecendo as regras internacionais da contabilidade.

2. Departamento pessoal: cuida de toda a parte pessoal das empresas, como folha de pagamento, registro, férias, benefícios e declarações obrigatórias impostas pelo governo.

3. Departamento fiscal: trabalha com escrituração, sendo o registro de notas fiscais de entrada e saída das empresas clientes e com a apuração dos devidos impostos, como por exemplo ISS, ICMS, Super Simples, PIS e COFINS.

4. Departamento legal: recebe empresas novas para realização de cadastro no sistema, constitui empresas novas, realiza alterações contratuais, além de baixa de empresas, fusões e incorporações;

5. Departamento de expedição: trabalha com a protocolização da documentação já trabalhada no escritório para que possa ser realizado o arquivamento por parte dos clientes e também dentro da própria empresa, a fim de atender as fiscalizações, além de realizarem o recolhimento do material que será trabalhado nos outros departamentos;

6. Departamento de Receita Federal: cuida do acompanhamento da emissão dos impostos de cada empresa e do recolhimento dos impostos das mesmas, para que sejam feitas as obrigações acessórias dos clientes junto à Receita Federal, como por exemplo a Declaração de Débitos e Créditos de Tributos Federais (DTCF);

7. Departamento de Tecnologia e Informação: responsável por toda a parte de hardware e comunicação interna e externa, além de fazer levantamentos de críticas aos sistemas utilizados na empresa e manter relacionamento com as empresas parceiras provedoras de softwares;

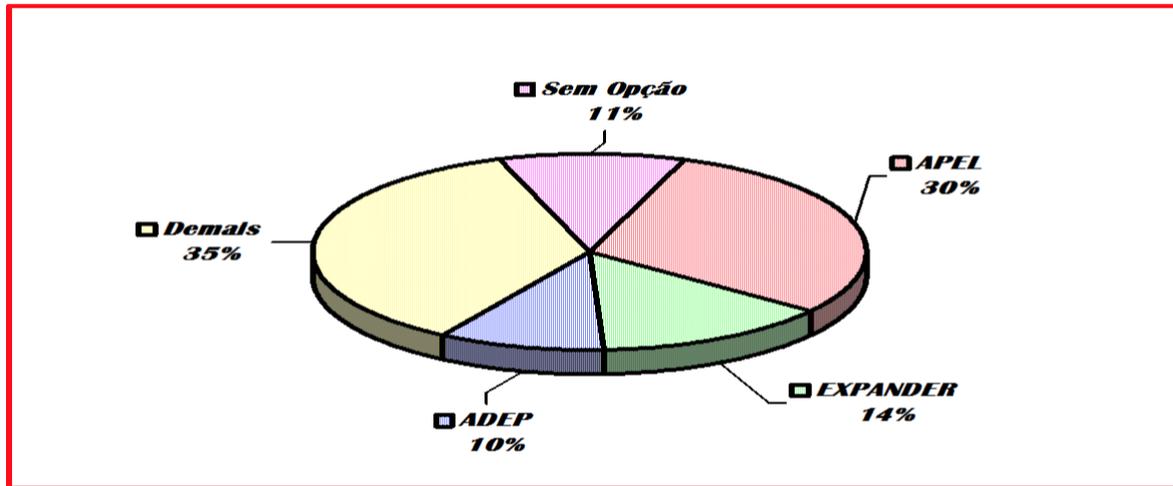
8. Departamento de Recibo Provisório de Serviços: realiza o acompanhamento anual de pessoas físicas, que têm necessidade de serem acompanhadas mês a mês, por terem muito movimento, como por exemplo aluguéis e atividades na Bolsa de Valores brasileira. Além disso, nos meses de março e abril, o departamento recebe cada cliente individualmente para realizar a declaração do Imposto de Renda de cada um, e também acompanha e entrega a aceitação e homologação junto à Receita Federal.

A estrutura, variedade e qualidade de serviços da empresa listadas acima a classificam como a principal e maior firma contábil da cidade, onde atende as mais relevantes empresas do município. A empresa vem recebendo tradicionalmente o Prêmio de Pesquisa de Satisfação de Cliente por mais 20 anos consecutivos.

Tal Pesquisa é realizada por uma empresa de treinamento e desenvolvimento gerencial. Anualmente uma amostra aproximada de 810 a 860 profissionais são entrevistados para que se obtenha resultados estatísticos representativos do universo da pesquisa, segundo o relatório obtido pela pesquisadora. O objetivo da análise é indicar a opinião de profissionais do setor

industrial, comerciantes e profissionais liberais sobre a melhor qualidade e atendimento ao cliente na cidade de Teresópolis.

Com relação aos escritórios de serviços contábeis existentes na cidade, nota-se que a APEL obteve um resultado muito satisfatório em relação a preferência do público, como mostra o gráfico a seguir.



