



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Centro de Ciências Sociais

Faculdade de Administração e Finanças

Edivaldo Fernandes dos Santos Junior

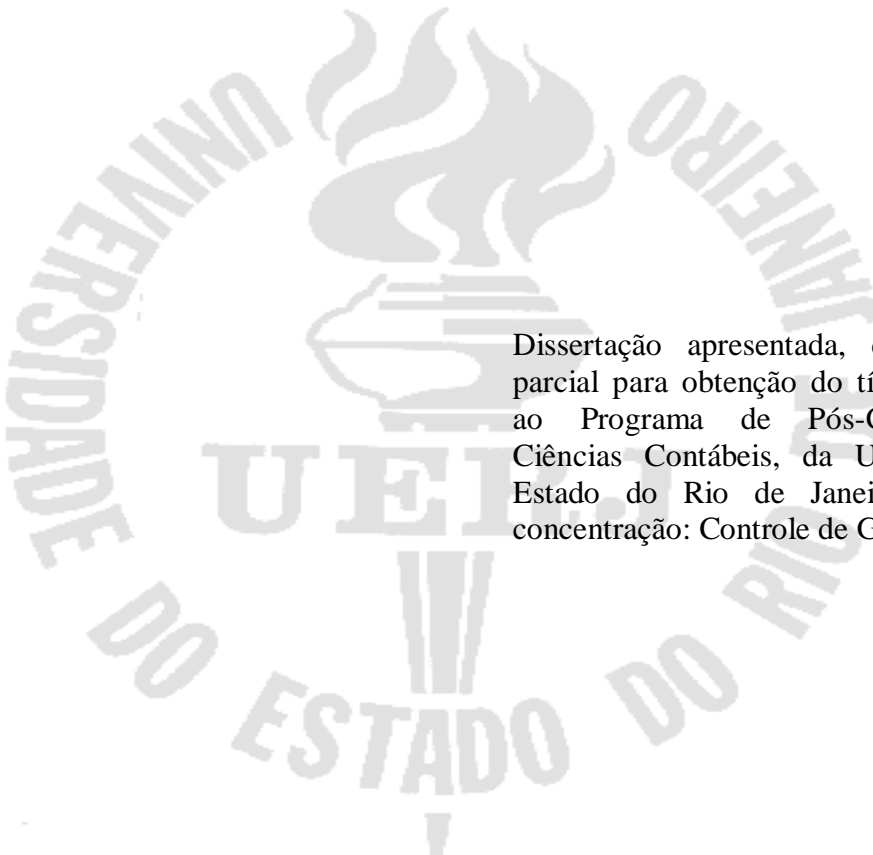
**Gestão de relacionamento com os clientes em um ambiente automatizado:
estudo de caso em um escritório de contabilidade**

Rio de Janeiro

2014

Edivaldo Fernandes dos Santos Junior

**Gestão de relacionamento com os clientes em um ambiente automatizado:
estudo de caso em um escritório de contabilidade**



Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Teixeira Portugal

Rio de Janeiro

2014

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ/REDE SIRIUS/BIBLIOTECA CCS/B

S237 Santos Junior, Edivaldo Fernandes dos.
Gestão de relacionamento com os clientes em um ambiente automatizado: estudo de caso em um escritório de contabilidade / Edivaldo Fernandes do Santos Junior. – 2014.
123 f.

Orientador: Guilherme Teixeira Portugal.
Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Finanças.
Bibliografia: f. 79-82.

1. Administração de empresas – Teses. 2. Marketing de relacionamento – Brasil – Teses. 3. Administração mercadológica – Finanças – Teses. I. Portugal, Guilherme Teixeira. II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Faculdade de Administração e Finanças. III. Título.
CDU 658.8(81)

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação.

Assinatura

Data

Edivaldo Fernandes dos Santos Junior

Gestão de relacionamento com os clientes em um ambiente automatizado: estudo de caso em um escritório de contabilidade

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Finanças, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão.

Aprovada em: 10 de fevereiro de 2014.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Guilherme Teixeira Portugal (Orientador)
Faculdade de Administração e Finanças - UERJ

Prof. Dr. Manoel Marcondes Machado Neto
Faculdade de Administração e Finanças - UERJ

Prof. Dr. Samuel Cogan
Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

Rio de Janeiro

2014

DEDICATÓRIA

À minha família, que sempre se dedicou
para a realização dos meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, meu refúgio e fortaleza, que conduz os meus caminhos e proporciona bênçãos e inspirações para a concretização de sonhos. Seguramente, por maior que tenha sido a dedicação e o esforço para a conclusão deste estudo, sem Ele a sua realização não seria possível.

À minha família, por estar sempre presente. Aos meus pais, pelo amor, pela fé, pelas lições, pela educação e por me ensinar a prosseguir, independente das circunstâncias. Hoje, tenho convicção que tais ensinamentos foram fundamentais para a minha formação humana e intelectual. À minha irmã, que ajudou na minha criação e acreditou imensamente no término desta dissertação. Obrigado, sem vocês nada teria acontecido.

Aos meus amigos, pelo incentivo, apoio, conversas e pela paciência nos momentos de ausência.

Aos discentes da turma de 2012 por tornarem o mestrado uma fase inigualável na minha vida.

Ao corpo docente do Programa de Mestrado, por compartilharem experiências e conhecimentos que tanto me desenvolveram. Ao corpo administrativo do Programa, Betinha, Deise, Felipe, Luis, Tânia, que sempre me atenderam com presteza e muito me ajudaram nas inúmeras dúvidas durante o curso. Ao Prof. Francisco José dos Santos Alves, coordenador do mestrado, pela busca incansável na manutenção da qualidade do curso. À Prof^a. Andréa Paula Osório Duque por auxiliar na revisão deste e de outros trabalhos. O seu apoio na confecção dos artigos e dissertações traz um grande diferencial para o programa.

Ao Prof. Manoel Marcondes Machado Neto e ao Prof. Samuel Cogan por aceitarem participar da banca examinadora e contribuírem para o aprimoramento desta pesquisa.

Ao meu orientador, Prof. Guilherme Teixeira Portugal, pela contribuição durante o desenvolvimento deste trabalho. Agradeço muito a ele por ter prontamente aceitado a orientação deste estudo. Serei sempre grato por me ajudar na realização deste sonho.

À Prof^a. Gabriela Barreto Araújo e ao Prof. Carlos Eduardo Barros Leite que antes mesmo da minha formação universitária já acreditavam na minha vocação acadêmica e no término deste trabalho.

A todos os outros professores que incentivaram a continuidade dos meus estudos.

Ao Contador Richard Guedes, proprietário do escritório contábil RG Serviços Contábeis onde foi realizado o estudo de caso, que atenciosamente respondeu às diversas

perguntas realizadas. À Contadora Márcia Tavares Sobral de Sousa que colaborou para a realização do estudo de caso.

Enfim, agradeço a todos que de alguma maneira cooperaram para a conclusão desta pesquisa.

Muito obrigado.

Se, na verdade, não estou no mundo para simplesmente a ele me adaptar, mas para transformá-lo; se não é possível mudá-lo sem um certo sonho ou projeto de mundo, devo usar toda possibilidade que tenha para não apenas falar de minha utopia, mas participar de práticas com ela coerentes.

Paulo Freire

RESUMO

SANTOS JUNIOR, Edivaldo Fernandes dos. *Gestão de relacionamento com os clientes em um ambiente automatizado*: estudo de caso em um escritório de contabilidade. 2014. 123 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

O entendimento das necessidades dos clientes tornou-se mandatório para sobreviver em um mercado globalizado e altamente competitivo. Por isso, o conceito de gestão de relacionamento com os clientes é fundamental para as empresas. Atualmente, as organizações buscam recursos para atrair, reter e cultivar os clientes. Neste sentido, os escritórios de contabilidade estão investindo no aperfeiçoamento dos métodos de interação com os clientes. Uma maneira diferenciada é a utilização de soluções tecnológicas. Assim, o presente estudo teve por objetivo analisar as estratégias utilizadas por um escritório de contabilidade automatizado para gerir o relacionamento com os seus clientes. Além disso, o objetivo específico foi sugerir estratégias que possam ser aplicadas em escritórios de contabilidade. O estudo foi classificado como uma pesquisa aplicada e exploratória. Para a coleta de dados foi realizado um estudo de caso por meio de uma entrevista semi-estruturada com um empresário de um escritório contábil. A pesquisa constatou que o uso de ferramentas tecnológicas proporciona facilidade de acesso ao escritório, rapidez no negócio e no processo decisório dos clientes. As sugestões de estratégias elencadas no estudo permitem aprimorar os canais de interação dos escritórios de contabilidade, incentivar o uso das soluções tecnológicas e facilitar as tomadas de decisões empresarias por meio das demonstrações financeiras geradas.

Palavras-chave: Gestão de relacionamento com os clientes. Escritório de contabilidade. Tecnologia.

ABSTRACT

SANTOS JUNIOR, Edivaldo Fernandes dos. *Customer relationship management in an automated environment: a case study in an accounting office*. 2014. 123 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

Understanding the customers' needs has become mandatory to survive in a globalized and highly competitive market. Therefore, the concept of customer relationship management is essential for companies. Nowadays, organizations seek resources to attract, retain and develop customers. In this sense, the accounting offices are investing in methods of interaction with customers. A different way is to use technological solutions. Thus, this study aims to examine the strategies used by an automated accounting office to manage the relationship with their customers. Furthermore, the specific objective was to suggest strategies that can be applied in accounting offices. The study is classified as an applied and exploratory research. For data collection, a case study was conducted by a semi-structured interview with a businessman in an accounting office. The research found that the use of technological tools provides easy access to the office, quickly in business and decision process of clients. The suggestions of strategies listed in study allow to improve the interaction channels of accounting offices, encourage the use of technological solutions and facilitate the companies decisions through financial reports.

Keywords: Customer relationship management. Accounting office. Technology.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Um modelo simplificado do processo de marketing.....	22
Quadro 1 -	Principais atores do microambiente.....	22
Quadro 2 -	Os parceiros da organização.....	23
Quadro 3 -	Principais atores do macroambiente.....	24
Figura 2 -	Os passos do planejamento estratégico.....	25
Quadro 4 -	Estágios do planejamento estratégico.....	26
Quadro 5 -	Conteúdo de um plano de marketing.....	28
Figura 3 -	As três fases do processo de segmentação.....	30
Quadro 6 -	Principais variáveis de segmentação para mercados consumidores.....	30
Figura 4 -	Os 4 Ps do <i>mix</i> de marketing.....	32
Quadro 7 -	Diferenças entre produtos e serviços.....	35
Figura 5 -	A cadeia de valor dos serviços.....	38
Figura 6 -	4 Ps da prestação de serviços.....	42
Figura 7 -	O desenvolvimento das tecnologias “empresarias” ao longo do tempo no Brasil.....	47
Figura 8 -	Oito etapas para implementação de solução de CRM.....	49
Quadro 8 -	Atividades de CRM e suporte de TI.....	52
Figura 9 -	Tipos de pesquisa científica.....	56
Figura 10 -	Fases do processo histórico do escritório de contabilidade.....	60
Figura 11 -	Organograma da RG Serviços Contábeis.....	61
Quadro 9 -	Pensamento estratégico da RG Serviços Contábeis.....	62
Figura 12 -	Análise do ambiente do escritório.....	63
Figura 13 -	Guia de tarefas.....	65
Quadro 10 -	Proposta de prestação de serviço.....	66
Figura 14 -	<i>Layout</i> da página virtual da RG Serviços Contábeis.....	67
Figura 15 -	Correio virtual.....	68
Figura 16 -	Atendimento <i>on-line</i> , informações úteis e acesso rápido.....	69
Figura 17 -	Seus documentos.....	70
Figura 18 -	Calendário, cursos <i>on-line</i> , depoimentos de clientes e localização do escritório.....	71

Figura 19 - Exemplos de publicações da rede social.....	72
Quadro 11 - Síntese dos dados coletados.....	73
Quadro 12 - Sugestões de estratégias de gestão de relacionamento com os clientes.....	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CRM	Customer Relationship Management
EPP	Empresa de Pequeno Porte
ERP	Enterprise Resource Planning
GED	Gestão Eletrônica de Documentos
IFRS	International Financial Reporting Standards
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	14
1	REFERENCIAL TEÓRICO	17
1.1	Marketing: foco no cliente	17
1.1.1	<u>Ambiente de marketing</u>	21
1.1.2	<u>O planejamento estratégico nas empresas e o marketing</u>	25
1.1.3	<u>Plano de marketing</u>	27
1.1.4	<u>Segmentação de mercado</u>	29
1.1.5	<u>Mix de marketing</u>	31
1.1.6	<u>Marketing on-line</u>	33
1.2	Marketing de serviços	34
1.2.1	<u>Estratégia de serviço</u>	36
1.2.2	<u>Preço dos serviços</u>	39
1.2.3	<u>Os 4 Ps da prestação de serviços</u>	42
1.2.4	<u>Prestação de serviços profissionais</u>	43
1.3	Gestão de relacionamento com os Clientes - Customer Relationship Management (CRM)	45
1.3.1	<u>Marketing one-to-one</u>	47
1.3.2	<u>Etapas para implementar o CRM</u>	48
1.3.3	<u>CRM operacional, colaborativo e analítico</u>	50
1.3.4	<u>CRM e TI</u>	51
1.3.5	<u>Erros e obstáculos na implementação de soluções CRM</u>	53
2	METODOLOGIA DA PESQUISA	55
2.1	Tipo de pesquisa	55
2.2	Seleção da amostra - estudo de caso	57
2.3	Coleta de dados	57
3	ESTUDO DE CASO	59
3.1	O escritório RG Serviços Contábeis – histórico e visão estratégica	59
3.2	Análise dos dados coletados	63
3.2.1	<u>Gestor</u>	63

3.2.2	<u>Colaboradores</u>	64
3.2.3	<u>Clientes</u>	66
3.2.4	<u>TI</u>	67
3.2.5	<u>Síntese dos dados coletados</u>	73
3.2.6	<u>Sugestões de estratégias de gestão de relacionamento com os clientes para os escritórios de contabilidade</u>	75
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
	REFERÊNCIAS	79
	ANEXO A – Guia de tarefas da RG Serviços Contábeis.....	83
	ANEXO B – Quadro das atividades da RG Serviços Contábeis.....	99
	APÊNDICE A – Formulário aplicado na entrevista.....	101
	APÊNDICE B – Registro da entrevista na íntegra.....	106

INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, principalmente devido à globalização, as companhias precisam adaptar-se, cada vez mais, às exigências do mercado. A concorrência acirrada e as incertezas sobre o futuro impulsionam as ações das empresas e criam um ambiente propício à inovação, não somente no aspecto de melhorias à produtividade, mas também em termos de marketing e finanças.

Nesse panorama, Held e MacGrew (2001) afirmam que não existe uma definição universalmente aceita para globalização, mas fatores como as regras de comércio, os sistemas de transportes, a facilidade de comunicação e as ferramentas tecnológicas aumentaram, consideravelmente, os fluxos de capital, de comércio e de pessoas. Além disso, segundo Chiavenato (2004), o crescimento das organizações, as mudanças bruscas, o aumento das taxas de inflação e a visibilidade maior das organizações provocaram impactos na gestão das empresas.

Atualmente, é importante que os departamentos das companhias interajam entre si, com o intuito de facilitar a comunicação e possibilitar informações íntegras e tempestivas no auxílio às tomadas de decisões. O gerenciamento tradicional dos negócios deve ser remodelado com estratégias que estejam alinhadas às modificações conjunturais e que suportem a continuidade das empresas.

As organizações devem atentar às necessidades dos seus diversos públicos-chave, também chamados *stakeholders*. Os clientes, os colaboradores, a comunidade, os fornecedores, o governo e os demais grupos envolvidos na atividade de uma empresa sofrem externalidades positivas ou negativas das ações empresariais e a interferência de suas opiniões contribui, significativamente, para o sucesso ou fracasso de uma organização.

Em relação aos clientes, não somente o investimento na qualidade do produto e/ou na prestação de serviços é primordial para garantir a sua satisfação, sendo necessário excedê-lo. Segundo Kotler (2005, p. 23) “a satisfação reflete os julgamentos comparativos de uma pessoa do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação a suas expectativas”.

Sendo assim, na ótica de uma empresa prestadora de serviços contábeis, também é fundamental a criação de vantagens competitivas para superar as expectativas de seus clientes. Por isso, atualmente, no Brasil, o profissional desta área precisa ser dinâmico e com múltiplas competências, especialmente após as mudanças impostas pela harmonização das normas

internacionais – *International Financial Reporting Standards* (IFRS). Torna-se essencial que os escritórios tenham contadores habilitados para os novos desafios e que utilizem mecanismos para maximizar seus resultados, conquistando clientes fiéis e fazendo deles uma fonte de divulgação da empresa.

Desde o primeiro contato até a emissão de guias e relatórios, o escritório deve atender os clientes com ética, competência e dedicação, prestando assessoria em todas as etapas envolvidas no trabalho. Aliás, o contador é um profissional habilitado para compreender e inferir análises financeiras das empresas e auxiliar os gestores nas tomadas de decisões, mesmo em pequenas e médias empresas.

Especificamente, para aprimorar o vínculo comercial com os clientes, os escritórios devem desenvolver estratégias para um relacionamento duradouro que incorpore benefícios para ambos. Nesse sentido, a gestão de relacionamento com os clientes (ou *customer relationship management* na sigla em inglês, ou abreviadamente CRM) é considerada mais específica do que o simples marketing de relacionamento, pois “é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa” (GARTNER GROUP *apud* PEPPERS; ROGERS GROUP, 2001, p. 53). Desse modo, o CRM pode ser empregado com o objetivo de criar valor para os clientes individuais por meio da união de conceitos de marketing e do uso da tecnologia da informação (MADRUGA, 2010; GORDON, 2004; GUMMESSON, 2005).

Nesta perspectiva, a presente dissertação pretende responder o seguinte questionamento: Quais as estratégias utilizadas por um escritório de contabilidade automatizado para gerir e melhorar a gestão de relacionamento com os clientes? Um caso específico tomado na cidade do Rio de Janeiro dá base ao estudo.

Diante de um cenário competitivo e de mudanças repentinas, este trabalho se justifica pela carência de estudos científicos sobre a relação entre escritório de contabilidade e cliente, as suas especificidades, as estratégias utilizadas e como melhorá-la. E, também, a conscientização dos escritórios de contabilidade da importância de uma gestão de relacionamento com os clientes e o aperfeiçoamento das práticas previamente existentes possibilitaria uma melhora dos canais de interação, facilitando o acompanhamento e o assessoramento das ações empresariais e, assim, contribuindo para a valorização profissional do contador.

OBJETIVO GERAL

- Analisar as estratégias utilizadas por um escritório de contabilidade para gerir o relacionamento com os seus clientes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar as estratégias de gestão de relacionamento com os clientes em um ambiente automatizado de um escritório de contabilidade.
- Sugerir estratégias de gestão de relacionamento com os clientes para utilização nos escritórios de contabilidade.

Esta dissertação está estruturada em cinco seções. A introdução contextualiza o tema proposto e evidencia o problema de pesquisa, os objetivos geral e específico, a relevância, a justificativa e a estrutura do trabalho. A primeira seção apresenta o referencial teórico, que aborda as conceituações e definições relacionadas ao marketing: foco no cliente, ao marketing de serviços e à gestão de relacionamento com os clientes. A seção seguinte mostra a metodologia empregada no desenvolvimento do trabalho. A terceira seção apresenta e analisa o estudo de caso proposto e mostra sugestões de práticas de gestão de relacionamento com os clientes que possam ser utilizadas nos escritórios de contabilidade. Por último, as considerações finais, as referências, os anexos e os apêndices.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão evidenciados as principais definições e características do marketing focado no cliente, do marketing de serviços e da gestão de relacionamento com os clientes ou *customer relationship management*.

1.1 Marketing: foco no cliente

Antigamente, o marketing tradicional se concentrava em atrair novos clientes e não na retenção dos existentes. Os mercados estavam em pleno crescimento e, assim, as empresas não sentiam tanta necessidade de cultivar relacionamentos. Entretanto, diante de bruscas mudanças econômicas, estagnações de mercados, aumento e sofisticação dos concorrentes, foi necessária outra abordagem de marketing (KOTLER; ARMSTRONG, 2007; HOFFMAN; BATESON, 2003).

Atualmente, as empresas elaboram estratégias diferenciadas que estejam focadas em atrair, reter e cultivar o relacionamento com os clientes e as partes interessadas. Também, as empresas buscam fortalecer a sua marca e, assim, criam estratégias focadas na satisfação dos seus clientes por mais longos períodos de tempo. Nesse sentido, de acordo com Las Casas (2009), o marketing se consolida como a área do conhecimento que busca entender o cliente, conhecendo as suas expectativas antes, durante e após a compra. Também, tenta-se identificar as suas necessidades e os seus desejos tais como as satisfações e insatisfações contraídas pelo consumo dos produtos ou dos serviços vendidos.

Kotler e Armstrong (2007, p. 4) definem o conceito de marketing como:

[...] um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros. Em um contexto mais específico dos negócios, o marketing envolve construir relacionamentos lucrativos e de valor com os clientes. Assim, definimos marketing como o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca.

Para Dias (2003, p. 2) marketing é:

a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação, distribuição”.

De acordo com Rocha e Platt (2010, p. 21) o conceito de marketing baseia-se em alguns pilares, que são e visam:

- O mercado: identificar segmentos e nichos e estar atento às tendências, oportunidades e ameaças nas relações comerciais (oferta e procura; compras e vendas).
- O cliente e parceiros externos e seus relacionamentos: estabelecer um relacionamento permanente satisfatório e interativo com os parceiros (fornecedores, clientes) e clientes externos.
- O cliente interno e os processos: capacitar e motivar os funcionários, dialogar e saber ouvir sugestões, detectar problemas, gerando satisfação e integrando todas as áreas, visando um objetivo comum – atender às necessidades e desejos do cliente externo.
- Resultados: planejar e criar meios para saber aonde se quer chegar e que objetivos e metas alcançar. Mas conseguir êxito nos resultados projetados deve ser uma consequência de um conjunto de ações organizacionais estrategicamente formuladas, integrando pesquisas de mercado, design de produtos e serviços, publicidade, pós-venda, dentre outros.

Segundo Levitt (1986), o marketing pode ser definido como as ações estratégicas para conquistar e manter clientes. De acordo com Kotler e Armstrong (2007), o marketing focado no relacionamento com os clientes visa a construção de elos duradouros e lucrativos para as empresas. Para Dias (2003, p. 301), o marketing de relacionamento é definido como “uma estratégia de marketing que visa construir uma relação duradoura entre cliente e fornecedor, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos”.

Hoffman e Bateson (2003) asseveram que a retenção dos clientes proporciona maiores benefícios do que a participação de mercado, economias de escala e de outras variáveis voltadas a vantagem competitiva. Os estudos mostram que 95% dos lucros de uma empresa se originam de clientes de longo prazo, e são procedentes das vendas, dos custos operacionais e das recomendações.

Os lucros provenientes das vendas estão relacionados com as compras repetidas que os clientes realizam ao longo do tempo. Os clientes tendem a se acostumarem com as especificações dos produtos, a execução dos serviços, a qualidade percebida, a maneira como um serviço é prestado, entre outros fatores. Para o cliente, quando há um relacionamento com a empresa, os riscos diminuem. Dessa maneira, entende-se que os clientes fiéis estão dispostos a pagar até mais quando a incerteza do resultado é reduzida ou eliminada (HOFFMAN; BATESON, 2003).

O custo de manutenção dos clientes antigos tende a ser menor do que para obter clientes novos proporcionando maiores lucros. Os clientes fiéis estão acostumados com os

produtos e/ou serviços oferecidos, portanto fazem menos perguntas, exigem menos atenção e possuem menos problemas, além de não necessitarem de um elevado esforço de marketing quando do lançamento de novos produtos (HOFFMAN; BATESON, 2003). Já um cliente insatisfeito pode trazer prejuízos drásticos para uma empresa. De acordo com Kotler e Keller (2006), estimativas mostram que o custo para conquistar ou atrair um novo cliente pode ser até dez vezes maior que o custo para manter um cliente atual satisfeito. Aliás, deixar de ter um cliente significa perder uma corrente de compras durante uma vida inteira de consumo (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

A retenção dos clientes também acarreta o denominado popularmente de “boca a boca”. Quando os clientes ficam satisfeitos, eles tendem a recomendar o produto/serviço para os seus amigos e familiares que, por sua vez, tomam a sua própria decisão. Com o advento da internet e a facilidade de acesso dos potenciais consumidores, as avaliações efetuadas pelos clientes na rede virtual estão se tornando cada vez mais decisivas no momento da escolha de uma empresa. Por exemplo, no Brasil, existem *sites* específicos para que os consumidores relatem as suas experiências na compra de um determinado produto ou na prestação de um serviço, criando até *ranking* das empresas que possuem menos ou mais reclamações. Portanto, as recomendações são altamente benéficas ou maléficas para um negócio.

Neste sentido, segundo Kotler e Keller (2006), os clientes maximizam valor. Eles possuem uma determinada expectativa e agem conforme as suas necessidades são supridas. Então, eles tendem a continuar consumindo produtos e/ou serviços de empresas que melhor satisfaçam as suas necessidades, ou seja, que agregam valor¹.

Desse modo, o segredo para construir um relacionamento lucrativo e duradouro é gerar condições para melhor satisfazer os clientes e, assim, criar valor. Para Kotler e Armstrong (2007, p. 475), “clientes satisfeitos têm maior probabilidade de se tornar clientes fiéis, e clientes fiéis têm maior probabilidade de dar à empresa uma participação maior em sua preferência”.

Com o intuito de tornar os clientes cada vez mais satisfeitos, as empresas precisam lidar com uma série de variáveis envolvidas no relacionamento com o cliente. Para facilitar a análise das variáveis, Gordon (1998) construiu a denominada “teia dos 11 Cs da gestão de relacionamento”, conforme evidenciado a seguir:

¹ Para Kotler e Keller (2006), valor é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente.

1. Clientes: o ator principal na gestão de relacionamento são os clientes. Deve-se definir quais os clientes atender, o vínculo e os outros objetivos a serem alcançados, além da estratégia ser seguida;
2. Categorias de produtos e serviços: definição do alcance das ofertas de produtos e serviços aos clientes;
3. Capacidades: quais são as capacidades necessárias à empresa para produzir o valor desejável pelos clientes;
4. Custo, lucratividade e valor: a construção da lucratividade do cliente por intermédio da criação de novos valores implica em rigoroso acompanhamento dos custos associados aos processos;
5. Controle dos processos: gestão dos processos associados aos contatos com os clientes para garantir que sejam executados efetivamente no interesse mútuo “cliente-empresa”;
6. Colaboração e integração: atuação em conjunto com o cliente, focado no aprendizado também conjunto e na colaboração estratégica operacional para composição dos aspectos do negócio para oferecer maior valor ao cliente;
7. Customização: a criação de valor para o cliente depreende a customização de características relativas ao desenvolvimento de produtos e serviços, da constituição do preço, da distribuição dos mesmos e da maneira como serão comunicados e promovidos aos clientes. É a filosofia do foco no cliente permeando os 4 Ps do marketing (produto, preço, praça ou distribuição, promoção ou comunicação);
8. Comunicação, Interação e Posicionamento: o cliente está envolvido com comunicações interativas em tempo real. A empresa precisa possuir uma identidade, que é como a empresa quer ser vista, e uma imagem, que é como os clientes realmente enxergam a empresa, correspondentes;
9. Cálculos sobre o cliente: Deve-se acompanhar o desempenho da empresa no relacionamento com o cliente, por meio de índices de satisfação, de fidelidade e, também, a realização de cálculos sobre o valor que cada cliente representa em termos de volume atual e potencial de seus negócios com a empresa;
10. Cuidados com o cliente: desenvolvimento e gerenciamento de processos para a obtenção de informações em tempo real, bem como treinamento, desenvolvimento e educação para aumentar os benefícios, otimizar o uso e incrementar os relacionamentos com os clientes;

11. Cadeia de Relacionamentos: engloba os relacionamentos formais que envolvem a empresa com as diversas partes interessadas e que permitem criar o valor final que os clientes desejam.

Além da observação das variáveis envolvidas no relacionamento com o cliente, é importante verificar os fatores que melhoram o seu desempenho. Albrecht e Zemke (2002 *apud* DEMO; PONTE, 2008, p. 111-112) evidenciaram cinco principais fatores, que são:

Confiabilidade: capacidade de cumprir o prometido, com segurança e exatidão; Segurança: conhecimento e cortesia dos colaboradores e capacidade de transmitir certeza e confiança aos clientes; Tangíveis: instalações, equipamentos e aparência do pessoal adequados; Empatia: grau de solicitude e atenção individual dispensada aos clientes; Suscetibilidade: disposição para ajudar os clientes e para reagir imediatamente às necessidades dos clientes.

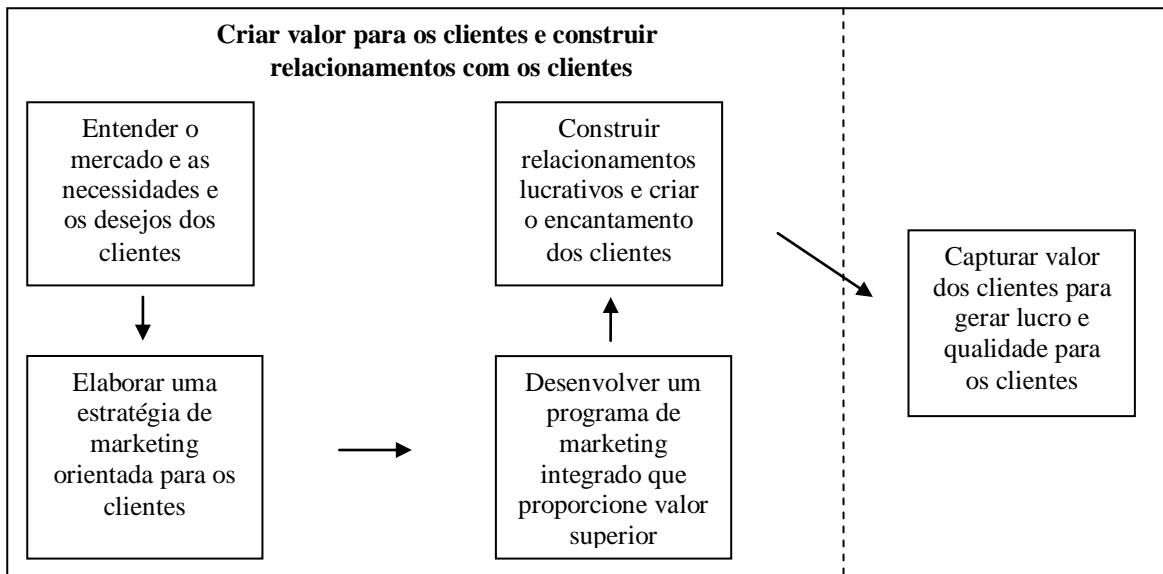
Dentre deste contexto, superar as expectativas dos clientes é mandatório num mercado globalizado e competitivo. Um cliente satisfeito tende a demandar um produto ou serviço por mais vezes e a relatar a experiência positiva para outros potenciais consumidores. Em contraste, um cliente insatisfeito tende a comprar com empresas concorrentes e a depreciar os produtos e/ou serviços oferecidos (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Desse modo, o valor do cliente, também denominado *customer equity* na literatura internacional, é fundamental para uma gestão de relacionamento. O seu conceito é relacionado com a durabilidade do vínculo entre a empresa e o cliente (RUST; ZEITHMAL; LEMON, 2001; KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Portanto, quanto maior for a fidelização, maior valor haverá nessa relação e, conseqüentemente, produzirá efeitos benéficos ao longo do tempo.

1.1.1 Ambiente de marketing

Para a criação de valor é necessário observar o ambiente em que a empresa está inserida. Sendo assim, a Figura 1 evidencia um modelo simplificado do processo de marketing que visa, ao final, capturar valor dos clientes, estabelecendo uma relação duradora e de fidelização à marca.

Figura 1- Um modelo simplificado do processo de marketing



Fonte: Adaptado de KOTLER; ARMSTRONG, 2007.

Para obter sucesso num plano de marketing, é fundamental que haja interação entre os participantes do microambiente da empresa. Então, por isso, a construção de relacionamentos entre os departamentos de uma empresa, os fornecedores, os intermediários de marketing, os clientes, os concorrentes e os públicos permitem alcançar as estratégias elencadas e constituir a rede de entrega de valor. O Quadro 1 analisa os principais integrantes do microambiente:

Quadro 1 – Principais atores do microambiente

Participantes	Conceituações
A empresa	Ao elaborar planos de marketing, a administração de marketing ² leva em consideração outros grupos da empresa, como, por exemplo, a alta administração e os departamentos financeiro, de pesquisa e desenvolvimento (P&D), de compras, de produção e de contabilidade. Todos esses grupos inter-relacionados constituem o ambiente interno da empresa. A alta administração estabelece a missão, os objetivos, as estratégias mais amplas e a política da empresa, os gerentes de marketing tomam decisões de acordo com os planos desenvolvidos por ela.
Os fornecedores	Constituem um elo importante no sistema geral de entrega de valor para o cliente da empresa. Eles oferecem os recursos necessários para a empresa produzir seus bens e serviços. Os gerentes de marketing devem observar a disponibilidade de suprimentos – escassez, atrasos na entrega, greves e outros eventos que podem prejudicar as vendas no curto prazo e a satisfação do cliente no longo prazo.
Os intermediários de marketing	Ajudam a empresa a promover, a vender e distribuir os produtos dela para os compradores finais. Entre os intermediários de marketing estão revendedores, empresas de distribuição física, agências de serviços de marketing e intermediários financeiros.
Os clientes	A empresa precisa estudar detalhadamente os cinco tipos de mercados de clientes, que são: 1. Mercados consumidores: Consistem em indivíduos e famílias que compram bens e serviços para uso pessoal.

