

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**LEANDRO JOÃO DE SOUZA**

**BENEFÍCIOS DO CERTIFICADO DE QUALIDADE NOS  
ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE DE SÃO JOSÉ/SC**

Florianópolis

2007

**LEANDRO JOÃO DE SOUZA**

**BENEFÍCIOS DO CERTIFICADO DE QUALIDADE NOS  
ECRITÓRIOS DE CONTABILIDADE DE SÃO JOSÉ/SC**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Loreci João Borges.

Florianópolis

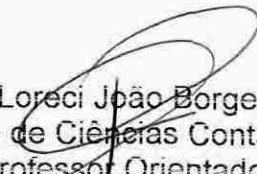
2007

LEANDRO JOÃO DE SOUZA

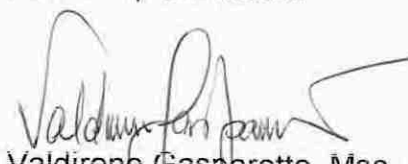
**BENEFÍCIOS DO CERTIFICADO DE QUALIDADE NOS  
ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE DE SÃO JOSÉ**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média 7,5, atribuída pela banca constituída pelos professores abaixo mencionados.


Compuseram a banca:



Prof. Loreci João Borges, Dr.  
Departamento de Ciências Contábeis – UFSC  
Professor Orientador




Prof.ª Valdirene Gasparetto, Msc.  
Departamento de Ciências Contábeis – UFSC  
Membro



Prof. Roque Brinckmann, Dr.  
Departamento de Ciências Contábeis – UFSC  
Membro

Florianópolis, 13 de Julho de 2007.



Prof.ª Elisete Dahmer Pfitscher  
Coordenadora de Monografia do CCN

Dedico esse trabalho a minha família, Pai, Mãe, irmã e minha namorada, para meu orientador e a todos os amigos que em todo momento me deram força para que este momento chegasse.

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS, por esta oportunidade.

Agradeço aos meus pais, João Joaquim de Souza e Odete Laurici Marques de Souza, por todo o incentivo durante todas as etapas de minha vida.

Agradeço a Universidade Federal de Santa Catarina, funcionários e professores do departamento de Ciências Contábeis, principalmente ao Prof. Loreci João Borges, meu orientador, que muito me ajudou em eu poder estar aqui.

Agradeço a todos os colegas que de alguma forma colaboraram para minha formação, em especial aos amigos que conquistei, Cleo de Assis e Marcel Garcia Gabriel e a tantos outros pelo apoio e incentivo, vocês tem um lugar especial em minha vida.

Agradeço a minha namorada Mariza Gomes Marques de Farias, pelas palavras de incentivo, carinho e porque não dizer, de cobrança durante os momentos difíceis e intermináveis.

"Quando Deus quer, não há quem não queira".

(Ayrton Senna)

## RESUMO

JOÃO DE SOUZA, Leandro. **Benefícios do Certificado de Qualidade nos Escritórios de Contabilidade de São José/SC**. 2007. 64f. Monografia. (Curso de Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2007.

Esta monografia aborda o Certificado de Qualidade pelo ISO 9001 nos Escritórios de Contabilidade de São José/SC, seus benefícios, problemas para a implantação e demonstra os resultados obtidos através de pesquisa realizada nos escritórios de contabilidade, em São José/SC, em gráficos demonstrativos. Apresenta também o surgimento do Certificado de Qualidade em empresas Prestadoras de Serviço, como sendo um diferencial nos serviços prestados, atingindo assim o crescimento das empresas. O objetivo deste trabalho é aprofundar os conhecimentos em Contabilidade e demonstrar os benefícios da Gestão de Qualidade nos Escritórios de Contabilidade. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa. Com relação aos procedimentos, foi feita uma pesquisa de campo em 26 Escritórios de Contabilidade em São José/SC, através de um Questionário e a elaboração de gráficos com os resultados da pesquisa. A pesquisa conclui que, com a Gestão da Qualidade, muitos Escritórios de Contabilidade obtiveram uma melhora considerável, e a Gestão da Qualidade é um diferencial na apresentação do escritório.

**Palavras-chave:** Qualidade. Benefícios do Certificado de Qualidade.

## LISTA DE GRÁFICOS

Figura 1: Tempo de Certificação .....	48
Figura 2: Motivo da Implantação da Certificação .....	49
Figura 3: Retrabalhos .....	49
Figura 4: Receita em Relação à Certificação .....	50
Figura 5: Instrumentos de Avaliação da Qualidade .....	50
Figura 6: Aspectos Positivos .....	51
Figura 7: Política de Remuneração para os Funcionários .....	51
Figura 8: Barreiras Encontradas na Implantação do Programa de Qualidade ...	52
Figura 9: Resultado dos Serviços Prestados X Prevenção .....	53
Figura 10: Redução dos Custos .....	53
Figura 11: Marketing .....	54
Figura 12: A Influência da Certificação Quanto a Escolha da Empresa .....	54

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: PRODUTOS OFERECIDOS PELAS EMPRESAS CONTÁBEIS ..	28-29
Quadro 2: MÉTODO DE IMPLANTAÇÃO DE QUALIDADE .....	44-45



## SUMÁRIO

### CAPÍTULO 1

1 INTRODUÇÃO .....	11
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 Objetivo Geral .....	12
1.2.2 Objetivo Específico .....	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS .....	14
1.4.1 METODOLOGIA .....	14
1.4.2 AMOSTRA .....	15
1.5 LIMITAÇÃO.....	16
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16

### CAPÍTULO 2

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	18
2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA CONTABILIDADE .....	18
2.2 CONCEITO DE CONTABILIDADE .....	19
2.3 ÁREA DE APLICAÇÃO DA CONTABILIDADE .....	20
2.4 DIVISÕES DA CONTABILIDADE .....	21
3 SETOR DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO .....	23
3.1 PRESTAÇÃO DE SERVIÇO.....	23
3.2 TERCEIRIZAÇÃO .....	25
3.3 EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS .....	27
4 QUALIDADE .....	30
4.1 HISTÓRIA DA QUALIDADE.....	30
4.2 INFLUÊNCIA JAPONESA.....	33
4.3 A EVOLUÇÃO NO BRASIL.....	34

4.4 CONCEITO DE QUALIDADE.....	34
4.5 QUALIDADE TOTAL NOS SERVIÇOS.....	37
4.6 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL.....	39
4.7 FERRAMENTAS PARA A IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE.....	41
4.8 IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE QUALIDADE.....	42
4.9 QUALIDADE NOS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE.....	45
CAPÍTULO 3	
5 RESULTADOS E ANÁLISES.....	48
5.1 GRÁFICOS.....	48
CAPÍTULO 4	
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
REFERÊNCIAS.....	59
ANEXOS.....	61

## **CAPÍTULO 1**

### **1 INTRODUÇÃO**

O papel dos escritórios de contabilidade tem passado por grandes modificações. Há 30 anos os contadores eram conhecidos como “guarda-livros” e hoje são peça fundamental para o gerenciamento das empresas. Com a evolução das empresas prestadoras de serviços contábeis, se percebeu a necessidade de buscar maneiras de obter um diferencial para a garantia da clientela. Com isso, o estudo se aprofundou sobre a qualidade na prestação de serviços contábeis, onde se identificou grandiosas vantagens com a sua implantação. Algumas vantagens encontradas foram a satisfação dos clientes, que é o foco principal, a motivação dos funcionários e o baixo custo na prestação de serviços. A implantação de um Sistema de Gestão de Qualidade representa a obtenção de uma poderosa ferramenta que possibilita a otimização de diversos processos dentro da empresa. Além destes ganhos, nem sempre fáceis e imediatos, fica evidente também a preocupação com a melhoria contínua dos serviços fornecidos.

Essa certificação é transmitida para os clientes por meio de logotipos que identificam a certificação de qualidade. Por consequência, ocorre a divulgação da mesma, fazendo com que a empresa tenha um diferencial em relação às outras empresas que não possuem a qualificação registrada.

Pensando nesse diferencial, serão demonstrados dentro da Gestão da Qualidade, os benefícios trazidos aos escritórios de contabilidade de São José/SC por meio de sua aplicação.

#### **1.1 TEMA E PROBLEMA**

De acordo com o exposto o tema deste projeto de monografia são os Benefícios do Certificado de Qualidade nos Escritórios de Contabilidade de São José/SC.

Quais foram os benefícios trazidos para os Escritórios de Contabilidade de São José pelo programa de Gestão de Qualidade?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar os benefícios trazidos pela Gestão de Qualidade aos Escritórios de Contabilidade de São José/SC.

### 1.2.2 Objetivo Específico

Junto aos escritórios de contabilidade que já possuem o certificado de qualidade pretende-se:

- Levantar os aspectos positivos;
- Levantar as dificuldades da implantação de um processo de gestão de qualidade;
- Identificar as barreiras encontradas durante o processo de implantação de um processo de gestão de qualidade.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas de anos passados não possuíam um controle de seu patrimônio, apenas fabricavam e vendiam ou compravam e revendiam, estabelecendo o preço de acordo com suas necessidades. Isso acontecia porque os consumidores não tinham a opção de escolha entre os produtos, até porque não havia uma variedade deles. Então com esse fato, os produtores não se

preocupavam em satisfazer seus clientes por meio de seus serviços e produtos, porque simplesmente o que eles fabricavam eles vendiam.

Com o surgimento do Capitalismo (final da Idade Média), profissionais da área de vendas e trocas desenvolveram um sistema para controlar e analisar os acréscimos ou decréscimos dos investimentos das entidades, sejam elas comerciais ou industriais.

Para o auxílio deste sistema econômico e para o seu aperfeiçoamento, inicia-se então a utilização do Método das Partidas Dobradas. Esse método visa a continuidade da Equação do Patrimônio, e hoje é aplicado para qualquer tipo de pessoa, física ou jurídica, com fins lucrativos ou não. E por consequência surge a contabilidade, cujas informações possuem duas finalidades básicas, que são a de controle e planejamento, ou seja, analisar o andamento da empresa de acordo com os seus planos e políticas, e decidir a sua direção e ação para o futuro.

Com o passar dos anos, os especialistas em contabilidade foram se tornando profissionais liberais, trabalhando por conta própria. Eles abrem seus próprios escritórios, onde podem acompanhar o andamento de mais de uma empresa ao mesmo tempo. Desde então, surgiram muitos escritórios de contabilidade e ao mesmo tempo, a necessidade de cada um procurar seu diferencial no mercado, para que pudessem se destacar diante da clientela.

Dentre diversos diferenciais, encontra-se um a qualidade. Ela busca uma padronização, para que haja motivação entre os funcionários, buscando prestar melhor serviço, refletindo na satisfação dos clientes.

Para a padronização em busca da qualidade, existem normas e instituições que certificam as empresas. A ISO 9001 é um exemplo de norma e suporte para a qualidade. E, como instituição certificadora, temos como exemplo o SEBRAE e o SESCON.

## 1.4 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Os procedimentos metodológicos são a forma com que o trabalho foi montado, e a forma com que as informações foram utilizadas e descritas no decorrer da monografia.

### 1.4.1 Metodologia

*A metodologia do trabalho é de forma expositiva e através de uma pesquisa de campo em escritórios de contabilidade de São José/SC.*

Conforme Vergara (2000, p. 75) este trabalho científico monográfico se apresentará quanto aos fins, de forma descritiva e aplicada, já quanto aos meios de investigação, por meio da pesquisa de campo e bibliográfica.

O trabalho descritivo procura encontrar dados gerais e amplos de um contexto social, onde se discute a qualidade e os benefícios trazidos por ela para os escritórios de contabilidade.

O estudo descritivo também procura buscar explicar o fato e analisar suas variáveis e definir a sua natureza. Esse estudo é mais adequado quando de procura melhores informações sobre o assunto, bem como seu comportamento e suas influências.

Dentro da pesquisa descritiva se dá maior eficiência na escolha dos instrumentos que se adequarão para melhor busca de informações. Esses instrumentos poderão ser questionários, entrevistas, observações entre outras técnicas que se adequarão nesta modalidade de pesquisa.

Para a coleta de dados, pretende-se selecionar todos os escritórios de contabilidades que possuem a certificação de qualidade, para que estes sejam explorados por meio de questionários direcionados à questão dos benefícios trazidos pela mesma.

Este trabalho trata-se também de uma pesquisa aplicada. Esta requer determinadas teorias ou leis mais amplas como ponto de partida, e tem como objetivo resolver problemas concretos, sejam eles imediatos ou não. Após a

pesquisa, busca-se fazer a sua aplicação para as diferentes necessidades humanas, comprovando ou rejeitando as hipóteses sugeridas pelas teorias.