**Figura 3** - Fonte: Pesquisa Impacto 2018.

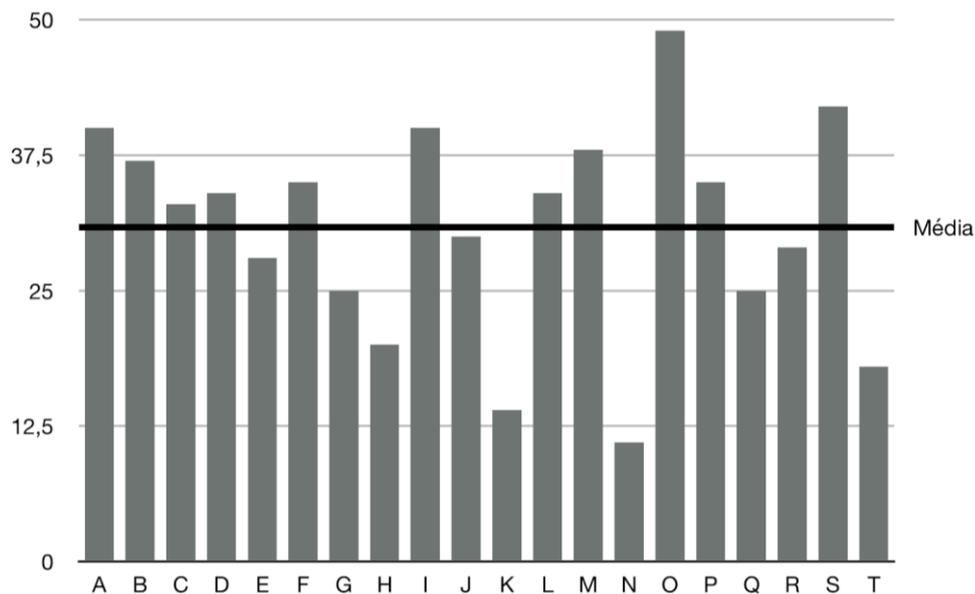
Observa-se, no contexto contábil Teresopolitano, o total isolamento da APEL em relação a concorrência. 30% dos pesquisados reconheceu a APEL como referência contábil em atendimento, quando comparado as demais empresas contábeis do município que ofertam o mesmo tipo de serviço, porém sem alcançar os níveis de know-how, qualidade e satisfação alcançados pela APEL.

Dentro desta temática, há, inclusive, na incidência de novos clientes uma porcentagem considerável de clientes que procuram a APEL devido ao fato de que a empresa responsável por realizar sua contabilidade anteriormente não era capaz de atender suas demandas ou não prestava um atendimento de maneira que atendesse padrões de qualidade desejáveis.

Destaca-se aqui, inclusive, que em conversa inicial com o Diretor Geral e alguns funcionários da APEL, houve uma constante dos entrevistados em declarações referentes a concorrência da empresa, na forma de repetidas afirmações no sentido de que a “APEL ter de resolver os problemas e incapacidades de outras empresas de contabilidade” ser algo corriqueiro e explícito dentro da conjuntura da região.

Esses fatores de diferenciação e alta competência da APEL na entrega de serviços são fortes critérios que justificam o alto índice de fidelização de seus clientes. Os principais clientes da empresa possuem vínculos comerciais com a

APEL de mais de décadas. Um levantamento dos vínculos jurídicos contratuais dos vinte principais clientes da APEL, apresenta uma média de 30,85 anos de relacionamento comercial, como apresenta o gráfico a seguir.



**Gráfico 1: Tempo de relacionamento da APEL com seus principais clientes (em Anos).**

A partir da análise desse gráfico contendo os principais parceiros da APEL – representados por letras para que a anonimidade seja mantida, pode-se observar que mais da maioria apresenta um vínculo comercial acima da média, ou seja, de mais de 30 anos. No que tange à análise da localidade dessas empresas, pode-se explicitar que das vinte empresas que a APEL considera como parceiras mais relevantes, dezenove delas são localizadas em Teresópolis. Em relação aos setores das empresas dos gráficos, a imensa maioria de quinze empresas é do setor de comércio; quatro delas são do setor hoteleiro e uma é prestadora de serviços.

Mais do que isso, pode-se afirmar que o gráfico reflete tendências observadas com as demais Pessoas Jurídicas clientes da APEL, em termos de setores de atuação e localidade das empresas. Há também, dentre os mais de 280 outros clientes, uma inclinação a renovação de vínculos jurídicos contratuais, na medida em que pode-se notar que o relacionamento comercial com toda a clientela tem se mantido duradouro.

Dentro dessa realidade de relacionamento cliente-prestador de serviços, nota-se que além desses clientes possuírem um vínculo comercial longínquo com a instituição, é comum que os diretores dessas diferentes empresas

possuam um vínculo que muitas das vezes ultrapassa o campo de relações estritamente profissionais. Isso acontece em grande parte porque trata-se de um pequeno município, onde a conexão e troca entre essas empresas parceiras é ainda mais estreita que o normal e, por isso, há entre os gestores das empresas clientes e o gestor da APEL uma relação de amizade.

