

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

THIAGO FISCHER

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE “X”
SOB A ÓTICA DO CLIENTE, POR MEIO DA METODOLOGIA
MULTICRITÉRIO DE APOIO A DECISÃO CONSTRUTIVISTA (MCDA-C)**

**Florianópolis
2006**

THIAGO FISCHER

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE “X”
SOB A ÓTICA DO CLIENTE, POR MEIO DA METODOLOGIA
MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO – CONSTRUTIVISTA (MCDA-C)**

Projeto de monografia apresentado à
Universidade Federal de Santa Catarina
como um dos pré-requisitos para a obtenção
do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Professora Dra. Sandra Rolim
Ensslin

**Florianópolis
2006**

THIAGO FISCHER

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE “X”
COM FOCO NO CLIENTE, POR MEIO DA METODOLOGIA
MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO – CONSTRUTIVISTA (MCDA-C)**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota (média) de, atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo mencionados.

8 de Dezembro de 2006.

Professora Elisete Dahmer Pfitscher, Dra.
Coordenadora de monografia do departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca:

Prof^a. Dra. Sandra Rolim Ensslin (Orientadora)

Prof. Dr. Sergio Murilo Petri

Prof. Msc. Deisy Cristina Corrêa Igarashi

Florianópolis

2006

A DEUS

AGRADECIMENTOS

A professora Sandra Rolim Ensslin, por quem tive o privilégio de ser orientado. Por toda sua dedicação, suas orientações e sugestões preciosas e pelas oportunidades de aprendizado e crescimento profissional..

A professora Deisy Cristina Corrêa Igarashi, a quem com certeza não conseguirei agradecer, por não conseguir expressar minha gratidão. Que com sua experiência e conhecimento no assunto me guiou durante a execução todo o projeto e esclareceu diversas dúvidas que surgiram.

A meus pais por todo carinho, pelo suporte financeiro, pelo incentivo e pelo atendimento as requisições sempre atendidas até mesmo de madrugada.

A minha irmã e meu cunhado, pelas sugestões, críticas e colaborações, também pelo incentivo e pelo interesse em ajudar.

A minha namorada, Nathalia por sua presença contagiante, por me incentivar, apoiar e compreender minha ausência.

Ao meu primo Fabiano por atender minhas solicitações imediatamente, e por fornecer meios para facilitar a execução do trabalho. Ao Jeison, meu primo, também por atender minhas solicitações urgentes.

A turma 804 do curso de ciências contábeis da UFSC, por cobrir as minhas ausências, tornando possível a realização deste trabalho. Principalmente ao Marcos Luis Wagner por dividir as angustias e pela ajuda.

RESUMO

FISCHER, Thiago. **Avaliação do desempenho do escritório de contabilidade “x” com foco no cliente, por meio da metodologia multicritério de apoio à decisão - construtivista (MCDA-C)**. 2006. 109f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Esta pesquisa tem como proposta avaliar o desempenho de um escritório de contabilidade denominado de “x”. O objetivo é a construção de um modelo que seja capaz de avaliar o desempenho de “x” - empresa prestadora de serviços contábeis - segundo a ótica dos clientes, de tal forma a subsidiar o processo de aperfeiçoamento organizacional. Observe-se que o “olhar” do cliente, segundo a percepção do autor deste trabalho é fundamental a uma empresa prestadora de serviço que deseje atender aos anseios de seus clientes. Para a construção do modelo apresentado foi utilizada a metodologia de apoio à decisão construtivista (MCDA-C), por que essa ferramenta tem suas bases fundadas sob o pressuposto do construtivismo. Para alcançar o objetivo da pesquisa é imprescindível a interação entre os agentes do processo, ou seja, os clientes precisam expor suas necessidades, o pesquisador construir um modelo com base nestas informações e os colaboradores atender a essas demandas e identificar quais as questões mais relevantes. Como resultados têm-se: (i) a apresentação aos colaboradores e ao proprietário da prestadora de serviços contábeis um estudo de um modelo de avaliação do desempenho segundo a ótica dos clientes; (ii) a apresentação de 10 (dez) ações de melhoria; e, (iii) a explicação de 6 (seis) ações (dentre as 10) que necessitam de pouco ou nenhum gasto para serem implementadas.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho, Satisfação dos clientes, Metodologia multicritério de apoio à decisão.

ABSTRACT

FISCHER, Thiago. **Accounting office “x” performance evaluation focusing on customer using multicriteria decision aid - constructivist (MCDA-C)**. 2006. 109f. Monograph (Graduation on Countable Science) - Course of Graduation in Accounting Sciences -. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

This research proposal is to evaluate an accounting office performance referred as “x”. The main objective is to create a model capable to evaluate company performance which deliver services referred as “x” according to its customers in order to allow an organizational improvement. It is noticed that the “point of view” of the customer, according to perception of the author of this research is necessary to a company that want to meet the customers needs. In order to create this model it was used a methodology multicriteria decision aid – constructivist (MCDA-C) which is a tool based on the assumptions of the constructivism theory. To reach the research objective it was necessary an interaction between process agents, in other words, the customers needs to demonstrate theirs needs, the researcher to create a model based on these informations and the employees to match these demands and identify the most relevant questions. As obtained results: (i) A study presentation about office performance evaluation according the customers to employees and to enterprise owner; (ii) Presentation about 10(ten) improvement actions; and (iii) detailing about 6 (six) (among 10 ten) improvement actions that has a little or no cost to implement.

Keywords: Available performance, Customer satisfaction, Multicriteria decision aid – constructivist.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MCDM	<i>Multicriteria Decision Making</i>
MCDA	<i>Multicriteria Decision Aid</i>
PV	Ponto de Vista
PV's	Pontos de Vista
PVF	Ponto de Vista Fundamentais
PVF's	Pontos de Vista Fundamentais
PVE	Ponto de Vista Elementar
PVE's	Pontos de Vistas Elementares
SESCON	Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis, Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças básicas entre as escolas européia e americana	30
Quadro 2 - Subsistema dos atores e das ações.....	33
Quadro 3 - Recorte dos Elementos Primários de Avaliação identificados no estudo de caso .	40

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura de Enquadramento Metodológico do Trabalho.....	19
Figura 2 - Tendências a Longo Prazo.....	21
Figura 3 - Modelo de Orientação para o Mercado	23
Figura 4 - Os Componentes de Valor Para os Clientes	24
Figura 5 - Processo Decisório sob a Perspectiva da MCDA.....	32
Figura 6 - Exemplo de uma Estrutura Arborescente	34
Figura 7 - Identificação das Áreas de Interesse do Estudo de Caso	41
Figura 8 - Ilustração da Árvore de Pontos de Vistas	41
Figura 9 - Recorte dos Elementos Primários de Avaliação.....	43
Figura 10 - Julgamento semântico por meio do <i>software</i> MACBETH, ponto de vista “instalação física”	44
Figura 11 - Julgamento semântico por meio do <i>software</i> MACBETH, ponto de vista “limpeza”	45
Figura 12 - Julgamento semântico por meio do <i>software</i> MACBETH, ponto de vista “visitas à empresas”	45
Figura 13 - Julgamento semântico por meio do <i>software</i> MACBETH, ponto de vista “cordialidade”	46
Figura 14 - Julgamento semântico por meio do <i>software</i> MACBETH, ponto de vista “facilidade de contatos”.....	46
Figura 15 - Taxas de substituição referentes às áreas de interesse.....	47
Figura 16 - Taxas de substituição atribuídas aos PVF’s e PVE’s	48
Figura 17 - Perfil do desempenho global das ações	49
Figura 18 - Cálculo do desempenho global	51
Figura 19 - Representação do desempenho do PVF “Instalações físicas”	52

Figura 20 - Representação do desempenho da área de interesse “atendimento”.....	53
Figura 21 - Perfil do desempenho global com a implementação das ações de melhoria	57
Figura 22 - Perfil do desempenho global com as ações de melhoria sem custo de implementação.....	59

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Tema e Problema	12
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.1 Objetivos específicos	13
1.3 Justificativa	14
1.4 Metodologia da pesquisa	15
1.5 DELimitação da pesquisa	19
1.6 Organização da pesquisa	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EM SERVIÇOS 21	
2.1.1 Orientação Para o Mercado.....	22
2.1.2 Serviços ao Cliente	25
2.2 Avaliação do Desempenho Organizacional	27
2.2.1 Metodologia multicritério de apoio à decisão – construtivista (MCDA-C).....	28
3 ESTUDO DE CASO: AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO ESCRITÓRIO CONTÁBIL “X” SOB A ÓTICA DO CLIENTE, UTILIZANDO A FERRAMENTA MCDA.	38
3.1 História da empresa e contexto atual	38
3.2 Fase de Estruturação	39
3.3 Fase de Avaliação	44
3.4 elaboração das recomendações	53
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	61
REFERÊNCIAS	63
APÊNDICES	68

1 INTRODUÇÃO

A partir das últimas décadas, a economia mundial sofreu inúmeras modificações como os avanços tecnológicos, científicos, culturais e sociais (VELOSO, 2004). Essas transformações permitiram uma elevação significativa na qualidade de bens ofertados, e um conseqüente aumento na competição, o que fez com que as empresas necessitassem de mecanismos para se adaptar a estrutura de mercado.

O desenvolvimento científico, principalmente da informática, como também o aumento das exigências dos clientes gerou uma nova dimensão no mercado, envolvendo recursos abstratos. Devido a isso, os indivíduos externos às empresas passaram a “olhar” não apenas os recursos financeiros, mas também aqueles que agregam valor à organização (STEWART, 1998; SVEIBY, 1998); tais como: procedimentos gerenciais, motivação dos colaboradores, fidelização e satisfação dos clientes.

Em face à necessidade de uma nova configuração organizacional, argumenta-se que o processo de gerenciamento organizacional interno deve ir além do desempenho econômico financeiro. Ou seja, o gerenciamento deve analisar indicadores que contemplem aspectos financeiros e não financeiros. Observe-se que esta visão foi preconizada por Kaplan e Norton (1997), os quais argumentam ser difícil sobreviver em um futuro competitivo, tecnológico e centrado nas competências, apenas monitorando e controlando medidas financeiras do desempenho passado.

Deste modo emerge a percepção acerca de elementos que extrapolam os indicadores financeiros, esses, segundo Sveiby (1998), conforme apresentado por Antunes (2006, p. 24), podem ser segmentados em três categorias: (i) estrutura externa composta por: marcas, marcas registradas, relações com clientes e fornecedores, [satisfação dos clientes], imagem da empresa; (ii) estrutura interna composta por: estrutura organizacional, estrutura gerencial, estrutura legal, sistemas, pesquisa e desenvolvimento, software; e (iii) competência individual composta por: capacidade de agir em diversas situações para criar ativos tangíveis e intangíveis.

Dentre esses aspectos não financeiros, a pesquisa pretende focar aqueles referentes à satisfação dos clientes.

Salienta-se que a escolha deve-se ao fato de as empresas, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), reconhecerem que não podem mais oferecer somente produtos ou serviços sem que esses atendam aos anseios de seus clientes. Essa tendência levou as organizações a ofertar a seus clientes um produto com maior valor agregado (ALBRECHT,

1994). Assim, as organizações passaram a oferecer serviços complementares, a fim de atender às expectativas de seus clientes.

Koskela (2002) cita uma pesquisa feita pela Deloitte, em diferentes empresas, descobriu que as organizações que estabelecem metas para aumentar a lealdade e a satisfação do consumidor são 66% (sessenta por cento) mais rentáveis do que as companhias que não utilizam essa estratégia. Entretanto, conhecer o nível de satisfação do consumidor não é uma tarefa fácil de ser executada.

O autor observa que um dos motivos que acarreta isto se deve, normalmente, a pesquisas com questões objetivas e fechadas. Essas pesquisas podem não refletir a percepção dos clientes, pois, ele (o cliente) não participa do processo de construção da pesquisa, apenas participa no momento final, quando expressa sua opinião. Isso pode fazer com que os elementos que o cliente realmente julgue relevantes não estejam sendo considerados, e, conseqüentemente, avaliados.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Esforços para identificar as percepções dos clientes são necessários, principalmente, se minimizarem os erros que ocorrem com o preenchimento de questionários com perguntas objetivas. Contudo, segundo Pandolfi (2005) na maioria das organizações este processo de avaliação inexistente, principalmente de modo formal, ou seja, verifica-se que poucas organizações possuem um procedimento/ferramenta que explicita quais os aspectos que se configuram como impulsionadores ou destruidores de seu desempenho.

A proposta desta pesquisa será a de fornecer um modelo de avaliação de desempenho como prática gerencial com foco nos clientes do escritório de contabilidade “x”, objeto do trabalho. Para que seja possível selecionar os mecanismos de gerenciamento interno, focado no cliente, a fim de subsidiar ao escritório de contabilidade “x” a implementação de ações que venham de encontro à satisfação dos clientes.

Destaca-se que, neste estudo, o que se configura como problema de pesquisa é exatamente a inexistência de um processo formal que auxilie as organizações a identificar a satisfação de seus clientes, com a participação do mesmo no momento de identificar os aspectos a serem avaliados. Assim, partindo do contexto apresentado, origina-se o questionamento que conduz este estudo: Como a construção de um modelo de avaliação de

desempenho dos serviços prestados pelo escritório “x”, segundo a ótica da satisfação dos clientes pode auxiliar no desempenho organizacional?

1.2 OBJETIVOS

Buscando responder ao questionamento da pesquisa foram estruturados o objetivo geral e os objetivos específicos apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Construir um modelo que seja capaz de avaliar o desempenho da empresa prestadora de serviços contábeis “x”, segundo a ótica dos clientes, de tal forma a subsidiar o processo de aperfeiçoamento organizacional.

1.2.1 Objetivos específicos

Para atender o objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- Revisar a literatura sobre: avaliação do desempenho, serviços e satisfação de clientes, a fim de ter subsídios para informar a seqüência do trabalho;
- Apresentar a metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C), com o intuito de melhor conhecer a ferramenta;
- Construir um modelo de avaliação do desempenho do escritório “x” segundo a percepção dos clientes, por meio da metodologia MCDA-C e
- Operacionalizar o modelo construído junto aos clientes do escritório “x” com vistas a identificar o desempenho deste, e a partir do diagnóstico de desempenho propor ações de aperfeiçoamento.

1.3 JUSTIFICATIVA

Parte-se da premissa que a avaliação de desempenho constitui-se como o alicerce para as tomadas de decisões.

A partir da década de 60, em função da facilidade de processamento e coleta de dados, as técnicas de mensuração do desenvolvimento empresarial passaram a atingir as organizações, as quais perceberam a necessidade de fazer uso de técnicas de avaliação mais elaboradas. (PANDOLFI, 2005).

Chiavenato (1989, p. 85) define avaliação de desempenho como uma sistemática de mensuração do empenho de indivíduos em seus cargos e seu potencial de desenvolvimento; ou seja, segundo Gillen (2000) ela identifica os componentes atingidos, ou não, pelos indivíduos de acordo com os objetivos propostos e também mensura sua capacidade de evolução. Assim, a avaliação de desempenho é uma ferramenta imprescindível no processo de desenvolvimento organizacional, pois auxilia no gerenciamento e mensuração dos recursos na empresa.

Destaca-se que por meio da avaliação se consegue apontar e avaliar capacidades como: solução de problemas, iniciativa, pró-atividade, criatividade e inovação, orientação a resultados, autodesenvolvimento, capacidade de negociação, flexibilidade e adaptação a mudanças e trabalho em equipe. (CHIAVENATO, 1981).

Assim, verifica-se que a avaliação de desempenho representa um meio de aprimorar os recursos da empresa. Observa-se ainda que a avaliação de desempenho pode ser realizada por diversas técnicas, Dutra (2005, p. 32) destaca entre elas

(a) Modelo Balanced Scorecard – BSC, de Kaplan e Norton (1997, 2000, 2004); (b) Modelo McKinsey –7-S, de Watermann e Peters (1983); Modelo Baldrige, do Baldrige National Quality Program (2002); (d) Modelo Três Níveis de Desempenho, de Rummler e Brache (1994); (e) Modelo Family Nevada Quality Forum (1997), (f) Modelo Quantum, de Hronec (1994), e Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão.

Para este estudo foi selecionado a metodologia multicritério de apoio à decisão – construtivista (MCDA-C), por ser capaz de apontar a contribuição de cada variável individualmente no modelo, bem como proceder ao agrupamento das mesmas, a fim de gerar uma avaliação global do desempenho; além do fato de levar em conta os anseios, expectativas e necessidades dos clientes, uma vez que estes participam de modo ativo do processo de construção do modelo. Deste modo, essa metodologia promove uma ação participativa

gerando: o autoconhecimento, o autodesenvolvimento e o autoaprendizado.

Acredita-se que possam vir a ser estabelecidos metas e planos de ações com vistas a aumentar a satisfação dos clientes, uma vez que existe a possibilidade de se conhecer o desempenho da organização em cada um dos aspectos avaliados, gerando assim ações de melhoria local nos aspectos em que o desempenho não for satisfatório.

A prestadora de serviços contábeis denominada de “x” tem o foco de seus esforços nos clientes, desta forma o objeto de estudo buscou o auxílio da metodologia citada anteriormente como forma de conseguir mensurar sua performance frente aos desejos de seus clientes. Assim é possível identificar as necessidades dos mesmos e posicionar-se estrategicamente para direcionar esforços e ir ao encontro de seu objetivo, que é a obtenção de altos índices de satisfação.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A fim de solucionar o problema apresentado necessita-se compreender o significado de ciência. Ela é responsável pelo desenvolvimento social, político, econômico e tecnológico da humanidade, e pode ser definida segundo Dmitruk (2001) como a soma de conhecimentos práticos, certos ou quase certos, obtidos por meio de métodos, sistemas e verificação, que fazem referência a objetivos de um mesmo fim.

Este trabalho utiliza-se do conhecimento científico, pois se sabe que nem todo o saber exposto, publicado ou somente analisado pode ser tido como fato científico. Para ser considerado ciência, tal fato deve ser obtido metodicamente, sistematizado e também deve ser verificável. Ele não precisa ser completamente verdade, porém deve ter uma explicação racional para o caso. Esta explicação deve ser aceita e confirmada pelos cientistas conhecedores do ramo do conhecimento apresentado. Mesmo tendo sido aceito, o fato pode sofrer inúmeras alterações ou até vir a ser descartado, pois muitas mudanças ocorrem de acordo com novas descobertas. (FACHIN, 1993).

Serão apresentadas, a seguir, as escolhas metodológicas aplicadas nesta pesquisa: será exposta a seleção da visão de conhecimento, do paradigma científico, da estratégia de pesquisa, do método de pesquisa e dos instrumentos utilizados mais adequados para o problema em questão.

Quanto às visões de conhecimento, este trabalho faz uso da visão construtivista,

pois nela há uma íntima ligação entre o sujeito e o objeto na produção de conhecimento Roy (1993 *apud* LIMA, 2003, p. 53). Essa interação permite que sejam atingidos os objetivos do trabalho por meio da aprendizagem como decorrência da participação/interação dos atores no processo de avaliar o desempenho sob o foco dos clientes do escritório.

O paradigma científico adotado como forma de conduzir a geração do conhecimento e toda a pesquisa será a fenomenologia. Por este trabalho ser comprovado e construído por um contexto social (objeto), que segundo Lima (2003, p. 57) “é muito complexo para utilizar “regras” bem definidas da mesma forma como são usadas nas ciências físicas”. A fenomenologia tem como idéia fundamental a intencionalidade, a consciência sempre dirigida a um objeto. É um paradigma que busca substituir as essências e compreender o homem e sua realidade por meio da facticidade. (TRIVIÑOS, 1987).

A estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso, uma vez que o pesquisador procura compreender o comportamento do sistema. Isto, ocorre, por que o problema representado ocorre em um ambiente natural, não artificial nem controlado. Assim, a ação do autor é imparcial no sistema, e se procura a mínima intervenção do autor. A adequação desta estratégia à pesquisa é explicada pelo fato de que o modelo a ser construído, para que possa servir como ferramenta gerencial ao objeto de estudo, deve ser moldado de acordo com o sistema de valores do decisor e qualquer influência acarretará em falta de confiabilidade para o modelo.

A opção pelo método de pesquisa misto, deve-se ao fato de que este trabalho utiliza a visão de conhecimento construtivista e como paradigma científico, a fenomenologia, segundo Lima, (2003) típicos das ciências sociais. Eles contêm tanto aspectos do comportamento humano de caráter subjetivo como também aspectos objetivos. Assim, pode-se dizer que esta pesquisa possui fatores quantitativos como fórmulas matemáticas e expressões numéricas, como também fatores qualitativos como, por exemplo, os juízos de valores e anseios dos clientes do escritório em estudo. Sendo que a seleção do método de pesquisa misto é o mais adequado para o estudo de caso, por apresentar tanto critérios quantitativos como qualitativos.

Depois de selecionado o método de pesquisa, passa-se a identificar os instrumentos que auxiliaram o autor no desenvolvimento do trabalho. Para a obtenção de informações serão utilizados: a análise documental, questionários e entrevistas. A utilização de diferentes meios de “colheita” de informações foi necessária para atender a preferência dos clientes por um ou outro meio.

Para a determinação do rótulo do problema foi realizada uma entrevista não

estruturada com o proprietário do escritório, que descreveu quais eram as suas intenções para uma avaliação de desempenho.

Para construir um modelo, conforme o problema expresso pelo proprietário, foi enviado aos clientes do escritório “x” um questionário com as seguintes perguntas:

- Que características você considera essenciais em um escritório de contabilidade?
- Qual é a principal função de um escritório de contabilidade?
- Que informações você gostaria de receber, periodicamente, de seu escritório?
- Quais características fazem com que um escritório de contabilidade transmita segurança e confiabilidade?
- Que serviços um escritório deveria prestar, além dos cotidianos (contabilidade, recursos humanos e escritura fiscal)?
- Qual diferencial os serviços cotidianos poderiam ter?
- Qual seria o melhor meio para transmitir informações em relação aos serviços contábeis?
- Quais características fariam com que você considerasse um escritório como o melhor e o mais adaptado à sua empresa?
- Você considera a instalação física de um escritório importante para a qualidade do serviço prestado? Em que elementos? Com qual frequência você a utiliza?
- Quais prazos, referentes aos serviços prestados, você considera importantes?
- Com quais itens um escritório deve se preocupar em relação ao atendimento?
- Como um escritório poderia encontrar o preço justo para a cobrança de honorários?

Os questionários foram enviados a 70 (setenta) clientes, do total de 86 (oitenta e seis). Esse número foi obtido por meio do cálculo da amostra estatística, conforme material disponibilizado pelo professor de estatística da Universidade Federal de Santa Catarina, Freitas Filho. O cálculo é apresentado abaixo:

Universo - Número Total de Clientes: 86

Erro tolerável para a amostra: 5%

Amostra Aleatória Simples: $1 / (0,05)^2 = 400$

Tamanho da Amostra Corrigido: $(86*400)/(86+400) =$ aproximadamente 70

clientes.

O critério que balizou a escolha dos clientes que receberam o questionário foi o faturamento da empresa, obtida por meio da análise documental, com os colaboradores do escritório. Ou seja, os 70 (setenta) maiores clientes receberam o questionário para responder.

Destaca-se que todos os questionários foram entregues impressos, na sede das empresas; entretanto, 5 (cinco) clientes preferiram responder o questionário via e-mail; dois enviaram as respostas por fax (2 clientes); e quatro clientes preferiram preencher o questionário na presença do facilitador. Observe-se que este não exerceu qualquer influência sobre o pesquisado. O questionário aplicado pode ser visualizado no Apêndice A. Obteve-se após um prazo de 30 (trinta) dias a amostragem total de respondentes, ou seja, um total de 11 (onze) clientes, efetivamente, responderam o questionário. Este número foi considerado suficiente, uma vez que foi possível coletar um grande número de informações e abranger diversos aspectos referentes ao processo.

O questionário deu origem aos Elementos Primários de Avaliação (EPA's) conforme será apresentado na seção 3.2. para a construção das escalas ordinais (etapa de MCDA-C), entrevistas foram realizadas.

Estas entrevistas foram realizadas com os clientes, que também fizeram parte do processo na avaliação do modelo. Foram selecionados, por meio de uma análise documental, os 3 (três) tomadores de serviço com maior faturamento, entretanto somente um deles se dispôs a realizar o trabalho. Este auxílio no processo de determinação das funções de valor e das taxas de substituição (apresentadas no capítulo II, seção 2.2.1.2.2). Este também fez parte, de forma limitada, na avaliação global do modelo, pois algumas questões poderiam somente ser analisadas por meio de análise documental (critério fidelidade, ver apêndice D) ou pelo proprietário do escritório (critério instalações físicas, ver apêndice D).

Com o intuito de demonstrar a seleção da metodologia, foi adaptada de Petri (2005) a figura 1, com a apresentação do enquadramento metodológico.

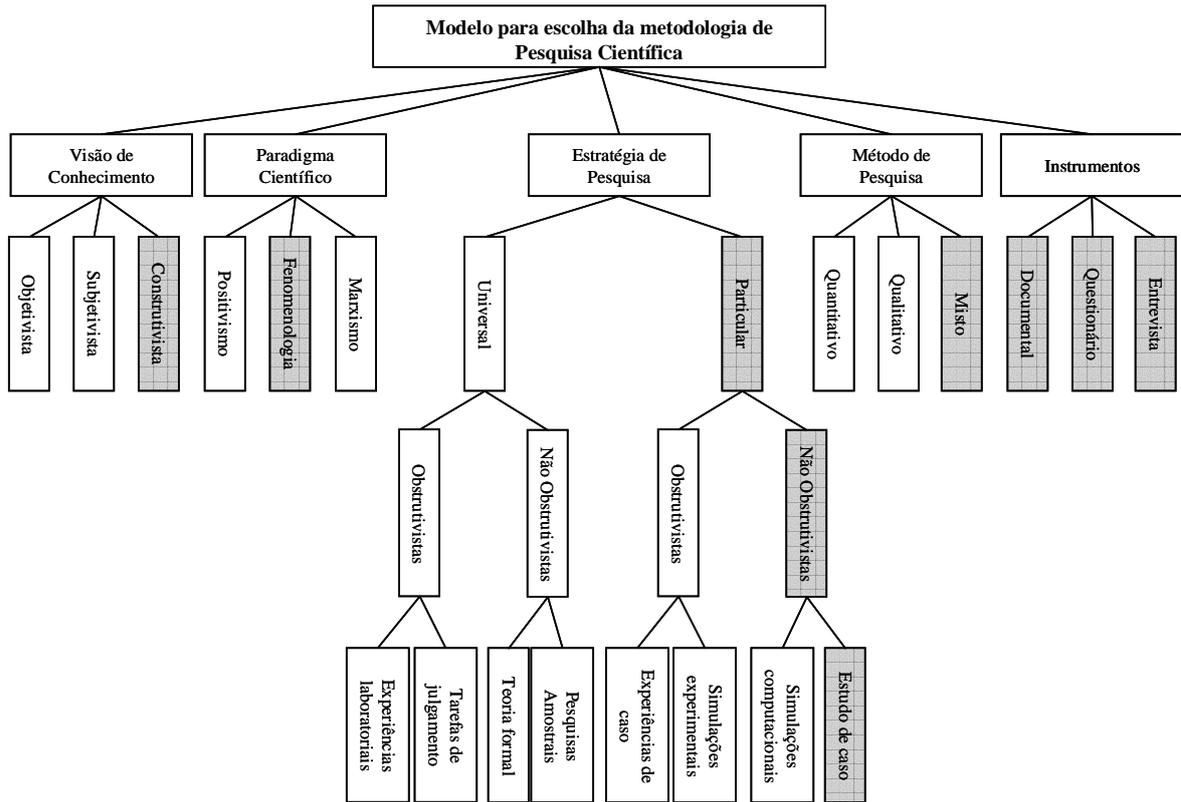


Figura 1 - Estrutura de Enquadramento Metodológico do Trabalho

Fonte: adaptado de Petri (2005, p. 28)

A fim de solucionar o problema exposto e ir ao encontro dos objetivos estabelecidos, apresentados anteriormente, passa-se à fundamentação teórica do projeto que servirá de alicerce para o estudo de caso proposto.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa busca avaliar o desempenho organizacional em escritório de contabilidade sob a visão/perspectiva/olhar dos clientes. Para tanto, busca-se construir e aplicar um modelo de avaliação para o escritório “x” sob a ótica dos clientes.

O modelo proposto, neste estudo, não cabe à outra empresa relacionada com prestação de serviços nem mesmo a outro escritório contábil, em função das premissas da metodologia (MCDA-C) selecionada para informar a construção do modelo. Segundo Ceretta e Ghilardi (2006), uma avaliação de desempenho deve poder lidar com os diferentes elementos de uma organização. A utilização da mesma em outras entidades é inviável, uma vez que as informações coletadas dizem respeito somente ao referido escritório.