² Para Kotler (1998, p. 32) a Administração de Marketing “é o processo de planejamento e execução da concepção, do preço, da promoção e da distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

	<p>2. Mercados Organizacionais: Compram bens e serviços para processamento posterior ou para o uso em seu processo de produção.</p> <p>3. Mercados Revendedores: Compram bens e serviços para revendê-los com uma margem de lucro.</p> <p>4. Mercados governamentais: São constituídos de órgãos governamentais que compram bens e serviços para transferi-los a outros que necessitem deles ou para produzir serviços públicos.</p> <p>5. Mercados internacionais: Consistem em compradores em outros países, incluindo consumidores, produtores, revendedores e governo.</p>
Os concorrentes	Para ser bem-sucedida a empresa deve oferecer mais valor e satisfação para os clientes do que seus concorrentes.
Os públicos	<p>Um público consiste em qualquer grupo que tenha interesse real ou potencial na organização ou que possa causar impacto em sua capacidade de atingir seus objetivos. Pode-se observar sete tipos de públicos:</p> <p>1. Públicos financeiros: influenciam a capacidade da empresa de obter fundos. Bancos, empresas de investimento, e acionistas constituem os principais públicos financeiros.</p> <p>2. Públicos ligados à mídia: publicam notícias, artigos e editoriais. Entre eles estão os jornais, as revistas e as estações de rádio e televisão.</p> <p>3. Públicos governamentais: a administração deve levar em conta as medidas tomadas pelo governo. Os profissionais de marketing devem frequentemente consultar os advogados da empresa para se informar sobre questões relacionadas à segurança do produto à propaganda enganosa, entre outras.</p> <p>4. Grupos de interesse: as decisões de marketing de uma empresa podem ser questionadas por associações de consumidores, grupos ambientais e grupos minoritários, entre outros. O departamento de relações públicas pode ajudar a empresa a se manter em contato com esses grupos.</p> <p>5. Públicos locais: incluem associações comunitárias e moradores da região em que a empresa está localizada. Grandes empresas normalmente nomeiam um funcionário para lidar com a comunidade, comparecer a reuniões, esclarecer dúvidas e contribuir para causas importantes.</p> <p>6. Público geral: a empresa precisa se preocupar com a postura do público geral em relação a seus produtos e atividades. A imagem pública de uma empresa afeta suas vendas.</p> <p>7. Públicos internos: incluem funcionários, gerentes, voluntários e conselhos de administração. Grandes empresas utilizam boletins internos e outros meios para informar e motivar seu público interno. Quando os funcionários se sentem bem em relação à empresa, isso se reflete para o público externo.</p>

Fonte: Adaptado de KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 56-58.

De acordo com Chiavenato (2005) existe uma forte relação de reciprocidade entre os participantes do microambiente de uma empresa. As organizações incentivam os parceiros com recompensas e retornos e os parceiros contribuem para o crescimento e a perpetuidade das organizações. No Quadro 2 pode-se observar exemplos dessa relação recíproca:

Quadro 2 – Os parceiros da organização

Parceiros (Participantes)	Contribuições (Investimentos feitos)	Incentivos (Retornos esperados)
Empregados	Contribuem com trabalho, esforço, dedicação pessoal, desempenho, conhecimento, habilidades, competências.	São motivados por salário, benefícios, prêmios, elogios, reconhecimento, oportunidades etc.
Investidores ou proprietários	Contribuem com dinheiro na forma de ações, empréstimos, financiamentos, créditos.	São motivados por rentabilidade, lucratividade, liquidez, retorno do investimento, dividendos.
Fornecedores	Contribuem com materiais, matérias-primas, tecnologias, serviços especializados.	São motivados por negócios, preço, condições de pagamento, faturamento,

		lucratividade retorno do investimento.
Clientes	Contribuem com dinheiro pela aquisição dos produtos ou serviços oferecidos pela organização e pelo seu consumo ou utilização.	São motivados por preço, qualidade, condições de pagamento, satisfação de necessidades, alcance das expectativas.

Fonte: CHIAVENATO, 2005, p. 28.

Em relação ao macroambiente, Kotler e Armstrong (2007, p. 58-76) analisaram as principais forças em que as empresas estão inseridas:

Quadro 3 – Principais atores do macroambiente

Ambientes	Conceituações
Ambiente Demográfico	É o estudo da população humana em termos de tamanho, densidade, localização, idade, sexo, raça, ocupação e outros dados estatísticos. O ambiente demográfico é de grande interesse para os profissionais de marketing porque envolve pessoas, e pessoas constituem mercados.
Ambiente Econômico	Consiste em fatores que afetam o poder de compra e o padrão de gastos das pessoas. Os profissionais de marketing devem prestar bastante atenção às principais tendências e padrões de consumo do consumidor de seus mercados mundiais.
Ambiente Natural	Envolve os recursos naturais utilizados como insumos pelos profissionais de marketing ou que são afetados pelas atividades de marketing. Os profissionais de marketing devem ter consciência das muitas tendências do ambiente natural.
Ambiente Tecnológico	Constitui a força mais drástica. A tecnologia gerou maravilha como os antibióticos, as cirurgias feitas por robôs, os produtos eletrônicos miniaturizados, os laptops e a internet. Também gerou horrores como os mísseis nucleares, as armas químicas e os rifles usados em assaltos. Gerou ainda benefícios duvidosos, como o automóvel, a televisão e o cartão de crédito.
Ambiente Político	Consiste em leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam ou limitam várias organizações e indivíduos de determinada sociedade.
Ambiente Cultural	É composto de instituições e outras forças que afetam os valores, as percepções, as preferências e os comportamentos básicos da sociedade. As pessoas crescem em determinada sociedade, que molda suas crenças e seus valores básicos. Eles absorvem uma visão de mundo que define seu relacionamento com os outros.

Fonte: Adaptado de KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 58-76.

O planejamento, o desenvolvimento, a implementação e o controle de um plano de marketing está condicionado a uma série de forças do microambiente (empresa, fornecedores, intermediários de marketing, clientes, entre outras) e do macroambiente (demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, culturas, entre outras) que formam o ambiente de marketing e oferecem oportunidades e impõem ameaças às empresas. O profissional de marketing deve estar atento às mudanças conjunturais e efetuar ajustes para que o plano seja eficiente e consiga promover as ações da empresa.

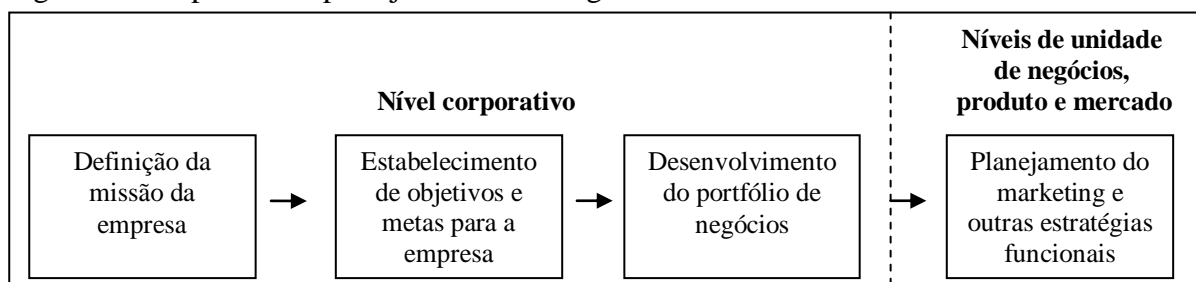
1.1.2 O planejamento estratégico nas empresas e o marketing

Cada vez mais as empresas planejam o futuro para ultrapassar as possíveis adversidades e/ou barreiras, não perder espaço para os seus concorrentes, desenvolver novas tecnologias, estabelecer objetivos e metas, entre outros aspectos. Portanto, pretende-se garantir a sobrevivência e crescimento a longo prazo por intermédio, principalmente, da análise dos pontos fortes, fracos e das oportunidades e ameaças do mercado.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p. 30), o planejamento estratégico é “o processo de desenvolver e manter um alinhamento estratégico dos objetivos e habilidades de uma organização com as oportunidades de marketing em um mercado em mutação”. Para Las Casas (2009, p. 56), “o planejamento estratégico ocorre no nível empresarial com o objetivo de obter um direcionamento da empresa em relação ao seu ambiente de atuação”.

Hoje, algumas empresas já criam planos estratégicos para 5, 10, 20 ou mais anos e avaliam a sua performance de acordo com o planejado e o acontecido. No planejamento estratégico deve-se considerar diversas características, tais como: a missão da empresa (a razão de ser), a visão (aonde ela pretende chegar), os valores e a análise dos participantes do micro e do macroambiente em que a empresa está inserida. Os quatro passos do planejamento estratégico são evidenciados na Figura 2.

Figura 2 – Os passos do planejamento estratégico



Fonte: KOTLER; ARMSTRONG, 2007.

Segundo Kotler e Armstrong (2007), a missão orienta toda a organização em um determinado propósito. É importante que a sua definição seja clara e bem definida para que as pessoas realmente entendam a razão de ser da organização. Além disso, a missão deve ser orientada para o mercado e estabelecida em termos das necessidades dos clientes.

O estabelecimento dos objetivos e metas para a empresa requer que a missão já esteja devidamente construída. Os gerentes e os demais colaboradores precisam enxergar os

objetivos a serem alcançados. As estratégias e o plano de marketing devem ser elaborados e desenvolvidos para apoiar os objetivos e as metas propostas (KOTLER, ARMSTRONG, 2007).

O desenvolvimento do portfólio de negócios – conjunto de produtos e negócios que constituem a empresa – precisa ser congruente com a missão e os objetivos da organização. Para Kotler e Armstrong (2007, p. 32), “o melhor portfólio de negócios é aquele que melhor ajusta os pontos fortes e fracos da empresa às oportunidades no ambiente”. O planejamento do portfólio envolve dois passos: no primeiro, a empresa deve examinar o seu portfólio de negócios e produtos atual e resolver quais devem receber mais, menos ou nenhum investimento; no segundo, a empresa deve pensar no longo prazo e construir um portfólio futuro (KOTLER, ARMSTRONG, 2007).

Kotler e Armstrong (2007) também asseveram que o marketing possui uma função crucial no desenvolvimento do planejamento estratégico de uma organização. Ele possibilita uma filosofia direcionadora ao propor que a estratégia empresarial gire em torno da construção de relacionamentos duradouros e lucrativos com importantes grupos de clientes e auxilia na identificação de oportunidades de mercado.

De acordo com Chiavenato (2004), o modelo de planejamento estratégico possui cinco estágios, conforme elencados no Quadro 4:

Quadro 4 – Estágios do planejamento estratégico

Estágios	Conceituações
1. Formulação dos objetivos organizacionais	A organização escolhe os objetivos globais que pretende alcançar no longo prazo e define a ordem de importância e prioridade em uma hierarquia de objetivos. Esse primeiro estágio serve para identificar as alternativas estratégicas relevantes, ou seja, em qual direção estratégica a organização, como um todo, deve se dirigir.
2. Análise externa do meio ambiente	Uma vez definidos os objetivos, segue-se a auditoria externa para analisar o ambiente externo da organização: mapear as condições externas da organização no sentido de fazer um conjunto de previsões sobre o futuro dessas condições (cenários). Este estágio trata da análise do ambiente externo: as condições externas que impõem desafios e oportunidades á organização.
3. Análise interna das forças e limitações da empresa	Faz-se a análise organizacional das condições internas para permitir uma avaliação dos pontos fortes e pontos fracos que a organização possui. Os pontos fortes constituem as forças propulsoras da organização que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto os pontos fracos constituem as limitações e restrições que dificultam seu alcance.
4. Formulação da estratégia	Formulam-se as alternativas que a organização pode adotar para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo em vista as condições internas e externas. As alternativas estratégicas constituem os cursos de ação futura que a organização pode adotar para atingir seus objetivos globais. De modo geral, o planejamento estratégico refere-se ao produto (bens produzidos pela organização ou serviços prestados) ou ao mercado (onde a organização coloca seus produtos ou bens ou onde presta seus serviços).

5. Desenvolvimento de planos táticos e operacionalização da estratégia	É a parte mais detalhada no processo de planejamento. A operacionalização da estratégia envolve um conjunto de hierarquias em diferentes níveis e com diferentes perspectivas de tempo. No topo, os planos estratégicos e abrangentes no longo prazo (em geral de cinco anos), seguidos pelos planos táticos de médio prazo e que dão origem aos planos operacionais de curto prazo.
--	--

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, 2004, p. 193-196.

Então, em síntese, primeiramente, para o desenvolvimento de um planejamento estratégico é necessário que a empresa liste os objetivos a longo prazo almejados, em ordem de prioridade. Para alcançá-los, é fundamental que a organização efetue uma análise do meio ambiente externo, ou seja, dos fatores e situações alheias que podem vir a afetá-la, e do meio ambiente interno, ou seja, dos seus principais pontos fortes e fracos. Em seguida, formulam-se as alternativas estratégias da organização que podem ser adotadas ao longo do tempo em função do ambiente externo e interno já previamente observados. Por fim, desenvolve-se e operacionaliza-se os planos estratégicos.

1.1.3 Plano de marketing

O profissional de marketing deve construir e, constantemente, aperfeiçoar as estratégias para que estejam alinhadas ao mercado por meio do desenvolvimento de um plano de marketing que propiciem os lucros futuros.

O plano de marketing precisa estar alinhado com o planejamento da empresa. Ambrósio (1999, p. 1) afirma que:

O plano de marketing é o documento que resume o planejamento de marketing. Este, por sua vez, é um processo de intenso raciocínio e coordenação de pessoas, recursos financeiros e materiais cujo foco central é a verdadeira satisfação do consumidor.

Desta maneira, é útil que ele desempenhe as seguintes funções (CHURCHIL JUNIOR; PETER, 2000; LAS CASAS, 2009):

- Analisar o mercado;
- Identificar as oportunidades e riscos;
- Segmentar o mercado e selecionar o mercado-alvo;
- Escolher e estudar o mercado selecionado e verificar as condições de atendê-las;

- Estabelecer objetivos da organização;
- Desenvolver a estratégia de diferenciação do produto;
- Desenvolver o composto mercadológico (produto, preço, distribuição e promoção);
- Elaborar um plano tático;
- Realizar um orçamento de marketing;
- Implementar o plano;
- Controlar o plano para verificar se está alcançando os objetivos.

Segundo Kotler e Armstrong (2007) os principais conteúdos de um plano de marketing são:

Quadro 5 – Conteúdo de um plano de marketing

Seção	Propósito
Resumo executivo	Apresenta um breve resumo das principais metas e recomendações do plano para ser avaliado pela administração, o que ajuda o alto escalão a encontrar os principais pontos do plano rapidamente. Um sumário deve acompanhar o resumo executivo.
Atual situação do marketing	Descreve o mercado-alvo e a posição da empresa nele, incluindo informações sobre o mercado, o desempenho do produto, a concorrência e a distribuição.
Análise das ameaças e das oportunidades	Avalia as principais ameaças e oportunidades com as quais o produto pode deparar, o que ajuda a administração a prever importantes acontecimentos, tanto positivos como negativos, que poderiam causar impacto na empresa e em suas estratégias.
Objetivos e questões essenciais	Declara os objetivos de marketing que a empresa gostaria de conquistar durante o período de realização do plano e discute as principais questões que afetarão essa conquista.
Estratégia de marketing	Resume a ampla lógica de marketing por meio da qual a unidade de negócios espera alcançar seus objetivos de marketing, bem como as estratégias específicas para os mercados-alvo, o posicionamento e os níveis de despesa com marketing. Como a empresa criará valor para os clientes a fim de capturar valor deles em troca? Essa seção resume ainda as estratégias específicas para cada elemento do mix de marketing e explica como cada uma delas responde às ameaças, oportunidades e questões essenciais descritas anteriormente no plano.
Programas de ação	Descreve como as estratégias de marketing serão transformadas em programas de ação específicos que respondam às seguintes questões: O que será feito? Quando será feito? Quem vai fazê-lo? Quanto custará?
Orçamentos	Especifica um orçamento de marketing que é essencialmente um relatório de lucros e perdas projetados. Ele mostra a receita esperada (previsão do número de unidades vendidas e o preço médio líquido) e os custos esperados (de produção, distribuição e marketing). A diferença entre a receita e custos é o lucro projetado. Uma vez aprovado pela alta administração, o orçamento se torna a base para compra de material, o cronograma da produção, o planejamento de pessoal e as operações de marketing.
Controles	Resume o controle que será utilizado para monitorar o progresso do plano e para permitir que a alta administração analise os resultados da implementação e identifique os produtos que não estão alcançando suas metas. Inclui mensurações de retorno do investimento de marketing.

Fonte: KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 45.

Kotler e Armstrong (2007) expressam que o plano de marketing proporciona orientação e foco para uma marca, produto ou empresa. Por intermédio da elaboração de um plano detalhado, a empresa estará melhor preparada para lançar um novo produto ou para incrementar as vendas dos existentes. A sua abrangência é limitada em relação a um plano de negócios. Esta apresenta uma ampla visão geral da missão, dos objetivos e metas, da estratégica e da alocação dos recursos da empresa. Aquela visa demonstrar a maneira como os objetivos estratégicos serão alcançados por intermédio de estratégias e táticas específicas de marketing. Ademais, o plano de marketing está fortemente relacionado a diversos departamentos das empresas. Por exemplo, se um plano de marketing requerer a venda de 300 mil unidades ao ano, o departamento de produção precisa se alinhar a tal demanda, o financeiro deve se ajustar para cobrir os custos fabris e as despesas, e o setor de recursos humanos deve contratar e/ou treinar os profissionais para os desafios.

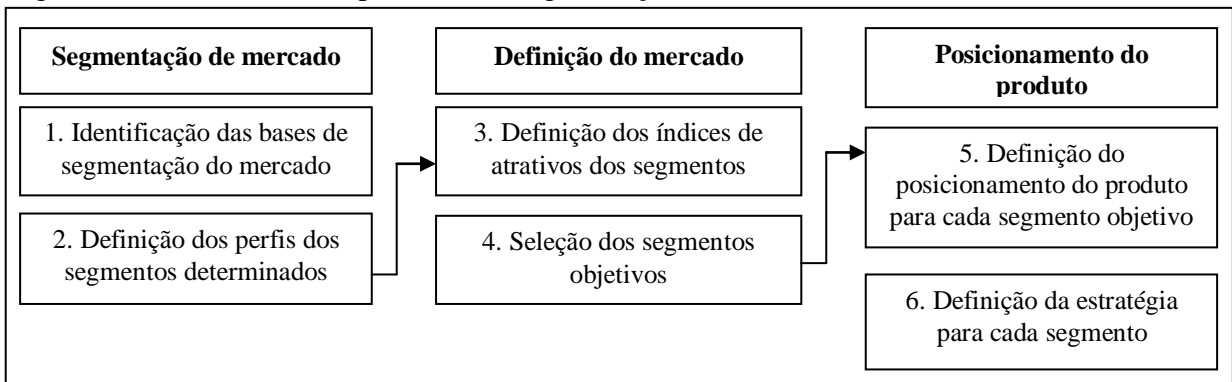
1.1.4 Segmentação de mercado

Existem grupos de clientes com necessidades particulares e que diferem uns dos outros de diversas maneiras. Desse modo, a segmentação de mercado baseia-se em dividir mercados grandes e heterogêneos em grupos menores de clientes com características semelhantes para que, assim, possam ser atendidos de forma efetiva e eficiente com produtos e/ou serviços que reflitam as suas necessidades específicas (SILK, 2008; KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

A segmentação de mercado é um exercício mercadológico que se utiliza, entre outros, recursos estatísticos para agrupar os diversos elementos, ou seja, um agrupamento de consumidores pode ser realizado levando-se em conta diversas variáveis. A técnica estatística Cluster Análises é a mais empregada para reunir diversos agrupamentos e formatar o núcleo central, que possui características comuns a todos os segmentos (COBRA, 2005, p. 160).

No entendimento de Dantas (2008) existem três fases do processo de segmentação de mercado. A primeira, conhecida como segmentação de mercado, baseia-se em dividir o mercado em grupos homogêneos com o propósito de enaltecer seu potencial de consumo. A segunda, definição do público-alvo, visa caracterizar o público com que se trabalhará. A terceira, posicionamento do produto, propõe a utilização de estratégias de distribuição, produtos, comunicação e preços. A Figura 3 mostra as três fases:

Figura 3 – As três fases do processo de segmentação



Fonte: DANTAS, 2008, p. 52.

Para Silk (2008), há dois tipos de segmentação: o primeiro consiste na segmentação baseada em benefícios que os clientes buscam; o segundo, na segmentação baseada em características observáveis dos clientes. O ideal é que os clientes sejam segmentados baseados nos benefícios almejados em um determinado produto e/ou serviço.

Para realizar a segmentação, é fundamental que a empresa observe as variáveis que assemelham ou distinguem os grupos de clientes. Nesse propósito, Kotler e Armstrong (2007) elaboraram um quadro com uma série de variáveis, conforme apresentado no Quadro 6:

Quadro 6 – Principais variáveis de segmentação para mercados consumidores

Grupos	Variáveis
<u>Geográficas</u>	
Região do mundo ou país	América do Norte, Leste Europeu, Oriente Médio, Costa do Pacífico, China, Índia, Canadá, México
Região do país	Pacífico, Montanhas, Central-Norte Ocidental, Central-Sul Ocidental, Central-Norte Oriental, Central-Sul Oriental, Atlântico-Sul, Atlântico Setentrional
Tamanho da cidade	Menos de 5 mil; de 5 mil a 20 mil; de 50 mil a 100 mil; de 100 mil a 250 mil; de 250 mil a 500 mil; de 500 mil a 1 milhão; acima de 1 milhão
Densidade	Urbana, suburbana, rural
Clima	Setentrional, meridional
<u>Demográficas</u>	
Idade	Abaixo de 6, de 6 a 11, de 12 a 19, de 20 a 34, de 35 a 49, de 50 a 64, 65 ou mais
Sexo	Masculino, feminino
Tamanho da família	De 1 a 2, de 3 a 4, 5 ou mais
Ciclo de vida familiar	Jovem, solteiro; jovem, casado, sem filhos; jovem, casado, com filhos; mais velho, casado com filhos; mais velho, casado, sem filhos; abaixo dos 18 anos; mais velho, solteiro; outros
Renda anual	Abaixo de 10 mil; de 10 mil a 20 mil; de 20 mil a 30 mil; de 30 mil a 50 mil; de 50 mil a 100 mil; acima de 100 mil
Ocupação	Profissionais e técnicos; gerentes; funcionários públicos; empresários; clérigos; vendedores; artesãos; supervisores; operadores; agricultores; aposentados; estudantes; donas-de-casa; desempregados
Nível de instrução	Ensino fundamental ou menos; ensino médio incompleto; ensino médio completo; ensino superior incompleto; ensino superior completo; pós-graduado
Religião	Católico, protestante, judeu, muçulmano, hindu, outros
Etnia	Asiático, hispânico, negro, branco

Geração	Baby-boomer, geração X, geração Y
Nacionalidade	Brasileiro, norte-americano, inglês, francês, alemão, italiano, japonês
<u>Psicográficas</u>	
Classe social	Classe baixa, classe baixa alta, classe trabalhadora, classe média, classe média alta, classe alta, classe alta alta
Estilo de vida	Realizadores, lutadores, sobreviventes
Personalidade	Compulsivo, gregário, autoritário, ambicioso
<u>Comportamentais</u>	
Ocasões	Ocasão comum; ocasião especial
Benefícios	Qualidade, serviço, economia, praticidade, rapidez
Status do usuário	Não-usuário, ex-usuário, usuário potencial, usuário iniciante, usuário regular
Classificação do usuário	Pequeno usuário, usuário médio, grande usuário
Status de fidelidade	Nenhuma, média, forte, absoluta
Estágio de preparação	Desconhecedor, consciente, informado, interessado, desejoso, pretende comprar
Atitude em relação ao produto	Entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil

Fonte: Adaptado de KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 166.

No começo do conceito de segmentação, prevaleceram as variáveis geográficas do mercado consumidor. Em seguida, foram surgindo outros questionamentos e, assim, houve a necessidade de construir novas formas de dividir os grupos de clientes, principalmente em relação às suas características psicográficas (HALEY, 1968, 1984 *apud* LENGLER; VIEIRA; FACHIN, 2002).

1.1.5 Mix de marketing

A idealização do *mix* de marketing (também denominado composto de marketing) foi iniciado em 1953 por Neil Borden, com base no estudo de James Culliton. Na visão de Culliton, o gestor de negócios era uma pessoa que combinava vários ingredientes. Por isso, surgiu a formulação de *mix* ou composição de ingredientes com o propósito de obter uma resposta à demanda de um segmento do mercado (WATERSCHOOT, 1992 *apud* TOLEDO; CAIGAWA; ROCHA, 2006); produto, preço, praça e promoção (os 4 Ps).

Para o planejamento de marketing é importante as empresas conheçam os detalhes do *mix* de marketing. Segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 42), “o *mix* de marketing é o conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo”.

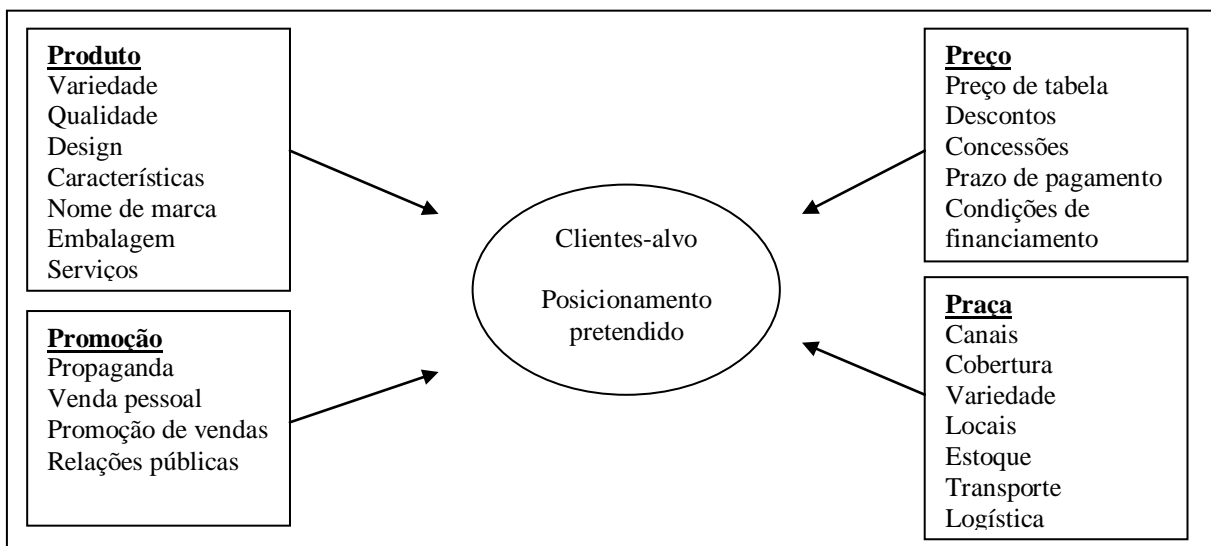
As conceituações podem ser agrupada em quatro variáveis conhecidas como 4 Ps: produto (a combinação de bens que a empresa oferta para o mercado-alvo); preço (quantia de dinheiro que os clientes possuem para comprar os produtos); praça (são as atividades da

organização que disponibilizam o produto aos consumidores-alvos) e promoção (são as atividades que informam os pontos fortes do produto e atraem os clientes-alvo a comprá-lo).

O elemento produto refere-se ao objeto do desejo, tangibilizado através da marca, que tem como foco a satisfação do cliente. Preço é o valor monetário de uso, percepção e de troca. Distribuição (praça), ou canais de distribuição refere-se a como produtos e serviços são entregues aos mercados, tornando-se disponíveis para trocas. Promoção, ou comunicação, é a estratégia usada pelo profissional de marketing para informar, persuadir, convencer e lembrar ao mercado e aos clientes sobre o valor dos produtos e serviços (SANTIAGO, 2008, p. 133).

Na Figura 4 são apresentas as principais ferramentas de marketing específicas para cada P:

Figura 4 – Os 4 Ps do *mix* de marketing



Fonte: KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 42.

O *mix* de marketing está associado ao micromarketing, ou seja, ao papel do marketing dentro da empresa. De certa maneira, todas as ações e decisões de marketing dentro de uma organização estão associadas aos 4 Ps, que representam a ótica que a empresa vendedora possui das ferramentas de marketing disponíveis para atrair e influenciar os compradores (SANTIAGO, 2008).

1.1.6 Marketing on-line

O marketing *on-line* é considerado uma forma de marketing direto de grande crescimento na atualidade e tornou-se um modelo de negócios enriquecedor para muitas empresas. Então, é importante caracterizar o marketing direto. Segundo a definição oficial da Direct Marketing Association, citada por Stone (1992, p.3), “marketing direto é um sistema interativo de marketing que utiliza uma ou mais mídias de propaganda a fim de produzir resposta e/ou transação mensuráveis, e em qualquer lugar”. Para Kotler e Armstrong (2007, p. 433), “o marketing direto consiste em comunicações diretas a consumidores individuais cuidadosamente definidos como alvo, com o objetivo de obter uma resposta imediata e cultivar relacionamentos duradouros entre eles”.

Com os avanços tecnológicos, principalmente com o advento da *internet*, a maneira pela qual as empresas interagem com os compradores mudou substancialmente. A *internet* possibilitou uma nova forma de venda que exigiu alterações bruscas nas empresas. As organizações tradicionais tiveram que ampliar os seus canais de comunicações e de vendas *on-line* para não perder espaço para concorrentes e, assim, muitas estão presente como lojas físicas e virtuais. Através da compra *on-line*, o cliente obteve rapidez, praticidade, comparação entre preços, serviços e maiores informações sobre os produtos, tornando-se mais seletivo e acirrando a concorrência entre as empresas.

Neste cenário competitivo, as empresas de diversos segmentos estão estabelecendo sua presença no marketing *on-line* pela criação de *site*, divulgação de anúncios e promoções *on-line*, estabelecimento de redes de relacionamentos virtuais, utilização de *e-mails*, entre outras (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Ao criar um *site*, a empresa deve observar o seu público-alvo. Não adiantaria possuir um *site* que não atraísse potenciais consumidores ou que tivesse poucos acessos. Aliás, o *site* é um canal de vendas, de bastante interface com os clientes e, por isso, deve ser devidamente planejado. Também, é necessário verificar com que periodicidade o cliente retorna ao *site*. De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p. 450), as empresas devem observar os 7 Cs do projeto eficaz de um *site*:

Contexto: o layout e o design do *site*; Conteúdo: o texto, as imagens, os sons e os vídeos contidos no *site*; Comunidade: os recursos para permitir a comunicação entre os usuários; Customização: a capacidade do *site* de se adequar a diferentes usuários ou de permitir que os usuários personalizem o *site*; Comunicação: os recursos do *site* para possibilitar a comunicação do *site* para o usuário, do usuário para o *site* ou em ambos os sentidos; Conexão: o nível no qual o *site* está conectado a outros *sites*; Comércio: os recursos do *site* para permitir transações comerciais.

Os anúncios *on-line* tornaram-se uma ferramenta amplamente difundida para a construção de marcas. Normalmente, ao clicar em um anúncio *on-line*, o cliente é direcionado à página da empresa e pode desfrutar de todos os canais interativos. Além dessa, existem outras formas de promoção *on-line*, como programas de aliança, propaganda viral e patrocínios de conteúdo (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Para estabelecer um relacionamento duradouro com os clientes, as empresas recorrem à criação e participação de comunidades *on-line*. Esses *sites* permitem que as organizações entendam melhor as opiniões dos clientes, troquem informações e argumentem em caso de uma exposição negativa (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

1.2 Marketing de serviços

As empresas prestadoras de serviços possuem características mercadológicas diferentes de uma empresa vendedora de mercadorias, por exemplo. Desse modo, diferenciar de um plano adequado.

Para Grönross (1995), a heterogeneidade dos serviços dificulta o seu gerenciamento e, portanto, a qualidade percebida pelos clientes pode variar significativamente para uma mesma prestação de serviço. Aliás, no entendimento do marketing *one-to-one*, cada cliente possui hábitos e necessidades específicas que precisam ser satisfeitas.

Na visão de Hoffman e Bateson (2003, p. 4) não há uma distinção clara, mas, no geral, “bens podem ser definidos como objetos, dispositivos ou coisas, ao passo que serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos”. No Quadro 7 pode-se verificar as principais semelhanças e diferenças entre bens e serviços:

Quadro 7 – Diferenças entre produtos e serviços

PRODUTOS	SERVIÇOS
Tangíveis	Intangíveis
Homogêneos	Heterogêneos
Produção e distribuição separadas do consumo	Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos
Coisas	Atividades ou processos
Valor principal produzidos em fábricas	Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor
Clientes normalmente não participam do processo de produção	Clientes participam da produção
Podem ser mantidos em estoque	Não podem ser mantidos em estoque
Transferência de propriedade	Não transferem propriedade

Fonte: GRÖNROOS, 1995.

Em síntese, os serviços possuem quatro características básicas (GRÖNROSS, 1995; KOTLER; KELLER, 2006; KOTLER, ARMSTRONG, 2007):

1. Intangibilidade: os serviços são mais ou menos intangíveis, onde se deve gerenciar a evidência para tornar tangível o intangível;
2. Variabilidade: os serviços são uma atividade ou uma série de atividades ao invés de objetos, onde se deve igualar a qualidade já que os serviços são prestados por pessoas;
3. Inseparabilidade: os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, pelo menos até determinado ponto, onde a relação com o cliente deve ser otimizada;
4. Percibilidade: o cliente pode participar do processo de produção, pois os serviços possuem certo tempo de espera e não podem ser estocados.

Pelo exposto, a intangibilidade mostra-se como o atributo mais distintivo entre bens e serviços. Então, o marketing de serviços precisa focar seus esforços, principalmente, para este elemento estratégico. Além disso, existem desafios no marketing de serviços que geralmente não são encontrados no marketing de bens, tais como: a impossibilidade de ser armazenado, a ausência de proteção por intermédio de patentes, as dificuldades para exibição e comunicação dos atributos do serviço para o público-alvo pretendido e as dificuldades de determinação dos preços dos serviços (HOFFMAN; BATESON, 2003).