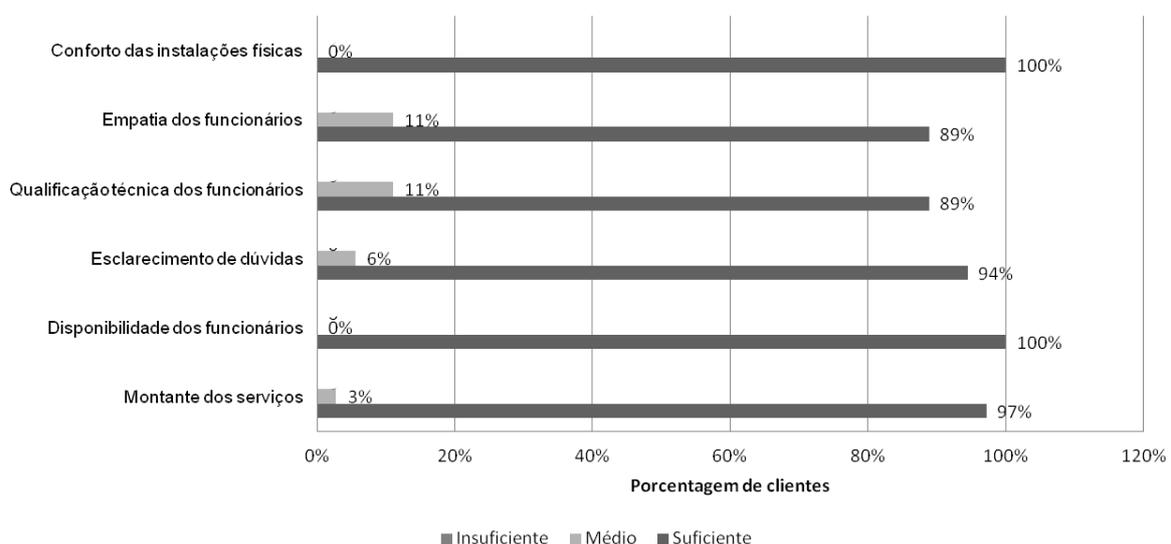
## 4.2. Descrição da amostra

Os respondentes do questionário foram diretores comerciais e/ou proprietários das empresas clientes da APEL. Neste momento, esta pesquisa fica impossibilitada de traçar um perfil detalhado dos pesquisados, pois o questionário foi respondido de maneira anônima, a fim de receber um feedback mais sincero dos clientes.

## 4.3. Descrição e análise dos resultados

Foi enviado um questionário aos clientes pessoas jurídicas da APEL, a fim de compreender o nível de satisfação dos respondentes quanto aos serviços prestados pela empresa. As perguntas permearam os campos de montante de serviços oferecidos, comparações quanto a antigos prestadores de serviços que mantinham relação comercial com os respondentes, impressões sobre qualificação profissional e espaço físico, postura da empresa quanto às dúvidas dos clientes e o desejo de que a empresa realizasse uma consultoria especializada.

Primeiramente foi perguntado a opinião dos clientes a respeito de algumas características dos serviços prestados pela APEL de acordo com uma escala insuficiente, médio e suficiente.



**Gráfico 2 – Opinião a respeito das características da APEL.**

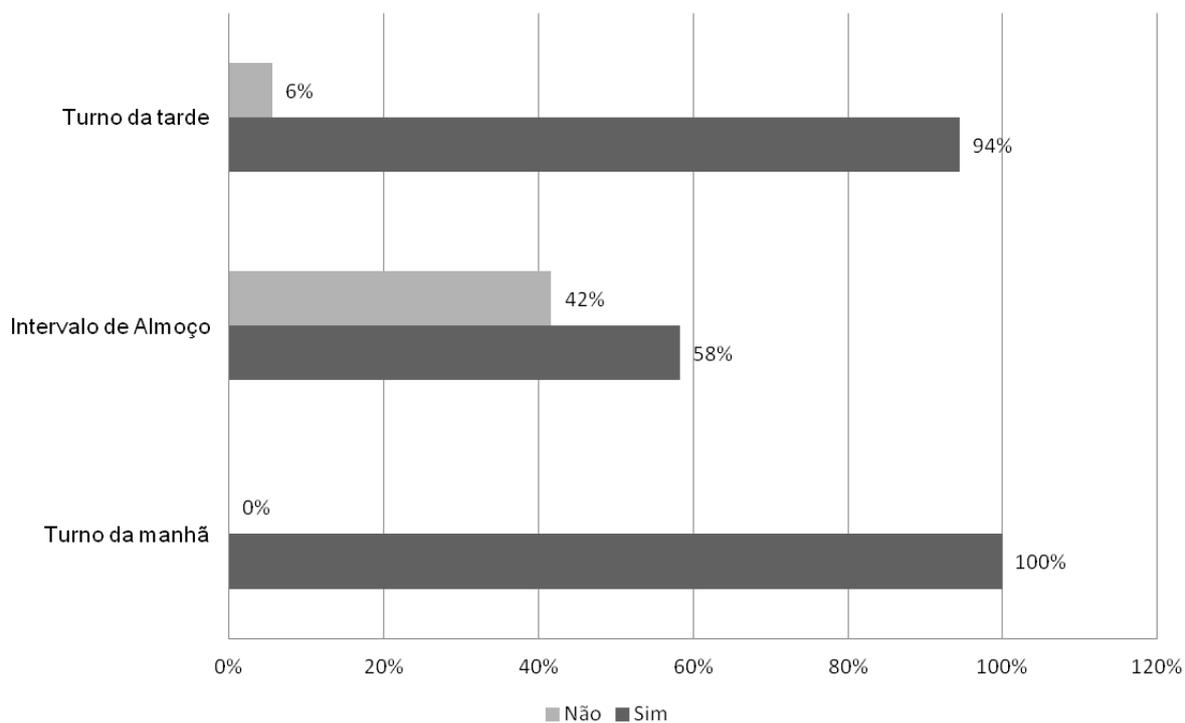
Em relação ao montante de serviços oferecidos, 35 respondentes (97%) acharam ser “suficiente”. 1 cliente apenas (3%) achou “médio”, e não houve nenhuma resposta para “insuficiente”. Para disponibilidade dos funcionários, via telefone, e-mail ou pessoalmente: todos os 36 entrevistados (100%) responderam “suficiente”. Quanto ao esclarecimento de dúvidas: 34 clientes (94%) responderam “suficiente”, 2 clientes (6%) assinalaram como “médio” e nenhuma resposta para “insuficiente”. No que se refere à qualificação técnica dos funcionários 32 (89%) acharam “suficiente”, 4 (11%) acharam “médio”, e nenhum respondeu como “insuficiente”. Sobre a empatia dos funcionários, 32 respondentes (89%) acharam “suficiente”, 4 clientes (11%) assinalou como “médio” e nenhuma resposta para “insuficiente”. Em relação ao conforto das instalações físicas, todos os 36 respondentes (100%) responderam “suficiente”.