A pesquisa também não traz como proposta servir como um modelo definitivo uma vez que o ambiente organizacional está em constante mutação, entendimento reforçado por Platt Neto (2005), o qual observa que se deve verificar a mudança dos interesses e valores dos atores, no decorrer do tempo, ou seja, reforça que o modelo não pode ser definitivo, uma vez que algum indivíduo interveniente no processo possa identificar outras questões que não às citadas.

1.6 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa está estruturada em cinco capítulos. O primeiro é composto pela introdução da pesquisa. Nesta são apresentadas às considerações iniciais, o tema e o problema, os objetivos geral e específicos, a justificativa, a metodologia aplicada na pesquisa, a limitação da pesquisa e a organização da pesquisa.

O segundo capítulo faz uma revisão teórica de serviços, satisfação dos clientes e avaliação do desempenho, bem como o referencial teórico da ferramenta utilizada para medir o desempenho do escritório contábil “x”: a metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C).

O terceiro capítulo destina-se à parte prática da pesquisa, o estudo de caso. Neste capítulo é construído um modelo segundo as percepções dos clientes do escritório objeto do estudo, com base nos pressupostos apresentados pela metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista, a fim de identificar fatores, que possibilitem ao escritório, identificar questões internas para aumentar a satisfação de seus clientes e com estas informações são apresentadas recomendações de melhoria para a prestadora de serviços contábeis em questão.

Por fim a quarto capítulo refere-se às considerações finais, seguido das referências utilizadas e apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda a avaliação do desempenho da satisfação dos clientes nos serviços, a orientação para o mercado, à percepção quanto a serviços ao cliente e a avaliação do desempenho organizacional.

2.1 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EM SERVIÇOS

As inovações tecnológicas e as novas oportunidades econômicas criadas com a expansão dos canais de comunicação e comercialização proporcionaram uma maior competitividade no mercado.

Desta forma, para conseguir um diferencial e sobreviver às empresas necessitaram um reposicionamento, uma vez que, com a similaridade dos produtos, os clientes tornaram-se mais exigentes. (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005).

Assim, a economia que antes era focada no produto, hoje tem seu foco nos serviços, pois somente o produto não é mais suficiente para conquistar o mercado e satisfazer os clientes (ALBRECHT, 1994). Entretanto, como ocorrem rápidas mudanças no ambiente, os produtos sofrem alterações ou são substituídos rapidamente (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001). Isto segundo os autores gera uma mudança na percepção de alguns elementos, conforme Figura 2.

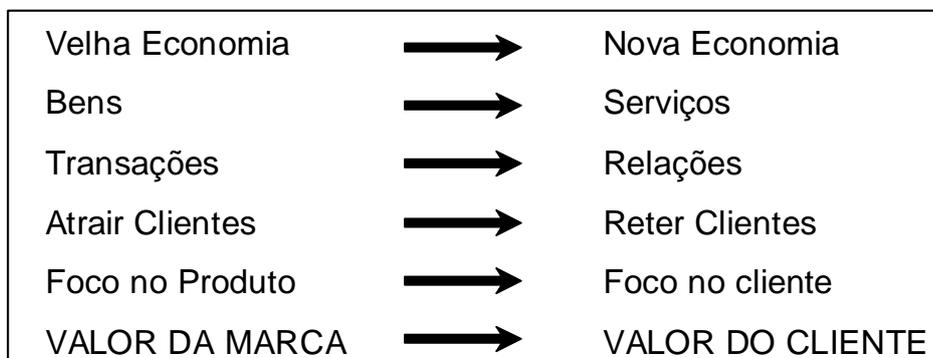


Figura 2 - Tendências a Longo Prazo
Fonte: Rust, Zeithaml e Lemon (2001)

Ao observar a Figura 2 verifica-se que o foco da nova economia está direcionado

basicamente para os clientes. Essa percepção também é compartilhada por Koskela (2002) e Innis e La Londe (1994), os quais observam que para se alcançar o sucesso e obter vantagem competitiva as empresas muitas vezes optam por se diferenciar de seus competidores a fim de conseguir uma maior aceitação de seus produtos. Para isto, é indispensável descobrir o que os clientes esperam e como vêem o serviço prestado.

Neste sentido, considera-se que a avaliação do desempenho organizacional, realizada segundo os valores dos clientes, é importante, pois facilita a prestação do serviço uma vez que existem maiores chances de se oferecer produtos/serviços que venham ao encontro das necessidades dos clientes. Entretanto, McDonald, Christopher, Knox, Payne (2001, p. 38) acrescenta que “somente quando realmente entendermos o que significa ser voltado para o mercado pode-se começar a construir uma organização voltada para os clientes”. Assim, se faz necessário evidenciar a orientação para o mercado.

2.1.1 Orientação Para o Mercado

Uma empresa orientada para o mercado consegue fazer uma análise de seus recursos e ações para observar quais são os que poderão criar um aumento de valor para seus consumidores presentes e futuros.

Na visão de Narver e Slater (1990) a orientação para o mercado consiste em três comportamentos: orientação para os clientes, orientação para o competidor e coordenação interfuncional; e por dois critérios de decisão: foco no longo prazo e rentabilidade. Os três comportamentos serão especificados a seguir segundo a ótica dos autores.

A **orientação para o cliente** requer que a empresa compreenda e obtenha informações, atuais e de longo prazo, sobre a corrente de valores de seus consumidores, para que possa identificar as suas necessidades e criar continuamente um valor superior para os mesmos.

Como um dos comportamentos de orientação para o mercado, a **orientação para o competidor** deve prover à empresa, possibilidades para entender os pontos fortes e fracos, bem como as capacidades estratégicas de longo prazo de seus competidores. Esse conhecimento permite a comparação com o concorrente e possibilita a identificação das competências que podem ser utilizadas para conseguir gerar um maior valor ao cliente e como consequência se diferenciarem no mercado.

A **coordenação interfuncional** é a utilização, de forma ordenada, dos recursos da empresa, para criar um valor superior para os consumidores. Assim, os colaboradores, em qualquer função, podem contribuir para a satisfação dos consumidores. Entretanto, realização efetiva da coordenação interfuncional, requer um alinhamento das áreas funcionais para incentivar a criação da dependência interfuncional, de modo que cada área coopere com a outra, e perceba sua responsabilidade na geração de valor para o cliente.

Em suma, orientação para o mercado é aquisição e disseminação de informações e a criação coordenada de valor para o cliente (NARVER e SLATER, 1990; RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001). Os autores ainda afirmam que os lucros das empresas provêm das relações de longo prazo com seus clientes, obtidas por meio da criação de valor contínuo.

Para isto, uma organização deve estar orientada para seus clientes e competidores e coordenada interfuncionalmente, conforme Figura 3.

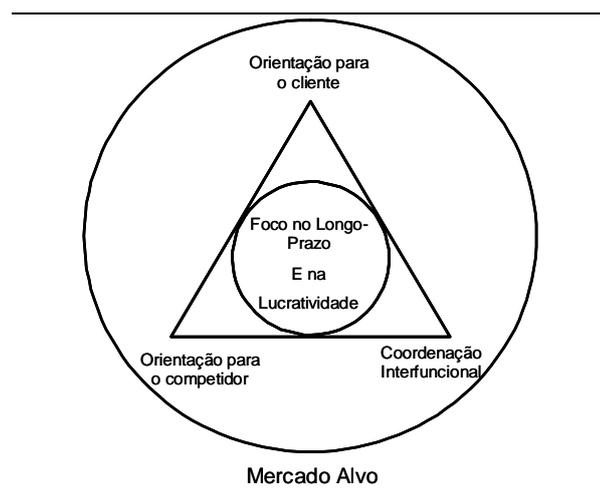


Figura 3 - Modelo de Orientação para o Mercado
Fonte: Narver e Slater (1990)

A Figura 3 mostra o foco no longo prazo e a lucratividade alcançada através dos três comportamentos, com igual importância, representados por um triângulo equilátero. Uma vez apresentada a orientação para o mercado, pode ser entendido o conceito de uma organização voltada para o cliente.

Caso uma empresa queira aumentar o valor para seus clientes, deve escolher entre duas alternativas: aumentar os benefícios gerados em relação ao custo de aquisição ou reduzir os custos de aquisição em relação aos benefícios gerados. (NARVER e SLATER, 1990).

McDonald, Christopher, Knox, Payne (2001) segue a mesma abordagem de Kotler (1998) e Rust, Zeithaml e Lemom, (2001) ao acrescentar que o cliente percebe o valor de um

bem ou serviço, quando os benefícios que ele recebe ao consumir algo, excedem os custos de adquiri-lo. Para isso, os autores construíram uma fórmula com os componentes do valor para os clientes. Esta é expressa na Figura 4.

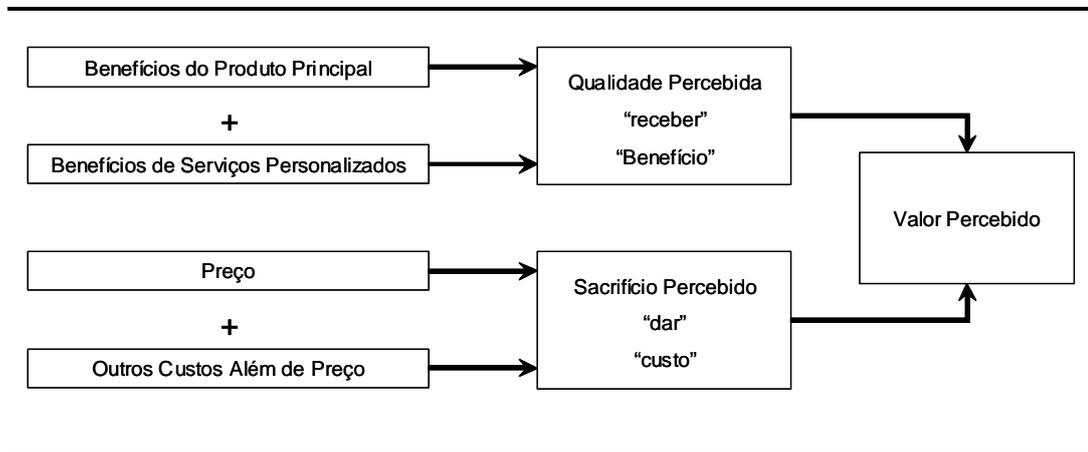


Figura 4 – Os Componentes de Valor Para os Clientes

Fonte: adaptado de McDonald, Christopher, Knox, Payne (2001)

Assim, conhecer a empresa sob o foco dos clientes permite obter uma vantagem em relação as concorrentes que não atendam preferências dos clientes. Isto gera um melhor posicionamento no mercado, uma vez que, segundo Veloso (2004), neste caso, a empresa estaria agregando valor para o cliente.

Com vistas à preocupação e ao conhecimento do proprietário do e dos colaboradores do escritório, objeto de estudo da importância da criação de valor para seus clientes, o facilitador propôs as seguintes perguntas (já mencionada na metodologia da pesquisa) no questionário enviado aos tomadores do serviço:

- Quais informações você gostaria de receber periodicamente de seu escritório?
- Quais serviços um escritório deveria prestar, além dos cotidianos (contabilidade, recursos humanos e escritura fiscal)?
- Qual diferencial os serviços cotidianos poderiam ter?
- Qual seria o melhor meio para transmitir informações em relação aos serviços contábeis?

Um dos melhores meios de agregar valor para o consumidor é pela prestação de serviços. Assim, considera-se importante conceituar e caracterizar os serviços oferecidos aos clientes.

2.1.2 Serviços ao Cliente

Em relação aos serviços, Lovelock e Wright (2001, p. 5), apresentam a seguinte definição que captura a essência dos serviços.

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

Para melhor compreender os elementos que compõem a definição de serviços que não resultam em materialidade para o cliente, se faz necessário apresentar as características dos serviços, as quais segundo Schmenner (1999) contemplam: intangibilidade, impossibilidade, produção e consumo fisicamente unidos, entrada fácil e influências externas.

- ✓ Intangibilidade: O setor de serviços é algo que não podemos tocar ou sentir, isso e deve tipicamente à natureza intangível daquilo que está sendo oferecido, não às coisas físicas que se associam ao serviço.
- ✓ Impossibilidade de fazer estoques: não se podem estocar serviços, seu consumo é simultâneo à produção.
- ✓ Produção e consumo fisicamente unidos: Geralmente os serviços são criados e entregues na hora, isto é, a intangibilidade do serviço resulta no processo executado onde se encontra o cliente. Em serviços não é possível contar com a verificação do controle de qualidade no final da linha de produção, como acontece no setor industrial, sua qualidade é na imediação a prestação do serviço.
- ✓ Entrada fácil no mercado: boa parte das operações de serviço requer pouco investimento inicial.
- ✓ Influências externas: os serviços podem ser altamente afetados por influências externas, como uma nova tecnologia, aumento no preço da energia.

Verifica-se que um serviço refere-se a um procedimento oferecido aos clientes, ou seja, o serviço é um processo que tem seu lugar entre o consumidor e o prestador. (INNIS e LA LONDE, 1994).

Uma vez compreendidas as características dos serviços e definido o conceito de valor para o cliente. Valor que provocaria a satisfação deste. Contudo, antes se faz necessário definir satisfação, a qual segundo Kotler (1998, p. 53) consiste “no sentimento de prazer ou

desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”.

Brown (1992 apud Koskela,2002, p.21) conceitua satisfação do cliente como o estado em que as necessidades, desejos e expectativas dos consumidores sobre um produto ou serviço são superados ou ao menos conhecidos e resultam na intenção de recompra, lealdade ou em valor favorável de comunicação informal.

Neste sentido, Joos (2006) afirma que “cliente satisfeito é aquele que percebe que o atendimento de suas necessidades pela organização é pelo menos igual àquele que se esperava”.

Schmenner (1999) observa que as expectativas dos consumidores são influenciadas pelas experiências de compras anteriores, pela recomendação de amigos e colega e também pelas promessas das empresas e dos concorrentes.

A partir destes conceitos pode-se constatar que a satisfação dos clientes é resultado dos desempenhos percebidos e das expectativas. Segundo Kotler (1998, p.53)

muitas empresas visam à alta satisfação porque os consumidores que estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar quando surgir uma melhor oferta, os plenamente satisfeitos estão menos dispostos a mudar. A alta satisfação ou o encanto cria afinidade emocional com a marca, não apenas preferência racional. O resultado é a lealdade do consumidor.

Assim, constata-se que um cliente satisfeito, ocasionalmente, poderá procurar um concorrente, porém se ele estiver insatisfeito com o serviço, provavelmente, selecionará qual fornecedor lhe proporciona a melhor relação entre custos e benefícios. Innis e La Londe (1994) completam que, com a apreciação do serviço, são grandes as oportunidades de novos negócios e oportunidades de fidelização dos relacionamentos, e, uma vez que o nível de satisfação esteja alto, são maiores as chances de encantamento dos clientes.

Segundo Rust, Zeithaml e Lemon (2001), as relações de longo com seus clientes, ou seja, da fidelização dos mesmos, são um dos fatores de onde provêm os lucros de uma empresa. Esse fato é confirmado por Kotler (1998), ao afirmar que uma estratégia para aumentar a lucratividade seria a manutenção dos consumidores atuais, entretanto muitas empresas colocam seu foco na captação de novos clientes. Estima-se que o custo para atrair novos clientes seja cinco vezes maior do que o custo para manter os atuais satisfeitos. Em um estudo feito por Reichheld e Sasser (1990, *apud* KOTLER 1998, p. 58) mostra que “as empresas podem melhorar os lucros entre 25 (vinte cinco) e 85% (oitenta e cinco por cento) ao reduzir a taxa de abandono de consumidores em 5%”.

Kotler (1998) acrescenta que caso a empresa queira adotar uma filosofia de altos níveis de satisfação dos consumidores, ela precisa criar uma cultura empresarial onde todos os colaboradores estejam voltados a esse objetivo. O autor também afirma que além de rastrear as expectativas dos consumidores, a percepção de seus próprios desempenhos e a satisfação do consumidor, as empresas precisam monitorar o desempenho de seus concorrentes também nas mesmas áreas.

O escritório de contabilidade “x” tem seu foco nos clientes e busca a alta satisfação dos mesmos. Seu objetivo é conseguir aumentar o faturamento, com altos índices de satisfação. A avaliação sob a ótica dos clientes possibilita que estes expressem suas necessidades e conseqüentemente os outros atores do processo podem valer-se destas informações (das necessidades e do resultado da avaliação) para moldarem-se de acordo e alcançarem a desejada alta satisfação.

A mensuração da satisfação dos consumidores proporciona à empresa a vantagem de poder se prevenir para melhor atender seus clientes. Ela também pode servir como guia para a confecção de estratégias da empresa, pois para que se possa decidir entre certas alternativas de alocação de recursos, é necessário que se tenha uma medida de comparação entre as alternativas. Esta avaliação permite o surgimento de metas e de objetivos, também permite uma orientação para o processo de alcançar as metas, o que possibilita um controle das ações selecionadas.

Faz-se necessário um estudo sobre a avaliação do desempenho organizacional.

2.2 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

De acordo com Gago (2001), o homem começou a utilizar práticas de avaliação de desempenho desde que um ofereceu trabalho ao outro. Assim considera-se que avaliar é um privilégio humano e o tempo todo surgem opiniões sobre o comportamento alheio.

A autora observa, ainda, que no Brasil as primeiras tentativas de mensuração do desempenho surgiram na década de 30, por iniciativa do próprio Estado que desejava avaliar os servidores públicos e militares. Apenas na década de 70, as empresas passaram a revelar interesse sobre o assunto. Entretanto, atualmente as empresas tendem a valorizar a mensuração do desempenho, pois ele possibilita um acompanhamento do desempenho dos diversos setores da empresa, como financeiro, vendas e pessoal.

De acordo com Lotta (2002, p. 3), “a avaliação de desempenho é um mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos”. Assim, para se avaliar o desempenho são estipuladas medidas para as possíveis ações que a empresa possa ter em seu cotidiano, com a finalidade de analisar os valores atuais para descobrir a situação atual da atuação da empresa e para conseguir um melhor resultado no futuro, através do conhecimento de suas deficiências e de suas potencialidades.

Essa afirmação vai ao encontro da percepção de Chiavenato (1999, p. 641), o qual observa que o “propósito da avaliação de desempenho é verificar se os resultados estão sendo obtidos e quais as correções necessárias a serem feitas”.

Assim, para que se possa decidir entre as alternativas de ações para aumentar o desempenho, neste caso visando à satisfação do cliente, são necessárias medidas para conseguir distinguir a mais adequada. A avaliação do desempenho surge dessa necessidade de comparar qual será a melhor decisão a ser tomada pela empresa.

Além de medir a eficiência, a Avaliação de Desempenho é um instrumento que promove o aperfeiçoamento da empresa, pois verifica qual parte ou etapa do serviço necessita de maior atenção e verifica também qual atitude fará com que os recursos empregados gerem maior retorno (GILLEN, 2000). Assim, o principal propósito da avaliação é permitir que o desempenho melhore. O retorno sobre a satisfação melhora o resultado. Esse é um fator muito importante para a administração moderna. Assim a empresa pode verificar que resultados precisam ser alcançados para a empresa cumprir suas metas.

Com esse intuito, o proprietário do escritório “x” propôs uma avaliação do desempenho com foco nos clientes, para que seja possível selecionar algumas ações de melhoria, a fim de aumentar a performance do escritório frente às preocupações, anseios e necessidades de seus clientes.

Uma vez compreendida a importância e o papel da avaliação de desempenho passa-se a abordar a metodologia de avaliação de desempenho selecionada para a construção do modelo deste estudo.

2.2.1 Metodologia multicritério de apoio à decisão – construtivista (MCDA-C)

A metodologia multicritério emergiu devido à limitação das metodologias

monocritério, em lidar com situações denominadas complexas, as quais segundo Ensslin, Noronha e Montibeller (2001) abrangem elevado número de elementos. Como essas situações se tornaram corriqueiras no ambiente organizacional, as metodologias multicritérios passaram a ser mais utilizadas.

Wolff (2005) observa que essas metodologias, apresentam como característica a capacidade de abranger tantos quantos critérios quantitativos quanto qualitativos que o contexto em análise demandar, bem como modelar e representar os valores dos decisores.

Verifica-se que estas metodologias multicritério se desenvolveram por duas correntes de pensamento, a Escola Americana e a Escola Européia, a primeira foi nomeada de MCDM (*Múltiple Critéria Decision Making*) e a segunda de MCDA (*Multiple Critéria Decision Aiding*). Como essas encontram ambientes científicos diferentes, os dois pensamentos evoluíram de forma isolada e independente. (BANA & COSTA e PIRLOT, 1997).

Os autores afirmam que na América o ambiente científico era marcado por paradigmas mais racionais. Onde o responsável por construir um modelo para o decisor baseava-se, apenas, em conceitos matemáticos e em elementos objetivos e seu processo decisório também era construído independentemente da percepção dos atores da decisão. Com base nesses fatores o modelo americano busca sempre uma única solução ótima para o problema.

Segundo Dutra (1998), na Europa, o ambiente científico conhecia os limites da visão unicamente objetiva (ROY, 1996). Portanto, além de elementos de caráter objetivo, a metodologia MCDA emprega elementos de caráter subjetivo. O enfoque mais subjetivo é justificado por ser a tomada de decisão uma atitude humana, ou seja, as pessoas (atores do processo decisório) ao tomarem uma decisão, a fazem segundo seu juízo de valores. Assim, o facilitador do processo procura auxiliar os decisores a se familiarizarem com seu problema, não apenas enfocando a solução ótima, mas sim a que mais se encaixe com os valores dos atores expostos no modelo. (ENSSLIN, S., 2002).

Buscando diferenciar as duas vertentes, Dutra (1998), construiu a Quadro 1, a qual apresenta uma síntese das diferenças entre as duas correntes de pensamento multicritério.

Escola Européia	Escola Americana
reconhecimento da presença e necessidade de integração, tanto dos elementos de natureza objetiva como os de natureza subjetiva;	reconhecimento apenas dos elementos de natureza objetiva;
o principal objetivo é construir ou criar algo (atores e facilitadores em conjunto) que, por definição, não preexistia completamente;	o principal objetivo é descobrir ou descrever algo que, por definição, preexiste completamente;
busca entender um axioma particular, no sentido de saber qual seu significado e o seu papel na elaboração de “recomendações”;	busca analisar um axioma particular, no sentido de que ele nos levará a uma verdade através de “normas para prescrever”;
ajuda a entender o comportamento do tomador de decisão, trazendo para ele argumentos capazes de fortalecer ou enfraquecer suas próprias convicções.	não existe a preocupação de fazer com que o tomador de decisão compreenda o “seu problema”, apenas que explicita as suas preferências.

Quadro 1 - Diferenças básicas entre as escolas européia e americana

Fonte: Dutra (1998, p 45)

Diferenciadas as características das duas correntes de pensamento multicritério, verifica-se que a desenvolvida na Europa melhor se adequa aos objetivos desta pesquisa, pois a construção do modelo que seja capaz de avaliar o desempenho da empresa prestadora de serviços contábeis “x”, segundo a ótica dos clientes, de tal forma a subsidiar seu processo de aperfeiçoamento, deve atender às necessidades dos decisores. Necessidades/aspetos de natureza objetiva e subjetiva, em que se fazem presentes os valores destes, configurando-se assim como uma situação decisional complexa, conforme literatura pertinente.

Após breve introdução sobre a metodologia multicritério, tem-se a necessidade de apresentar o alicerce desta ferramenta. Ela tem sua base científica fundamentada no construtivismo, obra do psicólogo suíço Jean Piaget. (ENSSLIN, NORONHA E MONTIBELLER, 2001).

A visão construtivista da metodologia MCDA, busca fazer com que atores conheçam, entendam e aprendam sobre seus objetivos, por meio da observação de valores pessoais. Então, depois de interados de seus critérios, os decisores passam a compreender o problema, e tem a capacidade de modelar/representar esse conhecimento (contexto decisório). Assim, eles conseguem estruturar uma problemática, e escolher dentre um leque de opções a que mais se encaixa com seu perfil. (CARPES, ENSSLIN, ENSSLIN, S., 2006).

Desse modo os elementos formadores da realidade dos indivíduos podem ser de natureza objetiva e subjetiva. Como muitas escolhas são realizadas com base na experiência/vivência dos atores, observa-se facilmente que o uso dos aspectos unicamente objetivos tem sua limitação e raramente uma decisão será tomada sem considerar algum critério subjetivo. Por isso, a metodologia MCDA é informada por essas duas convicções (objetiva e subjetiva), buscando representar um determinado contexto. (ENSSLIN, S., ENSSLIN; DUTRA e IGARASHI, 2005).

Tendo sido apresentadas as convicções da ferramenta utilizada, à subsecção seguinte apresenta a atitude que a influencia, qual seja: apoio à decisão.

2.2.1.1 Atividade de Apoio à Decisão

Observa-se que algumas decisões demandam pouca ou nenhuma dificuldade para serem tomadas, ao passo que outras precisam de certo empenho pessoal para se ter certeza de que a rota seguida é a mais adequada.

Segundo Roy (1996), o apoio à decisão é um dos caminhos científicos para extrair os critérios que os atores acreditam representar seu processo decisório. Esses critérios são representados a partir do sistema de valores dos decisores. O registro desses critérios resulta no aumento da clareza e da consistência do modelo proposto. Bana & Costa (1993, p. 1) observa que:

um processo de apoio à decisão é um sistema aberto, de que são componentes os actores e os seus valores e objectivos, e as ações e as suas características. A actividade de apoio à decisão pode então ser vista como um processo de interacção como uma situação problemática mal estruturada, onde os elementos e as suas relações emergem de forma mais ou menos caóticas.

Nesse processo um indivíduo é encarregado de auxiliar o decisor a fazer um levantamento e um registro dos elementos citados de forma organizada, para que, ao final, se possa orientar o tomador de decisão em relação às ações que mais atendam às suas expectativas. Ou seja, constrói-se um modelo para que a decisão escolhida seja a mais consistente e fundamentada para o decisor. (ANUNCIACÃO, 2003).

Shoemaker e Russo (1993) apresentam quatro processos para alcançar a solução mais adequada ao problema: intuição, regras estabelecidas (conjunto de regras), pesos (ponderação) e análise focada em valores, distribuídas com variação da mais simples à mais elaborada. Como a construção do modelo que seja capaz de avaliar o desempenho da empresa prestadora de serviços contábeis “x”, segundo a ótica dos clientes, de tal forma a subsidiar seu processo de aperfeiçoamento, caracteriza-se como um problema complexo, obrigatoriamente se tem que usar a abordagem mais robusta, ou seja, a análise focada em valores, construída através do apoio à decisão, por isso foi seleccionada a MCDA-C.

2.2.1.2 O Processo Decisório por Meio da Metodologia MCDA-C

Uma vez entendida a atividade de apoio à decisão, apresentam-se as fases a serem seguidas pelo processo de apoio à decisão, para o uso da MCDA-C. As fases são: fase de estruturação do problema, fase de avaliação das ações em potencial e fase de elaboração das recomendações. A Figura 5 expõe as principais etapas de um processo desenvolvido através do uso da metodologia MCDA-C.

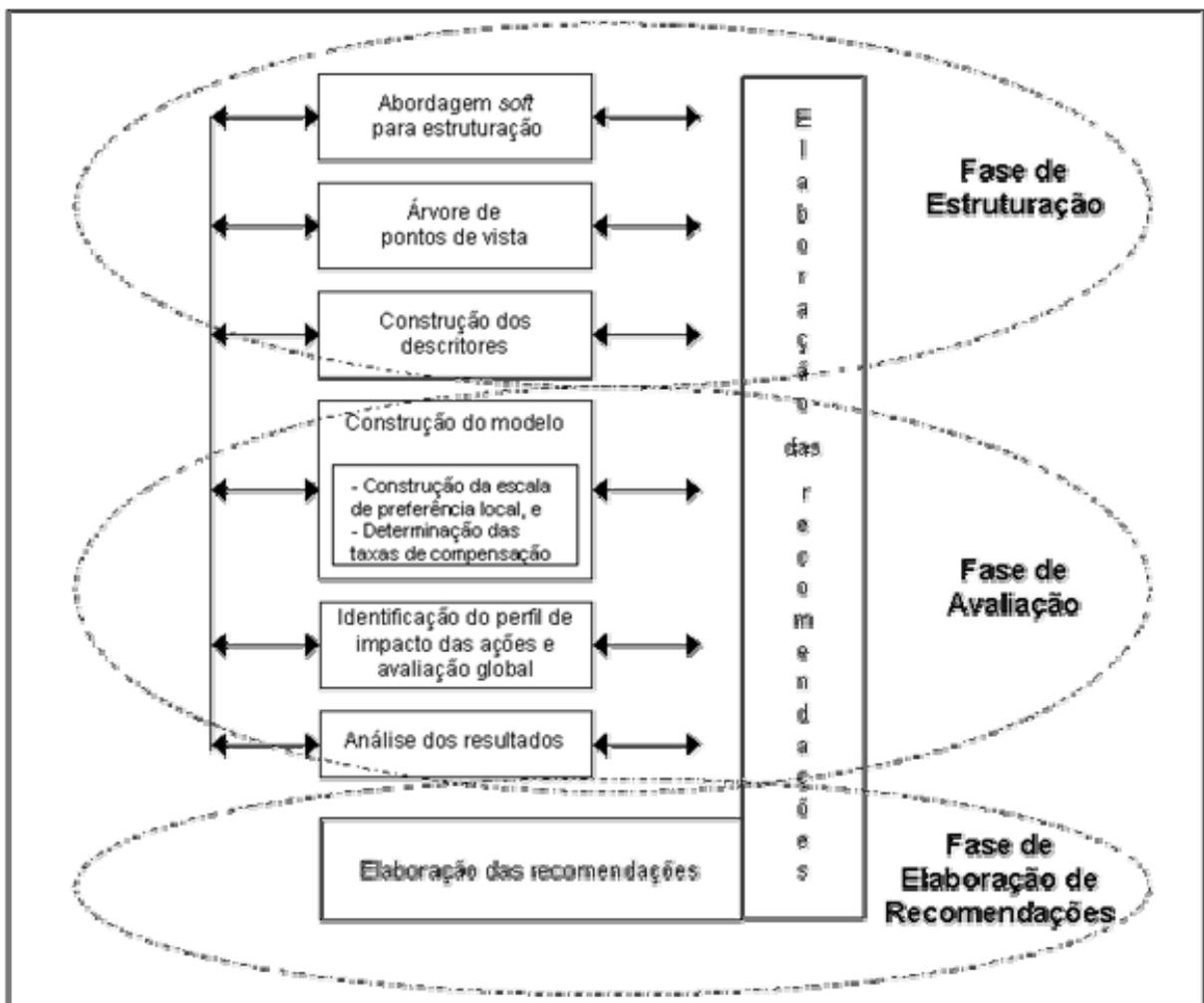


Figura 5 - Processo Decisório sob a Perspectiva da MCDA

Fonte: Dutra (1998, p. 83)

Em relação à Figura 5, observa-se que é possível retornar a qualquer ponto anterior, assim o sistema se torna cíclico e dinâmico, proporcionando um maior entendimento do problema para o decisor. (DUTRA, 1998).

