

## RESUMO

No contexto onde o contabilista é indispensável às empresas, o presente trabalho desperta ao profissional contábil quanto a sua finalidade, destacando a preocupação com o resultado de seu trabalho. O objetivo deste estudo é analisar como os conceitos de planejamento de produção de serviços são utilizados pelas empresas de prestação de serviços contábeis com tempo de atuação superior a 20 anos de na cidade de Dourados/MS. Considera as diferentes percepções do profissional contábil em relação ao planejamento estratégico baseado em políticas de qualidade. Inicialmente este estudo foca teoricamente por meio de pesquisa bibliográfica os conceitos pertinentes à administração e planejamento da produção de serviços, visando dar suporte a um questionário aplicado a uma amostra da população. Esta pesquisa é do tipo levantamento (*surveys*) com dados obtidos e analisados em abordagem quantitativa. O questionamento feito é: que ferramentas de planejamento de produção de serviços são utilizadas por empresas de prestação de serviços contábeis da cidade de Dourados/MS? Os resultados da pesquisa apontam que, embora que de forma incipiente são utilizadas várias ferramentas. No entanto, constata-se que as empresas que fizeram parte da amostra não contemplam os principais conceitos e metodologias relacionadas ao planejamento e mensuração de resultados, não enfatizam a criação e desenvolvimento de novos serviços nem há uma preocupação em “surpreender” os clientes com os serviços.

**Palavras chave:** Planejamento; Marketing; Qualidade; Serviços.

## 1. INTRODUÇÃO

Dentre os desafios presentes da contabilidade, ressalta-se a distância existente entre a necessidade de uma contabilidade que viabilize decisões com o máximo de segurança e o interesse demonstrado pelos profissionais contadores em vender esse tipo de assessoria. Destaca-se também a qualidade relativa e pequena quantidade de serviços prestados, uma vez que os serviços prestados, não parecem ser tudo o que a contabilidade pode oferecer aos seus usuários.

De acordo com a pesquisa realizada por Saladino (1996), o contador brasileiro se preocupa em manter suas atribuições básicas em dia, ao invés de desempenhar suas atividades de modo a garantir que as empresas que recebem os serviços percebam efetivamente o valor da informação recebida. Assim, surgem questionamentos quanto às atitudes que os contadores devem tomar para solucionar o problema: ampliar a quantidade e qualidade dos serviços.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), afirmam que o método que os clientes utilizam para mensurar a qualidade de um serviço, são as expectativas que carregam consigo no ato da procura de um serviço. Pelo senso comum, entende-se que os métodos de divulgação de empresas, são instrumentos que geram resultados no longo prazo. Porém, sem uma boa política de qualidade dos serviços e um serviço de marketing adequado, a empresa que recebe o serviço contábil, pode não ter conseguido se manter no mercado. Desse modo cabe destacar a necessidade da utilização das ferramentas do marketing e benefícios que pode gerar às empresas de prestação de serviços, diante dos clientes e mesmo ao profissional contábil.

Diante da consciência que os clientes passaram a ter quanto ao seu poder de escolha, a administração dos serviços e o uso do marketing são de extrema relevância para dar suporte aos empreendedores e profissionais como um todo. Para Limeira (2005), o marketing de serviços é uma técnica social que tem como finalidade satisfazer as pessoas e organizações agregando valor aos bens ou serviços. Desse modo se faz necessário evidenciar meios que destaquem os escritórios e os profissionais contábeis dentre os demais do meio administrativo das empresas.

O objetivo deste estudo é analisar como as ferramentas de planejamento de produção de serviços subsidiam as estratégias de promoção e valorização das empresas e do profissional da área contábil, com foco na qualidade de serviços. Considerando possíveis visões que o profissional contábil tem em relação ao planejamento estratégico baseado em políticas de marketing, inicialmente serão focados teoricamente os conceitos pertinentes das ferramentas de planejamento de produção de serviços. Uma vez estabelecidas estas ferramentas, faz-se uma pesquisa com profissionais e empresas prestadoras de serviços contábeis na cidade de Dourados/MS, para determinar pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças.

Para atender aos objetivos estabelecidos, o presente estudo utiliza pesquisa bibliográfica pertinente, que propicie meios que suporte um planejamento estratégico dos serviços. Também, elabora-se e aplica-se um questionário, que após tabulação de dados é realizada análise, que conduzirá a resposta ao seguinte questionamento: quais ferramentas de planejamento de produção de serviços são utilizadas pelas empresas de prestação de serviços contábeis da cidade de Dourados/MS?

Ao final, fazem-se considerações e sugestões a cerca do que pode ser depreendido da pesquisa em confronto com a teoria proposta, demonstrando recursos mercadológicos utilizados pelos contabilistas da cidade em análise, para expor e sugerir ferramentas do marketing de serviços que poderiam ser utilizadas.

Esse trabalho está dividido em cinco seções, sendo esta a primeira, que contextualiza, esclarece objetivos e pergunta de pesquisa; a segunda que trata do referencial teórico; a terceira que apresenta os aspectos metodológicos. Na quarta seção é apresentada a pesquisa de campo seguida da discussão dos resultados obtidos e considerações, sugestões e recomendações.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Conceito de contabilidade, objetivos e finalidades**

De encontro com o atual panorama brasileiro da contabilidade, onde o profissional na maioria dos casos tem desempenhado funções similares à de um encarregado do fisco, vale salientar os conceitos relevantes sobre este ramo de atividade. Gomes (2007, p. 1) define a contabilidade como “a ciência que estuda e controla o patrimônio das entidades, mediante registro, demonstração e interpretação dos fatos nele ocorridos”.