Isso quer dizer que dentro da perspectiva das variáveis do marketing de serviços que devem ser e estar implementadas na APEL, a questão do ambiente físico (physical environment em inglês) está adequada para criar um impacto positivo sobre a satisfação do cliente. Também atingem níveis positivos, as questões relacionadas a processo, visto que a imensa maioria de 97% dos respondentes se vê satisfeito com o montante dos serviços, além de demonstrar uma forte probabilidade de um acerto da empresa quanto à promoção (comunicação) de seus serviços; visto que os clientes demonstram compreender o conteúdo da comunicação ao se mostrarem satisfeitos com os serviços que são oferecidos para atender suas necessidades individuais.

Por outro lado, a percepção dos clientes quanto à qualificação dos funcionários, e sobre a empatia dos mesmos, apresentou números não tão favoráveis à empresa. Uma empresa que deseja continuar sendo líder na sua região e área de atuação, deve sempre almejar a medição da qualidade a partir de uma linha de base correspondente à falha zero. Não é desejável, portanto, que 11% de respondentes se demonstrem inseguros quanto à qualificação da equipe prestadora de serviços e que estes clientes identifiquem um nível intermediário na empatia dos funcionários. Isso significa dizer, que há uma necessidade de melhorar no elemento estratégico denominado pessoas: é preciso que haja um treinamento das habilidades técnicas e humanas dos funcionários para que eles prestem seus serviços com prioridade na satisfação dos clientes.

Quanto à disponibilidade dos funcionários, os respondentes foram unânimes em responder estarem satisfeitos, porém verificou-se uma leve incoerência quanto a esse parâmetro, na pergunta que se seguiu.

A segunda pergunta, também com foco na APEL, tratou sobre o horário de funcionamento da empresa.



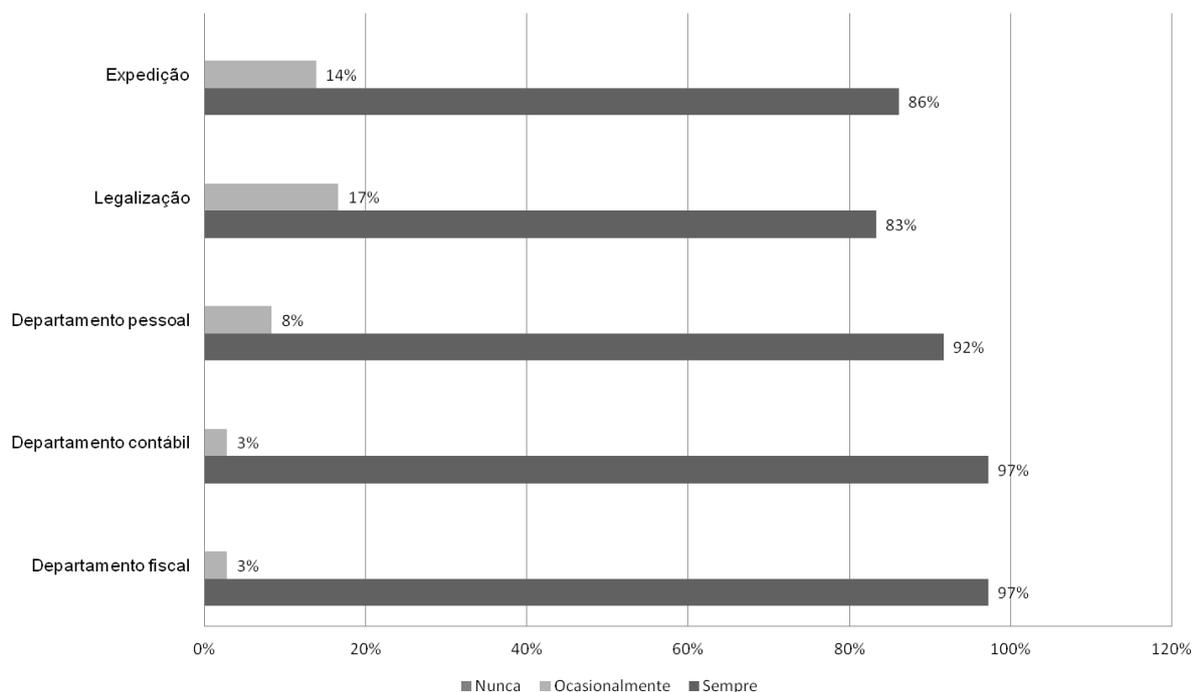
**Gráfico 3: Porcentagem de clientes que acreditam que o horário de funcionamento esteja de acordo com as suas necessidades.**

Todos os 36 respondentes (100%) acreditam que durante o turno da manhã, a APEL consegue atender suas necessidades. Além disso, no turno da tarde, 34 clientes (94%) acreditam que a empresa atende suas necessidades, enquanto que 2 clientes (6%) acreditam não ter sua necessidade atendidas. Em relação ao intervalo de almoço, 21 respondentes (58%) demonstram-se satisfeitos quanto à disponibilidade da APEL, enquanto que um número expressivo de 15 clientes (42%), apresentam-se insatisfeitos.