Então, para ultrapassar os desafios, é necessário entender o processo de compra dos serviços, e, além disso, conhecer os papéis desempenhados pelos diversos agentes envolvidos. Las Casas (2009) apresenta as etapas de uma decisão de compra de serviços, por ordem de desencadeamento: Necessidades – Informações – Avaliação – Decisão – Pós-compra. Sendo assim, a necessidade é o primeiro fator que leva um indivíduo à compra. Ao sentir necessidade, o consumidor buscará informações sobre os ofertantes e analisará diversos atributos, como a marca da empresa prestadora de serviço, o preço, a qualidade percebida, os

potenciais benefícios oferecidos, entre outros. Ocorrerá a avaliação através das informações obtidas e, em seguida, a tomada de decisão. Após a compra, o consumidor pode ter dúvidas se o retorno esperado foi positivo ou não e, assim, procurará fundamentos que justifiquem e confirmem a sua escolha.

De acordo com Wilson (1972 *apud* LAS CASAS, 2009) a necessidade de um serviço apresenta-se em três situações básicas e a interferência do prestador de serviços pode ocorrer da seguinte maneira:

1. O cliente tem parte do problema, mas não sabe como formulá-lo. Deve-se elaborar um programa de integração em que o profissional e o cliente desenvolvem um trabalho a fim de identificar o problema.
2. O cliente pensa num problema, mas na realidade ele tem outro. É uma situação muito comum. Para resolvê-la o profissional deve utilizar a sua experiência.
3. O cliente pensa que tem problema, mas na realidade tem outro. A venda de serviços precisa ter utilidade ao comprador. Portanto, seria indevido vender algo que o consumidor não necessita.

O cliente tem um papel importante na prestação de um serviço. As suas necessidades podem ser melhor satisfeitas quando devidamente expostas e identificadas. Por exemplo, um paciente adoentado que descreve com minúcias os seus sintomas auxilia o médico e tende a receber o tratamento mais adequado através, por exemplo, da prescrição de exames, injeções e/ou remédios com a dosagem correta. Isso destaca que o cliente tem um papel ativo e colabora de maneira significativa para o sucesso da prestação de serviço (HOFFMAN; BATESON, 2003).

1.2.1 Estratégia de serviço

A criação de estratégias que potencialize a prestação de um serviço é fundamental em um mercado competitivo. Las Casas (2009, p. 53) define a estratégia de marketing de serviços como “a posição que a empresa deseja alcançar no futuro e o que deve fazer para conseguir, considerando-se determinado ambiente de atuação”. Para Kotler e Armstrong (2007, p. 218):

Exatamente como as empresas manufatureiras, as boas empresas prestadoras de serviços usam o marketing para conseguir um forte posicionamento nos mercados-alvo selecionados. A Target promete: “Conte com mais, pague menos”. O posicionamento dos hotéis Ritz-Carlton é que eles oferecem uma experiência memorável que “estimula os sentidos, proporciona bem-estar e realiza até mesmo os desejos e as necessidades não expressos de nosso hóspedes”. Na Mayo Clinic, “as necessidades do paciente vêm em primeiro lugar”. Essas e outras empresas prestadoras de serviços estabelecem suas posições por meio de atividades tradicionais do *mix de marketing*. No entanto, como os serviços são diferentes dos produtos tangíveis, muitas vezes eles exigem abordagens de marketing adicionais.

Portanto, o prestador de serviços precisa atentar às seus principais falhas e modificá-las para aperfeiçoar o atendimento aos seus clientes. Neste sentido, para Hoffman e Bateson (2003), em uma empresa de serviços, a operação é um aspecto significativo. Por exemplo, em um restaurante, o cliente não se sente satisfeito somente com a qualidade da comida, mas o ambiente físico e o atendimento também afetam e alteram a sua percepção.

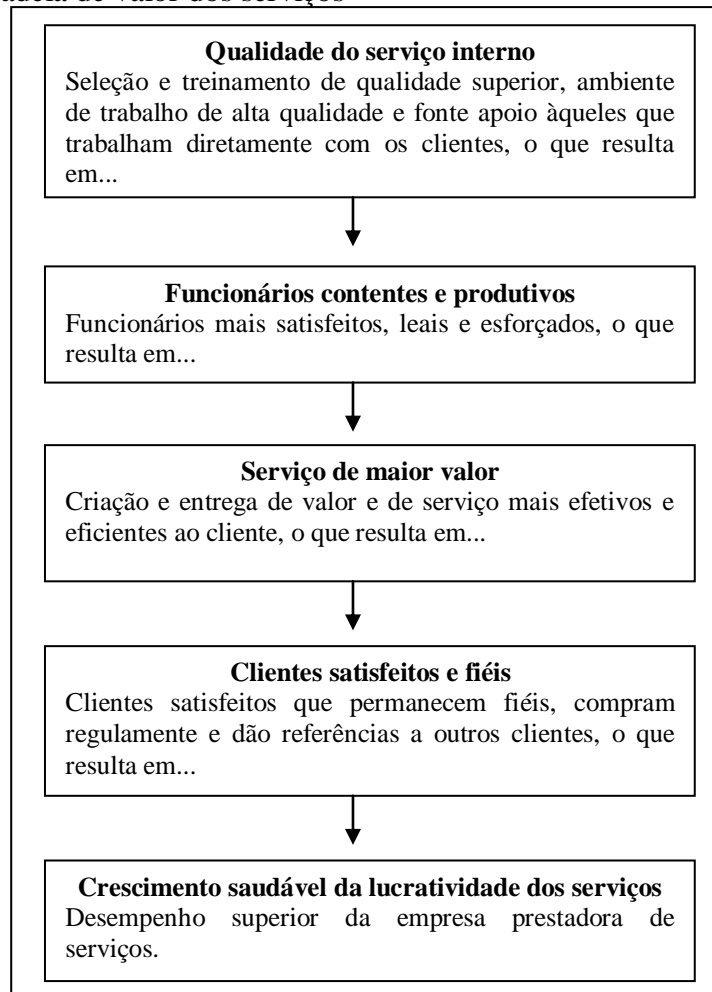
Em relação aos problemas de operação dos serviços, há estratégias que podem ser aplicadas para minimizá-los, tais como: aumentar a participação do cliente, criar capacidade flexível e mudar a ocasião da demanda para adaptar-se à capacidade (HOFFMAN; BATESON, 2003). Porém, as empresas não podem sacrificar estratégias para aumentar a qualidade dos serviços em prol da lucrativa ou da melhoria da eficiência das operações.

Assim, as empresas prestadoras de serviços precisam alinhar a eficiência e a qualidade direcionada ao cliente. Diferentemente de uma indústria, que descarta os produtos defeituosos e que mantém uma linha produtiva para verificar e preservar a qualidade dos seus produtos, o serviço, principalmente por sua característica de inseparabilidade, deve ser adequadamente planejado para que reduza as possibilidades de erros e satisfaça as necessidades dos clientes.

Kotler e Armstrong (2007) asseveram que, por mais que as empresas se esforcem, mesmo as melhores, erros podem ocorrer, como um atraso na prestação do serviço, uma carne queimada ou fora do ponto solicitado pelo cliente ou um funcionário mal humorado, impertinente. Entretanto, tais episódios negativos podem ser recuperados e transformados em positivos. Para isso, a empresa precisa aprender a lidar com os erros e a resolvê-los de imediato. Então, um cliente irritado momentaneamente devido à situação inesperada pode se tornar um cliente feliz e fiel.

Os funcionários geralmente têm contato direto com os clientes e, desse modo, constituem o mais considerável elo de interação do relacionamento. Sendo assim, é necessários atrelar a lucrativa do prestador de serviços à satisfação dos seus funcionários e clientes. E, nesse intuito, torna-se relevante entender o funcionamento da cadeia de valor dos serviços, que é composta por cinco elos (KOTLER; ARMSTRONG, 2007):

Figura 5 – A cadeia de valor dos serviços



Fonte: KOTLER; ARMSTRONG, 2007.

De acordo com Kotler e Keller (2006) existem outras características que são determinantes na compra de um serviço e que necessitam ser gerenciados e monitorados ao longo do tempo:

- preço: preço alto demais, injusto, enganoso e aumento de preços;
- inconveniência: horário de funcionamento, espera por uma visita, espera pelo serviço, localização;
- falha no serviço central: erros de cobrança, erros de serviço, serviço desastroso;
- falha na entrega do serviço: indiferença, grosseria, desatenção, falta de preparo;
- resposta à falha de serviço: resposta relutante, resposta negativa, sem resposta;
- concorrência: o cliente encontrou um serviço melhor e isso é cada vez mais recorrente;
- problemas éticos: insegurança, conflito de interesses, trapaça, venda agressiva;

- mudança involuntária: o prestador de serviços encerrou suas atividades ou o cliente mudou-se.

1.2.2 Preço dos serviços

Por ser de caráter subjetivo, a formação do preço de uma prestação de serviço é um processo complexo, questionável e, em geral, indefinido, principalmente porque os benefícios proporcionados dependem particularmente das necessidades e satisfações de cada cliente. Por exemplo, uma consulta médica com um oftalmologista para um exame de vista rotineiro pode ter preços completamente distintos devido a vários fatores, tais como: localidade, titulação e experiência do médico, entre outros. Porém, quando o preço é estipulado de maneira errônea e incongruente com as práticas de mercado, pode ser fatal para uma empresa ou um profissional liberal.

Portanto, o prestador de serviços deve possuir objetivos específicos e parâmetros balizadores que auxiliem na determinação do preço. Las Casas (2009, p. 112) mostra a relevância da precificação correta dos serviços ao elencar uma lista com os principais objetivos dos preços, que são:

1. Retorno no investimento;
2. Fatia de mercado;
3. Maximização do lucro a longo prazo;
4. Maximização do lucro a curto prazo;
5. Crescimento;
6. Estabilização de mercado;
7. Manter liderança de preço;
8. Desencorajar concorrência;
9. Acelerar saída de concorrência;
10. Evitar controle e investigação do governo;
11. Manter lealdade de intermediários e ganhar seu apoio para vendas;
12. Melhorar tanto a imagem da firma, como a de seus produtos;
13. Criar interesse pelo produto;
14. Ser considerado honesto e confiável pelos concorrentes;
15. Ajudar a venda de produtos fracos na linha;
16. Desencorajar concorrentes para redução de preços;
17. Dar valor ao produto;
18. Gerar tráfego;
19. Lucratividade máxima para a linha de produto;
20. Recuperar investimento rapidamente.

Além disso, Hoffman e Bateson (2003) mostram que há diferenças associadas aos preços de serviços. Por exemplo, a demanda por serviços tende a ser mais inelástica do que a demanda por bens, pois os clientes de serviços geralmente estão mais propensos a pagar preços maiores para diminuir o nível de risco percebido. As características dos serviços (intangibilidade, variabilidade, inseparabilidade e perecibilidade) contribuem significativamente para níveis altos de risco percebido pelos clientes.

Em síntese, a sensibilidade ao preço reduz quando (HOFFMAN, BATESON, 2003, p. 189-190): o número percebido de substitutos diminui; o valor único percebido do serviço aumenta; os custos de troca aumentam; a dificuldade de comparar com substitutos aumenta; a extensão em que o preço é usado como indicador de qualidade aumenta; a despesa é relativamente pequena em termos de dinheiro ou como uma porcentagem de receita familiar; quanto mais próximos os clientes sensíveis a preço estão do benefício final; os custos compartilhados aumentam; o preço é percebido como justo quando comparado com serviços semelhantes comprados sob circunstâncias semelhantes; a capacidade do cliente para manter estoques diminui.

Segundo Las Casas (2009), os preços têm significados diferentes para cada cliente. Os significados e as principais estratégias para reter tal cliente são:

- Quando “valor” é preço baixo:

Descontos – Os prestadores de serviços oferecem descontos como uma boa estratégia para os clientes que estão em busca de preços competitivos, mas não descuidam da qualidade.

Preço psicológico ou “quebrado” – O preço é reduzido em poucos centavos na tentativa de dar a sensação de que são menores. Por exemplo, se o preço é R\$ 30,00, o prestador de serviços cobra R\$ 29,99.

Preço sincronizado – O preço é ajustado mediante as diferentes situações (local da prestação de serviços, preços reduzidos para quantidades e preços promocionais para serviços novos) e quando a demanda muda. Um exemplo é o restaurante que oferece rodízio de pizzas com preços diferenciados para os dias da semana, de segunda-feira a quinta-feira é R\$ 15,90 e de sexta-feira a domingo é R\$ 21,90.

Preço de penetração – O preço é estipulado com o intuito de penetrar o mercado, ou seja, para vender grandes quantidades. Por exemplo, um palestrante que em início de carreira aceita receber honorários reduzidos e, quando se torna famoso e a demanda aumenta, os preços são modificados.

- Quando “valor” é tudo que se deseja de um serviço:
 - Preço de prestígio – O preço é cobrado para dar notoriedade ao serviço prestado. O cliente paga preços altos pois simboliza um serviço diferenciado, de prestígio. Por exemplo, um alfaiate que faz ternos exclusivos com detalhes diferenciados em cada peça.
 - Preço de desnatação – O preço é aumentado quando do relançamento de um serviço para que somente um grupo seletivo de clientes tenha condições de pagá-lo e usufruí-lo.
- Quando “valor” é a qualidade que se obtém pelo preço que foi pago:
 - Preço de valor – É o preço condicionado à visão de “dar mais pelo preço pago”, ou seja, pelo pacote comprado. Por exemplo, as empresas de lavanderia que oferecem um pacote combinado de serviço para os clientes que desejam ao mesmo tempo a lavagem, a passagem e o tingimento de roupas.
 - Preço pela segmentação de mercado – Os preços são diferentes de acordo com o segmento. Por exemplo, os hotéis que oferecem os mesmos serviços de hospedagem, mas o cliente paga preços diferenciados conforme a acomodação escolhida, ou seja, existem preços para cada segmento de mercado.
- Quando “valor” é tudo o que se recebe por tudo o que foi dado:
 - Preço de referência – É o preço observado nos meios de comunicação e é considerado um parâmetro. Por exemplo, uma empresa de assinaturas de TV a cabo pode utilizar como referência para suas argumentações o preço do cinema e, assim, estimular os clientes a comprar o serviço.
 - Preço por pacote de ofertas – É a venda que ocorre por agrupamento de serviços. Para o consumidor é vantajoso tendo em vista que ele adquire vários serviços de um único fornecedor. Por exemplo, quando um cliente compra um computador e recebe os serviços de entrega, de montagem e manutenção de apenas um fabricante.
 - Preço complementar – É o preço cobrado em adição a um preço básico. Por exemplo, uma TV por assinatura cobra um valor inicial para instalação da antena e configuração do receptor e, posteriormente, cobra um preço complementar pela mensalidade dos serviços adicionais consumidos.
 - Preços baseados em resultados – É o preço cobrado em função do resultado alcançado. Um exemplo é o serviço de advocacia, que o preço estipulado depende do resultado da causa.

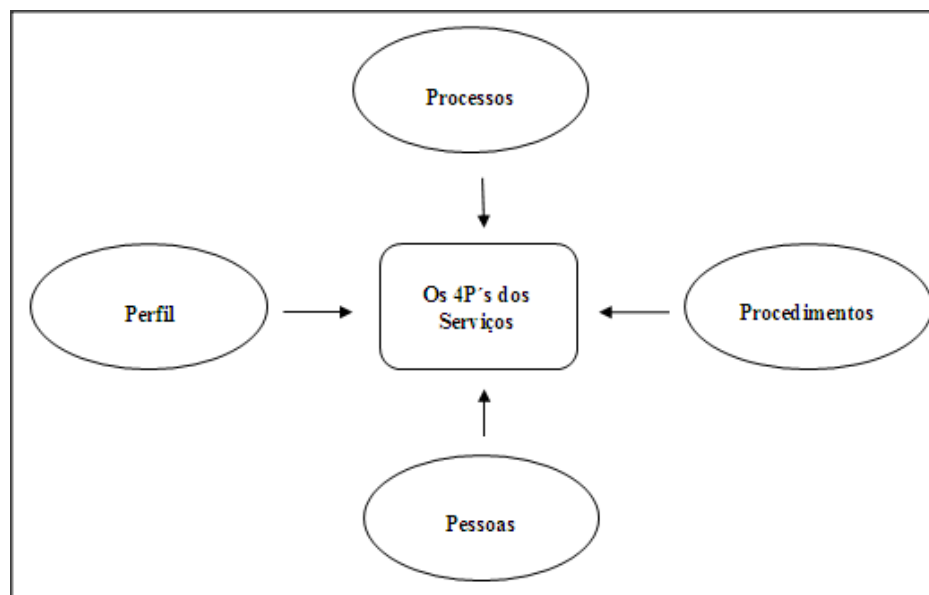
Preço de licitações – É o preço que depende das licitações. Por exemplo, as empresas que prestam serviços para órgãos governamentais e dependem das licitações para estipularem e cobrarem os seus preços.

Comissões – É o valor acrescido e pago em função da prestação de serviço. Por exemplo, quando um corretor de imóveis é contratado normalmente paga-se uma comissão pelo serviço oferecido.

1.2.3 Os 4 Ps da prestação de serviços

Os 4 Ps da prestação de serviços foram construídos, principalmente, para auxiliar o profissional de marketing nas suas estratégias para o segmento. Na área dos serviços é importante observar uma série de variáveis, até porque as suas características suscitam um melhor poder de gerenciamento e impõe desafios para a área do marketing, como a de comunicação dos atributos, o estabelecimento dos preços e a falta de padronização (HOFFMAN; BATESON, 2003; ZEITHAML; BITNER, 2003; LAS CASAS, 2009). Na Figura 6 apresenta-se quais são os 4 Ps da prestação de serviços:

Figura 6 – 4 Ps da prestação de serviços



Fonte: Adaptado de LAS CASAS, 2009.

O perfil remete-se ao local em que o prestador de serviços atende os seus clientes. Determinados fatores, como o *layout*, a comunicação visual do escritório ou da loja e a limpeza favorecem e estreitam um relacionamento. Por exemplo, em um escritório de contabilidade, a organização tende a ser devidamente observada pelos clientes e, por isso, precisam está adequada às expectativas do público-alvo (LAS CASAS, 2009).

Os processos estão relacionados aos passos de execução e operação dos serviços. Então, é fundamental que um prestador de serviços atente para cada etapa da sua realização. Por exemplo, quando um cliente compra um serviço de assessoramento contábil, espera-se que, ao entregar um documento, haja cuidado no seu manuseio e arquivamento (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Para Las Casas (2009, p. 81), “os procedimentos referem-se ao atendimento, ou ao momento da verdade. É nesse momento que se realiza tudo aquilo que foi ensinado e praticado no treinamento, no planejamento”. As empresas devem orientar e treinar os seus colaboradores para que o atendimento seja satisfatório e esteja em concordância com a imagem que deseja projetar.

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003, p. 41), as pessoas podem ser conceituadas como “todos os agentes humanos que desempenham um papel no processo de execução de um serviço e, nesse sentido, influenciam as percepções do comprador; nominalmente, os funcionários da empresa, o cliente e outros clientes no ambiente de serviços”. As pessoas são fundamentais em qualquer processo e não é diferente na prestação de serviços que, devido às suas características, precisa concentrar maiores esforços na escolha e na qualificação de colaboradores.

1.2.4 Prestação de serviços profissionais

A contínua revisão do ambiente jurídico, a oferta excessiva de profissionais e as mudanças bruscas nas ferramentas tecnológicas são alguns dos fatores que afetam e cada vez mais desafiam a prestação de serviços profissionais. Nesse sentido, o marketing auxilia esse tipo de prestador de serviços no entendimento das necessidades, dos desejos e exigências dos clientes (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002; LAS CASAS, 2009).

Os serviços profissionais são aqueles serviços que estariam localizados na extremidade do *continuum* e cuja comercialização, conseqüentemente, distancia-se mais do marketing tradicional de bens, no qual são utilizadas ferramentas destinadas à massificação. Os indivíduos que comercializam esses serviços encontram certas dificuldades para a aplicação do marketing (LAS CASAS, 2009, p. 202).

De acordo com Kotler, Haynes e Bloom (2002), os serviços profissionais possuem as seguintes características:

- Todos os profissionais são qualificados, possuem caráter consultivo e são focados na resolução de problemas, ainda que algumas atividades de rotina sejam relacionadas aos clientes.
- Os profissionais possuem uma identidade em comum e são regidos por códigos de ética e por tradições.
- Envolvem um alto grau de personalização.
- Os prestadores de serviços profissionais possuem uma acentuada interação pessoal com os clientes, o que tem efeitos significativos para a caracterização de qualidade e atendimento.

Os dois maiores objetivos de marketing de serviços profissionais são: destacar os aspectos que são mais relevantes para este segmento e estimular os prestadores de serviços a constantemente revisar e analisar os seus pressupostos de marketing, tomando atitudes para aperfeiçoar o desempenho (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002).

No entendimento de Kotler, Haynes e Bloom (2002) existem dez problemas característicos do marketing de serviços profissionais que exigem estratégias diferentes das tradicionais. O envolvimento direto de terceiros, a incerteza dos clientes, o fato da experiência ser fundamental, as limitações de diferenciação, a necessidade de manutenção do controle de qualidade, a transformação de realizadores em vendedores, a falta de tempo para as questões de marketing, a exigência para prestar serviços urgentes, as visões conflitantes em relação à propaganda e os conhecimentos limitados de marketing são as dificuldades observadas e elencadas.

Para Las Casas (2009), muitos empresários confundem marketing com venda pessoal ou propaganda. Além disso, não reconhecem a importância do marketing. Eles acham que conhecem o ramo de atuação e não necessitam de qualquer estratégia. Em alguns setores, também há uma escassez de dados confiáveis para compará-los com uma pesquisa realizada ou sofrem controles legais e os empresários costumam mencionar que estão restritos, não podendo inovar ou aplicar o marketing devido às limitações impostas pela legislação.

Para que as estratégias de marketing sejam eficazes é importante, principalmente, que a qualidade do serviço profissional supere as expectativas do cliente, que haja a criação de trocas satisfatórias e a manutenção de relações de longo prazo, que seja efetuada uma análise do ambiente e um mapeamento do caminho a ser percorrido (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002).

1.3 Gestão de relacionamento com os clientes - Customer Relationship Management (CRM)

Atualmente, devido, principalmente, ao aumento da concorrência e às exigências dos consumidores, as empresas buscam ferramentas estratégicas que permitam maior integração com os clientes e possibilite fidelização e resultados ao longo do tempo. Sendo assim, no intuito de criar vantagens competitivas, as empresas implementam ações de marketing de relacionamento e CRM.

Neste trabalho, os conceitos de gestão de relacionamento com os clientes - *customer relationship management* (CRM) e marketing de relacionamento são empregados de forma distinta. Segundo Gordon (2004) e Madruga (2010), o CRM é mais específico, utilizando as definições e estratégias do marketing de relacionamento e acrescentando as soluções tecnológicas para atrelar valor e satisfação no relacionamento com os clientes. Portanto, visualizar o CRM somente como um *software* ou a aplicação simples do marketing de relacionamento é considerado um equívoco.

[...] Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa (GARTNER GROUP *apud* PEPPERS; ROGERS GROUP, 2001, p. 53).

Payne (2006) redefiniu o conceito de CRM para uma abordagem holística, congruente com as novas abordagens necessárias à sobrevivência de uma empresa. O CRM precisa estar integrado com a estratégia da empresa, dirigida por processos, orientada ao negócio e concentrada em resultados. Demo e Ponte (2008, p. 158) apresentam uma conceituação atualizada de CRM a partir da análise das definições dos principais estudiosos do assunto:

[...] CRM é uma abordagem do negócio como um todo que busca criar, desenvolver e melhorar o relacionamento com os clientes cuidadosamente selecionados (a saber, os estratégicos) com objetivo de otimizar o valor do cliente ao longo do tempo, a lucratividade da organização e, em última análise, maximizar o valor para o acionista. Para tanto, o CRM une o potencial de novas tecnologias ao novo pensamento do marketing (foco no cliente) para construir profícuos e duradouros relacionamentos.

De acordo com Reinares (2007, p. 2), o CRM apoia-se em três pilares fundamentais:

Tecnologia – o CRM deve ser capaz de recolher todas as informações procedentes do relacionamento, independentemente do canal em que elas foram coletadas. É essencial, aqui, a inclusão de duas soluções tecnológicas, como: *data mining* e *data warehouse*.

Processos – costuma ser necessária uma mudança estrutural, uma vez que os processos devem ser orientados a satisfazer, com a maior rapidez possível, as necessidades dos clientes.

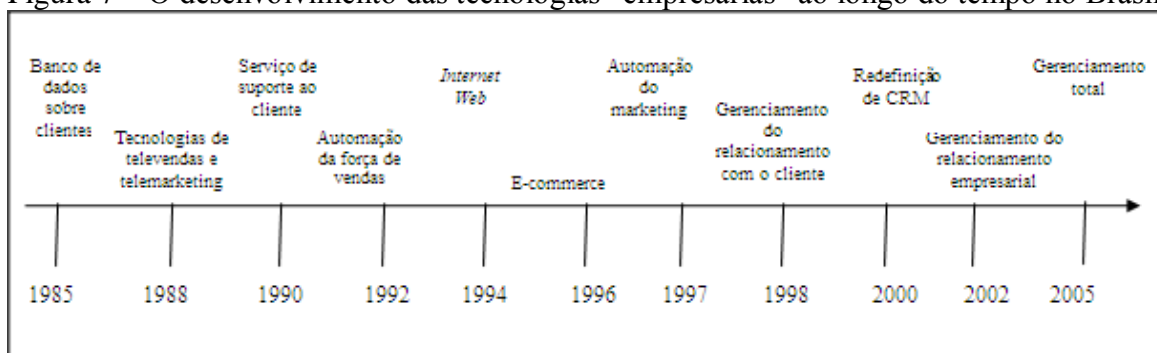
Recursos humanos – mesmo que sua colaboração para uma estratégia de CRM seja muitas vezes subestimada, as pessoas são parte fundamental do sucesso ou fracasso desses processos. Não se trata de obrigá-las a aplicar determinados procedimentos de orientação ao cliente, mas de fazê-las entender quais serão os resultados e os efeitos de suas ações para que elas sejam consideradas peças fundamentais em nosso sistema de relacionamentos.

Neste contexto, torna-se substancial entender o ambiente em que surgiu o conceito de CRM. Para Madruga (2010), o CRM possui duas origens. A primeira está atrelada à evolução das ferramentas tecnológicas para apoiar o departamento de marketing na interface com o cliente, através da integração das funções da organização. A segunda sucede do desenvolvimento da tecnologia de gestão empresarial, os denominados sistemas de *enterprise resource planning* (ERP), que evoluiu para integrar as áreas internas de uma organização com finalidade diferente: controlar estoques, custos e rentabilidade.

O CRM foi disseminado com a origem da empresa Siebel Systems, em 1993, na Califórnia, fundada por Thomas Siebel. Siebel trabalhou como vendedor na Oracle e teve grande destaque ao superar metas de vendas, ganhando até premiações pelo seu desempenho. No decorrer do tempo, ele percebeu que era necessário a automatização da área de vendas e, também, conhecer melhor os clientes rentáveis e os produtos e serviços consumidos. Então, insatisfeito com as ferramentas oferecidas, Siebel abriu a sua própria empresa, que obteve amplo sucesso e foi referência em CRM. Em 2005, a empresa foi adquirida pela Oracle (MADRUGA, 2010).

No Brasil, o conceito foi difundido a partir de 1995 e vem alcançando um crescimento exponencial ao longo dos anos. Com o advento da *internet*, da ampliação dos canais de relacionamento com os clientes e da automatização da força de vendas e do marketing, as empresas brasileiras buscam cada vez mais as aplicações do CRM. Na Figura 7 é apresentada a evolução das tecnologias voltadas às empresas no Brasil:

Figura 7 – O desenvolvimento das tecnologias “empresarias” ao longo do tempo no Brasil



Fonte: Adaptada de ASSIS *apud* MADRUGA, 2010.

1.3.1 Marketing one-to-one

Na implantação de soluções CRM, é necessário diferenciar cada um dos clientes. O marketing *one-to-one*, como mais popularmente conhecido, mas também denominado de marketing individual, marketing customizado e marketing personalizado para segmentos específicos, tem como essência essa perspectiva que é “tratar clientes diferentes de forma diferente” (PEPPERS; ROGERS GROUP, 2001, p. 14). Kotler e Armstrong (2009, p 177) citam que o marketing individual remete-se ao “desenvolvimento de produtos e programas de marketing sob medida para atender às necessidades e às preferências dos clientes individuais”.

Então, o marketing *one-to-one* fundamenta-se no conceito de que o relacionamento com os clientes é crucial para a sobrevivência e desenvolvimento da empresa. Diferentemente da produção em massa, em que não havia distinção das necessidades dos clientes e os produtos eram praticamente idênticos, sem qualquer exclusividade, adota-se a customização em massa, retornando ao tempo em que a empresa conhecia cada um dos seus clientes e o chamava pelo nome (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Cada etapa de uma solução CRM deve englobar a diferenciação dos clientes. O processo de diferenciação significa observar o valor que o cliente representa para a empresa e entender os seus hábitos e necessidades. Porém, é inviável estudar cada um dos clientes. Por mais avançada que seja a tecnologia empregada, o esforço seria grande e caro. Por isso, o marketing *one-to-one* deve ser utilizado para os melhores clientes, aqueles de melhor valor e de maior potencial (PEPPERS; ROGERS GROUP, 2001).

Nesse sentido, torna-se necessário elaborar estratégias de marketing que possibilite reconhecer os clientes de forma individualizada e, assim, construir relacionamentos sólidos e

duradouros. Segundo Pepper e Rogers Group (2001), as quatro estratégias do marketing *one-to-one* são: identificar, diferenciar, interagir e personalizar.

Ao identificar o cliente, a empresa passa a saber a sua identidade, cada uma das transações que ele realiza, as reclamações efetuadas e as providências tomadas. Um dos grandes desafios desse primeiro passo é fazer com que todos os dados do cliente estejam disponíveis em todos os pontos de contato. Além disso, o cliente precisa ser devidamente identificado independente do canal escolhido para se comunicar com a empresa. Para isso, sugere-se que a empresa tenha diversos dados, tais como: história e transações, receita e lucratividade, a quantidade de reclamações, canal de comunicação preterido, potencial de crescimento e risco (PEPPERS; ROGERS GROUP, 2001).

Os clientes são essencialmente distintos. Neste sentido, a diferenciação torna-se fundamental para o marketing *one-to-one* e tem por objetivo encontrar quais são os clientes de maior valor e os clientes de maior potencial. Dessa maneira, pode-se desenvolver uma relação de aprendizado (PEPPERS; ROGERS GROUP, 2001).

A interação é uma forma de fortalecer o aprendizado da empresa em relação aos seus clientes. Assim, a empresa poderá cada vez mais personalizar os produtos e serviços para que o cliente fique satisfeito e mantenha um relacionamento. A diferenciação e a interação caminham em conjunto e uma depende diretamente da outra. Quando a interação ocorre por parte do cliente, obtém-se uma maior disposição dele para responder perguntas. Porém, é necessário que ele veja valor a cada questionamento. Caso a empresa inicie a interação, deve-se ter permissão e utilizar canal preferido do cliente (PEPPERS; ROGERS GROUP, 2001).

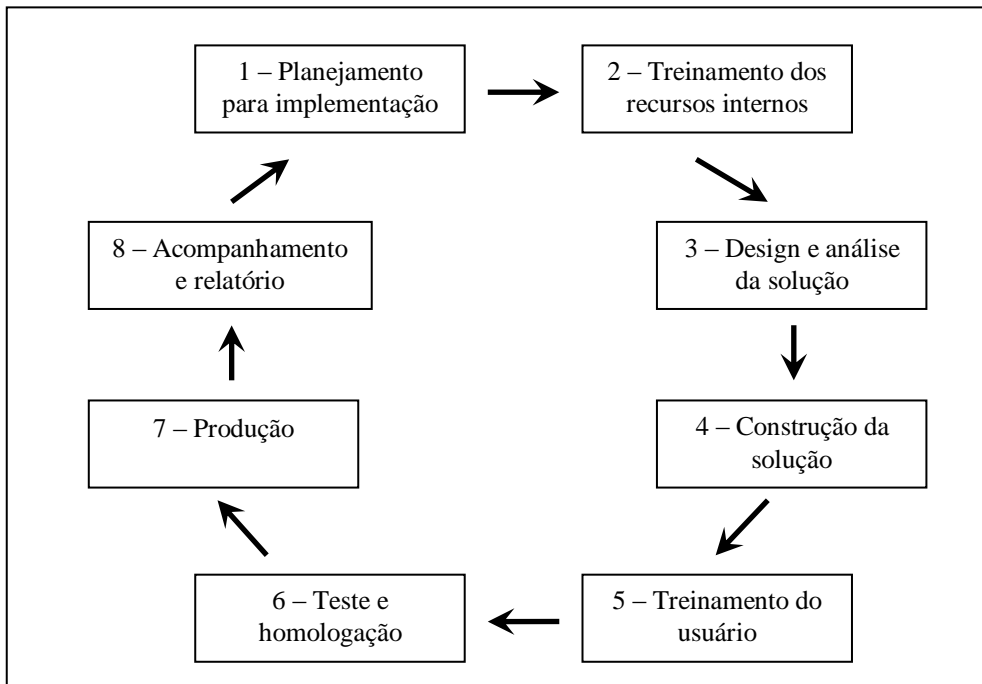
Para que ocorra a personalização dos produtos e serviços, é necessário que as estratégias elencadas anteriormente tenham sido executadas de forma adequada. Com isso, a empresa deve tornar os seus produtos e serviços uma experiência única para cada um dos seus clientes. Uma personalização bem-sucedida requer uma análise considerável dos interesses e das necessidades dos clientes, além da disponibilização de conteúdos interativos de acordo com os seus perfis (PEPPERS; ROGERS GROUP, 2001).