Beuren (1998, p. 30) afirma que “se a contabilidade tem como uma das suas principais funções suprir de informações úteis aos gestores cabe a ela gerar informações que dêem o devido suporte ao processo de tomada de decisões em todos os seus estágios”. Marion (2007, p. 25) complementa definindo que a “função básica do contador é produzir informações úteis aos usuários da contabilidade para a tomada de decisão”. Sobre os objetivos da contabilidade, Leone (1996, p. 38) afirma que o “objetivo da contabilidade é prestar informações sobre o estado passado, atual e futuro deste patrimônio, sobre as mutações sofridas por eles e as causas dessas mutações”.

Tendo por base os conceitos apresentados pelos autores, é possível considerar a contabilidade como geradora de informações orientadoras para os administradores, gestores e investidores, nas diversas situações do cotidiano, encontradas diante de uma decisão ou atitude que possa influenciar o patrimônio que lhes pertença ou que se encontre em suas tutelas. Assim, define-se a contabilidade como uma ciência que deve estudar e controlar os acontecimentos referentes a um determinado patrimônio, favorecendo as decisões.

Mosso, Stein e Antonio (2008) evidenciam que a análise dos relatórios, demonstrativos e demais ferramentas contábeis tem por finalidade aclarar as informações buscando facilitar as decisões a serem tomadas no cotidiano empresarial. Para tanto, é necessário que o profissional contábil faça uso pleno de conhecimentos de gestão e escrituração, classificação de contas entre outros conhecimentos indispensáveis para a boa seleção e registro dos fatos contábeis corriqueiros e extraordinários nas empresas, possibilitando informações precisas. Este ponto é destaque para que o próprio contador reconheça o valor de seus serviços e se desempenhe de modo a elevar o padrão destes.

De encontro com as expectativas de gerar informações para a decisão, destaca-se a necessidade de aprimorar a imagem da classe, a fim de agregar mais valor à profissão e despertar nos clientes uma imagem de necessidade e de diferença positiva das informações geradas pelos serviços contábeis. Tendo como ponto de partida os serviços contábeis, a representatividade frente aos usuários e a sociedade como um todo, busca-se evidenciar os procedimentos para o posicionamento de um serviço, sendo necessário para tal fazer a devida conceituação sobre o termo.

## **2.2 Serviços: conceito e estrutura**

Lovelock e Wright (2005, p. 05) definem serviço como “um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no ou em nome do destinatário de serviço”. Para Las Casas (2006, p. 17) serviços são “uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”. Em conformidade com a Associação Americana de Marketing, serviços são “aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionados em conexão com a venda de mercadorias”.

Conclui-se que serviços é um bem intangível que vem a atender necessidades daqueles que o adquirem, estando intrínsecos aspectos subjetivos de atendimento a satisfações, muitas vezes não explícitas na negociação. Sendo assim, é preciso estabelecer estratégia para que os serviços atendam essas necessidades. Para Lovelock e Wright (2005, p. 187), uma estratégia de serviços ocorre da seguinte forma:

Determinar os atributos mais importantes dos serviços para superar as expectativas dos clientes; Determinar os atributos importantes do serviço nos quais os concorrentes são mais vulneráveis; Determinar as capacidades existentes e potenciais de serviços de nossa empresa. Avaliar competências e incompetências do serviço, pontos fracos e fortes dos recursos, reputação do serviço, sistema de crença “razão de ser”; Desenvolver uma estratégia de serviços que se dirija as necessidades importantes e permanentes do cliente, explore pontos vulneráveis da concorrência e se ajuste às capacidades e potenciais de nossa empresa.

A estratégia de serviços de uma empresa “pode ser normalmente expressa em algumas frases ou palavras que orientam e animam seus funcionários” (LOVELOCK e WRIGHT, 2005, p. 187). Desse modo é promovida a motivação entre a equipe, o que favorece para o alcance das metas.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 60) escrevem que o conceito estratégico de serviços abrange “todos os elementos no projeto de um serviço competitivo” e dividem-no em quatro elementos estruturais e quatro gerenciais. Os autores classificam os elementos estruturais em sistema de prestação de serviços; projeto das instalações; localização; e planejamento de capacidade. Os quatro elementos gerenciais são: encontro de serviços; qualidade; gerenciamento da capacidade; demanda e informações.

Para Las Casas (2006), na elaboração do plano de marketing de serviços, além dos 4P's do marketing (produto, preço, ponto de distribuição e promoção), devem ser adicionados

também os 4P's do serviço (perfil, processos, procedimentos e pessoas). Sendo assim, ao se tratar de estratégias de marketing de serviços faz-se necessário o planejamento de 8P's (produto, preço, ponto de distribuição e promoção E perfil, processos, procedimentos e pessoas). Para os serviços serem levados em consideração, é preciso destacada as suas características, que são apresentadas como intangíveis, inseparáveis, heterogêneas e perecíveis.

Também, existem algumas dificuldades de marketing quanto à sua inserção no mercado de serviços, cujas razões são as mais adversas. Pode haver a confusão entre propaganda e um programa de venda pessoal. Muitos empresários desconhecem o retorno de sua aplicação; empresas se julgam pequenas e sem recursos para tal, e mesmo sem estrutura para atender maior fluxo de clientes. Porém, o fator concorrência tem imposto à boa parte dos empresários a necessidade de despertar para a utilização desse instrumento para alavancar a empresa e seus serviços. (LAS CASAS, 2006)

### **2.3 Análise SWOT: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats)**

Em um panorama onde o reconhecimento do desempenho do marketing em serviços, se faz crescente, são abordadas facetas necessárias para o desenvolvimento de um plano. Para Westwood (1997, p. 89) “concluir a pesquisa de marketing e coletar os dados históricos sobre sua companhia e seus produtos é apenas o primeiro passo. Você precisa analisar essa informação e apresentá-la de uma forma que possa ser usada para planejar”.

