



FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MBA IDENTIDADE EMPRESARIAL

Anderson Luchese
Fernando Mai
Jonas Franciel Spies
Luiz Henrique Trevisan

**ALINHAMENTO ENTRE A DEMANDA DOS CLIENTES E
OS SERVIÇOS OFERECIDOS**

Restinga Seca

2020



Anderson Luchese
Fernando Mai
Jonas Franciel Spies
Luiz Henrique Trevisan

ALINHAMENTO ENTRE A DEMANDA DOS CLIENTES E OS SERVIÇOS OFERECIDOS

Trabalho de conclusão de curso do MBA
Identidade Empresarial, Faculdade Antonio
Meneghetti-AMF, apresentado como requisito
parcial para obtenção do título grau de
especialista. Orientador: Prof^ª. Ms. Josiane
Barbieri

Restinga Seca

2020



Anderson Luchese
Fernando Mai
Jonas Franciel Spies
Luiz Henrique Trevisan

ALINHAMENTO ENTRE A DEMANDA DOS CLIENTES E OS SERVIÇOS OFERECIDOS

Trabalho de conclusão de curso do MBA Identidade Empresarial, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, apresentado como requisito parcial para obtenção do título grau de especialista. Orientador: Prof^ª. Ms. Josiane Barbieri

Banca Examinadora:

Orientadora: _____

Prof^ª Ms. Josiane Barbieri

Membro: _____

Prof^ª Dra. Claudiane Weber

Membro: _____

Prof. Ms. Wesley Lacerda e Silva

Restinga Seca

2020

LUCHESE, Anderson. MAI, Fernando. SPIES, Jonas F. TREVISAN, Luiz H. **Alinhamento entre a Demanda dos Clientes e os Serviços Oferecidos**. 2020. 22 f. (Trabalho de Conclusão de Curso) Pós Graduação MBA Identidade Empresarial, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca, RS.

RESUMO

ALINHAMENTO ENTRE A DEMANDA DOS CLIENTES E OS SERVIÇOS OFERECIDOS

Este trabalho tem como escopo identificar, evidenciar e sugerir melhorias na comunicação eficaz e na entrega de soluções em serviços contábeis. O objetivo é colaborar com o empresário e favorecer o alinhamento do serviço oferecido com as reais demandas de seus clientes, em tempo hábil. A metodologia utilizada foi a entrevista com os colaboradores da empresa selecionada, que foram previamente apontados pelo gestor como líderes de seus setores. Posteriormente, foram realizadas entrevistas com alguns clientes que, na sua totalidade, alegam ter contatos com êxito com o gestor e dificuldades de comunicação com outros colaboradores da empresa investigada. Considerando os resultados obtidos através das entrevistas e de acordo com o referencial bibliográfico, baseado na metodologia FOIL, constatou-se a necessidade de treinamento e aperfeiçoamento dos líderes de negócio, responsáveis por cada carteira de clientes. O objetivo é fazer com que cada gestor receba a demanda do seu setor, distribua as tarefas internamente e retorne ao cliente no prazo combinado.

Palavras-chave: Comunicação; Satisfação dos Clientes; Atendimento; Desenvolvimento de Pessoas.

LUCHESE, Anderson. MAI, Fernando. SPIES, Jonas F. TREVISAN, Luiz H. **Alignment of Service Provided to the Cliente Demand**. 2020. 22 f. (Trabalho de Conclusão de Curso) ~ Graduação MBA Identidade Empresarial, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Resti Sêca, RS.

ABSTRACT

ALIGNMENT OF SERVICE PROVIDED TO THE CLIENT DEMAND

The purpose of this work is to identify, verify and propose improvement in communication effectiveness and delivery of solutions in accounting services, in order to benefit the organization with the alignment of service provided to meet the client demand in a timely manner. The research method implemented to analyse this case was the interview. Firstly, interviews were conducted with employees of the selected company who were previously appointed by the manager as leaders in their sectors. Subsequently, interviews were carried out with some clients who claim to have successful contact with the manager, but difficulties in communicating with other employees. Acknowledging the results gained through the interviews, as well as following the bibliographic references, based in FOIL methodology was identified the requirement of training and development of employees responsible for every customer portfolio. The goal is that each manager receives the demand of their sector, deliver the internal tasks and return to the client at the scheduled time.

Keywords: Communication; Customer Satisfaction; Customer Services; Personal development;

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
1.1 OBJETIVOS.....	7
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	9
2.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO	9
2.2 COLETA DE DADOS	9
2.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	9
2.3.1 Entrevistas junto aos colaboradores	9
2.3.2 Entrevista junto aos clientes	10
2.4 ANÁLISE DOS DADOS	11
3 ALINHAMENTO DA PSICOLOGIA DO INDIVÍDUO COM A EMPRESA	12
4 ANÁLISE DOS DADOS	15
4.1 ANÁLISE DOS DADOS NA ENTREVISTA COM OS COLABORADORES	15
4.1.1 Forma de identificação das necessidades do cliente	15
4.1.2 Tipos de problemas mais apontados pelos clientes.....	16
4.1.3 Dificuldade de obter informações do cliente	16
4.1.4 Importância da participação na hora de fechar a negociação	17
4.1.5 Características fundamentais para a comunicação com o cliente.....	18
4.1.6 Serviços que podem ser oferecidos ao cliente.....	18
4.2 ANÁLISE DOS DADOS NA ENTREVISTA AOS CLIENTES	19
5 RESULTADOS.....	22
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
REFERÊNCIAS	28

1 INTRODUÇÃO

Empresas precisam tomar decisões em um espaço de tempo cada vez menor. A velocidade da informação está aumentando e, neste cenário, as pessoas têm necessidade de soluções otimizadas em tempo hábil, pois os negócios necessitam igualmente evoluir de forma cada vez mais acelerada. Diante disso, é fundamental também para as empresas que o diálogo com o escritório contábil, que poderá exibir os resultados do negócio e auxiliar na tomada de decisões, se torne um aliado na busca do sucesso.

A “OC”, empresa investigada pelos pesquisadores, é um escritório contábil e tem como missão fornecer informações contábeis, tributárias e gerenciais que possam contribuir para tomada de decisões nas empresas. Situada no Vale do Rio Pardo, a empresa hoje tem abrangência em todo o estado do Rio Grande do Sul e tem como princípios a ética e responsabilidade.