Classifica-se também como uma pesquisa de campo que é uma investigação real feita nos locais onde se encontra o problema em estudo. Os instrumentos utilizados nesta pesquisa poderão ser entrevistas, aplicação de questionários, teses e observação participante ou não.

A pesquisa bibliográfica tem como objetivo buscar o conhecimento das diferentes formas de contribuição científica que se realizam sobre determinado assunto ou fenômeno. Esta pesquisa foi realizada em bibliotecas públicas, faculdades, universidades e, especialmente, nos acervos que fazem parte do catálogo coletivo e das bibliotecas virtuais.

Os levantamentos bibliográficos serão realizados em locais que servem como fonte de informações, como esses já ditos, para a busca de documentações, que servem para comprovar a existência ou não das hipóteses que serão objeto de estudo de outros pesquisadores, obtendo-se a partir daí, a finalidade de elaborar o seu projeto de pesquisa.

Para a fundamentação teórica foi realizada uma revisão bibliográfica em livros que falam especificadamente de qualidade de serviços, assim como normas e periódicos que comentam sobre a certificação da qualidade e sua padronização, também por meio de teses apresentadas nas faculdades, Internet e também por meio de aplicações em escritórios que implantaram o Sistema de Gestão de Qualidade.

O projeto terá uma abordagem de pesquisa qualitativa.

#### 1.4.2 AMOSTRA

Optou-se por uma amostra intencional ou de seleção racional, sendo pesquisados apenas os escritórios de contabilidade de São José/SC que possuem certificado de qualidade, que segundo dados obtidos com algumas entidades certificadoras, como SEBRAE e SESCON, totalizaram 26 escritórios.

A amostra intencional não é representativa de toda a população, por isso é impossível se generalizar os resultados da pesquisa. No entanto, segundo Marconi e Lakatos (1999, p.21), “em média, os questionários expedidos pelo pesquisador alcançam 25% de devolução”, tendo isso em consideração, torna-se válido apenas para aquele grupo específico, e também podem servir de base para futuras pesquisas, partindo também do pressuposto que para a obtenção do certificado, é preciso seguir uma linha como padrão.

Essa amostra também é intencional, pois em determinados casos, considerações de diversas ordens impedem a escolha de uma amostra probabilística, buscando assim tentativas por outras vias, ou seja, uma amostra representativa.

## 1.5 LIMITAÇÃO

Este trabalho se limita a 26 Escritórios de Contabilidade de São José/SC que possuem Certificado de Qualidade ISO 9001, dados esses obtidos com entidades certificadoras.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O primeiro capítulo descreve a forma em que será elaborado esta Monografia, com seus objetivos, estrutura, limitações, problema, tema e metodologia.

No segundo capítulo fala sobre a contabilidade em si, como e quando ela surgiu, a sua evolução e seus conceitos de acordo com autores. Também se abordará as áreas a que a contabilidade se aplica, suas divisões e quais os tipos que existem, será também comentado sobre o setor de prestação de serviços. É comentado sobre a terceirização de serviços, onde empresas prestam serviços para outras. Ainda neste capítulo se dará ênfase sobre os escritórios de contabilidade e para que servem.



No terceiro capítulo será demonstrada a pesquisa feita nos Escritórios de Contabilidade de São José/SC, e também demonstrada em gráficos os resultados obtidos.

No quarto capítulo são descritas as considerações finais sobre o trabalho feito para a conclusão do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina.

## **CAPÍTULO 2**

### **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

São abordados neste capítulo os conceitos aplicados à contabilidade, sua evolução histórica e sua área de aplicação.

#### **2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA CONTABILIDADE**

A contabilidade já é muito antiga e vem desde a.C. Suas atividades começaram desde simples trocas de mercadorias até os dias de hoje como consultores e auditores de grandes negócios.

De acordo com Franco (1993), a história da contabilidade se inicia a partir das atividades de permuta de mercadorias, ou seja, a troca de alimentos e outros bens. Com isso ocorreram as primeiras atividades comerciais que datam 4500 a.C.. Durante esse período o homem começou sentir a necessidade de controlar seus patrimônios.

Os registros das permutas eram feitos em placas de argila de tamanhos e formatos diversificados. No Egito os encarregados dessa função, utilizando-se do papiro e do sistema hieróglifo, eram os escribas que são considerados como os precursores dos contabilistas. Estes ainda hoje utilizam na contabilidade os registros, mesmo de forma diferente.

Na Mesopotâmia várias civilizações se dedicavam à extração de benefícios naturais, onde o mais conhecido era a agricultura. A partir daí começam as vendas para terceiros visando a lucratividade. A riqueza da agricultura fez com que surgissem várias outras atividades comerciais, bem como carpintaria, tecelagem, artesanato e outros derivados, passando a existir a prestação de serviços.

A partir de 200 a.C. surgiram, na República Romana, os registros governamentais, que discriminavam os lucros, despesas e relações de propriedades. Os livros para registros de negócios e propriedades surgiram

durante a Idade Média na Inglaterra, utilizados para obter maior controle de seus bens.

A Guerra das Cruzadas teve grande influência no desenvolvimento comercial porque, por um lado, o transporte e o fornecimento de equipamentos e provisões aos soldados acabaram se tornando um negócio lucrativo, assim como a comercialização de bens trazidos do Oriente. Por outro lado, os que voltavam das Cruzadas sentiam falta de produtos com os quais haviam se habituado no Oriente, passando a importar bens e mesmo estimular sua produção na Europa.

Após o Renascimento, passa a ocorrer o acúmulo de capital e também a crescer a demanda por novos produtos. Como consequência da aplicação desse capital, surgem novos negócios que geraram novos empregos. Também houve um estímulo ao estudo da Matemática para os cálculos financeiros do patrimônio.

O surgimento da contabilidade como um método de controle e registro das operações comerciais só foi possível por causa da existência simultânea da escrita, aritmética, propriedade privada, dinheiro, comércio e capital.

A criação da contabilidade, mais especificamente o método das partidas dobradas, se atribui a um Frade Franciscano chamado Luca Paccioli, nascido na Itália que em 1494, que publicou um tratado de matemática onde incluía 36 capítulos sobre contabilidade.

No século XX com a Revolução Industrial, a intensificação do comércio internacional e as guerras, houve um crescimento dos negócios que foram motivos para o aperfeiçoamento da contabilidade. Alguns estudiosos que também se destacaram no aperfeiçoamento dessa ciência foram os italianos Villa, Carboni, Rossi e Besta, autores das principais correntes da contabilidade.

## 2.2 CONCEITO DE CONTABILIDADE

O conceito de Contabilidade é discutido por alguns pensadores da área contábil, desde sua classificação como uma ciência exata ou social.

Para Block (1987, p.87), “contabilidade é o registro e análise de todas as transações, para avaliar a situação financeira de um indivíduo ou firma”.

A contabilidade é utilizada para empresas como também para pessoas físicas, onde buscam conseqüentemente manter a boa saúde econômica e financeira.

Mais segundo Ribeiro (1996, p.14), “a contabilidade é uma ciência que permite, através de suas técnicas, manter um controle permanente do Patrimônio da empresa”.

Através dessa afirmação de Ribeiro percebe-se que é permitido à contabilidade fazer análises capazes de prever acontecimentos futuros, evitando assim que, fatos possam afetar a continuidade da empresa.

Na visão de Palhares e Castro (1990, p.09), “a contabilidade é justamente a ciência que estuda e estabelece normas para o controle, registro e análise de fatos econômicos e financeiros”. De acordo com suas regras e obrigatoriedades também garante a sobrevivência da empresa.

Através dessas técnicas e normas da contabilidade pode-se atingir sua principal finalidade, que consiste no fornecimento de informações econômicas e financeiras. As informações são sobre o patrimônio da entidade, para que os administradores, proprietários e os que pretendem investir na empresa possam ter mais facilidade e convicção nas tomadas de decisões.

Segundo Marion (1989, p.69) “a contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa”. Comenta ainda que a contabilidade, além de muito antiga, sempre existiu no auxílio de pessoas para tomar as decisões futuras.

Com isso, a tomada de decisão com base nas análises feitas por meio de demonstrações contábeis, há informação do caminho para onde as empresas devem tender.

### 2.3 ÁREA DE APLICAÇÃO DA CONTABILIDADE

A área de aplicação da contabilidade é o campo de atuação dos contabilistas.

Ribeiro (1996, p.15) comenta que “o campo de atuação da contabilidade abrange todas as entidades econômico-administrativas, até mesmo as pessoas de direito público, como a União, os Estados, os Municípios e as Autarquias”.

A contabilidade, portanto, é aplicada a todas as entidades, sejam de fins lucrativos ou não, sociais ou sócio-econômicas, públicas ou privadas. Essas empresas devem ser adequadamente organizadas e bem controladas para que possam atingir seus objetivos da melhor maneira possível.

A contabilidade pode ser utilizada por todas empresas de um modo geral, ou então de forma particular, estudando direcionado a um certo ramo de atividade ou setor de economia.

A contabilidade se aplica de forma particular em diversas áreas como:

- a) comerciais, quando relacionado às empresas que se utilizam da permuta de mercadorias (contabilidade comercial)
- b) industriais, estuda as organizações que fabricam seus próprios produtos (industrial)
- c) públicas, especializada na gestão em órgãos públicos (pública)
- d) bancárias, referente às instituições bancárias (bancária)
- e) hospitalares, referente às instituições hospitalares (hospitalar)
- f) agropecuária, direcionada referente às empresas agrícolas (agropecuária)
- g) de seguros, com ênfase nas instituições seguradas (securitária)

## 2.4 DIVISÕES DA CONTABILIDADE

A contabilidade geral é dividida em partes que estudam profundamente áreas específicas. Existem algumas como a contabilidade de custos, a contabilidade gerencial, a auditoria, a contabilidade fiscal e a tributária.

A contabilidade de custo abrange como campo de aplicação, o patrimônio das empresas industriais, onde se denomina também como custo industrial. Segundo Ribeiro (1997, p. 25), “custo industrial compreende a soma dos gastos com bens e serviços aplicados ou consumidos na produção de outros bens”. Ela estuda os gastos gerais incluídos na fabricação dos produtos, sejam eles diretos ou indiretos.

A contabilidade gerencial está voltada a atender as necessidades dos administradores que se encontram dentro das organizações e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações. Seu objetivo é planejar e colocar em prática um sistema de informação para uma organização, com ou sem fins lucrativos. Assim a contabilidade gerencial preocupa-se com a informação contábil útil à administração.

Segundo Lima (1980, p. 12), “a auditoria tem por objetivo avaliar a exatidão de contas e balanços, que são expressões técnico-contábeis qualitativas e quantitativas dos componentes patrimoniais, econômicos e financeiros” (Lima, 1980). A auditoria é uma opinião formal e documentada, dada por profissionais habilitados que não tenham responsabilidade direta na execução de serviços em avaliação, sobre a exatidão de contas e demonstrações, garantindo e assegurando sua validação e veracidade.

A Contabilidade surgiu para poder assegurar a boa saúde financeira e econômica das entidades, servindo como base para as tomadas de decisões através das análises feitas por suas demonstrações.

### **3 SETOR DE PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS**

A área de prestação de serviços é muito importante para as organizações, que esperam sejam feitos estes com qualidade e também com redução de custos, para que sejam bem sucedidas.

#### **3.1 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

Os serviços gerais possuem uma intensa ligação com todas as áreas da organização, afetando desde as compras, seus processos até as vendas. Portanto os serviços em geral servem de apoio e infra-estrutura às organizações. Por isso, devem procurar manter uma melhoria contínua e permanente de qualidade.

Os profissionais participantes também devem buscar sempre aprimorar sua maneira de agir, nunca admitindo que está bom o suficiente e que não possa ser melhorada.

A tecnologia e a busca de novas informações fazem parte do processo de aprimoramento dos serviços. Inclusive a sua atuação fora das organizações, ou seja, externamente, é muito intenso. O profissional de prestação de serviços em geral precisa se manter atualizado também na forma de tecnologia, ou seja, dispor de recursos tecnológicos que possam ter uma determinada função e tornando a mesma mais eficiente.

Conforme Costa (1999, p. 08), "pode-se afirmar que os profissionais unicamente especialistas estão em fase de extinção". Hoje, além de serem especialistas, os profissionais de serviços têm que ter uma visão global, para além de atuar em suas funções especializadas, possam também ter um reflexo do ponto de vista financeiro, comercial, mercadológico, produtivo, operacional, de recursos humanos e até diretivos.

As decisões precisam ser tomadas de forma a entender que outras áreas de atuação possam ser afetadas, pois há uma interação das áreas nas organizações. Por esse motivo é preciso ser ter uma visão mais ampla, pois, a

maneira de agir, poderá afetar tanto de forma maior como menor os demais departamentos envolvidos no processo.

Com todas as ações bem planejadas e bem racionalizadas, as empresas tendem a obter, como retorno, uma redução de custos significativa sem que perca a qualidade, pois os dois buscam beneficiar as organizações. Os departamentos, para se obter mais economia dentro das organizações, devem se conscientizar e estudar as maneiras de agir em suas atividades com relação à racionalização, para a redução nos gastos com água e energia elétrica, por exemplo.

Um grande fator que faz reduzir os custos de forma acentuada é a emergência na conclusão da prestação de serviço, geralmente solicitada pelos clientes, impossibilitando assim, maiores pesquisas buscando alternativas e, contudo, aumentando o risco de falhas ou ainda, pelo pequeno prazo de entrega, a não conclusão dos serviços.

Para evitar ou ao menos reduzir esse fato, é necessário possuir um controle para as requisições de serviços, objetivando estabelecer prioridades em relação às entregas, e conforme Costa (1999, p.11) “não venha alguém levantar a absurda hipótese de que a existência de controles leva à burocratizações”.

É necessário que os responsáveis e os colaboradores da prestação de serviços se mantenham informados e conscientizados sobre a existência do controle, para que eles a partir da sua visualização possam agir como um todo.

O quadro de pessoal também precisa ser qualificado para o aumento de satisfação dos clientes, pois não pode se oferecer um serviço de alta qualidade se os funcionários não se adequarem ao serviço. É preciso uma seleção de profissionais com o perfil ideal para exercer corretamente as suas funções e atividades.

Para a prestação de serviços é necessário utilizar-se das regras básicas de cortesia, assim como cumprimentos, sorrisos, agradecimentos entre outras formas. Para que o cliente se sinta mais próximo do fornecedor de serviços, é preciso também mostrar muita segurança e confiança em todos os serviços, pois o cliente busca aqueles que tenham garantia.



Também para um bom atendimento necessita-se de profundo conhecimento do assunto e nunca oferecer serviços que não conheçam de verdade, porque estariam prestando um péssimo e um precário atendimento.

O trabalho em equipe é um quesito indispensável, porque se os profissionais prestadores de serviço se ajudarem internamente, a organização tende a crescer, pois haverá mais agilidade nos serviços. Mas não somente se precisa trabalhar em equipe internamente, como é necessário também que seja feito um trabalho junto ao cliente, porque é uma forma de alcançar o objetivo de empresa, que é a sua satisfação.

Por questão de ética e até como uma prevenção de fracasso, o profissional, quando se sentir incapacitado de prestar certos serviços, terá que se conscientizar e se negar a aceitá-lo. Diante deste pensamento um jornalista norte-americano (2002 apud, COSTA, 1999) publicou uma frase dizendo “Ainda não descobri a maneira infalível de governar. Mas [...] já aprendi a fórmula certa de fracassar: querer agradar a todos ao mesmo tempo”.

### 3.2 TERCEIRIZAÇÃO

De acordo com Ramos (1998, p.11), terceirização significa a “contratação de mão-de-obra, ou melhor dizendo, serviços e sem que haja vínculo empregatício com a empresa solicitante”.

A terceirização de serviços não significa perda de poder em função do número de empregados que a empresa tem sob sua subordinação direta. Apenas é um meio de as empresas buscarem a execução de atividades específicas com maior eficiência em seus objetivos, utilizando para sua atividade meio, as atividades fim de outras empresas prestadoras de serviços.

Para as empresas se utilizarem da terceirização é preciso passar por algumas etapas. Essas servem para que as empresas possam decidir com a possibilidade de serem bem sucedidas.

A partir de seu planejamento devem ser identificadas, pelas empresas, as áreas que serão terceirizadas. Esta decisão deve ser tomada por meio do levantamento de todos os pontos positivos e negativos que poderão ocorrer.

Após a identificação das áreas terceirizáveis, ainda em fase de planejamento, parte-se para a escolha da empresa a ser contratada. A escolha deve ser feita através do perfil da empresa fornecedora de serviços em relação ao desejado.

Deverão ser analisados, antes da escolha, os custos, que é um critério muito importante. Deverá ser comparado todo o custo, direto e indireto, na gestão própria da empresa e na terceirização. Não é somente o fator econômico que pesa na escolha, mas também o fato de poder alterar a qualidade, agilidade, cultura da empresa e até a possibilidade de uma má contratação de pessoal.

Em relação à contratação de empresas terceirizadas, se a empresa solicitante for algum órgão público por lei, a escolha será feita através de licitações. Se for privada, então a escolha dependerá do que lhe for mais vantajoso, de acordo com o serviço e conforme as exigências desejadas.

Além de tudo, é preciso analisar as regularidades das terceirizadas, assim como sua situação econômica e financeira, a fim de verificar sua capacidade de cumprir com seus compromissos trabalhistas e previdenciários.

Na hora da contratação, deve-se manter um equilíbrio entre as partes. A empresa contratante deve determinar, no contrato, rigorosamente o que deseja. Ela deve também tomar cuidado especial nas comprovações de obrigações previdenciárias, pois o Art. 42 do decreto nº 2.173/97, prevê a solidariedade do contratante em relação ao recolhimento de contribuições devidas pelo contratado, incidente sobre a remuneração da mão-de-obra integrante dos serviços.

É bom que fique bem esclarecido para os administradores que é contratado pela terceirização os seus serviços e não o pessoal. Por isso, não é permitida a pessoalidade e nem a subordinação direta pelo contratante, ou seja, os gestores não podem dar ordens aos funcionários de empresa prestadora de serviço contratada.

### 3.3 EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS

As empresas de serviços contábeis, conhecidas também como escritórios de contabilidade, prestam serviços para pessoas jurídicas e também pessoas físicas, que atuam em todos os ramos de atividade econômica.

Para Figueiredo (2000, p.85), “empresa contábil é um conjunto formado da união entre tecnologia, elementos como máquinas, objetos e móveis, e a capacidade humana disponível com as qualidades necessárias para dirigir, controlar e coordenar as atividades essenciais para o bom desempenho do trabalho a ser executado”.

As entidades que se utilizam dos serviços contábeis são as empresas industriais, comerciais, prestadoras de serviços, agrícolas, pecuárias, sociedades sem fins lucrativos, fundações, autônomos, produtores rurais, cooperativas e até mesmo particulares com um ou mais empregados domésticos.

Os escritórios de contabilidade têm como atividade pertinente, segundo Figueiredo (2000, p.14), “gerar informações referentes a todos os atos relativos à gestão econômica das organizações”. Isso significa que ela controla as movimentações das empresas visando sua continuidade. Assim também comenta Block (1987, p.16), que “contabilidade é o registro e análise de todas as transações, para avaliar a situação financeira de um indivíduo ou de uma firma”.

O profissional de contabilidade deve ter uma visão abrangente do ambiente interno e externo das organizações. Deverá também o contador possuir o domínio da linguagem dos negócios, pois ele é o responsável pela geração de informações fundamentais para o processo decisório e estratégico das empresas.

Para obter as informações necessárias e para manter o controle nas empresas, é necessária a divisão de departamentos dentro da empresa prestadora de serviços, onde cada um se responsabiliza por uma área.

O departamento contábil é a parte responsável pelos registros de atos e fatos contábeis das empresas; no departamento de pessoal encontram-se pessoas responsáveis pelos cumprimentos de obrigações trabalhistas e recolhimentos de encargos sociais; na parte do departamento fiscal é onde são

feitos os procedimentos para os cálculos dos impostos e o departamento de serviços externos cuida da parte burocrática e da legislação das empresas.

Os serviços que as empresas prestadoras de serviços contábeis oferecem são muitos e dividem-se em três grandes grupos, nas funções de Consultoria, Assessoria e Execução.

QUADRO 1 – PRODUTOS OFERECIDOS PELAS EMPRESAS CONTÁBEIS

continua...

<b>SERVIÇOS CONTÁBEIS</b>	<b>SERVIÇOS ESPECIALIZADOS</b>	<b>ATOS CONSTITUTIVOS SOCIETÁRIOS</b>
<b>Serviços Básicos</b>	<b>Auditoria</b>	<b>Constituição</b>
Escrituração Contábil	Auditoria Contábil	Firma Individual
Escrituração Fiscal	Auditoria Tributária	Sociedade Limitada
Serviço de Pessoal	Auditoria Trabalhista	Sociedade Anônima
	Auditoria de Estoque	
	Auditoria Operacional	
<b>Diversos</b>	<b>Assessoria</b>	<b>Alterações</b>
Elaboração de Declaração do IRPF	Assessoria Contábil	Firma Individual
DIPJ – Declaração de Informações Econômicas-Fiscais da Pessoa Jurídica	Assessoria Tributária	Sociedade Limitada
Elaboração de Plano de Contas	Assessoria Trabalhista	Sociedade Anônima
Cálculo da Amortização/Depreciação	Assessoria Operacional	
Encerramento de Balanços	<b>Análise Econômica Financeira</b>	<b>Encerramento</b>
Consolidação de Balanços	Análise Horizontal e Vertical	Firma Individual
Cálculo da Correção Integral	Análise de Custos	Sociedade Limitada
Classificação, Análise e Revisão de Operações	Análise Financeira de Resultados	Sociedade Anônima
Conciliação de Contas Bancárias	Relatórios Gerenciais	

<b>SERVIÇOS CONTÁBEIS</b>	<b>SERVIÇOS ESPECIALIZADOS</b>	<b>ATOS CONSTITUTIVOS SOCIETÁRIOS</b>
Implantação de Controles	<b>Consultoria Contábil Tributária e RH</b>	<b>Atos Societários Especiais</b>
Preenchimento de Cadastros	Consultas Verbais	Firma Individual
Tombamento Patrimonial	Consultas Escritas	Sociedade Limitada
	Emissão de Parecer	Sociedade Anônima
	Consultoria Contábil Tributária e Trabalhista	
	Perícia Judicial	
	Perícia Extrajudicial	
	<b>Planejamento Contábil</b>	
	Elaboração de Orçamento-Programa	
	Elaboração de Retificações e Suplementação Orçamentárias	
	Orçamento Empresarial	

Fonte: Figueiredo e Fabri (2000)

As empresas de serviços contábeis são consideradas empresas de terceirização, porque elas utilizam sua atividade fim, que são as prestações de serviços contábeis, para cobrir as atividades meio das empresas contratantes desta terceirização.

No tópico seguinte será abordado o tema de qualidade onde se comentará sobre sua história, suas influências e evoluções, assim como suas conceituações. Também será abordada a qualidade nos serviços, suas ferramentas e implantação da Gestão de Qualidade. Terá como enfoque maior os benefícios por ela trazidos e a sua importância nos escritórios de contabilidade.

## 4 QUALIDADE

Esse tópico aborda a história da qualidade, a influência japonesa, sua evolução no Brasil, conceitos, gestão da qualidade total e sua influência nos serviços. Destaca ainda, neste capítulo, a implantação das ferramentas utilizadas para a gestão de qualidade e seus benefícios, inclusive, nos escritórios de contabilidade.

### 4.1 HISTÓRIA DA QUALIDADE

A história da qualidade foi dividida em quatro eras segundo Garvin (1992). Eras essas nomeadas de Inspeção, Controle Estatístico da Qualidade, Garantia da Qualidade e Gerenciamento Estratégico da Qualidade.

A inspeção que correspondia à primeira era foi utilizada pelos artesãos desde o século XVIII. Mas só com o surgimento da Administração Científica, no início do século XX, e que Taylor estabeleceu a inspeção como uma técnica organizacional e de função gerencial, surgindo os supervisores que se responsabilizavam pela qualidade do trabalho da equipe. Estes desenvolviam uma técnica defensiva que consistia em separar os produtos bons dos ruins e sua ordem era simplificar e padronizar o trabalho.

Com a segunda era, a da qualidade, surgiu o Controle Estatístico da Qualidade, que se iniciou a partir da obra "*Economic Control of Quality of Manufactured Product*" de W. A. Shewhart, em 1931, quando foi desenvolvido um dos principais conceitos base do controle estatístico da qualidade, chamada de variabilidade do processo, como característica de todos os processos produtivos.

Garvin (1992, p.7-8) salienta a partir da variação da qualidade que "a questão não era mais a exigência de variação – era certo que ela continuaria existindo, até certo ponto, independente das providências que fossem tomadas – mas como distinguir as variações aceitáveis das flutuações que indicassem problemas". "[...] Shewhart formulou, então, técnicas estatísticas simples para a determinação desses limites, além de métodos gráficos de representação de valores de produção para avaliar se eles ficavam dentro da faixa aceitável".

Na Garantia da Qualidade, como terceira era, novos elementos são incorporados com o objetivo de aperfeiçoar e ampliar a ação preventiva do controle de qualidade. A quantificação dos custos da qualidade, controle total da qualidade e zero defeito, são exemplos de métodos de buscar e manter a máxima satisfação dos produtos e serviços.

Conforme Martins (1995, p.10), Juran foi o primeiro a desenvolver uma visão de custo da qualidade, classificando-as em custos de prevenção, de avaliação, de falhas internas e de falhas externas. Conseqüentemente, os gerentes puderam quantificar e acompanhar os custos devidos às falhas.

Segundo Martins (1995, p.10) “[...] e a decisão sobre novos investimentos na prevenção e avaliação da qualidade, a partir de análises tipo custo/benefício. Este enfoque revelou a necessidade de se ampliar à ação do controle de qualidade para as fases que antecedem a fabricação, (...), já que tinham implicações diretas no desempenho da fábrica”.

Diante dessa expansão o controle de qualidade precisa começar pelo projeto do produto e só terminar quando o produto estiver chegado às mãos de um freguês que fique satisfeito, qualidade é um trabalho de todos.

Segundo Ishikawa (1993, p. 12) diz que "a responsabilidade pela qualidade em uma empresa é de todas as pessoas que nela trabalham, independentemente do posto que ocupam, do local onde estejam, ou do serviço que prestam". Visando a partir da colaboração de todos um funcionamento e um ambiente agradável, através do trabalho em equipe.

Assim depende de todos a competência para gerar a qualidade dentro da entidade. Com isso a empresa pode obter um reconhecimento qualificativo, ou seja, cabe a todos que tenham ligação com a empresa, o desempenho dessa geração da qualidade, pois um produto ou serviço para que chegue ao cliente com uma boa satisfação, precisa passar por variados processos e variadas pessoas dentro de uma organização.

Conforme Garvin (1992, p.11), um serviço com uma qualidade confiável, tem por objetivo “garantir um desempenho aceitável do produto ao longo do tempo”. O autor ainda comenta que “como o controle total da qualidade, a engenharia de confiabilidade visava, antes de mais nada, prevenir a ocorrência de

defeitos. Também enfatizava as habilidades de engenharia e a atenção para a qualidade durante todo o processo de projeto”.

Depois, a evolução das teorias de qualidade passou pelo “zero defeito”, estágio no qual as discussões evoluíam para a não aceitação de erros no processo produtivo passando: pela garantia de qualidade que representa a certeza da adequação do produto ou serviço ao seu uso, até chegar ao estágio atual e da adequação total do produto ou serviço às necessidades do cliente, que se torna, com o passar do tempo, mais esclarecido e como consequência mais exigente.

A quarta e última era da qualidade, é a Gestão Estratégica da Qualidade que, segundo Rodrigues (1990, p. 21), “busca o compromisso de toda a organização com a qualidade, através do envolvimento da alta-gerência e de todo o corpo funcional, e do estabelecimento prioritário da relação entre qualidade e os objetivos básicos e estratégicos da empresa”. O autor comenta que se deve obter a qualidade desde a parte gerencial para poder obter uma estratégia visando alcançar os seus objetivos.

A partir do início dos anos 70 um novo tipo de relacionamento passa a existir entre consumidor/cliente e a empresa. Eles obtêm a postura mais consciente do consumidor com relação a sua situação de consumidor, ou seja, os clientes começam a valorizar seu dinheiro e, como a oferta passa a ser maior que a procura, torna-se mais exigente em relação a sua satisfação com os produtos.

Diante deste novo quadro as empresas se encontravam em mercados cada vez mais saturados em termos de diversidade de produtos e do andamento da concorrência. As curvas que simbolizam o valor para a empresa e o valor para o cliente tendem a se encontrar, ou seja, ambas vão em direção a este novo momento da evolução da gestão empresarial. Significará que não basta mais oferecer um produto ou serviço padronizado a baixo custo operacional. Mais do que isso, o cliente quer o atendimento satisfatório de suas necessidades.

A era da qualidade significa uma nova relação entre as empresas, na medida em que estas passam a buscar a Qualidade Total, ou seja, a qualidade no processo de fabricação do produto ou da prestação de serviço. Todas as



empresas envolvidas na cadeia de produção serão necessariamente na filosofia e nas práticas da Qualidade Total.

Como a qualidade reflete a quantidade de tributos contidos num produto, os produtos de melhor qualidade serão mais caros. A qualidade é vista como característica inerente aos produtos e não como algo atribuído a eles. Reflete a presença ou a ausência de atributos mensuráveis do produto. Pode ser avaliado objetivamente e se baseia em mais do que apenas preferências.

Na análise final de mercado, a qualidade de um produto depende até que ele se ajuste aos padrões das preferências do consumidor.

## 4.2 INFLUÊNCIA JAPONESA

O Japão não foi o pioneiro na implantação de um sistema de qualidade, mas são os mestres na arte de implantar sistemas de qualidade. A prática da Qualidade Total no Japão começou após a Segunda Guerra Mundial, devido à necessidade, que toda nação sentia, em melhorar seus produtos para a exportação.

Em meados do século XX os produtos japoneses eram tidos como ruins e de baixo custo, ou seja, eram considerados como de má qualidade e não tinham boa aceitação no mercado interno e externo. Nessa época a qualidade no Japão era obtida através da Inspeção, existindo então, a partir da desqualificação, a necessidade de conscientizar todas as pessoas para vencerem esta barreira simplificando e padronizando o trabalho.

No início dos anos 60, começaram, em todos os setores da indústria japonesa, estudos sobre o controle da qualidade. Após a Segunda Guerra Mundial o único recurso que lhes restava era apenas o seu povo. Entretanto, apesar de perder a guerra militar, vêm ganhando a guerra econômica de forma notável.

Em 1962, alguns encarregados e mestres das indústrias japonesas, com a participação de alguns subordinados, realizaram a 1ª conferência sobre controle de qualidade, na União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses (JUSE). Este evento foi considerado o início do Círculo de Controle de Qualidade (CCQ).

De acordo com Ishikawa (1993, p.14), os japoneses introduziram a prática dos CCQ, dentro da filosofia de que todos são responsáveis pela qualidade, certos de que cada trabalhador tem muito a contribuir nos escritórios e nas linhas de produção. Seguiu-se assim, uma fase de muito treinamento, tanto para supervisores, quanto para operadores, tornando a aprendizagem intensiva em técnicas de controle de qualidade. Então surgem os primeiros CCQ's e o sistema foi logo se espalhando por todo o país. Hoje, o CCQ é praticado em países do mundo todo, inclusive o Brasil.

#### 4.3 A EVOLUÇÃO NO BRASIL

Conforme Barbosa (1994, p.11), o movimento do CCQ chegou ao Brasil na década de 70 quando, inicialmente teve um grande crescimento, seguido de uma estagnação nos anos 80. Com a chegada da Qualidade Total nos anos 90, o CCQ está retomando seu crescimento, agora de forma mais definitiva, pois tem total apoio da direção das empresas.

Atualmente, o movimento brasileiro pela qualidade, segundo especialistas japoneses, é o segundo mais vigoroso em favor da qualidade em todo o mundo.

Segundo Oliveira (1995, apud, FIGUEIREDO, 2000), “no Brasil, a contabilidade evoluiu sob a influência das escolas de contabilidade que predominam no mundo, com adaptações a nossa realidade, o que proporcionou o surgimento de traços de uma escola verdadeiramente brasileira”.

O ensino superior de contabilidade no Brasil evoluiu com base no ensino comercial. O Decreto-lei nº 9.295, de 27 de maio de 1946, criou o Conselho Federal de Contabilidade e definiu prerrogativas e as categorias dos profissionais de contabilidade no Brasil, passo definido para o avanço da contabilidade.

#### 4.4 CONCEITO DE QUALIDADE

Atualmente a palavra qualidade tem sido muito utilizada pela sociedade, em conferências, empresas, propagandas, TV e jornais. Porém, ao se utilizar o

conceito de qualidade, nem sempre se consegue transmitir a idéia de forma clara e, principalmente, com o significado que se deseja. Isto se deve ao fato de haver várias formas de definir qualidade. Algumas das definições que se encontra sobre a qualidade conforme Juran (1990, p.11) são:

- Qualidade subjetiva: "Não sei ao certo o que é qualidade, mas eu a reconheço quando a vejo".
- Qualidade baseada no produto: "O produto possui algo que lhe agrega valor, que os produtos similares não possuem".
- Qualidade baseada na perfeição: "É fazer a coisa certa na primeira vez".
- Qualidade baseada no valor: "O produto possui a maior relação custo-benefício".
- Qualidade baseada na manufatura: "É a conformidade às especificações e aos requisitos, além de não haver nenhum defeito".
- Qualidade baseada no cliente: "É a adequação ao uso"; "É a conformidade às exigências do cliente".

As duas últimas definições baseadas no cliente, são as mais interessantes, pois levam em consideração a opinião de quem vai utilizar o produto. Este tipo de enfoque, baseado no cliente, fez com que as empresas olhassem para o mundo exterior e criassem produtos que as pessoas querem e não produtos que os engenheiros de projeto (ou outros responsáveis pelo desenvolvimento de um produto) achavam que as pessoas queriam.

Conforme Juran (1992 apud PALADINI, 1994, p.16), "Qualidade é adequação ao uso". Esse conceito é considerado como conceito técnico, pois em tão poucas palavras não se pode definir a qualidade que possui tantas propriedades. Além do que, quem redefinirá o conceito para se orientar ao seu alvo específico, será o consumidor.

A qualidade e a produtividade são dois fatores da mesma equação e, as duas juntas significam a satisfação dos clientes e o sucesso do negócio. Para se conseguir serviços realmente com qualidade é necessário uma mudança cultural e de percepção dentro da organização. Não pode acontecer uma filosofia de serviços com qualidade, a menos que a alta administração esteja fazendo disso uma séria prioridade. É necessário ação e não somente palavras para provar aos clientes que eles estão recebendo o que esperam.

Paladini (1994, p.17) comenta que a qualidade dos produtos ou serviços estão ligados não somente a atender totalmente o consumidor, mas também superar suas necessidades, obtendo expectativas que não haviam sequer sido formuladas.

Por outro lado, para que isso aconteça, serão responsáveis pela qualidade, todos os elementos que tiverem alguma participação, seja ela direta ou indireta, ou seja, a responsabilidade caberá às pessoas: desde o processo produtivo até o produto acabado; colocado na casa do cliente; a assistência técnica; as informações necessárias para o uso correto do produto, etc.

De acordo com Maximiano (1994, p. 5), pode se dizer que "a qualidade é aquilo que cada um pensa que é, percebe que é. Ela depende da percepção de cada um, sendo, portanto, função da cultura do grupo que se considera". E segundo ele, alguns conceitos de qualidade do ponto de vista dos clientes (MAXIMIANO, 1994, p.5-6):

- A qualidade de um produto está ligada a seu desempenho;
- A qualidade de um produto está ligada ao cumprimento fiel de especializações;
- A qualidade de um produto está ao seu padrão de excelência em relação a um padrão mínimo exigido;
- A qualidade de um produto deve ser avaliada a partir da análise da relação custo x benefício; a qualidade é proporcional à quantia que se pode pagar;
- A qualidade de um produto está intimamente ligada às condições de atendimento durante o processo de aquisição; o produto pode ser bom, mas o atendimento pode não ser;
- A qualidade de um produto está ligada a sua tradição no mercado;
- A qualidade de um produto está ligada à segurança que ele traz;
- A qualidade de um produto está ligada a sua adequação ao uso; o que é adequado para outros;
- A qualidade de um produto está ligada à totalidade de atributos e características especificadas, exigidas e esperada.

O resultado da qualidade é obtido através de pesquisas, históricos, levando em conta o que se busca do produto ou serviço.

Ainda alguns conceitos de qualidade do ponto de vista do fornecedor (MAXIMIANO, 1994,p. 6):

- A qualidade está ligada à capacidade de levar a satisfação ao cliente;
- A qualidade está ligada à relação custo x benefício; é importante elevar o nível de qualidade de um produto, mas a que custo, e qual o benefício que isto traz?
- A qualidade está ligada à observação do que o mercado quer, do que os concorrentes estão fazendo, e do que é adequado aos clientes.

Segundo a norma ISO 9000 qualidade é “a totalidade das características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer necessidades explícitas e implícitas”. Este é o conceito mais abrangente e utilizado no mundo atual, já tendo passado por uma avaliação rigorosa, entre os anos de 1998 e 2000, pelo *Technical Committee*, que pertence a ISO - *International Organization of Standardization* – organismo internacional de elaboração e reunião de normas, que conta com a participação de toda a comunidade científica e empresarial do mundo sobre o assunto qualidade.

#### 4.5 QUALIDADE TOTAL NOS SERVIÇOS

Hoje em dia a prestação de Serviços está sendo muito exigida, e com uma concorrência acirrada, com isso o que distingue um prestador de serviço do outro é a qualidade com que o serviço é prestado, e assim a busca pela excelência é muito grande, e quem mais se aproxima dessa excelência na qualidade dos serviços é quem vence no mercado.

“Serviço refere-se aos bens intangíveis, representados por ações desenvolvidas por terceiros em atendimento a solicitações específicas de atividades a executar, cumprindo tal ofício”. (BARBOSA, 1994, p.15).

Pesquisa realizada pela *White House Office of Consumers Affair* constatou que as exigências dos clientes são muito mais sérias do que parece à primeira vista. Estudos feitos pelos mesmos mostraram que para cada reclamante que se dirigia ao escritório das organizações, havia em média, outros 26 clientes com problemas, e desses pelo menos seis dos quais bastante sérios e que entre 65 e

90% dos clientes que não reclamavam não voltariam mais a comprar a mesma marca.

Normalmente se encontra nas empresas de médio e pequeno porte, as quais possuem suas próprias características. Elas geralmente são dirigidas por proprietários, muitas vezes fundador, que desenvolvem suas atividades com um estilo pessoal próprio, baseado em fortes crenças e na obstinação pelo trabalho. Isso leva à adoção de um estilo gerencial centralizador, não participativo e não integrado.

Algumas empresas erram hoje, buscando só fazer investimento em equipamentos, computadores e entre várias outras tecnologias. Esquecem da última palavra em termos de administração voltada para as pessoas. Surpreendentemente, muitas empresas de serviços, com alta qualidade, não usam a última tecnologia, até porque não se tem tecnologia até os dias atuais para substituir as pessoas. A tecnologia pode auxiliar as pessoas, para que estes obtenham serviços e produtos com melhor qualidade.

Denton (1990, p. 5) comenta “[...] o *Strategic Planning Institute of Cambridge*, Massachussets, analisou mais de 2000 empresas ao longo de 13 anos. Essa pesquisa mostrou que o desempenho financeiro estava diretamente ligado à qualidade observada dos produtos e serviços. Sob quase todo item medido, inclusive a participação no mercado, retorno de investimentos, giro dos ativos e diversos outros, descobriram que os negócios que ofereciam melhor qualidade eram os mais bem sucedidos. A mais poderosa ferramenta de percepção da qualidade global é o serviço prestado ao cliente”.

Há uma visão distorcida dos recursos humanos, não observando com clareza a relação entre custo e benefício dos investimentos em treinamentos, e a visão que predomina no mercado ainda é no produto e não no cliente. As médias e pequenas empresas não apresentam gestão financeira profissional, deixando-as expostas durante as crises. Nesses casos, o treinamento e a motivação são essenciais para ajudar os empregados a entenderem seus papéis no desenvolvimento da satisfação dos seus clientes. Um empregado deve ter essa bagagem para se preparar para a função, pois somente assim é possível esperar sucesso, no longo prazo.

Hoje a qualidade é uma ferramenta para as empresas crescerem. A qualidade em serviços tornou-se um assunto muito importante atualmente. Isso se deve a inúmeros fatores como: os clientes estão ficando cada vez mais críticos; empresas de serviços com mercados limitados no passado estão competindo em mercado geograficamente maiores; competição internacional com a queda dos países comunistas; abertura de mercados; quebras de monopólios nacionais, e empresas estrangeiras que tentam tomar participação em mercado cada vez mais global.

#### 4.6 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

A gestão da qualidade total (TQM), pode ser previamente definida como um conjunto de princípios, métodos, ferramentas e procedimentos que fornecem diretrizes tanto para profissionais liberais como para a administração de uma organização.

A gestão de qualidade é a área em que mais se observam os reflexos das alterações de posturas e comportamentos que a qualidade total introduziu nas organizações. A análise dos modelos de gestão da qualidade mostra a revolução conceitual e estrutural que caracteriza as organizações que aderiram a esta nova forma de produzir qualidade.

Conforme Paladini (1994, p.53), a “gestão de qualidade significa um conjunto ou ações sistemáticas destinadas a estabelecer e atingir metas da qualidade”. Selecionar o modelo gerencial a adotar é uma ação que precede a implantação da qualidade total e de essencial importância.

Para a gerência da qualidade, que é o departamento encarregado de coordenar o planejamento e o desenvolvimento das atividades do programa da qualidade total, é preciso que a organização estruture políticas da qualidade e também planeje a sua implantação, porque as gerências de qualidade põem em prática o que a política determina e viabiliza a implantação através do planejamento.

De acordo com as palavras de Juran (1992 apud PALADINI, 1994, p.55), “o planejamento estratégico da qualidade é uma das maiores aplicações do conceito

de planejamento da qualidade”, assim podendo ser denominado também como administração da qualidade total.

E nesse enfoque conclui-se que a administração da qualidade total é, na verdade, uma extensão do planejamento dos negócios da empresa que inclui o planejamento da qualidade, ou seja, o planejamento da qualidade a nível estratégico.

Para Oakland (1994, p.209) “um bom conhecimento prático de todos os processos e experiências dos sistemas de contabilidade da organização são obviamente essenciais para o sucesso do gerenciamento do sistema de custos relacionados com a qualidade”.

E com isso sistemas sólidos da qualidade proporcionam base gerencial e técnica para o efetivo controle preventivo, que trabalha de forma econômica e eficiente com os níveis existentes de complexidade humana, de máquinas e de informática, os quais caracterizam o funcionamento das empresas e fábricas da atualidade.

De acordo com Garvin (1992, p. 11), a gestão de qualidade total possui dez mandamentos que são os seguintes:

- 1) Engajamento total da administração;
- 2) Obsessão pela excelência;
- 3) Constância de propósitos;
- 4) Organização orientada para o cliente;
- 5) Relação de parceria com clientes/fornecedores;
- 6) Fortalecimento e envolvimento dos colaboradores;
- 7) Reconhecimento e incentivo;
- 8) Metodologia e disciplina;
- 9) Aprendizado contínuo;
- 10) Melhoria contínua.

Esses mandamentos devem ser seguidos para que possa se obter a excelência em seus serviços.



## 4.7 FERRAMENTAS PARA A IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE

As ferramentas dispõem de ênfase específica, que pode referir-se a uma análise prática do processo produtivo. Por exemplo, para determinar provisões acerca de seu desenvolvimento ou a análise de ação de concorrentes em uma mesma faixa de mercado.

Existe um grande número de ferramentas para a implantação da qualidade total. Elas podem ser agrupadas em três classes, representativas da evolução histórica do esforço para aplicar efetivamente a qualidade total nas empresas: as ferramentas tradicionais, aquelas derivadas de novas estruturas dos sistemas produtivos e as novas ferramentas da qualidade estas, de desenvolvimento mais recente.

Os tipos de ferramentas mais utilizados, como o próprio nome diz, são as ferramentas tradicionais que estão mais voltadas para a avaliação em processo e produtos. As sete ferramentas, mais utilizadas são:

- Diagrama de causa e efeito: também conhecido como gráfico de espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa. Ele ilustra as causas principais de uma ação, ou propriedade, para as quais convergem subcausas, levando ao sintoma, resultado ou efeito final de todas e cada uma dessas causas;
- Histogramas: facilitam a visualização do padrão básico, que identifica a população de onde os dados foram extraídos;
- Gráficos de controle: especificam limites superiores e inferiores dentro dos quais, medidas estatísticas associadas a uma dada população são plotadas;
- Folhas de checagem: são dispositivos utilizados para o registro de dados;
- Gráficos de pareto: utilizados para classificar causas que atuam em um dado processo de acordo com seu grau de importância;
- Fluxogramas: permitem rápido entendimento de como o processo opera;
- Diagrama de dispersão: analisa as relações entre duas variáveis.

O objetivo básico destas sete ferramentas é auxiliar seus usuários a entenderem o processo, para providenciar o meio de melhorá-lo.

#### 4.8 IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE QUALIDADE

A maioria das empresas ainda possui informações precárias sobre o objeto e as vantagens da implantação de sistema de qualidade. Elas têm como visão que o processo de implantação é muito complexo e que só se aplicam em grandes organizações que dispõem de um corpo técnico especializado.

Muitas vezes as entidades se sentem inseguras quando se encontram diante de uma proposta de melhoria de qualidade como o Sistema de Gestão da Qualidade via conjunto de normas ISO 9001. Isso acontece muitas vezes por falta de conhecimento dos benefícios que este sistema pode trazer. Uma estatística recente, demonstrada por Jackel (2002, p.10), mostra que 60% do tempo é gasto consertando falhas, quando se deveria preocupar com o planejamento estratégico da empresa, tornando-a ainda mais competitiva.

O grande trunfo desta situação é agir preventivamente. Para que esta questão possa se tornar realidade e poder implantar o sistema de Gestão da Qualidade, baseado nas normas ISO 9001. Este sistema é 70% preventivo.

O Sistema proporciona um grande benefício que é o de poder controlar a empresa; e em tempo hábil tomar ações preventivas antes que o "Caos" se estabeleça.

Segundo Wright (2001, p.57), "um sistema da qualidade não tem de ser pesado ou difícil de administrar - ele pode ser conciso, rápido de construir, fácil de administrar e surpreendentemente ter uma interface amigável".

O primeiro passo para um gerente da qualidade é ter a norma e escrever cada requisito com suas próprias palavras, usando as notas de apoio para ajudá-lo. O gerente deve personalizar o que a norma diz para a organização e chamar a versão revisada de políticas.

Certifique-se de que a política da empresa esteja suficientemente revista de modo que não haja nenhum problema de interpretação. Quando cada requisito e sub-requisito tiverem sido revisados, haverá cerca de 50 definições curtas.

O gerente da qualidade tem, então, políticas que são definições acerca do que a organização está fazendo e quais as metas que atingiria. O sistema, agora, terá de mostrar como essas coisas estão sendo feitas. Esses procedimentos serão então inseridos ou referenciados sob cada definição apropriada da política.

A ISO 9001 mostra que a documentação usada no sistema é parte dependente da competência das pessoas realizando a tarefa. Assim, a quantidade de detalhes colocados nos procedimentos deveria levar em conta capacidades, treinamento, experiência ou qualificações do operador.

Todo procedimento deve ter um responsável, normalmente a pessoa é responsável por esse processo. Não faz sentido que o gerente da qualidade, por exemplo, seja o responsável pelo procedimento da produção. Além do mais, se o gerente da qualidade souber mais sobre o projeto do que o gerente de projeto há provavelmente algo de errado com a competência da organização, a consciência e o processo de treinamento.

O dono do procedimento é o perito naquela função em particular. Ele sabe o suficiente para detectar quando um procedimento não funciona ou causa problemas e pode especificar como esse procedimento deve ser consertado. O dono do procedimento, na verdade, não precisa fazer muito, porque o departamento da qualidade periodicamente envia profissionais para checar se o procedimento está todo certo, ou se precisa ser alterado - e para saber se todos realizam as tarefas de acordo com o procedimento. Essas pessoas são chamadas de auditores internos.

O objetivo da auditoria interna mudou sutilmente. Não é mais uma ação de policiamento. Em vez disso, existe para ajudar os funcionários a manterem seus procedimentos atualizados.

Em relação à definição do processo é talvez a área da ISO 9001 que gera a maior parte de mal-entendidos. Contudo, essa área pode ser bastante simples. Um processo é qualquer conjunto de atividades associadas que possui inputs (acontecimento que dá início ao processo) e que gera outputs (trabalho concluído enviado na forma de uma ordem para o fornecedor ou outro cliente interno).

A ISO 9001 realmente indica quais processos deveriam cobrir quais atividades de gerenciamento, provisão de recursos, realização do produto e

medidores. Há diversos modos de satisfazer essa parte da norma e o gerente da qualidade tem de escolher quais métodos irão se adequar melhor à organização.

Deve ser pensada sobre a ISO 9001, não como um conjunto de regras que deve ser obedecido, mas como algo endereçado a um cliente potencial. Um exemplo: a organização está dizendo ao cliente: “se você escolher fechar negócio conosco, este é o modo como processaremos sua requisição, assim compraremos as peças, e desse modo enviaremos o produto para você”.

A organização está declarando ao cliente: “esse livro é real. Você pode vir checar pessoalmente que nós estamos dizendo a verdade”. É claro que não é nem prático, nem desejável ter consumidores vagando pelas plantas da fábrica e pelos escritórios. Assim, a organização contrata um organismo certificador credenciado para checar a qualidade em nome do consumidor. Com esse conceito em nossa cabeça, nossos medos e sofrimento desaparecerão.

Criar um sistema simples e objetivo não é um processo difícil e lento. Algumas vezes, tudo o que é necessário é uma perspectiva diferente frente ao problema.

O método de implantação de qualidade é apresentado a seguir de maneira resumida, de acordo com os consultores da Qualysul Consultoria (1999), assessoria na implantação de sistemas de gestão. O método se alicerça em dois pontos:

- Transferência de conhecimentos, a fim de que o cliente tenha capacidade de melhorar seu sistema continuamente, mesmo após o término do contrato com a consultoria.
- Certeza de que os resultados definidos pelo cliente sejam alcançados.

QUADRO 2 – MÉTODO DE IMPLANTAÇÃO DE QUALIDADE

<b>Passo</b>		<b>Objetivo</b>
1	Avaliação Inicial	Especificar a situação da Organização no momento inicial do projeto e compará-la com as necessidades normativas
2	Reunião Inicial	Estabelecer metas para o projeto (resultados a serem alcançados, responsabilidades e prazos).

3	Workshop para Diretores e Gerentes	Definir o delineamento estratégico da Organização (visão, missão, metas).
4	Reuniões de Avaliação	Reuniões periódicas, geralmente mensais, para avaliação dos resultados alcançados até o momento (previsto x realizado).
5	Palestra de Sensibilização	Palestras para todo o corpo de colaboradores da Organização para apresentação do Projeto e para divulgação de sua importância
6	Treinamento ISO 9000 / QS 9000	Capacitar colaboradores-chave no sistema a ser implementado
7	Levantamento de Processos	Definir os processos que serão abordados pelo projeto e as necessidades de melhoria
8	Treinamento de Redação de Documentos	Capacitar colaboradores na redação dos procedimentos do sistema de gestão
9	Redação do Manual da Qualidade	Redigir o Manual da Qualidade, de acordo com a cultura organizacional e os processos existentes.
10	Elaboração de Procedimentos	Elaborar os procedimentos do sistema de gestão, conforme o levantamento de processos (passo 7).
11	Implementação de Procedimentos	Implementar ou ajustar os processos, com o objetivo de adequá-los aos requisitos da norma em questão e com os objetivos propostos pela Direção da Organização (passo 2).
12	Método de Ações Corretivas e Preventivas	Auxiliar a Organização a implementar um método que assegure a melhoria contínua de seus processos e de seu sistema de gestão
13	Treinamento de Auditores	Capacitar colaboradores para a condução de um programa de auditorias internas
14	Auditorias Internas	Emitir um relatório completo com a situação atual do sistema de gestão da Organização e os aspectos que demandam ajustes
15	Preparação Final para a Certificação	Auxiliar na definição do organismo de certificação, ajustar os aspectos pendentes e preparar os colaboradores da organização para receber os auditores.

FONTE: QUALYSUL CONSULTORIA (1999)

#### 4.9 QUALIDADE NOS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE

A importância da qualidade nos escritórios de contabilidade só é alcançada se houver um planejamento de qualidade, ou seja, onde serão definidas as características da qualidade a serem agregadas ao serviço em cada processo interno, de forma a garantir a satisfação das necessidades do cliente. Em cada processo as características da qualidade dos serviços são transformadas em itens

de controle e gerenciadas. Portanto, o planejamento da qualidade consiste no desenvolvimento dos processos necessários ao objetivo da satisfação das necessidades do cliente. Conforme Juran (1992, p.15), o planejamento da qualidade consta dos seguintes estágios:

- Identificação dos clientes;
- Determinação das necessidades destes clientes;
- Tradução destas necessidades numa linguagem dos escritórios contábeis;
- Desenvolvimento do serviço prestado que satisfaça as necessidades.

Os clientes são considerados a razão de ser da empresa. Eles podem ser definidos como todas as pessoas que são afetadas pelos processos ou produtos de uma empresa. Para o efetivo gerenciamento de um processo, o primeiro passo é a identificação do cliente porque o objetivo do processo é a sua satisfação.

Os serviços se caracterizam por serem produzidos e consumidos no mesmo momento, ou seja, não há a possibilidade de estocar ou retrabalhar, sem que o cliente tenha conhecimento dos problemas que eventualmente tenham ocorrido.

A cada contato do cliente com a empresa, surgem vários momentos de verdade, em que estará criando uma impressão positiva ou negativa a respeito da empresa. Para garantir que a experiência global do cliente seja positiva, deve-se gerenciar o ciclo de serviço no sentido de garantir que todos entre o desejado e o ocorrido, o que sempre pode ocorrer, a empresa deve ter agilidade para rapidamente reverter o problema através de ações que minimizem o impacto negativo sobre o cliente.

Para reduzir o empirismo e a variabilidade nos resultados dos serviços prestados, várias condições são necessárias tais como: treinamentos, equipamentos adequados, processos corretamente definidos e padrões de serviço.

A necessidade do surgimento da qualidade veio a partir da exigência do mercado em satisfazer seus clientes. Nos escritórios de contabilidade a qualidade se apresenta na forma de prestação de serviços com agilidade, sem falhas e superando as expectativas do cliente, ou seja, o contador com uma visão ampla deve se preocupar em pensar pelo cliente e mostrá-lo a melhor forma para prosseguir dentro dos padrões, sendo assim um profissional qualificado.

## CAPÍTULO 3

### 5 RESULTADOS E ANÁLISES

Neste Capítulo serão demonstrados os resultados obtidos com a pesquisa feita nos Escritórios de Contabilidade em São José/SC. Serão exibidos em forma de gráficos e percentagem para melhor demonstrar os resultados obtidos.

#### 5.1 GRÁFICOS

A pesquisa realizada, através de um questionário, sobre a qualidade dos serviços prestados em contabilidade pelas empresas de São José/SC, visa mostrar os aspectos positivos e negativos durante e após a certificação. A realização deste questionário às empresas, vem também buscando mostrar alguns dados, exigidos pelas instituições certificadoras, para aquisição da mesma.

Os dados foram obtidos através de um questionário formulado para todas as empresas que possuem certificação de qualidade e comenta sobre tópicos que dizem respeito a barreiras encontradas na implantação, motivação dos funcionários, reflexo da qualidade na satisfação do cliente e a influência em seus resultados. O resultado da pesquisa vem demonstrado como segue:

#### 1) Tempo de Certificação:



Figura 1: Tempo de Certificação  
Fonte: Autor



A maioria dos escritórios de contabilidade de São José/SC adquiriu recentemente o certificado como visto no gráfico anterior onde mostra que uma parcela de 75% adquiriu entre 1 a 3 anos e que outra parcela na proporção de 25% foi em até 1 ano.

Este resultado demonstra que as empresas de São José vêm se preocupando com a necessidade de implantar a qualidade nos seus serviços prestados, porém isso vem surgindo há pouco tempo.

## 2) Motivo da Implantação da Certificação

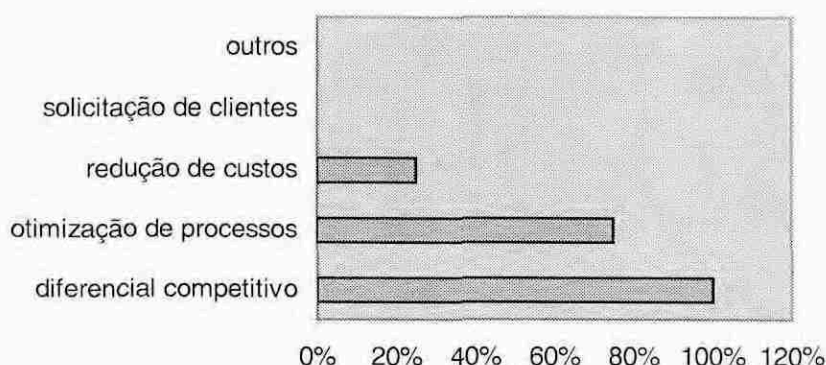


Figura 2: Motivo da Implantação da Certificação  
Fonte: Autor

Conforme demonstra o resultado da pesquisa, todas as empresas pesquisadas enfatizam a implantação do programa de qualidade por motivo de competitividade. Entretanto, mais da metade informa que também a implantação veio por motivo de otimização de processos e apenas uma pequena parcela mostrou-se preocupada com a redução dos custos.

## 3) Retrabalhos

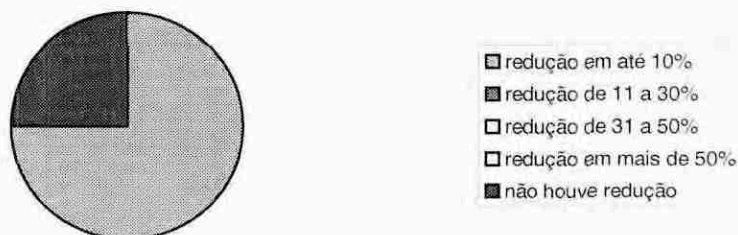


Figura 3: Retrabalhos  
Fonte: Autor

De acordo com os dados coletados houve redução de retrabalho em até 10% em 75% das empresas pesquisadas. Com estes dados visualiza-se que com a implantação do programa de qualidade houve a minimização dos erros nos processos, garantindo assim a qualidade também na execução em seus trabalhos, conseqüentemente também a redução de custos operacionais.

#### 4) Receita em Relação à Certificação

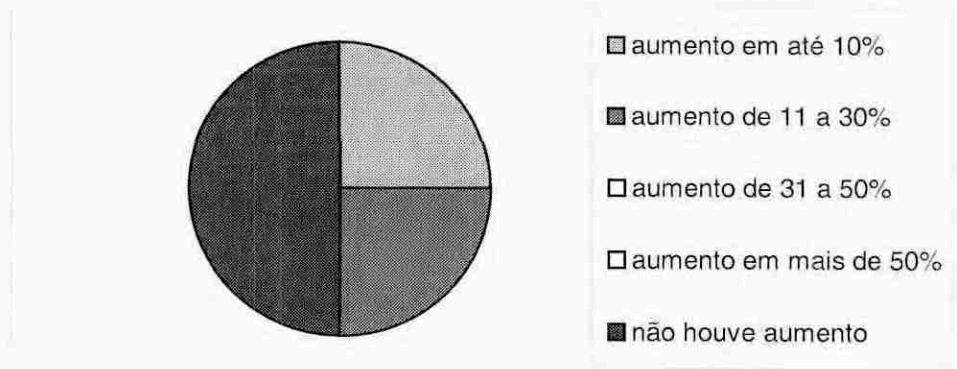


Figura 4: Receita em Relação à Certificação  
Fonte: Autor

A pesquisa demonstra que a implantação da certificação da qualidade não trouxe a receita como um grande benefício nos resultados das empresas, já que em 50% das empresas pesquisadas não obtiveram aumento no seu faturamento. No entanto, algumas das empresas prestadoras de serviços pesquisadas obtiveram um aumento de receita em até 30% por motivo da implantação do programa de qualidade.

#### 5) Instrumentos de Avaliação da Qualidade

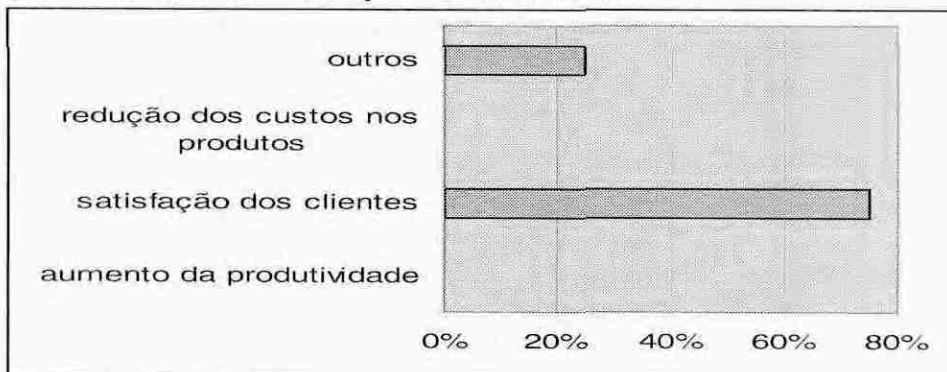


Figura 5: Instrumentos de Avaliação da Qualidade  
Fonte: Autor

O instrumento utilizado para a avaliação da qualidade nos serviços contábeis é baseado na satisfação dos usuários destes, também nas auditorias realizadas pelas empresas certificadoras como nos mostra o gráfico no campo apontado como “outros”.

#### 6) Aspectos Positivos

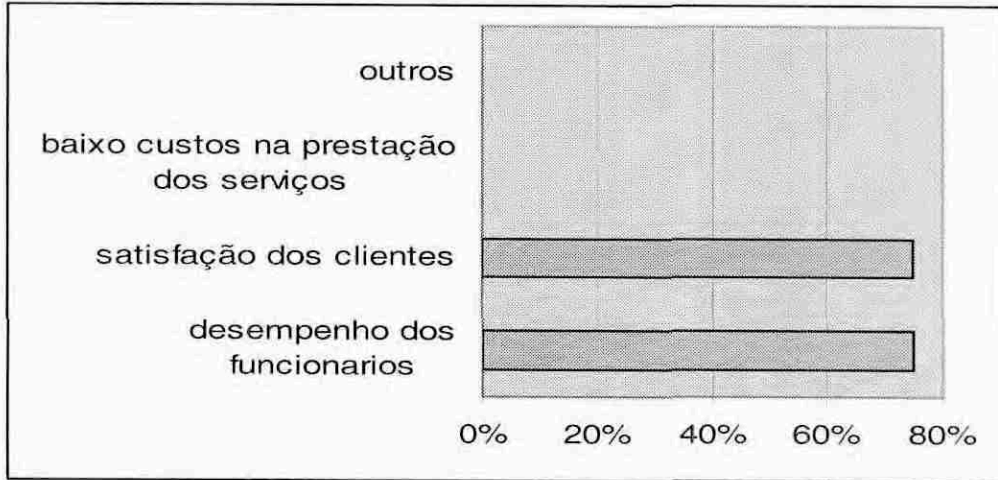


Figura 6: Aspectos Positivos  
Fonte: Autor

Os escritórios prestadores de serviços contábeis pesquisados demonstraram melhoria nos serviços após a certificação quanto à satisfação dos clientes na mesma proporção quanto ao desempenho dos funcionários de acordo com suas funções; o que representa ainda uma visão interna da qualidade para alguns pesquisados.

#### 7) Política de Remuneração para os Funcionários

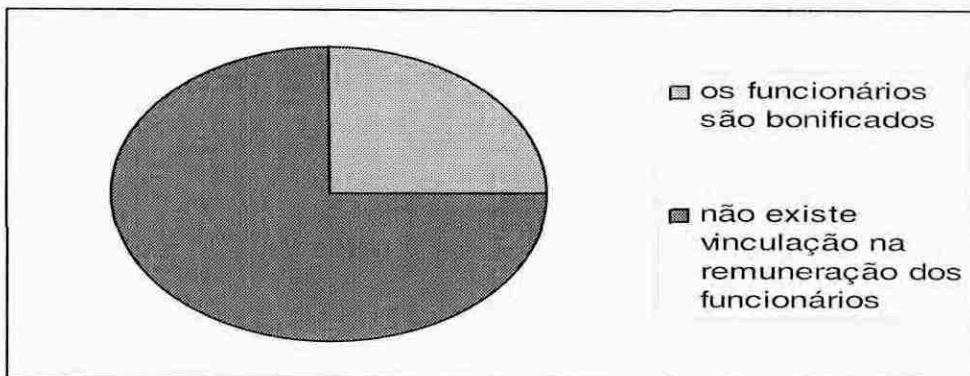


Figura 7: Política de Recuperação para os Funcionários  
Fonte: Autor

Como demonstra os dados analisado no gráfico anterior, grande parte das empresas não remunera seus funcionários de acordo com o aumento do índice de qualidade dos serviços. Apenas uma pequena parcela com o fator de 25% das empresas remuneraram seus funcionários em forma de bonificação na medida em que a qualidade aumenta, isso serve como motivação para os colaboradores.

#### 8) Barreiras Encontradas na Implantação do Programa de Qualidade

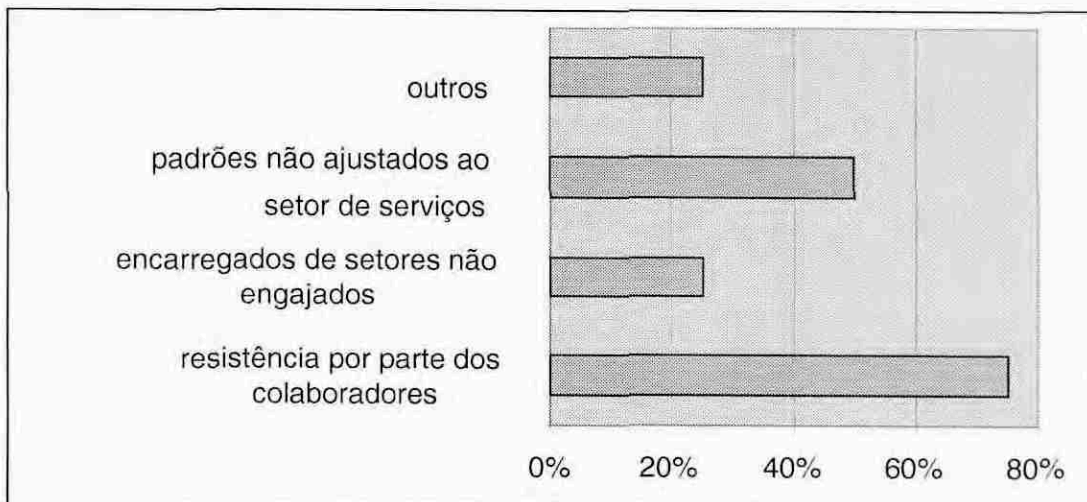


Figura 8: Barreiras Encontradas na Implantação do Programa de Qualidade  
Fonte: Autor

Um dos maiores problemas encontrados na implantação da certificação de qualidade, de acordo com os dados coletados na pesquisa, é a resistência por parte de seus funcionários, não havendo flexibilidade por parte dos mesmos. Uma outra barreira encontrada é a não familiarização com padrões técnicos relacionados com a área de prestação de serviços, já que é de bem mais fácil entendimento a formas de padronização para indústrias. Isto contrasta com as questões anteriores que mesmo com resistência a implantação e com a melhoria de desempenho a maioria das empresas não vincula esta melhoria a remuneração.

### 9) Resultado dos Serviços Prestados X Prevenção

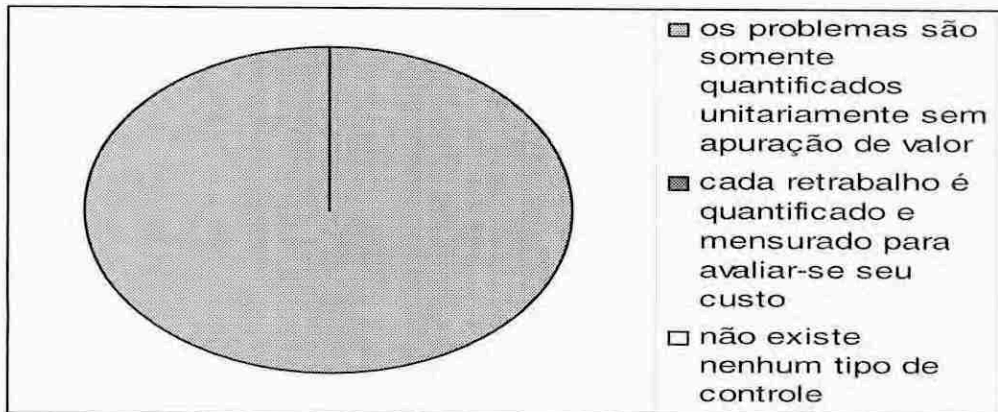


Figura 9: Resultado dos Serviços Prestados X Prevenção  
Fonte: Autor

Todas as empresas pesquisadas informaram que registram e quantificam seus resultados errôneos utilizando este registro como análise para prevenções de futuras falhas nos serviços fornecidos por elas. Porém, não são apurados os custos dos serviços que são prestados com erros. Com os registros em prática podem ser identificadas as áreas onde há falta de controle.

### 10) Redução dos Custos

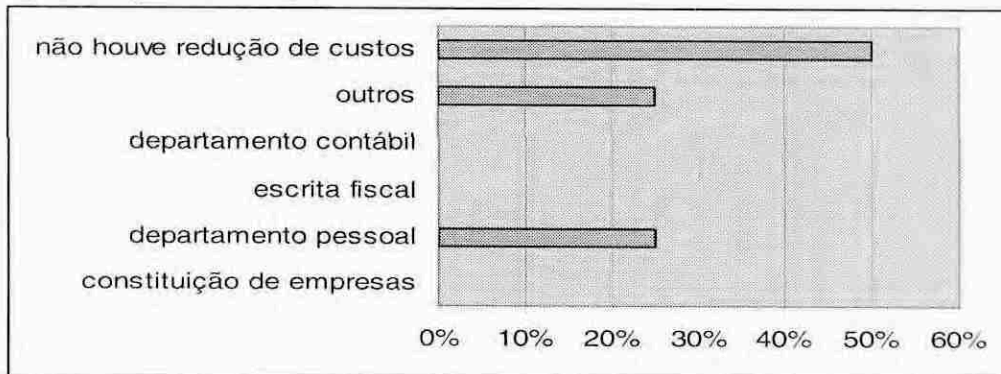


Figura 10: Redução dos Custos  
Fonte: Autor

Apesar de existir empresas que conseguiram atingir redução de custos através da certificação, uma grande parcela delas aponta não ter conseguido a redução dos custos. Das empresas que conseguiram baixar seus custos, foram de forma total, ou seja, em todas as áreas como aponta na alternativa como "outros", e também num fator de 25% reduziram seus custos na área de departamento pessoal, que é a área onde se concentra o maior montante de gastos.

## 11) Marketing

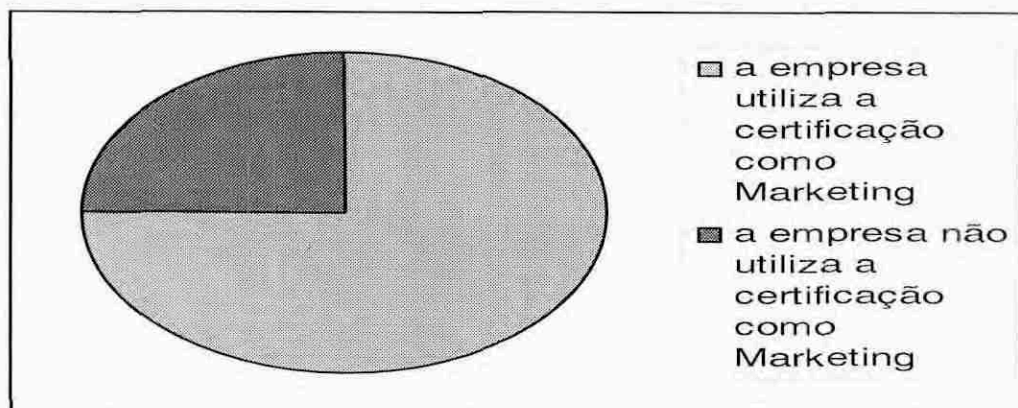


Figura 11: Marketing  
Fonte: Autor

O gráfico nos informa que as empresas utilizam a certificação como instrumento para a divulgação de seus serviços e este resultado foge do padrão onde informa que a qualidade é implantada para aumentar a satisfação dos clientes e melhorar o ambiente de trabalho e que a partir deste, vem como consequência o Marketing da empresa.

## 12) A Influência da Certificação Quanto a Escolha da Empresa

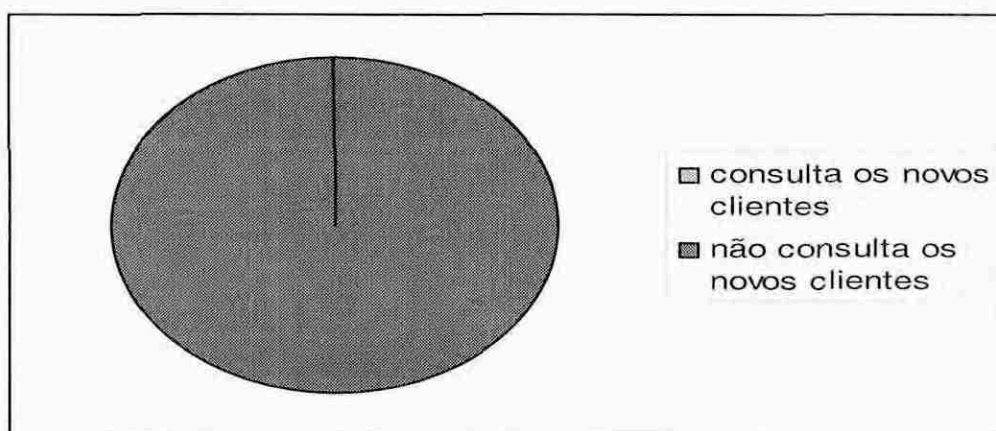


Figura 12: A Influência da Certificação Quanto a Escolha da Empresa  
Fonte: Autor

Dados demonstram que as empresas não consultam seus novos clientes para obter a informação sobre a escolha de seus escritórios. Não procuram saber se a escolha teve relação com o fato de as empresas possuírem a certificação de qualidade.

13) Dentre as vantagens destacadas pelos entrevistados as mais apresentadas foram:

- Facilidade na identificação das áreas onde se encontram as maiores falhas;
- Melhora no ambiente de trabalho;
- Melhora na higiene do local de trabalho;
- Melhor definição de suas metas;
- Aquisição de diferencial competitivo no mercado;
- Padronização dos processos;
- Otimização de trabalhos e controles internos.

## **CAPÍTULO 4**

### **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Apesar da existência de diversos escritórios contábeis em São José, muitos deles demonstram não conhecer os benefícios e a importância para a qualidade de seus serviços, tendo em vista que poucos procuraram obter sua certificação.

O processo para se adquirir a qualidade passa desde a motivação dos funcionários até chegar a obter a satisfação plena de seus clientes, pois o objetivo da qualidade é buscar servir seus clientes de maneira que possa haver menos reclamações.

Nas empresas pesquisadas, a maioria de seus funcionários possui autonomia, liberdade e responsabilidade em relação às suas atividades. Mas ainda, apesar dessa independência, as organizações não lhes fornecem motivações necessárias para que eles se sintam úteis e importantes, o que perde a continuidade da qualidade.

Os colaboradores demonstraram uma reação negativa em relação à implantação do sistema da Gestão de Qualidade. Essas reações foram de acordo com suas resistências, difícil conscientização e adaptação da importância da qualidade.

Os escritórios de contabilidade de São José começaram a dar importância para a implantação da qualidade há pouco tempo, e isto vem se amadurecendo por motivo do mercado exigir que as empresas forneçam seus serviços de maneira que satisfaçam seus clientes.

Pode se dar como motivo do nível baixo de receita nos resultados adquiridos pelas empresas pesquisadas, o tempo de certificação que elas obtêm. O fato da implantação do programa de qualidade ser recente faz com que as empresas necessitem de um prazo mínimo para a aquisição de resultados positivos.



As empresas não buscaram a certificação da qualidade por motivos de satisfação para com os clientes e também seus colaboradores, mas sim por motivos de competitividade visando somente o aumento de seus lucros.

Utilizaram a implantação da certificação da qualidade como instrumento de Marketing para divulgação de seus serviços e por exigência do mercado. Porém, conseqüentemente, a maioria dos escritórios de contabilidade pesquisados utilizou como instrumento de avaliação da qualidade a satisfação de seus clientes, observando assim que as empresas conseguem atingir seus objetivos mesmo que seja de forma secundária.

Em relação ao processo de retrabalhos, as empresas devem buscar meios para possibilitar a redução dos seus índices, pois retrabalho significa refazer um trabalho que foi mal elaborado onde se obtém uma perda de tempo e como conseqüência gera custo.

Sobre os funcionários das empresas o que se pôde observar através da pesquisa é que eles apesar de não serem motivados em relação a remuneração, aumentaram seu grau de desempenho em suas funções. Também se pôde notar que foram eles que se apresentaram como maior barreira encontrada na implantação do programa de qualidade por causa de suas resistência e pouca flexibilidade.

Já sobre os custos, os escritórios prestadores de serviços contábeis registram e quantificam seus resultados com erros para que assim possam identificar as áreas onde se concentram a maior parcela de retrabalhos e podendo também utilizar-se da prevenção conseqüentemente reduzindo desperdícios.

Enfim, a implantação trouxe benefícios em algumas empresas mais do que em outras, porém nenhuma delas demonstrou através da pesquisa trazer algum tipo de malefício. É preciso que as empresas compreendam que a qualidade já não é mais um diferencial competitivo, e sim um padrão exigido pelo mercado.

De acordo com o objetivo do trabalho a pesquisa atingiu suas metas, pois a mesma demonstrou que suas vantagens foram obtidas que foram à satisfação dos clientes e também a divulgação das empresas através da certificação da qualidade. Dentro da pesquisa foram levantados os aspectos positivos, as

dificuldades e barreiras de implantação, prevenção de redução de falhas identificadas em cada área.

Conforme a hipótese do trabalho, a pesquisa nos mostra que o contador precisa gerenciar suas empresas prestadoras de serviços de acordo com as necessidades exigidas pelos clientes visando satisfazê-los e não apenas investir na qualidade visando o Marketing, porque sua divulgação vem como consequência do serviço prestado concluído com qualidade.

A pesquisa também nos confirmou que, de acordo com as hipóteses, para se adquirir e padronizar a qualidade dentro da empresa é necessário atravessar as barreiras que existem, assim como a falta de flexibilidade dos colaboradores que, foi o maior índice encontrado.

Recomenda-se ainda que esse trabalho não pare por aqui, essa foi apenas uma demonstração de como o Certificado de Qualidade ISO 9001 pode melhorar o desempenho em escritórios de Contabilidade. Esta pesquisa foi feita somente em Escritórios de Contabilidade de São José/SC. Ela poderia ser realizada noutras cidades, para assim haver um comparativo. Aqui foi um começo e acredito que terá continuação.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, E. Gerência da Qualidade Total na Educação. Belo Horizonte: Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1994

BLOCK, Dr. Alan. Grande dicionário enciclopédico escolar. V.2.. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

COSTA, Roberto Figueiredo. Administração de serviços gerais: utilizando a infraestrutura para o sucesso empresarial. São Paulo: Edicta, 1999.

FIGUEIREDO, Sandra; FABRI, Pedro Hernesto. Gestão de empresas contábeis. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANCO, Hilário. Contabilidade geral. 22 ed.. São Paulo: Atlas, 1989.

GARVIN, David A. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

ISHIKAWA, K. Controle de qualidade total: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, J. M.. Planejamento para a qualidade. São Paulo: Pioneira, 1990.

JURAN, J. M.. A Qualidade desde o Processo. São Paulo: Pioneira, 1992.

LIMA, José Geraldo de. Auditoria contábil. Porto Alegre: Banmércio, 1980.

MARION, José Carlos. Contabilidade básica. São Paulo: Atlas, 1989.

PALADINI, Edson Pacheco. Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo: Atlas, 1994.

PALHARES, Antônio; RODRIGUES, Laércio de Castro. Introdução à contabilidade. 1 ed.. São Paulo: (editora) Scipione, 1990.

RAMOS, Rogério. Minidicionário: Luft. São Paulo: Ática, 1998.

RIBEIRO, Osni Moura. Contabilidade de custos fácil. 5 ed..São Paulo: Saraiva, 1997.

RIBEIRO, Osni Moura. Contabilidade básica fácil. 20 ed.. São Paulo: Saraiva, 1996.

VERGARA, S. C.. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 8. ed.. São Paulo: Atlas, 2000.

ASSOCIAÇÃO Brasileira de Normas Técnicas. Coletânea e normas de sistemas de qualidade. 2 ed.. Rio de Janeiro: Polar, 1992.

DENTON, D. Keith. Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo: Makon: McGraw Hil, 1990.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Contabilidade gerencial. 5 ed.. São Paulo: Atlas, 1995.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Contabilidade introdutória. 8 ed.. São Paulo: Atlas, 1993.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Teoria da contabilidade. 5.ed.. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Iniciando os conceitos da qualidade total. São Paulo: Pioneira, 1994.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Tratado de metodologia científica: projeto de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2 ed.. São Paulo: Pioneira, 1997.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Sistema de Gestão de Qualidade ISO 9001**, disponível em <http://www.abnt.org.br>. Acesso em 18 out. 2006.

## **ANEXOS**

### ANEXO 1:

#### CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado Empresário,

Sou aluno formando do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina e no meu trabalho de conclusão de curso estou pesquisando o mercado catarinense do setor de serviços, a fim de identificar o nível de esforço das empresas na aplicação de qualidade. Gostaria de contar com sua colaboração.

Suas informações são imprescindíveis para o êxito do meu trabalho. Informo ainda que os dados obtidos serão mantidos em sigilo.

Solicito que responda às perguntas a seguir e devolva-me o documento com urgência visto que tenho prazo determinado para concluir minha Monografia.

Antecipadamente Agradeço.

Leandro João de Souza.

ANEXO 2:

## QUESTIONÁRIO

OBS.: As respostas podem assinaladas em mais de uma alternativa.

1) Há quanto tempo a empresa está certificada?

- ) menos de 1 ano;
- ) de 1 a 3 anos;
- ) de 3 a 5 anos;
- ) mais de 5 anos.

2) Por que foi implantado o programa?

- ) Para a empresa possuir um diferencial competitivo;
- ) Por necessidade de otimização de processos;
- ) Para a redução de custos;
- ) Por solicitação dos clientes, para melhoria do atendimento;
- ) Outros : Citar \_\_\_\_\_.

3) Houve diminuição de retrabalho?

- ) sim, em 10 %;
- ) de 11 a 30 %;
- ) de 31 a 50 %;
- ) mais de 50%;
- ) não, os níveis de retrabalho continuaram os mesmos.

4) Houve aumento de receita pelo fato de ter certificação?

- ) sim, em 10 %;
- ) de 11 a 30 %;
- ) de 31 a 50 %;
- ) mais de 50%;
- ) não, o nível da receita continuou o mesmo.

5) Quais instrumentos são utilizados para avaliar a qualidade?

- Aumento de produtividade;
- Grau de satisfação dos clientes;
- Redução dos custo na prestação dos serviços;
- Outros \_\_\_\_\_ .

6) Em quais aspectos houve a melhoria nos serviços após a certificação?

- Desempenho dos funcionários;
- Satisfação dos clientes;
- Baixo custo na prestação dos serviços;
- Outros \_\_\_\_\_ .

7) Existe política de remuneração dos funcionários baseadas na qualidade dos serviços?

Sim, os funcionários são bonificados à medida que os índices de avaliação comportam-se positivamente.

Não existe vinculação da remuneração dos funcionários com os índices de qualidade.

8) Quais os principais problemas encontrados na implantação da certificação?

- Resistências por parte dos colaboradores;
- Encarregados de setores não engajados;
- Padrões técnicos pouco familiarizados com o setor de serviços;
- Outros. Citar: \_\_\_\_\_ .

9) Os problemas encontrados nos resultados dos serviços prestados são registrados e quantificados possibilitando futura prevenção de falhas e permitindo identificar as áreas onde há falta de controle?

- Sim, porém somente quantificados unitariamente, sem apuração de valor;
- Sim, e cada retrabalho é quantificado e mensurado para avaliar seu custo;
- Não existe esse tipo de controle.

10) Houve reduções de custos nos processos com a certificação?

( ) Sim;

( ) Não.

→ Em caso positivo, quais processos apresentaram reduções de custos?

( ) Constituição de empresas;

( ) Departamento de Pessoal;

( ) Escrita Fiscal;

( ) Departamento Contábil;

( ) Outros, especificar : \_\_\_\_\_ .

11) A empresa utiliza a certificação como instrumento de Marketing?

( ) Sim;

( ) Não.

12) A empresa consulta os novos clientes se a certificação os influenciou na escolha da empresa como prestadora de serviços contábeis?

( ) Sim;

( ) Não.

13) Cite as vantagens que a certificação oferece a uma empresa contábil.

---

---

---

---

---

---

---

---