Las Casas (2001, p. 46) apresenta como elementos essenciais do plano estratégico de marketing para micro e pequenas empresas os seguintes pontos:

1. Determinação de situações favoráveis e desfavoráveis com base em dados externos.
2. Análise de pontos fortes e fracos com base em dados internos e externos e comparando a empresa com os concorrentes.
3. Determinação de pressuposições acerca do que poderá ocorrer.
4. Determinação de objetivos e metas.
5. Escolha da estratégia de marketing e de orçamento.
6. Projeção de lucros e perdas.
7. Controle.

Westwood (1997, p. 89) afirma ainda que “antes que possa determinar seus objetivos de marketing e as estratégias futuras, você precisa entender claramente a posição atual de sua companhia e de seus produtos de mercado”. Para o autor a análise é um fator de extrema relevância. Os resultados da análise recomendadas devem ser incluídos no plano de marketing com as cinco nomenclaturas que serão definidas como: suposição, vendas, produtos-chave, mercados estratégicos, áreas-chave de vendas.

Uma vez analisados estes aspectos, Westwood (1997, p. 95-96) destaca como deve agir uma empresa que faça a análise SWOT: “tentar explorar suas potencialidades, superar suas fragilidades, agarrar as oportunidades e defender-se das ameaças”. A análise SWOT “é uma das partes mais importantes de todo o processo de planejamento”. É ela que permitirá que a empresa visualize sua abrangência e do produto no mercado, e a situação dos concorrentes nesse mesmo contexto.

Além de utilizar o método para análise da empresa, o autor recomenda que se aplique esta análise para setores da empresa, objetivando obter um panorama completo de cada setor. Assim o responsável poderá utilizar os resultados da SWOT para estruturar o plano de marketing da empresa, uma vez que poderá dispor do estágio em que se encontra a empresa, em cada um dos seus aspectos.

Realizada a análise das oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos, há a necessidade de elaborar os objetivos do plano de marketing e em seguida elaborar o plano propriamente que vislumbra a estratégia e sua ênfase. Os enfoques devem ser na concorrência,

no mercado e nos potenciais da empresa ou produto em questão. Como requisito ao bom funcionamento de um empreendimento há a necessidade de se criar uma cadeia de valores. Isto deve favorecer uma melhora baseada nos custos da empresa e indispensável contribuição que um sistema de controle dispõe à empresa com o propósito de gerar um controle que possa medir o desempenho dos planos de marketing implantados na atividade (PSILLAKIS, 2005).

## 2.4 Marca

Antes do processo de posicionamento da empresa, deve-se criar uma “Marca” da empresa ou serviço, que para Kotler (1998, p. 232-233), “marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes”. Assim a marca vai representar a empresa, bem ou serviço.

Limeira (2005, p. 2) expõe o enfoque abordado por Kotler (1998), e afirma que a marca pode reunir até quatro níveis de significados: benefícios, atributos, valores associados à marca e personalidade, mas que o “desenvolvimento de uma marca forte envolve muitos passos” (KOTLER, 2001, p. 75), envolvendo os aspectos que segue:

Desenvolvimento da proposta de valor

1. Escolha um *posicionamento amplo* para o produto.
2. Escolha um *posicionamento específico* para o produto.
3. Escolha um *posicionamento de valor* para o produto.
4. Desenvolva a *proposta total de valor* para o produto.

Construção de marca

1. Escolha um *nome de marca*.
2. Desenvolva *associações e promessas fortes* para esse nome de marca.
3. Administre todos os *contatos dos clientes com a marca*, de modo que esses contatos atendam ou superem as expectativas geradas em relação a ela.

O processo de posicionamento de uma marca “implica no reconhecimento do público-alvo, dos principais concorrentes, reconhecimento também do modo em que a marca é equiparada a seus concorrentes e de que modo a marca se diferencia das outras marcas que concorrem com a marca em questão” (KELLER e MACHADO, 2006, p. 70).

Para o posicionamento da marca “Contabilidade” é necessário configurar a posição, status da área contábil no cenário nacional, de acordo com o ponto de vista da empresa (COBRA, 1991). Assim, “marcas são conseqüências diretas da estratégia de segmentação de mercado e diferenciação de produto (SERRALVO e FURRIER 2003, p.02)”. Neste contexto cabe enfatizar que, fortalecendo e posicionando a marca contabilidade, a profissão será muito mais reconhecida e terá um índice de aceitabilidade, e até mesmo procura, mais elevada.

## 2.5 Componentes do marketing

Após os conceitos de serviços, marca, posicionamento de marca, etapas da estruturação do plano de marketing, se faz necessária a descrição da ação das ferramentas proporcionadas pelo marketing de serviço para favorecer a área contábil em expor seu *portfólio* de produtos. Para tal, é utilizada a abordagem inicial que trata do conceito, composição e fim do marketing em geral.

Kotler e Bloom (1998) explicam que o marketing tornou-se uma força difundida e influente em todas as profissões. Para Kotler (1998, p. 19), Marketing “é análise, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados que visam proporcionar trocas voluntárias de valores ou utilidades com mercados-alvo, com o propósito de realizar os objetivos organizacionais”.

Limeira (2005, p. 2) afirma que o conceito de marketing pode ser entendido como “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 e distribuição”.