Ciente do cenário atual e visando atender a essas necessidades das empresas, a OC vem se aprimorando com atendimento personalizado; busca e entrega da documentação no cliente, evitando transtornos e deslocamentos que possam gerar inconveniências; mão de obra qualificada, construída a partir de profissionais que estão sendo continuamente qualificados, tanto tecnicamente quanto na competência liderística; aprimoramento da área de TI, com foco em sistemas integrados; ampliação do atendimento a qualquer ramo; além de amplo conhecimento das declarações informatizadas das esferas municipais, estaduais e federais.

Em 2020, a OC intensificou ainda mais o desenvolvimento em liderança de sua equipe, bem como a otimização dos processos e modernização de cada departamento, onde o controle das tarefas é feito via sistema informatizado, disponível na nuvem. O acompanhamento de todas as atividades é feito via temporizador, o que permite obter o resultado que cada cliente gera em tempo real.

É importante também a manutenção dos locais de trabalho: muitas empresas vão à falência por não saber mantê-los. [...] Deve-se saber portanto, atuar uma gestão econômica inteligente de tudo que é inerente à instrumentação da empresa. Os documentos também fazem parte da instrumentação interna: como devem ser escritos, como devem ser formalizados? (MENEGETTI, 2013a, p.141).

A OC é uma empresa de capital fechado, fundada em 09/10/2008. Inicialmente foi constituída pelos sócios JS e FB, no formato *home office*. Em maio de 2009 inaugurou seu primeiro escritório em ponto comercial. A empresa instalou-se em sede própria em julho de 2014. No centro da cidade de Santa Cruz do Sul, ampliou as suas instalações físicas, o que

permitiu a contratação de mais profissionais e o consequente crescimento do campo de atuação. Atualmente a empresa conta com 46 pessoas na força de trabalho e possui em torno de 250 clientes, entre eles, pequenas, médias e grandes empresas, tributadas pelo Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real - o que representa uma carteira diversificada de clientes.

Porém, um desafio constante na OC é o alinhamento dos serviços que são desejados pelos clientes com os serviços que o escritório oferece, de forma útil, funcional e colaborativa. Através deste Trabalho de Conclusão de Curso do MBA *Business Intuition* – Identidade Empresarial, da Antonio Meneghetti Faculdade, foi possível identificar a origem principal desse desafio e sugerir melhorias para que os líderes possam aprimorar a qualidade do atendimento da empresa.

Para o estudo utilizou-se de aspectos relevantes da metodologia FOIL (Formação Ontopsicológica Interdisciplinar e Liderística), auxiliando nos processos gerenciais dentro da empresa e no entendimento dos desafios constantes pelos quais uma empresa está sujeita. Como principal fundamento, a FOIL desenvolve a mentalidade, atitude e competência competitiva, que podem, por sua vez, serem aplicadas em qualquer contexto de trabalho, tendo como resultado o ganho individual, da organização e do contexto social (SCHAEFER, R. 2017)

O trabalho foi desenvolvido através da realização de entrevistas com o gestor principal do escritório, os funcionários líderes do setor contábil e alguns clientes previamente e aleatoriamente selecionados. Após a análise dos dados obtidos através dessa pesquisa, e de estudo da literatura referenciada, apresentou-se uma sugestão prática que poderá solucionar esse ponto, não somente do negócio investigado, mas também de outros escritórios a nível nacional. Espera-se que este trabalho contribua na literatura acadêmica de forma a colaborar no aperfeiçoamento das atividades.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Alinhar os serviços demandados pelos clientes com os serviços oferecidos pelo escritório OC, de forma eficaz e viabilizando a satisfação dos clientes.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar se o modelo de prestação dos serviços ofertados está alinhado com o esperado pelos clientes;
- Identificar se o líder é capaz de auxiliar para a solução desse alinhamento;
- Identificar quais os pontos fortes e melhorias a desenvolver nas lideranças com relação ao atendimento dos clientes;
- Identificar as opções de solução para o problema abordado no objetivo geral.

1.1.3 Justificativa

Tendo em vista que a missão da OC é contribuir para a tomada de decisões das empresas clientes, e diante do cenário atual de velocidade nas informações, fez-se necessário entender se efetivamente a empresa estava atendendo a estes objetivos, bem como entender de que forma poderia aumentar a qualidade desse atendimento, a satisfação dos clientes e a fidelização dos mesmos.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta subseção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo.

2.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO

Trata-se de uma pesquisa do tipo exploratória, de natureza qualitativa.

2.2 COLETA DE DADOS

Para alcançar os dados do estudo, foram realizadas entrevistas do tipo exploratórias. Os entrevistados foram clientes e colaboradores da empresa selecionada para o estudo.

Foram entrevistados seis colaboradores da empresa selecionada para o estudo. A coleta de dados junto aos colaboradores se deu através de entrevistas estruturadas. Nesta etapa o gestor principal da empresa, também integrante desse trabalho, foi propositalmente excluído das entrevistas. Portanto, três participantes integrantes desse estudo realizaram as entrevistas.

Em seguida, foram realizadas as entrevistas com três clientes apontados pelo gestor principal da OC. O gestor afirma ter feito essa seleção com base em portes bem distintos de empresas, que poderiam representar, em forma de amostragem, a totalidade dos clientes da OC. Essas entrevistas foram realizadas de forma semiestruturada, onde uma única pergunta iniciou a conversa com os entrevistados. É importante ressaltar que cada entrevistado teve a liberdade de responder com mais de uma solução a pergunta realizada.

O observação participante também foi utilizada nesse estudo, uma vez que o gestor principal da empresa é parte integrante deste estudo.

2.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

2.3.1 Entrevistas junto aos colaboradores

A primeira etapa da coleta de dados consistiu-se em entrevista com seis colaboradores do setor contábil da OC, apontados como pessoas líderes dentro da empresa. Estes seis colaboradores são analistas contábeis, responsáveis pelo apontamento dos resultados,

balancetes e situação de cada empresa cliente. A seleção se deu através da indicação do gestor principal da empresa.

O questionário utilizado nesta etapa foi estruturado em 8 (oito) perguntas abertas, descritas abaixo.

- Como vocês identificam as necessidades do cliente?
- Quais os tipos de problemas que os clientes trazem para a empresa?
- Quais dificuldades existentes na obtenção das informações do cliente?
- No momento do fechamento da negociação com o cliente, você participa efetivamente dessa negociação?
- Você se sente preparado para se comunicar com o representante da empresa cliente?
() Sim () Não
- Quais características você acredita que deve ter para se comunicar?
- Quais competências você acredita que deve desenvolver para isso?
- Quando o cliente fornece todos os dados, que tipo de serviço você pode oferecer?

2.3.2 Entrevista junto aos clientes

Na segunda fase de entrevistas foram entrevistados três empresários clientes, provenientes de uma amostra de empresas bastante eclética, ou seja, empresas de diferentes tamanhos, de diferentes regiões e ramos de atuação. Essa escolha teve como objetivo fundamentar de forma mais assertiva o presente estudo.

Buscando entender como chegar a este alinhamento, definiu-se por aplicar uma pergunta amplamente aberta, permitindo assim que o empresário pudesse manifestar toda a sua expectativa em relação ao escritório contábil. A pergunta feita foi:

“O que você espera de um escritório de contabilidade?”

Conforme mencionado, por se tratar de uma entrevista semiestruturada, a partir desse questionamento surgiram outros durante a conversa, que serão exibidos nos resultados.

2.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise de dados foram utilizadas as gravações e a transcrição das entrevistas na íntegra para possibilitar a análise do conteúdo exposto nelas. A partir das entrevistas, o referencial teórico foi alinhado e as conclusões estão descritas de forma a responder o objetivo da pesquisa.

3 ALINHAMENTO DA PSICOLOGIA DO INDIVÍDUO COM A EMPRESA

Da experiência feita na consultoria de empresas, o que se individua à base de toda a problemática é a carência de conhecimento sobre o que realmente está se verificando na dinâmica empresarial. Não se conhece o que acontece, não se conhecem as realidades que estão agindo naquele momento, a não ser pelos efeitos póstumos e se sofre as consequências. (BERNABEI, P., in: Psicologia Empresarial. Meneghetti, A. 2013, p.27).

Todos os eventos que ocorrem em uma empresa estão diretamente correlacionados com o ser humano e com a forma com que ele age todo o tempo. Os problemas empresariais podem ser evidenciados a partir do estudo da metodologia FOIL, que tem como um dos aspectos principais teórico-práticos a consideração de que existe uma “causalidade psíquica no evento econômico” (MENEGHETTI, 2007a, p. 13), que é importante que seja compreendida pelos operadores da área econômica, administrativa, empresarial, tecnológica bem como em todas as áreas de intervenção humanista profissionais (SCHAEFER e MINELLO, 2019).

A FOIL (Formação Ontopsicológica Interdisciplinar e Liderística) constitui uma técnica de personalidade que se utiliza mais dos modelos atuais de gestão, sendo utilizada por consultores e profissionais. Como principal fundamento, a FOIL desenvolve a mentalidade, atitude e competência competitiva, que podem, por sua vez, serem aplicadas em qualquer contexto de trabalho, tendo como resultado o ganho individual, da organização e do contexto social (SCHAEFER, R. 2017)

A FOIL utiliza a ciência ontopsicológica. Fundamentalmente, a Ontopsicologia analisa o valor positivo e criativo presente em cada ser humano, estudando a lógica do homem real, sadio, responsável e artífice positivo de bem-estar e socialidade (MENEGHETTI, 2014).

Segundo Pamela Bernabei (2013a), em um futuro próximo, a diferença fundamental entre uma pessoa e outra não será apenas a bagagem de conhecimentos e experiências que soube acumular, sistematizar e renovar, mas, sobretudo, o método com o qual saberá continuamente capitalizá-las em adaptação e evolução. A autora ainda afirma que quem trabalha sobretudo com serviços se tornará um *Knowledge Worker* (trabalhador do conhecimento), uma pessoa que trabalha por métodos e não por processos, por objetivos e não por horários. Os processos utilizados anteriormente tornam-se absolutamente obsoletos na nova economia, segundo a autora. Por este motivo o método ontopsicológico passa a ser uma alternativa valiosa para crescimento e fortalecimento nas empresas.

Trata-se, contudo, de uma tendência irrefreável e logo a maioria daqueles que trabalham com serviços tornar-se-á, como já dissemos, um *Knowledge Worker* com elevado nível de autonomia e relações de caráter mais funcional do que hierárquico. (BARNABEI, P. pg. 32)

Segundo Meneghetti (2013), a partir do conhecimento ontopsicológico, um indivíduo, primeiramente, está em condições de compreender a totalidade da estrutura do próprio inconsciente, que é a maior parte do próprio quântico de inteligência, de vida. Segundo o autor, após essa compreensão, o indivíduo pode conhecer os impulsos, as dinâmicas e os determinismos que o sujeito inconscientemente opera nas pessoas e com as pessoas que estão no seu ambiente. A partir daí, pode ter a sensibilidade acerca das interferências que as outras pessoas fazem em sua vida, na sua realidade em âmbito inconsciente. Dessa forma é possível conhecer as atividades, os módulos quânticos que opera ou sofre de modo inconsciente.

É importante que os líderes compreendam conceitos acerca da ontopsicologia para que melhorem o seu relacionamento com os clientes.

Conforme Meneghetti (2013a), o líder deve ter a capacidade de relação específica com a identidade dos clientes. “A personalidade psicológica do líder é caracterizada por saber servir o íntimo da identidade dos seus clientes” (Meneghetti, 2013a, p. 268).

Segundo o autor, o líder deve fornecer a própria mercadoria do modo como agrada os seus melhores clientes. Deve procura-los, estudando como o seu melhor cliente quer as coisas. “-com aquele perfume, com aquela palavra, com aquele gesto, com aquele sorriso, com aquela diferença...” (Meneghetti, 2013a, p. 268).

Porém, é necessário que o líder faça isso mantendo sempre a salvo o próprio *background*, a situação por trás da própria personalidade, dos próprios compromissos, da própria imagem e, portanto, também da própria pequena ou grande empresa. Segundo Meneghetti (2013a), “é preciso ir na direção do outro” (p. 268), desde que isso não lese o princípio orgânico da constituição pessoal de ganho. Nesse sentido, é necessário adaptar-se às necessidades dos clientes, de forma personalizada, desde que isso não impacte de forma negativa na empresa e no indivíduo.

Ainda segundo Meneghetti (2013a), em *Psicologia Empresarial*, p.270, não existe função sem pessoa. “Uma vez atingida uma determinada liberdade econômica, muitos pensam poder contratar "dez, vinte, trinta pessoas para aquele determinado projeto...."Antes de mais nada, deve-se encontrar a pessoa, sem esta, não pode haver business algum.

A partir desses conceitos e de outros que serão abordados durante a análise de dados, as considerações finais apontam mudanças dentro da esfera corporativa da OC, que

direcionam os colaboradores para um alinhamento no atendimento das expectativas dos clientes.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção estão expostas as análises dos dados feita através das entrevistas com os colaboradores e clientes da empresa estudada. A metodologia FOIL e alguns conceitos de ontopsicologia, encontrados na bibliografia referenciada e estudada durante todo o MBA foram utilizados para correlacionar os achados neste estudo.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS NA ENTREVISTA COM OS COLABORADORES

Na primeira etapa da coleta de dados, foram entrevistados seis colaboradores. Cada entrevistado levou cerca de 15 min para responder as perguntas. A grande maioria, apesar de ter preparação e argumentos técnicos para solucionar os problemas, demonstrou-se despreparada para os atendimentos diretos com os clientes. Os entrevistados afirmaram que muitas vezes sentem dificuldades no contato com os clientes. Quando interrogados sobre os motivos que levam a essas dificuldades, afirmaram, em sua maioria, que se trata de certa timidez perante os clientes. Alguns entrevistados afirmaram que, muitas vezes, argumentar detalhes ou solicitar retorno de alguns pontos importantes para o seguimento do trabalho se torna uma tarefa difícil no âmbito emocional. Afirmam que sabem a respeito da parte técnica e que se sentem em algumas vezes constrangidos perante os clientes.

Conforme Bernabei (2013), ao impactar em uma relação de negócio, é suficiente a díade provisória ocasional, na qual a FOIL identifica três coordenadas: a primeira é ter clareza do escopo (por qual motivo fui delegado nessa função?); a segunda está relacionada com a resposta orgânica; e a terceira diz respeito a manter, em cada relação, o próprio profissionalismo e uma profunda dignidade de si mesmo, para manter elevado o nível das próprias díades e não cair em relações que mediocrizam.

Na sub seção seguinte, serão apresentados os resultados desta pesquisa com os líderes de negócio listados acima, com o intuito de tornar compreensíveis as problemáticas e sugestões que serão expostas na sequência.

4.1.1 Forma de identificação das necessidades do cliente

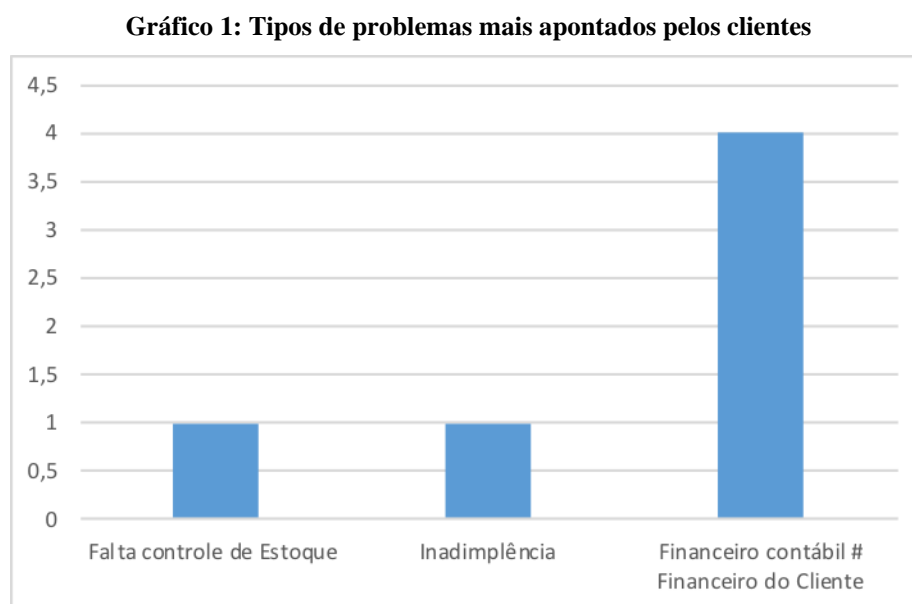
Quando questionados sobre a forma de identificar as necessidades dos clientes, 4 dos colaboradores responderam “conforme solicitado pelo cliente”, 2 colaboradores responderam

“pela reunião inicial” (primeiro contato com o cliente, entendendo a forma como o empresário opera) e 1 colaborador respondeu que, por ter um contato mais próximo com algumas empresas, muitas vezes antecipa suas solicitações.

Analisando estas respostas, pode-se perceber que é necessário tornar o contato mais próximo e eficaz, com o objetivo de antecipar soluções otimizadas aos clientes.

4.1.2 Tipos de problemas mais apontados pelos clientes

Ao serem questionados sobre “Quais os tipos de problemas que os clientes trazem para a empresa?”, os entrevistados apontaram 3 principais, conforme gráfico abaixo:



Fonte: Dados obtidos via questionário

Analisando o gráfico, foi possível identificar que educar o cliente para que ele mantenha os dados financeiros e contábeis atualizados é um caminho necessário para obter ajuda no sentido de atingir bons resultados. Ou seja, é importante conscientizar o cliente de que ele precisa manter uma organização interna do setor administrativo na empresa para que as informações sejam repassadas ao escritório contábil de forma mais eficiente, o que, consequentemente, colabora para o auxílio da tomada de decisão de forma mais assertiva.

4.1.3 Dificuldade de obter informações do cliente

Quando perguntados sobre a dificuldade de obter as informações dos clientes, as seguintes respostas foram apresentadas: 5 colaboradores responderam “falta de retorno e dificuldade de contato”, 4 responderam que “a documentação é enviada em atraso pelo cliente” e 2 responderam que “há falha na comunicação interna”.

Nesta questão identificamos que a empresa deve responsabilizar mais os colaboradores, de forma que consigam transmitir a importância da manutenção da documentação em dia para que, assim, consigam atender e atingir os resultados junto aos clientes.

Segundo Meneghetti (2013), no capítulo “O ato de delegar” do livro *Psicologia Empresarial* (p.163), “Aos funcionários, colaboradores, encarregados é preciso dar completa autonomia no seu campo específico de intervenção, de modo que tenham a possibilidade de externar as próprias capacidades, realizando, ao mesmo tempo, um ganho de tempo e de personalidade que incentive sucessivamente outros aspectos.

Dessa forma é importante que os colaboradores trabalhem junto aos clientes para que o envio de documentações e o retorno dos questionamentos provenientes do escritório sejam solucionados de forma mais eficaz. Esse resultado poderia ser atingido também através de um contato mais próximo com o cliente.

4.1.4 Importância da participação na hora de fechar a negociação

Ao aplicar este questionamento, o grupo entrevistado referiu-se à reunião inicial como sendo o primeiro contato com o cliente (a negociação e/ou o fechamento do trabalho contratado). Como os colaboradores que participaram não participam das reuniões de negociação, os resultados de todas as respostas dos entrevistados foram que, apesar de não participarem deste momento, consideravam importante conhecer a empresa e o cliente.

Diante disso, pode-se perceber que, para ter unidade de ação entre a empresa cliente e o escritório contábil, é de suma importância que o líder de negócio responsável pela empresa conheça detalhadamente o seu cliente, bem como conheça e compreenda o projeto/escopo do cliente.

4.1.5 Características fundamentais para a comunicação com o cliente

Ao serem interrogados sobre estar preparados para se comunicar com o cliente, 5 colaboradores responderam que Sim, e somente 1 colaborador respondeu que Não.

Já, na segunda questão relativa a esse quesito, onde os colaboradores foram questionados sobre quais características devem possuir para se comunicar, 4 deles responderam que as características principais seriam clareza e conhecimento técnico, 3 deles responderam que seria a empatia e 1 colaborador respondeu que seria saber ouvir.

E por último, ainda neste mesmo quesito, ao indagá-los sobre quais competências entendem que devem desenvolver para aprimorar a comunicação, 4 colaboradores responderam ser a confiança, 4 citaram a dicção (habilidade comunicativa), 2 o conhecimento da linguagem técnica e 1 afirma que precisaria estabelecer uma relação mais próxima com a linguagem do empresário.

A partir destas respostas, embora a maior parte dos entrevistados acredita ter o preparo necessário para realizar uma boa comunicação com o cliente, os entrevistadores entendem que esta qualidade deve ser melhor desenvolvida, pois grande parte dos entrevistados posteriormente alegam necessitar desenvolver a confiança para aprimorar a comunicação com o cliente.

4.1.6 Serviços que podem ser oferecidos ao cliente

Quando questionados sobre qual tipo de serviço poderia ser oferecido quando o cliente fornecesse todos os dados, 4 colaboradores responderam que seriam os Indicadores/Balancetes em dia/Resultado, e 3 responderam que seriam o auxílio na tomada de decisões e/ou potencialidades do negócio.

Nesta última questão percebeu-se que, ao se depararem com a possibilidade dos clientes enviarem toda a documentação, responderem aos questionamentos, enfim, fornecerem todos os dados, os colaboradores entrevistados transpareceram uma espécie de euforia. Notou-se então que, diante das entrevistas, ao se depararem com um cenário perfeito de relacionamento com o cliente, os colaboradores se percebiam realizando um trabalho de excelência e de resultados.

4.2 ENTREVISTAS JUNTO AOS CLIENTES

Na segunda etapa, foram entrevistados três clientes. A entrevista semiestruturada foi feita a partir de uma única pergunta aberta, permitindo assim uma conversa para identificar as necessidades do cliente e convergir com o alinhamento na OC.

O primeiro entrevistado foi o proprietário de uma grande distribuidora de medicamentos hospitalares, onde 95% do seu faturamento se encontra ligado ao setor público e 5% em hospitais do setor privado. Este empresário esclareceu que busca atualmente aumentar a sua renda no setor privado, a fim de proporcionar mais estabilidade e segurança à sua empresa. Hoje a empresa depende quase que exclusivamente de um único segmento, o que não deixa o empresário numa situação confortável, já que depende muito de um único público-alvo.

Este mesmo cliente alega que espera assessoria, consultoria técnica e auxílio para tomada de decisões, e que isso foi o que o levou a procurar a OC. Esta decisão também está baseada no fato, ainda não mencionado neste estudo de que o gestor principal da OC é também proprietário de uma empresa de consultoria financeira e tributária. Portanto, este cliente entendeu que delegar a contabilidade e consultoria para a mesma pessoa significaria facilidade e economia de tempo.

O cliente entrevistado também relata, e deixa como sugestão, que a empresa desenvolva melhorias na comunicação entre os setores internos do escritório. Segundo ele, como empresário, muitas vezes não sabe com qual o colaborador fazer o contato para solucionar um determinado problema e assim acaba na maioria das vezes entrando em contato diretamente com o gestor. Aprofunda ainda mais a sua sugestão chegando a dizer que um colaborador responsável pela sua empresa seria uma ótima saída, pois acredita que assim teria melhores resultados e necessitaria menos contato com o gestor.

Ao mesmo tempo que o cliente procura deixar claro que todas as suas demandas são atendidas e que se sente muito satisfeito com os trabalhos prestados, ele ressalta que entende que o gestor não conseguiria absorver a demanda de todos os clientes se, assim como ele, entrassem diretamente em contato com ele. O empresário entende, portanto que, se soubesse a quem se reportar diante de determinado assunto dentro do escritório contábil, não precisaria estar envolvendo o gestor principal nessa demanda. Ele adicionou a sua observação que considera a melhoria de ter uma pessoa dedicada à sua empresa como um fator imprescindível para o crescimento em grande escala da OC.

O segundo cliente entrevistado é sócio proprietário de uma empresa de médio porte no ramo de telas e cercas de aço. Trata-se de uma empresa com 31 anos de atuação e que está na segunda geração, sendo administrada por dois irmãos. O cliente relata que a empresa fazia a contabilidade de forma interna até dois anos atrás e, devido à dificuldade de tempo e aumento de outras demandas, procuraram o escritório contábil.

Atualmente encontram-se satisfeitos com o serviço prestado, mas ressaltam que tiveram dificuldades em alguns momentos, principalmente no que tange a comunicação e no retorno as solicitações. Dessa forma, o segundo entrevistado ressalta que passou a conversar de forma sempre direta com gestor do escritório, de forma a obter resposta às suas solicitações.

Meneghetti (2013a) ressalta a personalização do estilo de serviço dos colaboradores que tem impacto com o público. O que o autor comenta é que o gestor deve ensinar o seu estilo de atendimento (que já está aprovado pelos clientes) para que haja um padrão na empresa. A personalização do estilo de serviços engloba aspectos como o modo de vestir, de falar, de responder, etc. Um estilo de vitrine favorável ao próprio modo de saber servir.

O cliente também espera um sistema melhor e mais eficiente de comunicação interno dentro do escritório contábil. Para isso, sugere que alguma pessoa específica, dentro do escritório, assumira a responsabilidade sobre as suas solicitações.

O terceiro cliente questionado é de uma empresa de pequeno porte, do ramo farmacêutico e trabalha com apenas 3 funcionários. O cliente afirma que faz contato direto com quatro colaboradores do escritório contábil: o gestor principal, a recepcionista, o contador e o financeiro. Ele alega que a dialética com o escritório funciona perfeitamente bem.

Como sugestão de melhora, este cliente entende que a contabilidade poderia entregar o demonstrativo de seus resultados e balancetes de uma forma que o cliente entenda e saiba se beneficiar dessa informação, uma vez que ele não domina a área contábil. Espera também uma melhor atenção por meio de reuniões, preferencialmente presenciais. Dessa forma acredita obter melhor eficácia do trabalho prestado e acredita que assim o escritório contábil possa vir a auxiliá-lo na condução do seu negócio.

A partir da análise acurada acerca do posicionamento destes clientes, de um modo geral, observou-se que todos esperam maior eficácia nos demonstrativos, através de melhor comunicação. Há a sugestão, por parte de dois entrevistados, de que uma pessoa absorva todas as demandas e solicitações de sua empresa, ou que então saiba encaminhar para o responsável

da área. Além disso, há a sugestão de melhorias na forma de apresentação dos resultados e demonstrativos que são importantes para a tomada de decisão dentro da empresa cliente.

Meneghetti (2013a) afirma que a relação externa implica todo o mundo de expansão, produção, exposição e de marketing. Significa saber configurar e homologar a própria oferta à demanda, ou até mesmo estimular uma curiosidade, uma novidade que agrade o outro. Segundo o autor, o modo de servir os clientes deve coincidir com as suas necessidades e curiosidades. Vende-se, portanto, o serviço, e o produto passa a ficar em segundo plano. Para empresas que trabalham exclusivamente com serviços, o atendimento visando agradar aos clientes é ainda mais importante, fidelizando clientes atuais e almejando clientes futuros.

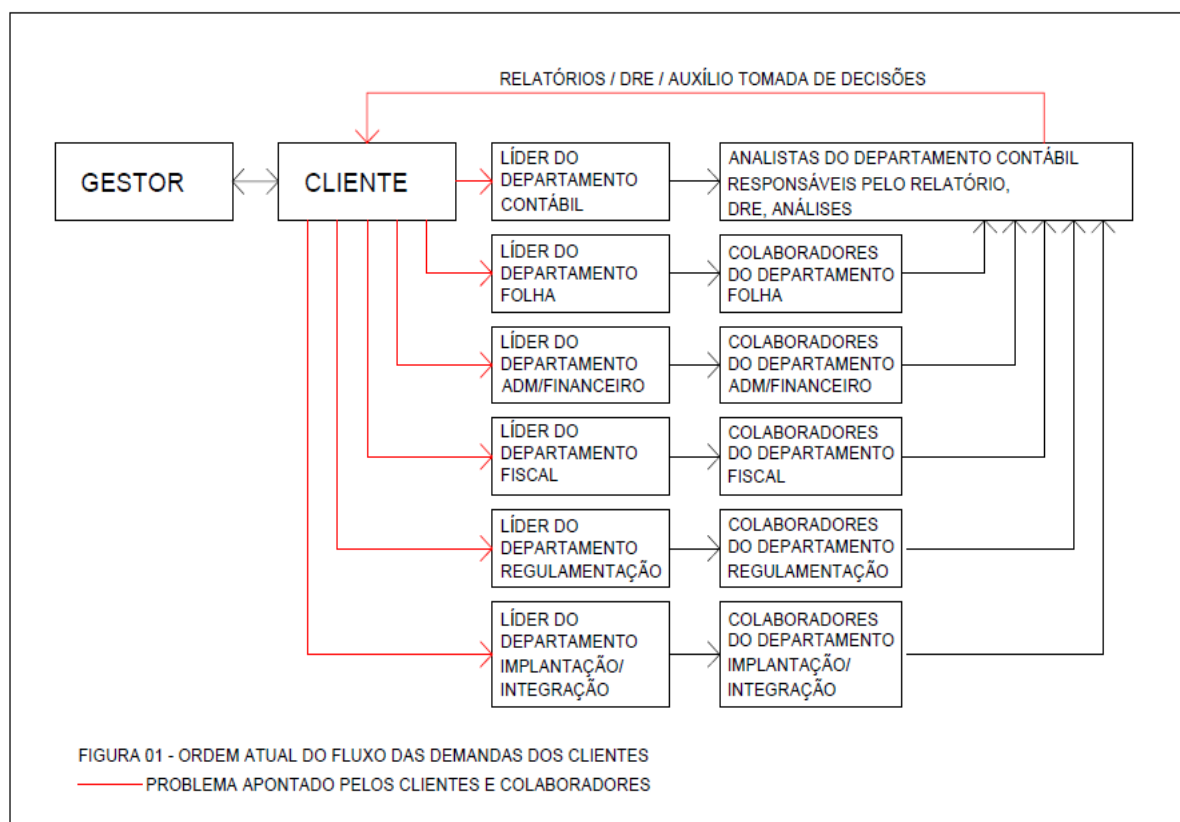
5 RESULTADOS

O grupo de estudos concluiu que o trabalho trouxe a informação ótima nas respostas dada ao questionário feito com os colaboradores da OC e os gestores das empresas clientes selecionados para o estudo.

Diante da análise das entrevistas destacou-se o grande confronto entre a expectativa e realidade, trazendo assim um resultado de estudo muito mais aprofundado sobre a dialética da empresa cliente com o escritório contábil.

Para ilustrar o que ocorre, segundo os clientes, na relação com o escritório contábil, criamos o fluxograma a seguir, que representa a forma atual de comunicação relacionada à demanda dos clientes.

Quadro 1: Fluxograma Atual de Comunicação relativa às Demandas dos Clientes



Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se, através da observação do quadro acima, uma uniformidade nas respostas dos analistas e clientes entrevistados. Do lado dos colaboradores é apontado a falta de envio das documentações e dados necessários para a execução do trabalho contábil e, segundo os

clientes, a comunicação descentralizada impede um relacionamento mais assertivo com o escritório. Essa dificuldade de comunicação faz com que, por diversas vezes, os empresários se reportem diretamente ao gestor principal da OC. Esse fluxograma aponta para uma consequente dificuldade na elaboração e apresentação dos resultados para as empresas clientes.

Segundo Bernaberi (2013) o líder sabe que a solução progride em relação à inteligência específica e superior que contata o problema. Além de si mesmo, precisa de outros inteligentes que fazem um trabalho diferente, mas que possuem uma inteligência capaz de resolver aquele problema. Nesse sentido, observa-se que cabe também ao líder desenvolver pessoas que possam atender às necessidades dos clientes com a mesma maestria que ele faria.

Considerando a extrema importância da contabilidade no auxílio para a tomada de decisões, bem como no sentido de trazer segurança ao empresário, sugerimos que sejam implantadas melhorias na estrutura do escritório contábil em estudo, de acordo com algumas etapas, conforme mencionadas na sequência.

Na primeira etapa da pesquisa, que consistiu de entrevistas com colaboradores da OC, foi identificado, através das respostas ao questionário, que os colaboradores contábeis não possuem uma proximidade com os empresários, dependendo do líder para apresentar as informações de resultado contábil para os clientes. Isto deve-se ao fato de permanecerem grande parte de seu tempo focados na execução de atividades operacionais.

De acordo com Meneghetti, em seu livro *Psicologia Empresarial* (2013), no capítulo “O ato de delegar”, a pessoa escolhida pelo gestor para realizar determinada tarefa deve possuir as seguintes capacidades:

- a) capacidade técnica objetiva da profissão para qual se apresenta, porque o conhecimento é o primeiro poder de organização;
- b) capacidade de relação;
- c) ambição de sucesso;

Neste caso, sugerimos:

- Desenvolver/conscientizar esta equipe de analistas contábeis da importância de seu cargo e das informações que geram para o cliente, transformando esta equipe em uma Unidade de Ação;

Conforme o Professor Antônio Meneguetti, no livro *Psicologia do Líder*, pg. 280, "como sustenta a Ontopsicologia, caso se exclua a hipótese externa e se faça a verificação total desse indivíduo, resulta que ele é uma unidade de ação que tem uma

identidade própria e que, da unidade de si mesmo, dirige-se à abertura de tensões evolutivas e realizadoras."

- Criar um método de treinamento para a equipe de analistas contábeis, seguindo algumas regras e criando uma disciplina, tais como: toda a segunda-feira de manhã as analistas devem apresentar para toda a equipe os pontos fortes e fracos relacionados aos clientes, ocorridos na semana anterior, bem como desenvolver os planos de ações sobre os pontos a melhorar. O líder estará junto com as analistas e conduzirá este treinamento, mostrando a melhor forma de comunicação com o intuito de conseguir um alinhamento entre o cliente e esta equipe;
- Realizar visitas periódicas das analistas nas empresas clientes, a fim de obter um melhor entendimento do funcionamento de todos os seus setores, principalmente da operação, administração, comercial e logística. Isso também possibilitará que as analistas estejam mais próximas do cliente e desmistifiquem o sentimento de inferioridade.

Na segunda etapa foi identificado que há uma grande necessidade de melhoria na comunicação do escritório com o cliente. Diante disso, percebeu-se que a melhor alternativa é realizar a unificação dessa comunicação, que atualmente é feita de forma descentralizada, onde cada setor responde para o cliente de forma individual a respeito das demandas específicas do seu setor. Em sua maioria os clientes afirmam que preferem que a comunicação seja feita de forma centralizada, ou seja, que todas as demandas possam ser repassadas a um único colaborador que, de forma organizada, distribui as tarefas dentro dos setores na OC. Neste caso, foram apontadas as seguintes sugestões:

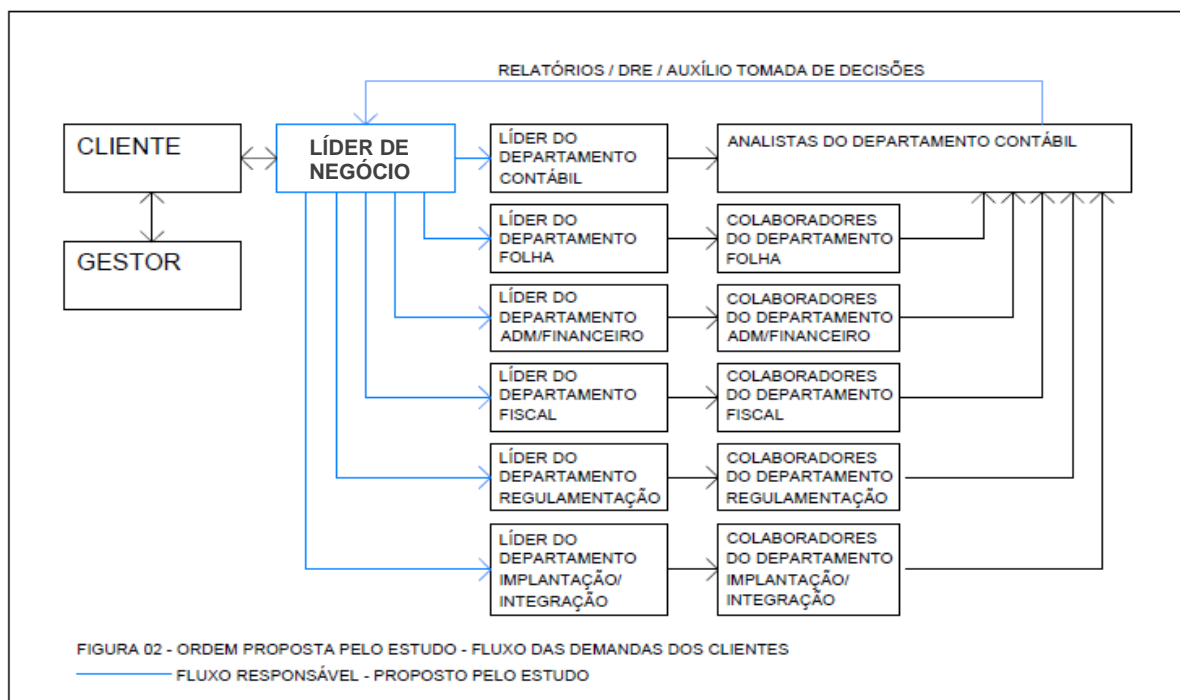
- Que o Gestor do Escritório faça um mapeamento de todos os clientes e selecione qual será o Líder de Negócio responsável por aquele atendimento, que por sua vez se responsabilizará pela comunicação com o cliente.
- A pessoa responsável pela comunicação com o cliente (Líder de Negócio) fará isso de forma centralizada. Dessa forma, o colaborador da OC responsável por determinada empresa cliente entenderá o fluxo de trabalho do cliente, o escopo do seu negócio, receberá suas demandas e, assim, estará interligando de forma satisfatória o escritório contábil com a empresa cliente. Este colaborador, conforme mencionado anteriormente, é o responsável por distribuir as demandas do cliente dentro do escritório contábil e também de organizar junto com o cliente o envio de documentos e informações e realizar o repasse

das informações de resultado para a empresa cliente. Dessa maneira o cliente terá uma única pessoa a quem se reportar dentro do escritório.

- Os Líderes de Negócio serão dispostos entre os clientes de acordo com setores de atuação. Por exemplo: comércio geral, postos de combustíveis, entre outros.
- É igualmente importante que haja, com periodicidade semanal ou quinzenal, uma reunião que permita que os Líderes de Negócio compartilhem experiências (positivas ou negativas) que estão tendo no atendimento aos seus clientes, permitindo com que o crescimento e aperfeiçoamento seja constante e que atinja todos os responsáveis.

O fluxograma a seguir ilustra a sugestão de melhoria no fluxo de informação dentro da OC.

Quadro 2: Fluxograma Sugerido de Comunicação relativa às Demandas dos Clientes



Fonte: Dados obtidos através da pesquisa.

O fluxo de comunicação proposto por este trabalho vai de encontro com a solução dos problemas apontados pelas duas esferas (colaboradores e clientes), pois se torna mais personalizada e centralizada conforme sugerido pelos clientes, e responsabiliza e enaltece ao mesmo tempo o trabalho do colaborador.

O objetivo é buscar que a empresa tenha relação da pessoa, representada através do Líder de Negócio. Nesse sentido, o escritório contábil deixa de ser uma ferramenta burocrática e passa a auxiliar na tomada de decisão. Ou seja, os líderes de negócio

compreendem os seus clientes, sabem os problemas, entendem num todo onde a empresa cliente pode ter melhoras e auxilia através da contabilidade. Por sua vez, o cliente valoriza o trabalho e passa a entregar mais ferramentas e informações para que o trabalho seja ainda mais satisfatório.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Meneghetti (2013a, p.141), “é necessário ter, formalizar, concretizar, harmonizar. É preciso saber configurar um corpo orgânico a partir dos vários setores e componentes da empresa que permitam a obtenção do escopo.” O autor afirma ainda que é determinante que os colaboradores e os meios estejam sincronicamente organizados. A inteligência responsável dos colaboradores deve ser alocada de forma útil e funcional na empresa. Este estudo é finalizado expondo também algumas sugestões preventivas, com base nas percepções obtidas no decorrer das pesquisas e no desenvolvimento do trabalho:

- É necessário criar um entrosamento entre os líderes de negócio e as analistas contábeis, para que não ocorra ruído na comunicação interna, principalmente em relação à estrutura do organograma. Por exemplo: é possível que o líder de negócio não tenha autonomia com os colaboradores do departamento contábil, mas isso deve ser antecipado internamente entre os gestores dos departamentos.
- Implantar e treinar os clientes para que utilizem a Plataforma do SCI WEB (plataforma de comunicação entre a empresa cliente e o escritório contábil), facilitando e padronizando a comunicação. Com isso também se tem um rastreamento destas informações de ambas as partes. Sugerimos que este trabalho de implantação e treinamento seja feito pelos líderes de negócio.
- Criar uma análise dos relatórios contábeis de forma automática, que resume o diagnóstico da saúde financeira da empresa, mostrando de maneira didática os indicadores de resultado e as suas maiores variações. Com isso, otimizaria o tempo e facilitaria a explicação e apresentação das analistas contábeis.
- Para fins de crescimento exponencial, a OC pode utilizar o fluxograma sugerido de comunicação para criar uma célula de trabalho e multiplicá-la em várias, assim terá várias frente de trabalho. Com isso, os profissionais (líderes de negócio) que se destacarem, poderão tornar-se sócios da empresa no novo modelo. Diante disso, conforme Meneghetti, 2013, p. 207:

Permanecendo no aspecto da socialização, quando as coisas começam a evoluir bem, o líder deve preocupar-se, além da própria riqueza, também com a riqueza das pessoas que trabalham com ele. Todos os seus colaboradores, se são preparados, devem ganhar bem. Pagando bem, cria-se responsabilidade e faz-se providencia da vida sobre os outros. É um dos melhores modos de saber amar.

REFERÊNCIAS

BERNABEI, P. FOIL. **Management e Business Intuition**. p. 98-104. In: MENEGHETTI, A. Atos do Congresso Business Intuition 2004. São Paulo: FOIL, 2007a.

BERNABEI, P. **Psicologia Empresarial**. São Paulo: Editora FOIL, 2013a.

MENEGHETTI, A. **A psicologia do líder**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Ed., 2013.

MENEGHETTI, A. **Psicologia Empresarial**. 2ª Edição. São Paulo: Editora FOIL. 2013a.

SCHAEFER, R. **Formação integral para o protagonismo responsável**: as dimensões da formação do jovem no Recanto Maestro. Saber Humano, v. 7, n. 10, p. 32-52, 2017.

SCHAEFER, R.; MINELLO, I. F. **Entrepreneurial Education**: entrepreneurial mindset and behavior in undergraduate students and professors. Revista de Negócios – Studies on emerging countries, v. 24, n. 2, p. 61-90, 2019.