1.3.2 Etapas para implementar o CRM

De acordo com Madruga (2010), existem oito etapas fundamentais que servem para grandes, médios e pequenos projetos na implementação de soluções de CRM. Para que haja

sucesso nesse processo, é crucial que a empresa adote uma metodologia, acompanhe cada etapa e examine possíveis modificações. Na Figura 8 são evidenciadas cada uma das etapas:

Figura 8 – Oito etapas para implementação de solução de CRM



Fonte: MADRUGA, 2010.

É preciso definir os procedimentos para que determinada empresa implemente uma solução de CRM em seus projetos. Abaixo, encontra-se a análise de cada etapa (MADRUGA, 2010, p. 103-106):

1. **Planejamento para implementação.** Nesta primeira etapa devem-se reunir as pessoas adequadas para a execução do projeto e para a preparação de um cronograma inicial. É necessário criar um ambiente de desenvolvimento na elaboração de um *software* específico que permita a integração dos processos organizacionais com a gestão de relacionamento com o cliente.
2. **Treinamento dos recursos internos.** Os chamados usuários-chaves, ou seja, aqueles que serão participativos e colaborativos durante a implementação, precisam ser devidamente treinados.
3. **Design e análise de solução.** Nesta fase definem-se os detalhes do projeto e criam-se fluxos de informações (*workflow*). O projeto estará mais explícito, possibilitando a observação das novas necessidades/dificuldades. O grupo de trabalho investigará em detalhes os processos e as informações que estarão na solução.

4. **Construção da solução.** A solução CRM começa a ser personalizada de acordo com os processos e as informações mapeadas na etapa anterior. Nesta fase as tarefas são delineadas de acordo com as necessidades de cada usuário. Por exemplo: o grupo de trabalho verificará o atendimento ao cliente do vendedor mais qualificado do *call center* para construir a solução dessa tarefa.
5. **Treinamento do usuário.** É uma etapa primordial para a implementação satisfatória da nova solução CRM. Os usuários-chaves deverão compreender as modificações sugeridas e, no caso de *software*, aprender a maneira de operacionalizá-lo.
6. **Teste e homologação.** Nesta etapa os processos são testados e, assim, pode-se verificar se está ocorrendo conforme a proposta. Os ajustes são efetuados e, quando os processos estiverem funcionando adequadamente, homologa-se a solução CRM.
7. **Fase de produção.** Inicia-se a fase de produção das propostas mapeadas e aperfeiçoadas após a validação pelos usuários-chaves.
8. **Acompanhamento e relatório.** A fase de produção e de implementação precisa ser criteriosamente acompanhada visto que, possivelmente, os usuários terão dúvidas quanto aos novos procedimentos e a operacionalização de um *software*. Ao final, deve-se elaborar um relatório com o objetivo de estimular a melhoria contínua da solução CRM.

1.3.3 CRM operacional, colaborativo e analítico

Em relação às “aplicações de CRM”, pode-se verificar três fases distintas, que são: CRM operacional, CRM analítico e CRM colaborativo (MADRUGA, 2010; PEPPERS; ROGERS GROUP, 2001).

O CRM operacional está intimamente ligado às características operacionais da relação com o cliente. Por exemplo, a automação nos *call centers* e, conseqüentemente, do SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) permite uma interação direta com o consumidor por meio de um registro histórico das chamadas e dos acontecimentos (MADRUGA, 2010; PEPPERS; ROGERS GROUP, 2001). De acordo com Madruga (2010, p. 107), o CRM operacional possui diversas funcionalidades como: “acesso a qualquer hora e de qualquer lugar, acompanhamento de serviços, suporte a canais de relacionamento (multicanais),

histórico de canais, busca avançada, suporte na apresentação para o cliente e gerenciamento de contratos”.

O CRM analítico auxilia na diferenciação e segmentação dos clientes através da análise e do acompanhamento dos seus costumes. Desse modo, o seu objetivo é identificar o comportamento do consumidor e as suas principais necessidades para que os profissionais de marketing obtenham informações adequadas e, assim, estabeleçam previsões sobre compras futuras (MADRUGA, 2010; PEPPERS; ROGERS GROUP, 2001). Segundo Madruga (2010, p. 107), as principais funcionalidades do CRM analítico são: “análise de venda, análise dos serviços prestados, configurador de produto, campanha e informação para venda, campanhas por *e-mail*, *data warehouse*, ferramenta analítica, qualidade de dados e serviços”.

O CRM colaborativo abrange os diversos canais de contato com o cliente voltados ao relacionamento, inclusive com parceiros. Por exemplo, os fornecedores precisam estabelecer uma rede de relacionamento integrada com a empresa compradora-parceira para que colabore na resolução de possíveis problemas decorrentes do atendimento ao cliente (MADRUGA, 2010; PEPPERS; ROGERS GROUP, 2001).

1.3.4 CRM e TI

A tecnologia da informação (TI) trouxe mudanças na rotina das pessoas e também possibilitou avanços e interatividade na área de negócios. A rapidez e a facilidade de acesso aos dados são algumas das vantagens proporcionadas pela TI. Segundo Turban, McLean e Wetherbe (2002), “enquanto que o serviço tradicional ao consumidor coloca o ônus sobre o consumidor em levar um problema ou uma dúvida até a pessoa certa e receber a informação desejada somente aos poucos, a TI pode oferecer um serviço melhor devido à automação”.

Seybold e Marshak (1998 *apud* TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 2002, p. 271) elaboraram cinco passos na construção de um CRM apoiado pela TI:

1. Tornar mais fácil para o cliente fazer negócios com a empresa.
2. Centrar seus produtos e serviços no consumidor final.
3. Redesenhar os processos de negócio voltados para o consumidor, a partir do ponto de vista do consumidor final.
4. Conectar a empresa para obter lucro; desenhar uma arquitetura de negócio eletrônico envolvente e abrangente.
5. Promover a fidelidade do consumidor. No comércio eletrônico, essa é a principal chave para a lucratividade.

A *web* tornou-se um meio eficiente e barato para cumprir os cinco passos elencados e para o desenvolvimento de atividades relacionadas à TI. Por isso, as empresas estão investindo cada vez mais em *sites* para que eles sejam um canal de contato direto com seus clientes. Através de uma página virtual, o cliente pode realizar compras, manter contato com um atendente, efetuar sugestões e reclamações, e, além disso, em caso de organizações, acessar relatórios, enviar uma ordem de serviço, verificar pagamentos, entre diversas outras opções.

Então, o processo de CRM deve envolver a TI e o *site* das empresas e ter por objetivo agregar funcionalidades que permita consolidar um relacionamento com o cliente. A *internet* é ideal para o desenvolvimento de estratégias de marketing *one-to-one* visto que, por ser bidirecional e altamente interativa, possibilita a elaboração de plataformas *on-line* de acordo com as preferências de cada um dos visitantes (PEPPERS; ROGERS GROUP, 2001). O Quadro 8 mostra exemplos de atividades de CRM e dicas de soluções tecnológicas que podem ser aplicadas:

Quadro 8 – Atividades de CRM e suporte de TI

Atividade de CRM	Suporte de TI
Liberdade de escolha de médicos, hospitais, medicina alternativa etc., por empresa de assistência médica.	Internet, pesquisas <i>on-line</i> com clientes, <i>groupware</i> , sistemas especializados para dar consultoria.
Informações e serviços personalizados em diversas línguas; descontos baseados em estilos de vida. Lembretes de consultas, informações sobre médicos, pesquisa. Centro de ajuda para resolver problemas de associados. Oferecido por centros médicos, hospitais, empresas de assistência médica.	<i>E-mails</i> (tecnologia <i>push</i>), <i>data warehouse</i> para informação de cliente, <i>data mining</i> encontra relações; sistemas inteligentes de tradução. Proporciona mecanismos de busca no centro de atendimento na <i>Web</i> .
Centros de atendimento integrados, baseados na <i>Web</i> ; pronta resposta a perguntas de clientes.	Facilidade nas atividades do centro de atendimento; agentes inteligentes para responder às <i>FAQ's</i> .
Monitorar os pedidos dos clientes dentro da empresa.	<i>Software</i> de <i>workflow</i> para planejamento e monitoramento; <i>intranets</i> .
Indicação de gerentes de conta (atividade BPR); criação de equipes especializadas (BPR).	Sistemas especializados para dar consultoria; <i>groupware</i> para colaboração.
Seminários e atividades educacionais para clientes (bancos, hospitais, universidades).	Treinamento <i>on-line</i> ; Internet.
Auto-rastreamento de embarques, pedidos.	<i>Software</i> de treinamento baseado na <i>Web</i> ; <i>workflow</i> .
Segmentação de clientes.	<i>Data mining</i> em <i>data warehouse</i> .
Combinar clientes com produtos e serviços.	Agentes inteligentes baseados na <i>Web</i> .
Customização de produtos para atender a necessidades específicas dos clientes.	Agentes inteligentes para encontrar o que o cliente deseja, <i>CAD/CAM</i> para reduzir os gastos com customização.
Fóruns de discussão para clientes.	Salas de bate-papo, grupos de notícias com patrocínio.
Recompensar clientes assíduos (programas de fidelidade, p. ex., passageiros aéreos frequentes, compradores de determinada marca de combustível; empresas aéreas, lojas).	<i>Data warehouse</i> e <i>data mining</i> das atividades dos clientes; cartões inteligentes que registram as atividades dos clientes.

Participação dos clientes no desenvolvimento de produtos (serviços).	Pesquisas <i>on-line</i> , grupos de notícias, salas de bate-papo, <i>e-mails</i> .
Abordagem proativa dos clientes, baseada no nível de atividades dos mesmos.	<i>Data warehouse</i> , <i>data mining</i> .

Fonte: TURBAN, MCLEAN; WETHERBE, 2002, p. 272.

Portanto, a TI contribui e facilita a aplicação de estratégias de gestão de relacionamento com os clientes. Por meio de soluções tecnológicas, as empresas têm melhor controle e acesso às informações dos seus consumidores, podendo planejar ações para melhor satisfazê-los e, assim, agregar valor à organização.

1.3.5 Erros e obstáculos na implementação de soluções CRM

Na implementação de soluções CRM existem erros e obstáculos que podem dificultá-la. Turban e Volonino (2013) citam que um dos maiores problemas das empresas é não saber quantificar os seus benefícios intangíveis visto que um plano de negócios formal deve ser preparado antes de um projeto CRM, quantificando os custos esperados, os benefícios financeiros tangíveis, os benefícios estratégicos intangíveis e os riscos.

Além disso, Turban e Volonino (2013, p. 310-311) apontam as potenciais armadilhas e riscos de soluções CRM:

- Assumir mais do que pode ser entregue. A solução de CRM deveria ser direcionada para funções específicas de vendas e serviços empresariais ou grupos de usuários específicos. Além disso, é essencial que se gerencie o escopo, as metas e os objetivos do projeto durante toda a sua fase de implantação e desenvolvimento.
- Atrasos e estouros do orçamento.
- Fraca adoção de usuário. A facilidade de acesso e treinamento adequado são essenciais .
- Suporte e manutenção caros.
- Isolamento. A eficácia de um projeto pode ser afetada caso os dados de CRM não sejam usados por toda a empresa.
- *Garbage in-garbage out* (GIGO – o lixo que entra é o lixo que sai). Uma vez que os sistemas de CRM exigem tamanha entrada de dados, os usuários muitas vezes inserem caracteres aleatórios, estimativas equivocadas ou informações imprecisas, que levam a resultados de análise imprecisos e erros nas tomadas de decisões.
- Falha ao medir o êxito. A medição do estado antes do projeto e das conquistas após a implementação do projeto é essencial para uma empresa mostrar o sucesso.

A implementação de soluções CRM é desafiante porque envolve todas as áreas de uma organização com pessoas de propósitos e culturas distintas, mas que devem possuir os

mesmos objetivos. A falta de compromisso de compromisso da alta direção da empresa é vista como um dos principais problemas em projetos de CRM (PEPPERS; ROGERS GROUP, 2001).

Para Madruga (2010), existem doze ameaças para implementar CRM: baixa participação dos funcionários operacionais; sobrevalorização da tecnologia; baixo envolvimento da alta cúpula da organização com o projeto; falta de autonomia da equipe operacional perante o cliente; centralização excessiva das informações pelas áreas de marketing e TI; organização orientada ao produto; não saber o que se realmente se precisa; não planejar o futuro, pelo menos uma parte dele; escolha incorreta da empresa que irá desenhar os processos de CRM e treinar os canais de relacionamento; falta de visão da equipe de implementação; falta de incentivo ao usuário; engessamento.

Segundo Brown (2001 *apud* DEMO; PONTE, 2008), para a implantação de soluções CRM é necessário que a empresa observe determinados fatores: medidas do desempenho; pessoas e habilidades; oferta de acordo com os requisitos dos clientes e estratégia de mercado; *Balanced Scorecards* para controle dos componentes financeiros, operacionais, de atendimento ao cliente e infraestrutura (sistemas e processos); alinhamento organizacional procurando obter identidade de objetivos entre os membros.

No entendimento de Greenberg (2001), é complexo alinhar todas as necessidades de uma organização em um projeto de CRM, principalmente em empresas de grande porte, presentes em diversas locais e com múltiplos usuários. As empresas possuem processos distintos, e, por isso, cada uma terá que analisar os obstáculos e resolver os problemas que surgirem na implementação de soluções CRM.

2 METODOLOGIA

Nesta seção é apresentada a metodologia utilizada para atingir os objetivos elencados na pesquisa. Evidencia-se o tipo de pesquisa, a seleção da amostra e a coleta de dados.

2.1 Tipo de pesquisa

De com Marconi e Lakatos (2009, p. 1), a pesquisa pode ser definida como um “procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

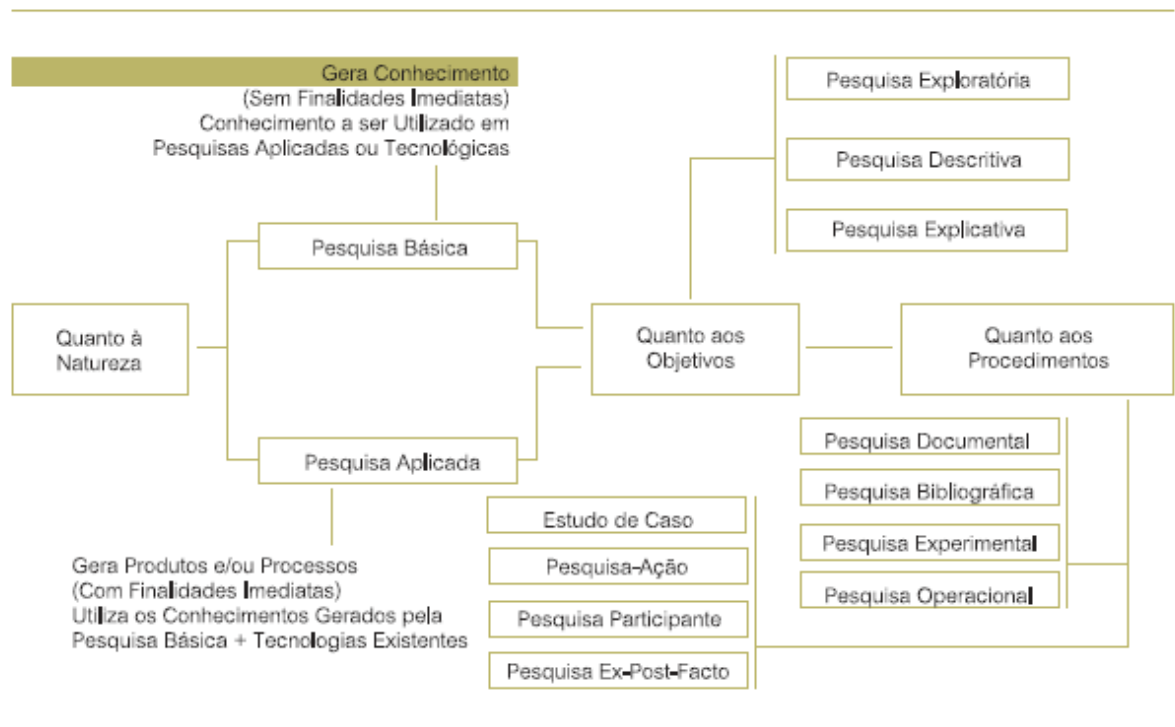
Gil (2002, p. 17) formulou o seguinte entendimento quanto à pesquisa:

Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema. A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

Portanto, para realizar uma pesquisa é necessário que exista um problema a ser pesquisado. Com o intuito de respondê-lo, aplicam-se métodos devidamente planejados para que suportem uma análise.

Neste presente trabalho, a pesquisa será classificada em relação a três aspectos, conforme proposto por Silva (2004): quanto à natureza, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos adotados. Na Figura 9 pode-se verificar as possíveis classificações:

Figura 9 – Tipos de pesquisa científica



Fonte: Adaptado de SILVA, 2004.

A presente pesquisa é classificada quanto à natureza como uma pesquisa aplicada. Para Ander-Egg (1978 *apud* MARKONI; LAKATOS, 2009), a pesquisa aplicada é caracterizada por seu interesse prático de modo que os resultados alcançados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas da vida real. Na interpretação de Silva e Menezes (2000, p. 20) a pesquisa aplicada é aquela que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”.

Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória. Segundo Gil (2007, p. 45), “este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. O planejamento da pesquisa exploratória é bastante flexível para que possibilite uma abrangente consideração e análise do fato estudado. Esse tipo de pesquisa geralmente envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com indivíduos que tiveram experiências com o problema em questão e a análise de exemplos que auxiliem na compreensão (GIL, 2007). Além disso, na maior parte dos casos, as pesquisas exploratórias são caracterizadas como pesquisa bibliográfica ou estudo de caso (GIL, 2007).

Mediante o objetivo geral da pesquisa e, portanto, o que representou a melhor adequabilidade, em relação aos procedimentos, foi o estudo de caso. Yin (2005) cita que o estudo de caso é empregado quando surge a necessidade de compreender fenômenos sociais complexos. Para Gil (2007) o estudo de caso abrange a análise aprofundada de um ou poucos objetos de forma que possibilite um amplo e detalhado conhecimento. De acordo com Martins (2006), o estudo de caso permite observar e entender os fenômenos dentro do contexto real, onde o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos e as variáveis envolvidas.

2.2 Seleção da amostra - estudo de caso

Para o alcance dos objetivos propostos neste trabalho, foi realizado um estudo de caso em um escritório contábil da cidade do Rio de Janeiro. Optou-se por um estudo de caso único para possibilitar um maior aprofundamento das questões relacionadas à gestão de relacionamento com os clientes.

A empresa mostrou-se representativa para a pesquisa porque menciona na sua missão, a apresentação de soluções e o uso intenso da tecnologia da informação e, na visão, a preocupação com os colaboradores, portanto, destaca os três pilares fundamentais do CRM, que são TI, processos e recursos humanos.

Além disso, de acordo com o Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis, Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas do Estado do Rio de Janeiro (SESCON-RJ), através de uma carta, o escritório estudado possui modelo de gestão automatizado e informatizado, o qual reflete de modo diferenciado no relacionamento com os seus clientes.

2.3 Coleta de dados

A coleta de dados efetuada em um escritório de contabilidade que utiliza soluções tecnológicas para gerir a relação com os seus clientes é fundamental para entender como ocorrem tais interações, dada a percepção de um empreendedor.

Portanto, o estudo de caso visa uma avaliação qualitativa do fenômeno estudado que, segundo Martins (2006, p. 23), “buscará descrever, compreender e explicar comportamentos,

discursos e situações”. De acordo com Minayo (1994, p. 21-22), a avaliação qualitativa “[...] trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

Os dados foram coletados por meio de uma entrevista semi-estruturada com um empresário do ramo contábil. Foi elaborado um formulário conforme apresentado no Apêndice A, mas permitiu-se aprofundar e acrescentar novas questões para melhor compreensão da temática. Para Pádua (2004, p. 70), a entrevista semi-estrutura é aquela em que “o pesquisador organiza um conjunto de questões sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal”.

O formulário elaborado possui cinco tópicos e cada um possui os seguintes objetivos:

1. Características do respondente: Analisar o perfil do respondente e a sua atribuição no escritório de contabilidade.
2. Características da empresa em geral: Observar os principais aspectos estruturais do escritório de contabilidade.
3. Perguntas sobre o histórico do escritório de contabilidade: Entender o panorama histórico do escritório de contabilidade e examinar as mudanças ocorridas ao longo do tempo.
4. Perguntas sobre o modelo tradicional x estratégico: Verificar o posicionamento estratégico do escritório de contabilidade.
5. Perguntas sobre o processo de gestão na empresa: Investigar as estratégias de gestão de relacionamento os com clientes em um ambiente automatizado de um escritório de contabilidade por intermédio da observação de características específicas dos gestores, dos colaboradores, da tecnologia e dos clientes.

Portanto, cada tópico da entrevista tem o objetivo de acrescentar dados para que seja efetuada uma análise detalhada da gestão de relacionamento com os clientes em um ambiente automatizado. Neste sentido, o entrevistado pôde relacionar as particularidades do escritório de contabilidade com o processo de gestão empresarial existente e a utilização intensiva de ferramentas tecnológicas.

3 ESTUDO DE CASO

Nesta seção serão evidenciadas as principais características da empresa RG Serviços Contábeis, o seu processo histórico e a sua visão estratégica, a análise dos dados coletados sobre a gestão de relacionamento com os clientes em um ambiente automatizado e a apresentação de sugestões de estratégias de gestão de relacionamento com os clientes para os escritórios de contabilidade.

3.1 O escritório RG Serviços Contábeis – histórico e visão estratégica

A RG Serviços Contábeis é uma empresa de pequeno porte, situada na cidade do Rio de Janeiro, com 120 clientes, que atua prestando assessoria e consultoria a empresas de pequeno e grande porte, empresas de serviços e comércio em geral, indústrias, oferecendo orientações fiscal e financeira, legalização de empresas etc. Conta com uma equipe de colaboradores, divididos em departamentos de acordo com a mais moderna técnica de *software* e hardware.

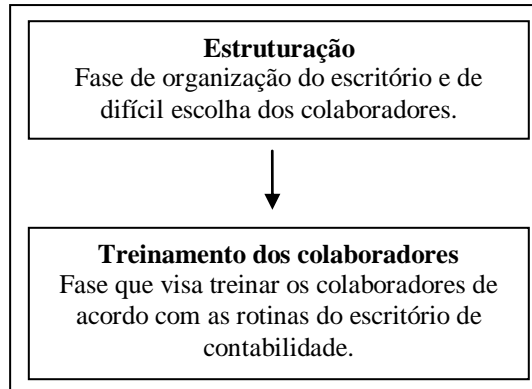
A empresa foi criada em 2006. Desde o início, o empreendedor Richard Guedes possuía a percepção de que era necessário investir maciçamente em pessoal e em tecnologia. Sendo assim, na abertura da empresa, elaborou um plano de negócios que estabeleceu o primeiro ano de trabalho como sendo um ano somente de investimentos em pessoas e em soluções tecnológicas, sem geração de lucros.

No entendimento do fundador, a empresa “deve estar preparada para prestar serviços para qualquer cliente, de qualquer segmento ou porte”. Por isso, um percentual do ganho anual sempre é reinvestido no negócio, especificamente em estrutura, para que haja possibilidade de crescimento.

Richard Guedes observa que os principais atributos que mantiveram a continuidade do escritório de contabilidade foram a iniciativa e a informação. Iniciativa porque é importante saber agir mediante as situações que aparecem nas rotinas de um escritório. Já a informação é o pilar para a execução adequada dos trabalhos.

Além disso, duas etapas históricas foram visualizadas desde a existência do escritório de contabilidade, conforme elencado na Figura 10:

Figura 10 – Fases do processo histórico do escritório de contabilidade



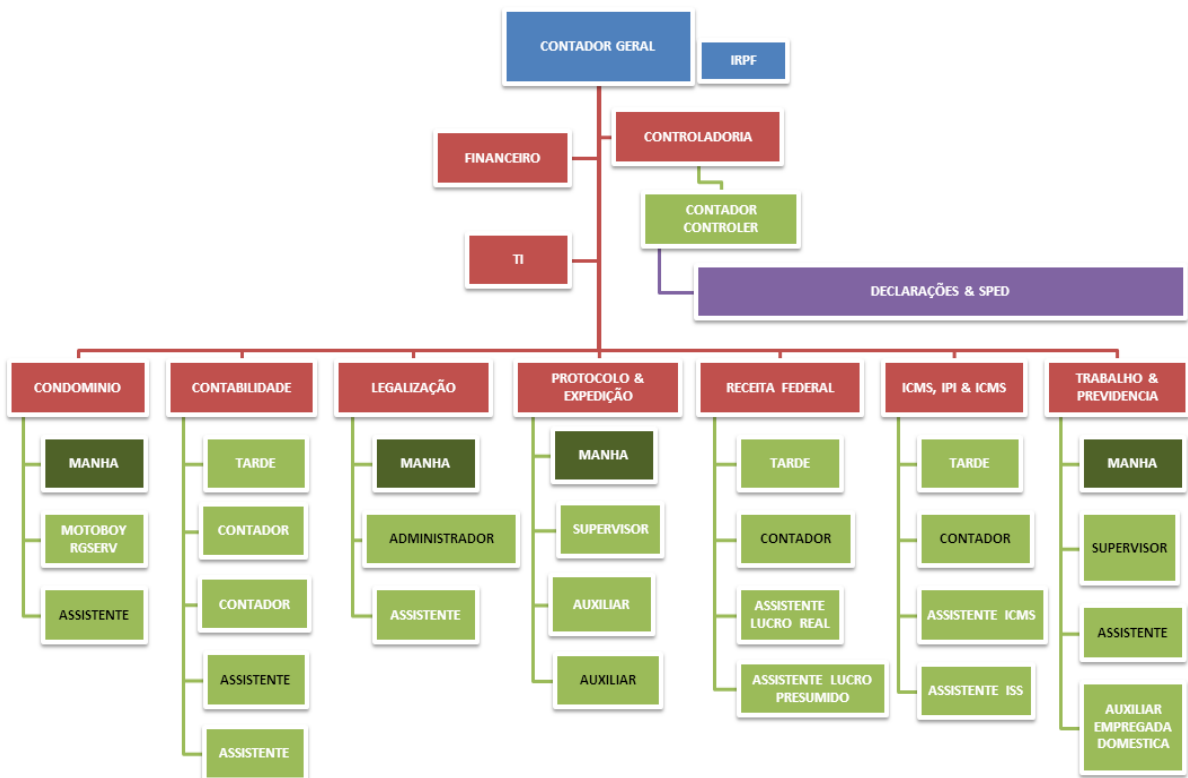
Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

A primeira fase, denominada “estruturação”, ocorreu no primeiro ano de criação do escritório e predominou a necessidade de organização, como estabelecimento de espaço físico e virtual, arrumação dos departamentos, estrutura hierárquica, e a falta de mão de obra qualificada. A segunda fase, “treinamento dos colaboradores”, sempre ocorrerá e é considerada essencial para a execução das tarefas.

Atualmente, as principais atividades que desempenhadas no escritório são: organização e classificação de todos os documentos contábeis da empresa; classificação e escrituração da contabilidade de acordo com as normas e princípios contábeis vigentes; controle de tributos, relação e cálculo de débitos em atraso; orientação e controle da aplicação dos dispositivos legais vigentes, sejam federais, estaduais ou municipais; orientação e controle de aplicação dos dispositivos legais vigentes; elaboração da declaração anual de rendimentos e documentos correlatos; confecção de folha de pagamento; assessoria contábil, através de trabalhos de planejamento tributário, auditoria, análise de demonstrações contábeis, entre outros; imposto de renda de pessoa física e legalização de empresas. O quadro completo de atividades encontra-se no Anexo B deste trabalho.

A empresa é dividida por departamentos com características e atribuições específicas. Na Figura 11, evidencia-se o organograma da empresa, com as ramificações hierárquicas existentes.

Figura 11 – Organograma da RG Serviços Contábeis



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

No organograma todos os departamentos estão ligados ao Contador Geral, cargo ocupado pelo gestor do escritório. O contador geral é quem administra o negócio e coordena os demais departamentos. O departamento financeiro encarrega-se, principalmente, do recebimento dos contratos de prestação de serviços do escritório. A controladoria é um departamento em fase de aprimoramento, cargo ainda ocupado pelo proprietário, mas que, pretende-se contratar um profissional para assumir as atribuições, inclusive de declarações e SPED. TI é visto como um departamento, mas é preenchido por empresas especializadas em cada solução tecnológica, que fornecem a infraestrutura necessária para todos os processos virtuais, desde a contabilização até a interface direta com o cliente por meio do *site* da empresa. Os demais departamentos trabalham diretamente na execução dos serviços ofertados pelo escritório e, nesse processo, cada colaborador possui uma função específica, conforme os cargos elencados (*motoboy*, contadores, supervisores, assistentes e auxiliares).

Na empresa utiliza-se o modelo estratégico de negócios, que, de acordo com o empresário, seria o alinhamento dos objetivos com prazos definidos e, particularmente em um escritório contábil, a uso da gestão eletrônica de documentos. Neste sentido, visando alavancar receitas e, conseqüentemente, alcançar metas traçadas, surge a idealização das

células de departamentos, em que uma trocava informação com a outra e auxiliaria no desenvolvimento do trabalho, evitando o erro e aumentando a satisfação do cliente. Por exemplo, quando um colaborador do departamento pessoal elaborasse um contracheque, outro funcionário conferiria e autenticaria as informações, minimizando os riscos envolvidos.

No Quadro 9 são apresentados os conceitos de missão (a razão de ser), visão (aonde a empresa quer chegar) e de valor (o ideal de atitude, comportamento e resultado que deve estar presente nos funcionários e nas relações da empresa com clientes, fornecedores e parceiros) que devem permear todas as operações do escritório de contabilidade.

Quadro 9 – Pensamento estratégico da RG Serviços Contábeis

Missão
Apresentar soluções nos serviços contábeis de maneira rápida e transparente, com ética, planejamento estratégico e uso da Tecnologia de Informação.
Visão
Criar uma empresa líder no segmento contábil, onde as pessoas tenham orgulho e prazer de trabalhar.
Valor
<u>Relacionamento Sólido</u> O desenvolvimento de um relacionamento sólido com seus clientes, em busca de resultados que viabilizem a prestação de um serviço ágil e eficiente no âmbito empresarial.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Desde o princípio, a razão de ser da empresa esteve pautada em apresentar soluções dinâmicas através do uso da TI, evidenciando a relevância das ferramentas tecnológicas na execução das atividades do escritório e no relacionamento com os clientes. Na visão, mostrou-se que é importante criar um ambiente satisfatório onde os colaboradores sintam prazer em trabalhar para que a empresa se torne líder no segmento contábil. Na percepção do entrevistado, a escolha de um único valor já permitia a integração dos ideais prezados pelo escritório, senão poderia confundir ou perder a essência. Sendo assim, em síntese, o relacionamento sólido significa total confiança do cliente no desenvolvimento das tarefas do escritório.

Na Figura 12 pode-se verificar a oportunidade, a ameaça, força e a fraqueza identificadas no estudo:

Figura 12 – Análise do ambiente do escritório

<u>INTERNO</u>	<u>Força</u> A organização e a utilização intensa de ferramentas tecnológicas	<u>Fraqueza</u> Um único colaborador executando muitas tarefas
<u>EXTERNO</u>	<u>Oportunidade</u> Trabalhar com clientes tributados pelo Lucro Real	<u>Ameaça</u> As constantes modificações nos normativos

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

A partir da análise do ambiente interno e externo, a empresa pode moldar as suas ações e estabelecer as suas metas. Observa-se que a maneira como a organização – possuir algo no seu devido lugar e acessá-lo de maneira rápida – é associada à estratégia do escritório, tal como o uso intenso de ferramentas tecnológicas, são fatores internos positivos. Entretanto, o fato de um único colaborador executar várias tarefas, sendo altamente prejudicial em caso de ausência ou desligamento, é um fator interno negativo. Como oportunidade considera-se a possibilidade de trabalhar com clientes que são tributados pelo Lucro Real, que devido às exigências impostas, muitos escritórios preferem não trabalhar. A principal ameaça são as constantes alterações nos normativos, gerando a necessidade de atualização permanente dos colaboradores e a modificação das rotinas.

3.2 Análise dos dados coletados

Para melhor compreensão das estratégias de gestão de relacionamento com os clientes em um ambiente automatizado, os dados coletados serão evidenciados por meio da observação de características específicas do gestor, dos colaboradores, dos clientes e da TI.

3.2.1 Gestor

A empresa estudada possui um único gestor. As suas principais atribuições estão diretamente relacionadas à melhoria dos processos e à supervisão do andamento das atividades desempenhadas pelos colaboradores que, conseqüentemente, envolve a satisfação do cliente.

O gestor é quem faz visitas aos clientes, que frequentemente ocorrem quando o escritório de contabilidade está iniciando uma parceria de prestação de serviços. No entendimento do entrevistado, a visita deve ocorrer no momento em que o cliente solicita. Quando uma visita é realizada, verifica-se a quantidade de colaboradores, a organização da empresa, se o cliente possui débitos na praça, entre outros fatores. Quando uma visita foi realizada anterior, é verificado se ocorreu melhorias de uma visita para outra e se o cliente está realizando o acompanhamento adequado da empresa. Para o empreendedor, diversas empresas falem por falta de controle.

O cliente tem acesso direto ao gestor, que atende pessoalmente, por telefone ou por meio virtual. Neste sentido, diversos clientes solicitam atenção para situações graves ou para orientar os “sonhos” – uma espécie de consultoria. Por exemplo, às vezes, o cliente quer trocar de empresa ou mudar de atividade. Então, torna-se necessário mostrar a realidade em termos contábeis para que ele possa efetuar a melhor tomada de decisão de acordo com a legislação brasileira e a com a percepção do gestor. Aliás, quando o cliente procura uma orientação do gestor, é sinal de satisfação e confiança no trabalho que sendo desenvolvido.

O gestor procura implantar uma liderança participativa, com delegações de tarefas aos colaboradores. Entende-se que, quando o funcionário é ouvido, recompensado por suas tarefas, impulsionado para ultrapassar os desafios que surgirem no escritório, sentem orgulho e prazer em trabalhar, há melhoria direta no atendimento das necessidades dos clientes.

3.2.2 Colaboradores

Os colaboradores são os agentes mais importantes na prestação de serviços contábeis. O atendimento e o desenvolvimento das atividades dependem diretamente das ações deles. Por isso, o comprometimento é crucial para a continuidade do negócio. No escritório estudado, o colaborador tem acesso direto aos clientes e, assim, podem efetuar contato assim que identificar algo relevante. O *site* é a ferramenta mais utilizada para obter os dados do cliente.

Na empresa estudada, os colaboradores são orientados por um “guia de tarefas”, que é um quadro no escritório que elenca todas as atividades que devem ser desempenhadas, inclusive as de relacionamento com os clientes. Este guia evidencia o dia em que a tarefa deve ser realizada, o setor que deve realizá-la, a tarefa propriamente dita e o denominado “ok”, que é um espaço indicativo se a tarefa dependerá de uma “ação” do colaborador ou se a informação está no *site*, por exemplo. Ao final do dia de realização da tarefa, o colaborador deve efetuar uma marcação assinalando se ela foi finalizada, está em andamento ou se deve buscar uma solução. O guia de tarefas completo encontra-se no Anexo A deste trabalho. A Figura 13 mostra como o guia está disposto no escritório:

Figura 13 – Guia de tarefas



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Não foi identificada uma estratégia diferenciada utilizada pelos colaboradores na gestão de relacionamento com os clientes. Na percepção do entrevistado, é difícil ter um colaborador que entenda que o atendimento e a qualidade são fundamentais, eles simplesmente resolvem os problemas dos clientes. Os colaboradores possuem diversas atividades e, por isso, quando o cliente liga e pede uma informação, eles podem não prestar o atendimento esperado.

Os colaboradores são incentivados para a realização de cursos. De acordo com o gestor, a capacitação profissional diminui potencialmente os riscos de erros e,

consequentemente, faz com que o cliente fique satisfeito. Ademais, quando o cliente argumenta sobre determinado assunto, é importante que os colaboradores estejam preparados para orientá-los.

Para o entrevistado, a principal dificuldade dos colaboradores em relação à gestão de relacionamento com os clientes é o entendimento das perguntas efetuadas. O cliente possui necessidades específicas e frequentemente não sabe perguntar exatamente o que deseja. Neste sentido, é essencial que o colaborador possua capacidade analítica para interpretar e apresentar a solução coerente.

3.2.3 Cientes

No escritório pesquisado, os clientes são auxiliados desde a abertura de uma empresa. Através da elaboração de um plano de negócios, onde é elencado o local apropriado, estipula-se o montante que será gasto, a taxa de retorno do investimento, entre outros elementos, o cliente possui apoio para iniciar e desenvolver o negócio. Além disso, o escritório também auxilia na elaboração de um fluxo de caixa projetado.

Para estipular os preços dos serviços oferecidos, o cliente preenche um formulário no *site* ou é enviado por meio eletrônico uma proposta de prestação de serviços. No Quadro 10 são mostradas as informações observadas pelo escritório na formação dos preços dos serviços contábeis:

Quadro 10 – Proposta de prestação de serviço

Qual a Atividade da Empresa
Quantidade de Funcionários
Qual o Regime Tributário - Super-Simples ou Lucro-Presumido
Média Mensal de Faturamento (Saber Perfil)
E-mail
Telefone
Endereço
Dia do Agendamento

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

As interações com o cliente estão pautadas em um relacionamento sólido. Busca-se a total confiança dele na execução das atividades. Para isso, o escritório investe fortemente em

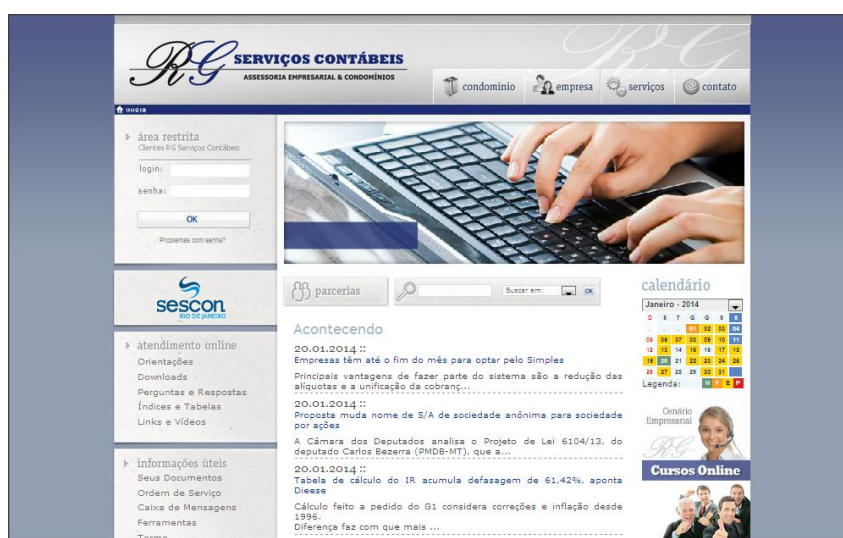
tecnologia, em processos e em recursos humanos. Neste sentido, para verificar o nível de satisfação do cliente, um colaborador efetua uma ligação mensal e pede para que o mesmo dê uma nota de 0 a 10 em relação ao serviço prestado. Por meio deste procedimento, pode-se constatar aspectos a serem melhorados na gestão de relacionamento com o cliente.

Na percepção do entrevistado, o processo de mudanças ocorrido principalmente devido à adoção das normas internacionais de contabilidade no Brasil, altera totalmente a gestão de relacionamento com o cliente visto que o escritório precisa de relatórios consistentes, que reflitam a realidade do negócio. Para isso, é necessário um contato direto com os clientes.

3.2.4 TI

O escritório de contabilidade estudado possui um foco diferenciado e inovador na gestão de relacionamento com os clientes. Por meio do *site*, o cliente tem total acesso aos seus pagamentos, pode ler as principais notícias do dia referente aos normativos e finanças em geral já na primeira página, efetuar solicitações aos colaboradores, verificar a execução dos trabalhos, ler *e-mail*, ser direcionado para emissão de guias ou fazer um curso on-line, entre outras opções. Na Figura 14 evidencia-se o *layout* da página virtual do escritório:

Figura 14 – *Layout* da página virtual da RG Serviços Contábeis



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Para que o cliente acesse as informações referentes à sua empresa, é necessário que ele tenha um *login* e uma senha específica. Caso ocorra um erro na autenticação, o cliente pode clicar em “problemas com senha” e solicitar novamente o envio da senha. Na realização deste estudo, para manter o sigilo dos clientes da RG Serviços Contábeis, o sistema foi processado com dados de um cliente fictício.

Ao entrar no sistema, o cliente é automaticamente informado sobre a quantidade de mensagens ainda não lidas. Caso deseje, pode verificá-las de imediato ao clicar em “ok”. Ao acessar, o cliente dispõe de um correio eletrônico que informa todas as solicitações recebidas pelo escritório na caixa de entrada, as solicitações enviadas na caixa de saída e a possibilidade de escrever uma mensagem direcionada à um destinatário específico. Na Figura 15 apresenta-se o correio virtual que o cliente possui acesso:

Figura 15 – Correio virtual

Assunto:	De:	Data:
✉ Solicitação: "Apoio Administrativo - Carol"	Carol	14/08/2013 15:08
✉ Solicitação: "Departamento Trabalho & Previdência "	RG	06/06/2013 11:06
✉ Solicitação: "Departamento Trabalho & Previdência "	RG	06/06/2013 11:06
✉ Solicitação: "Aprovação Rua (Imprimir)"	JESSICA	10/05/2013 15:05
✉ Solicitação: "Departamento Trabalho & Previdência "	richard	07/04/2013 22:04
✉ Solicitação: "Departamento Contabilidade "	RG	02/01/2013 14:01
✉ Solicitação: "Departamento Trabalho & Previdência "	richard	28/12/2012 20:12
✉ Solicitação: "Aprovação Rua (Imprimir)"	raquel	07/12/2012 10:12

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

No *site*, o campo de atendimento *on-line* está dividido em orientações, *downloads*, perguntas e respostas, índices e tabelas, *links* e vídeos. Em orientações, o cliente tem acesso direto a diversas notícias sobre contabilidade, legislação e finanças em geral. Nos *downloads*, o cliente dispõe de arquivos, como a ficha cadastral de funcionários. Nas perguntas e respostas encontram-se questionamentos que são usualmente feitos pelos clientes. Em índices e tabelas, o cliente pode acessar indicadores econômicos, cronogramas e tabelas práticas. Nos *links* e vídeos, o cliente é direcionado a páginas virtuais que são consideradas interessantes

pelo escritório. Na Figura 16 é evidenciado os campos de atendimento *on-line*, informações úteis e acesso rápido:

Figura 16 – Atendimento *on-line*, informações úteis e acesso rápido



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Em relação às informações úteis, o cliente pode acessar os seus documentos, emitir ordens de serviços diretamente para o departamento apropriado, abrir a caixa de mensagens, cadastrar dados para o fechamento da folha de pagamento ou cadastrar notas fiscais através das ferramentas ou ler o termo de uso do *site*.

O principal espaço do *site*, denominado “seus documentos”, é fundamental para o cliente e deve ser aberto diariamente. Por intermédio deste campo, o cliente acessa todos os arquivos processados pelo escritório, como os pagamentos a serem efetuados e os relatórios emitidos. Se for necessário, ele pode filtrar e consultar somente os relatórios ou somente os pagamentos. Os documentos são expostos por ordem de data decrescente e mostrados através de um título com data de referência, publicação e vencimento (quando forem pagamentos a vencer). Na Figura 17 apresenta-se esse campo virtual:

Figura 17 – Seus documentos

Título	Referência	Publicação	Vencimento
Relatório de Férias a Vencer (Cliente: Fazer a Previsão e Informar a RG)	(Jan./2014)	10/01/2014	---
Controle de Exame Médico	(Jan./2014)	10/01/2014	---
CAGED - Recibo Entrega	(Dez./2013)	08/01/2014	---
GPS - INSS Folha de Pagamento	(Dez./2013)	06/01/2014	20/01/2014
Extrato de Vale Transporte	24/Dez./2013	24/12/2013	---
GPS - INSS 13 Salario	(Dez./2013)	19/12/2013	20/12/2013

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

A empresa utiliza o conceito de gestão eletrônica de documentos (GED), em que todos os documentos dos clientes são devidamente digitalizados e podem ser acessados em qualquer lugar e a qualquer momento por meio da internet. Os maiores benefícios observados para a gestão de relacionamento com o cliente são: possibilidade de acesso aos pagamentos do dia sem ter que procurar a guias ou boletos; canal de atendimento 24 horas; a certeza de que as rotinas são executadas e a confiança na prestação de serviços. Por isso, a organização do escritório está alinhada para o uso permanente das ferramentas tecnológicas e através delas se processa as informações que são inseridas no *site*.

Os próprios clientes estão sendo orientados para que digitalizem os documentos. De acordo com o entrevistado, os clientes se beneficiam significativamente visto que eliminam o risco de perder um documento, além de garantir o acesso imediato quando necessário. A digitalização possibilita agilidade nos processos do escritório, maior qualidade das informações, rapidez na elaboração dos demonstrativos contábeis e, conseqüentemente, facilita as tomadas de decisões nas empresas.

O campo “acesso rápido” direciona o cliente para o *site* de notícias G1, para *site* da nota carioca ou para o *site* da nota fiscal eletrônica. Além disso, na primeira página virtual, o cliente pode acessar os espaços denominados “facilitador” ou “certidões”, que direcionam para *sites* que possuem uma série de *links* úteis.

Para simplificar o acesso às informações, os clientes podem ir diretamente ao “calendário”. Cada dia possui uma cor diferente com uma indicação que pode ser observado ao clicar sobre as letras da legenda: H – hoje; F – feriado; E – Evento; P – Pagamento. Então, somente ao examinar o calendário, o cliente conhecerá os fatos programados e ao clicar em um determinado dia, é remetido automaticamente ao evento ou pagamento. Além disso, caso o cliente necessite efetuar uma busca específica, há uma ferramenta para localizar.

No intuito de investir na capacitação do cliente, que é visto como um parceiro do escritório, é oferecido o curso on-line sobre o “novo cenário empresarial e seus impactos nos negócios”. Basta que o cliente acesse a página virtual correspondente. Na Figura 18 mostra-se os campos virtuais que o cliente também pode acessar:

Figura 18 – Calendário, cursos *on-line*, depoimentos de clientes e localização do escritório



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Uma solução tecnológica que agrega valor na gestão de relacionamento com os clientes e também fortalece a marca do escritório é a conta da empresa na rede social *Facebook*. Através dela, os seguidores recebem no mínimo uma publicação diária com notícias úteis, informações do escritório ou dicas de estratégias para fortalecer o negócio. Além disso, é um canal de contato com os clientes e com outros usuários. A Figura 19 mostra exemplos de publicações divulgadas:

Figura 19 – Exemplos de publicações na rede social *Facebook*



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Portanto, o *site* do escritório é a interface mais representativa na gestão de relacionamento com os clientes no escritório de contabilidade pesquisado. Para que as informações sejam processadas nele, a empresa dispõe de computadores modernos e, além dos programas convencionais, de um *software* avançado de contabilidade (classificação de contas, contabilização, elaboração dos demonstrativos contábeis, entre outras funções) e de um *software* avançado de digitalização dos documentos.

3.2.5 Síntese dos dados coletados

O Quadro 11 apresenta um resumo das estratégias de gestão de relacionamento com os clientes utilizadas pelo escritório de contabilidade pesquisado:

Quadro 11 – Síntese dos dados coletados

Estratégia	Análise da estratégia
<u>Gestor</u>	
Melhoria dos processos operacionais	O gestor efetua revisões constantes dos processos operacionais, colaborando para gerar rapidez, qualidade da informação/demonstrações contábeis e redução de erros. Com isso, o cliente tem acesso a dados precisos e de alto padrão.
Supervisão e motivação dos colaboradores	Os colaboradores são frequentemente supervisionados e motivados para que prestem um serviço que agregue valor aos clientes.
Atendimento aos clientes	Os clientes possuem acesso direto ao gestor do escritório, que orienta nas diversas tomadas de decisões por meio do telefone pessoal, <i>e-mail</i> ou pelo <i>site</i> .
Visita aos clientes	O gestor realiza visitas ocasionais aos clientes. A cada visita são verificados pontos de melhoria na organização e no desempenho financeiro.
<u>Colaboradores</u>	
Atendimento telefônico	Ao ligar para o escritório, os clientes escolhem um ramal específico e são diretamente transferidos para o colaborador adequado.
Acesso direto aos clientes	Os colaboradores têm total acesso aos dados dos clientes por intermédio das ferramentas do <i>site</i> . Se necessário, em qualquer situação, os colaboradores têm autonomia para entrar em contato.
Guia de tarefas	O guia de tarefas auxilia na execução e acompanhamento das rotinas do escritório. Por meio dele, os colaboradores sabem o que deve ser feito diariamente, inclusive em relação às estratégias de relacionamento com os clientes.
Capacitação profissional	A capacitação profissional desenvolve os colaboradores, minimiza os riscos de erros e, assim, altera o nível de satisfação dos clientes. Por isso, os colaboradores são constantemente incentivados a realizarem cursos.

Programa de satisfação do cliente	A cada mês um colaborador liga para os clientes e verifica o nível de satisfação deles em relação aos serviços prestados pelo escritório. Também, é uma forma de ouvir críticas e sugestões.
<u>Clientes</u>	
Plano de negócios	O escritório auxilia na elaboração de um plano de negócios para as empresas que estão iniciando.
Proposta de preço dos serviços	Além de formar o valor da prestação de serviços, a proposta de preço tem por objetivo analisar a estrutura dos futuros clientes.
Relacionamento sólido	O escritório preza pelo relacionamento sólido, que significa a total confiança dos clientes na execução das atividades do escritório. Para isso, busca-se, principalmente, o aperfeiçoamento das soluções tecnológicas.
<u>TI</u>	
<i>Software</i> de digitalização	O <i>software</i> de digitalização possibilita o acesso imediato aos documentos dos clientes.
<i>Software</i> de contabilidade	O <i>software</i> de contabilidade contribui significativamente para a qualidade dos demonstrativos contábeis gerados, facilitando a tomada de decisão dos clientes.
<i>Site</i> - Acesso restrito	Cada cliente possui <i>login</i> e senha exclusivas para acesso ao <i>site</i> , garantindo o sigilo das informações.
<i>Site</i> - Localizador	A ferramenta de localização é útil para que os clientes realizem buscas rápidas de mensagens, documentos, ordens de serviços etc.
<i>Site</i> - Caixa de mensagens	A caixa de mensagens proporciona o envio e o recebimento de mensagens. Facilita o contato com o cliente.
<i>Site</i> - Orientações	Os clientes acessam notícias sobre contabilidade, legislação e finanças em geral.
<i>Site</i> - Downloads	Os clientes acessam diversos arquivos, como a ficha cadastral de funcionários.
<i>Site</i> - Perguntas e Respostas	Os clientes verificam uma série de perguntas e respostas que são frequentemente enviadas ao escritório.
<i>Site</i> - Índices e Tabelas	Os clientes acessam indicadores econômicos, cronogramas e tabelas práticas.
<i>Site</i> - Links	Os <i>links</i> proporcionam o direcionamento para páginas virtuais que são consideradas úteis pelo escritório.
<i>Site</i> - Vídeos	Os clientes são direcionados para assistirem vídeos elucidativos ou até mesmo motivacionais.
<i>Site</i> - Seus documentos	Os clientes encontram todos os documentos gerados pelo escritório, como guias de pagamentos, demonstrativos contábeis e relatórios em geral.
<i>Site</i> - Ordem de serviço	Os clientes direcionam ordens de serviços para os departamentos.
<i>Site</i> - Ferramentas	Os clientes cadastram dados para o fechamento da folha de pagamento ou cadastram notas fiscais.
<i>Site</i> - Calendário	Ao clicar em uma dia específico, os clientes acessam de imediato os eventos e pagamentos agendados para a data.
<i>Site</i> - Cursos	Os clientes realizam o curso <i>on-line</i> sobre o “novo cenário empresarial e seus impactos nos negócios”.
<i>Facebook</i>	Os clientes recebem no mínimo uma publicação diária com notícias úteis, informações do escritório ou dicas de estratégias para fortalecer o negócio.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

3.2.6 Sugestões de estratégias de gestão de relacionamento com os clientes para os escritórios de contabilidade

O Quadro 12 apresenta sugestões de estratégias de gestão de relacionamento com os clientes que podem ser utilizadas pelos escritórios de contabilidade, baseado em um caso real:

Quadro 12 – Sugestões de estratégias de gestão de relacionamento com os clientes

Estratégia	Implantação
1. Oferecer orientação na abertura das empresas	Treinar os colaboradores para que prestem assessoria na abertura das empresas, auxiliando em determinadas questões, tais como: localização adequada do empreendimento, elaboração de fluxo de caixa, plano de negócio, taxa de retorno do investimento, entre outros.
2. Utilizar um <i>software</i> adequado para processamento das informações enviadas pelo cliente	Escolher um <i>software</i> para escritório de contabilidade que se adeque às necessidades de processamento das informações, alinhado a qualidade da prestação do serviço.
3. Criar uma página na <i>internet</i> que possibilite acesso rápido e direto às principais informações necessárias ao andamento dos negócios dos clientes	Contratar uma empresa especializada na elaboração de páginas virtuais que possa disponibilizar uma interface direta de comunicação com o cliente.
4. Criar uma página do escritório de contabilidade em uma rede social amplamente conhecida	Utilizar uma rede social para estreitar o relacionamento com os clientes, divulgando os serviços desenvolvidos pelo escritório, dicas para aprimorar os negócios, bate-papo <i>on-line</i> para esclarecimento de dúvidas, entre outros.
5. Acompanhar a evolução das finanças dos clientes	Treinar os colaboradores para que disponibilizem de maneira objetiva por meio de uma linguagem adequada aos padrões dos clientes e de fácil entendimento, o andamento de suas finanças. Os demonstrativos contábeis devem ser utilizados para as análises necessárias.
6. Elaborar um quadro de tarefas	Criar um quadro elencando as principais tarefas de cada departamento e de cada empregado do escritório para que haja otimização de recursos e para que não gere insatisfação dos clientes em caso de ausência ou desligamento de um colaborador.
7. Implantar um programa de satisfação do cliente	Elaborar um questionário para ser enviado mensalmente por meio eletrônico ou apresentado através do <i>site</i> do escritório com o intuito de o cliente apontar o seu nível de satisfação, os problemas decorrentes e sugerir melhorias.
8. Criar as células de departamentos	Constituir departamentos em que um troca informação com o outro, confere a execução dos processos e auxilia no atendimento dos clientes.
9. Implantar um sistema de visitas frequentes aos clientes	Preparar um cronograma de visitas aos clientes. Deve-se planejar os pontos que serão observados e discutidos.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu verificar as estratégias de gestão de relacionamento com os clientes utilizadas por um escritório de contabilidade que emprega, principalmente, soluções tecnológicas para a execução das atividades e para as suas interações. A entrevista realizada apontou que os benefícios proporcionados pela utilização da TI são: facilidade de acesso ao escritório, rapidez no negócio e na tomada de decisão dos clientes. Entretanto, observou-se que as empresas com dificuldades de acesso à internet não podem se tornar clientes de um escritório de contabilidade que possua tal nível de organização.

Os dados coletados também possibilitaram identificar que as estratégias de relacionamento com os clientes podem ser aperfeiçoadas por intermédio de melhorias no *site* do escritório de contabilidade e pelo melhor gerenciamento dos processos e das pessoas.

Em relação aos objetivos deste trabalho, constatou-se que:

- O gestor do escritório de contabilidade possui como parte das suas atribuições realizar o aprimoramento dos processos operacionais, a supervisão e a motivação dos colaboradores, atendimento direto aos clientes e visitação. Cada estratégia deve estar alinhada à missão da empresa de oferecer serviços rápidos e transparentes, com o uso intenso das ferramentas tecnológicas.
- Os colaboradores são os agentes que dispõem de maior contato com os clientes. Entre outras funções, eles realizam os atendimentos telefônicos, processam os documentos/pagamentos que são alocados no *site* do escritório e possuem autonomia para realizar contatos com os clientes. Um guia de tarefas facilita a execução e o acompanhamento das atividades do escritório, inclusive em relação às estratégias de relacionamento com o cliente.
- A empresa possui um “programa de satisfação do cliente”, em que um colaborador efetua uma ligação mensal para cada cliente e avalia o grau de satisfação, ouve sugestões e críticas em relação aos serviços prestados pelo escritório.
- O escritório auxilia na elaboração de um plano de negócios para as empresas que estão abrindo, onde é listado o local apropriado, estipula-se o montante que será gasto, a taxa de retorno do investimento, entre outros elementos. Assim, o cliente possui assistência para iniciar e desenvolver o negócio.

- A utilização de um *software* de digitalização viabiliza o acesso instantâneo de todos os documentos por parte dos clientes.
- O *software* de contabilidade gera demonstrativos financeiros que auxiliam os clientes na tomada de decisão.
- O *site* é a ferramenta tecnológica de maior interface com os clientes. Por meio dela, os clientes acessam todos os documentos/pagamentos gerados pelo escritório; enviam e recebem mensagens; dispõem de notícias diárias sobre contabilidade, legislação e finanças em geral; acessam uma série de arquivos úteis; verificam indicadores econômicos, cronogramas e tabelas práticas; emitem ordens de serviços para qualquer departamento do escritório; cadastram dados para o fechamento da folha de pagamento; realizam um curso on-line sobre o “novo cenário empresarial e seus impactos nos negócios”; entre outras opções.
- A conta do escritório na rede social *Facebook* é um canal de interatividade com os clientes, que recebem publicações com notícias, informações específicas e estratégias de gestão empresarial.
- As sugestões de estratégias de gestão de relacionamento com os clientes específicas para escritórios de contabilidade observadas no desenvolvimento da pesquisa foram: oferecer orientação na abertura das empresas; utilizar um *software* adequado para processamento das informações enviadas pelo cliente; criar uma página na *internet* que possibilite acesso rápido e direto às principais informações necessárias ao andamento dos negócios dos clientes; elaborar um quadro de tarefas; implantar um programa de satisfação do cliente; criar as células de departamentos; e implantar um sistema de visitas frequentes aos clientes.

Por meio desta pesquisa identificou-se as seguintes sugestões para estudos futuros:

- A elaboração de estudos de casos com múltiplos escritórios de contabilidade automatizados.
- A replicação do estudo da gestão de relacionamento com os clientes em outros tipos de escritórios, como os de advocacia, arquitetura, engenharia etc.
- A construção de um modelo de estratégias de gestão de relacionamento com os clientes para ambientes automatizados.
- A análise do perfil dos clientes dos escritórios de contabilidade automatizados.

Ressalta-se que este trabalho é um estudo de caso único e, portanto, os resultados alcançados não devem ser generalizados. Entretanto, os dados coletados e as sugestões de estratégias de gestão de relacionamento com os clientes podem ser utilizadas para aprimorar os canais de interação dos escritórios de contabilidade, incentivar o uso das soluções tecnológicas, facilitar as tomadas de decisões empresarias através dos demonstrativos financeiros gerados e, assim, contribuir para a valorização dos profissionais de contabilidade.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron. *Serviço ao cliente: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- AMBRÓSIO, V. *Plano de marketing: passo a passo*. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso Editores, 1999.
- ANDER-EGG, Ezequiel. *Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales*. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.
- ASSIS, Luiz Carlos. Especial CRM. *Revista Consumidor Moderno*, n. 52, 2001.
- BROWN, S. *CRM-Customer relationship management: uma ferramenta estratégica para o mundo e-business*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2005.
- CHURCHILL JR., Gilbert A; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos. *Administração de marketing no Brasil*. 2. ed. São Paulo: Cobra Editora, 2005.
- DANTAS, Edmundo Brandão. *Marketing Descomplicado*. 2. ed. Brasília: Editora Senac, 2008.
- DEMO, Gisela; PONTE, Valter. *Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte e estudo de casos*. São Paulo: Atlas, 2008.
- DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2007.
- GORDON, I. H. *De olho na concorrência: como vencer a batalha por mercado e clientes*. São Paulo: Futura, 2004.
- _____. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 1998.
- _____. *De olho na concorrência: como vencer a batalha por mercado e clientes*. São Paulo: Futura, 2004.

GREENBERG, Paul. *CRM-Customer relationship management: conquista e lealdade de clientes em tempo real na internet*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUMMESSON, Evert. *Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede*. 2. ed. Tradução: Marina Barbieri Campomar e Jonathan Hogan. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALEY, R. Benefit segmentation: a decision-oriented research tool. *Journal of Marketing*, v. 32, July 1968.

HALEY, R. Benefit segmentation: 20 years later. *Journal of Consumer Marketing*, n.2, 1984.

HELD, David; MCGREW, Antony. *Prós e contras da globalização*. 1. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

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

KOTLER, Philip. *Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education, 2005.

_____; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

_____; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing: a bíblia do marketing*. 12. ed. Prentice Hall Brasil, 2006.

_____; HAYNES, Thomas; Paul N. *Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar a sua atividade, sua imagem e seus lucros*. São Paulo: Manole, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. *Técnicas de pesquisa*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de serviços*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEGLER, J. F. B; VIEIRA, M. M. F.; FACHIN, R. C. Um exercício de desconstrução do conceito e da prática de segmentação de mercado inspirado em Woody Allen. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 4, p. 84-93, 2002.

LEVITT, T. *The marketing imagination*. New York: Simon e Schuster, 1986.

MADRUGA, Roberto. *Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo, Atlas, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. *Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática*. 10. ed. Campinas: Papirus, 2004.

PAYNE, A. *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*. Oxford: Elsevier, 2006.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. *CRM séries: Marketing 1 to 1*. São Paulo: Makron Books, 2001.

REINARES, Pedro. *Os 100 erros do CRM: mitos, mentiras e verdades*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

ROCHA, Rudimar Antunes da; PLATT, Allan Augusto. *Administração de marketing*. Florianópolis: Departamento de Ciências Administrativas/UFSC, 2010.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N. *O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SANTIAGO, Marcelo Piragibe. *Gestão de marketing*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

SEYBOLD, P. B.; MARSHAK, R. *Customer.com: how to create a profitable business strategy for the internet and beyond*. New York: Time Books, 1998

SHANK, John K; GOVINDARAJAN, Vijay. *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. Tradução de Luiz Orlando Coutinho Lemos. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILK, Alvin J. *O que é marketing?* Porto Alegre: Bookman, 2008.

SILVA, C. R. O. *Metodologia do trabalho científico*. Fortaleza: Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará, 2004.

STONE, Bob. *Marketing Direto*. São Paulo: Nobel, 1992.

TOLEDO, Luciano Augusto; CAIGAWA, Sidney Maçazzo and ROCHA, Thiago J.. Reflexões estratégicas sobre o composto promocional de marketing no contexto da internet: um estudo exploratório junto a uma instituição financeira. *Rev. adm. contemp.* [on-line], v.10, n.1, p. 117-138, 2006.

TURBAN; Efraim; MCLENA, Efraim; WETHERBE, James. *Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

_____; VOLONINO, Linda. *Tecnologia da informação para gestão: em busca do melhor desempenho estratégico e operacional*. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

WATERSCHOOT, W. V. The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited. *Journal of Marketing*, v. 56, Out. 1992.

WILSON, Aubrey. *The marketing of professional services*. Londres: McGraw-Hill, 1972.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ANEXO A – Guia de tarefas da RG Serviços Contábeis

Neste anexo evidencia-se o guia de tarefa que foi criado para auxiliar no desenvolvimento das atividades do escritório de contabilidade. “Dia” – indica quando a tarefa deve ser executada; “Setor” – o departamento responsável; “Tarefa” – qual é a atividade; “OK” – indica a maneira pela qual se consegue as informações. Ao final do dia determinado para a execução da tarefa, o colaborador indica se ela foi finalizada, está em andamento ou se é preciso buscar uma solução. Para manter o sigilo das informações do escritório pesquisado, alguns dados foram alterados ou excluídos.

GESTÃO VISUAL

CONTROLE DAS ROTINAS

Finalizado	
Em Andamento	
Buscar Solução	

DIA	SETOR	TAREFA	OK
.Diário	APOIO ADM	Movimento Saída - Atenção Preencher o TERMO DE RESPONSABILIDADE TECNICA (Perda de Clientes)	Ação
.Diário	TRABALHISTA	Publicar os TERMOS HOMOLOGADOS	Site
.Diário	APOIO ADM	Distribuir as solicitações dos e-mails da conta xx@xxx.com.br para os colaboradores (Fazendo as O.S.)	Ação
.Diário	APOIO ADM	Cliente - Pedir que diariamente acesse o <i>site</i> pela Manhã, quando acessa o e-mail não e enviado	Site
.Diário	APOIO ADM	Fazer os AGENDAMENTOS (Fortes) ORDEM DE SERVIÇOS de todos os Setores	Site
.Diário	APOIO ADM	Chegada do Cliente no Escritório/Funcionário = Verificar Expedição para Entrega	Ação
.Diário Final	APOIO ADM	Carregar Nextel ao Final do Dia 16:00 hs.	Ação
.Diário Início	APOIO ADM	09:30H - Verificar ida ao Banco	Ação
.Diário Início	TRABALHISTA	Agendar Homologações AC Gestão (Pedir ao Financeiro: Autorização do Cliente)	Fortes
.Diário Início	TRABALHISTA	Demissão de Funcionários = Homologações e Chave de Saque FGTS (Publicar ao Fim)	Ação
.Diário Início	APOIO ADM	Colocar SOM ambiente	Ação
.Diário Início	APOIO ADM	CADASTRAR CLIENTES NOVOS: <i>Site</i> , Controles, Fortes (Avisar aos Deptos o nº por e-mail)	Ação

.Diário Início	APOIO ADM	Agenda Fortes - Informar Boca a Boca os compromissos do dia	Ação
.Diário Início	APOIO ADM	Pegar Correspondência na Portaria do Nosso Prédio - Entregar Financeiro	Ação
.Diário Início	APOIO ADM	Verificar papel na impressora e grampo nos grampeadores	Ação
.Diário Início	APOIO ADM	Deletar Notícias de Outros Estados no <i>site</i> "RG"	Site
.Diário Início	APOIO ADM	Avisar Arquivos não Acessados do dia - Ligar entre 11:00 e 11:30 (Verificar no <i>site</i>)	Site
.Diário Início	APOIO ADM	Início do Dia: Mandar Mensagem do Livro (por E-mail no Assunto)	Ação
.Diário Início	APOIO ADM	Enviar E-mail xxx@xxxx (Matriz de Prioridades: O que vai ser feito no dia e pendências)	Ação
.Diário Tarde	LEGALIZAÇÃO	17º Ofício de Notas - Procedimento de abertura de firma: preencher na chegada do cliente	Ação
.Diário Tarde	LEGALIZAÇÃO	Chegada de Novos Clientes - TERMO DE RESPONSABILIDADE TECNICA e "Checklist de Entrada"	Check
.Diário Tarde	TRABALHISTA	Admissão de Funcionários - Clientes RG (escanear ao Fim) - Não Marcar entre Dia 20 ao Dia 30	Ação
.Diário Tarde	TRABALHISTA	Admissão de Funcionários - Pedir Cartão de Vale Transporte e Vale Refeição (Solicitação Cliente)	Ação
.Diário Tarde	APOIO ADM	Olhar as Notícias do <i>Site</i> da RG e enviar TODAS para Todos os Colaboradores.	Site
2ªF (*)	LEGALIZAÇÃO	ENCERRAMENTO DE EMPRESAS - VERIFICAR O QUE TEMOS E PROCESSOS	Check
3ªF	APOIO ADM	Atualizar planilha de <i>e-mail</i> (novos clientes na web)	Ação
3ªF (*)	LEGALIZAÇÃO	Controle Certidões & Validade SICAF (30 dias antes) - Encaminhar / Solicitar ao Departamento	Ação
5ªF (*)	LEGALIZAÇÃO	CORPO DE BOMBEIROS - Laudo de Exigência e Certificado de Aprovação (Clientes com Lojas)	Ação
6ªF	APOIO ADM	Olhar Apoio Teclado - SEM PENDÊNCIAS	Ação
6ªF (*)	ATENÇÃO	Verificar como as Situações "Marcadas em Vermelho pela Equipe" podem ser feitas	Ação
01 (L)	TRABALHISTA	Enviar E-mail todos os clientes - Procedimentos Admissões e Demissões	Ação
02 (L)	TRABALHISTA	Fazer/Publicar data Contrato de Experiência 30 e 60 dias	Fortes
04 (L)	EMP.DOMEST.	Controle Empregada Doméstica Impressão INSS - Atrasados	Ação
08 (L)	TRABALHISTA	Publicar CONTROLE DE EXAME MEDICOS periódicos (Ligar Avisando quando Vencido)	Fortes
08 e 09	APOIO ADM	Mandar o "INFORMATIVO RG" pelo Correio para os Clientes - Fazer Etiquetas. ESCANEAR E MANDAR PARA EQUIPE	Ação
09 (L)	TRABALHISTA	Adiantamento de Folha de Pagamento Geral (Publicar)	Fortes
12 (L)	TRABALHISTA	Débitos do Sindicato (ligar) Patronal - Novos Clientes e Antigos	Ação
12 (L)	TRABALHISTA	Verificar data Contrato de Experiência 30 e 60 dias - Avisar não acessados	Fortes
13 a 14 (L)	TRABALHISTA	Publicar SEFIP sem movimento (zeradas) - Prioridade para os Clientes que tem SICAF (licitação)	Fortes

15	LEGALIZAÇÃO	Conferir a Validade do Cadastro do SICAF (Na Própria Declaração do Sicaf)	Ação
15 (L)	TRABALHISTA	Verificar Quantidade de Funcionários dos Clientes para Acertar a Cobrança de Honorários	Fortes
15 (L)	TRABALHISTA	Dispensa Data Base - Avisar cliente 45 dias antes (Convenção)	Ação
15 a 21 (*)	APOIO ADM	Movimento Saída - Colocar Data de Expurgo e encaminhar pasta dos Funcionários para Auditoria (DP)	Check
15 a 21 (*)	APOIO ADM	Movimento Saída - Listar documentação para devolução ao cliente. (Verificar Procedimentos)	Check
18 (L)	EMP.DOMEST.	Fazer/Publicar Folha de Ponto Geral Fecha dia 31 (Publicar com data p/ deletar do <i>site</i>)	Fortes
18 (L)	TRABALHISTA	Fazer/Publicar Folha de Ponto Geral Fecha dia 20 (Publicar com data p/ deletar do <i>site</i>)	Fortes
18 (L)	TRABALHISTA	Fazer/Publicar Quadro de Horário de Trabalho Atualizado (com expiração 30 dias)	Fortes
20	APOIO ADM	Lista de Clientes Fiscal x Verificar Web: Darf / ISS ou DAS; Boleto RG/Extrato; EFD Contribuições e DCTF	<i>site</i>
20 a 23	TRABALHISTA	Fechar Folha de Pagamento (Verificar valores / data de reajuste: COVENÇÕES COLETIVAS)	Check
20 a 23	TRABALHISTA	Verificar Lançamentos automáticos (Folha de Pagto) = Listagem de Conferencia	Fortes
28	APOIO ADM	Pedir 10 (Dez) Cestas Básicas (Menor Valor) para entregar na Maranata da Tijuca (Secretaria)	Ação
29 (L)	TRABALHISTA	Informar Folhas feitas para Jessica colocar controle amarelo	Ação
29 (L)	PESSOA FISICA	Publicar INSS - Contribuinte Individual - Recolhimento Mensal NIT/PIS/PASEP (GPS 1007)	<i>Site</i>
29 (L)	EMP.DOMEST.	Fichário Branco - Controle Empregada Doméstica - Folha de Pagto X http://www.esocial.gov.br/	Ação
ABRIL	APOIO ADM	Lista Quantidade de Atendimento por Cliente - 1º Trimestre	Ação
JANEIRO	APOIO ADM	Enviar Cliente Declaração de Habilitação Técnica (CRC-RJ) por e-mail para os Clientes	Ação
JANEIRO	APOIO ADM	Lista Quantidade de Atendimento por Cliente - 4º Trimestre	Ação
JULHO	APOIO ADM	Lista Quantidade de Atendimento por Cliente - 2º Trimestre	Ação
OUTUBRO	APOIO ADM	Lista Quantidade de Atendimento por Cliente - 3º Trimestre	Ação
.Diário	THAIS	Enviar <i>e-mail</i> da Listagem de Conferência da Empresa lançada no Dia.	Ação
.Diário	THAIS	Liberar documentação Departamento Protocolo que foi escaneada	Ação
.Diário	THAIS	SAFE-DOC - Item 3 Exceto 3.4 - Fazer Lançamento = Fortes ocorrência (Caixa ou Banco)	Safe-Doc
4ªF e 5ªF	THAIS	SAFE-DOC - Item 2.5	Safe-Doc
2ªF e 3ªF	THAIS	SAFE-DOC - Item 4 - Fazer Lançamento = Fortes Ocorrência (Caixa ou Banco)	Safe-Doc
22 a 25	THAIS	Cobrar a movimentação que não foi entrega (olhar a DRE)	Ação
.Diário Final	APOIO ADM	Recolher o lixo no fim do dia, varrer escritório e pano no vidro do balcão.	Ação

.Diário Final	APOIO ADM	Enviar a todos, por e-mail, as Informações da Agenda do AC Gestão (Relatório) do dia posterior.	Fortes
.Diário Final	APOIO ADM	Colocar em Planilha específica quantidade de acessos no <i>site</i> RG	Ação
.Diário Final	APOIO ADM	Fazer <i>Backup Outlook</i> .	Ação
.Diário Final	CAROL	QUADRO - Acompanhar a marcação	Ação
.Diário Final	CAROL	QUADRO - 17:30 horas - Tirar marcação Todos os "DIÁRIOS"	Ação
.Diário (*)	APOIO ADM	Caixinha - Planilha dos gastos diários e possíveis RESSARSSIMENTOS	Ação
.Diário Início	CAROL	Enviar E-mail xxxr@xxxx (Matriz de Prioridades: O que vai ser feito no dia e pendências)	Ação
.Diário Início	CAROL	LUCRO REAL - Lançamento Movimentação (Enviar E-mail xxxxx@xxxx)	Ação
.Diário Início	APOIO ADM	Verificar Papel Higiênico Armário, Água e Copo descartável de Café e Água	Ação
.Diário Início	APOIO ADM	Aniversariantes - E-mail p/ Cliente C.C. p/ Funcionários "RG" (Assunto = Empresa e Cliente)	Ação
.Diário Início	CAROL	SAFE-DOC - Movimento Chegada - Separar para o Escaneamento (Verificar nº da Empresa e Mês Pagto)	Safe-Doc
4ªF	APOIO ADM	Verificar falta de Remédios e comprar na CAIXA DE MEDICAMENTOS	Ação
4ªF	APOIO ADM	Fazer Compras - Material de Expediente - (Informar o Financeiro, aguardar o cheque)	Ação
5ªF (Cond)	CAROL	Detalhamento Bancário dos Boletos de Condomínio (Bancos) LANÇAR E PUBLICAR	Site
6ªF	APOIO ADM	Passar para E-mail xxx@xxxx. Tudo que esta em Andamento "Pendências Gerais"	Ação
6ªF	APOIO ADM	Arquivar Documentos (Pastas Cinzas e Brancas)	Ação
6ªF	CAROL	Olhar Apoio Acrílico em cima da Mesa - SEM PENDÊNCIAS	Ação
08 (Cond)	CAROL	Listagem de Inadimplentes atualizada do mês anterior - Enviar (após o lançamento de todos os pagamentos)	Ação
11 (Cond)	CAROL	Finalizar a Prestação de Contas dos Condomínios - Zerar conta de Resultado (Razão por email - Sindico)	Wincont
11 (Cond)	CAROL	Publicar no <i>Site</i> a Prestação de Contas do Condomínio mês Anterior (3 Relatórios)	Site
11 a 16	CAROL	SAFE-DOC - Item 3.4 Livro Caixa (-) Despesas de Custeio (Não Locomoção) (+) Pessoal. Publicar na Web.	Site
11 a 16	CAROL	Elaborar DARF 0190 CARNE LEÃO / Contabilidade Pessoa Física / Livro Caixa (Olhar Receita no Fortes)	Fortes
13 e 14 (Cond)	CAROL	Preparar Pasta para Entrega - PRESTAÇÃO DE CONTAS DOS CONDOMÍNIOS (Colocar Francesinha)	Ação
25 (Cond)	CAROL	Calcular Valores = Boleto Condomínio	Ação
25 (Cond)	CAROL	Fazer Backup = Banco Itau	Ação
25 (Cond)	CAROL	Imprimir BOLETOS (Condomínio) e Mandar Arquivos Remessa. Correio ADM.	Itaú
25 (Cond)	CAROL	Escanear os Boletos Impressos e Publicar no <i>Site</i> (Um único Arquivo)	Ação

25 (Cond)	CAROL	Provisionar Débitos do Condomínio	Wincont
28	APOIO ADM	E-mail - Solicitando Agendar a Busca da Movimentação Contábil	Ação
30 e 31	CAROL	Análise do SPED CONTABIL	Fortes
31	CAROL	Engenet - Alocar Folha de Pagamento (Provisão) e Receitas por centro de Resultado	Ação
.Diário	DANI	Imprimir e Conferir Livros Diário e Razão (Anos Anteriores)	Ação
.Diário	DANI	Backup = Fortes	Ação
01 a 10	DANI	Notas Explicativas (Elaboração) - Balanço Patrimonial	Ação
10 a 15	DANI	Enviar e-mail da Listagem de Conferência da Empresa lançada no Dia. p/ xxxx@xxxx	Ação
10 a 15	DANI	Contabilidade dos SINDICATOS E ASSOCIAÇÕES CLIENTES DA RG (Prodecon)	Fortes
22 a 24	DANI	Verificar as Depreciações nos Ativos dos Clientes - Lançamento Padronizado	Fortes
JANEIRO	DANI	Imprimir e Conferir Livros Diário e Razão	Ação
JUNHO	DANI	Pedir MOVIMENTAÇÃO não entregue para lançamentos Contábeis	Ação
DEZEMBRO	DANI	Pedir MOVIMENTAÇÃO não entregue para lançamentos Contábeis	Ação
.Diário	RODRIGO	VIDEO SEVILHA	Site
.Diário	RODRIGO ICMS	Conferir correto preenchimento dos DANFE's recebidos (CFOP, CST, CSOSN) e se GNRE ou DARJ estão juntos	Ação
.Diário	RODRIGO ICMS	Verde - DANFE Pistolar: Despesa, Ativo ou Estoque? (Contabilizar)	Ação
.Diário	RODRIGO	SAFE-DOC - Item 5 - Olhar Fim dos lançamentos: DP, FISCAL e CONTABIL (Para Iniciar)	Safe-Doc
.Diário	RODRIGO	Pedir Extrato Bancário por e-mail aos clientes (direto do Site do Banco - Arquivo.RET)	Ação
2ªF	RODRIGO ICMS	Verificar Parametrização (Arquivos XML - Entrada e Saída, MFD, NF Serviço)	Ação
2ªF e 3ªF	RODRIGO	SAFE-DOC - Item 2.1 a 2.4 e 2.7 a 2.9 - Fazer Lançamento = Fortes Ocorrência (Caixa ou Banco)	Safe-Doc
4ªF	RODRIGO	SAFE-DOC - Item 2.6 (ICMS - Luz, Telefone e Outra) Olhar Balancete ao fim (Cadastrar e Lançar)	Safe-Doc
6ªF	RODRIGO	Imprimir OS's em ANDAMENTO. (Conferência)	Ação
6ªF	RODRIGO ICMS	Autorização ECF e DANFE - Estadual	Ação
01	RODRIGO	Publicar DARM - ISS das Pessoas Físicas	Ação
01	RODRIGO	Enviar Impostos (DARF's e DARM) pelo correio. WEBADM = (c) na Frente do Nome.	Ação
01	RODRIGO ICMS	Solicitar por e-mail (Comércio) ARQUIVOS XML DE SAIDA (Receita) E ARQUIVOS XML DE ENTRADA (Estoque)	Check
01	RODRIGO	Calcular e Provisionar Manualmente o DAS (MEI & SIMPLES) Atividade Serviço	Check

01	RODRIGO	Fazer PGDAS mensal Empresas sem movimentação no Simples Nacional	Site
05	RODRIGO ICMS	Verificar Balancete Fornecedores - Movimentação com o Nome do FORNECEDOR (Boleto na Despesa?)	Fortes
07 a 10	RODRIGO	Calcular e Provisionar DAS (MEI & SIMPLES) Atividade Comércio	Check
07 a 10	RODRIGO ICMS	Auditar os Arquivos de Chegada e Saída (XML, MFD.tdm, SPED)	Ação
07 a 10	RODRIGO ICMS	ECF Enviar Arquivo MFD de Clientes, inserir no Fortes (E-mail para o Cliente Lembrando)	Fortes
07 a 10	RODRIGO ICMS	Publicar e Provisionar ICMS . (Olhar lançamento Razão = ICMS Recuperar, Recolher e compensação)	Fortes
07 a 10	RODRIGO ICMS	ATENÇÃO PARA O DIFERENCIAL DE ALIQUOTA CFOP 2xxx (Atenção Simples Nac.)	Ação
11 a 16	RODRIGO	Publicar DRE na Web Mês Anterior (Conferir Provisões e Pagamentos Folha, Impostos)	Site
11 a 16	RODRIGO	(Darf Sicalc) CSSL, IRPJ, PIS, COFINS. (Primeiro King Ouro) - Bater com a EFD Contribuições e EFD IRPJ	Check
11 a 16	RODRIGO	(Darf Sicalc) CSSL, IRPJ, PIS, COFINS. (Outras Municípios) - Bater com a EFD Contribuições e EFD IRPJ	Check
11 a 16	RODRIGO ICMS	Prévia análise de Doc. Fiscais = Fortes Menu Utilitários – Analisar Inconsistência [Versão Beta]	Fortes
18	RODRIGO ICMS	MFD - Verificar se arquivo foi aceito no Sefaz (Arquivo Retorno)	Ação
25	RODRIGO ICMS	Publicar COMPARATIVO VENDAS X COMPRAS do mês anterior (verificar se todos os DANFES foram lançados)	Site
25 a 31	RODRIGO ICMS	Encadernar Livro de Entrada/Inventário de Mercadorias Inclusive Simples Nacional e Transportadora	Ação
26	RODRIGO	Validade das NOTAS FISCAIS de todos os clientes. (Serviço/Comercio)	Ação
27	RODRIGO ICMS	Lançamento dos Livros do ISS e ICMS (Colar Guias)	Fortes
ABRIL	RODRIGO	Publicar Balancete 1º Trimestre (Verificar: Provisões e Folha de Pagto) - Validado	Site
JANEIRO	RODRIGO	ENCERRAR ESCRITURAÇÃO - BALANÇO PATRIMONIAL	Ação
JANEIRO	RODRIGO	Lançamentos: Acertar Capital e Sócios nos Balancetes	Ação
JANEIRO	RODRIGO	Acertar: Conta Corrente dos sócios Ativo ou Passivo nos Balancetes	Ação
JANEIRO	RODRIGO	DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS MENSALMENTE. Acumulado para DIRF	Ação
JANEIRO	RODRIGO	Publicar/Conferir Balancete 4º Trimestre (Verificar: Provisões e Folha de Pagto) - Validado	Site
JANEIRO	RODRIGO ICMS	Pedir Inventário de Estoque para os Clientes – Comércio	Ação
JANEIRO	RODRIGO ICMS	1/2 Situação Fiscal Estadual (GIA / DECLAN / SINTEGRA)	Ação
JULHO	RODRIGO	Publicar/Conferir Balancete 2º Trimestre (Verificar: Provisões e Folha de Pagto) - Validado	Site
JUNHO	RODRIGO ICMS	2/2 Situação Fiscal Estadual (GIA / DECLAN / SINTEGRA)	Ação
SETEMBRO	RODRIGO	Publicar/Conferir Balancete 3º Trimestre (Verificar: Provisões e Folha de Pagto) - Validado	Site

.Diário	FINANCEIRO	Encaminhar e-mail para APOIO ADM, para elaboração da ORDEM DE SERVIÇO	Ação
.Diário (*)	QUALIDADE	QUALIDADE - Escutar a Reclamação do Cliente	Ação
.Diário (*)	QUALIDADE	QUALIDADE - Orientar as saídas de documentação do Escritório junto ao PROTOCOLO	Ação
.Diário	FINANCEIRO	O.S. FEITAS X TABELA DE PREÇOS (Lançar e Enviar E-mail - Aviso de Cobrança c/ a Data)	Site
.Diário	FINANCEIRO	Fluxo Financeiro Projetado - Encaminhar por E-mail xxx@xxxx (Com Parecer)	Ação
.Diário	FINANCEIRO	E-mail dos DEVEDORES para os Deptos. (Corpo do E-mail: Conta / Nome / Cliente C/ 2 mês em atraso)	Ação
.Diário	FINANCEIRO	Enviar E-mail xxx@xxxx (Matriz de Prioridades: O que vai ser feito no dia e pendências)	Ação
.Diário	FINANCEIRO	Fazer Backup Outlook e Wincont	Ação
.Diário	FINANCEIRO	Atualizar CONTAS A RECEBER - Ao fim Encaminhar Balancete para: xxx@xxxx (Com Parecer)	Citibank
.Diário	FINANCEIRO	COBRANÇA HONORÁRIOS NÃO PAGOS (Após atualização do Balancete)	Ação
.Diário	FINANCEIRO	Contas a Pagar - Colocar malote azul na mesa Richard para confecção Cheque	Ação
.Diário	FINANCEIRO	Enviar Proposta de Serviços Extras - 50% no ato e 50% em 45 Dias (Quando Aceito Publicar os Boletos)	Ação
.Diário	FINANCEIRO	Elaborar O.S. para Dpto Legalização , no ato do pgto dos 50%.	Ação
3ªF	FINANCEIRO	DIA DE LANÇAMENTOS CONTÁBEIS (Contabilizar RICHARD e seu Extrato) PASSAR RG PARA SAFE-DOC	Ação
2ªF	FINANCEIRO	Pagamento Faxineira	Check
2ªF	FINANCEIRO	ARQUIVOS PUBLICADOS x TABELA DE PREÇOS (Lançar e Enviar E-mail - Aviso de Cobrança c/ a Data)	Site
3ªF (*)	FINANCEIRO	ORGANIZAR PASTA BRANCA E CINZA - NOVOS CLIENTES	Ação
4ªF (*)	FINANCEIRO	Ligar para Despachante (Denise) - pegar documentação na pasta azul. Cobrar as O.S. EM ANDAMENTO.	Ação
4ªF	FINANCEIRO	Verificar Legalização = Contratos Feitos e Outros Serviços x Lançamentos Contábeis (Fechamento)	Ação
4ªF	FINANCEIRO	CONTRATO DE SERVIÇOS "RG" quem falta Assinar?	Ação
5ªF	FINANCEIRO	COBRANÇA LEGALIZAÇÃO A RECEBER - NÃO PAGANTES	Ação
6ªF	FINANCEIRO	Passar para E-mail xxx@xxxx. Tudo que esta em Andamento "Pendencias Gerais"	Ação
6ªF	FINANCEIRO	Imprimir OS's em ANDAMENTO - Conferencia (Condomínio Também)	Ação
6ªF	FINANCEIRO	Olhar Apoio Acrílico em cima da Mesa - SEM PENDÊNCIAS	Ação
6ªF (*)	QUALIDADE	Controle de Qualidade - Ligação Clientes (Algo Pendente - Distribuir). Não satisfeito agendar visita Richard.	Ação
6ªF (*)	FINANCEIRO	Verificar quem não pagou (controle legalização) - Taxa de Alvará	Ação
6ªF (*)	FINANCEIRO	Importação Extrato Bancário para o FORTES (Arquivo do Tipo OFC e OFX)	Fortes

01	FINANCEIRO	Balancete - Mensalidade dos Novos Clientes (Somente com Alvará de Funcionamento)	Ação
01	FINANCEIRO	Fazer e Publicar os BOLETOS dos Clientes "RG"	Ação
01 a 03	FINANCEIRO	Publicar Razão/ EXTRATO - Serviços Avulsos (Fora do Contrato mensal) - Grupo 112.04	Site
01 a 03	FINANCEIRO	Publicar Razão/ EXTRATO - Serviços Contábeis - Grupo 112.01	Site
05	FINANCEIRO	Verificar Publicação Jornal "MARANATA" - Cheque R\$ 500,00	Ação
03 (*)	FINANCEIRO	Passar e-mail notícia do <i>site</i> - Contatos Revista O JK / Outros - Bairros	Ação
06 a 08 (*)	FINANCEIRO	Atualizar Planilha Certificado Digital "ETAPAS E VALIDADES ATUALIZADA EM..." colunas em *	Ação
15	FINANCEIRO	Ações para os clientes INATIVOS	Ação
15	FINANCEIRO	Verificar Débitos de Clientes para Devolução dos não pagantes. Interface: Apoio Adm e Protocolo	Ação
20	FINANCEIRO	Verificar os PAGTOS não acessados nos últimos 2 meses (Impostos e Previdência) - Prudência	Site
20 (*)	FINANCEIRO	Verificar validade Certificado Digital e validade das procurações (Receita Federal e Conectividade Social)	Ação
28	FINANCEIRO	E-mail para clientes - Tabela de Serviços Extras (Com o Objetivo de Verificar o que podemos Ajudar)	Ação
28	FINANCEIRO	Pagto Despachante - Denise (Vem pegar o cheque no Dia 30)	Check
30	FINANCEIRO	Caixinha - Lançar as Despesas NAS CONTAS DOS CLIENTES para reembolso	Ação
30	FINANCEIRO	Conferir com o Departamento Apoio ADM as Empresas na Lista de Busca de Movimento (Novas)	Ação
30	FINANCEIRO	Fechamento - Lançamento dos Boletos "RG" - RECEITA DO ESCRITÓRIO	Citibank
30	FINANCEIRO	Provisionar Contas a Receber - Clientes Cartório 17º Ofício de Notas (Bloco de Controle na pasta de Cobrança Cliente)	Ação
30	FINANCEIRO	Provisionar Serviços Feitos (Cobrança para Cliente) + Empregada Doméstica	Wincont
.Diário	TRABALHISTA	Encaminhar e-mail para APOIO ADM, para elaboração da ORDEM DE SERVIÇO	Ação
.Diário (Enc.)	TRABALHISTA	Olhar o que foi publicado pelos Assistentes. Erros quando acessados ligar para o cliente	site
.Diário (Enc.)	TRABALHISTA	Acompanhar os horários na Folha de Ponto do Escritório	Ação
.Diário	TRABALHISTA	Controle de Exame Médicos Complementares - Excel	Ação
.Diário	TRABALHISTA	Pasta - Verificar fim dos AVISOS PREVIOS	Fortes
.Diário	TRABALHISTA	Demissão de Funcionários = Publicar Termo e Guia GRRF	Site
.Diário	TRABALHISTA	CLIENTES NOVOS - Ligue, se apresentar, e dar as Boas Vindas	Ação
.Diário	TRABALHISTA	Entregar Pasta dos Funcionários dos Clientes Finalizar/Entregar Carteiras de Trabalho Pendentes	Ação
.Diário	TRABALHISTA	Fazer Backup Outlook.	Ação

.Diário	TRABALHISTA	Enviar E-mail xxx@xxxx (Matriz de Prioridades: O que vai ser feito no dia e pendências)	Ação
3ªF	TRABALHISTA	Auditoria Cliente Novo: Neto, Richard e Jessica	Ação
3ªF	TRABALHISTA	Pasta - Verificar Carteiras em ADMISSÕES E DEMISSÕES	Ação
6ªF	TRABALHISTA	Passar para E-mail xxx@xxxx. Tudo que esta em andamento "Pendências Gerais"	Ação
6ªF	TRABALHISTA	Imprimir/Anotar OS's em ANDAMENTO. (Conferencia)	Ação
6ªF	TRABALHISTA	Olhar Apoio Acrílico em cima da Mesa - SEM PENDÊNCIAS	Ação
01	TRABALHISTA	Verificar retenção de INSS nas Notas Fiscais de Serviço - Fazer ajuste na SEFIP	Check
01	TRABALHISTA	Ver Novas Atividades para Enquadramento da Desoneração da Folha de Pagamento x CNPJ de Clientes	Ação
03	TRABALHISTA	Verificar possíveis pendências (FGTS e INSS) no Controle Amarelo (Checklist do setor)	Check
04	TRABALHISTA	CAGED - Demissões e Admissões mês anterior	Fortes
04 a 09	TRABALHISTA	Verificar Lançamentos automáticos (Folha de Pagto) = Listagem de Conferencia	Fortes
04 a 09	TRABALHISTA	FGTS = Provisão e Pagto INSS PATRONAL (Lucro Presumido) = Lançamento 412 (Fortes)	Fortes
06 e 07	TRABALHISTA	Publicar Alterações Convenções Coletivas de Trabalho	Site
06 e 07	TRABALHISTA	Agendar Convenção Coletiva - Os pagamentos extras - Informar ao Cliente	Ação
09	TRABALHISTA	Previsão de Férias dos Funcionários por Empresa (AC Fortes)	Fortes
11	TRABALHISTA	Verificar prazo e quem não tem o exame: PCMSO/PPRA (Publicar o Exame no Site)	Ação
12	TRABALHISTA	Mandar listagem de funcionários para o SINDICATO correspondente quando exigida.	Ação
14	TRABALHISTA	Verificar novos clientes para rotinas do Checklist (Olhar Web)	Check
15	TRABALHISTA	Parcelar Débitos Existentes: INSS e FGTS dos Nossos Clientes	Ação
15	TRABALHISTA	Publicar a Situação Previdenciária dos Clientes (Dar solução para os Débitos - Ligar para os Clientes)	Ação
17	TRABALHISTA	Pasta - Ficha Salário-Família - Atualizar Empresas/Funcionários (Grampear Comprovante de Matrícula Escolar)	Ação
18	TRABALHISTA	E-mail - Fechamento da Folha / Rescisões e Admissões (Fim)/ Faltas	Ação
20	TRABALHISTA	Visa Vale - Ticket Refeição.	Check
20 a 31 (L)	TRABALHISTA	Fechar Folha de Pagamento (Verificar valores / data de reajuste: CONVENÇÕES COLETIVAS)	Check
20 a 31 (L)	TRABALHISTA	Publicar Vale-Transporte (Venc.25). Esperar o Fechamento da Folha	Site
20 a 31 (L)	TRABALHISTA	Verificar Lançamentos automáticos (Folha de Pagto) = Listagem de Conferencia	Fortes
20 e 21 (*)	TRABALHISTA	IRPF QUOTAS - Calcular/Enviar Clientes DARF 0211 (olhar controle)	Ação

31	TRABALHISTA	Backup do Programa GRRF (Conectividade Social)	Ação
JANEIRO	TRABALHISTA	Entrega da RAIS - Clientes com Folha	Ação
JANEIRO	TRABALHISTA	Aviso para o Empregado Solicitar o recebimento da 1ª Parcela do 13º salário junto com as Férias	Fortes
JANEIRO	TRABALHISTA	Verificar Lançamento das Folhas (Valores), por MÊS e por EMPRESA. (Possíveis Erros quando refazemos)	Fortes
JANEIRO	TRABALHISTA	Verificar Lançamento das Folhas/Rescisões Complementares. O sistema Lançou?	Fortes
JANEIRO	TRABALHISTA	Sindicato Patronal - Fazer Boletos (Super Simples Não)	Ação
FEVEREIRO	TRABALHISTA	Verificar Mudança do Regime Tributário que afeta a Guia do GPS	Ação
FEVEREIRO	TRABALHISTA	DIRF - Informe de Rendimentos - Não Enviar antes de Consultar o Departamento Fiscal	Ação
FEVEREIRO	TRABALHISTA	Entrega da RAIS - Rais Negativa	Ação
MARÇO	TRABALHISTA	Sindicato Folha de Pagto - Funcionários	Ação
ABRIL	TRABALHISTA	Comprovação de frequência escolar do filho ou equiparado (Mensagem Rodapé - Contra Cheque)	Ação
OUTUBRO	TRABALHISTA	Comprovação de frequência escolar do filho ou equiparado (Mensagem Rodapé - Contra Cheque)	Ação
NOVEMBRO	TRABALHISTA	Dia 30 - Pagamento 13º Salário (1ª parcela) e Lançamento Contábil	Ação
DEZEMBRO	TRABALHISTA	Dia 20 - Pagamento 13º Salário (2ª parcela) e Lançamento Contábil	Ação
DEZEMBRO	TRABALHISTA	Publicar Novo % FAP - site www.mpas.gov.br - Agendar Mudança Folha Janeiro	Ação
.Diário	ICMS	AGENDAR data e hora para explicações (Novos Clientes): Como Tirar DANFE (Meio Remoto)	Ação
.Diário	FISCAL	Encaminhar e-mail para APOIO ADM, para elaboração da ORDEM DE SERVIÇO	Ação
.Diário	FISCAL	AGENDAR data e hora para explicações (Novos Clientes): Tirar Nf de Serviço (Meio Remoto)	Ação
.Diário	FISCAL	Imprimir OS's em ANDAMENTO. (Conferência)	Ação
.Diário	FISCAL	Checklist Controle Verde = Acompanhamento / Atualização	Check
.Diário	FISCAL	Fazer Backup Outlook.	Ação
.Diário	FISCAL	Enviar E-mail xxxx@xxxx (Matriz de Prioridades: O que vai ser feito no dia e pendências)	Ação
.Diário	FISCAL	Backup = Fortes	Ação
2ªF	FISCAL	Email Cliente - NF de Despesas - Calcular Retenção 1,5% e 4,65% (Pedir por FAX ou E-mail)	Email
3ªF	FISCAL	Auditoria Cliente Novo: Neto, Richard e Jessica	Ação
3ªF	FISCAL	CLIENTES NOVOS - Ligar, se apresentar, e dar as Boas Vindas	Ação
3ªF	FISCAL	CADASTRO NFe SERVIÇO E AUTORIZAÇÃO RPS INTERFACE C/ LEGALIZAÇÃO (Fazer Senha Nota Carioca)	Ação

5ªF	FISCAL	Verificar novos clientes para rotinas do CONTROLE VERDE (Olhar na Web)	Check
6ªF	FISCAL	Passar para E-mail xxx@xxxx. Tudo que esta em Andamento "Pendências Gerais"	Ação
6ªF	FISCAL	Olhar Apoio Acrílico em cima da Mesa - SEM PENDÊNCIAS	Ação
01	FISCAL	Enviar E-mail Cobrando a Data de Pagamento e a Origem das Nfe = EFD Contribuições	Ação
01	FISCAL	Conferir correto preenchimento das NF-e pelos Clientes (Relatorio de Retenções) Passar Inss para o DP	Fortes
01	FISCAL	Atualizar SICALC - Darf Receita Federal	Site
01	FISCAL	Publicar e Provisionar ISS - Apenas do Rio de Janeiro (Nota carioca)	Check
01 a 04	FISCAL	Atualizações/Encerramento Escrituração - GisOn-line (PGB - Rio Bonito) - Publicar	Ação
01 a 04	FISCAL	Nota Fiscal Eletrônica de Outros Municípios - Procedimentos	Ação
01 a 04	FISCAL	Publicar e Provisionar ISS de Outros Municípios	Check
01 a 04	FISCAL	Verificar Declarações Receita Federal - PRAZOS (Agendar Celular 10 Dias Antes) Agenda AC Gestão	Fortes
01 a 04	FISCAL	Ligar King para Pedir Valores: NF dos Representantes da King Ouro (Imprimir Relação para Apoio Adm)	Ação
05 e 06	FISCAL /DP	DARF DESONERAÇÃO DA FOLHA COM BASE NA RECEITA BRUTA . Ver FORTES.	Fortes
05 e 06	FISCAL/CONT.	CALCULO DARF'S LUCRO REAL - (ENGENET) PEDIR APROVAÇÃO RICHARD ANTES DE PUBLICAR	Fortes
07	FISCAL	Verificar o que não foi pego das NF (Serviço e Comercio) . Interface Dep. Protocolo (CUIDADO)	Check
07 a 10	ICMS	GIA - ICMS das Empresas Atividade Comércio	Check
07 a 10	ICMS	Publicar LISTAGEM DE CUPONS FISCAIS	Site
07 a 10	ICMS	Publicar VENDAS Nfe (Leitura do Arquivo XML de Vendas)	Site
11 a 16	FISCAL	NF de Serviços Substituídas de Meses Anteriores e Canceladas (Cuidados na Importação, Olhar Livro Fiscal)	Fortes
11 a 16	FISCAL	CUIDADO - Verificar se todas as Notas Foram Importadas corretamente para o Fortes	Fortes
11 a 16	FISCAL	DARF' s Atividades Serviços e Comércio - Verificar se cálculo considerar as 2 Atividades	Ação
11 a 16	FISCAL	DARF IRPJ TRIMESTRAL - Verificar Adicional 10% - Verificar na Planilha	Ação
11 a 16	FISCAL	Entregar Planilha Excel para Richard (Conferencia Cálculos dos Impostos)	Ação
11 a 16	FISCAL	Verificar Lançamentos automáticos (Provisões de Impostos) = Listagem de Conferência	Fortes
24 a 27	FISCAL	SAFE-DOC - Item 1 Exceto 1.2 - Fazer Lançamento = Fortes ocorrência (Caixa ou Banco)	Safe-Doc
3ªF	FISCAL	SAFE DOC - 1.2 NF de Serviços Pagos - Lançamento (Safe-doc x Arquivo Nota Carioca)	Fortes
28 a 30	FISCAL	DARF (3208) Aluguel = Ligar para o cliente e pedir comprovante do Aluguel Pago - Elaborar Planilha	Ligar

JANEIRO	FISCAL	CARNE LEÃO /MENSALÃO - Enviar para os Clientes (Olhar Programa da Receita Federal)	Ação
JANEIRO	FISCAL	PROVISÃO DE IMPOSTOS - Olhar Pagtos e Verificar se todos foram PROVISIONADOS x Situação Fiscal	Ação
MAIO	FISCAL	CARNE LEÃO /MENSALÃO (após IRPF) - Enviar para os Clientes (Olhar Programa da Receita Federal)	Ação
MAIO	FISCAL	Publicar Relatório Fiscal da Receita Federal - Todos os Clientes	Site
NOVEMBRO	FISCAL	Publicar Relatório Fiscal da Receita Federal - Todos os Clientes	Site
1º SEXTA	NETO	Enviar SPED FISCAL (Verificar Guia ICMS)	Fortes
1º SEXTA	NETO	Enviar SINTEGRA ICMS (Consultar Autorização Nfe)	Fortes
1º SEXTA	NETO	Programa DCTF CUIDADOS- Verificar Versão Atualizada / DARF ALUGUEL , DARF FOLHA e DARF DESONERAÇÃO	Ação
1º SEXTA	NETO	ENVIAR - DCTF - LANCAR PAGTOS no fortes (E-CAC) e Conferir os já lançados (DARF Chegada)	Fortes
1º SEXTA	NETO	ENVIAR - DCTF - VERIFICAR DARF'S PAGOS RECEBIDOS SE FORAM PROCESSADOS NO E-CAC.	Ação
1º SEXTA	NETO	ENVIAR - DCTF - Mês Anterior (Fazer Backup)	Ação
2º SEXTA	NETO	Enviar EFD CONTRIBUIÇÕES (para elaboração dos DARF'S PIS & COFINS)	Fortes
3º SEXTA	NETO	Enviar as guias dos PARCELAMENTOS de impostos - Interface Richard	Check
4º SEXTA	NETO	Parcelar Débitos Encontrados nas Esferas: Federais, Estaduais e Municipais (FAZER LANÇAMENTO CONTABIL)	Ação
4º SEXTA	NETO	Publicar a Situação Fiscal dos Clientes (Dar solução para os Debitos - Ligar para os Clientes)	Ação
4º SEXTA	NETO	Novo Cliente - Procuração Certificado Digital para DCTF - Interface Dpto Legalização	Ação
4º SEXTA	NETO	Neto e Richard - Interface: auditoria em 2 clientes da RG	Ação
4º SEXTA	NETO	Verificar Parametrização (Arquivos XML - Entrada e Saida, MFD, NF Serviço) Junto com o Fiscal - Foco Total	Fortes
ABRIL	NETO	DECLAN e DASN-C	Ação
DEZEMBRO	NETO	1º/Quinzena - Verificar Entrega DCTF (novembro) - Distribuição de Lucros	Ação
DEZEMBRO	NETO	SPED CONTRIBUIÇÕES MESES SEM MOVIMENTO - INFORMAR	Ação
FEVEREIRO	NETO	Declarações Simplificadas de Pessoa Jurídica (Empresas Inativas 2013) Site	Ação
FEVEREIRO	NETO	DIMOB - Declaração de Informação sobre Atividades Imobiliárias	Ação
JANEIRO	NETO	DIRF - Retenções Federais (aluguel, PIS/COFINS, outros) - Fazer com o Departamento Pessoal	Ação
JANEIRO	NETO	DMED - Declaração de Serviços Médicos e Saúde (Plano de Saúde)	Ação
JANEIRO	NETO	DCTF Associações - Fazer de Dezembro informando os meses de todo ano	Ação
JANEIRO	NETO	DCTF- Fazer de Dezembro informando os meses sem movimentação	Ação

JUNHO	NETO	DIPJ (Não mais Clientes . Verificar com o novo contador quem vai fazer a DIPJ)	Ação
MAIO	NETO	DIPJ ,DECLAN e DASN-C	Ação
MARÇO	NETO	DEFINS (Declaração de IRPJ SIMPLES NACIONAL)	Ação
MARÇO	NETO	DUB - Decl Benefícios Fiscais ref 2º semestre do ano anterior	Ação
NOVEMBRO	NETO	Verificar Lucro Presumido 16% - Empresas que podem passar para 32%	Ação
SETEMBRO	NETO	DUB - Decl Benefícios Fiscais ref 1º semestre do ano em curso	Ação
.Diário	P.& EXPEDIÇÃO	SAFE-DOC - Escanear o que foi Separado pela Contabilidade	Safe-Doc
.Diário	P.& EXPEDIÇÃO	Olhar Movimentação de Entrada no Momento da Busca (Problemas Fica com o Cliente)	Ação
.Diário	P.& EXPEDIÇÃO	Controle Busca de Movimentação : Atualizar diariamente mandar para xxxx@xxxx	Ação
.Diário	P.& EXPEDIÇÃO	Escanear os Protocolos de Entrega	Ação
.Diário	P.& EXPEDIÇÃO	SAFE - DOC - Separar os Não Lançados e Colocar - CAPA PADRÃO	Ação
.Diário	P.& EXPEDIÇÃO	Imprimir CONSULTA CPF (Receita Federal) + nº da Empresa = PASTA CARTÓRIO (Quando levar a Ficha)	Ação
.Diário	P.& EXPEDIÇÃO	Enviar e-mail para todos pela Manhã (Rota do dia e do dia Subsequente)	Ação
.Diário	P.& EXPEDIÇÃO	Recolher o lixo Hora do Almoço - Banheiro	Ação
.Diário	P.& EXPEDIÇÃO	Levar Movimentação/Outros para os Clientes (Olhar Armário e Sala em Frente)	Ação
.Diário	P.& EXPEDIÇÃO	Escanear os Protocolos de Entrega (171), CAIXA BOX (205) e Busca de Movimentação (208)	Ação
.Diário	P.& EXPEDIÇÃO	Final do Dia : PREPARAR O DIA SEGUINTE	Ação
.Diário	P.& EXPEDIÇÃO	Imprimir lista das O.S. em ANDAMENTO conferência. (Busca de Mov., Prot. de Entrega e Aprov.Rua)	Site
.Diário	P.& EXPEDIÇÃO	Colocar água no Bebedouro para equipe.	Ação
.Diário	P.& EXPEDIÇÃO	Informar a TODOS no Final do Dia por email, sua rota (Bairros) do dia seguinte.	Ação
.Diário	P.& EXPEDIÇÃO	Interface Legalização = O.S. APROVAÇÃO RUA	Ação
2ªF	P.& EXPEDIÇÃO	Entregar MALOTE ESCRITÓRIO (Saída) - AP1 (Após Liberação)	Rua
3ªF	P.& EXPEDIÇÃO	Entregar MALOTE ESCRITÓRIO (Saída) - AP4 (Após Liberação)	Rua
4ªF	P.& EXPEDIÇÃO	Entregar MALOTE ESCRITÓRIO (Saída) - AP2 e AP5 (Após Liberação)	Rua
5ªF	P.& EXPEDIÇÃO	Entregar MALOTE ESCRITÓRIO (Saída) - AP3 (Após Liberação)	Rua
6ªF	P.& EXPEDIÇÃO	Olhar Apoio Acrílico em cima da Mesa - SEM PENDÊNCIAS	Ação
6ªF	P.& EXPEDIÇÃO	Entregar / Buscar = Ordem de Serviços de OUTROS MUNICIPIOS (Após Liberação)	Rua

01	P.& EXPEDIÇÃO	Atualizar/Verificar BUSCA DE MOVIMENTO (Olhar Web novos Clientes)	Ação
01 a 15 (*)	P.& EXPEDIÇÃO	1º S. LIGAR E AGENDAR - BUSCA MOVIMENTAÇÃO CONTABIL (LUCRO PRESUMIDO e CONDOMÍNIOS) FAZER O.S.	Rua
01 a 15 (*)	P.& EXPEDIÇÃO	2º S. LIGAR E AGENDAR - BUSCA MOVIMENTAÇÃO CONTABIL (SUPER SIMPLES) FAZER O.S.	Rua
04 e 05	P.& EXPEDIÇÃO	Pegar Malote - King Ouro	Rua
05	P.& EXPEDIÇÃO	Conferir Relatório de Busca de Movimentação (Erros de Percurso)	Rua
15	P.& EXPEDIÇÃO	Conferir Relatório de Busca de Movimentação (Erros de Percurso)	Rua
18 e 19	P.& EXPEDIÇÃO	Pegar Malote - King Ouro	Rua
22 a 30	P.& EXPEDIÇÃO	Levar livro Diário e Razão para o Encadernamento	Rua
22 a 28	P.& EXPEDIÇÃO	Devolução Clientes não Pagantes já listados - Interface Apoio Adm	Ação
29 a 31	P.& EXPEDIÇÃO	SAFE-DOC Corrigir ERROS para PENDENTE (Filtrar)	Safe-Doc
25 e 26	P.& EXPEDIÇÃO	Mutirão Busca de Clientes Divulgação em Prédios - Rua Vol.Patria, 445 (Edificio de Medicos)	Rua
31 (*)	P.& EXPEDIÇÃO	Atualizar lista de BUSCA DE MOVIMENTO (Olhar Web) - Interface com Receita & Impostos	Ação
31 (*)	P.& EXPEDIÇÃO	Atualizar lista de BUSCA DE MOVIMENTO NÃO PAGANTES - Interface com financeiro	Ação
.Diário	RICHARD	Backup Pen Drive = Escritório / Fortes / Wincont	Check
.Diário	RICHARD	Cobrar o que não foi feito. (Esta Planilha)	Ação
.Diário	RICHARD	Lista Tarefas mais Urgentes/Importantes	Ação
3ªF	RICHARD	Atenção: Departamento ICMS, IPI & ISS	Ação
3ªF	RICHARD	Atenção: Departamento Receita Federal	Ação
3ªF	RICHARD	Ligar Propostas não aceitas - financeiro	Ação
3ªF	RICHARD	Auditoria Cliente Novo: Neto, Richard e Jessica	Ação
4ªF	RICHARD	Atenção: Departamento Contabilidade	Ação
4ªF	RICHARD	Ligar para os Clientes	Ação
5ªF	RICHARD	Atenção: Departamento Trabalho & Previdência / Empregada Domestica	Ação
5ªF	RICHARD	DIA DE LANÇAMENTOS CONTÁBEIS (Gerenciamento)	Ação
5ªF	RICHARD	Reunião de Planejamento Semanal	Ação
5ªF	RICHARD	Solicitar que Limpe a sua Área de Trabalho e os Documentos a serem publicados	Ação
6ªF	RICHARD	Atenção: Departamento Condomínio/Protocolo & Expedição	Ação

6ªF	RICHARD	Atenção: Departamento Financeiro	Ação
6ªF	RICHARD	Atenção: Departamento Legalização & Adm	Ação
6ªF	RICHARD	Passar para E-mail xxx@xxxx. Tudo que esta em Andamento "Pendências Gerais"	Ação
6ªF	RICHARD	Imprimir OS's em ANDAMENTO. (Conferência)	Ação
01 e 02	RICHARD	Reunião de Prioridades - Contadores do Escritório	Ação
SABADO	RICHARD	Problemas com Relação ao IRPF dos Clientes	Ação
10	RICHARD	SPED - ESTUDOS & ICMS	Ação
20	RICHARD	SPED FISCAL E CONTABIL - ESTUDOS	Ação
21	RICHARD	Transferir manualmente - R\$ xxxx para Poupança	Ação
30	RICHARD	Conferir Extrato com francesinhas do mês.	Ação
MARÇO	RICHARD	IRPF (sócios para DASN)	Ação
.Diário	LEGALIZAÇÃO	PASTA BRANCA - NOVOS CLIENTES / ALTERAÇÃO CONTRATUAL (Executar)	Ação
.Diário	LEGALIZAÇÃO	Fazer Backup Outlook.	Ação
.Diário	LEGALIZAÇÃO	Atenção Prazo = Chegada de ALVARA MUNICIPAL Enquadrar no Simples Nacional	Ação
.Diário	LEGALIZAÇÃO	Elaborar Contrato Social - Constituição e Alteração	Ação
.Diário	LEGALIZAÇÃO	Informar por e-mail, aos clientes, o andamento dos serviços solicitados.	Ação
.Diário	LEGALIZAÇÃO	Dar andamento nas O.S. após a CONFIRMAÇÃO DO PAGTO DE 50%	Ação
.Diário	LEGALIZAÇÃO	ENTRADA/EXECUTAR/PROTOCOLO (caixa de acrílico) - DAR CONTINUIDADE	Ação
.Diário	LEGALIZAÇÃO	Publicar as Certidões Solicitadas pelos clientes para cobrança pelo financeiro	Site
.Diário	LEGALIZAÇÃO	TAXAS PARA LEGALIZAÇÃO - Encaminhar junto. Início de qualquer processo.	Ação
.Diário	LEGALIZAÇÃO	Enviar E-mail xxx@xxxx (Matriz de Prioridades: O que vai ser feito no dia e pendências)	Ação
3ªF	LEGALIZAÇÃO	Confrontar Certificado Digital com Procuраções (Receita Federal e Previdência) - Devolução do Certificado	Ação
3ªF	LEGALIZAÇÃO	Devolução de Certificados Digitais - Publicar Senhas 1 e 2	Ação
4ªF	LEGALIZAÇÃO	Backup - Programa CNPJ - 3.3	Ação
5ªF	LEGALIZAÇÃO	Verificar Data Alvará Provisório	Ação
6ªF	LEGALIZAÇÃO	Imprimir OS's em ANDAMENTO. (Conferencia)	Ação
6ªF	LEGALIZAÇÃO	Passar Resumo Geral por E-mail xxx@xxxx. Tudo que esta "Pendente" e no "Aguardo"	Ação

02	LEGALIZAÇÃO	CORE RJ - Entrega Alvará Representantes / Carteirinha	Ação
04	LEGALIZAÇÃO	CEPOM - https://dief.rio.rj.gov.br/dief/asp/cepom/default.asp	site
12	LEGALIZAÇÃO	Contratos Sociais Prontos - Informar Depto Pessoal e Impostos (atualizar capital/sindicato/SEFIP)	Ação
17	LEGALIZAÇÃO	AUTORIZAÇÃO DE LETREIRO - MUNICIPAL	Ação
25	LEGALIZAÇÃO	Informar as Alterações Contratual de Sócios nas Esferas Municipais e Estaduais	Ação

ANEXO B – Quadro das atividades da RG Serviços Contábeis

Neste anexo encontram-se os serviços ofertados pelo escritório de contabilidade pesquisado.

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS – Pessoa Jurídica
<u>Departamento Contabilidade</u>
Organização e Classificação de todos os documentos contábeis da Empresa;
Classificação e escrituração da contabilidade de acordo com as normas e princípios contábeis vigentes;
Apuração de balancetes mensais;
Elaboração do Balanço Anual e Demonstrativo de Resultados;
Emissão do Livro Diário;
Emissão do Livro Razão;
Controle de Tributos, relação e cálculo de débitos em atraso;
Levantamento dos Tributos incidentes e suas Obrigações Acessórias que recaem sobre as empresas em geral.
<u>Departamento ICMS, IPI & ISS</u>
Orientação e controle da aplicação dos dispositivos legais vigentes, sejam federais, estaduais ou municipais;
Escrituração de Livros Fiscais Federais (Entradas, Saídas e Apuração do IPI);
Escrituração de Livros Fiscais Estaduais (Entradas, Saídas e Apuração do ICMS);
Escrituração de Livros Fiscais Municipais (Apuração do ISS);
Registro de Inventário da empresa;
GIA'S de Apuração Mensal, Trimestral e Anual;
DECLAN-IPM de Apuração Anual;
Elaboração das guias de informação e de recolhimento dos tributos devidos;
Atendimento das demais exigências previstas em atos normativos, bem como de eventuais procedimentos de fiscalização tributária;
Confecção de Guias de Recolhimento de Impostos (ICMS, IPI, ISS);
Certidões do ICMS e ISS.
<u>Departamento Receita Federal</u>
Orientação e controle de aplicação dos dispositivos legais vigentes;
Elaboração da declaração anual de rendimentos e documentos correlatos;
Atendimento das demais exigências previstas em atos normativos, bem como de eventuais procedimentos de fiscalização;
Obrigações Mensais e Semestrais (DCTF e DAFON);
Obrigações Anuais (DIRF, IRPF e IRPJ);
Parcelamentos junto a Secretaria da Receita Federal (REFIS, PAES, Dívida Ativa.. etc.);
Obrigações Anuais (Declaração SIMPLES/IRPJ);
Confecção de Guias de Recolhimento de Impostos (SIMPLES, COFINS, PIS, IRPJ, CSLL);
Certidões Federais.
<u>Departamento Trabalho & Previdência</u>
Registro de empregados;
Confecção de Folha de Pagamento;
Administração de Direitos e Benefícios;
Apuração do INSS, FGTS e IRRF;
Apuração de Contribuições Sindicais, Assistenciais e Confederativas;
Emissão de Guias do INSS, GFIP-FGTS e IRRF;
Emissão de Guias de Contribuição Sindical, Assistenciais e Confederativas;

Emissão de Guias de INSS contribuinte individual;
Cálculos Salariais;
Emissão de Holerites;
Rescisões contratuais de empregados;
Homologação junto ao Sindicato de Classe das Rescisões contratuais e empregados;
Certidões Negativas do INSS;
Certificado de Regularidade – FGTS;
Obrigações Mensais: Confecção e entrega do CAGED;
Obrigações Anuais: Confecção e entrega da RAIS;
Certidões do INSS, FGTS.
ASSESSORIA CONTÁBIL
<u>Contabilidade Gerencial</u>
<u>Planejamento Tributário</u>
<u>Auditoria Contábil</u>
<u>Auditoria das Demonstrações Contábeis</u>
<u>Auditoria Interna</u>
<u>Perícia Contábil</u>
<u>Fluxo de Caixa</u>
<u>Controles Internos e Gestão de Riscos</u>
IMPOSTO DE RENDA PESSOA FÍSICA
LEGALIZAÇÃO EMPRESARIAL
<u>Constituição - Abertura de Empresas</u>
<u>Encerramento - Baixa de empresas</u>

APÊNDICE A – Formulário aplicado na entrevista

Neste apêndice apresenta-se o formulário que foi utilizado na entrevista com o gestor do escritório de contabilidade.

1. CARACTERÍSTICAS DO RESPONDENTE

Nome (opcional):

Grau de Instrução:

Formação Acadêmica:

Cargo no escritório:

Tempo de trabalho no escritório:

Tempo de trabalho no ramo de atuação da empresa:

2. CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA EM GERAL

Razão Social (opcional):

Localização:

Quantidade de funcionários:

Organograma atual da empresa:

Serviços prestados pela empresa:

Quantidade de clientes:

Faturamento médio anual (opcional):

3. PERGUNTAS SOBRE O HISTÓRICO DO ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE

1. Quem criou o escritório de contabilidade?
2. Em que ano?
3. Como o escritório foi criado?
4. Qual foi o primeiro serviço oferecido pela empresa?
5. Quando e como surgiram os outros serviços oferecidos?
6. Houve mudança na localização ao longo do tempo?
7. Se possível identificar e elencar, quais as “fases” que o escritório passou ao longo do tempo?

4. PERGUNTAS SOBRE O MODELO TRADICIONAL X ESTRATÉGICO

1. Na sua percepção, o que é estratégia?
2. E que seria um modelo tradicional de negócios?
3. O que difere um modelo tradicional de negócios de um modelo estratégico?
4. A empresa possui planejamento estratégico?
5. Se sim, qual é a missão da empresa?
6. Caso não, na sua percepção, qual seria a missão da empresa? Lembre-se: Missão é a razão de ser da empresa.
7. E a visão? Lembre-se: Visão é aonde a empresa quer chegar.
8. E os valores? Lembre-se: Valores são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos funcionários e nas relações da empresa com clientes, fornecedores e parceiros.
9. É feita análise do ambiente onde a empresa atua? Lembre-se: Análise do Ambiente é o processo de identificação de Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas que afetam a empresa no cumprimento da sua Missão.
10. Se sim, como é feita tal análise?
11. Caso não, como são feitas as análises de mercado e as projeções futuras?
12. Quais os diferenciais da empresa em relação aos outros escritórios de contabilidade?
13. Na sua percepção, atualmente quais são os maiores desafios para a continuidade da empresa?
14. A empresa possui estratégias para ultrapassá-los?
15. Se sim, quais são?
16. Caso não, na sua percepção, quais as estratégias que a empresa poderia executar para ultrapassá-los?

5. PERGUNTAS SOBRE O PROCESSO DE GESTÃO NA EMPRESA

5.1 Em relação aos Gestores

1. Qual a função de cada gestor na empresa?
2. Quais as principais atribuições deles na gestão de relacionamento com os clientes?

3. Caso algum gestor capte clientes para o escritório, como isso ocorre?
4. Na opinião do entrevistado, quais as principais dificuldades dos gestores na gestão de relacionamento com os clientes?
5. Como tais dificuldades podem ser atenuadas?

5.2 Em relação aos Colaboradores

1. Quais os cargos e departamentos existentes na empresa?
2. Na visão do entrevistado, qual a importância da capacitação profissional?
3. Como a capacitação profissional pode melhorar a gestão de relacionamento com o cliente de um escritório de contabilidade?
4. O escritório investe na capacitação dos seus colaboradores? Se sim, em quais tipos de treinamento? Presencial ou à distância? Quais os principais benefícios?
5. Qual é o modelo de reconhecimento e recompensa da empresa?
6. Os colaboradores têm funções e metas específicas?
7. Como é a medida a satisfação de um colaborador?
8. Os colaboradores têm acesso direto aos clientes? Se sim, como?
9. Na percepção do entrevistado, quais as estratégias utilizadas pelos colaboradores em relação à gestão de relacionamento com o cliente?
10. Na percepção do entrevistado, quais as principais dificuldades dos colaboradores em relação à gestão de relacionamento com o cliente?
11. Quais outras estratégias poderiam ser utilizadas pelos colaboradores na gestão de relacionamento com os clientes?
12. Quais os diferenciais competitivos que a empresa possui para satisfazer e reter seus colaboradores?

5.3 Em relação à Tecnologia

1. Quais as ferramentas tecnológicas utilizadas pelo escritório?
2. Houve interação direta dos administradores e colaboradores no desenvolvimento do programa e das ferramentas tecnológicas utilizadas atualmente? E dos clientes?
3. Como as ferramentas tecnológicas têm sido utilizadas no escritório?
4. A tecnologia da informação otimizou recursos no escritório? Se sim, de que maneira?
5. Como as ferramentas tecnológicas facilitam as estratégias da empresa?

6. Como cada ferramenta tecnológica auxilia especificamente na gestão de relacionamento com o cliente?
7. Quais os ambientes virtuais que o cliente tem acesso?
8. Os ambientes virtuais são de fácil acesso?
9. Caso o cliente tenha dúvida ao acessar uma plataforma, quem o auxilia?
10. Como os colaboradores e os clientes são incentivados a utilizarem as ferramentas tecnológicas?
11. Como os dados obtidos podem facilitar uma tomada de decisão?
12. Quais os principais processos que a tecnologia facilita o andamento?
13. Os colaboradores são treinados na operacionalização das ferramentas tecnológicas? Se sim, de que maneira?
14. A utilização de ferramentas tecnológicas aumentou o preço dos serviços oferecidos pelo escritório?
15. Quais as principais dificuldades da implantação de um sistema de gestão de relacionamento com o cliente e de outras ferramentas tecnológicas?
16. Como é a relação custo x benefício na implantação das ferramentas tecnológicas?
17. Quais as possíveis melhorias nas ferramentas tecnológicas?

5.4 Em relação aos Clientes

1. Como é efetuado o primeiro contato com um cliente?
2. O escritório possui um programa de captação de clientes?
3. Se sim, quais são as etapas da captação de um cliente no mercado?
4. Caso ocorra, qual é a taxa de crescimento anual na quantidade de clientes, aproximadamente?
5. Houve mudança de estratégia no relacionamento com o cliente ao longo do tempo?
6. Quais são as principais estratégias para atrair, satisfazer e reter os clientes?
7. O escritório auxilia na abertura das empresas? Se sim, de que maneira? O escritório auxilia nos procedimentos legais e nas questões financeiras como elaboração de fluxo de caixa e outros demonstrativos com visão de curto e longo prazo? O escritório auxilia o empresário no entendimento da viabilidade do negócio?
8. Há expressiva rotatividade de clientes?
9. Quais as áreas de atuação dos clientes?
10. Quais as principais estratégias de pré-venda?

11. Com que periodicidade o cliente é visitado?
12. Quais os pontos principais elencados na visita?
13. É efetuada uma análise do perfil de cada cliente? Se sim, como?
14. Os clientes são segmentados? Se sim, de qual maneira?
15. Quais os canais de acesso ao escritório que o cliente dispõe?
16. Existe uma padronização de atendimento ao cliente? Como as demandas são tratadas?
17. Qual o canal mais utilizado pelos clientes?
18. Em cada canal, quais são as etapas de atendimento ao cliente?
19. Em qual canal o cliente obtém uma resposta mais rápida? Por quê?
20. É efetuado um trabalho de assessoramento dos clientes ou de pós-venda? Se sim, como? Se não, em sua opinião, como poderia ser feito?
21. Como é efetuada a análise de satisfação dos clientes?
22. Como os preços dos serviços são estabelecidos?
23. Os preços podem ser negociados de acordo com o perfil da empresa?
24. Quais as principais estratégias para acompanhamento da *performance* do cliente?
25. Como os serviços oferecidos pelo escritório podem auxiliar na tomada de decisões das empresas?
26. Quais as principais dificuldades enfrentadas na gestão de relacionamento com os clientes?
27. Na sua visão, o que fazer para solucioná-los?
28. Na visão do entrevistado, quais os diferenciais competitivos na gestão de relacionamento com os clientes que o escritório possui?
29. Como as estratégias de gestão de relacionamento com os clientes podem ser aperfeiçoadas?
30. Na percepção do entrevistado, quais os principais desafios que qualquer escritório de contabilidade enfrenta na gestão de relacionamento com os clientes?
31. Na percepção do entrevistado, o processo de mudanças ocorrido principalmente devido à adoção das normas internacionais no Brasil, altera de alguma maneira a gestão de relacionamento com os clientes nos escritórios de contabilidade?

APÊNDICE B – Registro da entrevista na íntegra

Nesta apêndice apresenta-se a transcrição literal da entrevista realizada no escritório de contabilidade. As falas do entrevistador estão indicadas pela letra “E” e as do respondente pela letra “R”. A entrevista foi realizada com a mesma pessoa em duas etapas que ocorreram em 29/11/2013 e 07/12/2013.

E: Qual o seu nome?

R: Richard Augusto Guedes.

E: Qual o seu grau de instrução?

R: Superior Completo.

E: Qual a sua formação acadêmico?

R: Contabilidade.

E: Qual o seu cargo no escritório?

R: Administrador e proprietário.

E: Qual o seu tempo de trabalho no escritório?

R: Sete anos.

E: Qual o seu tempo de trabalho no ramo de atuação da empresa?

R: Dez anos.

E: Então, você trabalhou três anos antes em outro escritório?

R: Três anos antes eu trabalhava em casa. Nunca trabalhei em outro escritório.

E: Você já trabalhou em outras áreas?

R: Sim. Eu já fui estagiário e gerente de contas de um banco, vendedor de automóvel e gerente de uma locadora de vídeos.

E: Qual o nome da empresa?

R: RG Serviços Contábeis.

E: Qual a localização?

R: No centro da cidade do Rio de Janeiro.

E: Qual a quantidade de funcionários?

R: Nove.

E: Qual o organograma da empresa?

R: É o que está no quadro aqui da empresa e será enviado por meio eletrônico para você.

E: Quais os serviços oferecidos pela empresa?

R: Serviços do ramo da contabilidade em geral conforme elencado no *site* da empresa.

E: Os departamentos estão diretamente associados aos serviços oferecidos?

R: Sim. Além disso, existe um quadro das tarefas dos departamentos. O organograma está por departamento.

E: Você tem quantas pessoas por departamento?

R: Eu tenho uma pessoa para cada departamento. Só que o departamento de contabilidade tem mais dois estagiários.

E: Então, o escritório possui nove departamentos?

R: Aproximadamente nove departamentos porque eu também assumo alguns departamentos.

E: Então, por exemplo, você considera a Contabilidade Gerencial um departamento?

R: Não.

E: Então, quais seriam os departamentos?

R: Condomínio; Contabilidade; Legalização; Protocolo e Expedição; Receita Federal; ICMS, IPI, ISS; Trabalho e Previdência; Financeiro; TI. Eu sou o Contador Geral, faço o Imposto de Renda das pessoas físicas e comando os outros departamentos.

E: Observando o organograma, a pessoa do financeiro e da TI está ligada diretamente a você, por quê?

R: Porque no financeiro eu controlo a movimentação dos meus contratos de serviços sem os outros departamentos saberem. Devido ao sigilo da informação. O departamento TI também está ligado a mim porque é antes de todos os outros departamentos.

E: Observando o organograma, existe uma pessoa que trabalha na controladoria?

R: Essa pessoa sou eu. A controladoria é um setor que eu estou querendo implantar para chefiar as declarações e os SPED. Eu sou o Contador Geral e o Controller. Porém, eu já deixei um espaço no organograma para entrar um Contador Controller. Também é bom ressaltar que no *site* os departamentos estão diferentes, porque no *site* eu demonstro os departamentos que o cliente “gosta” de olhar.

E: Observando o *site* da empresa, por exemplo, o serviço de assessoria contábil é oferecido pela empresa?

R: Sim. Através dos demonstrativos contábeis, eu posso auxiliar na tomada de decisão. Esse tipo de serviço é cobrado através de uma tabela de preços.

E: Existe muito trabalho desse tipo?

R: Existe sim. Não é o meu maior trabalho, mas é o trabalho que dá maior retorno pelo valor da hora trabalhada. Então, com dois trabalhos desses bem feitos, eu substituo uns dez clientes.

E: Você acha que com o tempo as empresas vão buscar mais esse tipo de trabalho?

R: Eu acredito que o fato da contabilidade ficar mais rápida, mais integrada e mais tecnológica, vai sobrar tempo para o contador fazer esse trabalho, oferecer esse tipo de trabalho. E vai acontecer que os contadores que não estão adaptados, o próprio cliente irá perceber e solicitará um serviço de assessoria para compensar.

E: E de que forma você acha que a Contabilidade Gerencial poderia auxiliar na tomada de decisão de uma empresa?

R: Se o cliente fornecer as informações necessárias e reais, eu tenho como, através das demonstrações contábeis, auxiliá-lo na tomada de decisão. Em especial, o fluxo de caixa. Porque os clientes “quebram” no fluxo de caixa e não na demonstração contábil em si. Para o cliente, a demonstração contábil em si não demonstra muita coisa. Porém, para o contador, é a principal ferramenta.

E: Ainda observando os serviços elencados no *site* da empresa, você oferece uma gama grande de serviços, como perícia e auditoria contábil. Como isso acontece?

R: O contador está apto a executar os serviços elencados. Então, os serviços são sendo executados na medida em que são solicitados. Eu não procuro trabalhar cada serviço específico, eu só avalio se vale a pena fazê-lo para determinado cliente. Aí vai depender da estrutura do cliente. Ele precisa ter o mínimo de estrutura para me enviar as informações. Portanto, eu trabalho de acordo com a demanda de mercado e também de acordo com a viabilidade do cliente.

E: Em sua opinião, as pequenas e médias empresas necessitam de um trabalho diferenciado, como o de assessoria?

R: Eu acredito que se o contador executar o mínimo, a parte fiscal estará resolvida. Mas a parte fiscal é diferente da parte contábil e gerencial. Então, depende muito dos clientes. Mas os clientes começam a solicitar, pois quando eles veem que você pode dar um suporte melhor, eles querem que você interfira na tomada de decisão deles. Na verdade alguns clientes não querem decidir, eles preferem que o Contador decida por ele.

E: Qual a quantidade de clientes do escritório?

R: 120 clientes.

E: Se puder responder, qual seria o faturamento médio anual do escritório?

R: O que eu posso afirmar é que o escritório está enquadrado como Empresa de Pequeno Porte. Quando afirmo que a empresa é uma EPP, considero os contratos. Porém, existe uma inadimplência em torno de 10%.

E: Então, o que o escritório faz em casos de inadimplência?

R: O cliente que tem três meses de inadimplência, o contrato é interrompido e toda a documentação dele é devolvida. Senão, você trabalhará de graça e tirará um “tempo” de um cliente que está pagando.

E: Em relação ao histórico do escritório, quem criou o escritório?

R: Eu.

E: Em que ano?

R: 2006.

E: Quais foram os fatores que te levaram a criar um escritório de contabilidade?

R: Eu comecei trabalhando em casa e em determinado momento percebi que já possuía 10 clientes “amigos”. Portanto, quando casei, a minha esposa me incentivou a investir mais no negócio. Com isso, eu fiz um plano de negócios zerando o plano de negócios. Então, eu fiquei um ano sem ganhar dinheiro do escritório. Todo dinheiro que entrava eu investia em tecnologia e pessoal.

E: Hoje, você acha que valeu a pena?

R: Sim. Valeu a pena porque eu sempre pensei que eu tinha que está preparado para qualquer cliente que batesse na minha porta. Então, se um cliente com 1.000 funcionários bater na minha porta, eu tenho que ter estrutura para atendê-lo. Eu sempre invisto um percentual do meu ganho em estrutura para ter uma margem de crescimento.

E: Sendo assim, o que um empreendedor desse ramo de atuação precisa possuir?

R: Primeira coisa, você precisa ter iniciativa. Em segundo, você precisa correr atrás da informação.

E: E o conhecimento técnico?

R: O conhecimento técnico é do perfil de um empreendedor. Ele é importante, mas é necessário saber aplicá-lo, saber buscar a informação.

E: Então, você começou a trabalhar em um escritório sem ter tido qualquer experiência em outro escritório?

R: Sim. Eu aprendi perguntando a amigos contadores e através de uma consultoria, que, quando eu tinha dúvida, eu ligava. Aí, eu fui tomando cuidados e montando o perfil. Além disso, os clientes que vinham para o escritório já possuíam uma “bagagem” contábil de outro escritório, possibilitando que eu comparasse o meu trabalho com o do anterior.

E: Ainda em relação ao processo histórico do escritório, qual foi o primeiro serviço oferecido pela empresa?

R: Contabilidade geral de uma empresa. Mas, na verdade, eu comecei vendendo a organização da empresa e, principalmente, a ferramenta *site*. Eu chamava o cliente para ver a

organização e mostrava como o *site* poderia ajudá-lo. Eu nem vendia o serviço de contabilidade, mas sim a ferramenta *site*.

E: E como os departamentos foram surgindo ao longo do tempo?

R: Quando eu iniciei, eu já tinha criado os departamentos, mesmo sem ter as pessoas trabalhando. Eu já montei uma linha de produção antes mesmo de ter o produto. Eu me antecipei aos problemas. Eu já sabia o que eu queria. Claro que algumas coisas foram sendo modificadas ao longo do tempo até porque todo dia tem uma novidade. E, para facilitar, eu tenho um quadro de gestão visual com 450 tarefas. Então, eu fui anotando todas as minhas tarefas e fui alocando essas tarefas por departamento. O quadro de gestão visual atrelado aos departamentos é que a receita de bolo, a alma do negócio de um escritório. Sem isso não tem escritório. Ele surgiu para que eu não tivesse que falar todos os dias o que cada colaborador deve fazer. Então, através de um quadro único presente no escritório, o colaborador enxerga as suas tarefas e marca se o serviço foi finalizado ou está em andamento. No quadro de gestão visual a marcação de cor verde significa que o serviço foi finalizado, o amarelo significa que está em andamento e o vermelho significa que o colaborador precisa buscar uma solução. O escritório todo está no quadro gestão visual. Aí, se eu vejo muito verde já fico feliz, mas se tiver muito amarelo ou vermelho tem algum problema. O colaborador olha este quadro e já sabe o que tem para fazer. No final do dia ele faz as marcações.

E: E se surgir uma atividade nova, que não esteja no quadro?

R: Eu atualizo o quadro diariamente, mas não coloco visivelmente no escritório. No final do mês, eu imprimo outro quadro e a nova tarefa estará inclusa. Eu somente tenho um atraso de alguns dias para a tarefa entrar ou não, mas a tarefa será elencada. Por exemplo, como vantagem do quadro, se uma pessoa pede demissão, eu já tenho todas as tarefas elencadas para a pessoa que entrará no lugar. Também, se eu quiser trocar as pessoas de posição, fica fácil.

E: No quadro, o que significa “atenção”?

R: Existem situações que ocorrem todos os dias. Outras ocorrem somente uma vez no mês e não podem ser esquecidas, senão você somente lembrará no outro mês. As situações que são semanais geralmente envolvem algum tipo de risco. Então, depende. Se for uma declaração, eu coloco “atenção” ou “verificar” porque a linguagem do quadro precisa ser a do colaborador.

E: Ok. Em relação à localização, houve mudança ao longo do tempo?

R: Sim. Dentro do próprio prédio. Passei para uma sala maior por necessidade de aumento de pessoal, crescimento.

E: Se possível, elencar quais as fases que o escritório passou ao longo do tempo?

R: Seriam duas fases. A primeira fase seria preparar a estrutura e a segunda fase seria treinar o colaborador.

E: Quanto tempo demorou a primeira fase?

R: Para preparar a estrutura, demorei um ano. Do jeito que eu começasse a escolher o profissional que irá trabalhar na empresa, a tomar algumas decisões. Porque no início você não tem muita escolha, você aceita o profissional que você pode pagar. Essa fase é complicada. Na segunda fase, estou um pouco mais adiante porque tem gente muito bem treinada. Mas ela está bem treinada nas rotinas do escritório. Já o conhecimento contábil está difícil um novo funcionário saber. O pessoal quando sai da faculdade acredita que terá uma carreira meteórica igual aos anos da faculdade que em 4 anos está formado. Ela acredita que daqui a um ano será promovida, em dois anos também será promovida. Enfim, ela entra no escritório com a sensação de que ela domina. É uma sensação perigosa. Na maioria das vezes eu preciso “destruir” uma pessoa que entra para fazê-la nova. Isso é cansativo. Tem gente que aceita ser destruída no primeiro dia e reconhece que não sabe. Digo “destruir” no sentido dela verificar que o que ela aprendeu na faculdade não é prática do escritório contábil. Ela tem conhecimento, mas não sabe aplicar. Na faculdade são ensinados conceitos. Se a pessoa souber bem conceitos ajuda na prática, mas a prática é totalmente diferente. Tem gente que é formada e não consegue identificar uma guia de pagamento bancário, não sabe se a pessoa pagou pela internet ou na boca do caixa. Porque ele nunca viu uma guia pela internet ou nunca viu uma autenticação bancária. Esse manuseio de documentos é difícil para uma pessoa formada que vem trabalhar no escritório. Agora, qualquer pessoa que se forma consegue efetuar um lançamento contábil, ela sabe o que é débito e crédito. Mas se eu pegar um contrato, entregar para ela e pedir para lançar um capital, ela não sabe. Ela não sabe tirar do contrato o valor do capital e os percentuais. Porque ela nunca viu um contrato.

E: Em relação ao modelo estratégico de negócios, na sua percepção, o que seria estratégia?

R: Na minha percepção, estratégia é um objetivo com prazo definido. Ao aliar os seus sonhos com prazos definidos, você chega a algum lugar.

E: Então, aonde você pretende chegar?

R: Pretendo alavancar as receitas e, conseqüentemente, melhorar a minha qualidade de vida.

E: E o que o escritório precisa ter para alcançar tal objetivo?

R: Precisaria ter o modelo toyota, com células de departamentos, um trocando a informação com o outro para não ter o erro. Por exemplo, uma célula de departamento pessoal em que um faz o contracheque, outro confere o contracheque; um faz uma rescisão, outro confere a

rescisão. Isso dificulta a ocorrência do erro, mesmo que aumente os custos. Ao evitar o erro, aumenta a satisfação do cliente e a indicação de clientes. Para isso, é necessário que os departamentos tenham real visão do que eu quero porque às vezes é muito difícil o colaborador saber o que você realmente quer.

E: Que tipo de clientes você precisa ter para atingir os seus objetivos?

R: Teria que ter clientes somente de Lucro Real porque são clientes que os contadores não querem pegar. A maioria dos contadores rejeita porque acham que Lucro Real dá muito trabalho. Também não querem arriscar porque as multas das declarações são altas.

E: E o que seria o modelo tradicional de negócios?

R: Hoje, num escritório de contabilidade, o modelo tradicional é aquele que não utiliza a gestão eletrônica de documentos (GED), ou seja, a empresa não é automatizada. Nesse sentido, as ferramentas tecnológicas estão tendo um crescimento enorme, então tem ferramenta para tudo. Se a empresa conciliar as ferramentas para o seu bem, ela estará altamente competitiva.

E: E o modelo estratégico?

R: É aquele que está com um passo a frente. Quando iniciei já estava com um passo a frente por causa da ferramenta *site*. Hoje, tenho amigos que ainda estão desenvolvendo um *site*. Atualmente, estou querendo publicar um balancete semanal. Quero contabilidade quase *full time*, em tempo real mesmo. Ao chegar um documento, o lançamento ocorre e o cliente já sabe. É um diferencial no mercado.

E: O escritório possui planejamento estratégico?

R: Eu chamo de planejamento estratégico os meus objetivos, aonde eu quero chegar. Fica visível no escritório com a denominação, por exemplo, “Metas para 2013”.

E: Em relação à missão da empresa que encontrei no *site* da empresa, como ela foi construída?

R: Eu quem criei. Eu peguei os conceitos de missão, visão e valores e pensei na missão do escritório. Portanto, na missão estão os conceitos que eu prezo. Ao escrever “apresentar soluções” penso que quando o cliente liga, ele está chateado com algum tipo de situação contábil. Ao escrever “de maneira rápida e transparente” penso que o cliente quer rapidez. Por exemplo, o cliente pede para você abrir uma empresa e você diz que abre em três dias, ele será seu cliente porque você abre em três dias. Eu procuro dar um prazo maior e cumprir antes do estipulado. No caso de transparência é no sentido do serviço, está relacionado em clareza. “Ética” porque é preciso ter ética. “Planejamento estratégico” é porque eu já tinha a visão de possuir um planejamento estratégico para crescer.

E: E quando foi que você fez a missão e a visão?

R: Logo no início do escritório e até hoje não mudei. Mas acho que elas não estão desatualizadas.

E: E você possuía a visão de tecnologia de informação logo no início?

R: Sim. Eu tinha noção de que TI tinha haver com o controle e a interface entre os setores. Isso foi interessante para montar o escritório dentro do conceito de TI.

E: Como você criou a visão? Ela está alinhada com o planejamento estratégico?

R: Quando eu criei a visão estava alinhada com o planejamento estratégico. A visão é o futuro e eu quero ser líder do segmento contábil. Então, eu também pensei no funcionário, que as pessoas teriam que ter prazer em trabalhar.

E: Por que você escreveu somente um valor “relacionamento sólido”?

R: Escolhi um único valor porque eu achei que muitos valores confundiam, perdia a essência. Aí, eu escolhi o melhor. O relacionamento sólido é o valor mais importante para o escritório. O resto acontece.

E: E o que significa relacionamento sólido?

R: Significa total confiança do cliente no seu trabalho. O cliente tem certeza que você não erra. Ele sabe que você está sempre procurando o melhor.

E: É efetuado análise do ambiente onde a empresa atua?

R: Eu não faço essa análise diretamente. Eu sempre observo o mercado e monto a minha estratégia. Eu sei que eu tenho que sempre estudar e investir em tecnologia. Eu sei que essa visão poucos escritórios têm, então já não preciso me preocupar como está o mercado porque eu tenho convicção que neste momento eu estou um pouco à frente. Eu me preocupo se eu ainda estou à frente. Mas se você está à frente e você continua traçando os seus objetivos, é natural que você cresça e continue à frente.

E: Mas se você pudesse efetuar uma análise das oportunidades, quais seriam?

R: Oportunidade seria você trabalhar com aquilo que ninguém quer. Como o Lucro Real e o SPED Fiscal.

E: Mas em relação às oportunidades de fora da empresa, de conjuntura econômica, por exemplo?

R: Isso vai acontecendo naturalmente, sem eu me preocupar. Se você atende bem o seu cliente, ele te indica e você vai observando o que está acontecendo no mercado. Você vê que os clientes estão saindo de outros contadores porque eles não estão estudando. O cliente tem a noção disso. O cliente tem pedido coisas para o contador que ele não faz porque está sendo surpreendido pelas mudanças, que ele não sabe.

E: Dentro do escritório, o que você possui de pontos fortes?

R: A organização e a forma como eu associo a minha organização à estratégia.

E: O que significa organização?

R: Eu possuir a coisa no seu devido lugar e acessá-la de maneira rápida.

E: E fraquezas?

R: A fraqueza da empresa é o fato de eu ter em um único funcionário executando vários processos. Se eu perder esse funcionário, eu perco um grande braço da empresa. O fato de ter poucos funcionários para executar muitas tarefas significa que a gestão está sendo bem-sucedida. Entretanto, se um funcionário sair, eu vou demorar muito para outro funcionário chegar ao nível dele.

E: Na sua percepção, quais são os maiores desafios para a continuidade da empresa?

R: Hoje, acredito que um grande desafio é acompanhar o crescimento e as mudanças que estão ocorrendo com a contabilidade. Por exemplo, se aparecer algo novo, um conceito novo, alguma resolução nova, você precisa modificar a sua rotina rapidamente.

E: Por exemplo, se sair uma resolução nova e você não ler. Qual o impacto disso na satisfação do cliente?

R: Total. Mas aí entra os conceitos culturais. O fato de o escritório ter um *site* que apresenta dez notícias novas todos os dias, você possui exata noção de que o mundo é muito dinâmico. Também, quando entra um cliente novo, eu preciso procurar notícias atuais para ele.

E: Em relação ao processo de gestão na empresa e como só tem um gestor, que é você, qual a sua função na empresa?

R: De liderança. Mas, hoje tenho grande a preocupação em ouvir o funcionário, em fazê-lo feliz. Porque um funcionário feliz traz um retorno maior.

E: Além de liderar, você executa outras tarefas no escritório?

R: Eu tento delegar todas as tarefas para os funcionários certos. Senão, eu perco tempo em acompanhar os outros funcionários.

E: Quais as suas principais atribuições na gestão de relacionamento com os clientes?

R: Geralmente, eu visito o cliente quando ele está iniciando, mas depois eu paro de visitá-lo. Com a ferramenta *site* o cliente se sente mais acolhido. O objetivo do *site* é deixá-lo perto do escritório. O fato de eu publicar tudo em meio digital, ter o GED e as notícias, o cliente está permanentemente acompanhando o que o escritório está fazendo. Então, talvez, substitui o contato da visita. A visita só é importante mesmo quando o cliente solicita. Quando o cliente solicita uma atenção, eu acho interessante ir lá. O ruim é que quando a maioria solicita atenção já está quebrado.

E: Mas não tem perigo de o escritório perder a fidelização do cliente?

R: Até tem. Mas quando os clientes têm confiança no trabalho e conhecem a pessoa que cuida do departamento, o risco é menor. Muitos clientes não falam comigo, falam direto com a pessoa responsável. Quando o cliente liga para o escritório, liga para resolver o problema dele. Então, ligou e tem a solução rápida, ele fica satisfeito. Você tem que procurar ter um processo que evite erros para que os clientes não fiquem insatisfeitos. Se isso ocorre, diminuirá o número de ligações para o escritório. Quando chega ao nível em que o cliente não precisa ligar e ele realmente está satisfeito, é ótimo.

E: E o que significa o cliente está satisfeito?

R: Significa que ele está ganhando dinheiro porque o cliente, de alguma forma, associa o ganho de dinheiro ao contador que possui. Ele associa que as orientações que obteve do contador foram bem-sucedidas. Então, se as atitudes que o cliente teve durante o seu processo de trabalho foram bem-sucedidas, ele está indo bem na empresa e eu estou executando o meu trabalho de maneira certa, publicando tudo no tempo correto, sem problemas, isso faz com que eu tenha que conversar menos com esse cliente. É natural. Eu tenho um procedimento que uma vez por mês alguém liga para o cliente, pergunta se ele está satisfeito e pede para ele dar uma nota de 0 a 10. Assim, eu sei se os clientes estão sendo bem atendidos. Quem geralmente dá nota 10, está me devendo. Já percebi. Geralmente, o que os clientes reclamam é que eu não estou acessível no momento em que ele deseja. Mas eu tento retornar rápido.

E: Se fosse elencar, o que você faz no escritório?

R: Atender as situações graves e orientar nos sonhos. Existem muitos clientes que ligam para eu somente orientar nos seus sonhos, uma espécie de consultoria. Por exemplo, às vezes, o cliente quer trocar de empresa, trocar de atividade. Então, você precisa mostrar a realidade em termos contábeis, para ele tomar a decisão segura. Aliás, isso é um bom medidor porque quando o cliente te liga para saber a sua opinião, ele está satisfeito com você.

E: Quando você liga para o cliente?

R: Dos clientes antigos, eu não tenho hábito de ligar para eles. Geralmente, eu só entro no problema. Eu acho que o administrador tem que entrar onde não está dando certo. Eu ligo muito para o cliente novo. Depois que ele entra na rotina do escritório, eu o deixo sozinho. É um perigo, mas é isso que acontece na prática por falta de tempo mesmo. Tem que ter um setor de qualidade ativo no escritório só para ligar para saber como o cliente está, se ele realmente está satisfeito. Isso é importante. Porque quando o cliente está insatisfeito, ele pede para sair. Só que você não consegue mais fazê-lo voltar porque ele está insatisfeito com várias coisas. Então, é necessário ligar antes para verificar.

E: É você quem faz captação de clientes?

R: Não, a maioria é indicação. Eu até fico atento se eu posso fazer uma captação, mas eu não saio procurando clientes. Não acho interessante eu fazer captação porque eu não saberia o que encontraria, até por causa da responsabilidade solidária do contador.

E: Qual a sua principal dificuldade na gestão de relacionamento com os clientes?

R: É difícil o acompanhamento depois que o cliente entra no escritório, a gestão pós-conquista, pós-venda. Quando o cliente entra no escritório e depois está tudo tranquilo, é difícil entender o que ele está pensando. Quando o problema acontecer, ele ainda pode achar que a culpa é sua. Também, é difícil para o empresário contábil, tomar as decisões e ter tempo para estudar. Você precisa estar atualizado e ir além. Já olhar a legislação e entender que algo pode vir a mudar. Senão, você estará atualizado, mas junto com todo mundo.

E: Quais os cargos e departamentos existentes na empresa?

R: São os cargos e departamentos existentes no organograma.

E: Na sua visão, qual a importância da capacitação profissional?

R: É fundamental. Mas acredito que o colaborador precisa querer. Não deve ser algo imposto.

E: Como a capacitação profissional pode melhorar a gestão de relacionamento com o cliente de um escritório de contabilidade?

R: A capacitação profissional evita o erro e, conseqüentemente, faz com que o cliente fique satisfeito. Também, existem poucos clientes que realmente questionam e o colaborador precisa estar preparado. A capacitação ajuda.

E: Há investimento na capacitação dos colaboradores?

R: Sim. Invisto por departamento. Eu vejo os cursos. Por exemplo, verifico que tem um curso de departamento pessoal e então alguém do departamento vai, no horário de trabalho. Os cursos são presenciais.

E: Quais os principais benefícios da capacitação profissional?

R: Diminuição dos riscos. Por exemplo, o risco de uma declaração mal feita. Esse é o maior benefício.

E: Qual o modelo de reconhecimento e recompensa do escritório?

R: O modelo de reconhecimento e recompensa é através de um décimo quarto salário. Se os colaboradores alcançarem as metas que são traçadas para o escritório, todos ganham. São metas expostas num quadro do escritório. Eu ainda não tive tempo para estipular metas por departamento. Porém, é algo que eu quero implantar.

E: Os colaboradores têm funções e metas específicas?

R: Sim. Cada um tem uma função específica e as metas estão ligadas ao bom andamento do trabalho traçado.

E: Como é a medida a satisfação do colaborador?

R: Eu tento deixar o colaborador bem à vontade para conversar comigo através de uma liderança participativa. O fato dos colaboradores conversarem diretamente comigo me deixa mais tranquilo quanto à sua satisfação.

E: Mas se você criasse um medidor de satisfação dos colaboradores, como seria?

R: Vejo que seria quando um colaborador faz algo extremamente necessário sem eu pedir. É o comprometimento, quando a iniciativa parte do colaborador. Também, é importante observar como o colaborador está lidando com os outros colaboradores e com os clientes.

E: Os colaboradores têm acesso direto aos clientes?

R: Sim. Pelo próprio *site*. O *site* é uma ferramenta em que o colaborador pode pegar o contato do cliente. Eles têm o poder de pegar o telefone e resolver o problema do cliente. Eles até resolvem o problema, mas ainda não da maneira que eu gostaria. Penso que é necessário se antecipar ao problema. Geralmente eles ligam quando o problema já aconteceu.

E: Na sua percepção, quais estratégias utilizadas pelos colaboradores em relação à gestão de relacionamento com o cliente?

R: Não existe estratégia dos colaboradores. Nos escritórios, os colaboradores simplesmente resolvem os problemas dos clientes. Na prática, eles não têm estratégia. Isso é ruim. É difícil ter um colaborador que entende que o atendimento e a qualidade são fundamentais. Geralmente o colaborador está cheio de trabalho e aí o cliente liga e pede uma determinada informação. Ele acaba não atendendo bem. Por isso, tem que separar a pessoa que está fazendo e a pessoa que está atendendo.

E: Quais são as principais dificuldades dos colaboradores em relação à gestão de relacionamento com o cliente?

R: Entender além da pergunta do cliente. Muitas vezes o cliente não sabe fazer a pergunta. Ele faz a pergunta errada e se você responder de acordo com a pergunta do cliente, dará a solução errada.

E: Quais estratégias os colaboradores poderiam utilizar?

R: Eles poderiam ir diretamente ao cliente, na empresa dele. Quando o cliente apresentasse um problema, ele ir lá para resolver o problema em conjunto. Só o fato dos colaboradores irem, o cliente já ficaria mais satisfeito. Mas, para isso, é necessário ter uma equipe grande ou utilizar meio remoto, videoconferência.

E: Em relação aos colaboradores, quais os diferenciais competitivos que o escritório possui para satisfazer e reter seus colaboradores?

R: A questão da minha liderança participativa e, também, da autonomia dada ao colaborador.

E: Em relação à tecnologia, a empresa utiliza um *software* específico de gestão de relacionamento com o cliente?

R: Um *software* específico não, mas existe a ferramenta *site* que auxilia e proporciona um contato direto com o cliente.

E: Quais são as ferramentas tecnológicas utilizadas?

R: Utilizo a GED. Tudo o que faço eu coloco em nuvem para o cliente acessar. A minha equipe trabalha com documentos escaneados. Isso já é um diferencial. Existe uma pessoa só para escanear. A GED faz com que você possa acessar uma informação em qualquer hora e em qualquer lugar. Através disso, o meu cliente sabe o que o escritório está fazendo porque tem acesso aos arquivos. Outra coisa importante é que eu devolvo tudo ao cliente, o documento é dele e não do escritório. Se ele perder, a responsabilidade é dele porque o escritório envia para ele. Existe um projeto para que o próprio cliente escaneie o documento. O objetivo disso é o escritório publicar as demonstrações contábeis semanalmente. O cliente escaneia dentro do meu sistema, o escritório recebe a informação diretamente e no dia seguinte o escritório já contabiliza tudo. Além disso, existe um programa de contabilidade, o *site* e um perfil no *Facebook*.

E: Houve a sua interação direta e/ou colaboradores no desenvolvimento do programa e das ferramentas tecnológicas utilizadas atualmente? E dos clientes?

R: Não. Já comprei tudo feito e testado. Mesmo assim estou um pouco à frente. Acredito que estou 100% digital porque uso tecnologia para trabalhar e disponibilizar o documento para o cliente. Muitas pessoas acreditam que estar “tecnológico” é gravar um documento e enviar por *e-mail*. Mas não é isso. É utilizar a tecnologia para ganhar tempo. Faço isso em tudo no escritório.

E: Como as ferramentas tecnológicas têm sido utilizadas no escritório?

R: Para contato direto com o cliente. Já o *Facebook* é mais para divulgar a marca. Ainda não tive um cliente que entrou no escritório por causa dessa ferramenta.

E: Existem pessoas que não são clientes e adicionam no *Facebook*?

R: Sim. 70% das pessoas não são conhecidas. As pessoas acessam porque gostaram da proposta, da criatividade. Não sei o que vai dar, mas talvez a pessoa lembre que existe o escritório. Por isso, estou investindo.

E: Como as ferramentas tecnológicas têm sido utilizadas no escritório?

R: As ferramentas tecnológicas têm sido utilizadas em tudo. Eu já montei assim. Mesmo assim, muitos escritórios ainda não desenvolveram essa parte. Até porque para um escritório colocar as ferramentas tecnológicas em prática é necessário mudar todos os processos, as rotinas. É necessário reduzir os processos. É necessário pegar um processo que é realizado em papel e implantar a ideia de que o papel não funciona mais, que a informação pode ser acessada a qualquer momento no sistema.

E: A tecnologia da informação otimizou recursos no escritório? Se sim, de que maneira?

R: Sim. Eu acredito que há mais de 50% de redução no trabalho. É muito. Um exemplo de otimização é a entrega do documento para o cliente. Eu teria que imprimir, preparar para o cliente receber, colocar o papel em um local apropriado para o *motoboy* pegar e levar, verificar o horário adequado para o cliente receber, o *motoboy* teria que esperar o cliente assinar o documento, trazer o documento de volta e arquivá-lo em um local seguro. O processo seria altamente cansativo. Com o *site*, o cliente olha com um clique e o *site* protocola automaticamente que ele viu. É incomparável.

E: Como cada ferramenta tecnológica auxilia especificamente na gestão de relacionamento com o cliente?

R: Todas as ferramentas auxiliam. Por exemplo, eu vendo a ferramenta *site*. Eu vendo a interação e a facilidade que o *site* possibilita. Eu vendo o acesso ao *site*.

E: Quais os ambientes virtuais que o cliente tem acesso?

R: O *site*. O *site* é tudo.

E: Caso o cliente tenha dúvida ao acessar uma plataforma, quem o auxilia?

R: A recepcionista. Ela mostra para o cliente como o sistema funciona.

E: Como os colaboradores e os clientes são incentivados a utilizarem as ferramentas tecnológicas?

R: A rapidez do dia a dia já exige isso. Até a forma como eu vendi a plataforma.

E: Como os dados obtidos podem facilitar uma tomada de decisão?

R: O fato dos dados estarem disponíveis na hora oportuna. Se a informação estiver disponível no momento que o cliente precisar ele toma a decisão. É o acesso rápido à informação.

E: Quais os principais processos que a tecnologia facilita o andamento?

R: Todos. Eu procuro observar o que não está inserido nesse conceito para colocá-lo. O *site* permite isso. É só colocar um nome diferente, um título diferente. O colaborador é quem lança as informações. Então, eu peço para ele observar se tudo está informatizado.

E: Os colaboradores são treinados na operacionalização das ferramentas tecnológicas? Se sim, de que maneira?

R: As próprias rotinas exigem isso. Eles fazem tudo com a ferramenta. Eu também ensino a eles. O importante é o título ser a guia do documento.

E: Se houver erro na publicação de um arquivo, você sabe?

R: O nome do arquivo é o número do cliente para que se houver erro o sistema não aceite a publicação.

E: A utilização de ferramentas tecnológicas aumentou o preço dos serviços oferecidos pelo escritório?

R: Não. O preço é o mesmo praticado no mercado.

E: Como os clientes se comportam em relação ao preço?

R: Tudo é a forma como você vende o seu produto no início. Se o cliente entender que aquilo é necessário, ele pagará o preço pela comodidade. Os meus clientes são indicados, já possuem um perfil. Mas é difícil convencer um cliente que não está nesse processo tecnológico, que precisa acessar o *site* todos os dias pela manhã.

E: Você consegue saber se os clientes acessaram?

R: Sim. Sei quantos cliques o cliente deu. É até um diferencial. Se o cliente clica 15, 17 vezes, ele está com dúvida. Se ele não acessar, o colaborador liga.

E: Quais as principais dificuldades da implantação de um sistema de gestão de relacionamento com o cliente e de outras ferramentas tecnológicas?

R: A principal dificuldade é que é necessário montar por completo, colocar tudo de uma única vez. Não dá para colocar a prestação. Se colocar por departamento, o cliente terá que acessar cada coisa em um lugar. Mas é preciso treinar os colaboradores antes de implantar.

E: Como é a relação custo x benefício na implantação das ferramentas tecnológicas?

R: É positiva. Vale a pena.

E: Quais as possíveis melhorias nas ferramentas tecnológicas?

R: Eu quero que a informação ainda chegue mais rápido para o cliente. Eu quero o cliente entregue um movimento num dia e no dia seguinte já tenha o balanço e o balancete publicado no *site*. Aí será o maior diferencial possível.

E: Em relação aos clientes, como é efetuado o primeiro contato?

R: Geralmente, os próprios clientes fazem o primeiro contato.

E: O escritório possui um programa de captação de clientes?

R: Não. Eles vêm por indicação.

E: Caso ocorra, qual é a taxa de crescimento anual na quantidade de clientes, aproximadamente?

R: 20% de crescimento ao ano. Em cinco anos, dobrei a quantidade de clientes. O início foi muito meteórico porque associou tecnologia com o que o cliente desejava.

E: Houve mudança de estratégia no relacionamento com o cliente ao longo do tempo?

R: Não.

E: Quais são as principais estratégias para atrair, satisfazer e reter os clientes?

R: Rapidez, informação e TI.

E: O escritório auxilia na abertura das empresas? Se sim, de que maneira?

R: Sim. Através de elaboração do plano de negócios juntamente com o cliente. Lá é elencado o local, quanto ele irá gastar, a taxa de retorno do investimento e se ele tem noção do início porque o início é bastante complicado. Também, é importante que o cliente não aplique o dinheiro todo no negócio. Eu indico até livros de negócios. O problema é que quando o cliente vai te contratar, ele já está com tudo fechado.

E: O escritório auxilia nos procedimentos legais e nas questões financeiras como elaboração de fluxo de caixa e outros demonstrativos com visão de curto e longo prazo?

R: Sim. Auxiliamos mas não acompanhamos. Deveria ter alguém acompanhando o fluxo de caixa do cliente. Nós elaboramos o fluxo com visão de longo prazo, mas o cliente é quem acompanha mensalmente.

E: Há expressiva rotatividade de clientes?

R: Não.

E: Quais as áreas de atuação dos clientes?

R: A maioria dos clientes é da área de serviços.

E: O escritório trabalha com qualquer segmento?

R: Sim. Só que estou mudando, não quero trabalhar com qualquer segmento. Mas ainda não sei qual será a especialidade da empresa.

E: Quais as principais estratégias de pré-venda?

R: Mostrar o *site*.

E: Com que periodicidade o cliente é visitado?

R: Geralmente as visitas somente ocorrem quando o cliente inicia no escritório.

E: Quais os pontos principais elencados na visita?

R: Quando uma visita é realizada, verifica-se a quantidade de colaboradores, a organização da empresa, se o cliente possui débitos na praça. Quando já fiz uma visita anterior, vejo se houve melhorias de uma visita para outra. Também, ocorre do cliente está prejudicando a empresa até por problemas pessoais. Isso pode prejudicar o acompanhamento da empresa. As empresas

quebram por falta de um acompanhamento adequado, falta de controle. Quando o cliente vê, já quebrou.

E: É efetuada uma análise do perfil de cada cliente? Se sim, como?

R: Sim. É efetuado para cobrar, estipular o valor do serviço. Existe um *checklist* que envio para o cliente e, através das informações, estabeleço o preço.

E: Os clientes são segmentados? Se sim, de qual maneira?

R: Ainda não. Mas, gostaria de fazer por faixa faturamento e por não inadimplência.

E: Quais os canais de acesso ao escritório que o cliente dispõe?

R: O *site* e o telefone.

E: Existe uma padronização de atendimento ao cliente?

R: Não, cada um atende de uma forma.

E: Como as demandas são tratadas?

R: As demandas são centralizadas em um único canal, o *site*.

E: Qual o canal mais utilizado pelos clientes?

R: O *site*.

E: Em cada canal, quais são as etapas de atendimento ao cliente?

R: O *site* faz o direcionamento para o departamento. Através do *site*, o cliente escolhe diretamente com qual departamento ele quer falar. No telefone, o escritório possui ramais e ao ligar, o cliente escolhe com qual ramal ele gostaria de falar.

E: Em qual canal o cliente obtém uma resposta mais rápida?

R: A ligação ainda é mais rápida porque ele acaba falando diretamente com o colaborador. Mas o cliente precisa entender que não é necessário ligar. Ele pode abrir uma ordem de serviço no *site*.

E: É efetuado um trabalho de assessoramento dos clientes ou de pós-venda?

R: Geralmente, esse trabalho é realizado quando o cliente solicita, em momentos de crise.

E: Como é efetuada a análise de satisfação dos clientes?

R: Através da ligação que é realizada mensalmente.

E: Como os preços dos serviços são estabelecidos?

R: Através do *checklist*.

E: Os preços podem ser negociados de acordo com o perfil da empresa?

R: Não. É feito realmente de acordo com as informações do *checklist*.

E: Quais as principais estratégias para acompanhamento da *performance* do cliente?

R: Através do balanço do cliente.

E: Como os serviços oferecidos pelo escritório podem auxiliar na tomada de decisões das empresas?

R: Se o cliente tiver relatórios contábeis rapidamente disponibilizados no *site*, ele toma decisões gerenciais. Mas é necessário orientá-lo em como ler os relatórios. Também, não adianta ter relatórios contábeis e o dono da empresa não ter espírito empreendedor.

E: Quais as principais dificuldades enfrentadas na gestão de relacionamento com os clientes?

R: Quando a pessoa não tem facilidade de acessar a internet, de manusear. Esse não pode ser meu cliente. Se ele não consegue acessar o *site*, acabou com a prestação de serviço do escritório. Se ele pedir para ser diferente, para imprimir e enviar pelo *motoboy*, não tem como. Será um processo fora e correrá o risco do esquecimento.

E: Na sua visão, o que fazer para solucioná-lo?

R: É realmente não trabalhar com esse tipo de cliente.

E: Na sua visão, quais os diferenciais competitivos na gestão de relacionamento com os clientes que o escritório possui?

R: Facilidade de acesso ao escritório, rapidez no negócio e na tomada de decisão.

E: Como as estratégias de gestão de relacionamento com os clientes podem ser aperfeiçoadas?

R: Principalmente através de melhorias no *site* e no melhor gerenciamento dos processos e das pessoas.

E: Na sua percepção, quais os principais desafios que qualquer escritório de contabilidade enfrenta na gestão de relacionamento com os clientes?

R: Acho que o grande desafio é está atualizado e mudar rapidamente os processos quando necessário. O cliente fica satisfeito quando isso acontece. Se o cliente acessa o *site* e olha as notícias que são publicadas e ações do escritório, ele se sente muito “querido” porque vê que todos estão trabalhando para ele. Ele tem a certeza de que o escritório trabalha. Ele não tem desconfiança.

E: Na sua percepção, o processo de mudanças ocorrido principalmente devido à adoção das normas internacionais no Brasil, altera de alguma maneira a gestão de relacionamento com os clientes nos escritórios de contabilidade?

R: Altera totalmente porque o escritório precisa de relatórios dos clientes para completar a alteração. A contabilidade precisa refletir melhor a realidade. Para isso, é necessário que o escritório tenha um relacionamento direto com o cliente.