Considerando a importância das fases da MCDA as próximas seções de dedica a detalhá-las.

2.2.1.2.1 Fase de Estruturação

Na fase de Estruturação os atores expressam seu sistema de valor, a fim de construir um modelo que auxilie na posterior avaliação do problema. (PETRI, 2000).

Para tanto, são necessárias algumas etapas: definição do problema, identificação dos Elementos Primários de Avaliação (EPA's), orientação dos EPA's para a ação, construção da árvore de valor, construção dos descritores.

Os EPA's são o produto da inter-relação de dois subsistemas: o subsistema dos atores e o subsistema das ações (ENSSLIN, NORONHA E MONTIBELLER, 2001). Os dois subsistemas serão descritos no Quadro 2.

Subsistemas	Características
Atores	Envolve ao menos uma pessoa e, normalmente, mais do que uma (atores). Expõem seus sistemas de valores, pontos de vistas, opiniões, interesses e influenciam as decisões. Classificado em dois tipos de atores, os agidos e os intervenientes. Os agidos não participam diretamente das decisões, apenas indiretamente, sofrem as conseqüências da decisão. Os intervenientes interferem diretamente no processo decisório e podem ser divididos em: (a) Decisor - pessoas ou grupos que tomam a decisão, responsáveis por ela e suas conseqüências. (b) Representante - age em nome do decisor e o representam. (c) Facilitador - apóia e guia os decisores em todo o processo.
Ações	Representa uma contribuição e pode ser encarada de forma isolada. São os meios com os quais os atores alcançam seus objetivos e é sobre esses que o processo de apoio à decisão ocorrerá. Podem ser divididas em duas formas: (a) reais - são as que podem ser implantadas e (b) fictícias - fazem parte de projetos em desenvolvimento.

Quadro 2 - Subsistema dos atores e das ações

Fonte: Petri (2000), Roy (1996), Silva (2003)

Uma vez compreendidos os sistemas passa-se ao primeiro passo da fase de estruturação: a definição de um rótulo para o problema. Nessa etapa o facilitador busca

compreender a situação descrita pelos decisores, e este deve agir da forma como os atores entendam a situação e agem, sem interferir no processo. (ENSSLIN, MONTIBELLER E NORONHA, 2001).

Depois de definido o rótulo do problema, passa-se a uma seção de *brainstorming* com os decisores, essa serve para extrair e coletar informações, questões que os decisores levam em conta para tomar decisões (KEENEY, 1996). Nesse processo o decisor faz uma reflexão sobre o problema e utiliza a criatividade para expressar os elementos que lhe vierem à mente, encontrando o maior número possível de questões, pois quanto maior for esse número melhor (PETRI, 2000). Estes são denominados Elementos Primários de Avaliação (EPA's). (ENSSLIN, MONTIBELLER E NORONHA, 2001).

Uma vez identificados os EPA's, são direcionados para a ação, o que ocorre com o acréscimo de um verbo no infinitivo que dê um sentido de preferência a uma preocupação (ENSSLIN, MONTIBELLER, E NORONHA, 2001). Além do conceito constrói-se também o oposto psicológico, o qual, para Ensslin, Montibeller, e Noronha (2001, p. 81), "é importante na medida em que o conceito só tem sentido quando existe o contraste entre dois pólos", ou seja, representa uma situação factível.

De posse do conceito e oposto passa-se a construção da árvore de pontos de vista é a forma em que os valores dos decisores estão dispostos. Ela é formada por pontos de vista elementares, os quais são os meios para atingir o ponto de vista superior na hierarquia, e este fará com que outro seja alcançado, até que se consiga um agrupamento de PVF's, que formarão áreas de interesse, que formarão o objetivo global do processo decisório (PETRI, 2000). Para exemplificar este modelo é apresentada uma estrutura arborescente na Figura 6.

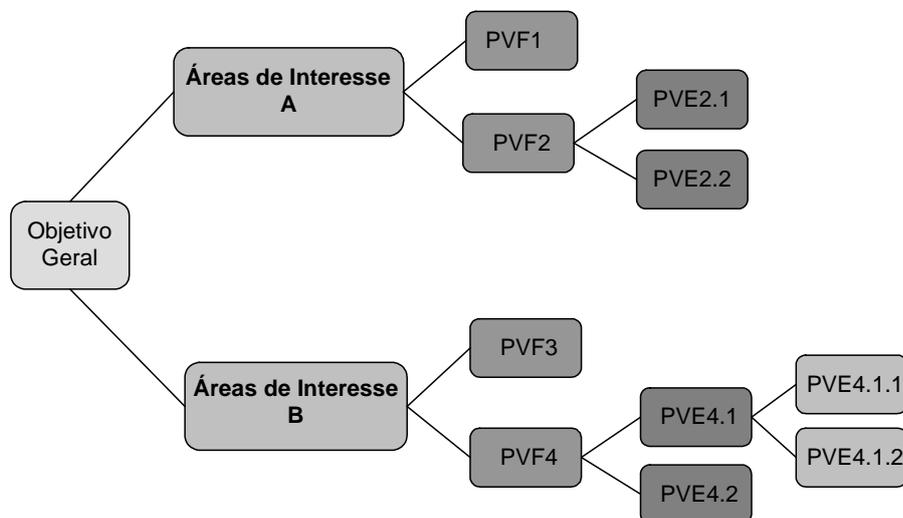


Figura 6 - Exemplo de uma Estrutura Arborescente
Fonte: Dutra (1998, p. 149)

Depois de concluída a estrutura arborescente, passa-se a construção dos descritores, pois apenas pela representação arborescente, Figura 6, não é possível avaliar as ações, uma vez que não se conhece os aspectos que servirão de base para a avaliação das ações.

A construção dos descritores consiste na operacionalização dos Pontos de Vista Fundamentais buscando uma compreensão e interpretação do significado dos PVF's, ou seja, precisam ser construídos descritores (DUTRA, 1998). Segundo Silva (2005, p. 57),

acredita-se que a operacionalização dos PVFs tem função operacional, pois seu resultado promove interpretação e compreensão do significado deste PVF pelos atores envolvidos, melhorando a comunicação entre eles; e, objetiva a definição de um conjunto de níveis de impactos de modo a tornar evidente a diferença de um nível de impacto em relação a outro, eliminando qualquer possibilidade de ambigüidade ou dúvidas entre os atores envolvidos.

Desse modo pode-se proceder a avaliação local (avaliação de uma ação em relação a um determinado PVF) de uma ação potencial. Para tanto, basta identificar em qual dos níveis de seu descritor a ação impactará. (BANA & COSTA e SILVA, 1994, p. 120).

Contudo destaca-se que os níveis de impacto devem ser definidos de modo que não ocorram dúvidas entre um nível de impacto e outro, e ordenados do melhor ao pior nível de impacto, definindo a direção de preferência de um nível em relação a outro, constituindo-se uma escala de preferência local. (ENSSLIN, MONTIBELER E NORORNHA, 2001).

Construídos os descritores, os atores envolvidos determinam, em cada descritor, os níveis “neutro” e “bom”. Em relação ao nível “neutro”: Vansnick (1989 *apud* DUTRA 2001) explica este nível como não favorável, nem desfavorável em termos de um PV. Conhecido o nível “neutro”, é possível identificar os níveis de impactos positivos ou atrativos (terminologia utilizada por Bana & Costa e Silva, 1994), ou seja, os níveis melhores do que o “neutro”; bem como identificar os níveis de impactos repulsivos ou negativos, ou seja, piores do que o “neutro”.

Compreendido o nível “neutro” se faz necessário explicar o nível considerado “bom”, segundo Wolff (2005, p.50) “as ações acima do nível bom são aquelas que possuem um desempenho superior ao competitivo, isto é excelência”. As ações potenciais que impactarem acima do nível “neutro” indicariam ações mais desejáveis, ou seja, satisfatórias. Segundo Silva (2005, p. 58), “os níveis “bom” e “neutro” se constituem como pontos de referência, no intervalo entre os quais estariam impactadas as conseqüências da maioria das ações potenciais analisadas”.

Finalizada a construção dos descritores passa-se a etapa de avaliação a qual busca converter a escala ordinal, em uma escala cardinal, que expressa a diferença de atratividade entre os níveis de escala.

2.2.1.2.2 Fase de Avaliação

Na etapa de avaliação ocorre a mensuração do impacto das ações segundo os juízos de valores dos envolvidos, o que possibilita ao facilitador fornecer caminhos e recomendações para os decisores, que é fase seguinte do processo, a elaboração das recomendações.

A avaliação do problema é dividida em algumas etapas: determinação das funções de valor, determinação das taxas de substituição, determinação do perfil dos impactos das ações potenciais e avaliação global das ações.

Na etapa de avaliação são construídas funções de valor para cada descritor, a fim de calcular o valor do impacto das ações com base nos valores do decisor. Para isso os decisores expressam suas preferências de uma ação em relação à outra, e ao final do processo tem-se essa predileção expressa de forma numérica, assim pode-se observar a diferença de atratividade entre os níveis de impacto.

Para a transformação dos juízos dos decisores em valores numéricos, este trabalho utilizou o método do julgamento semântico com o auxílio do software MACBETH (*Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique*) de Bana & Costa, C. A., de Corte, J. M., Vansnick, J. C (1997). Esse método consiste em fazer com que o decisor expresse a diferença de atratividade pelo o impacto entre os níveis de um descritor.

Essa desigualdade deve ser expressa por meio da escolha de uma das categorias seguintes: “nula” (nenhuma diferença de atratividade), “muito fraca” (diferença de atratividade muito fraca), “fraca” (diferença de atratividade fraca), “moderada” (diferença de atratividade moderada), “forte” (diferença de atratividade forte), “muito forte” (diferença de atratividade muito forte) e “extrema” (diferença de atratividade extrema). Após a conclusão desse processo, passa-se a determinar os valores 0 e 100, respectivamente, para os níveis “Neutro” e “Bom” de cada descritor, para que eles tenham uma atratividade de igual valor em cada descritor, facilitando a comparação do impacto das ações.

Após a construção e fixação das funções de valor, devem-se determinar as taxas

de substituição. Elas são as expressões da perda de desempenho que uma ação deve sofrer em um critério, para que possa compensar como ganho em outro critério. Devem exprimir também a contribuição no desempenho do valor global do modelo. Isso transforma os valores locais, encontrados nas funções de valor, em valores globais de preferência. (ENSSLIN, MONTIBELER E NORONHA, 2001).

Para a determinação das taxas de substituição será utilizado o método de pontuação direta (GOODWIN e WRIGHT, 1991), com o auxílio de um cliente que ordenará os critérios pela preferência, para, após este processo, indicar as taxas de substituição do modelo.

Nessa etapa, procura-se avaliar os pontos fortes e fracos de cada ação, comparando-as às ações ideais. Depois de detectados o impacto das ações, pode-se conseguir um melhor diagnóstico da performance de cada ação, isto faz também com que se possa gerar aperfeiçoamento das ações, favorecendo o conhecimento dos decisores sobre seu problema. (ENSSLIN, MONTIBELER E NORONHA, 2001).

Como essa é a última etapa da avaliação do problema, ela necessita expressar o aspecto global do desempenho das ações, a fim de proporcionar maior confiança para o decisor. Obtém-se a visão global, com a soma ponderada do desempenho obtido pela ação em cada critério. A ponderação é dada pelas taxas de substituição, é a soma dos pontos da avaliação de uma ação em todos os critérios de uma avaliação global. (SILVA, 2003).

De posse do conhecimento teórico sobre a metodologia, passa-se ao capítulo III o qual apresenta a construção do modelo e aborda a última Fase da MCAD-C, a fase de recomendação. Observa-se que essa fase será abordada apenas na seção empírica, pois segundo Borgert (1999, p. 136)

a elaboração das recomendações, além de constituir-se como uma fase específica, também se constitui, ao término do processo de tomada de decisão, como uma etapa interveniente (inserida) nas demais, uma vez que o facilitador se faz presente durante o processo de construção do modelo.

Portanto, como a fase de recomendação se limita a sugerir ações que melhorem o desempenho da organização, é interessante conhecer primeiro a análise do escritório “x” e os resultados obtidos.

3 ESTUDO DE CASO: AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO ESCRITÓRIO CONTÁBIL “X” SOB A ÓTICA DO CLIENTE, UTILIZANDO A FERRAMENTA MCDA.

Com base nos conceitos e ferramentas apresentados no capítulo II, este capítulo apresenta a construção de um modelo que seja capaz de avaliar o desempenho da empresa prestadora de serviços contábeis “x”, segundo a ótica dos clientes, de tal forma a subsidiar seu processo de aperfeiçoamento. Para tal, será feita a exposição da empresa, com uma breve narração do histórico da empresa e de sua situação atual e, após, será apresentado o modelo que obedece às etapas propostas anteriormente.

3.1 HISTÓRIA DA EMPRESA E CONTEXTO ATUAL

Em 1980, o proprietário do escritório trabalhava como contador de uma empresa de médio porte, quando lhe surgiu uma proposta: a contratação para efetuar serviços de abertura de uma empresa. Até 1982, o escritório de contabilidade servia apenas como um segundo emprego para o proprietário, mas a partir dessa data passou a ter maior procura pelos serviços nas áreas: Contábil, fiscal, pessoal, acompanhamento em registro de Marcas e Patentes e Vigilância Sanitária e Alimentos, para as empresas de Brusque e região.

Motivado pelo aumento da demanda em 1990, o proprietário passou a atuar unicamente no escritório, restringindo sua atividade e mudando a sede da empresa para um local maior.

O aumento do número de clientes forçou o escritório a buscar modernização e atualização, para manter-se competitivo. Uma das ações, nesse sentido, foi ter ingressado em um programa de qualidade, uma vez que se acreditava que as melhorias atingidas seriam diretamente refletidas na satisfação dos clientes.

Isto gerou um novo aumento no número de clientes, trazendo, também, algumas empresas de porte médio, que juntamente com o desenvolvimento dos atuais clientes, influenciou o crescimento da quantidade de serviços.

Destaca-se: que atualmente o escritório possui onze funcionários, um sócio e atende a oitenta e seis clientes.

Como a empresa foca sua missão ("Oferecer serviços contábeis com ética,

promovendo o desenvolvimento econômico do cliente e da sociedade”) nos clientes, ela procurou avaliar seu desempenho sob a ótica dos clientes, a fim de racionalizar seus esforços para aumentar a satisfação dos mesmos e posicionar suas estratégias para atendê-los com mais eficiência.

3.2 FASE DE ESTRUTURAÇÃO

A primeira fase da operacionalização da Metodologia MCDA-C é a fase de estruturação. Nessa fase o primeiro passo foi identificar junto ao proprietário do escritório “X”, o tipo de informações que esse gostaria de obter de uma avaliação de desempenho.

Essas informações foram obtidas por meio de uma entrevista não estruturada, e pôde-se verificar que ele gostaria de conhecer e mensurar a satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados, a fim de conseguir corresponder às expectativas deles.

Assim, pôde-se descrever o rótulo do problema da seguinte forma: avaliar o desempenho da empresa “x”, prestadora de serviços contábeis, segundo a ótica dos clientes.

Com a identificação do rótulo do problema foi possível conhecer também os atores que faz parte do processo decisório, sendo: (a) Decisor: os clientes (da amostra – 11), o pesquisador do trabalho e o proprietário do escritório; (b) Agidos: os funcionários do escritório; e (c) facilitador: o pesquisador do trabalho.

Com a identificação dos atores passou-se a etapa para a obtenção dos EPA’s. Nesta etapa foram enviados aos clientes, selecionados por amostragem estatística conforme apresentado no capítulo II, um questionário composto por 12 (doze) questões com a intenção de explorar e conhecer a percepção dos clientes.

A partir das respostas foi possível obter os EPA’s, e convertê-los em conceito e opostos. Esse processo pode ser visualizado na Figura 7, sendo que os demais elementos encontram-se no Apêndice B.

	EPA	Conceito ... Oposto	Agrupamento
1	Fidelidade	Ter clientes fiéis Ter alguns clientes fiéis	5.1
2	Informações transmitidas	Entender o conteúdo das informações por meio do informativo transmitido (cliente) ... Ter de ir ao escritório	3.3
3	Confiabilidade		5.
4	Assessoria contábil		7.2.3
5	Elisão fiscal	Ter conhecimento sobre elisão fiscal ... Não ter	7.1.1.1
6	Atualização das legislações	Avisar o cliente de imediato sobre alterações na legislação ... Avisar o cliente dentro de uma semana	2.1
7	Qualificação dos colaboradores		6.
8	Agilidade		3.2
9	Auxílio no fluxo de caixa	Auxiliar no fluxo de caixa ... Não auxiliar	7.2.3.2
10	Transmissão de informações		3.
11	Conhecimento técnico	Ter colaboradores com conhecimento técnico ... Ter parcialmente	6.1
12	Conhecimento jurídico	Ter colaboradores com conhecimento jurídico ... Não ter	6.4
13	Conhecimento gerencial	Ter colaboradores com conhecimento gerencial ... Não ter	6.3
14	Apresentação das demonstrações financeiras	Apresentar as demonstrações financeiras ... Apresentar quando solicitado	7.3.2
15	Apresentação documentada de informações	Fornecer informações aos clientes comprovadas ... Fornecer parte das informações comprovadas	3.4

Quadro 3 - Recorte dos Elementos Primários de Avaliação identificados no estudo de caso

Fonte: elaborado pelo autor

Após a coleta e análise dos Elementos Primários de Avaliação, esses foram analisados pelo facilitador, a fim de reunir aqueles que tinham a mesma preocupação, os EPA's foram divididos em 7 (sete) áreas de preocupação: (1) atendimento, (2) segurança, (3) transmissão de informações, (4) preço, (5) confiabilidade, (6) qualificação dos colaboradores e (7) serviços, como pode ser observado na figura 7:

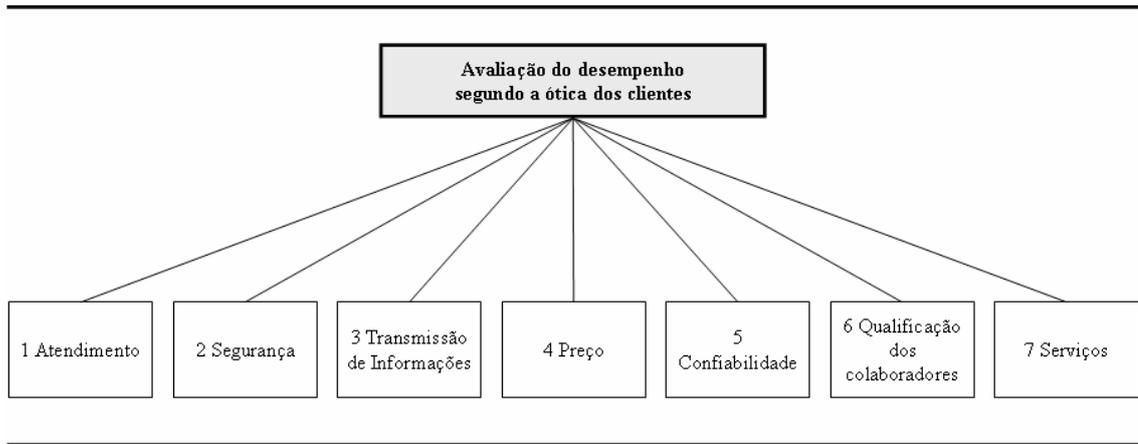


Figura 7 - Identificação das Áreas de Interesse do Estudo de Caso
 Fonte: elaborado pelo autor

A partir da identificação das áreas de interesse, são identificados os pontos de vistas fundamentais que tem a função de detalhar a preocupação expressa na área de interesse, e estes por sua vez são “explicados” pelos pontos de vistas elementares. Assim, é estruturada a árvore de pontos de vista. Destaca-se a Figura 9 que apresenta apenas uma ilustração da árvore. Esta pode ser visualizada de modo mais detalhado no Apêndice C.

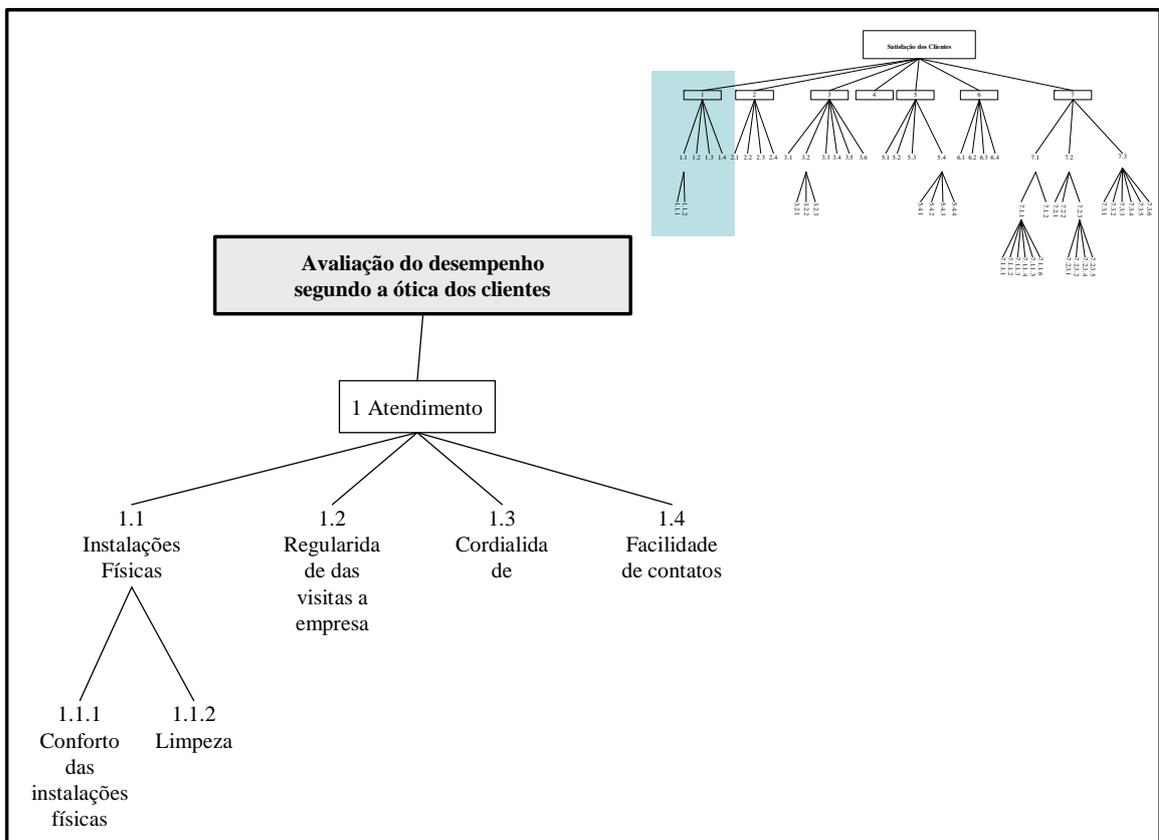


Figura 8 - Ilustração da Árvore de Pontos de Vistas
 Fonte: elaborado pelo autor

Como observado na revisão teórica apenas a construção da árvore de pontos de vista não é suficiente para avaliar a satisfação dos clientes do escritório “x”, os PV’s precisam ser operacionalizados. Esta é a preocupação da última etapa da fase de estruturação, a criação de descritores para que se possa compreender e interpretar o sentido dos PV’s.

Salienta-se a Figura 9 em que podem ser visualizados os descritores construídos para realizar a avaliação local de cada um dos PVF’s. Os demais descritores podem ser visualizados no Apêndice D.

Cabe esclarecer que os descritores não se limitam a cinco níveis. Esse nível pode variar para mais ou para menos. Uma vez identificado os descritores, se faz necessário identificar os níveis “bom” e “neutro”, uma vez que se constituem como ponto de referência, no intervalo entre os quais estariam impactadas as conseqüências da maioria das ações analisadas.

1.1.1 Conforto das Instalações Físicas (Café e água, Telefone, Impressora, Fax, Cadeira Ergonômica, Local para espera, Ar condicionado)			1.3 Cordialidade		
	Níveis	Descritor		Níveis	Descritor
	N5	O escritório contém sala privativa equipada (computador) para atender os clientes e mais 7 dos itens		N5	81% ou mais das vezes que o cliente procurou o escritório o mesmo foi atendido com cordialidade
BOM	N4	O escritório contém sala privativa equipada (computador) para atender os clientes e mais 6 dos itens	BOM	N4	De 71% a 80% das vezes que o cliente procurou o escritório o mesmo foi atendido com cordialidade
	N3	O escritório contém sala privativa equipada (computador) para atender os clientes e mais 5 dos itens		N3	De 61% a 70% das vezes que o cliente procurou o escritório o mesmo foi atendido com cordialidade
NEUTRO	N2	O escritório contém sala privativa equipada (computador) para atender os clientes e mais 4 dos itens	NEUTRO	N2	De 50% a 60% das vezes que o cliente procurou o escritório o mesmo foi atendido com cordialidade
	N1	O escritório contém sala privativa equipada (computador) para atender os clientes e mais 3 dos itens ou menos		N1	Menos de 49% das vezes que o cliente procurou o escritório o mesmo foi atendido com cordialidade
1.1.2 Limpeza			1.4 Facilidade de Contatos		
	Níveis	Descritor		Níveis	Descritor
	N5	Realizada diariamente		N5	Mais de 90% das vezes que o cliente tentou entrar em contato foi atendido.
BOM	N4	Realizada 4 vezes na semana	BOM	N4	De 70% a 89% das vezes que o cliente tentou entrar em contato foi atendido.
	N3	Realizada 3 vezes na semana		N3	De 50% a 69% das vezes que o cliente tentou entrar em contato foi atendido.
NEUTRO	N2	Realizada 2 vezes na semana	NEUTRO	N2	De 30% a 49% das vezes que o cliente tentou entrar em contato foi atendido.
	N1	Realizada 1 vez na semana		N1	Menos de 29% das vezes que o cliente tentou entrar em contato foi atendido.
1.2 Regularidade das visitas a empresa					
	Níveis	Descritor			
	N5	Mais de 90% dos clientes são visitados por mês.			
BOM	N4	De 80% a 89% dos clientes são visitados por mês.			
	N3	De 70% a 79% dos clientes são visitados por mês.			
NEUTRO	N2	De 55% a 69% dos clientes são visitados por mês.			
	N1	Menos de 54% dos clientes são visitados por mês.			

Figura 9 - Recorte dos Elementos Primários de Avaliação

Fonte: elaborado pelo autor

Construídos os descritores e identificados os níveis “bom” e “neutro” passa-se a fase de avaliação.

3.3 FASE DE AVALIAÇÃO

Na fase de avaliação são quantificadas as ações potenciais, segundo a perspectiva e valor do cliente. Para tanto, foram construídas escalas de valor para cada ponto de vista. Essa escala é a expressão numérica da preferência do cliente que se disponibilizou a realizar o processo, é a diferença de atratividade entre um nível do descritor e o nível subsequente. Os valores expressos demonstram a ordem de preferência do decisor.

Para a atribuição fez-se uso do MACBETH, é um *software* que por meio do julgamento semântico, realiza a comparação par-a-par da diferença de atratividade de uma ação em relação à outra. Assim, se comparam todas as ações dentro de um descritor, até que se forme uma matriz semântica. A figura 10 à 14 apresenta um recorte da representação no sistema MACBETH com seus respectivos descritores, sendo que as demais podem ser visualizadas no Apêndice D.

Ter instalações físicas confortáveis em termos de estrutura ... Ter instalações físicas parcialmente confortável em termos de estrutura (Café e água, Telefone, Impressora, Fax, Cadeira Ergonômica, Local para espera, Ar condicionado

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N5	O escritório contém sala privativa equipada (computador) para atender os clientes e mais 7 dos itens	120
BOM	N4	O escritório contém sala privativa equipada (computador) para atender os clientes e mais 6 dos itens	100
	N3	O escritório contém sala privativa equipada (computador) para atender os clientes e mais 5 dos itens	60
NEUTRO	N2	O escritório contém sala privativa equipada (computador) para atender os clientes e mais 4 dos itens	0
	N1	O escritório contém sala privativa equipada (computador) para atender os clientes e mais 3 dos itens ou menos	-20

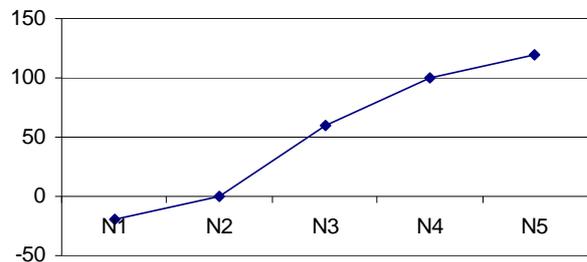


Figura 10 - Julgamento semântico por meio do *software* MACBETH, ponto de vista “instalação física”
 Fonte: elaborado pelo autor

Realizar limpeza diária ... Limpar uma vez na semana

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N5	Realizada diariamente	110
BOM	N4	Realizada 4 vezes na semana	100
	N3	Realizada 3 vezes na semana	70
NEUTRO	N2	Realizada 2 vezes na semana	0
	N1	Realizada 1 vez na semana	-30

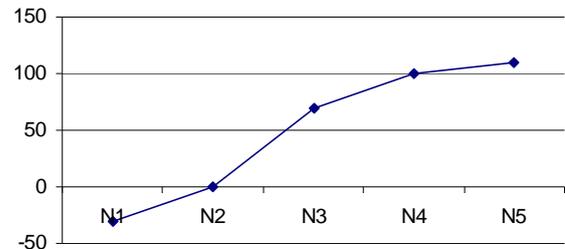


Figura 11 - Julgamento semântico por meio do software MACBETH, ponto de vista “limpeza”
 Fonte: elaborado pelo autor

Visitar a maioria dos clientes mensalmente ... Visitar alguns dos clientes

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N5	Mais de 90% dos clientes são visitados por mês.	140
BOM	N4	De 80% a 90% dos clientes são visitados por mês.	100
	N3	De 70% a 80% dos clientes são visitados por mês.	75
NEUTRO	N2	De 55% a 70% dos clientes são visitados por mês.	0
	N1	Menos de 55% dos clientes são visitados por mês.	-50

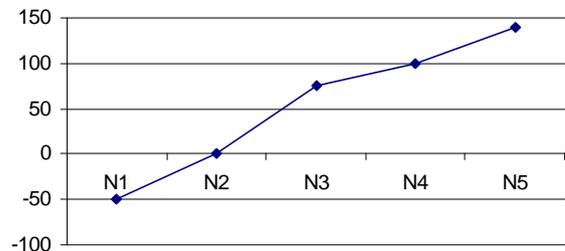


Figura 12 - Julgamento semântico por meio do software MACBETH, ponto de vista “visitas à empresas”
 Fonte: elaborado pelo autor

Existir cordialidade sempre entre no atendimento do cliente ... Aceitar que às vezes não exista cordialidade

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N5	81% ou mais das vezes que o cliente procurou o escritório o mesmo foi atendido com cordialidade	140
BOM	N4	De 71% a 80% das vezes que o cliente procurou o escritório o mesmo foi atendido com cordialidade	100
	N3	De 61% a 70% das vezes que o cliente procurou o escritório o mesmo foi atendido com cordialidade	75
NEUTRO	N2	De 50% a 60% das vezes que o cliente procurou o escritório o mesmo foi atendido com cordialidade	0
	N1	Menos de 50% das vezes que o cliente procurou o escritório o mesmo foi atendido com cordialidade	-50

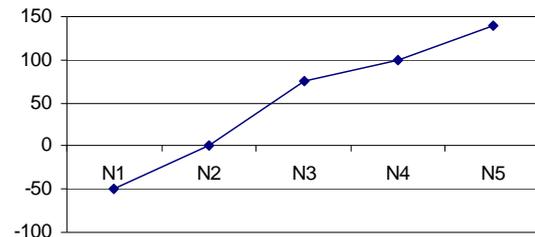


Figura 13 - Julgamento semântico por meio do software MACBETH, ponto de vista “cordialidade”
 Fonte: elaborado pelo autor

Atender o cliente sempre que este entrar em contato ... Aceitar que às vezes o cliente não seja atendido

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N5	Mais de 90% das vezes que o cliente tentou entrar em contato foi atendido.	125
BOM	N4	De 70% a 90% das vezes que o cliente tentou entrar em contato foi atendido.	100
	N3	De 50% a 70% das vezes que o cliente tentou entrar em contato foi atendido.	75
NEUTRO	N2	De 30% a 50% das vezes que o cliente tentou entrar em contato foi atendido.	0
	N1	Menos de 30% das vezes que o cliente tentou entrar em contato foi atendido.	-75

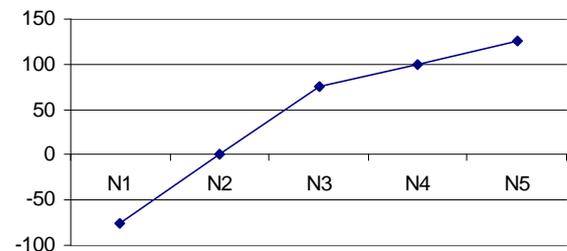


Figura 14 - Julgamento semântico por meio do software MACBETH, ponto de vista “facilidade de contatos”
 Fonte: elaborado pelo autor

Observa-se que com as escalas cardinais é torna possível proceder a avaliação local do desempenho, ou seja, avaliar o desempenho da empresa prestadora de serviços contábeis “x”, segundo a ótica dos clientes, pois todos os elementos que estão sendo avaliados são provenientes dos questionários aplicados aos clientes.

Entretanto, para se identificar o desempenho do escritório, de modo global, se faz necessário identificar a diferença de atratividade em cada um dos aspectos avaliados obtendo-se assim a taxa de substituição.

Ensslin, Montibeler e Noronha (2001) afirmam que as taxas de substituição são a expressão da perda de desempenho que uma ação deve sofrer em um critério para que se possa suprir como ganho em outro critério. Também devem ser demonstradas as contribuições na performance global do modelo. O que transforma os valores locais encontrados nas funções de valor em valores globais de preferência.

Primeiramente, foi solicitado ao cliente que ordenasse os critérios por ordem de preferência. Concluído esta tarefa, foi pedido para que o mesmo pontuasse diretamente a taxa de substituição que ele julgasse mais adequada para cada critério.

A visualização das taxas de substituição correspondentes às áreas de interesses podem ser verificada na figura 15:

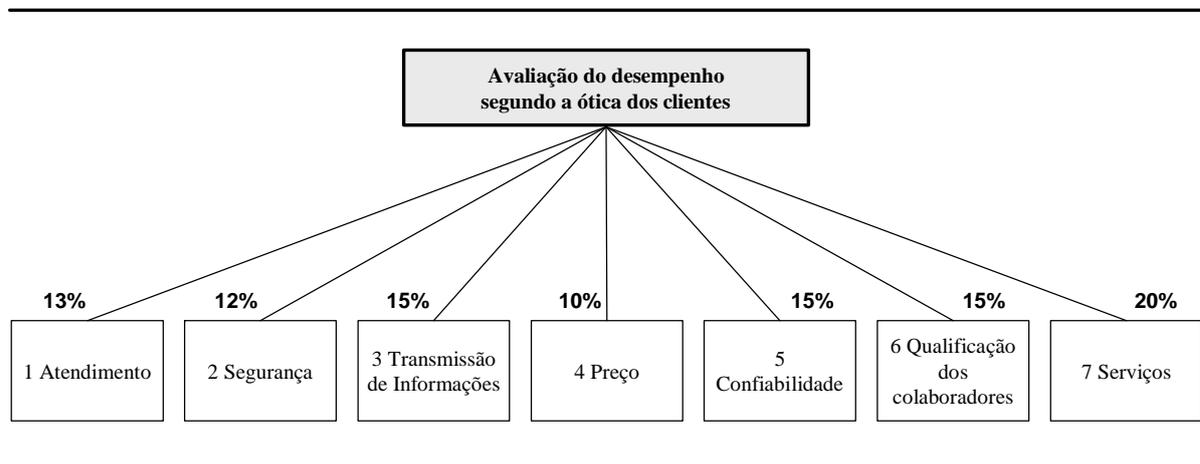


Figura 15 - Taxas de substituição referentes às áreas de interesse

Fonte: elaborado pelo autor

As taxas de substituições atribuídas aos pontos de vista fundamentais e pontos de vista elementares podem ser verificadas no apêndice E, e também no recorte da estrutura arborescente apresentado na figura 16:

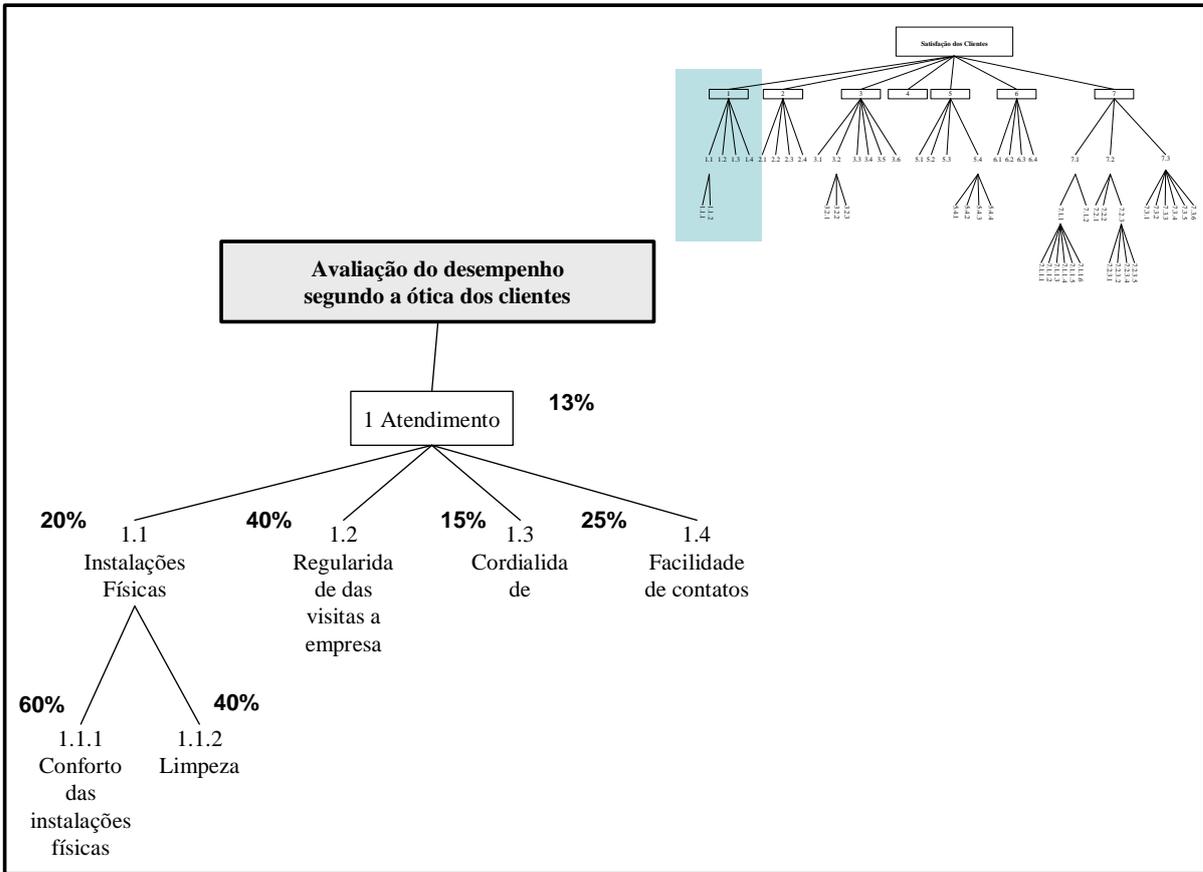


Figura 16 – Taxas de substituição atribuídas aos PVF’s e PVE’s
 Fonte: elaborado pelo autor

Depois de estipuladas as taxas de substituição, o facilitador solicitou ao mesmo cliente que marcasse nos descritores o impacto das ações do escritório “x”. Em seguida, foi solicitado ao proprietário do escritório que marcasse o impacto das ações que poderiam ser respondidas somente por ele, como por exemplo, o critério “preço”. Essa etapa tem o intuito de identificar o atual desempenho do objeto de estudo frente ao modelo construído.

O desempenho global do escritório “x”, obtido por meio da verificação do impacto das ações pode ser mais bem visualizado na figura 17, assim, pode-se verificar em que critérios foi alcançado o nível de excelência representado pela área verde (acima do nível “neutro”), em que critérios foi alcançado o nível de mercado representado pela área amarela, (entre o nível “bom” e “neutro”) e por fim quais critérios tiveram impacto em nível comprometedor (abaixo do nível “neutro”), representados pela área vermelha.

A análise do perfil do impacto das ações mostra que a preocupação da prestadora de serviços contábeis com seus clientes lhe rende bons resultados, uma vez que dos 43 (quarenta e três) critérios avaliados, 28 (vinte e oito) deles encontram-se acima do nível “neutro” e somente em 3 (três) critérios, o impacto resultou em um nível inferior ao “neutro”.

A partir do perfil de impacto das ações pode-se calcular o valor total do desempenho. Esse, conforme apresentado pela figura 18, é de 56,75 pontos.

	Taxas	Desempenho	Valoração
Avaliação segundo a ótica dos clientes			56,75
1 Atendimento	13%		115,50
1.1 Instalações Físicas	20%		60,00
1.1.1 Conforto das instalações físicas	60%	n4	100,00
1.1.2 Limpeza	40%	n2	-
1.2 Regularidade das visitas a empresa	40%	n5	140,00
1.3 Cordialidade	15%	n5	150,00
1.4 Facilidade de contatos	25%	n4	100,00
2 Segurança	12%		88,00
2.1 Atualização das Legislações	30%	n4	60,00
2.2 Organização	30%	n5	100,00
2.3 Informações precisas e seguras	40%	n4	100,00
3 Transmissão de informações	15%		37,50
3.1 Rapidez de resposta	30%	n4	60,00
3.2 Agilidade	40%		36,00
3.2.1 Legislação Fiscal	40%	n3	-
3.2.2 Legislação trabalhista	30%	n4	60,00
3.2.3 Informar mudanças nos prazos	30%	n3	60,00
3.3 Clareza das informações transmitidas	15%	n5	100,00
3.4 Apresentação fundamentada de informações	15%	n1	(66,00)
4 Preço	10%	n1	-
5 Confiabilidade	15%		57,40
5.1 Fidelidade	20%	n2	-
5.2 Histórico do Escritório	30%	n4	100,00
5.3 Profissionalismo	50%		54,80
5.3.1 Sigilo de informações	30%	n3	66,00
5.3.2 Responsabilidade	35%	n2	-
5.3.3 Reputação do Contador	20%	n4	100,00
5.3.4 Ética	15%	n4	100,00
6 Qualificação dos Colaboradores	15%		58,00
6.1 Conhecimento Técnico	40%	n4	100,00
6.2 Treinamento de Pessoal	30%	n2	-
6.3 Conhecimento Gerencial	15%	n3	60,00

6.4 Conhecimento Jurídico	15%	n3	60,00
7 Serviços	20%		41,21
7.1 Assessoria	50%		21,20
7.1.1 Assessoria Empresarial	80%		10,00
7.1.1.1 Elisão fiscal	15%	n2	-
7.1.1.2 Comparativo de Impostos	20%	n1	-
7.1.1.3 Assessoria Jurídica	10%	n3	100,00
7.1.1.4 Cálculo do Preço de Venda	15%	n1	-
7.1.1.5 Cálculo do Custo dos Produtos	15%	n1	-
7.1.1.6 Auxílio na área financeira	25%	n1	-
7.1.2 Assessoria Pessoal	20%	n3	66,00
7.2 Fundamentais	25%		63,00
7.2.1 Acomodação e Manutenção dos Documentos	20%	n7	120,00
7.2.2 Manutenção das Obrigações Fiscais	30%	n4	100,00
7.2.3 Assessoria Contábil	50%		18,00
7.2.3.1 Acompanhamento de estoques	40%	n1	(55,00)
7.2.3.2 Auxílio no Fluxo de Caixa	40%	n4	100,00
7.2.3.3 Auditoria em contas a pagar e a receber	20%	n1	-
7.3 Apresentação de Demonstrativos	25%		59,45
7.3.1 Informativo do total dos encargos com pessoal	15%	n2	25,00
7.3.2 Apresentação das Demonstrações Financeiras	20%	n3	60,00
7.3.3 Apresentação do Desempenho	10%	n1	(33,00)
7.3.4 Clareza e Simplificação das Dem. Ap.	20%	n3	100,00
7.3.5 Fornecimento de relatórios de caixa	20%	n2	60,00
7.3.6 Informativo de férias	15%	n3	100,00

Figura 18 - Cálculo do desempenho global

Fonte: elaborado pelo autor

Para calcular o desempenho global do modelo é necessário que sejam medidas as performances de cada ponto de vista elementar, até que se possa calcular os pontos de vista fundamentais e as áreas de interesse. A figura 19 mostra o cálculo do ponto de vista fundamental “atendimento”.

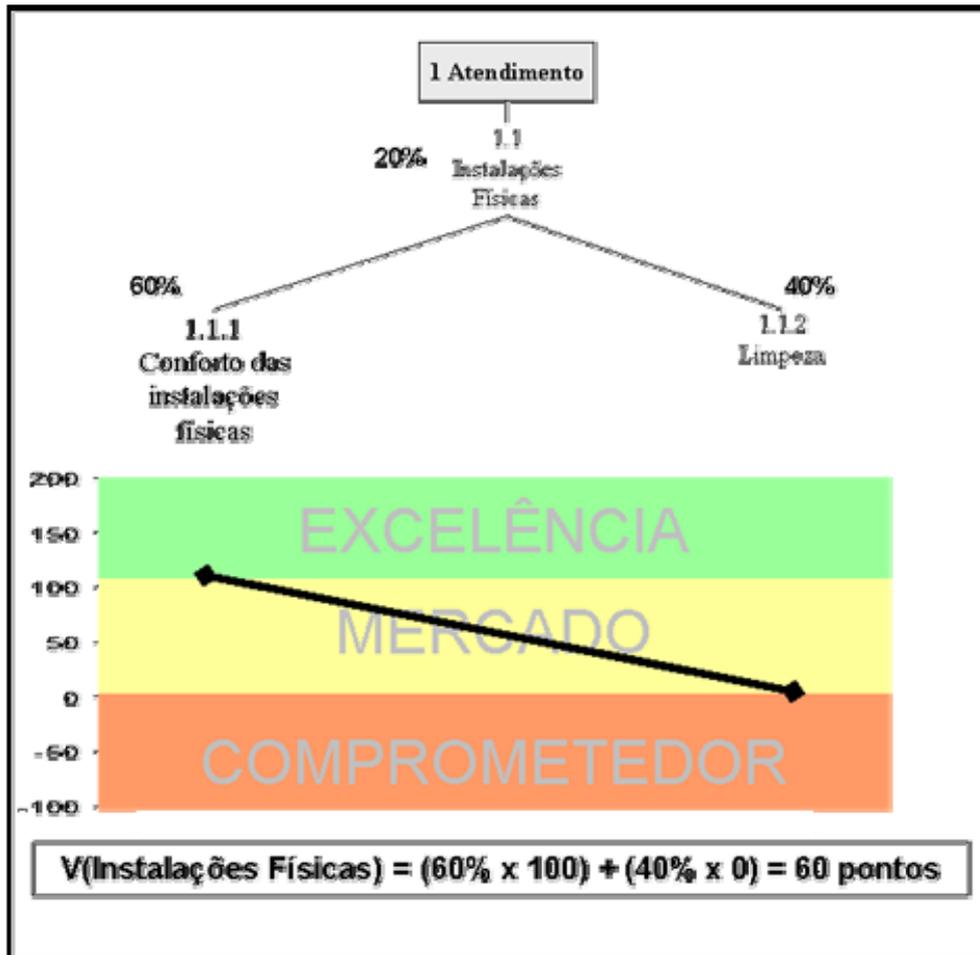


Figura 19 - Representação do desempenho do PVF “Instalações físicas”

Fonte: elaborado pelo autor

Pode-se visualizar que o PVF 1.1 “instalações físicas” obteve 60 pontos, uma vez que no critério “conforto das instalações físicas” que representa 60% (sessenta por cento) de taxa de substituição, foram conseguidos 100 pontos e no item “limpeza” que representa 40% (quarenta por cento) de taxa de substituição (cem) não foi conseguido nenhum ponto.

Com o cálculo dos pontos de vista elementares, consegue-se obter os pontos referentes aos pontos de vista fundamentais, para que a partir destes seja possível calcular o valor dos pontos de cada área de interesse. A figura 16 apresenta o cálculo dos pontos da área de interesse “atendimento”.

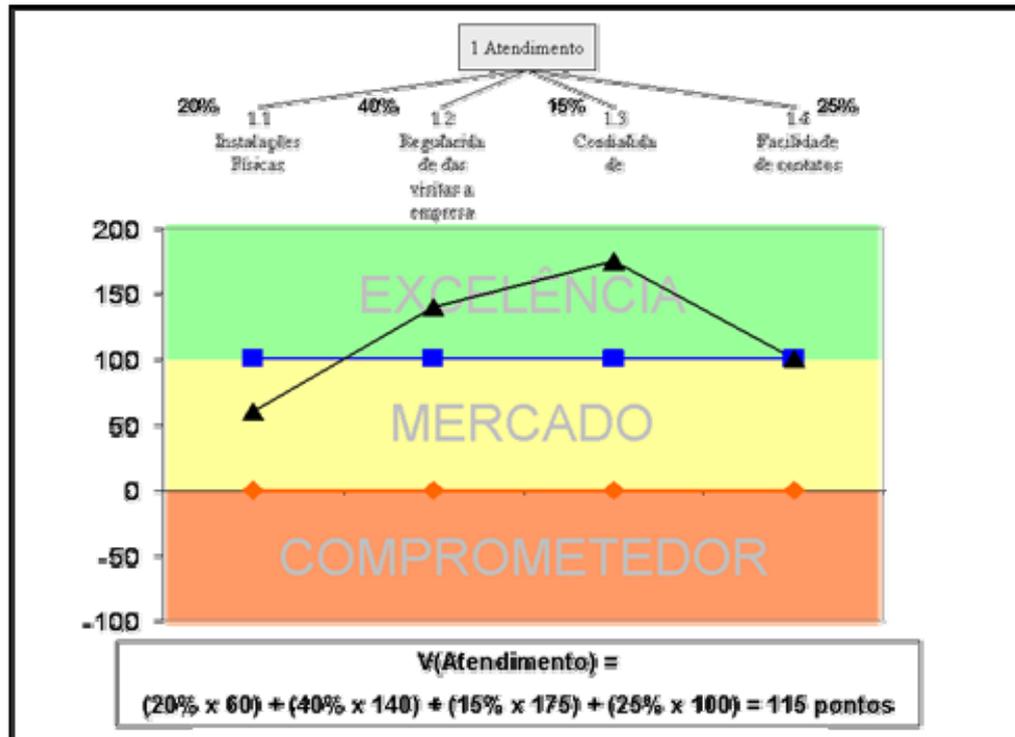


Figura 20 - Representação do desempenho da área de interesse “atendimento”

Fonte: elaborado pelo autor

Depois de calculada pontuação referente às áreas de interesse, é possível calcular o desempenho global do escritório “x” sob o foco do cliente. O valor encontrado no cálculo do desempenho global (56,75) está em nível de mercado, contudo parte-se da premissa de que o escritório busca a alta satisfação dos clientes - já definida no capítulo II - para melhorar seu rendimento. Partindo desta premissa serão necessárias ações de aperfeiçoamento, para que sejam alcançados os objetivos, anteriormente mencionados.

A fim de sugerir ações de aperfeiçoamento passa-se a última etapa do processo, a elaboração das recomendações.

3.4 ELABORAÇÃO DAS RECOMENDAÇÕES

Com o fim da construção e a avaliação do modelo pode-se, a partir dos perfis de impacto das ações, identificar quais os critérios que tiveram impactos em níveis mais baixos. A partir dessa análise é possível selecionar as ações que trarão mais vantagens considerando-se a relação custo e benefício gerado, ou seja, quais as ações que terão menor ou nenhum

custo para serem implantadas e que acarretarão em um maior impacto na avaliação global do modelo.

A fim de responder a pergunta que motivou a pesquisa: Como a construção de um modelo de avaliação de desempenho dos serviços prestados pelo escritório “x”, segundo a ótica da satisfação dos clientes pode auxiliar no desempenho organizacional? São feitas, nesta fase de recomendações, sugestões ao proprietário e aos colaboradores do escritório para que se consiga, por meio da avaliação do modelo, auxiliar no aumento da performance do objeto de estudo frente a seus clientes. Com esta preocupação foram sugeridas 10 (dez) ações de aperfeiçoamento, identificadas a partir da figura 13, estas ações referem-se aos pontos de vista:

- I.** 3.4 – Apresentação fundamentada de informações,
- II.** 4 – Preço,
- III.** 5.3.2 – Responsabilidade,
- IV.** 6.2 - Treinamento de pessoal,
- V.** 7.1.1.1 – Elisão fiscal,
- VI.** 7.1.1.2 – Comparativo de impostos,
- VII.** 7.1.1.6 – Auxílio na área financeira,
- VIII.** 7.2.3.1 – Acompanhamento de estoques,
- IX.** 7.3.1 – Informativo do total dos encargos com pessoal,
- X.** 7.3.3 – Apresentação do desempenho financeiro.

Por apresentar desempenho no nível N1 ou N2 (pior nível do desempenho) conforme se pôde verificar na figura 13 observa-se que seis dessas ações não envolvem nenhum ou muito pouco custo para a prestadora de serviços. Essas são as ações: (I), (II), (III), (VI), (IX) e (X). Para que as demais ações sejam implantadas será envolvido algum custo. A escolha da ação (IX), mesmo que esta apresenta impacto acima do nível “neutro” e já se encontra em nível de mercado, é justificada pelo fato de o escritório buscar a alta satisfação de seus clientes e também por que o custo para elevar o impacto dessa ação é muito menor do que o de outras ações com nível mais baixo.

Há de se observar que muitas destas ações (V, VI, VII, VIII, IX e X) são serviços não cotidianos para uma prestadora de serviços contábeis. Esses serviços complementares estão intimamente relacionados com a satisfação dos clientes, como exposto no capítulo II deste trabalho.

Para elevar o impacto da ação (I) foi sugerido a os colaboradores do objeto de estudo que ao enviarem alguma informação a um cliente coloquem, de forma explícita, a

fonte responsável por transmitir a informação. Desse modo, com um custo muito pequeno, é possível haver um deslocamento de N1, com pontuação -66 (sessenta e seis negativa), para N5, com pontuação 133.

Como medida para aumentar o valor da pontuação da ação **(II)**, foi sugerido ao proprietário do escritório que construa um método para estipular os honorários dos clientes em função da quantidade de serviço realizado. Assim, também, com nenhum custo, o impacto da ação passaria do nível “neutro” para o nível “bom”, e alcançaria 100 (cem) pontos.

Para o critério 5.3.2 - responsabilidade **(III)**, foi proposto, como medida para aumentar a credibilidade frente aos clientes, ao proprietário e colaboradores que somente aceitem um serviço quando estiverem em plenas condições de realiza-lo. Esse fato faria com que essa ação passasse do N2 (dois) “neutro”, para o N4 (quatro) considerado “bom”.

A mudança da ação **(IV)** é com certeza a que teria maior custo, porém uma mudança nesse critério poderia influenciar o desempenho de outros critérios como 2.3 informações precisas e seguras e 6.1 conhecimento técnico. Para melhorar o impacto desse critério foi sugerido que o proprietário incentive seus funcionários a fazerem cursos frequentemente. Esta mudança faria com que a ação passasse do nível “neutro”, N2, para o nível “bom”, N4.

Para melhorar o desempenho da ação **(V)** 7.1.1.1 - elisão fiscal, também seria necessário algum custo, para capacitar, ao menos, um funcionário, com o intuito de reduzir o valor total de impostos pagos pelos clientes. Como medida para aumentar o impacto nesse critério foi mencionado ao proprietário do escritório, que mantenha ao menos um funcionário em atualização e treinamento constante. Essa mudança faria com que a ação impactasse no nível “bom”, N4, dois níveis acima em comparação com a atitude anterior.

Para aumentar o desempenho da ação **(VI)** 7.1.1.2 - comparativo de impostos não é necessário um custo elevado. Foi solicitado aos colaboradores do escritório que preparem mensalmente um informativo com a comparação do pagamento de impostos dos meses do último ano e uma comparação com o mesmo período de anos passados. Uma melhora nesse critério é capaz de gerar um significativo aumento da performance global, pois o item foi considerado de grande importância para o cliente, e como consequência recebeu uma alta expressão da taxa de substituição. Desse modo seria possível passar do nível “neutro”, N1, para N4, com pontuação 150.

Para o critério 7.1.1.6 – Auxílio na área financeira **(VII)** foi sugerido como ação de melhoria que o escritório treine e capacite ao menos um funcionário para que consiga prestar auxílio na área financeira aos clientes. Esse fato possibilitaria, com certo custo mensal,

um aumento de dois níveis de impacto, aumentando a performance do nível “neutro”, N1, para o nível “bom”, N3.

Outra medida que exige custo: a ação de melhoria **(VIII)** 7.2.3.1 – acompanhamento de estoques foi sugerido ao proprietário do escritório que incentive ao menos um colaborador a capacitar-se, com o intuito de controlar e auxiliar os estoques de seus clientes. Essa ação de melhoria seria capaz de fazer com que o critério receba impacto no nível “bom”, N5, que atualmente é -55 (menos cinquenta e cinco) pontos, N1.

Para o critério 7.3.1 – informativo do total dos encargos com pessoal **(IX)** foi sugerido, como medida para aumentar o desempenho global, sem que sejam necessários grandes gastos, que os colaboradores, da área de recursos humanos, apresentem mensalmente um informativo com o total dos encargos com pessoal, pagos no mês e façam um comparativo com outros meses do ano e em relação ao mesmo período do ano passado. Tal medida faria com que a performance aumentasse três níveis, e alcançasse N 5 (cinco), com 135 (cento e trinta e cinco pontos), que atualmente é de 25 (vinte cinco) pontos, N2.

A fim de elevar, para o nível de mercado, todos os critérios referentes à apresentação de demonstrativos, foi mencionado para os colaboradores do escritório “x” que apresentem mensalmente um informativo sobre o desempenho financeiro ao cliente com informações referentes à sua liquidez e a outros indicadores, e um comparativo com os meses anteriores e com o mesmo período do exercício passado. Essa ação de melhoria **(X)** faria com que o critério 7.3.3 – Apresentação do desempenho financeiro recebesse pontuação máxima, 133 (cento e trinta e três) pontos, N5, que atualmente tem impacto no primeiro nível, N1, com -33 (menos trinta e três) pontos.

Com a implementação destas 10 (dez) ações de melhoria, o escritório alcançaria aproximadamente 87 (oitenta e sete) pontos na avaliação global do desempenho, ou seja, 30 (trinta) pontos a mais do que a performance atual. É importante ressaltar, caso sejam efetuadas as ações propostas, nenhum critério receberia impacto na área comprometedor, 6 (seis) critérios teriam impacto no nível “neutro”, 29 (vinte e nove) estariam localizados na área de mercado e 7 (sete) deles estariam na região de excelência. Isso pode ser observado na figura 21 e no apêndice F que expressa o cálculo do desempenho global com as ações de melhoria.

Como recomendação para o proprietário e para os colaboradores do escritório foi proposto, também, caso queiram aumentar sua performance frente aos clientes sem que seja exigido desembolso de recursos (caso queiram investir em equipamentos ou outros investimentos internos), que efetuem somente as ações que não exigem gasto para sua implantação. Dessa forma o desempenho global alcançaria aproximadamente 77,84 (setenta e sete) pontos, ou seja, 20 (vinte) pontos a mais que a performance atual. A visualização dessas ações com pequeno custo, pode ser feita na figura 22 e no apêndice G onde está expresso o cálculo do desempenho global com as 6 (seis) ações de melhoria.

A elaboração das recomendações encerra a fase de recomendações, o estudo de caso do trabalho, ou seja, está avaliado o modelo de avaliação do desempenho da prestadora de serviços contábeis “x”, sob a ótica do cliente.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa teve como objetivo geral a construção de um modelo que seja capaz de avaliar o desempenho da empresa “x” prestadora de serviços contábeis, segundo a ótica dos clientes, de tal forma a subsidiar o processo de aperfeiçoamento organizacional. A construção dessa ferramenta gerencial foi moldada de acordo com as necessidades, anseios e expectativas dos clientes do objeto de estudo.

Em relação à pergunta que motivou a pesquisa: “Como a construção de um modelo de avaliação de desempenho dos serviços prestados pelo escritório “x”, segundo a ótica da satisfação dos clientes pode auxiliar no desempenho organizacional?” a resposta foi apresentada no capítulo III, estudo de caso, onde, para respondê-la, foram sugeridas algumas recomendações para o escritório objeto de estudo. Assim foi confirmado que, por meio da análise do desempenho atual, é possível gerar ações de melhoria, o que aumenta o desempenho organizacional.

Cabe ressaltar a importância da utilização da metodologia de apoio à decisão construtivista – MCDA-C, no processo de construção do modelo proposto para avaliar o desempenho do escritório “x”, sob o foco do cliente. Essa ferramenta possibilita a interação dos atores com o problema. Assim os clientes passam a expor suas preferências, desejos e expectativas, o pesquisador consegue construir o modelo a partir dessas informações e os colaboradores e o proprietário do escritório conseguem identificar seus pontos fracos para promover ações de melhoria.

Com relação aos objetivos específicos alega-se:

O primeiro objetivo específico - Revisar a literatura sobre: avaliação do desempenho, serviços e satisfação de clientes - foi alcançado na primeira seção do capítulo II (Fundamentação teórica) que expõe um referencial teórico com a apresentação das noções e conceitos de avaliação do desempenho, serviços e satisfação de clientes, por meio de um estudo da visão dos autores citados.

O segundo objetivo específico - Apresentar a metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C) - também foi alcançado no capítulo II (Fundamentação teórica), com a segunda seção, por meio da exposição da metodologia e de seus conceitos.

O terceiro objetivo específico - operacionalizar o modelo construído junto aos clientes do escritório “x” com vistas a identificar o desempenho do mesmo, e a partir do diagnóstico de desempenho propor ações de aperfeiçoamento - foi alcançado no terceiro capítulo que apresentou a elaboração do estudo de caso. Onde, primeiramente, os clientes

foram envolvidos no processo de construção de um modelo, e, depois de concluído o modelo, foi possível identificar e propor ações de aperfeiçoamento.

Este processo é possível somente por que a metodologia MCDA-C, por basear-se em conceitos construtivistas e na união dos elementos objetivos e subjetivos, não se preocupar em apresentar uma solução final ótima, mas, sim, em expor várias possibilidades de soluções para o problema proposto, ou seja, serve como uma ferramenta de apoio à decisão.

A partir dessa finalidade (servir como apoio à decisão), foram apresentadas duas recomendações para o escritório “x” uma delas envolvendo ações que necessitam ou não de gasto para serem implementadas e outra somente com ações que não exigem nenhum custo para sua operacionalização, caso o escritório já procure investimentos em outras áreas.

O foco nos clientes por parte do objeto de estudo, como mencionado no capítulo II, pode ser evidenciado pela avaliação global da performance, presente no desempenho frente aos clientes, em que foram obtidos 57 (cinquenta e sete) pontos.

Para a constante evolução e para atingir a alta satisfação dos clientes, foram propostas as recomendações que fariam com que a avaliação global alcançasse índices próximos da área de excelência. Os integrantes do escritório também podem valer-se do modelo construído para gerar contínuos aprimoramentos, e atender melhor às necessidades de seus tomadores de serviço.

Durante o processo de construção do modelo foram encontradas algumas dificuldades, como no preenchimento do questionário, por parte dos clientes, onde tempo de entrega exigido foi muito longo e atrasou todas as outras etapas; a quantidade de respostas também foi pequena, entretanto a quantidade de informações foi suficiente. Outra dificuldade foi marcar um horário com um colaborador que auxiliou na fase de avaliação do modelo, por que ele tinha muitos compromissos e o facilitador encontrava-se em outra cidade.

Evidenciado o alcance dos objetivos e apresentadas as conclusões, faz-se necessário sugerir recomendações para trabalhos futuros:

- I.** promover um estudo de caso em outra prestadora de serviços contábeis a fim de avaliar o desempenho interno com foco na qualidade total do escritório, com o uso da metodologia MCDA-C;
- II.** construir um modelo de avaliação segundo o “olhar” dos clientes de um escritório contábil e acompanhar o reflexo da implantação das ações de melhoria no aumento da satisfação e na conseqüente fidelidade dos clientes;
- III.** acompanhar a evolução de modelo de apoio à decisão para evidenciar as mudanças ocorridas, com adaptação do modelo, em um cenário em mutação.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Programando o futuro: o trem da linha norte**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ANTUNES, M. T. P. A controladoria e o capital intelectual: um estudo empírico sobre sua gestão. **Revista Contabilidade e Finanças**, p. 21-37, maio/agosto, 2006.

ANUNCIACÃO, W. R. Da. **Avaliação de desempenho da gestão de estoque utilizando uma metodologia multicritério em apoio à decisão**: um estudo de caso no sistema de estoque centralizado da Petrobras. 2003. 126 f. Dissertação (Mestrado em engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

BANA & COSTA, C. A. **Processo de apoio à decisão**: problemáticas, actores e acções, escola de novos empreendedores – ENE, UFSC, 1993.

BANA & COSTA, C. A., DE CORTE, J. M., VANSNICK, J. C. **MACBETH Version 1.1**. 1997. Software. Acesso em 25 out 2006.

BANA & COSTA, C. A.; PIRLOT, M. In: Multicriteria (Analysis). **Thoughts on the ofthe multicriteria field**: basic convictions and outime for a general methodology. Springer Verlag. Berlim, 1997, p. 562-568

BANA & COSTA, C. A., SILVA, F. N. Concepção de uma “boa” alternativa de ligação ferroviária ao Porto de Lisboa: uma aplicação da metodologia Multicritério de apoio à decisão e à negociação. **Investigação Operacional**, v. 14, p. 115-131, 1994.

BORGERT, Altair. **Construção de um sistema de gestão de produtos à luz de uma metodologia construtivista multicritério**. 1999, 441 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Florianópolis, 1999.

CARPES, Maria Margareth Mainhardt; ENSSLIN, Leonardo ; ENSSLIN, Sandra Rolim . Avaliação do desempenho das práticas de responsabilidade social na gestão organizacional por meio da Metodologia MCDA Construtivista: uma abordagem aos modelos já existentes. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 13, n. 1, p. 91-112, 2006.

CERRETA, Paulo Sergio; GHILARDI, Wanderlei José. Avaliação não-paramétrica de desempenho do setor bancário brasileiro. 6º Congresso de Controladoria e Contabilidade. **Anais**. São Paulo, USP, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos** v. 3, São Paulo: Atlas, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 831 p.

DMITRUK, H. B. **Cadernos metodológicos 1: diretrizes de metodologia científica**. 5. ed. Chapecó: Argos, 2001.

DUTRA, A. **Elaboração de um sistema de avaliação de desempenho de recursos humanos da Secretaria de Estado da Administração – SEA à luz da metodologia multicritério de apoio a decisão**. 1998. Dissertação (Mestrado em engenharia de produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

DUTRA, A. Metodologias para Avaliar o Desempenho Organizacional: Revisão e Proposta de uma Abordagem Multicritério. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 1, n. 3, p. 25-56, 2005.

ENSSLIN, L., MONTIBELLER, G. N., NORONHA, S. M. D., **Apoio à decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas**. Florianópolis: Insular, 2001.

ENSSLIN, S. R., **A incorporação da perspectiva sistêmico-sinérgica na metodologia MCDA- Construtivista: uma ilustração de implementação**. 2002. 478 f. Tese (Doutorado em engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ENSSLIN, S. R. ; ENSSLIN, L. ; DUTRA, A. ; IGARASHI, D. C. C. Visão Hard ou Visão Soft da Pesquisa Operacional? Reflexões sobre Posturas e Procedimentos. In: XII SIMPEP, 2005, Bauru. **ANAIS**, 2005.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.

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

FREITAS FILHO, P. J. **Exercícios de amostragem**. Disponível em: <<http://www.inf.ufsc.br/~freitas/cursos/Metodos/2005-2/Aulas/A11-12/Exercicios%20Amostragem%20e%20tamanho%20amostra.pdf>>. Acesso em: 11 jul 2006.

GAGO, Márcia Luz. **Análise de um modelo de avaliação de desempenho à luz das organizações em aprendizagem**. 2001. 147 f. Dissertação, (Mestrado em engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

GILLEN, Terry. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Nobel, 2000, 63 p.

- GOODWIN, P. WRIGHT, G. **Decision analysis for management judgment**. Chichester: JohnWiley & Sons, 1992.
- INNIS, Daniel E., LA LONDE, Bernard J. Customer service: the key to customer satisfaction, customer loyalty and market share. **Journal of Business Logistics**. V. 15. 1994.
- JOOS, C. D. **Em busca da satisfação do cliente: a satisfação do cliente e a isso 9000:2000**. Disponível em <http://www.philipcrosby.com.br/pca/artigos/Em%20busca.html>. Acesso em 20 ago 2006.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P., **A estratégia em ação: balanced scorecards**. 15 ed. Rio de Janeiro. Editora campus, 1997.
- KEENEY, R. L. **Value-Focused Thinking: a path to creative decision-making**. Cambridge:Harvard University, 1996
- KOSKELA, H. **Customer satisfaction and loyalty in after sales service: modes of care in telecommunications systems delivery**. 2002, 223f. Dissertação (Doutorado em tecnologia) – Helsinki University of Technology, Otakaari, 2002.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LIMA, M. V. A. de. **Metodologia construtivista para avaliar empresas de pequeno porte no Brasil, sob ótica do investidor**. 2003, 382f. Tese (Doutorado em engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- LOTTA, G.S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE-eletrônica**. São Paulo, v.1, n.2, jul-dez/2002.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- McDONALD, M., CHRISTOPHER, M., KNOX, S., PAYNE, A. **Cientes, os verdadeiros donos da empresa: como construir uma organização orientada para o mercado**. São Paulo: Editora Futura, 2001.
- NARVER, John C., SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, p. 20-35, outubro, 1990.
- PANDOLFI, M. **Sistemas de medição e avaliação de desempenho organizacional: contribuição para gestão de metas globais a partir de performances individuais**. 2005. 279 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

PETRI, S. M. **Construção de um modelo de avaliação de desempenho em uma prestadora de serviços contábeis para identificar oportunidades de melhorias utilizando a metodologia MCDA.** 2000. 234 f. Dissertação (Mestrado em engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

PETRI, Sergio Murilo. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos:** sob à ótica construtivista. 2005 (Tese) (Doutorado em Engenharia da Produção), - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

PLATT NETO, Orion Augusto. **Construção de um modelo para avaliação da transparência da gestão da dívida pública municipal com vistas a favorecer o controle social.** 349 f. 2005.. Tese (Doutorado em engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

ROY, B. **Multicriteria methodology for decision aiding.** Université Paris, Dauphine, 1996.

RUST, R. T., ZEITHAML, V., LEMOM, K. N. **O Valor do Cliente.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

SCHMENNER, Roger W. **Administração de operações em serviços.** São Paulo: Futura, 1999. 422p.

SHOEMAKER, P. J. H., RUSSO, J. E. A pyramid of decision approaches. **California Management Review.** Pag. 09-31, Fall, 1993.

SILVA, M. A. da. **Elaboração de um modelo de análise e concessão de crédito para pessoas físicas em um banco.** 2003. 142 f. Dissertação (Mestrado em engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SILVA, P. J. da. **Construção de um Modelo para Gerenciamento do Capital Intelectual de uma Empresa Prestadora de Serviços:** Um Estudo de Caso. 112 f. 2005. Monografia – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

STEWART, T. A. **Capital intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro. Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro. Campus, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S., **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VELOSO, L. F. **Satisfação de clientes:** definindo uma proposta para a excelência nos serviços contábeis. 2004. 108 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

WOLFF, P. R. **Construção de um modelo de avaliação de um restaurante fast-food: um estudo de caso.** 2005. 168 f. Dissertação (Mestrado em engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

APÊNDICES

Apêndice A - Questionário	69
Apêndice B - Conceitos e opostos	72
Apêndice C- Árvore ponto de vista	74
Apêndice D - Descritores e função de valor.....	79
Apêndice E- Taxas de substituição.....	103
Apêndice F - Perfil de Impacto das Ações com Recomendações	105
Apêndice G - Perfil de Impacto das Ações com aperfeiçoamento sem custo	107

Apêndice A – Questionário

Prezado Cliente,

Conforme Política de Qualidade é de nosso total interesse melhorar o atendimento e os serviços prestados. Este questionário servirá de base para construir um Modelo para Avaliar o Desempenho do escritório conforme a visão dos clientes, objeto de estudo do Trabalho de Conclusão de Curso de Thiago Fischer, aluno da sétima fase do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina.

O Questionário deverá ser respondido, sem levar em conta a sua satisfação ou insatisfação com os serviços prestados. As respostas não devem ter relação com o escritório em questão ou nenhuma outra prestadora de serviços contábeis. Elas deverão conter aspectos que você considera importantes em um serviço contábil. As respostas não se compõe uma pesquisa de satisfação, mas servirão para construir um modelo de avaliação do desempenho conforme a visão do cliente, para que indiretamente seja elevada a sua satisfação.

1- Que características você considera essenciais em um escritório de contabilidade?

R:
.....
.....
.....
.....
.....

2- Qual é a principal função de um escritório de contabilidade?

R:
.....

3- Que informações você gostaria de receber, periodicamente, de seu escritório?

R:
.....
.....

.....

4 - Quais características fazem com que um escritório de contabilidade transmita segurança e confiabilidade?

R:
.....
.....

5 - Quais serviços um escritório deveria prestar, além dos cotidianos (contabilidade, recursos humanos e escritura fiscal)?

R:
.....
.....

6 - Qual diferencial os serviços cotidianos poderiam ter?

R:
.....
.....

7 - Qual seria o melhor meio para transmitir informações em relação aos serviços contábeis?

R:

8 - Quais características fariam com que você considerasse um escritório como o melhor e o mais adaptado à sua empresa?

R:
.....
.....
.....

9 - Você considera a instalação física de um escritório importante para a qualidade do serviço prestado? Em que elementos? Com que frequência você a utiliza?

R:
.....
.....

.....
.....

10 - Quais prazos, referentes aos serviços prestados, você considera importantes?

R:
.....
.....
.....
.....

11 - Com quais itens um escritório deve se preocupar em relação ao atendimento?

R:
.....
.....
.....
.....

12 - Como um escritório poderia encontrar o preço justo para a cobrança de honorários?

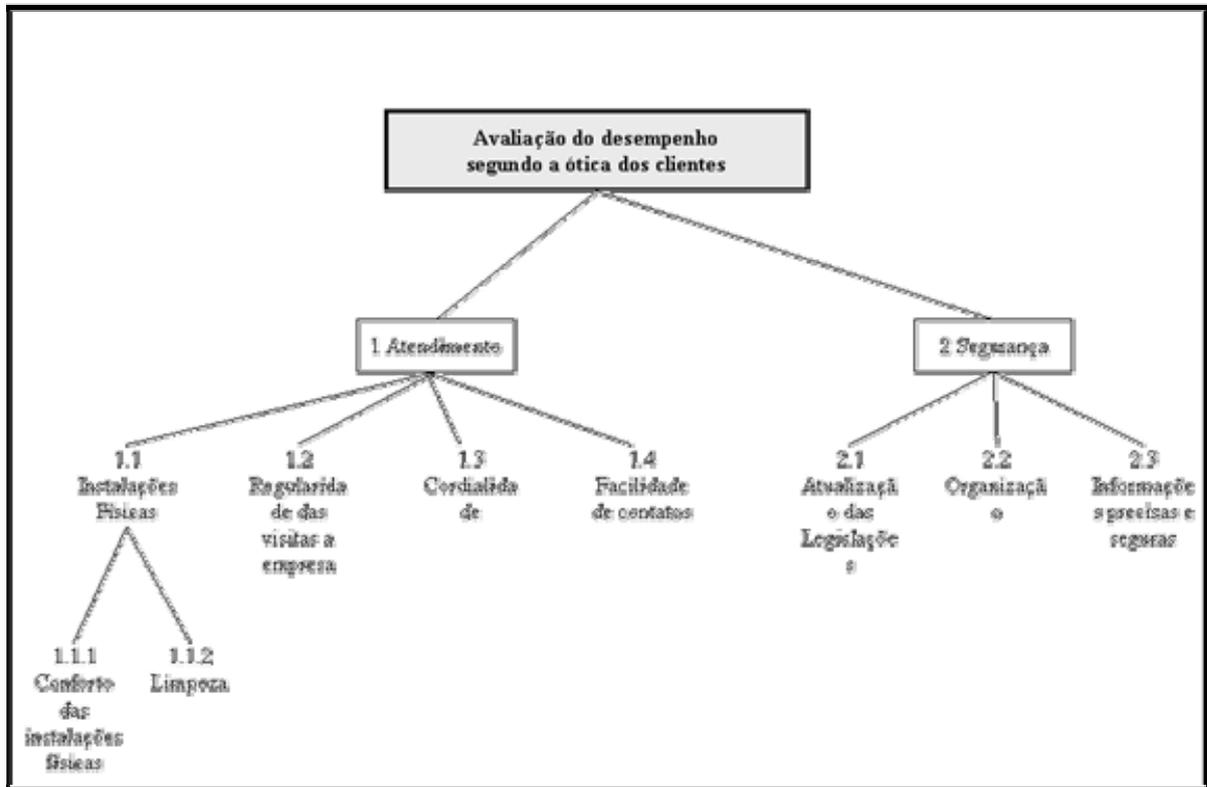
R:
.....
.....

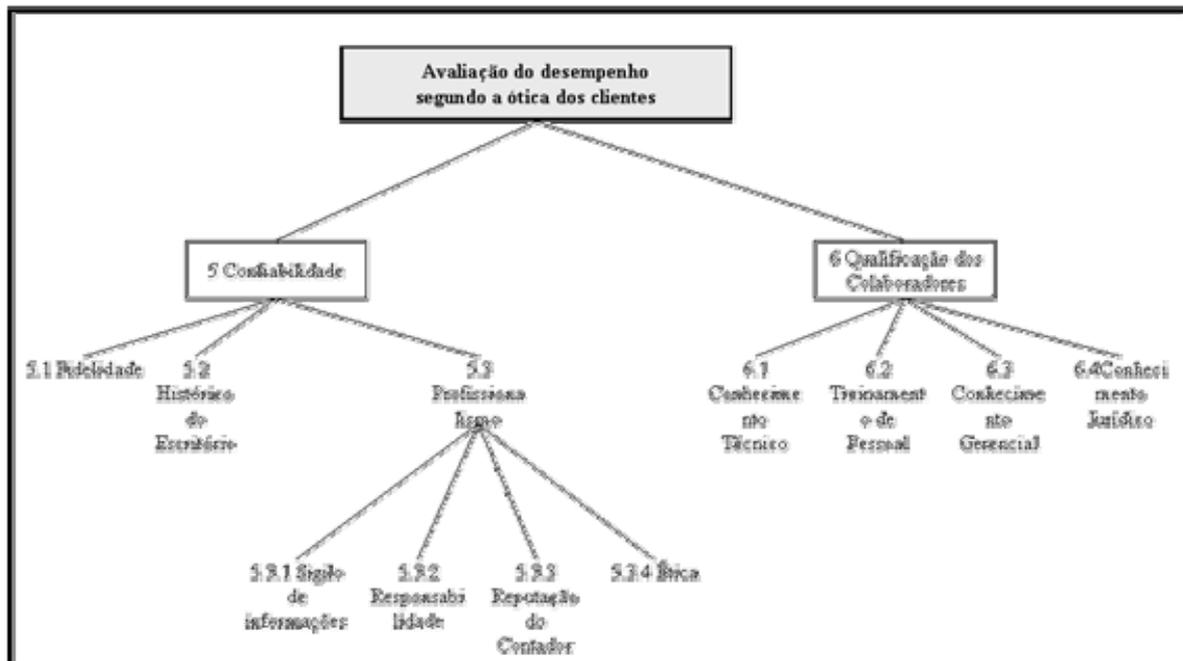
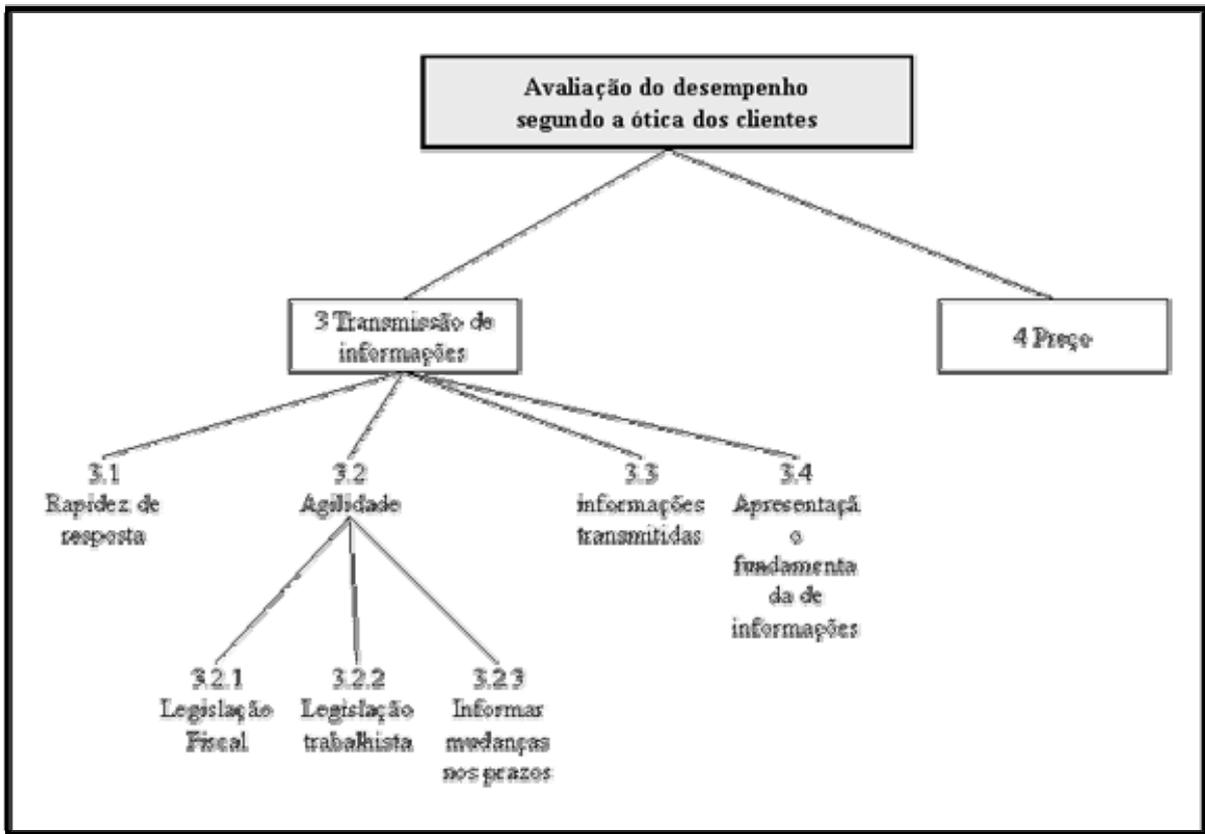
Apêndice B – Conceitos e opostos

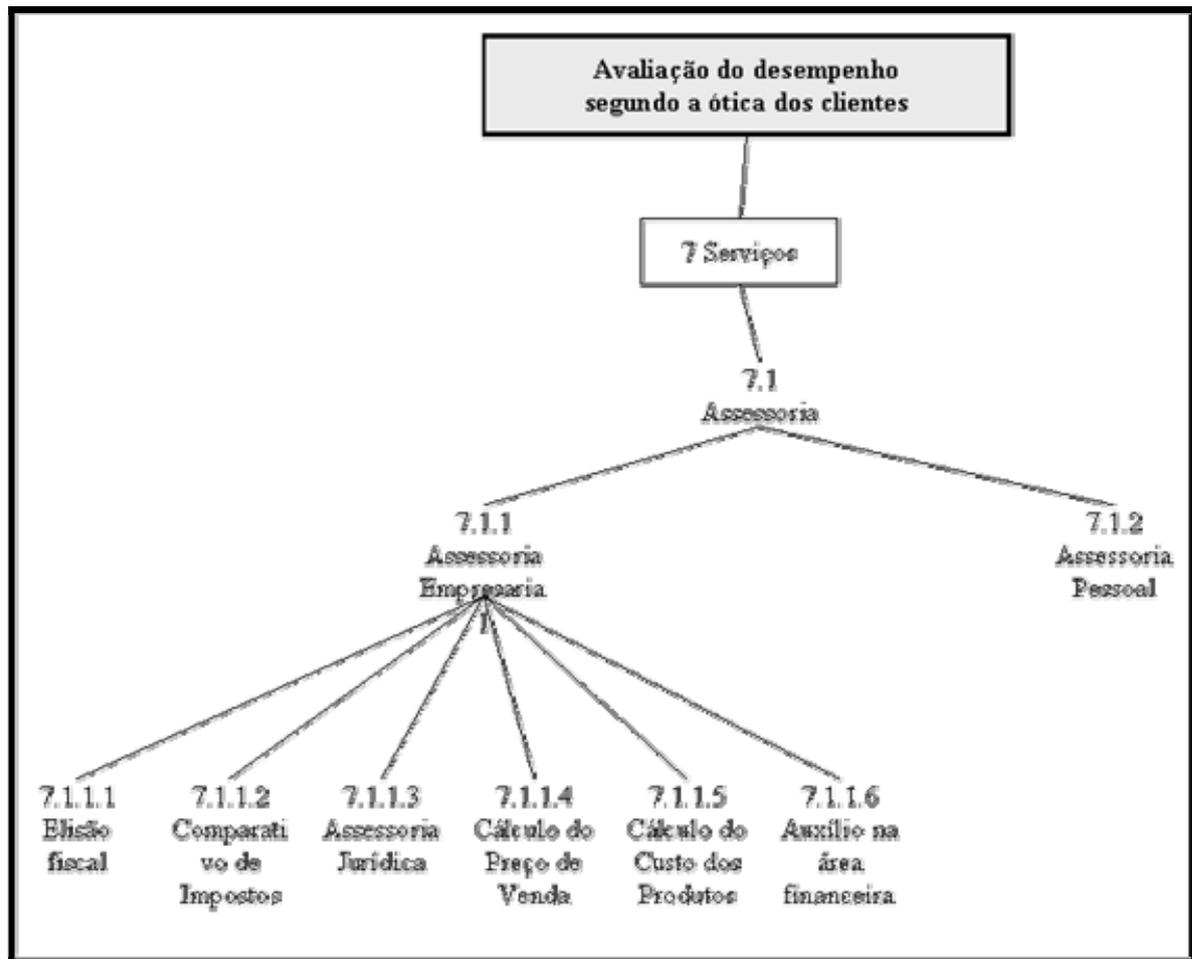
	EPA	Conceito ... Oposto	Agrupamento
1	Fidelidade	Ter clientes Fiéis Ter alguns clientes fiéis	5.1
2	Informações Transmitidas	Entender o conteúdo das informações por meio do informativo transmitido (cliente) ... Ter de ir ao escritório	3.3
3	Confiabilidade		5.
4	Assessoria Contábil		7.2.3
5	Elisão fiscal	Ter conhecimento sobre Elisão Fiscal ... Não ter	7.1.1.1
6	Atualização das Legislações	Avisar o cliente de imediato sobre alterações na legislação ... Avisar o cliente dentro de uma semana	2.1
7	Qualificação dos Colaboradores		6.
8	Agilidade		3.2
9	Auxílio no Fluxo de Caixa	Auxiliar no Fluxo de Caixa ... Não auxiliar	7.2.3.2
10	Transmissão de informações		3.
11	Conhecimento Técnico	Ter colaboradores com conhecimento Técnico ... Ter parcialmente	6.1
12	Conhecimento Jurídico	Ter colaboradores com Jurídico ... Não ter	6.4
13	Conhecimento Gerencial	Ter colaboradores com Conhecimento Gerencial ... Não ter	6.3
14	Apresentação das Demonstrações Financeiras	Apresentar as Demonstrações Financeiras ... Apresentar quando solicitado	7.3.2
15	Apresentação documentada de informações	Fornecer informações aos clientes comprovadas ... Fornecer parte das informações comprovadas	3.4
16	Apresentação do Desempenho	Apresentar Desempenho Financeiro ... Apresentar quanto solicitado	7.3.3
17	Comparativo de Impostos	Gerar Comparativo de Impostos ... Não apresenta	7.1.1.2
18	Reputação do Contador	Ter reputação sem registro (Contador) ... Aceitar que exista registro reservado	5.3.3
19	Histórico do Escritório	Apresentar junto ao SESCON histórico sem registro ... Aceitar que exista registro de censura reservada	5.2
20	Instalações Físicas		1.1
21	Manutenção das Obrigações Fiscais	Existir a Manutenção das Obrigações Fiscais ... Ter de modo parical	7.2.2
22	Demonstrativos		7.3
23	Acomodação de Documentos	Ter espaço para Acomodação e Manutenção dos Documentos ... Não ter	7.2.1
24	Legislação Trabalhista	Informar rapidamente ao cliente mudanças na Legislação Trabalhista ... Informar em cinco dias	3.2.2
25	Legislação Fiscal	Informar rapidamente ao cliente mudanças na Legislação Fiscal ... Informar em cinco dias	3.2.1
26	Informativo de férias	Gerar Informativo de Férias ... quando solicitado	7.3.6
27	Treinamento de Pessoal	Incentivar programas de Treinamento do Pessoal ... Não incentiva	6.2
28	Segurança		2.
29	Preço	Existir critérios para atribuir preço ao serviço ... Não existir	4.
30	Assessoria Empresarial		7.1.1

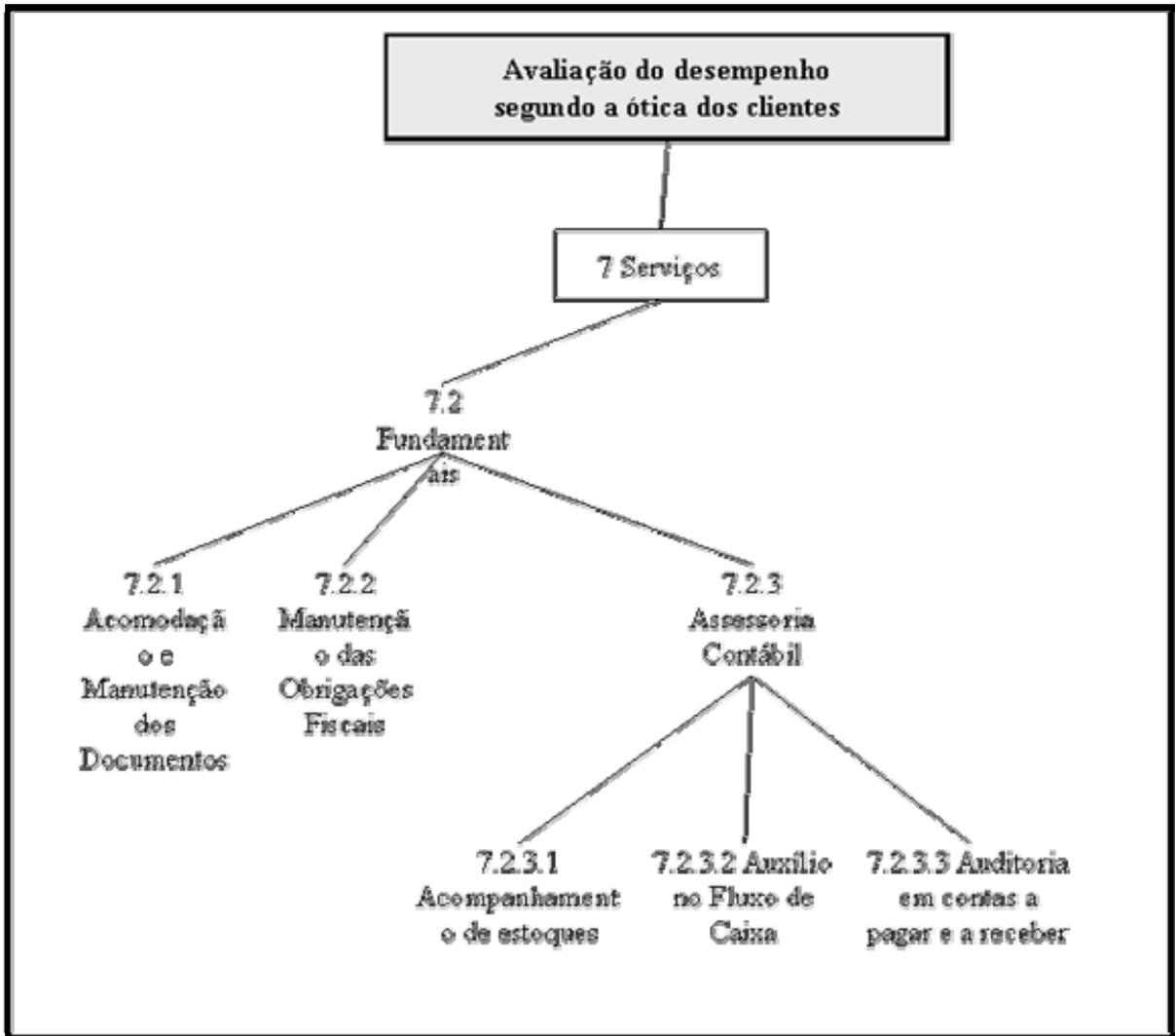
31	Ética	Possuir conduta ética ... Não possuir conduta equilibrada	5.3.4
32	Responsabilidade	Aceitar serviço apenas com condições de aprendê-lo ... Aceitar com consciência da limitação	5.3.2
33	Fornecimento de relatórios de caixa	Fornecer relatórios de caixa mensal ... Não fornecer	7.3.5
34	Regularidade das visitas a empresa	Visitar a maioria dos clientes mensalmente ... Visitar alguns dos clientes	1.2
35	Limpeza	Realizar limpeza diária ... Limpar uma vez na semana	1.1.2
36	Organização	Encontrar no arquivos, de imediato, os documentos solicitados Aceitar que, às vezes, o documento não seja encontrado	2.2
37	Acessoria		7.1
38	Clareza e Simplificação das Demonstrações Apresentadas	Apresentar Demonstrações passíveis de serem entendidas ... Entender com auxílio	7.3.4
39	Rapidez de resposta	Responder as solicitações dos clientes rapidamente Responder em cinco dias	3.1
40	Serviços Fundamentais		7.2
41	Profissionalismo		5.3
42	Informar mudanças de prazos	Informar rapidamente ao cliente mudanças nos prazos de pagamentos de impostos ... Informar em cinco dias	3.2.3
43	Assessoria Pessoal	Ter Assessoria Pessoal ... Não ter	7.1.2
44	Cordialidade	Existir cordialidade sempre no atendimento do cliente ... Aceitar que às vezes não exista cordialidade	1.3
45	Conforto das instalações físicas	Ter instalações físicas confortáveis em termos de estrutura ... Ter instalações físicas parcialmente confortável em termos de estrutura (Café e água, Telefone, Impressora, Fax, Cadeira Ergonômica, Local para espera, Ar condicionado	1.1.1
46	Informações precisas e seguras	Transmitir informações seguras aos clientes ... Aceitar que algumas vezes as informações transmitidas não seja seguras	2.3
47	Assessoria Jurídica	Ter parceria com Assessoria Jurídica ... Não ter	7.1.1.3
48	Sigilo de informações	Guardar sigilo de informações (escritório e colaboradores) ... guardar sigilo de informações (escritório)	5.3.1
49	Cálculo do Custo dos Produtos	Auxiliar no Cálculo do Custo dos Produtos ... Não auxiliar	7.1.1.5
50	Cálculo do Preço de Venda	Auxiliar no Cálculo do Preço de Venda ... Não auxiliar	7.1.1.4
51	Informativo do total do encargos com pessoal	Apresentar Informativo do total dos Encargos com Pessoal ... Não apresentar	7.3.1
52	Acompanhamento de estoques	Realiza Acompanhamento de Estoques ... Não realiza	7.2.3.1
53	Auditoria em contas a receber	Ter serviço Auditoria em Contas a Receber ... Não ter	7.2.3.3
54	Atendimento		1.
55	Facilidade de contatos	Atender o cliente sempre que este entrar em contato ... Aceitar que, às vezes, o cliente não seja atendido	1.4
56	Auxílio na área financeira	Auxiliar na Área Financeira ... Não auxiliar	7.1.1.6

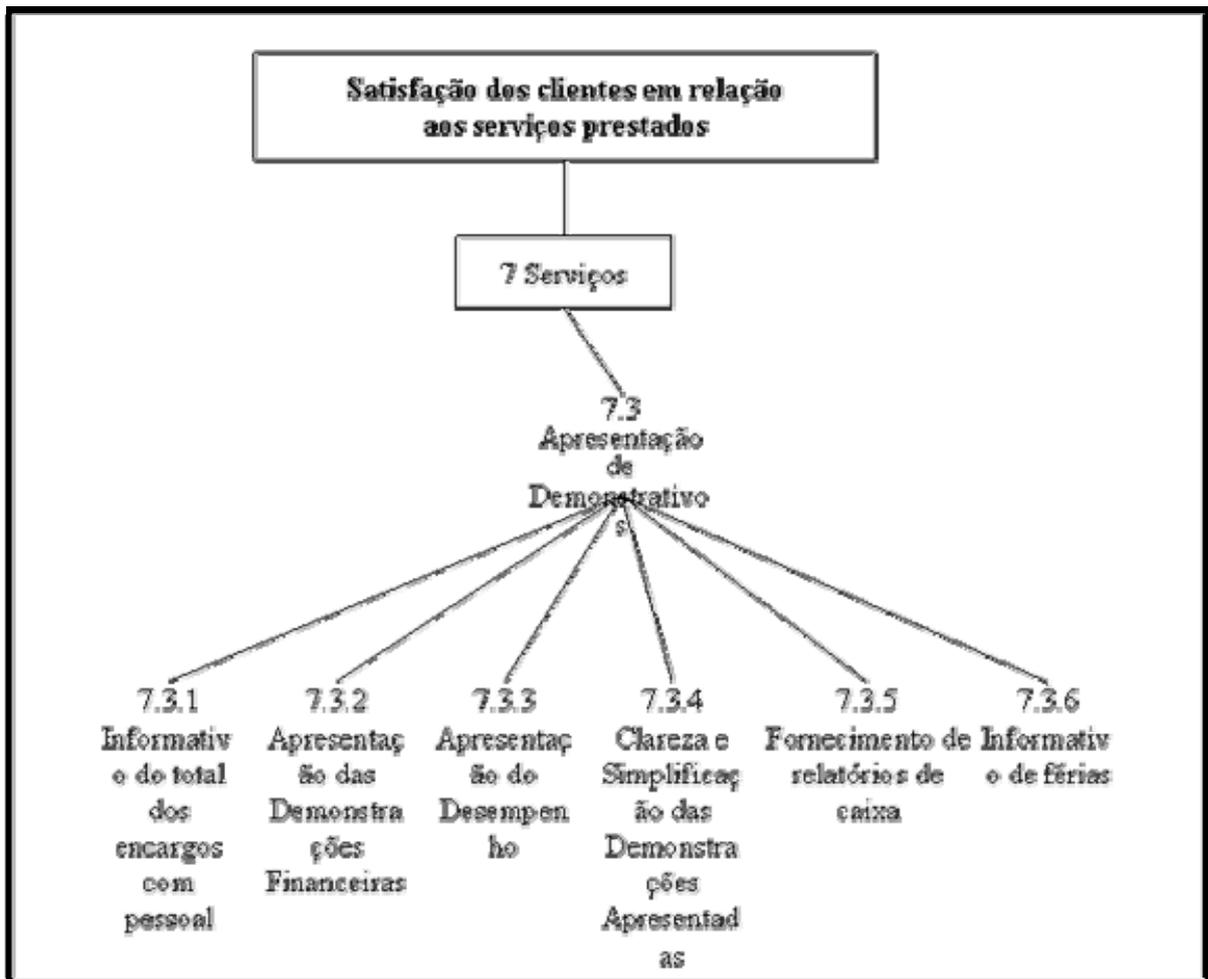
Apêndice C- Árvore ponto de vista











Apêndice D – Descritores e função de valor

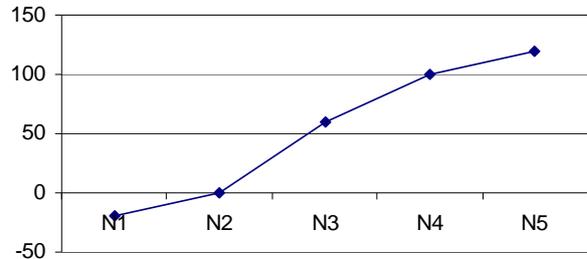
Ter instalações físicas confortáveis em termos de estrutura ... Ter instalações físicas parcialmente confortável em termos de estrutura (Café e água, Telefone, Impressora, Fax, Cadeira Ergonômica, Local para espera, Ar condicionado)

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N5	O escritório contém sala privativa equipada (computador) para atender os clientes e mais 7 dos itens	120
BOM	N4	O escritório contém sala privativa equipada (computador) para atender os clientes e mais 6 dos itens	100
	N3	O escritório contém sala privativa equipada (computador) para atender os clientes e mais 5 dos itens	60
NEUTRO	N2	O escritório contém sala privativa equipada (computador) para atender os clientes e mais 4 dos itens	0
	N1	O escritório contém sala privativa equipada (computador) para atender os clientes e mais 3 dos itens ou menos	-20

INSTALAÇÃO						
	N5	2	N3	N2	N1	Escala actual
N5	nula	mt. fraca	positiva	positiva	positiva	120.00
2		nula	fraca	positiva	positiva	100.00
N3			nula	moderada	positiva	60.00
N2				nula	fraca	0.00
N1					nula	-20.01

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Julgamentos consistentes



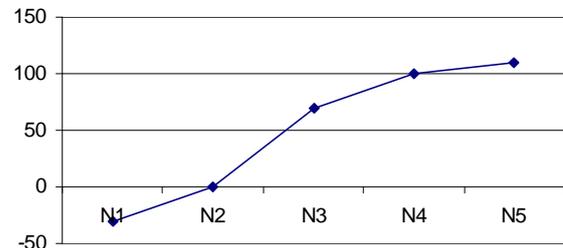
Realizar limpeza diária ... Limpar uma vez na semana

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N5	Realizada diariamente	110
BOM	N4	Realizada 4 vezes na semana	100
	N3	Realizada 3 vezes na semana	70
NEUTRO	N2	Realizada 2 vezes na semana	0
	N1	Realizada 1 vez na semana	-30

LIMPEZA						
	N5	2	N3	N2	N1	Escala actual
N5	nula	mt. fraca	positiva	positiva	positiva	110.92
2		nula	mt. fraca	positiva	positiva	100.00
N3			nula	moderada	positiva	70.12
N2				nula	fraca	0.00
N1					nula	-30.90

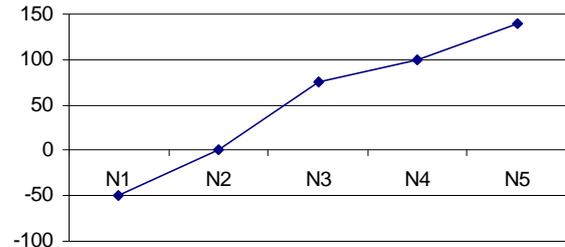
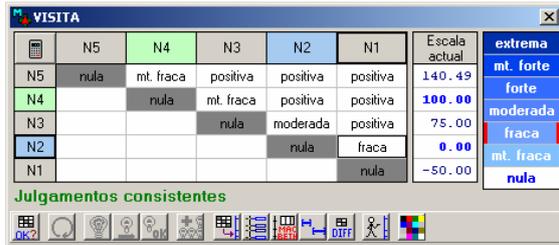
extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Julgamentos consistentes



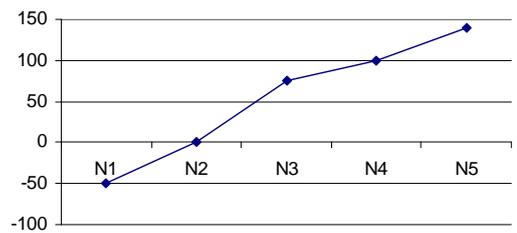
Visitar a maioria dos clientes mensalmente ... Visitar alguns dos clientes

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N5	Mais de 90% dos clientes são visitados por mês.	140
BOM	N4	De 80% a 89% dos clientes são visitados por mês.	100
	N3	De 70% a 79% dos clientes são visitados por mês.	75
NEUTRO	N2	De 55% a 69% dos clientes são visitados por mês.	0
	N1	Menos de 54% dos clientes são visitados por mês.	-50



Existir cordialidade sempre entre no atendimento do cliente ... Aceitar que às vezes não exista cordialidade

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N5	81% ou mais das vezes que o cliente procurou o escritório o mesmo foi atendido com cordialidade	140
BOM	N4	De 71% a 80% das vezes que o cliente procurou o escritório o mesmo foi atendido com cordialidade	100
	N3	De 61% a 70% das vezes que o cliente procurou o escritório o mesmo foi atendido com cordialidade	75
NEUTRO	N2	De 50% a 60% das vezes que o cliente procurou o escritório o mesmo foi atendido com cordialidade	0
	N1	Menos de 49% das vezes que o cliente procurou o escritório o mesmo foi atendido com cordialidade	-50

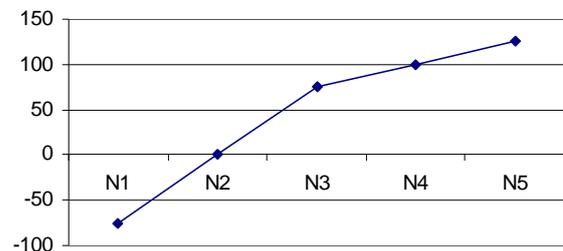


Atender o cliente sempre que este entrar em contato ... Aceitar que às vezes o cliente não seja atendido

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N5	Mais de 90% das vezes em que o cliente tentou entrar em contato foi atendido.	125
BOM	N4	De 70% a 89% das vezes em que o cliente tentou entrar em contato foi atendido.	100
	N3	De 50% a 69% das vezes em que o cliente tentou entrar em contato foi atendido.	75
NEUTRO	N2	De 30% a 49% das vezes em que o cliente tentou entrar em contato foi atendido.	0
	N1	Menos de 29% das vezes em que o cliente tentou entrar em contato foi atendido.	-75

CONTATO							Escala actual	
	N5	N4	N3	N2	N1			
N5	nula	mt. fraca	positiva	positiva	positiva	12.5	extrema	
N4		nula	mt. fraca	positiva	positiva	100	mt. forte	
N3			nula	moderada	positiva	7.5	forte	
N2				nula	moderada	0	moderada	
N1					nula	-7.5	fraca	
							mt. fraca	
							nula	

Julgamentos consistentes

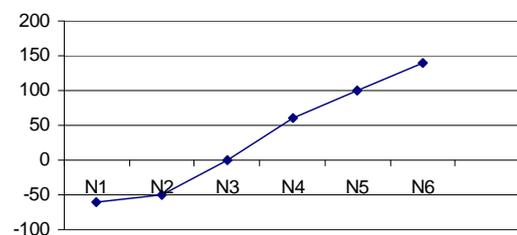


Avisar o cliente de imediato sobre alterações na legislação ... Avisar o cliente dentro de uma semana

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N6	O tempo entre a emissão de uma nova legislação e a captação da informação pelo escritório é de um dia.	140
BOM	N5	O tempo entre a emissão de uma nova legislação e a captação da informação pelo escritório é de dois dias.	100
	N4	O tempo entre a emissão de uma nova legislação e a captação da informação pelo escritório é de três dias.	60
NEUTRO	N3	O tempo entre a emissão de uma nova legislação e a captação da informação pelo escritório é de quatro dias.	0
	N2	O tempo entre a emissão de uma nova legislação e a captação da informação pelo escritório é de cinco dias.	-50
	N1	O tempo entre a emissão de uma nova legislação e a captação da informação pelo escritório é de seis dias.	-60

ATUALIZAR LEGISLAÇÃO							Escala actual	
	N6	N5	N4	N3	N2	N1		
N6	nula	fraca	positiva	positiva	positiva	positiva	140.00	
N5		nula	fraca	positiva	positiva	positiva	100.00	
N4			nula	moderada	positiva	positiva	60.00	
N3				nula	moderada	positiva	0.00	
N2					nula	fraca	-50.01	
N1						nula	-61.37	

Julgamentos consistentes



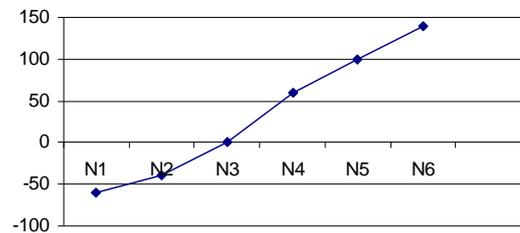
Encontrar no arquivo, de imediato, os documentos solicitados Aceitar que, às vezes, o documento não seja encontrado

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N6	Mais de 95% das vezes em que um documento foi exigido, foi encontrado.	140
BOM	N5	De 90% a 94% das vezes em que um documento foi exigido, foi encontrado.	100
	N4	De 85% a 89% das vezes em que um documento foi exigido, foi encontrado.	60
NEUTRO	N3	De 80% a 84% das vezes em que um documento foi exigido, foi encontrado.	0
	N2	De 70% a 79% das vezes em que um documento foi exigido, foi encontrado.	-40
	N1	Menos de 69% das vezes em que um documento foi exigido, foi encontrado.	-60

	N6	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual
N6	nula	fraca	positiva	positiva	positiva	positiva	140.00
N5		nula	fraca	positiva	positiva	positiva	100.00
N4			nula	moderada	positiva	positiva	60.00
N3				nula	fraca	positiva	0.00
N2					nula	fraca	-40.00
N1						nula	-60.52

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Julgamentos consistentes



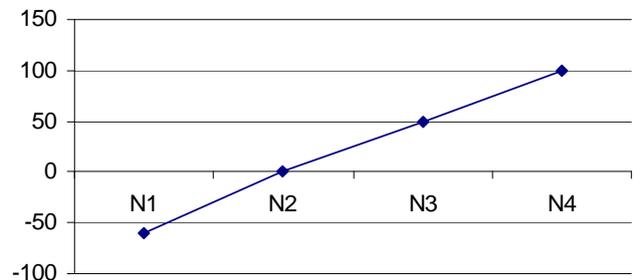
Transmitir informações seguras aos clientes ... Aceitar que algumas vezes as informações transmitidas não seja seguras

	Níveis	Descritor	MACBETH
BOM	N4	Mais de 96% das informações transmitidas aos clientes estão seguras.	100
	N3	De 91% e 95% das informações transmitidas aos clientes estão seguras.	50
NEUTRO	N2	De 85% e 90% das informações transmitidas aos clientes estão seguras.	0
	N1	84% ou menos das informações transmitidas aos clientes estão seguras.	-60

	N4	N3	N2	N1	Escala actual
N4	nula	fraca	positiva	positiva	100.00
N3		nula	fraca	positiva	50.00
N2			nula	moderada	0.00
N1				nula	-60.56

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Julgamentos consistentes

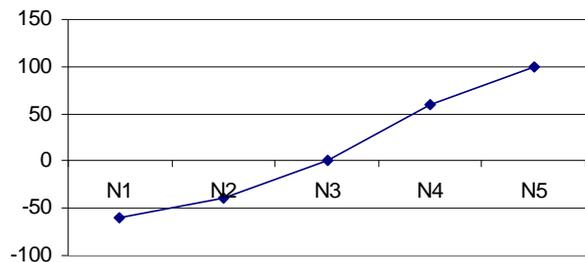


Responder as solicitações dos clientes rapidamente Responder em cinco dias

	Níveis	Descritor	MACBETH
BOM	N5	O tempo entre a solicitação de uma informação e a resposta do escritório é de um dia.	100
	N4	O tempo entre a solicitação de uma informação e a resposta do escritório é de dois dias.	60
NEUTRO	N3	O tempo entre a solicitação de uma informação e a resposta do escritório é de três dias.	0
	N2	O tempo entre a solicitação de uma informação e a resposta do escritório é de quatro dias.	-40
	N1	O tempo entre a solicitação de uma informação e a resposta do escritório é de cinco dias.	-60

RESPOSTA							Escala actual	
	N5	N4	N3	N2	N1			
N5	nula	fraca	positiva	positiva	positiva	100	extrema	
N4		nula	moderada	positiva	positiva	60	mt. forte	
N3			nula	fraca	positiva	0	moderada	
N2				nula	mt. fraca	-40	fraca	
N1					nula	-60	mt. fraca	
							nula	

Julgamentos consistentes

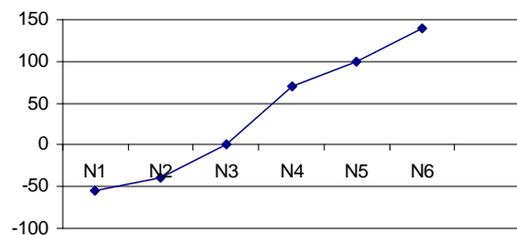


Informar rapidamente ao cliente mudanças na Legislação Fiscal ... Informar em cinco dias

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N6	O tempo entre a emissão de uma nova legislação fiscal e a transmissão para o cliente é de um dia.	140
BOM	N5	O tempo entre a emissão de uma nova legislação fiscal e a transmissão para o cliente é de dois dias.	100
	N4	O tempo entre a emissão de uma nova legislação fiscal e a transmissão para o cliente é de três dias.	70
NEUTRO	N3	O tempo entre a emissão de uma nova legislação fiscal e a transmissão para o cliente é de quatro dias.	0
	N2	O tempo entre a emissão de uma nova legislação fiscal e a transmissão para o cliente é de cinco dias.	-40
	N1	O tempo entre a emissão de uma nova legislação fiscal e a transmissão para o cliente é de cinco dias.	-55

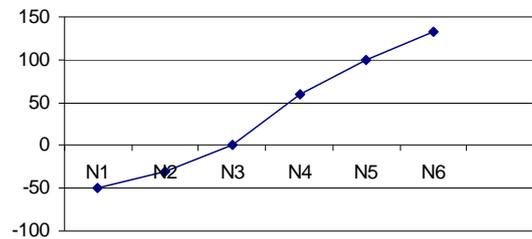
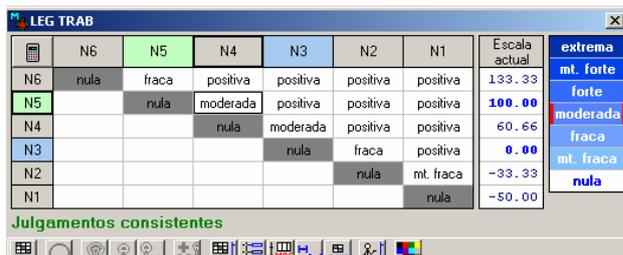
LEG FISCAL							Escala actual	
	N6	N5	N4	N3	N2	N1		
N6	nula	fraca	positiva	positiva	positiva	positiva	140.00	
N5		nula	fraca	positiva	positiva	positiva	100.00	
N4			nula	moderada	positiva	positiva	70.87	
N3				nula	fraca	positiva	0.00	
N2					nula	fraca	-40.00	
N1						nula	-55.21	

Julgamentos consistentes



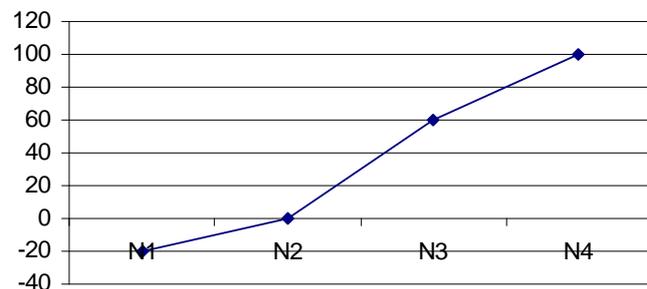
Informar rapidamente ao cliente mudanças na Legislação Trabalhista ... Informar em cinco dias

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N6	O tempo entre a emissão de uma nova legislação trabalhista e a transmissão para o cliente é de um dia.	133
BOM	N5	O tempo entre a emissão de uma nova legislação trabalhista e a transmissão para o cliente é de dois dias.	100
	N4	O tempo entre a emissão de uma nova legislação trabalhista e a transmissão para o cliente é de três dias.	60
NEUTRO	N3	O tempo entre a emissão de uma nova legislação trabalhista e a transmissão para o cliente é de quatro dias.	0
	N2	O tempo entre a emissão de uma nova legislação trabalhista e a transmissão para o cliente é de cinco dias.	-33
	N1	O tempo entre a emissão de uma nova legislação trabalhista e a transmissão para o cliente é de cinco dias.	-50



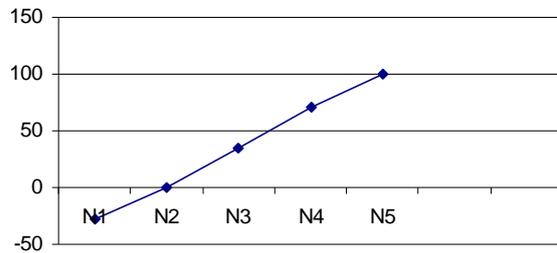
Informar rapidamente ao cliente mudanças nos prazos de pagamentos de impostos ... Informar em cinco dias

	Níveis	Descritor	MACBETH
BOM	N4	O tempo entre a mudança da data de pagamento de um imposto e a transmissão para o cliente é de um dia.	100
	N3	O tempo entre a mudança da data de pagamento de um imposto e a transmissão para o cliente é de dois dias.	60
NEUTRO	N2	O tempo entre a mudança da data de pagamento de um imposto e a transmissão para o cliente é de quatro dias.	0
	N1	O tempo entre a mudança da data de pagamento de um imposto e a transmissão para o cliente é de cinco dias ou mais	-20



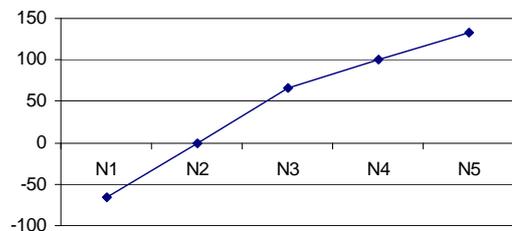
Entender o conteúdo das informações por meio do informativo transmitido (cliente) ... Ter de ir ao escritório

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N5	O cliente consegue entender o conteúdo das informações por meio do informativo transmitido.	100
BOM	N4	O cliente entende grande parte do conteúdo das informações por meio do informativo transmitido, mas precisa ligar para o escritório para confirmar a informação	70
	N3	O cliente não entende grande parte do conteúdo das informações por meio do informativo transmitido, e precisa ligar para o escritório, para complementar a informação.	35
NEUTRO	N2	O cliente não entende o conteúdo das informações transmitidas, e precisa ligar para o escritório, para entender a informação.	0
	N1	O cliente não entende o conteúdo das informações transmitidas, e precisa ir ao escritório para entender a informação.	-28



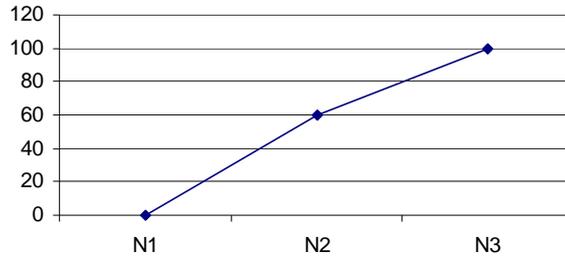
Fornecer informações aos clientes comprovadas ... Fornecer parte das informações comprovadas

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N5	Mais de 90% das informações transmitidas aos clientes são enviadas com comprovante de referência.	133
BOM	N4	Entre 80% e 89% das informações transmitidas aos clientes são enviadas com comprovante de referência.	100
	N3	Entre 70% e 79% das informações transmitidas aos clientes são enviadas com comprovante de referência.	66
NEUTRO	N2	Entre 50% e 69% das informações transmitidas aos clientes são enviadas com comprovante de referência.	0
	N1	Entre 30% e 49% das informações transmitidas aos clientes são enviadas com comprovante de referência.	-66



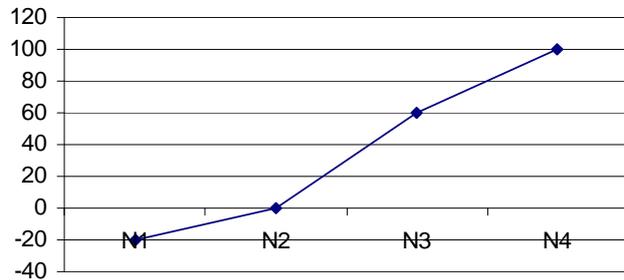
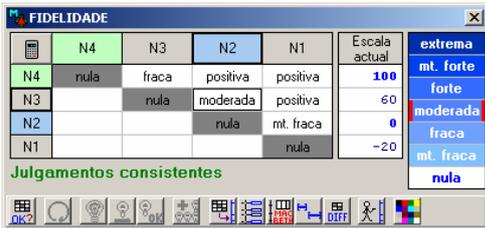
Existir critérios para atribuir preço ao serviço ... Não existir

	Níveis	Descritor	MACBETH
BOM	N3	Atribui preço em função do volume de serviço prestado	100
	N2	Atribui preço apenas em função do número de funcionários	60
NEUTRO	N1	Não possui critério para atribuir preço ao serviço prestado	0



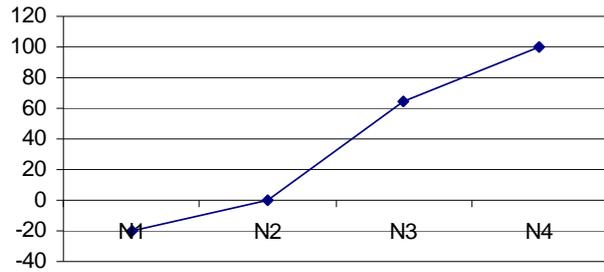
Ter clientes Fiéis Ter alguns clientes fiéis

	Níveis	Descritor	MACBETH
BOM	N4	Mais de 70% dos clientes estão no escritório há mais de 7 anos	100
	N3	Entre 50% e 69% dos clientes estão no escritório há mais de 7 anos	60
NEUTRO	N2	Entre 30% e 49% dos clientes estão no escritório há mais de 7 anos	0
	N1	Menos de 29% dos clientes estão no escritório há mais de 7 anos	-20



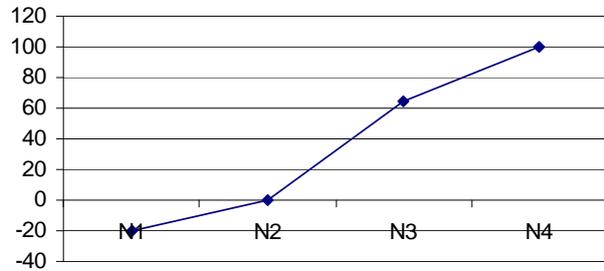
Apresentar junto ao SESCON histórico sem registro ... Aceitar que exista registro de censura reservada

	Níveis	Descritor	MACBETH
BOM	N4	Não existe registro de advertência verbal ou formal do escritório junto ao SESCON.	100
	N3	Existe registro de advertência verbal reservada ao escritório junto ao SESCON	66
NEUTRO	N2	Existe registro de censura reservada ao escritório junto ao SESCON	0
	N1	Existe registro de censura pública ao escritório junto ao SESCON	-20



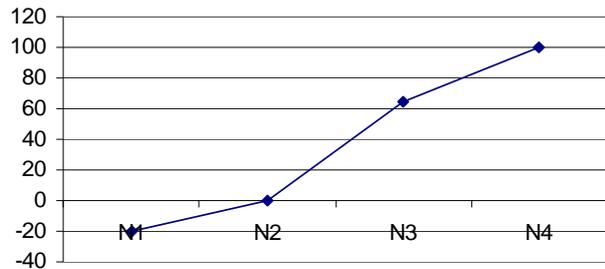
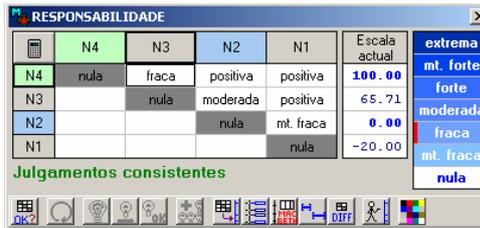
Guardar sigilo de informações (escritório e colaboradores) ... Guardar sigilo de informações (escritório)

	Níveis	Descritor	MACBETH
BOM	N4	O Escritório guarda, monitora e instrui os colaboradores sobre o sigilo das informações.	100
	N3	O Escritório guarda e instrui os colaboradores sobre o sigilo das informações.	66
NEUTRO	N2	O Escritório guarda e monitora o sigilo das informações.	0
	N1	O Escritório guarda o sigilo das informações.	-20



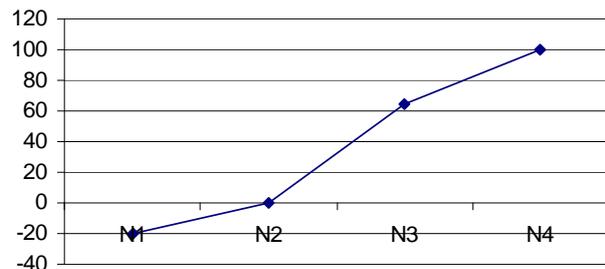
Aceitar serviço apenas com condições de aprendê-lo ... Aceitar com consciência da limitação

	Níveis	Descritor	MACBETH
BOM	N4	Aceita o serviço em plenas condições de atendê-lo.	100
	N3	Aceita o serviço com dúvidas, mas solicita auxílio de terceiros para realizá-lo.	66
NEUTRO	N2	Aceita o serviço com dúvidas, mas capacita alguém para realizá-lo.	0
	N1	Aceita o serviço mesmo tendo consciência da limitação	-20



Ter reputação sem registro (Contador) ... Aceitar que exista registro reservado

	Níveis	Descritor	MACBETH
BOM	N4	Não existe registro de advertência verbal ou formal dos contadores junto ao conselho regional de contabilidade.	100
	N3	Existe registro de advertência verbal reservada aos contadores junto ao conselho regional de contabilidade.	66
NEUTRO	N2	Existe registro de censura reservada aos contadores junto ao conselho regional de contabilidade.	0
	N1	Existe registro de censura pública aos contadores junto ao conselho regional de contabilidade.	-20

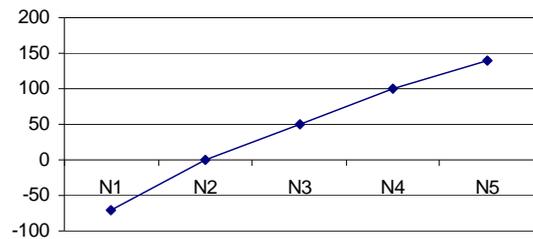


Possuir conduta ética ... Não possuir conduta equilibrada

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N5	O escritório possui a mesma conduta em relação a seus colegas, clientes e colaboradores.	142
BOM	N4	O escritório possui a mesma conduta em relação a seus clientes e colaboradores.	100
	N3	O escritório possui a mesma conduta em relação a seus colegas, clientes.	80
NEUTRO	N2	O escritório possui a mesma conduta em relação a seus clientes.	0
	N1	O escritório não possui a mesma conduta em relação a seus colegas, clientes e colaboradores.	-70

	niv1	niv2	niv3	niv4	niv5	Escala actual	
niv1	nula	mt. fraca	positiva	positiva	positiva	141.45	extrema
niv2		nula	mt. fraca	positiva	positiva	100.00	mt. forte
niv3			nula	mt. fraca	positiva	50.00	moderada
niv4				nula	fraca	0.00	fraca
niv5					nula	-70.37	mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

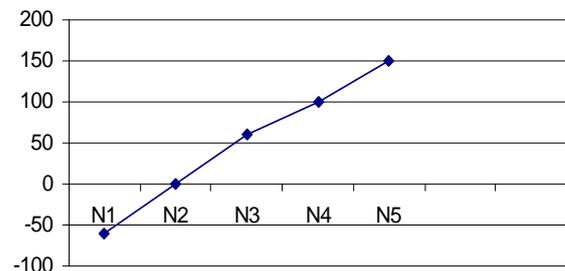


Ter colaboradores com conhecimento Técnico ... Ter parcialmente

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N5	Mais de 90% dos colaboradores que tem contato com cliente possuem conhecimento técnico	150
	N4	De 80% a 89% dos colaboradores que tem contato com cliente possuem conhecimento técnico	100
	N3	De 70% a 79% dos colaboradores que tem contato com cliente possuem conhecimento técnico	60
	N2	De 60% a 69% dos colaboradores que tem contato com cliente possuem conhecimento técnico	0
	N1	Menos de 59% dos colaboradores que tem contato com cliente possuem conhecimento técnico	-60

	N1	N2	N3	N4	N5	Escala actual	
N1	nula	moderada	positiva	positiva	positiva	151.59	extrema
N2		nula	fraca	positiva	positiva	100.00	mt. forte
N3			nula	moderada	positiva	60.00	moderada
N4				nula	moderada	0.00	fraca
N5					nula	-60.00	mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

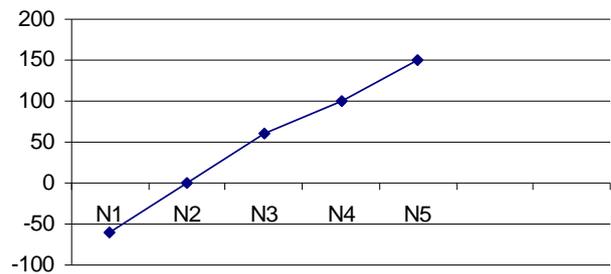


Incentivar programas de Treinamento do Pessoal ... Não incentivar

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N5	O escritório possui um programa fixo de treinamento de pessoal.	150
BOM	N4	Os colaboradores são incentivados e informados sobre cursos ou palestras freqüentemente.	100
	N3	Os colaboradores são incentivados, porém precisam informar seu supervisor sobre um curso ou palestra, para receber recursos.	60
NEUTRO	N2	O escritório não possui um programa fixo de treinamento de pessoal, nem incentiva seus colaboradores a procurarem cursos, porém cede recursos, para alguns cursos ou palestras.	0
	N1	O escritório não cede recursos para seus funcionários fazerem cursos ou palestras.	-60

Treinamento							Escala actual	
	N1	N2	N3	N4	N5			
N1	nula	moderada	positiva	positiva	positiva	151.59	extrema	
N2		nula	fraca	positiva	positiva	100.00	mt. forte	
N3			nula	moderada	positiva	60.00	moderada	
N4				nula	moderada	0.00	fraca	
N5					nula	-60.00	mt. fraca	
							nula	

Julgamentos consistentes

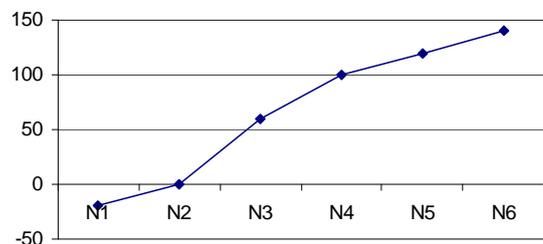


Ter colaboradores com conhecimento em Conhecimento Gerencial ... Não ter

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N6	O escritório possui um setor de gestão de empresas.	140
	N5	O escritório possui colaboradores com conhecimento de gestão e disposição para atenderem ao cliente imediatamente após a solicitação.	120
BOM	N4	O escritório possui colaboradores com conhecimento de gestão e disposição para atenderem ao cliente com hora marcada.	100
	N3	O escritório possui colaboradores com conhecimento de gestão e consegue atender as dúvidas dos clientes por telefone.	60
NEUTRO	N2	O escritório não possui colaborador com conhecimento de gestão, mas contrata terceiros para atender seu cliente.	0
	N1	O escritório não possui colaborador com conhecimento de gestão, nem contrata terceiros para atender seu cliente.	-20

CONHEC GERENCIAL							Escala actual	
	N6	N5	N4	N3	N2	N1		
N6	nula	mt. fraca	positiva	positiva	positiva	positiva	140	
N5		nula	mt. fraca	positiva	positiva	positiva	120	
N4			nula	fraca	positiva	positiva	100	
N3				nula	moderada	positiva	60	
N2					nula	mt. fraca	0	
N1						nula	-20	

Julgamentos consistentes

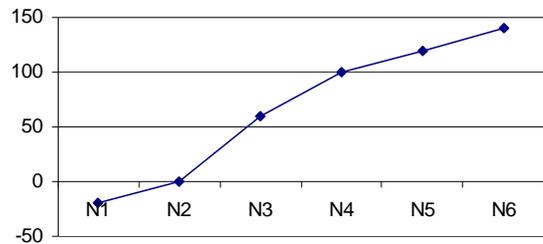


Ter colaboradores com conhecimento em Conhecimento Jurídico ... Não ter

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N6	O escritório possui um setor jurídico.	140
	N5	O escritório possui colaboradores com conhecimento jurídico e disposição para atenderem ao cliente imediatamente após a solicitação caso seja necessário.	120
BOM	N4	O escritório possui colaboradores com conhecimento jurídico e disposição para atenderem ao cliente com hora marcada ou por telefone.	100
	N3	O escritório não possui colaborador com conhecimento de gestão, porém possui parceria com um escritório de advocacia para dar suporte jurídico.	60
NEUTRO	N2	O escritório não possui colaborador com conhecimento de gestão, porém informa algum escritório de advocacia que possa atender seu cliente.	0
	N1	O escritório não possui colaborador com conhecimento de gestão, nem faz contato com nenhum escritório de advocacia.	-20

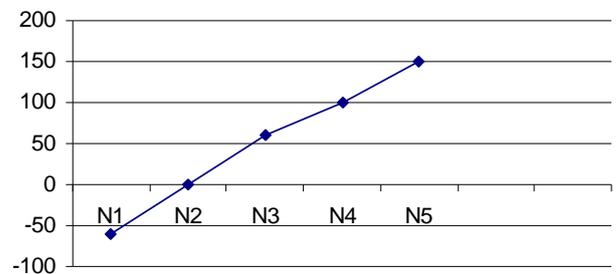
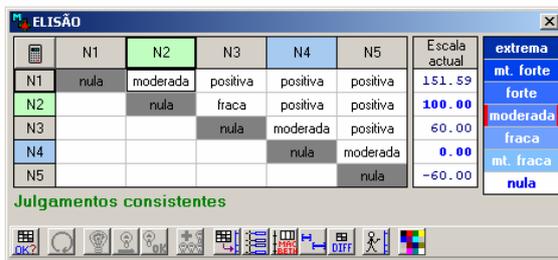
	N6	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N6	nula	mt. fraca	positiva	positiva	positiva	positiva	140	extrema
N5		nula	mt. fraca	positiva	positiva	positiva	120	mt. forte
N4			nula	fraca	positiva	positiva	100	forte
N3				nula	moderada	positiva	60	moderada
N2					nula	mt. fraca	0	fraca
N1						nula	-20	mt. fraca
nula								

Julgamentos consistentes



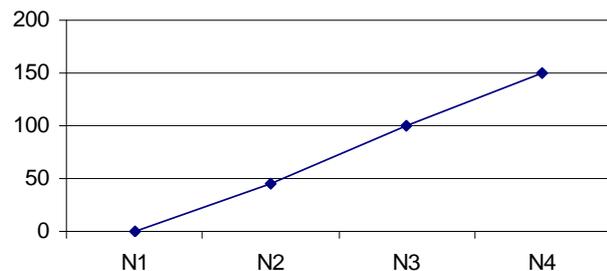
Ter conhecimento sobre Elisão Fiscal ... Não ter

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N5	O escritório possui um setor especializado em conhecimento fiscal, a fim de permitir que seus clientes possam reduzir ao máximo sua carga tributária.	150
BOM	N4	O escritório possui colaboradores capacitados com grande conhecimento fiscal, em atualização e treinamento constante a fim de permitir que seus clientes possam reduzir ao máximo sua carga tributária.	100
	N3	O escritório possui colaboradores com grande conhecimento fiscal com a capacidade de reduzir significativamente a carga tributária de seus clientes.	60
NEUTRO	N2	O escritório possui colaboradores com certo conhecimento fiscal com a capacidade de reduzir a carga tributária de seus clientes.	0
	N1	O escritório não possui colaboradores com conhecimento fiscal e não se preocupa com a carga tributária de seus clientes	-60



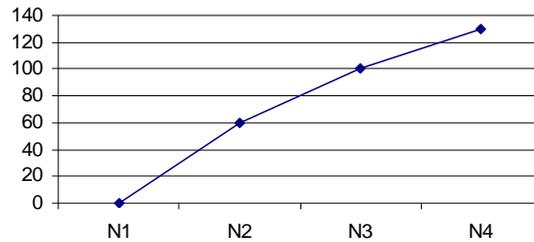
Gerar Comparativo de Impostos ... Não apresenta

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N4	O escritório apresenta mensalmente um informativo com a comparação do pagamento de impostos dos meses do último ano e uma comparação com o mesmo período dos anos passados.	150
BOM	N3	O escritório prepara um informativo com a comparação do pagamento de impostos dos meses do último ano e uma comparação com o mesmo período dos anos passados, caso o cliente peça a informação.	100
	N2	O escritório cede informações com a comparação do pagamento de impostos dos meses do último ano e uma comparação com o mesmo período dos anos passados, caso o cliente peça a informação.	45
NEUTRO	N1	O escritório não possui informações sobre a comparação dos impostos de seus clientes.	0



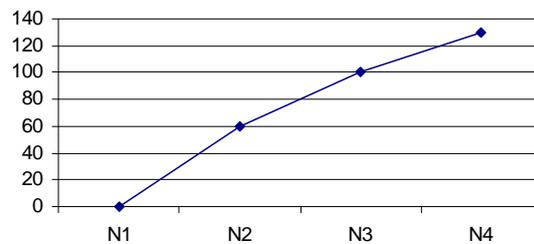
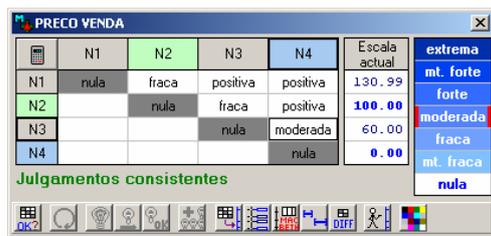
Ter parceria com Assessoria Jurídica ... Não ter

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N4	O escritório possui um setor jurídico.	132
BOM	N3	O escritório possui parceria com um escritório de advocacia.	100
	N2	O escritório indica seus clientes a escritórios de advocacia.	60
NEUTRO	N1	O escritório não presta assessoria jurídica a seus clientes, nem os encaminha a um escritório de advocacia.	0



Auxiliar no Cálculo do Preço de Venda ... Não auxiliar

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N4	O escritório possui um colaborador especializado em métodos para cálculo do preço de venda ideal.	130
BOM	N3	O escritório possui um colaborador com grande conhecimento em métodos para cálculo do preço de venda ideal.	100
	N2	O escritório faz a indicação de pessoas com capacidade para efetuar o cálculo do preço de venda ideal.	60
NEUTRO	N1	O escritório não possui colaborador com conhecimento em cálculo do preço de vendas e não indica terceiros com capacidade.	0

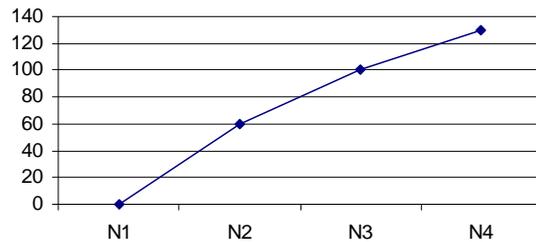


Auxiliar no Cálculo do Custo dos Produtos ... Não auxiliar

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N4	O escritório possui um colaborador especializado em métodos para cálculo do custo dos produtos.	130
BOM	N3	O escritório possui um colaborador com grande conhecimento em métodos para cálculo do custo dos produtos.	100
	N2	O escritório faz a indicação de pessoas com capacidade para efetuar o calculo do custo dos produtos.	60
NEUTRO	N1	O escritório não possui colaborador com conhecimento em calculo do preço de vendas e não indica terceiros com a capacidade.	0

	N1	N2	N3	N4	Escala actual	
N1	nula	fraca	positiva	positiva	131.55	extrema
N2		nula	fraca	positiva	100.00	mt. forte
N3			nula	moderada	60.00	moderada
N4				nula	0.00	fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

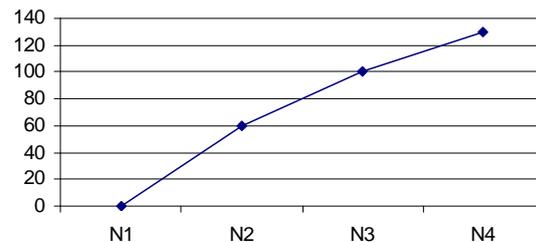


Auxiliar na Área Financeira ... Não auxiliar

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N4	O escritório possui um colaborador especializado em finanças.	130
BOM	N3	O escritório possui um colaborador com grande conhecimento em finanças.	100
	N2	O escritório faz a indicação de pessoas com capacidade para assessorar a área financeira da empresa.	60
NEUTRO	N1	O escritório não possui colaborador com conhecimento em finanças e não indica terceiros com a capacidade.	0

	N1	N2	N3	N4	Escala actual	
N1	nula	fraca	positiva	positiva	130.99	extrema
N2		nula	fraca	positiva	100.00	mt. forte
N3			nula	moderada	60.00	moderada
N4				nula	0.00	fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

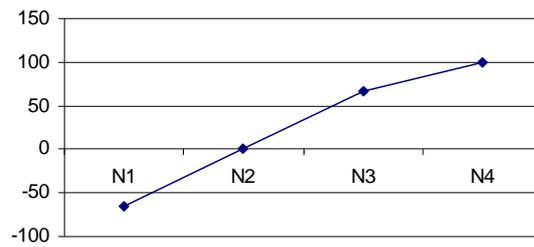


Ter Assessoria Pessoal ... Não ter

	Níveis	Descritor	MACBETH
BOM	N4	O escritório possui colaboradores capazes de auxiliar seus clientes na área fiscal pessoal sem que esses precise solicitar por este serviço.	100
	N3	O escritório possui colaboradores capazes de prestar auxílio na área fiscal pessoal, mas os clientes precisam pedir pelo serviço.	66
NEUTRO	N2	O escritório possui colaboradores capazes de prestar auxílio na área fiscal pessoal apenas de forma parcial a seus clientes.	0
	N1	O escritório não presta serviço de auxílio na área pessoal.	66

AUX PESS						
	N1	N2	N3	N4	Escala actual	
N1	nula	mt. fraca	positiva	positiva	100.00	extrema
N2		nula	fraca	positiva	66.67	mt. forte
N3			nula	fraca	0.00	forte
N4				nula	-66.67	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

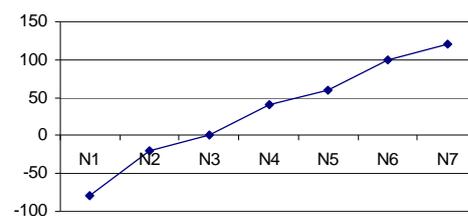


Ter espaço para Acomodação e Manutenção dos Documentos ... Não ter

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N7	O escritório faz a separação dos documentos por setor, organiza em ordem de data e confere as notas fiscais mensais. Toda a documentação em arquivo é organizada de forma padronizada, com versão digital e em catálogo, com índices de procura por empresas e por tipos de documentos.	120
BOM	N6	O escritório organiza por ordem de data e confere as notas fiscais mensais. Toda a documentação em arquivo é organizada de forma padronizada, com versão digital e em catálogo, com índices de procura por empresas e por tipos de documentos.	100
	N5	O escritório faz a separação dos documentos por setor. Toda a documentação em arquivo é organizada de forma padronizada, com versão digital e em catálogo, com índices de procura por empresas e por tipos de documentos	60
	N4	O escritório faz a separação dos documentos por setor, organiza em ordem de data e confere as notas fiscais mensais. Toda a documentação em arquivo possui versão digital e em catálogo, com índices de procura por empresas e por tipos de documentos.	40
NEUTRO	N3	Toda a documentação em arquivo é organizada de forma padronizada, com versão digital e em catálogo, com índices de procura por empresas e por tipos de documentos.	0
	N2	O escritório faz a separação dos documentos por setor. Toda a documentação em arquivo possui versão digital e em catálogo, com índices de procura por empresas e por tipos de documentos. Ou O escritório organiza em ordem de data e confere as notas fiscais mensais. Toda a documentação em arquivo possui versão digital e em catálogo, com índices de procura por empresas e por tipos de documentos.	-20
	N1	O escritório possui arquivo, toda documentação é encaminhada ao cliente.	-80

	niv1	niv2	niv3	niv4	niv5	niv6	niv7	Escala actual
niv1	nula	mt. fraca	positiva	positiva	positiva	positiva	positiva	120
niv2		nula	fraca	positiva	positiva	positiva	positiva	100
niv3			nula	mt. fraca	positiva	positiva	positiva	60
niv4				nula	fraca	positiva	positiva	40
niv5					nula	mt. fraca	positiva	0
niv6						nula	moderada	-20
niv7							nula	-80

Julgamentos consistentes

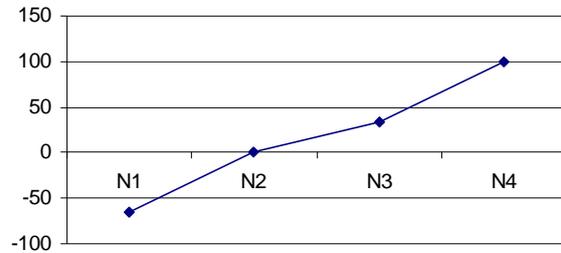


Existir a Manutenção das Obrigações Fiscais ... Ter de modo parcal

	Níveis	Descritor	MACBETH
BOM	N4	O escritório, após conseguir as informações fiscais, estrutura as obrigações fiscais em tempo hábil e fornece ao cliente as guias para o pagamento dos impostos. Após o pagamento, o escritório busca o documento para arquivo.	100
	N3	O escritório, após conseguir as informações fiscais, fornece os valores das obrigações fiscais em tempo hábil e entrega ao cliente as guias para o pagamento dos impostos perto do prazo. Após o pagamento, o escritório busca o documento para arquivo.	33
NEUTRO	N2	O escritório, após conseguir as informações fiscais, estrutura as obrigações fiscais em tempo hábil e fornece ao cliente as guias para o pagamento dos impostos. Após o pagamento, o cliente entrega o documento para arquivo.	0
	N1	O escritório, após conseguir as informações fiscais, fornece os valores das obrigações fiscais em tempo hábil e entrega ao cliente as guias para o pagamento dos impostos perto do prazo. Após o pagamento, o cliente entrega o documento para arquivo.	-66

The screenshot shows a software window titled 'MANUT FISCAL'. It contains a matrix with columns N1, N2, N3, N4 and rows N1, N2, N3, N4. The matrix cells contain terms like 'nula', 'fraca', 'positiva', 'mt. fraca'. To the right is a scale 'Escala actual' with values 100.00, 33.33, 0.00, -66.67. A legend on the right lists linguistic terms: extrema, mt. forte, forte, moderada, fraca, mt. fraca, nula. Below the matrix, it says 'Julgamentos consistentes'.

	N1	N2	N3	N4	Escala actual
N1	nula	fraca	positiva	positiva	100.00
N2		nula	mt. fraca	positiva	33.33
N3			nula	fraca	0.00
N4				nula	-66.67



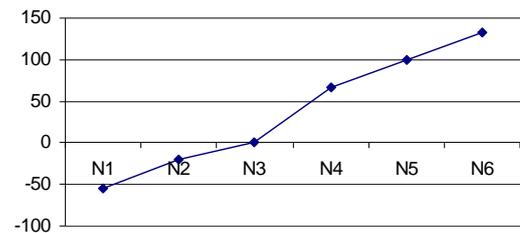
Realizar Acompanhamento de Estoques ... Não realizar

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N6	O escritório informa mensalmente seus clientes através de um relatório a atual política de estoques e, caso necessário, presta assessoria para que o valor seja otimizado no futuro.	133
BOM	N5	O escritório informa seus clientes, caso solicitado, através de um relatório a atual política de estoques e, caso necessário, presta assessoria para que o valor seja otimizado no futuro. Ou O escritório informa mensalmente seus clientes, por telefone, a atual política de estoques e, caso necessário, presta assessoria para que o valor seja otimizado no futuro.	100
	N4	O escritório informa mensalmente seus clientes através de um relatório a atual política de estoques	66
NEUTRO	N3	O escritório informa seus clientes, caso solicitado, através de um relatório, a atual política de estoques Ou O escritório informa mensalmente seus clientes, por telefone, a atual política de estoques.	0
	N2	O escritório informa seus clientes, por telefone, a atual política de estoques, caso seja solicitado.	-20
	N1	O escritório não possui controle sobre situação dos estoques de seus clientes.	-55

	N6	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual
N6	nula	mt. fraca	positiva	positiva	positiva	positiva	133.33
N5		nula	mt. fraca	positiva	positiva	positiva	100.00
N4			nula	fraca	positiva	positiva	66.67
N3				nula	mt. fraca	positiva	0.00
N2					nula	fraca	-19.99
N1						nula	-55.07

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Julgamentos consistentes



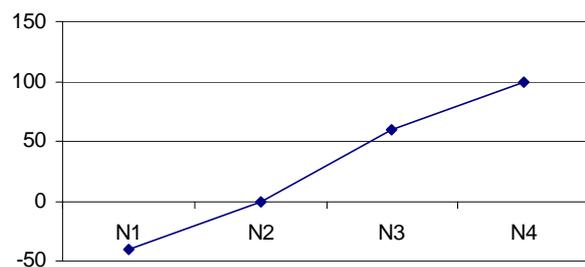
Auxiliar no Fluxo de Caixa ... Não auxiliar

	Níveis	Descritor	MACBETH
BOM	N4	O escritório presta informações constantemente sobre os problemas relativos ao fluxo de caixa de seus clientes, auxilia a controlá-lo e ensina a reduzir possíveis problemas futuros.	100
	N3	O escritório presta informações mensalmente sobre os problemas relativos ao fluxo de caixa de seus clientes, auxilia a controlá-lo e ensina a reduzir possíveis problemas futuros.	60
NEUTRO	N2	O escritório corrige os problemas no fluxo de caixa de seus clientes, sem evidenciar os problemas.	0
	N1	O escritório não acompanha o fluxo de caixa de seus clientes.	-40

	1	N3	N2	N1	Escala actual
1	nula	fraca	positiva	positiva	100
N3		nula	moderada	positiva	60
N2			nula	fraca	0
N1				nula	-40

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Julgamentos consistentes

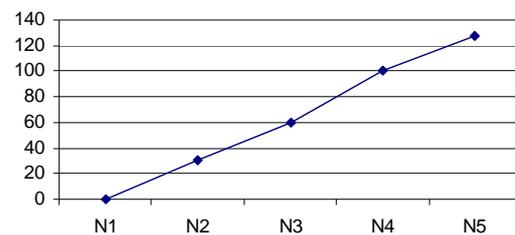


Ter serviço de Auditoria em Contas a Receber ... Não ter

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N5	O escritório indica profissional especializado que presta auditoria anualmente no “contas a receber de seus clientes.	130
BOM	N4	O escritório indica profissional especializado que presta auditoria no “contas a receber” de seus clientes, caso estes solicitem pelo serviço.	100
	N3	O escritório possui colaborador com conhecimentos em auditoria e a presta anualmente no “contas a receber” de seus clientes.	70
	N2	O escritório possui colaborador com conhecimentos em auditoria e a presta no “contas a receber” de seus clientes, caso estes solicitem pelo serviço.	30
NEUTRO	N1	O escritório não possui contador com conhecimentos em auditoria e não presta auditoria no “contas a receber” de seus clientes.	0

CONTAS A RECEBER						Escala actual	
	N5	N4	N3	N2	5		
N5	nula	fraca	positiva	positiva	positiva	128.57	extrema
N4		nula	fraca	positiva	positiva	100.00	mt. forte
N3			nula	moderada	positiva	71.43	forte
N2				nula	fraca	28.57	moderada
5					nula	0.00	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

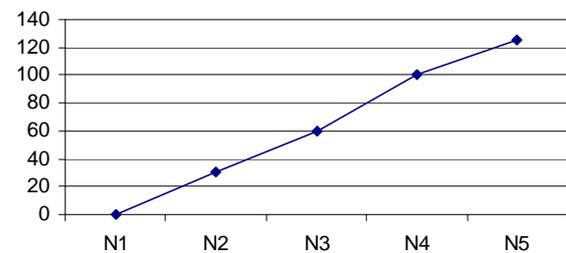


Apresentar Informativo do total dos Encargos com Pessoal ... Não apresentar

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N5	O escritório apresenta mensalmente um informativo com o total dos encargos com pessoal, pagos no mês e faz um comparativo com outros meses do ano e em relação ao mesmo período do ano passado.	125
BOM	N4	O escritório apresenta mensalmente um informativo com o total dos encargos com pessoal, pagos no mês.	100
	N3	O escritório prepara um informativo com o total dos encargos com pessoal, pagos no mês e faz um comparativo com outros meses do ano e em relação ao mesmo período do ano passado, caso o cliente peça a informação.	60
	N2	O escritório cede informações do total dos encargos com pessoal, pagos no mês, caso o cliente peça a informação.	25
NEUTRO	N1	O escritório não possui informações sobre os encargos com pessoal dos seus clientes.	0

INFORMATIVO PESSOAL						Escala actual	
	N5	N4	N3	N2	5		
N5	nula	fraca	positiva	positiva	positiva	125.0	extrema
N4		nula	moderada	positiva	positiva	100.0	mt. forte
N3			nula	moderada	positiva	62.5	forte
N2				nula	fraca	25.0	moderada
5					nula	0.0	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes



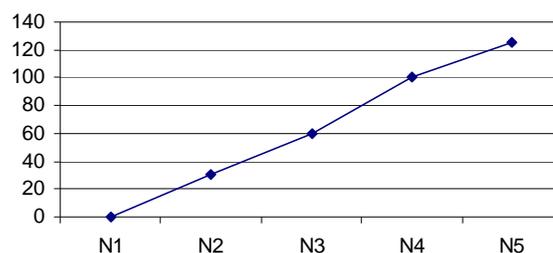
Apresentar as Demonstrações Financeiras ... Apresentar quando solicitado

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N5	O escritório apresenta mensalmente, as demonstrações financeiras da empresa, uma semana após o recebimento do último documento. E faz uma comparação com os meses anteriores e com o mesmo período do exercício passado.	125
BOM	N4	O escritório apresenta trimestralmente, as demonstrações financeiras da empresa, uma semana após o recebimento do último documento. E faz uma comparação com os meses anteriores e com o mesmo período do exercício passado.	100
	N3	O escritório apresenta semestralmente, as demonstrações financeiras da empresa, uma semana após o recebimento do último documento. E faz uma comparação com os meses anteriores e com o mesmo período do exercício passado.	60
	N2	O escritório apresenta anualmente, as demonstrações financeiras da empresa, uma semana após o recebimento do último documento. E faz uma comparação com os meses anteriores e com o mesmo período do exercício passado.	25
NEUTRO	N1	O escritório apresenta, caso seja solicitado, as demonstrações financeiras da empresa, uma semana após o recebimento do último documento. E faz uma comparação com os meses anteriores e com o mesmo período do exercício passado.	0

DEMONSTRAÇÃO FINANCEIRA						
	N5	N4	N3	N2	5	Escala actual
N5	nula	fraca	positiva	positiva	positiva	125.0
N4		nula	moderada	positiva	positiva	100.0
N3			nula	moderada	positiva	62.5
N2				nula	fraca	25.0
5					nula	0.0

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Julgamentos consistentes

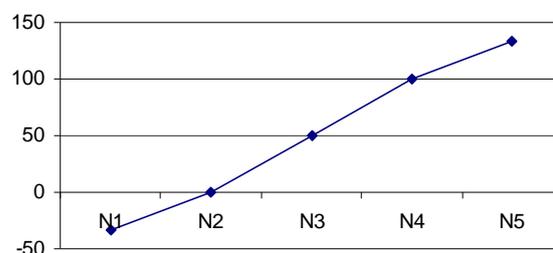


Apresentar Desempenho Financeiro ... Apresentar quanto solicitado

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N5	O escritório apresenta mensalmente um informativo sobre o desempenho financeiro do cliente, e faz comparações com os meses anteriores e com o mesmo período do exercício passado.	133
BOM	N4	O escritório apresenta trimestralmente um informativo sobre o desempenho financeiro do cliente, e faz comparações com os meses anteriores e com o mesmo período do exercício passado.	100
	N3	O escritório apresenta semestralmente um informativo sobre o desempenho financeiro do cliente, e faz comparações com os meses anteriores e com o mesmo período do exercício passado.	50
NEUTRO	N2	O escritório apresenta anualmente um informativo sobre o desempenho financeiro do cliente, e faz comparações com os meses anteriores e com o mesmo período do exercício passado.	0
	N1	O escritório apresenta, caso seja solicitado, um informativo sobre o desempenho financeiro do cliente, e faz comparações com os meses anteriores e com o mesmo período do exercício passado.	-33

	N5	N4	N3	N2	5	Escala actual	
N5	nula	fraca	positiva	positiva	positiva	133.33	extrema
N4		nula	moderada	positiva	positiva	100.00	mt. forte
N3			nula	moderada	positiva	50.00	forte
N2				nula	fraca	0.00	moderada
5					nula	-33.33	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

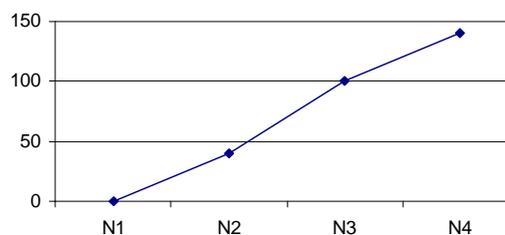


Apresentar Demonstrações passíveis de serem entendidas ... Entender com auxílio

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N4	O cliente não possui dúvidas e compreende as demonstrações assim que as analisa. Elas são expostas, além de sua forma mais complexa, em forma resumida.	140
BOM	N3	O cliente não possui dúvidas e compreende as demonstrações assim que as analisa.	100
	N2	A cliente precisa do auxílio do contador para analisar e compreender as demonstrações. Elas são expostas, além de sua forma mais complexa, em forma resumida.	40
NEUTRO	N1	A cliente precisa do auxílio do contador para analisar e compreender as demonstrações.	0

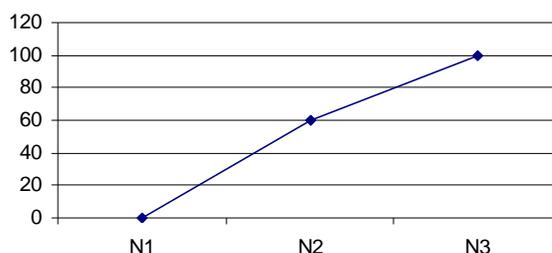
	1	N3	N2	N1	Escala actual	
1	nula	fraca	positiva	positiva	140	extrema
N3		nula	moderada	positiva	100	mt. forte
N2			nula	fraca	40	forte
N1				nula	0	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes



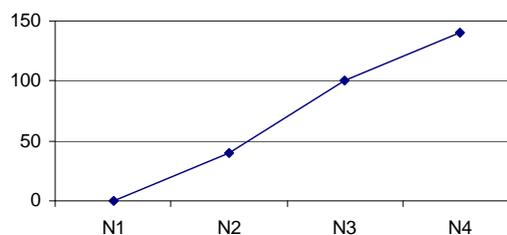
Fornecer de relatórios de caixa mensal ... Não fornecer

	Níveis	Descritor	MACBETH
BOM	N3	O escritório apresenta um relatório mensal contendo as explicações referentes a atual política de caixa da empresa.	100
	N2	O escritório apresenta um relatório mensal contendo a atual posição de caixa da empresa.	60
NEUTRO	N1	O escritório não apresenta um relatório mensal contendo a atual posição de caixa da empresa.	0



Gerar Informativo de Férias ... quando solicitado

	Níveis	Descritor	MACBETH
	N4	O escritório apresenta mensalmente um informativo com as informações referentes às férias dos colaboradores dos clientes.	140
BOM	N3	O escritório apresenta um informativo com as informações referentes às férias dos colaboradores, caso o cliente solicite a informação.	100
	N2	O escritório apresenta informações referentes às férias dos colaboradores, caso o cliente solicite a informação.	40
NEUTRO	N1	O escritório apresenta informações referentes às férias quando solicitado, porém precisa de alguns dias para preparar a informação.	0



Apêndice E– Taxas de substituição

Satisfação dos Clientes	
1 Atendimento	13%
1.1 Instalações Físicas	20%
1.1.1 Conforto das instalações físicas	60%
1.1.2 Limpeza	40%
1.2 Regularidade das visitas a empresa	40%
1.3 Cordialidade	15%
1.4 Facilidade de contatos	25%
2 Segurança	12%
2.1 Atualização das Legislações	30%
2.2 Organização	30%
2.3 Informações precisas e seguras	40%
3 Transmissão de informações	15%
3.1 Rapidez de resposta	30%
3.2 Agilidade	40%
3.2.1 Legislação Fiscal	40%
3.2.2 Legislação trabalhista	30%
3.2.3 Informar mudanças nos prazos	30%
3.3 Clareza das informações transmitidas	15%
3.4 Apresentação fundamentada de informações	15%
4 Preço	10%
5 Confiabilidade	15%
5.1 Fidelidade	20%
5.2 Histórico do Escritório	30%
5.3 Profissionalismo	50%
5.3.1 Sigilo de informações	30%
5.3.2 Responsabilidade	35%
5.3.3 Reputação do Contador	20%
5.3.4 Ética	15%
6 Qualificação dos Colaboradores	15%
6.1 Conhecimento Técnico	40%
6.2 Treinamento de Pessoal	30%
6.3 Conhecimento Gerencial	15%
6.4 Conhecimento Jurídico	15%
7 Serviços	20%
7.1 Assessoria	50%
7.1.1 Assessoria Empresarial	80%
7.1.1.1 Elisão fiscal	15%
7.1.1.2 Comparativo de Impostos	20%
7.1.1.3 Assessoria Jurídica	10%
7.1.1.4 Cálculo do Preço de Venda	15%
7.1.1.5 Cálculo do Custo dos Produtos	15%
7.1.1.6 Auxílio na área financeira	25%

7.1.2 Assessoria Pessoal	20%
7.2 Fundamentais	25%
7.2.1 Acomodação e Manutenção dos Documentos	20%
7.2.2 Manutenção das Obrigações Fiscais	30%
7.2.3 Assessoria Contábil	50%
7.2.3.1 Acompanhamento de estoques	40%
7.2.3.2 Auxílio no Fluxo de Caixa	40%
7.2.3.3 Auditoria em contas a pagar e a receber	20%
7.3 Apresentação de Demonstrativos	25%
7.3.1 Informativo do total dos encargos com pessoal	15%
7.3.2 Apresentação das Demonstrações Financeiras	20%
7.3.3 Apresentação do Desempenho	10%
7.3.4 Clareza e Simplificação das Demonstrações Apresentadas	20%
7.3.5 Fornecimento de relatórios de caixa	20%
7.3.6 Informativo de férias	15%

Apêndice F – Perfil de Impacto das Ações com Recomendações

	Taxas	Desemp	Aperfçto.	Valoração
Satisfação dos Clientes				87,09
1 Atendimento	13%			115,50
1.1 Instalações Físicas	20%			60,00
1.1.1 Conforto das instalações físicas	60%		n4	100,00
1.1.2 Limpeza	40%		n2	-
1.2 Regularidade das visitas a empresa	40%		n5	140,00
1.3 Cordialidade	15%		n5	150,00
1.4 Facilidade de contatos	25%		n4	100,00
2 Segurança	12%			88,00
2.1 Atualização das Legislações	30%		n4	60,00
2.2 Organização	30%		n5	100,00
2.3 Informações precisas e seguras	40%		n4	100,00
3 Transmissão de informações	15%			67,35
3.1 Rapidez de resposta	30%		n4	60,00
3.2 Agilidade	40%			36,00
3.2.1 Legislação Fiscal	40%		n3	-
3.2.2 Legislação trabalhista	30%		n4	60,00
3.2.3 Informar mudanças nos prazos	30%		n3	60,00
3.3 Clareza das informações transmitidas	15%		n5	100,00
3.4 Apresentação fundamentada de informações	15%	n1	n5	133,00
4 Preço	10%	n1	n3	100,00
5 Confiabilidade	15%			74,90
5.1 Fidelidade	20%		n2	-
5.2 Histórico do Escritório	30%		n4	100,00
5.3 Profissionalismo	50%			89,80
5.3.1 Sigilo de informações	30%		n3	66,00
5.3.2 Responsabilidade	35%	n2	n4	100,00
5.3.3 Reputação do Contador	20%		n4	100,00
5.3.4 Ética	15%		n4	100,00
6 Qualificação dos Colaboradores	15%			88,00
6.1 Conhecimento Técnico	40%		n4	100,00
6.2 Treinamento de Pessoal	30%	n2	n4	100,00
6.3 Conhecimento Gerencial	15%		n3	60,00
6.4 Conhecimento Jurídico	15%		n3	60,00
7 Serviços	20%			84,86
7.1 Assessoria	50%			77,20
7.1.1 Assessoria Empresarial	80%			80,00
7.1.1.1 Elisão fiscal	15%	n2	n4	100,00
7.1.1.2 Comparativo de Impostos	20%	n1	n4	150,00
7.1.1.3 Assessoria Jurídica	10%		n3	100,00
7.1.1.4 Cálculo do Preço de Venda	15%		n1	-
7.1.1.5 Cálculo do Custo dos Produtos	15%		n1	-
7.1.1.6 Auxílio na área financeira	25%	n1	n3	100,00
7.1.2 Assessoria Pessoal	20%		n3	66,00
7.2 Fundamentais	25%			94,00
7.2.1 Acomodação e Manutenção dos Documentos	20%		n7	120,00
7.2.2 Manutenção das Obrigações Fiscais	30%		n4	100,00
7.2.3 Assessoria Contábil	50%			80,00
7.2.3.1 Acompanhamento de estoques	40%	n1	n5	100,00
7.2.3.2 Auxílio no Fluxo de Caixa	40%		n4	100,00
7.2.3.3 Auditoria em contas a pagar e a receber	20%		n1	-
7.3 Apresentação de Demonstrativos	25%			91,05
7.3.1 Informativo do total dos encargos com pessoal	15%	n2	n5	125,00
7.3.2 Apresentação das Demonstrações Financeiras	20%		n3	60,00

7.3.3 Apresentação do Desempenho	10%	n1	n5	133,00
7.3.4 Clareza e Simplificação das Dem. Ap.	20%		n3	100,00
7.3.5 Fornecimento de relatórios de caixa	20%		n2	60,00
7.3.6 Informativo de férias	15%		n3	100,00

Legenda

-  Ações sem custo
-  Ações com custo

Apêndice G – Perfil de Impacto das Ações com aperfeiçoamento sem custo

	Taxas	Desemp.	Aperfçto.	Valoração
Avaliação global				77,84
1 Atendimento	13%			115,50
1.1 Instalações Físicas	20%			60,00
1.1.1 Conforto das instalações físicas	60%		n4	100,00
1.1.2 Limpeza	40%		n2	-
1.2 Regularidade das visitas a empresa	40%		n5	140,00
1.3 Cordialidade	15%		n5	150,00
1.4 Facilidade de contatos	25%		n4	100,00
2 Segurança	12%			88,00
2.1 Atualização das Legislações	30%		n4	60,00
2.2 Organização	30%		n5	100,00
2.3 Informações precisas e seguras	40%		n4	100,00
3 Transmissão de informações	15%			67,35
3.1 Rapidez de resposta	30%		n4	60,00
3.2 Agilidade	40%			36,00
3.2.1 Legislação Fiscal	40%		n3	-
3.2.2 Legislação trabalhista	30%		n4	60,00
3.2.3 Informar mudanças nos prazos	30%		n3	60,00
3.3 Clareza das informações transmitidas	15%		n5	100,00
3.4 Apresentação fundamentada de informações	15%	n1	n5	133,00
4 Preço	10%	n1	n3	100,00
5 Confiabilidade	15%			74,90
5.1 Fidelidade	20%		n2	-
5.2 Histórico do Escritório	30%		n4	100,00
5.3 Profissionalismo	50%			89,80
5.3.1 Sigilo de informações	30%		n3	66,00
5.3.2 Responsabilidade	35%	n2	n4	100,00
5.3.3 Reputação do Contador	20%		n4	100,00
5.3.4 Ética	15%		n4	100,00
6 Qualificação dos Colaboradores	15%			58,00
6.1 Conhecimento Técnico	40%		n4	100,00
6.2 Treinamento de Pessoal	30%		n2	-
6.3 Conhecimento Gerencial	15%		n3	60,00
6.4 Conhecimento Jurídico	15%		n3	60,00
7 Serviços	20%			61,11
7.1 Assessoria	50%			45,20
7.1.1 Assessoria Empresarial	80%			40,00
7.1.1.1 Elisão fiscal	15%		n2	-
7.1.1.2 Comparativo de Impostos	20%	n1	n4	150,00
7.1.1.3 Assessoria Jurídica	10%		n3	100,00
7.1.1.4 Cálculo do Preço de Venda	15%		n1	-
7.1.1.5 Cálculo do Custo dos Produtos	15%		n1	-
7.1.1.6 Auxílio na área financeira	25%		n1	-
7.1.2 Assessoria Pessoal	20%		n3	66,00

7.2 Fundamentais	25%			63,00
7.2.1 Acomodação e Manutenção dos Documentos	20%		n7	120,00
7.2.2 Manutenção das Obrigações Fiscais	30%		n4	100,00
7.2.3 Assessoria Contábil	50%			18,00
7.2.3.1 Acompanhamento de estoques	40%		n1	(55,00)
7.2.3.2 Auxílio no Fluxo de Caixa	40%		n4	100,00
7.2.3.3 Auditoria em contas a pagar e a receber	20%		n1	-
7.3 Apresentação de Demonstrativos	25%			91,05
7.3.1 Informativo do total dos encargos com pessoal	15%	n2	n5	125,00
7.3.2 Apresentação das Demonstrações Financeiras	20%		n3	60,00
7.3.3 Apresentação do Desempenho	10%	n1	n5	133,00
7.3.4 Clareza e Simplificação das Dem. Ap.	20%		n3	100,00
7.3.5 Fornecimento de relatórios de caixa	20%		n2	60,00
7.3.6 Informativo de férias	15%		n3	100,00

Legenda

 Ações sem custo