Las Casas (2005, p. 14), descreve a definição apresentada pela Associação Americana de Marketing, que “consiste no planejamento das quatro variáveis do composto mercadológico (...)”. Em linhas gerais, o marketing representa dentro da empresa, um requisito necessário e indispensável a todos os departamentos e assuntos que girem em torno da atividade em questão, a fim de adicionar valor às atividades empreendidas. Dentre as responsabilidades de maior destaque no marketing, Limeira (2005, p. 9) enfatiza: “a análise de riscos e oportunidades de mercado; a seleção do mercado-alvo e as estratégias de marketing; a implementação e desenvolvimento do mix ou composto de marketing; e o controle onde deve avaliar os resultados das estratégias e dos programas.”

Para Cobra (1997, p. 28), “um bem ou serviço é dito certo ao consumo quando atende às necessidades e desejos de seus consumidores alvo”. Do conceito exposto por Cobra (1997), nas empresas prestadoras de serviços contábeis, pode-se destacar a importância de profissionais bem informados, capazes de fornecer informações de qualidade para o cliente, bem como serem ofertadas diversas opções de serviços que se enquadrem com o objetivo e estrutura dos diversos clientes.

## **2.6 Estratégia de marketing para empresas prestadoras de serviços contábeis**

Segundo Cobra (1992, p. 29), “marketing é mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos ou serviços – é um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas”. Dentro de uma organização que conduz um processo onde a empresa realmente esteja guiada para o marketing, todas as pessoas devem estar preparadas e comprometidas para satisfazer os clientes, se torna imprescindível então, compreender as necessidades e ter foco. Em suma, é indispensável que tanto bens quanto serviços sejam desenvolvidos com padrão excelente de qualidade.

As pessoas têm poder de escolher o que querem e, devido a um grande crescimento no ramo de serviços, podendo gerar grandes empresas na área. Isto não estipula preços, mas gera concorrência, que por sua vez pode acarretar lucros insuficientes para novos investimentos. Isso gera um panorama onde os honorários pagos pelas empresas sejam baixos, contribuindo para um cenário onde o profissional contábil seja, cada vez mais, afastado do conceito de bom e necessário, com serviço de qualidade. Isto, porém, não exalta a profissão contábil no Brasil, mas proporciona oportunidades e ameaças aos escritórios e profissionais contábeis (LOVELOCK e WRIGHT, 2005).

De acordo com Hiroshi (1998, p. 4) “há a necessidade de posicionamento porque a contabilidade, na verdade, é muito diferente da imagem que existe na mente das pessoas”, para ele “a verdade é que, o posicionamento da marca Contabilidade não acompanhou a evolução de seus produtos”. Lovelock e Wright (2005, p. 189), afirmam que “após identificada uma estratégia de serviço, a empresa deve decidir como posicionar seu produto de maneira mais eficaz”. Faz-se necessário, assim, o conceito de posicionamento de Limeira (2005, p. 104) que “refere-se à criação de uma posição ou imagem para a marca na mente do consumidor que seja diferenciada em relação às marcas da concorrência a fim de obter vantagem competitiva”.

De acordo com Kotler (2001) a empresa precisa preparar planos de marketing para todas as principais áreas de ação, e basicamente seis tipos: de marca, por categorias de produtos, para novos produtos, por seguimento de mercado, por mercados geográficos e por tipo de cliente. Ainda, os planos de marketing devem ser simples e objetivos.

Para Serralvo e Furrier (2003, p. 2) “o objetivo principal de um programa de posicionamento deve ser alcançar a liderança em uma dada categoria”. Limeira (2005) evidencia a necessidade de levar em consideração todas as características específicas dos serviços. Para realização de uma estratégia de posicionamento de marketing existem diferentes tipos de estratégia que podem ser por atributos, preço e qualidade, concorrentes, ocasiões de uso, usuário e classe do produto.

## **2.7 Qualidade**

O “bom serviço geralmente é aquele que tem uma boa qualidade, ou seja, que agrega valor para o consumidor” (LAS CASAS, 2006, p. 242). Nesta perspectiva, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 146) relatam que a avaliação de qualidade de serviço “surge ao longo do processo de prestação de serviço” e que “a satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção de serviço prestado com as expectativas do serviço”. Para eles, as “expectativas derivam de varias fontes, entre elas a propaganda boca a boca, necessidades pessoais e experiências anteriores”.

Como forma de dimensionar a qualidade, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 146) identificaram cinco pontos que os clientes mais relevam quanto à avaliação da qualidade dos serviços que recebem: confiabilidade que é a capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão; a responsabilidade que é a disposição para auxiliar os clientes e oferecer o serviço prontamente; a segurança que está relacionada ao conhecimento e a cortesia dos funcionários, bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade; a empatia que é a demonstração de interesse e atenção personalizada, incluindo nesta a acessibilidade, sensibilidade e esforço para atender as necessidades do cliente; os aspectos tangíveis relacionados à aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.

Para que o cliente se sinta satisfeito com a prestação do serviço, é necessário pelo menos que se confirme as expectativas que o cliente tem. Se o serviço oferece mais do que se espera, o cliente perceberá como sendo excepcional, o que irá diferenciá-los da concorrência. Para mensurar a qualidade de um serviço, os clientes levam em consideração alguns fatores que são intitulados como tangibilidade, confiança, responsabilidade, auto-confiança e empatia. Estes fatores servem de base para desenvolver programas com a finalidade de mensurar a qualidade em serviços (LAS CASAS, 2006).