Quanto ao fator praça (lugar e hora), o fator tempo que assume grande importância na percepção dos clientes, necessita de ajustes na empresa. Lovelock et al. (2004) afirmam que cada vez mais os clientes procuram receber os serviços quando lhe for conveniente, e não por conveniência do fornecedor. Enquanto os turnos da manhã e da tarde apresentam resultados satisfatórios, faz-se necessário estudar a ampliação do horário de funcionamento ou do alcance que os clientes podem ter durante esse período.

Todos os funcionários da empresa param para um intervalo de almoço que dura uma hora e meia, e ao mesmo tempo que isso proporciona satisfação nas equipes de funcionários, acaba gerando uma inacessibilidade para os clientes. A partir disso, sugere-se estudar a possibilidade de criar turnos distintos de intervalo de almoço para diferentes membros de equipe, assim como testar a funcionalidade e o rendimento desta prática, tanto para funcionários, como para clientes.

A pergunta subsequente questionava se os departamentos que se relacionam diretamente com os clientes, cumpriam seus prazos de entrega de obrigações:



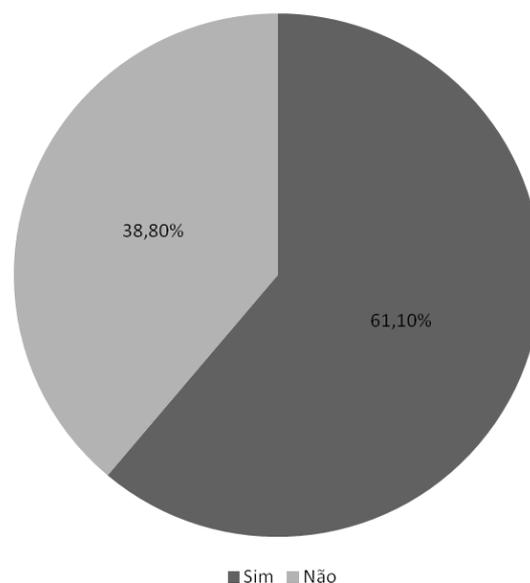
#### **Gráfico 4: Frequência em que os clientes acreditam cumprir-se prazos.**

Para os cumprimentos de prazo dos departamentos fiscal e contábil, 35 respondentes (97%) acreditam que a APEL sempre cumpre os prazos de entrega de obrigações e 1 respondente (3%) acredita que ocasionalmente os prazos são cumpridos. Já para o setor de departamento pessoal, esses números são respectivamente de 34 (92%) e 2 (8%) respondentes. Para o departamento legal, os níveis de clientes que acreditam que a APEL sempre cumpre os prazos foi de 30 respondentes (83%), enquanto 6 deles (17%) acreditam que os prazos se cumpram apenas ocasionalmente. Para o setor de expedição, esses índices

são, respectivamente, de 31 respondentes (86%), contra 5 (14%). Nenhum cliente assinalou como “nunca”, a frequência com que a APEL cumpre seus prazos, em nenhum dos departamentos questionados.

Dentro da perspectiva de análises de processos e promoção (comunicação), a empresa apresenta níveis satisfatórios quanto ao cumprimento de prazos quando o assunto são os departamentos fiscal, contábil e pessoal. Isso indica, provavelmente, que os processos da empresa são bem elaborados e que há pouco desperdício de tempo. Quanto à comunicação, o cumprimento do prazo de entrega está diretamente ligado a uma empresa ser capaz de prometer aquilo que ela é capaz de cumprir, e a APEL demonstra-se eficiente neste sentido. Será muito relevante para a empresa, rever os processos dos serviços das áreas de legalização e expedição. Processos mal elaborados quase sempre levam a uma entrega de serviço lenta. É preciso repensar os processos dessas duas áreas, adotar trâmites padronizados, implementar uma gestão de qualidade, além de, principalmente, treinar funcionários com esmero. Observa-se ainda que é preciso confirmar se os processos estão caminhando de maneira satisfatória e essa insatisfação advém apenas de uma falha de comunicação (e não de uma inabilidade de cumprimento de prazos). Caso este seja o caso, o que deve ser alterado na empresa é o conteúdo da comunicação que deve ser redesenhada a fim de gerar expectativas realistas nos clientes.

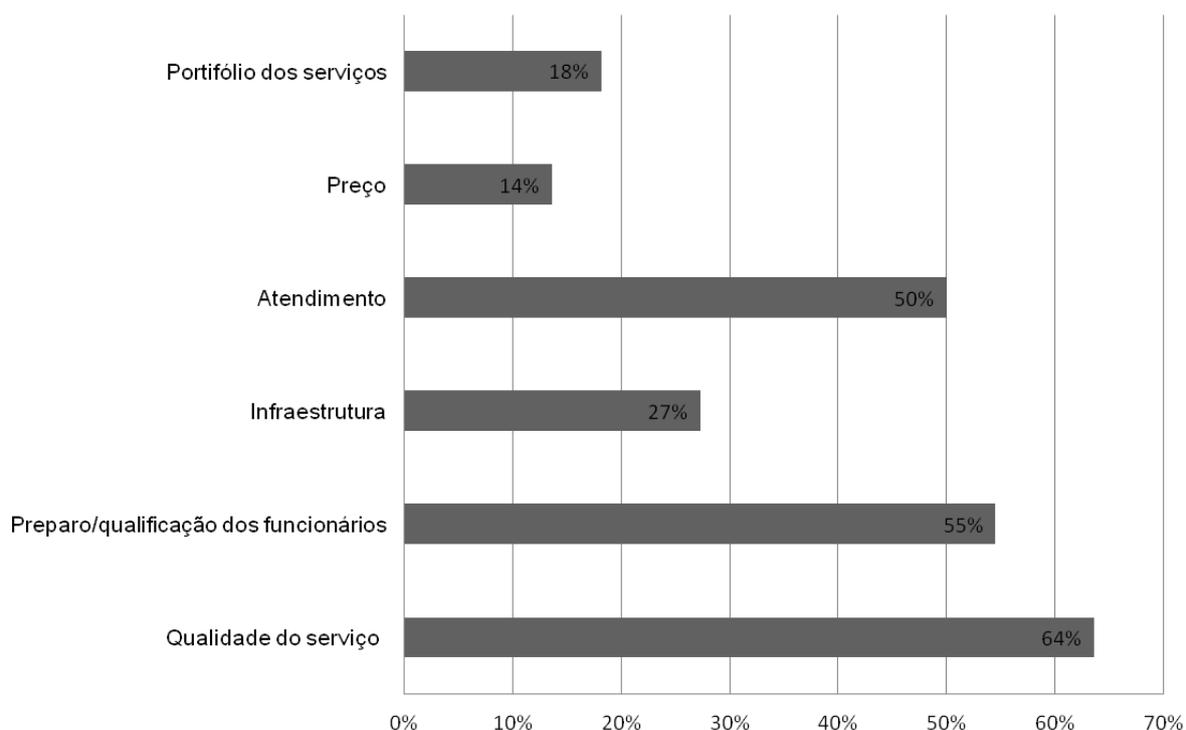
A quarta pergunta foi feita com o intuito de descobrir quantos clientes já contrataram serviços de outras empresas contábeis para suas organizações.



**Gráfico 5: Número de clientes que já utilizaram serviços contábeis de outras empresas.**

22 clientes (61,1%) responderam que “sim” e os 14 restantes (38,9%) assinalaram que a única empresa contábil que eles contrataram serviços foi a APEL.

Os respondentes que assinalaram que já haviam contratado serviços de outras empresas contábeis, foram encaminhados a responder quais pontos das outras empresas contábeis não deixaram o cliente satisfeito. Os respondentes podiam assinalar mais de uma opção.



**Gráfico 6: Porcentagem dos clientes que não estavam satisfeitos em relação às características das antigas empresas.**

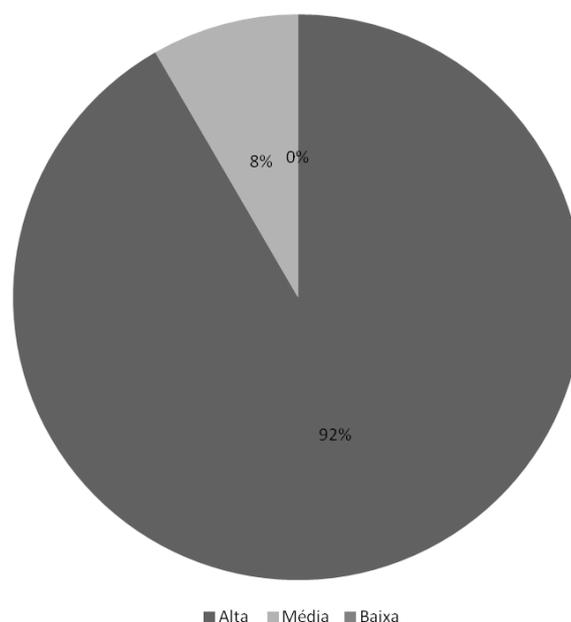
14 respondentes (64%) se manifestaram como insatisfeitos quanto à qualidade do serviço. 12 deles (55%) não eram satisfeitos quanto ao preparo e qualificação dos funcionários. A infraestrutura das outras empresas contratadas desagradava 6 dos 22 respondentes (27,3%). Quanto ao atendimento, 11 clientes (50%) eram insatisfeitos. Enquanto que o preço, não agradava a 3 respondentes (14%). Por fim, o portfólio dos serviços deixava 4 clientes (18%) descontentes.

Ainda que o preço não seja percebido como uma característica ruim, das concorrentes, a APEL permanece a frente em relação ao preparo dos funcionários, à qualidade e variedade do serviço prestado e ao atendimento.

Posteriormente, foi perguntado se os clientes acreditavam que a qualidade dos serviços prestados pela APEL era superior a das outras empresas, 100% dos questionados responderam que sim.

Essas perguntas, foram preparadas com o intuito de confirmar uma informação muito recorrente durante as conversas iniciais com o diretor geral e gestores da APEL: o fato de que um grande número de clientes começam a contratar os serviços da APEL a fim de sanar os problemas advindos de empresas contábeis contratadas anteriormente. A empresa demonstra-se eficiente em atender as expectativas dos clientes, que reconhecem, a superioridade da APEL em comparação à concorrência. Uma sugestão faz-se necessária aqui: dentro da análise de gap de percepções, Lovelock (1994) analisa a importância de tentar tangibilizar a qualidade do serviço e dá como exemplo, exatamente, situações em que esteja envolvido algum tipo de conserto, como neste caso com a APEL solucionando erros e problemas de empresas contábeis anteriores. O autor sugere, e esta pesquisa recomenda fortemente que essa sugestão seja implementada pela APEL, que em todas as situações onde haja conserto - seja de cadastro, dados, resultados e outros - a empresa mostre aos clientes todos os componentes que estavam errôneos e danificados, como os erros foram eliminados, bem como demonstre o caráter assertivo do novo trabalho.