Lovelock e Wright (2005), destacam lacunas que a prestadora de serviços está sujeita a permitir em seu processo de atendimento: lacuna no conhecimento, nos padrões, na entrega, nas comunicações internas, nas percepções, na interpretação e no serviço propriamente. Assim o empreendedor poderá ter sempre em mente quais pontos são mais vulneráveis de ocorrência de possíveis insatisfações por parte do cliente.

Keller e Machado (2006) defendem como princípios da gestão da qualidade total que ela deve ser percebida pelos clientes; deve se refletir em todas as diretrizes da empresa; requer total comprometimento e parceiros de alta qualidade; sempre pode ser melhorada; nem sempre custa mais; é necessária, mas pode não ser suficiente e a melhoria de qualidade não salva produto ruim.

Assim, o foco na qualidade nos serviços contábeis favorece o desenvolvimento de planos de expansão empresarial bem como capacitação de colaboradores internos, melhora estrutural no ambiente de trabalho e foco permanente na realização das necessidades do cliente. Pela qualidade, os profissionais podem elevar a valorização dos seus serviços, desenvolverem seus empreendimentos, bem como alavancar a imagem dos serviços contábeis gerando valor e reconhecimento por parte da população.

### 3. METODOLOGIA

Este estudo destaca na forma de uma abordagem quantitativa, do tipo levantamento, *surveys*, e também, de caráter exploratório (SANTOS, 2002). Foi elaborado um questionário com base na revisão bibliográfica, a cerca do assunto que visa evidenciar os instrumentos do planejamento estratégico utilizados pelas empresas contábeis da cidade de Dourados/MS, que contribuem para a permanência delas na área de prestação de serviços contábeis. O questionário contém 31 questões, que contemplam itens relativos a estrutura da empresa; planejamento desenvolvido para a realização de suas atividades; e questões que consideram o marketing desenvolvido ou não pela empresa pesquisada. O questionário foi submetido à avaliação de um profissional professor da Universidade Federal da Grande Dourados.

Depois de corrigido e readequado o questionário, foi consultado o Conselho Regional de Contabilidade de Mato Grosso do Sul – CRC-MS, que informou a existência de 23 empresas registradas no órgão antes de 1989. Foram enviados 8 questionários, dos quais, retornaram 7, o que corresponde a uma amostra de 30,43% da população.

Assim foi dada seqüência no desenvolvimento do estudo, com a tabulação das respostas obtidas, e conseqüente elaboração e estruturação de tabelas, utilizando software Excel. Na seqüência, são analisados os dados e descritas as considerações obtidas com o exame dos elementos pesquisados confrontados com a teoria utilizada.

### 4. ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa abrange 30,43% dos escritórios de serviços contábeis da cidade de Dourados/ MS, registrados no CRC-MS, com mais de 20 anos de atuação, totalizando 7 empresas. A análise dos dados a seguir está estruturada em: caracterização da amostra; serviços prestados; e, aspectos de planejamento da produção de serviços.

#### 4.1 Caracterização da Amostra

Inicialmente, ao serem questionados sobre a idade do responsável pelo escritório, predomina para mais de 46 anos. No que diz respeito a formação profissional, 57% possuem o curso técnico, sendo que os demais (43%) são bacharéis em Ciências Contábeis. Também, foram questionados sobre: tempo de atuação no mercado; quantidade de funcionários; e, carteira de clientes. O Quadro 1 apresenta estes dados:

<b>Quantidade de funcionários</b>	57% de 10 a 15 funcionários
	43% mais de 15 funcionários
<b>Tempo de atuação</b>	57% de 20 a 30 anos
	43% acima de 30 anos
<b>Carteira de clientes</b>	14% de 80 a 100 clientes
	43% de 101 a 200 clientes
	43% mais de 201 clientes

QUADRO 1 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

FONTE: dados da pesquisa

Em conformidade com o Quadro 1, a pesquisa revela que para a quantidade de funcionários, 5 escritórios possuem entre 10 e 15 funcionários, sendo destes, 4 escritórios entre 20 e 30 anos e 1 escritório com mais de 30 anos de atuação. 2 escritórios com mais de 21 funcionários, estão em funcionamento a mais de 30 anos.

Quanto a relação entre tempo do escritório e quantidade de clientes, a pesquisa revela que dos empreendimentos acima de 30 anos, 2 possuem uma carteira formada com mais de 200 clientes mensais. Neste número não estão computados clientes com contratos anuais e produtores rurais. Uma das empresas entrevistadas, que atua a mais de 30 anos, declarou ter carteira composta entre 80 a 100 clientes. Para os empreendimentos com atuação entre 20 e

30 anos, duas delas apresentam possuem carteira de 100 a 200 clientes; uma possui de 80 a 100 clientes e uma apresenta carteira constituída por mais de 200 clientes.

#### 4.2 Serviços prestados

A Tabela 1 apresenta o resultado da ocorrência de serviços prestados. Evidenciam-se serviços relativos às atribuições obrigatórias fiscais e burocráticas. A pesquisa aponta para existência de relatórios contábeis gerenciais (86%), contudo, predominam atividades básicas como escrituração fiscal, departamento de pessoal, abertura e encerramento, os complementares passam a ocupar segunda posição na pesquisa. Para o caso, Lovelock e Wright (2005), enfatizam ser necessário agregar elementos suplementares aos serviços a fim de gerar mais valor, além de diferenciá-los dos serviços dos concorrentes.

**TABELA 1 – SERVIÇOS DISPONIBILIZADOS PELOS ESCRITÓRIOS DE DOURADOS**

Possibilidade de Respostas	%
Escrituração fiscal	100%
Departamento de pessoal	100%
Abertura e encerramento	100%
Relatórios contábeis gerencial	86%
Consultoria empresarial	71%
Assessoria contábil	71%
Perícias	43%
Decore	43%
Outro.	43%

FONTE: dados da pesquisa

A partir do resultado obtido sobre a questão que contempla os serviços mais procurados (Tabela 1), têm destaque os serviços de departamento de pessoal, abertura e encerramento de atividades e escrituração fiscal. 71% das empresas questionadas, prestam serviços de assessoria contábil e consultoria empresarial.

Dos serviços demandados, Tabela 2, é possível confirmar os levantamentos abordados anteriormente, uma vez que os contadores atribuem pontos aos serviços mais solicitados em seus escritórios.

**TABELA 2 – SERVIÇOS MAIS SOLICITADOS NOS ESCRITÓRIOS**

Possibilidade de Respostas	%
Folha de pagamento	100%
Demonstrações contábeis	86%
IRPF/IRPJ	86%
Demonstrações contábeis gerenciais	43%
Fluxo de caixa	14%
Decore	14%

FONTE: dados da pesquisa

A partir da análise da Tabela 2, verifica-se que apesar de serem ofertados outros serviços para fins decisoriais, os clientes dos serviços contábeis consideram a contabilidade como necessária, principalmente para fins fiscais. A pesquisa revelou que 100% dos entrevistados, buscam serviços de folha de pagamento, seguido de impostos de renda e demonstrações contábeis obrigatórias que representam 86% dos serviços demandados.

Outro aspecto questionado demonstra a frequência de serviços contábeis gerenciais ofertados, conforme mostra a Tabela 3.

**TABELA 3 – SERVIÇOS CONTÁBEIS GERENCIAIS OFERTADOS**

Possibilidade de Respostas	%
----------------------------	---

Análise custos / formação preço	100%
BP/ DRE/ DLPA/ DMPL	100%
Índices de lucratividade / rentabilidade / liquidez	86%
Análise de risco e retorno	71%
Grau de alavancagem	57%
Fluxo de caixa	43%
Estrutura de capital	29%
Índices de rotação	29%

FONTE: dados da pesquisa

Das empresas pesquisadas, 100% delas afirmam disponibilizar informações gerenciais, com a ênfase na análise de custo e formação de preço de venda que está vinculado ao tipo de tributação. Também são disponibilizados índices de rentabilidade, lucratividade e liquidez, representando 86% das opções. Na seqüência, análise de risco e retorno que são destacadas com 71% das respostas. Grau de alavancagem, fluxo de caixa e índices de rotação são apresentados por 57%, 43% e 29% respectivamente.

### 4.3 Aspectos de planejamento da produção de serviços

O primeiro questionamento para verificar este aspecto foi direcionado quanto a realização de investimentos em treinamentos na equipe técnica do escritório. As respostas apontam que 100% dos entrevistados investem em treinamentos. A área que se concentra maior investimento em treinamento é a fiscal e departamento pessoal. Isso reflete a necessidade de profissionais aptos a atenderem a demanda. Em seguida, com 86%, são consideradas contabilidade geral e contabilidade gerencial. A Tabela 4 apresenta as frequências de respostas:

**TABELA 4 – ÁREAS DE INVESTIMENTO EM TREINAMENTO**

Possibilidades de Respostas	%
Legislação fiscal	100%
Departamento de pessoal	100%
Contabilidade geral	86%
Contabilidade gerencial	86%
Atendimento	57%

FONTE: dados da pesquisa

A partir da análise relacionada aos investimentos em treinamentos é extraída a essência do marketing que de acordo com Cobra (1992, p. 29), “marketing é mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos ou serviços – é um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas”. Partindo desse ponto, os colaboradores internos da empresa devem estar aptos á solucionar imediatamente, as necessidades dos clientes e até mesmo sugerir algum serviço que o cliente ainda não tenha tido conhecimento.

Os investimentos em cursos focados na área legal são importantes e precisam ser realizados. Porem existe a possibilidade de estar deixando à margem, a possibilidade de seus funcionários satisfazerem as necessidades subjetivas que os clientes muitas vezes têm. Corroborando com essa idéia, Lovelock e Wright (2005), observam que não há a capacidade de vislumbrar possibilidades, deixam de gerar o que se chama de “surpreender o cliente”. Treinamentos em outras áreas da contabilidade podem servir para que os funcionários ofereçam e enfatizem as vantagens, propiciando assim um ambiente onde a contabilidade possa ser mais valorizada.

No que diz respeito ao planejamento formalizado que a empresa de serviços contábeis elabora para ela, 71% afirmam realizar algum planejamento e 29% confessam não ter nenhum planejamento formalizado ao seu dispor. Porém, garantem fazer planejamento fora dos padrões expostos pelo marketing. Já no que tange o planejamento relacionado a novos serviços, os entrevistados afirmam que realizam planejamentos formais. É destacada a

preferência por planejamento financeiro, sendo realizados em 100% dos escritórios, seguido por treinamento, custos e recursos humanos com 86% e após, projetos como o de qualidade, expansão de mercado, propaganda e por fim, marketing, conforme apresentado na Tabela 5.

**TABELA 5 – PLANEJAMENTOS DESENVOLVIDOS PARA USO INTERNO**

Possibilidade de Respostas	%
Finanças	100%
Recursos humanos	86%
Custos	86%
Treinamentos	86%
Qualidade	71%
Propaganda	57%
Expansão de mercado	57%
Marketing	43%
Outro	14%

FONTE: dados da pesquisa

Quanto à postura que as pessoas da área devem incorporar, a fim de melhorar o reconhecimento dos escritórios e dos próprios contadores são destacados: conscientização da profissão por parte dos seus membros constituintes (86%); treinamentos (71%); e por último, o planejamento estratégico para melhor estruturar os escritórios (43%).

Ao serem questionados sobre o entendimento do marketing para os profissionais da contabilidade (Tabela 6), são obtidos os pontos mais destacados na teoria do marketing. Sob o ponto de vista dos empresários contábeis, com mais evidência aparece propaganda e publicidade, com 86% e 71%, respectivamente. Com 43% da preferência, aparecem qualidade e planejamento, seguido de controle (29%), meta (29%), serviço (29%) e resultado (14%). Assim, os dados apresentados apontam para uma falta de discernimento entre o que é propaganda e o que é marketing.

**TABELA 6 – ENTENDIMENTOS DE MARKETING**

Possibilidade de Respostas	%
Propaganda	86%
Publicidade	71%
Qualidade	43%
Planejamento	43%
Controle	29%
Serviço	29%
Meta	29%
Resultado	14%

FONTE: dados da pesquisa

Ao abordar as estratégias utilizadas pelas empresas com mais de 20 anos no mercado douradense, constata-se que 29% dos escritórios contábeis possuem departamento de marketing. Visando identificar as principais dificuldades existentes para a realização de um planejamento estratégico é destacada a disponibilidade financeira como principal empecilho, representada por 60% dos entrevistados.

Para esclarecer se os escritórios de contabilidade fazem uso de algum instrumento para manter os clientes, a resposta foi positiva, indicando que os empresários vislumbram a necessidade de manter seus clientes. O destaque fica para os aspectos voltados ao ser humano, refletido por um conceito de “bom atendimento”, representando 100% da opinião da amostra.

**TABELA 7 – QUALIDADE NO ASPECTO DA PROFISSÃO CONTÁBIL**

<b>Possibilidade de Respostas</b>	<b>%</b>
Organização	71%
Informatização	71%
Serviços adequados	57%
Atendimento	57%
Rapidez na entrega	57%
Aspectos visuais	57%
Limpeza	43%
Localização	29%

FONTE: dados da pesquisa

Para identificar aspectos qualitativos importantes na ótica dos profissionais contábeis de Dourados, houve o questionamento que identificou que a informatização e a organização (71%) são os requisitos de maior relevância para agregar qualidade aos serviços contábeis. Em seguida é assinalado por 57% dos entrevistados o atendimento, serviços adequados, rapidez na entrega e aspectos visuais. Por fim, aparecem limpeza e localização como fatores influenciadores apresentados por 43% e 29% dos respondentes, respectivamente.

A Tabela 8 apresenta o resultado do questionamento para evidenciar aspectos internos aos escritórios que podem ser modificados ao considerar o comportamento dos concorrentes. O resultado é que a qualidade no atendimento, qualidade dos serviços e rapidez na entrega representam 57% das respostas. A seguir é apresentado com 43% de frequência a organização da empresa; aspectos visuais internos e externos; condições de pagamento, preços e serviços realizados pelos escritórios de contabilidade.

**TABELA 8 – ASPECTOS CONSIDERADOS NA ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA**

<b>Possibilidade de Respostas</b>	<b>%</b>
Qualidade de atendimento	57%
Qualidade dos serviços	57%
Rapidez na entrega do serviço	57%
Pagamento / preços	43%
Tipos de serviços	43%
Aspectos visuais	43%
Organização da empresa	43%
Marketing	29%
Funcionários uniformizados	29%
Propaganda	14%

FONTE: dados da pesquisa

Em considerações feitas pelos entrevistados, constata-se que há uma busca pela eliminação de falhas ou erros, que no conceito da Administração da Produção de Serviços é denominado “zero falhas”. Esta observação foi realizada por 86% dos respondentes. O planejamento visando à estruturação do escritório marca frequência de 57%, e a flexibilização de horários 43%. As informações relacionadas à análise das ameaças e oportunidades oriundas do planejamento estratégico concebido pela administração de serviços também foi verificada na pesquisa. O resultado é obtido é que 43% desenvolvem análise de concorrentes e 57% confessam não realizar nenhum tipo de análise de concorrência.

## **5. CONSIDERAÇÕES, SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES**

Considerando a essência dos objetivos propostos, é evidenciado no decorrer do trabalho que os mesmos foram atingidos, através das conceituações abordadas e desenvolvimento da análise. Foram evidenciadas as particularidades da estrutura do

desenvolvimento do planejamento estratégico por meio das distinções destacadas entre os itens constituintes do marketing de serviços e análise das oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos, o que representa os dois primeiros objetivos.

É enfatizado ainda, quanto à qualidade no âmbito da prestação de serviços contábeis, esclarecendo itens de mensuração da qualidade utilizados pelos clientes a fim de que os profissionais da contabilidade vislumbrem corretamente detalhes que influenciam a escolha e opinião dos clientes. No que tange à análise dos dados coletados, é abstraído que a maioria dos entrevistados desenvolve algum tipo de planejamento, em destaque o planejamento financeiro. Também, há investimento em treinamentos e busca por um melhor atendimento.

Assim, cabe ressaltar ainda, quanto ao conhecimento e o discernimento que os empresários contábeis possuem em relação ao marketing. Há uma grande proximidade nas respostas assinaladas pelos profissionais que identificam essa ferramenta apenas como propaganda. Desta análise, convém expor a necessidade do entendimento da utilização do planejamento estratégico em suas empresas. O marketing no mercado contábil deve ser considerado melhoria na vida dos usuários e na vida dos contadores que utilizam suas ferramentas, favorecendo a venda de serviços efetivamente de vínculo contábil e não apenas burocrático obrigatório.

O planejamento estratégico abordando aspectos visuais, organizacionais, qualitativos, aplicado a contabilidade é capaz de agregar valor à atividade, de modo a gerar um posicionamento contábil no mercado que seja capaz de favorecer um reconhecimento em relação aos serviços, aumento do número de clientes e preferência a essas empresas. É necessária a conscientização da classe contábil, a reconhecerem que devem utilizar as ferramentas oferecidas pela Administração de Serviços. Isto deverá melhorar e atribuir maior importância ao profissional e serviços disponibilizados.

O presente estudo limitou-se a analisar como ferramentas de planejamento de produção de serviços são utilizadas pelas empresas de prestação de serviços contábeis com mais de 20 anos de atuação na cidade de Dourados/MS. Constatou-se que as atividades básicas de escrituração fiscal, departamento de pessoal, abertura e encerramento de empresas são os principais serviços oferecidos. São disponibilizadas também, informações gerenciais, com ênfase em análise de custos, formação de preço de venda, índices de rentabilidade, lucratividade e liquidez.

Quanto a planejamento formalizado, 71% afirmam elaborar, porém fora dos padrões defendidos pela Administração da Produção de Serviços, havendo destaque ao planejamento financeiro. O entendimento dos profissionais da contabilidade é que marketing está relacionado especialmente a propaganda e publicidade e, para manter os clientes, utilizam aspectos voltados ao “bom atendimento”, onde a informatização e a organização (71%) são os itens de maior relevância para agregar qualidade aos seus serviços. Consideram que os aspectos internos a serem melhorados, é a qualidade no atendimento, nos serviços e rapidez na entrega.

Uma vez apresentados os aspectos relativos ao objetivo da pesquisa, torna-se possível responder ao questionamento de pesquisa. Sendo assim, pelos dados levantados e analisados, é possível inferir que as empresas de prestação de serviços contábeis da cidade de Dourados/MS, com mais de 20 anos de atuação no mercado, utilizam sim ferramentas de planejamento de produção de serviços, embora de forma incipiente. É determinante também, que as empresas que fizeram parte da amostra não contemplam conceitos e metodologias relacionados à mensuração dos resultados obtidos através do marketing, não enfatizam novos serviços e não há uma preocupação em “surpreender” os clientes com novos serviços.

Esta pesquisa foi realizada em uma amostra de 30,43% das empresas com registro no CRC/MS até 1989, ou seja, possuem mais de 20 anos de atuação no mercado. Este aspecto limita a generalização das conclusões observadas para a população e traz consigo a possibilidade de novos estudos que abarquem a pesquisa sobre planejamento de produção de serviços em todas as empresas de serviços contábeis da cidade de Dourados/MS, bem como de outras cidades e regiões.

## 6. BIBLIOGRAFIA

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial.** São Paulo: Atlas, 1998.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **Plano estratégico de marketing.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Marketing Básico: uma abordagem brasileira.** 4. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

GOMES, Manoel Barbosa, Ciência Contábil. In. **Cad1 Texto: Contabilidade: ciência, técnica ou arte?** <[http://www.ucg.br/ACAD\\_WEB/professor/siteDocente/admin/arquivosUpload/3853/material/Cont.%20ci%C3%Aancia,%20t%C3%A9cnica%20ou%20arte9.doc](http://www.ucg.br/ACAD_WEB/professor/siteDocente/admin/arquivosUpload/3853/material/Cont.%20ci%C3%Aancia,%20t%C3%A9cnica%20ou%20arte9.doc)> Acesso em 22.09.2009, 20:24:00.

HIROSHI, Silvio. **Um plano de marketing para a contabilidade.** Disponível em: <[http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad17/index\\_arquivos/titu4.pdf](http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad17/index_arquivos/titu4.pdf)>. Acesso em: 29.9.2009.

FITZSIMMONS, James A., FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia, e tecnologia da informação.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KELLER, Kevin Lane, MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas.** São Paulo: Pearson Education Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. e BLOOM P. N. **Marketing de serviços profissionais.** São Paulo: Atlas, 1988.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Futura, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Marketing de serviços.** São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Plano de marketing para micro e pequena empresa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMEIRA, T. M. Vidigal. Fundamentos de marketing. In. DIAS, S. R. (Coord). **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2005. Cap. 1.

LOVELOCK, C., WRIGHT, L. **Serviços marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LEONE, Jorge S. Guerra. Os vários tipos de demonstração de resultados e a flexibilização da informação. **Revista Brasileira de Contabilidade.** Brasília, ano XXV, nº 98. mar/abr., 1996.

MARION, Jose Carlos. **Contabilidade empresarial.** São Paulo: Atlas, 2007.

MOSSO, A. P., STEIN, E. H., ANTONIO, E. **A contabilidade como ferramenta para tomada de decisão: uma análise da opinião dos futuros economistas e administradores em relação à contabilidade.** In. Revista Repensando. Campinas – São Paulo, 1º semestre, 2008.

SALADINO, Angélica C. dos Reis. **Um estudo sobre a imagem do contador**. São Paulo, 1996. Monografia (Graduação), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo; 1996.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento** 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002..

SERRALVO, Francisco Antonio, FURRIER Márcio Tadeu, **Fundamentos do posicionamento de marcas: uma revisão teórica**. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT65\\_-\\_Posicionamento\\_de\\_marcas.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT65_-_Posicionamento_de_marcas.PDF)> Acesso em 20.09.2009.

PSILLAKIS, Homero Miguel. Estratégias mercadológicas. In. DIAS, S. R. (Coord). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2005. Cap. 1.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1997.