Por último, perguntou-se qual a probabilidade de os clientes indicarem a APEL para terceiros:



**Gráfico 7: Probabilidade dos clientes em indicar a APEL para terceiros.**

A vasta maioria dos respondentes, 33 deles (92%) afirmam ter alta probabilidade de indicar a APEL para terceiros, enquanto que apenas 3 deles (8%) declaram que a probabilidade é média de indicar os serviços da empresa. Nenhum cliente assinalou como “baixa”, a probabilidade de indicar a APEL como prestadora de serviços contábeis.

As análises desses resultados não apenas possibilitam um entendimento sobre a satisfação dos clientes, como apresenta-se como bastante coerente que se faça uso desses índices para concluir uma análise geral do questionário. As estatísticas apresentadas neste segmento deste quarto capítulo, permitem entender com certa coesão e harmonia, os motivos da APEL ser a líder na prestação de serviços contábeis da região e o porquê dela ter a preferência da maioria dos consumidores: os níveis de satisfação da empresa em diversos critérios atingiram unanimidade de opiniões muito positivas; muitos outros parâmetros apresentaram uma imensa maioria acima de noventa por cento; ao pé de que, abaixo dos noventa por cento de níveis positivos de satisfação, apenas quatro elementos avaliados: sejam eles: empatia dos funcionários; qualificação dos funcionários; cumprimento de prazo do setor de expedição; e cumprimento de prazo do departamento legal; apresentaram índices de insatisfação que variaram de 11 a 17%; por fim, apenas um elemento da pesquisa apresentou índice de insatisfação expressivo e acima de 17%, que foi o fato de 42% dos respondentes acreditarem que o atendimento das necessidades de suas empresas não seja satisfatório durante o intervalo de almoço.

## 5 Conclusões e recomendações para novos estudos

Este capítulo resume as principais contribuições produzidas ao tema em estudo.

Este trabalho pretendeu investigar o nível de satisfação dos clientes da APEL em relação aos serviços prestados pela empresa. O foco do estudo recaiu sobre os fundamentos que permeiam os serviços contábeis e os elementos estratégicos do marketing de serviços e como estes podem ser aplicados por empresas prestadoras de serviço para satisfazer os clientes e atender suas demandas e necessidades. Tais questões se mostram importantes na medida em que pode-se utilizar a conceituação e resultados deste estudo de caso para identificar possíveis gargalos na estrutura organizacional ou nas estratégias de marketing de serviços de empresas prestadoras de serviço, assim como destacar a importância de se implantar um sistema eficaz de feedback de clientes, a partir da elaboração de questionários e entrevistas.

Para aprofundar a análise pretendida, investigou-se a perspectiva de Cobra (2006) sobre a distinção de bens e produto para serviços e de Lovelock et al. (2004) quanto a marketing de serviços. Ainda dentro dessa análise, aprofundou-se na análise dos 7Ps de Booms e Bitner (1981) sobre os 7Ps do marketing de serviços e de Parasuraman et al. (1985) sobre os chamados gaps de qualidade de serviços. Além disso, examinou-se o pensamento de Kotler (1998, 2000 e 2011) no que diz respeito à satisfação dos clientes.

Para atingir aos objetivos pretendidos realizou-se uma pesquisa de levantamento em forma de questionário com os clientes da APEL. Foram realizadas 36 entrevistas com clientes pessoas jurídicas da empresa quanto à satisfação dos mesmos em relação aos serviços prestados. Os dados foram tratados através de análises estatísticas.

Como exposto no capítulo inicial desta pesquisa, o objetivo principal do estudo de caso, era analisar o grau de satisfação dos clientes da APEL. Concluiu-se, a partir do levantamento de dados realizado por meio de questionário enviado aos clientes, de que os clientes possuem nível elevado de satisfação pelos serviços prestados pela APEL. Numa imensa gama de critérios, que variaram de qualidade de instalações físicas; empatia, esclarecimento e

disponibilidade dos funcionários; montante dos serviços; e prazos de entrega de obrigações, a maior parte dos clientes, a maioria das avaliações com índices de aprovação maiores que 90%, mostra estar satisfeita quanto às peculiaridades do serviço prestado.

Dentro dos objetivos intermediários, a análise dos conceitos de serviço esperado e serviço percebido, e como eles se interligam, pôde-se concluir, a partir do questionário sobre a APEL e as perguntas adicionais feitas à clientes que já receberam serviços de outras empresas contábeis, que a fórmula de Lovelock et al. (2004) se encaixa perfeitamente dentro do conceito de satisfação. A percepção positiva de um serviço dos clientes, quando coerente com o que eles esperam perceber, resultará numa satisfação elevada.

Quanto ao objetivo que tinha como preocupação analisar o posicionamento de mercado, a partir da análise de dados secundários coletados em pesquisas de preferência e satisfação do município, além dos fatores considerados no questionário, conclui-se que há, efetivamente, fundamentos que justifiquem a APEL ser uma prestadora de serviços contábeis líder na região.

Também se discutiu a perspectiva de como o acesso à percepção dos níveis de satisfação dos clientes colabora para mudanças positivas dentro de organizações. Mais especificamente, sob uma ótica concludente, cumprindo-se um dos objetivos intermediários - o de propor um debate do porque empresas de pequeno e médio porte poderiam utilizar-se das conclusões deste estudo para implementar melhorias em suas próprias instituições - esta pesquisa foi capaz de concluir que tão crucial quanto implementar melhorias, é identificar quais são os problemas e gargalos presentes na prestação de serviços, evidenciando assim o valor e a relevância de se investir no frequente feedback dos clientes.

No que concerne ao objetivo de identificar problemáticas e defasagens da empresa objeto de estudo, este estudo atingiu à conclusão de que a empresa necessita atentar-se aos fatores de horário de disponibilidade para atendimento dos clientes, implementar práticas que auxiliem no desenvolvimento da empatia dos funcionários, bem como realizar uma análise no que concerne à qualificação de seus funcionários para que sejam trabalhados possíveis treinamentos e programas que contribuam para a evolução das aptidões dos contribuidores. Além disso, é necessário que a empresa trabalhe no sentido de aprimorar o cumprimento dos prazos dos setores de expedição, tal como do setor legal.

Todos os dados, análises e estratégias levantados por esta pesquisa permitiram, também, que o objetivo intermediário do entendimento da área de estudo do marketing, saísse da compreensão do senso comum de que o

marketing procura solucionar questões relacionadas à publicidade e vendas. O estudo concluiu, a partir da exposição de problemas e soluções atreladas aos elementos estratégicos do marketing, provar que não só o marketing de serviços, bastante explorado nesta pesquisa, como também o marketing como um todo, fazem parte de um processo administrativo.

Além disso, para que a empresa continue se atualizando em relação a satisfação dos clientes e identificando possíveis melhorias que podem ser feitas para responder às expectativas deles, é essencial que a APEL continue realizando pesquisas de satisfação ao cliente periodicamente.

### **5.1.Sugestões e recomendações para novos estudos**

Como desdobramentos futuros, essa linha de estudo pode ser desenvolvida através de investigação de metodologias, técnicas e práticas que maximizem a exatidão das informações coletadas de determinada população objeto de estudo. Nesta pesquisa, observou-se que o anonimato é um importante aspecto que permite que respondentes respondam questionários e pesquisas com maior nível de conforto e verdade. Quais outros aspectos, principalmente do ponto de vista prático, podem e devem ser aplicados, especialmente por questionadores que não tem acesso a artifícios sofisticados, como a pequena empresa objeto desta pesquisa, para que se atinjam respostas críveis e confiáveis?

Outra investigação que se apresenta de maneira muito importante e interessante seguindo a linha de pesquisa sobre relacionamentos comerciais seria pesquisar as implicações da amizade comercial, citada superficialmente nesta pesquisa, no nível de satisfação dos clientes. Como a proximidade do relacionamento comercial, principalmente em cidades pequenas e em relacionamentos longínquos, afeta o feedback prestado por clientes, ou torna mais difícil a recepção de um feedback que reflita, de fato, o nível de satisfação do cliente.

Também seguindo a linha de vínculos muito próximos entre organizações e seus sócios, além de conceitos relacionados a consultorias informais, sugere-se investigar como a amizade comercial pode influenciar em questões como o escopo de serviços prestados e a precificação dos mesmos. Como e porque, por exemplo, que responsáveis por empresas prestadoras de serviços, quando possuem vínculos de amizade com seus clientes, acabam não limitando e não precificando orientações e respostas a dúvidas e problemáticas dos seus

clientes mais próximos, que em demais situações seriam cobradas? Quais os problemas envolvidos nisso?

## 6 Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Sergio. **Ah! eu não acredito!: como cativar o cliente através de um fantástico atendimento.** Casa da qualidade, 2001.

ARRUDA, DANIEL GOMES; ARAUJO, INALDO DA PAIXAO SANTOS. **Contabilidade pública.** Editora Saraiva, 2017.

COBRA, Marcos. **Serviços: Como contruir valor para o cliente.** Marcos Cobra Editora Ltda, 2004.

DE IUDICIBUS, Sergio; MARION, José Carlos; DE FARIA, Ana Cristina. **Introdução à teoria da contabilidade: para o nível de graduação.** Atlas, 2009.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Contas Nacionais Trimestrais: indicadores de volumes e valores correntes.** Disponível em: <  
[https://biblioteca.ubge.gov.br/visualizacao/periodicos/2121/cnt\\_2017\\_4tri.pdf](https://biblioteca.ubge.gov.br/visualizacao/periodicos/2121/cnt_2017_4tri.pdf)>.  
Acesso em: 21 de fevereiro.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 1998.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIWAN, Iwan. **Marketing 3.0: Do produto e do consumidor até ao espírito humano.** Lisboa: Actual Editora, 2011.

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

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia.** São Paulo, 2004.

MCCARTHY, E. Jerome. Basic marketing: a managerial approach. Homewood, IL: Richard D. Irwin. Inc., **1979****McCarthy Basic Marketing: A Managerial Approach**1979, 1960.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**. IESDE BRASIL SA, 2010.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research**. Journal of Marketing, 49(fall), 1985

SILVA, Eduardo Sá. **Normas internacionais de contabilidade: da teoria à prática**. Vida Económica, 2010.

THOMPSON, James David; VAN HOUTEN, Donald R.; CAPPELLATO, Maria Heloíza Chaves. **As ciências do comportamento: uma interpretação**. 1975.

THOMÉ, Irineu. **Empresas de serviços contábeis: estrutura e funcionamento**. Editora Atlas SA, 2001.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. **The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model**. Journal of service research, v. 6, n. 4, p. 324-335, 2004..

Yin, R. (2005). **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman.