

---

## QUALIDADE EM SERVIÇOS CONTÁBEIS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: O CASO DE UM ESCRITÓRIO CONTÁBIL EM SANTA MARIA-RS

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli<sup>1</sup>  
SCCOTT, Carla Rosane da Costa<sup>2</sup>  
ÁVILA, Lucas Veiga<sup>3</sup>

---

Recebido em: 2014 -04-29

Aprovado em: 2014-09-15

ISSUE DOI: 10.3738/1982.2278.1097

---

**RESUMO:** O presente artigo tem como objetivo avaliar o grau de aplicabilidade do modelo de qualidade proposto por Juran (1990) integrado ao método PDCA, pesquisa realizada em um tradicional escritório de contabilidade gaúcho. Além de investigar procedimentos relevantes para objetivar a eficiência dos processos, de acordo com os serviços prestados da área contábil, em busca da satisfação dos clientes. A justificativa desse estudo está no propósito de identificação dos procedimentos que validam a qualidade em serviços contábeis prestados, contribuindo para compreensão de temáticas que influenciam nas atividades das organizações, bem como a necessidade aprimorá-los, buscando maior competitividade, atendendo a perspectiva do cliente. Como aporte metodológico, esta pesquisa é de caráter qualitativo, com foco nas questões exploratórias e descritiva, orientado por um estudo de caso. Para coleta dos dados foi utilizado um questionário, definido a partir de um roteiro de investigação do modelo teórico proposto por Juran (1990) e Marshall Junior *et al.* (2006), aplicado aos dirigentes do escritório com atuação direta nos processos. Para obtenção de um viés maior da real qualidade dos serviços prestados, foi aplicado um questionário com uma amostra de vinte clientes do escritório. Para fins de análise adotou-se o método de análise qualitativa de conteúdo. Como resultados, observou-se que o escritório possui alto grau de qualidade nos serviços prestados, com apenas alguns pontos que necessitam serem reestruturados. Finalmente, foi possível concluir oferecendo sugestões que possam ser aplicadas pelo escritório, principalmente no controle da qualidade, bem como indicadores para medir o desempenho do serviço que está sendo oferecido.

**Palavras-chaves:** Qualidade em serviços. Estratégia. Estudo de caso.

## QUALITY ACCOUNTING SERVICES AS A MANAGEMENT TOOL: THE CASE OF AN ACCOUNTING OFFICE IN SANTA MARIA-RS

**SUMMARY:** This article aims to assess the degree of applicability of the quality model proposed by Juran (1990) integrated the PDCA method, research conducted in a traditional gaucho accounting office. Besides investigating relevant to objectify the efficient procedures, in accordance with the accounting services area, in pursuit of customer satisfaction. The rationale of this study is the purpose of identification of procedures that validate the quality provided accounting services, contributing to understanding of issues that influence the activities of organizations as well as the need to improve them, seeking greater competitiveness with the customer perspective. As a methodological contribution, this research is qualitative, focusing on exploratory and descriptive questions, guided by a case study. For data collection a questionnaire, defined from a research roadmap of the theoretical model proposed by Juran (1990) and Marshall Junior *et al.* (2006), applied to the leaders of the office with direct performance processes was used. To obtain a higher bias of the actual quality of services, a questionnaire with a sample of twenty client's office was applied. For analysis purposes, we adopted the method of qualitative content analysis. As a result, it was observed that the firm has a high level of quality services, with only a few points that need to be restructured. Finally, it was possible to conclude by offering suggestions that can be implemented by the office, especially in quality control, as well as indicators to measure the performance of the service being offered.

**Keywords:** Quality service. Strategy. Case study.

---

<sup>1</sup> Doutorando em Extensão Rural – UFSM - [gustavo@politecnico.ufsm.br](mailto:gustavo@politecnico.ufsm.br)

<sup>2</sup> Mestra em Engenharia de Produção – UFSM - [carlascott@gmail.com](mailto:carlascott@gmail.com)

<sup>3</sup> Mestre em Administração – UFSM - [admlucasveiga@gmail.com](mailto:admlucasveiga@gmail.com)

---

## INTRODUÇÃO

Com o objetivo de tornar seus negócios mais competitivos e sustentáveis, as empresas estão buscando cada vez mais a inovação nos serviços oferecidos, dos quais, estão inclusos no crescimento econômico de qualquer país e, apresentam-se como uma das principais tendências da economia mundial. Associados a isso, pode-se inferir um alto grau de competitividade presentes nos mais diferentes segmentos de mercado e, não há como desassociar as questões empresariais do contexto ambiental de atuação. Bateman e Snell (1998) destacam que, o mundo atual é competitivo e desafiador, sendo imperativo na busca por habilidades e conhecimentos, num contexto diversificado de oportunidades e ameaças.

Além disso, Juran (1990) expõe que a qualidade deve ser observada quando se oferece um serviço. Pois se trata de um tema bastante complexo e relevante, que pode ser percebido através das definições de alguns fatores: a confiabilidade e segurança dos serviços que estão sendo oferecidos, receptividade dos clientes, aspectos intangíveis, entre outros.

Dentro dessa perspectiva, observa-se que, o setor de serviços contábeis apresenta um crescimento bastante considerável na economia. Nesse sentido, cada empresa que é constituída tem a necessidade de utilizar esse tipo de serviço, tanto para seguir obrigatoriedades impostas pela legislação, como também obter um controle mais efetivo das transações comerciais.

Para Oliveira (2009) os serviços contábeis realizados com qualidade e de forma fidedigna são ferramenta de grande relevância para auxiliar os gestores na tomada de decisão, pois, os mesmos de valem das informações para tornar seus negócios mais sustentáveis.

A atividade de planejar, qualificar e buscar inovações aos serviços são o que oferecem suporte para sobrevivência das organizações, o que pode ser mensurado através da percepção da satisfação do cliente, como também objetivar a redução de custos e agregar valor aos seus serviços.

Para isso, é necessário adotar estratégias em serviços que podem começar com uma visão do local, como também do objetivo do empreendimento. Esta estratégia é formulada abordando questões a respeito do mercado-alvo, do conceito em serviços, da estratégia operacional e do sistema de prestação de serviços (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Imersos nessa lógica, o presente artigo concentra-se na avaliação da aplicabilidade do modelo de qualidade proposto por Juran integrado ao método PDCA, pesquisa realizada em um escritório de contabilidade específico. Além de investigar procedimentos relevantes para objetivar a eficiência dos processos de acordo com os serviços prestados da área contábil, buscando a satisfação dos clientes e ganho de vantagens competitivas.

Dessa forma, a questão central que delimita o tema e que instiga esta proposta de pesquisa é: “qual é o grau de aplicabilidade do modelo de qualidade proposto por Juran (1990) integrado ao método PDCA, associado aos serviços prestados por um escritório contábil localizado em Santa Maria/RS?”

A justificativa desse estudo está no propósito de identificação dos procedimentos que validam a qualidade em serviços contábeis prestados, contribuindo para compreensão de temáticas que influenciam nas atividades das organizações, bem como a necessidade aprimorar os mesmos buscando ser mais competitivos, atendendo a perspectiva do cliente.

Justifica-se também, pela relevância e representatividade dos serviços na economia brasileira. O setor terciário que envolve as atividades de comércio e de serviços vem ganhando a atenção de investidores e do governo brasileiro. Segundo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística em

2009 o setor de serviços correspondeu 68,5% do PIB brasileiro e no primeiro trimestre de 2011 o PIB cresceu 4,2% em relação à igual período de 2010. Atualmente, o setor de serviços contempla cerca de 70% da mão-de-obra do PIB do país.

Por fim, salienta-se que estudos desta natureza possam contribuir sobremaneira para a academia e para o desenvolvimento da qualidade dos serviços prestados pelas organizações centradas no aumento da competitividade e da promoção da sustentabilidade em todas as suas dimensões.

Para promover o entendimento adequado, esse trabalho está dividido em seções. Assim, na seção 2 são fundamentados dos aspectos intervenientes para contextualizar os serviços, a contabilidade e qualidade de forma integrada. Por sua vez, nas seções 3 e 4 são evidenciados os critérios metodológicos dessa pesquisa, bem como o diagnóstico do estudo, detalhando as particularidades do mesmo com relação ao tema proposto, bem como os resultados da análise da qualidade sob o ponto dos gestores e dos clientes do escritório, como forma de contribuição das constatações relacionadas ao problema. Por fim, a seção 5 aponta as considerações finais do referido estudo.

## **QUALIDADE EM SERVIÇOS CONTÁBEIS**

Diante desse cenário, faz-se primordial a descrição de conceitos pertinentes ao contexto de serviço, bem como de contabilidade atrelado à qualidade em serviços. Com isso, possibilitou um conhecimento mais amplo através de leituras críticas, pesquisas e referências bibliográficas utilizadas, promovendo o arcabouço para o desenvolvimento do estudo.

Serviço é um processo que consiste numa série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviços e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente (GRONROOS, 2003, p. 65).

Para Zeithaml e Bitner (2003); Tzeng e Chang (2011), serviço são ações, processos e atuações heterogêneos executados por pessoas que buscam a satisfação dos clientes. Na visão de Gianesi e Corrêa (1994); Ishara, Bandeira e Zuardi (2008) gerenciar serviço é tarefa diferente de gerenciar a produção de bens, por se tratar de atividades intangíveis que não podem ser devolvidos ou revendidos, apenas mensurados através da percepção da satisfação de seus clientes.

Segundo dados pesquisados na JUCERGS – Junta Comercial do Estado Rio Grande do Sul, em 2011 foram constituídas mais de 1.000.000 (um milhão) de empresas no Brasil. Para cada empresa formalizada, é obrigatório a contratação de serviços contábeis qualificados, tanto para atender as normas impostas pela legislação, como também uma importante ferramenta de gestão para os empresários. Diante disso, a relevância desse estudo se destaca, tornando-se necessário a busca constante da qualificação e inovação nos serviços contábeis prestados.

Grundler Sobrinho (2011), presidente do Sescon/RS - Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis reforça essa ideia discorrendo que, a demanda de serviços está aumentando e com isso o mercado está exigindo maior qualidade nos serviços de contabilidade oferecidos que, além de controlar o patrimônio, geram relevantes informações para tomada de decisão dos gestores.

Para Ribeiro (2000) e Iudícibus (1997) a contabilidade é uma ciência que tem por objeto o estudo do patrimônio das entidades e de suas variações patrimoniais tanto qualitativas quanto quantitativamente. Fillol, Ubal e Feli (2008) salientam que a relevância contábil se evidencia, pois serve como instrumento de controle e análise das demonstrações financeiras das organizações e, ao mesmo tempo atua como ferramenta auxiliar para tomada de decisão.

Na visão de Iudícibus (2010) o campo de aplicação da Contabilidade abrange todas as entidades econômico-administrativas, até mesmo as pessoas de direito público, como a União, os Estados, os Municípios, as Autarquias, entre outros. Portanto, os usuários dos serviços de contabilidade são todos aqueles que direto ou indiretamente utilizam desse tipo de serviço, sendo para atender as exigências legais como também tornar seus negócios mais competitivos e sustentáveis. A figura 1 destaca os usuários desses serviços com maior detalhe.

**Figura 1** – Usuários dos serviços contábeis

<b>Usuários dos Serviços Contábeis</b>	<b>Finalidade</b>
– Acionistas Minoritários	– Regular fluxo de dividendos.
– Acionistas Majoritários	– Regular dividendos, valor de Mercado, lucro por ação.
– Bancos e outros Emprestadores	– Analisar fluxo de caixa para receber com segurança o capital.
– Entidades Governamentais	– Valor adicionado, produtividade, lucro tributável.
– Empregados em geral	– Informações sobre liquidez para assegurar salários.
– Empresas e Administração	– Informações tais como: retomo sobre o ativo, retomo sobre o patrimônio líquido, situação de liquidez e endividamento, entre outros.

**Fonte:** adaptado Iudícibus (1997)

O contexto mercadológico atual, cujos mercados implicam grau de competitividade intensa e consumidores exigentes, demanda um perfil gerencial de informações confiáveis por parte das empresas que prestam serviços contábeis. Nesse contexto, que se podem inserir os princípios da qualidade, onde a atenção aos sinais do mercado, bem como à utilização eficiente das ferramentas de qualidade em serviços são competências básicas para a eficácia dos processos das atividades.

No entendimento de Marshall Junior et al. (2006) a qualidade nada mais é do que estar em conformidade com os padrões estabelecidos. Para Paulrajan e Rajkumar (2011), a competitividade só pode ser evidenciada através da busca pela qualidade que se consiste em melhorias dos serviços de acordo com a necessidade dos clientes.

Paladini (2004) defende que, é notório a necessidade de entender que a qualidade tem como ponto de ação a melhoria contínua dos processos organizacionais, através da inovação e adaptação, tendo a ideia de que a qualidade não está nas coisas e nem nas pessoas, mas sim na relação entre elas. Han et al. (2012) reforçam que existem muitos desafios referentes à compreensão das necessidades e expectativas dos consumidores de serviços, no sentido que a melhoria do mesmo é um processo renovado e adaptado periodicamente.

Já Moura (1997) e Abrantes (2009) assinalam que o conceito de qualidade é complementado a partir do estudo de alguns elementos: a) desempenho – funções primárias do serviço, eficiência, eficácia e efetividade nos resultados; b) características – funções secundárias do serviço; c) confiabilidade – funcionalidade positiva do serviço; d) conformidade – relação entre projeto e serviço executado; e) durabilidade – vida útil do serviço prestado; f) atendimento – características específicas no reparo ou troca; g) estética – julgamento pessoal e preferências individuais; h) qualidade percebida – opinião do usuário em relação ao serviço recebido.

Nesse sentido, destaca-se a necessidade de constantes qualificações dos serviços oferecidos, de modo que atenda as exigências do mercado e aumente o poder de competitividade tanto para as empresas

que recebem os serviços contábeis, quanto aos escritórios que prestam esse tipo de serviço.

A partir disso, referencia-se o modelo teórico que oferece o suporte necessário para a orientação desse trabalho. Cabe evidenciar que esse parâmetro epistemológico tem o suporte das contribuições dos modelos de Qualidade de Juran (1990) e do Ciclo PDCA referenciado aqui por Marshall Junior et al. (2006).

Na ótica de Juran (1990, p. 21), “o gerenciamento para a qualidade é feito pelo uso de três processos gerenciais de planejamento da qualidade, controle da qualidade e melhoramento da qualidade”. A figura 2, a seguir, traduz com clareza cada um dos três pilares da trilogia de Juran (1990).

**Figura 2** – Gerenciamento para a qualidade

Planejamento da Qualidade	Controle de Qualidade	Melhoramento da Qualidade
Determinar quem são os clientes	Avaliar o desempenho real do produto	Estabelecer a infraestrutura
Determinar as necessidades dos clientes	Comparar o desempenho real às expectativas do produto	Identificar os projetos de melhoramento
Desenvolver características de produto que respondam às necessidades dos clientes	Atuar sobre a diferença	Estabelecer equipes de projeto
Desenvolver processos capazes de produzir as características do produto		Fornecer às equipes recursos, treinamento e motivação para: diagnosticar as causas, estimular os remédios e estabelecer controles para manter ganhos
Transferir os planos para as forças operacionais		

**Fonte:** adaptado Juran (1990, p. 24)

A partir de pesquisas realizadas no *site* Instituto Juran, infere-se que Juran defende que a gestão da qualidade se divide em três pontos fundamentais: planejamento, melhoria e o controle de qualidade. No livro *Managerial Breakthrough*, destaca-se a melhoria da qualidade no topo das prioridades do gestor. Ele acreditava que os processos de negócio são a maior e a mais negligenciada oportunidade de melhoria. Os estudos indicam que 85% dos problemas de qualidade são causados por processos de gestão. Juran considera o planejamento a segunda prioridade, um esforço que deve ter a participação das pessoas que o vão implementar. A separação entre o planejamento e a execução é uma noção obsoleta que remonta aos tempos de Taylor. Em último lugar, deve fazer-se o controle de qualidade. Juran aconselha a sua delegação para os níveis operacionais da empresa. Devido à crescente qualificação dos trabalhadores, ele acredita profundamente em equipes autogeridas ou *self management team*.

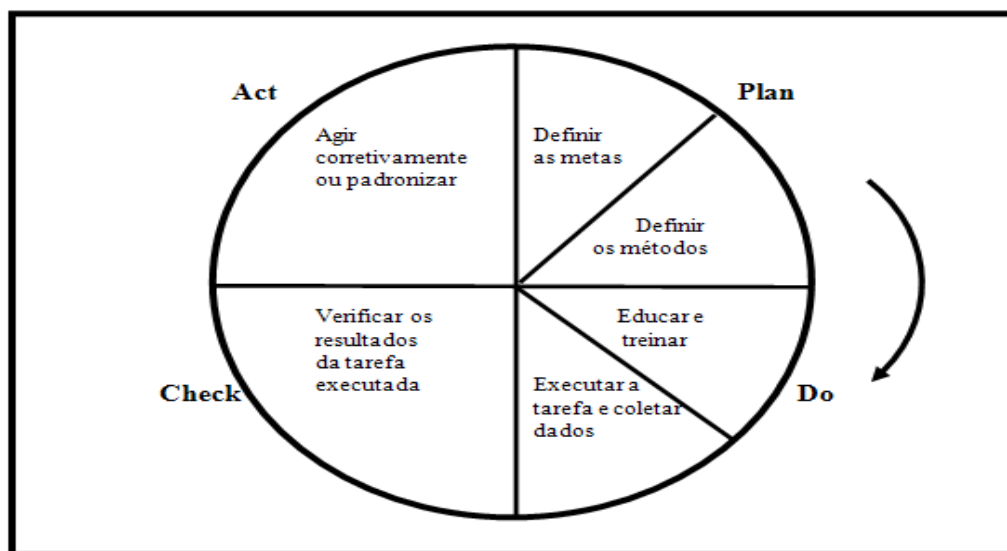
Assim, a qualidade pode ser definida segundo dois contextos. Segundo uma ótica de resultados a qualidade consiste nas características do produto que satisfazem as necessidades do cliente e geram lucros. Logo, alta qualidade implica, geralmente, maiores custos. De acordo com uma ótica de custos, a qualidade é a ausência de defeitos ou erros de fabrico. Logo, alta qualidade custa, em regra, menos dinheiro para as empresas ([www.juran.com](http://www.juran.com)).

A trilogia de Juran (planejamento, melhoria e controle) é o modelo seguido para avaliar a qualidade dos serviços do escritório de contabilidade associado ao método do Ciclo PDCA (Plan = planejar; Do = executar; Check = controlar; e Act = agir). Esse ciclo consiste em um melhoramento contínuo, para aperfeiçoar as ferramentas gerenciais de uma organização, promovendo melhorias contínuas e consolidando a padronização dos processos.

Na primeira fase – Plan (planejamento) onde a empresa vai definir os objetivos e metas que são normalmente estabelecidos através do planejamento estratégico, considerando a perspectiva dos clientes.

As execuções dos serviços devem ser de forma padronizado estando em conformidade com o que foi planejado. A segunda fase – Do (execução), é onde a empresa irá colocar em prática o que foi planejado, ou seja, implementação. Além disso, a empresa deverá oferecer treinamento para os colaboradores desenvolver suas atividades de forma padronizada e com o que foi planejado. Já na terceira fase – Check (verificação) consiste no confronto entre as metas desejadas e os resultados obtidos, observando sempre que a comparação deve ser mediante as planilhas e cartas de controle baseando-se em dados concretos. E por fim a quarta fase – Act (agir corretamente), onde a empresa busca formas de acordo com as necessidades para corrigir, caso algo não tenha sido executado conforme o planejado (MARSHALL JUNIOR et al., 2006). A figura 3 em anexo expressa em que consiste o Ciclo PDCA.

**Figura 3** – Ciclo PDCA



**Fonte:** adaptado Marshall Junior et al. (2006)

O ciclo PDCA pode ser bastante eficiente para a organização, promovendo padronização dos processos, previsibilidade, otimização de tempo e recursos, porém, é necessário um comprometimento global da organização.

## METODOLOGIA

Quanto à abordagem, esse artigo é do tipo qualitativo, pois está centrado na interpretação das ações e na busca de significados. Para Matias-Pereira (2007) a pesquisa qualitativa tem enfoque indutivo, pois no seu campo de investigação, o fenômeno tem sua própria realidade fora da consciência. Ele é real, concreta e como tal é estudada.

Nessa perspectiva, esse estudo contemplou os procedimentos de uma pesquisa do tipo descritiva. Gil (2009, p. 70) discorre que “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis”. A pesquisa descritiva permitiu observar o escritório contábil foco desse estudo e, a partir disso descrever as ações e procedimentos das atividades executadas.

Esses elementos estão imersos na ótica do estudo caso que para Gil (2009, p. 5), “pode ser considerado um delineamento em que são utilizados diversos métodos ou técnicas de coleta de dados, como, por exemplo, a observação, a entrevista e a análise de documentos”. Tomou-se como base de estudo um escritório contábil, uma sociedade empresarial, no qual oferece serviços de consultoria e assessoria nas áreas tributária, trabalhista, jurídica, empresarial, financeira, além de executar serviços na área de auditoria e perícia contábil.

Uma vez que esses contextos foram analisados parte-se agora para o detalhamento dos processos de coleta e análise dos resultados. Para Luna (2007) e Malhotra (2001) a coleta dos dados contempla alguns métodos como, por exemplo, os métodos de comunicação, de observação direta e de análise documental. Para a obtenção das respostas relativas ao problema, foi elaborado um questionário semiestruturado, como perguntas abertas e fechadas, para a realização das entrevistas. A coleta deu-se por meio de entrevistas direcionadas a três pessoas responsáveis por coordenar a área contábil, situadas nos níveis estratégicos e táticos do escritório. Foram realizados também análises de documentos e observação direta, estes, foram fundamentais uma vez que permitiram evidenciar e confrontar as rotinas do escritório com o que foi relatado pelos dirigentes. Posteriormente, foi elaborado um questionário com perguntas fechadas fundamentado na ótica de Juran (1990), Fitzsimmons (2005) e Marshall Junior *et al.* (2006) e aplicado em vinte clientes que foram selecionados pelo escritório com a concordância dos mesmos. Dessa forma, percebeu-se que as respostas efetuadas pelos usuários dos serviços proporcionam um viés maior em relação a real qualidade do serviço prestado pelo escritório.

O escritório está distribuído em quatro grandes setores: contemplando oito departamentos de contabilidade, cinco departamentos fiscal, quatro departamentos de pessoal e um departamento administrativo, possuindo também consultorias para realização de atendimentos de serviços externos. Para dar o suporte necessário ao processo de coleta de dados adotou-se como roteiro de investigação a análise a escolha de um desses setores, cujo foco principal foi o setor de contabilidade. Esse roteiro de investigação tem como referência o modelo teórico proposto por Juran (1990) integrado ao método PCDA Marshall Junior *et al.* (2006).

Cooper e Schindler (2003) contemplam que a análise corresponde ao processo de constatação, verificação e conclusão a respeito de um item de estudo específico. Durante a realização desse processo, foram adotadas algumas técnicas de classificação, categorização e principalmente, a técnica de análise de conteúdo. Nesse processo o pesquisador procura construir um conhecimento analisando o discurso, a disposição e os termos utilizados pelo entrevistado. Corroborando essas ideias, Martins e Theóphilo (2007, p. 95) asseveram que “a análise de conteúdo é uma técnica para se estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática. Buscam-se inferências confiáveis de dados e informações a respeito de determinando contexto, a partir dos discursos escritos ou orais de seus atores”.

Considerou-se que essas análises promoveram informações complementares sobre diferentes aspectos do estudo e ofereceram o suporte ao atendimento da pesquisa na sua plenitude.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Esse item do trabalho destina-se a análise e discussão dos resultados e está dividido em duas partes, sendo que a primeira refere-se à apresentação do escritório e a segunda parte se ocupa do confronto dos modelos teóricos de qualidade em serviços proposto por Juran (1990) integrado ao método PCDA em relação à metodologia praticada pela empresa, bem como o questionário aplicado nos clientes do escritório.

## ESCRITÓRIO DE ASSESSORIA CONTÁBIL

O escritório contábil é uma sociedade empresarial, localizada na Cidade de Santa Maria – RS inaugurada em abril de 1965. Presta serviços de assessoria e consultoria nas seguintes áreas: planejamento tributário, contabilidade, folha de pagamento, escrituração fiscal, consultoria jurídica, consultoria fiscal, consultoria empresarial, consultoria financeira, auditoria e perícia. O escritório conta hoje com média de 16 a 30 colaboradores e, no nível estratégico possui três dirigentes, sendo um doutorando e dois mestres que assessoram empresas de grande e médio porte distribuídas em diversas regiões do estado do Rio Grande do Sul, presando sempre pela qualidade, agilidade, eficiência nos processos e atendimento ao cliente.

**Figura 4** – Indicadores do escritório (2013)

Indicador	Medida
Faturamento	R\$ 900.000,00
Número de colaboradores	De 16 a 30
Número de Dirigentes	03
Tipos de serviços prestados	10
Número de Clientes Diretos	De 71 a 90

Fonte: pesquisa

## QUALIDADE NOS SERVIÇOS CONTÁBEIS DO ESCRITÓRIO

Conforme o modelo proposto por Juran (1990) essa seção está dividida em **planejamento, controle e melhoramento da qualidade** associados ao método PDCA (definir, executar, verificar e agir) confrontados com as atividades desempenhadas pela empresa estudada.

Para Juran (1990), o **planejamento da qualidade** consiste em determinar quem são os clientes e suas necessidades, desenvolver características de serviços que respondam as necessidades dos clientes e transferir os planos para as forças operacionais. Na concepção de Marshall Junior et al. (2006), no que tange o método PDCA a primeira fase (Plan – planejar/definir), é onde a empresa vai definir os objetivos e as metas que são normalmente estabelecidos através do planejamento estratégico, considerando a perspectiva dos clientes.

Para os dirigentes do escritório, o planejamento da qualidade nos serviços prestados está diretamente relacionado com planejamento estratégico formalizado. Dessa forma, o escritório possui missão, visão e valores formalmente definidos para o alcance dos objetivos propostos, bem como a organização, direção e controle para o correto funcionamento de suas atividades. Na concepção dos entrevistados esse alicerce constituiu uma base fundamental para o desenvolvimento das ações do escritório, para a avaliação do sistema como um todo, para obtenção de ganhos de competitividade e, principalmente para o fortalecimento da sua imagem frente ao mercado.

Quanto à organização, as atividades do escritório estão divididas em quatro setores, sendo eles: contábil, fiscal, departamento de pessoal e administrativo. Dentro desses setores, há a distribuição de cargos/funções como contadores e administradores supervisionando as atividades dos auxiliares contábil, assessores, consultores internos e externos, entre outros. Quanto à direção, os dirigentes acreditam que a comunicação entre colaborador e chefia é bastante relevante tanto no processo de planejar, bem como na



---

execução das atividades diárias. Para isso, os colaboradores são envolvidos no planejamento de qualidade, através de reuniões periódicas e planejamento prévio dos dirigentes, onde são esplanadas questões relevantes para otimização de recursos. Para os entrevistados, isso facilita o planejamento para posterior implantação. Porém, conforme relatado, nem sempre isso se torna possível, considerando os fatores relacionados às pessoas envolvidas e comprometidas no processo, o que pode dificultar a plenitude do controle das atividades planejadas com as executadas.

Juran (1990) salienta a necessidade de planejar de forma que atenda as expectativas dos clientes. Para isso, os dirigentes como forma de identificar as necessidades dos clientes, realizam conversas informais e reuniões mensais com os empresários e, em termos de processos para suprir as necessidades dos mesmos, o escritório fornece treinamento das pessoas envolvidas em todo o processo ou a inclusão de novos serviços de consultoria. Desse modo, o escritório tem definido claramente os objetivos da qualidade como cumprimentos de prazos para elaboração dos relatórios financeiros, agilidade na solução quando detectados problemas, melhoria de processos no ambiente da empresa receptora da prestação dos serviços de contabilidade, como também implantação de melhoria no próprio escritório de acordo com as exigências mercadológicas.

Os dirigentes discorrem que, para níveis de pico é realizado agendamento prévio de atendimento e quando necessário são realizadas horas extraordinárias. Já o papel das pessoas, para os entrevistados, é fundamental, pois é através delas que os serviços são executados e mantidos com qualidade, através de treinamentos, envolvimento e comprometimento na totalidade dos setores, cargos/funções. Quanto à tecnologia, o escritório faz uso de um software que atende as expectativas no contexto contábil e os equipamentos são modernos e com alta capacidade de processamento de dados. O *layout* foi desenvolvido para aperfeiçoar os espaços internos e agilizar as atividades diárias e a comunicação, fazendo uso de toda infraestrutura. Por fim, em termos de procedimentos, os dirigentes ressaltam que são bem definidos e conhecidos por todos os colaboradores, para que sejam desempenhados com padronização proporcionando mais eficiência dos processos.

Na percepção de Juran (1990), todo planejamento da qualidade só pode ser implementado se houver um **controle da qualidade** efetivo, ou seja, a confirmação de que os procedimentos executados estão de acordo com os planejados. Associado ao método PDCA, destacam-se aqui a segunda e terceira fases (Do – executar; Check – controlar), onde a empresa irá colocar em prática o que foi planejado, ou seja, a implementação, bem como avaliar o está sendo feito e a sua concordância com o que foi estabelecido.

Nesse caso, foi realizado um teste que segue um modelo de *check-list* adequado às atividades pertinentes de serviços contábeis, com perguntas fechadas, para avaliar o grau de aplicabilidade do controle da qualidade do escritório. Esse *check-list* é apresentado de forma ilustrativa na tabela 1 a seguir.

**Tabela 1** – Modelo de *check-list* aplicado

N	Teste de Procedimentos	Sempre	As vezes	Nunca
01	É realizado o treinamento para cada nova contratação?	X		
02	Esses treinamentos são realizados com frequência?		X	
03	Cargos e funções são claramente delegados?	X		
04	Há reuniões internas semanalmente?		X	
05	Os colaboradores participam de novas metas?		X	
06	A documentação é organizada antes de fazer a escrituração contábil?	X		
07	Os clientes mandam a documentação dentro do prazo?		X	
08	Há contadores em todos os setores da empresa?	X		
09	Quem escreve os documentos também realiza a conferência final?		X	
10	O operador tira dúvidas com o supervisor?		X	
11	Há visita técnica aos clientes?	X		
12	As obrigações acessórias são realizadas dentro do prazo?	X		
13	As obrigações principais são entregues dentro do prazo?	X		
14	Há atraso na entrega de guias para pagamento de tributos?		X	
15	O arquivo de documento é feito de forma correta?	X		
16	A documentação volta para seus clientes protocolados?	X		
17	A empresa proporciona atendimento individual para seus clientes?	X		
18	Os registros são realizados com padronização?	X		
19	O controle interno é importante para sua empresa?	X		
20	É estabelecido limite de alçada para os colaboradores?		X	
21	A empresa possui instrumentos que possam evidenciar a execução das atividades?	X		
22	Os serviços realizados são somente para cumprir com obrigações fiscais?			X
23	Na sua opinião, há qualidade nos serviços prestados?	X		
	<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>1</b>

**Fonte:** elaborado pelos autores.

Desse modo, foi possível identificar alguns pontos fortes e fracos das atividades executadas, através das respostas obtidas das seguintes alternativas: sempre, às vezes e nunca. Essas informações permitiram considerar que 65% das respostas foram positivas, podendo ser considerado que o escritório possui um bom controle de suas atividades e que o desempenho das mesmas reflete diretamente na qualidade dos serviços prestados, na satisfação dos clientes e no ganho da competitividade. Entretanto, 35% das respostas foram avaliadas como pontos fracos, dos quais precisam passar por um processo de reestruturação e melhoria. O ponto mais limitante está na questão da entrega de guias de tributos quanto à inobservância do prazo de vencimento, o que denota uma discrepância desde a orientação para o cliente, recebimento dos documentos, escrituração e geração das guias, prejudicando o processo da qualidade do serviço prestado como um todo, para determinado cliente.

Para os dirigentes, na maioria das vezes a implementação (ações) das decisões e o controle alcançam os resultados de forma eficaz, o que para os mesmos, são constatados pela “análise dos relatórios de acompanhamento mensal dos resultados obtidos como também da percepção da satisfação da maior parte de seus clientes”.

Na ótica de Juran (1990), para obter o **melhoramento da qualidade** dos serviços prestados, é preciso estabelecer infraestrutura adequada à realidade da empresa, identificar os projetos de melhoramento, estabelecer e fortalecer as equipes de projeto com treinamentos/motivação e otimizar recursos. É relevante também, avaliar o desempenho e acompanhar constantemente as atividades diárias, de modo que possa diagnosticar as causas, corrigir os erros e estabelecer controles para manter os ganhos competitivos

De acordo com o método PDCA, a última fase – Act (agir corretamente), onde a empresa busca formas de acordo com as necessidades para corrigir, caso algo não tenha sido executado conforme o

planejado (MARSHALL JUNIOR et al., 2006).

Na constante busca de melhoria contínua, o escritório busca inovação para seus serviços com treinamento do pessoal, processos e infraestrutura que proporcione maior agilidade e confiabilidade das informações prestadas aos clientes. Para isso, estabelece parâmetros de avaliação de desempenho que devem ser claramente formalizados objetivando as metas, conhecimento técnico adequado, comprometimento e atendimento customizado conforme as peculiaridades pertinentes da área contábil.

Os treinamentos são realizados como incentivo ao desenvolvimento em potencial de seus profissionais através de cursos de capacitação, cargos e salários. Entretanto, nem toda equipe apresenta um comportamento pró-ativo frente aos desafios diários, como também disponibilidade para a execução de determinadas tarefas, comprometimentos para a redução de custos. No entanto, o escritório oferece suporte aos profissionais a fim de minimizar as resistências diante das mudanças necessárias, promovendo parcerias, instalações modernas e reuniões para detectar e corrigir falhas.

Nesse sentido, os dirigentes possuem como indicador de desempenho no processo de qualidade em serviços “a adequação dos custos, através dessa prática, o escritório consegue concentrar esforços e realizar investimentos de modo a tornar seus serviços mais competitivos e sustentáveis”. Os indicadores de desempenho são acompanhados e controlados através de relatórios mensais de resultado que são gerados com o máximo de precisão para obter informações fidedignas, objetivando cada vez mais a credibilidade no mercado.

Por fim, os dirigentes expõem que, a avaliação dos indicadores de desempenho está em constantes busca de aprimoramento, de modo que possa tornar as atividades diárias mais precisas. Para isso, o escritório promove reuniões com os colaboradores e clientes, buscando sugestões para inovações nos serviços, com capacitação permanente e observando sempre as atualizações de *software* contábil, ferramenta fundamental para a o desempenho das tarefas.

Para a obtenção de um viés maior do modelo de qualidade estudado e como forma de representação da real qualidade do serviço prestado, foi elaborado um questionário com perguntas fechadas e aplicado em vinte clientes do escritório. Os clientes foram selecionados pelos dirigentes do escritório com a concordância dos mesmos. Apesar da amostra de vinte clientes não possuir um número estatístico relevante, serviu de base para evidenciar o resultado do confronto do modelo teórico com as práticas adotadas pelo escritório, conforme tabela 2 abaixo.

**Tabela 2** – Questionário aplicado nos clientes

<b>Atributos da qualidade percebida</b>	<b>Percentual de respostas dos clientes entrevistados</b>		
	<b>Insatisfeitos</b>	<b>Satisfeitos</b>	<b>Muito satisfeitos</b>
<b>Grau de satisfação dos clientes em relação:</b>			
Localização do escritório?	10%	40%	50%
Acesso às pessoas envolvidas no atendimento/processos?	5%	15%	80%
Reuniões mensais supram as necessidades?	3%	7%	90%
Cumprimento de prazos: relatórios contábeis, guia de tributos, demais serviços?	7%	40%	53%
Treinamento e agilidade no atendimento?	5%	10%	85%
Atendimento em níveis de pico?	10%	20%	70%
Tecnologia oferecida e ambiente interno?	0%	5%	95%
A padronização dos serviços prestados?	0%	10%	90%
Organização na entrega de documentos?	1%	4%	95%
A frequência de visitas técnicas?	2%	5%	93%
A consideração das opiniões dos clientes para efetuar melhorias e inovações?	5%	10%	85%
Em geral qual seu grau de satisfação na totalidade dos serviços oferecidos?	2%	8%	90%
<b>Média das respostas</b>	<b>4,5%</b>	<b>14,5%</b>	<b>81%</b>

**Fonte:** elaborado pelos autores a partir de Juran (1990), Fitzsimmons (2005), Marshall Junior et al. (2006)

Através da análise realizada a partir dos modelos teóricos estudados, foi possível estruturar doze perguntas que complementam o problema em questão. Dessa forma, percebe-se que os pontos mais limitantes da qualidade nos serviços prestados pelo escritório, sob a ótica de seus clientes, estão na localização do mesmo e no atendimento em níveis de pico, no qual 10% dos vinte clientes demonstraram-se insatisfeitos. Foi observado, que o escritório está localizado no centro da cidade de Santa Maria o que de fato dificulta a questão do estacionamento e uma visita mais urgente do cliente. Quanto ao atendimento em níveis de pico, constatou-se que apesar do escritório adotar algumas técnicas para efetuar o melhor atendimento, não está sendo suficiente para suprir as necessidades dos clientes, o que de fato demanda reestruturação de processos para atender essa questão. Fica aqui uma sugestão nesse aspecto limitante, que pode refletir tanto no ganho da competitividade como na imagem da empresa.

Entretanto, percebeu-se que a tecnologia oferecida, ambiente interno e organização na entrega dos documentos são os pontos mais fortes do escritório, pois 95% dos vinte clientes entrevistados demonstraram-se muito satisfeitos. Quanto aos demais aspectos como reuniões mensais, padronização dos serviços prestados, visitas técnicas, entre outros, tiveram resultados muito bons na percepção dos clientes, sendo possível concluir que de forma geral 90% do total de clientes entrevistados, posicionaram-se muito satisfeitos na totalidade dos serviços, o que denota um alto grau de aplicabilidade do modelo de qualidade proposto por Juran (1990) associado ao método PCDA de acordo com as atividades do escritório.

## **CONCLUSÃO**

Esse estudo teve como proposta estudar o grau de aplicabilidade do modelo de qualidade proposto por Juran (1990) associado ao modelo PDCA aqui referenciado por Marshall Junior et al. (2006). De modo salutar foi possível observar que esse objetivo inicial do trabalho foi atendido com propriedade, pois os métodos empregados foram suficientes para tal ideia.

Com relação aos resultados ficou evidente a correlação da aplicabilidade do modelo de qualidade associado ao método PDCA nesse caso estudado. Ficando perceptível que os instrumentos teóricos preconizados têm grande utilidade nas rotinas do escritório, sendo consideradas altamente difundidas. É preciso esclarecer que os aspectos do planejamento e melhoramento da qualidade foram percebidos com clareza, porém a questão do controle da qualidade ainda carece de maior efetividade nas ações e seus resultados, uma vez que atende parcialmente aos requisitos. Quanto aos elementos do PDCA, fica explícita sua funcionalidade, principalmente em se tratando de planejar (P), executar (D) e agir (A), demandando ações mais intensivas também na questão do controlar (C).

A elaboração de um questionário com perguntas fechadas e aplicadas em vinte clientes do escritório proporcionou um viés maior da real qualidade do serviço prestado. Através da sintetização das perguntas elaboradas, foi possível identificar os pontos fortes e fracos do mesmo sob a visão dos seus clientes, como também sugestões para uma possível reestruturação e melhoria nos pontos limitantes.

De modo sintético, pode-se afirmar que os requisitos dos modelos de qualidade propostos são utilizados no escritório, sendo alguns de maneira mais efetiva que outros. Dessa forma, pôde-se observar através deste estudo, que o escritório adota com ênfase grande parte das práticas da qualidade teorizadas aqui. É preciso ressaltar que esse estudo centrou-se exclusivamente no caso de um escritório de contabilidade e, embora não permita generalizar as conclusões, mostrou que os modelos teóricos propostos são modelos atuais, com ampla condição de aplicabilidade para novos estudos, mesmo que em diferentes tipos de organizações.

Acredita-se que este trabalho possa contribuir para melhorar a qualidade dos serviços não apenas em escritórios de contabilidade, mas em outros centros de serviços desde que adaptado as suas características. Uma contribuição importante para o avanço nas discussões sobre qualidade está presente numa pesquisa mais profunda no *site* Insitutto Juran, destinado a pesquisar e divulgar soluções para a gestão da qualidade, por meio de inúmeras ferramentas. Tais ferramentas são bastante utilizadas e o importante é que uma complementa a outra, considerando a importância que o conhecimento prático oferece aos acadêmicos para comparação com o teórico.

## REFERÊNCIAS

ABRANTES, J. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Interciência, 2009.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo a vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

FITZSIMMONS, J.A. **Administração de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FILLOL, A. G.; UBAL, N. P.; FELI, V. R. Accounting management and technology information: empirical evidence from the port authority of Valencia. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v.5, n. 3, 2008.

GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GRONROOS, C. **Marketing, gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GRUNDLER SOBRINHO, J. SESCON-RS – Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis. Disponível em < <http://www.sescon-rs.com.br> >. Acesso em 15 jul. 2012.

HAN, S. et al. [Passengers' perceptions of airline lounges: Importance of attributes that determine usage and service quality measurement](#). **Tourism Management**, v.33, n.5, 2012.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br> >. Acesso em 20 jun. 2012.

ISHARA, S.; BANDEIRA, M.; ZUARDI, A. W. Public psychiatric services: job satisfaction evaluation. **Revista Brasileira de Psiquiatria**, v.30, n.1, 2008.

IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

IUDÍCIBUS, S. (Coord.). **Contabilidade introdutória**. São Paulo: Atlas, 2010.

JURAN GLOBAL. **The Source for Measurable Breakthrough Results**. Disponível em: <<http://www.juran.com>>. Acesso em 08 de set. 2014.

RIO GRANDE DO SUL. JUCERGS – Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: < <http://www.jucergs.rs.gov.br> >. Acesso em 02 de mai. 2012.

- JURAN, J. M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.
- LUNA, S. V. **Planejamento de pesquisa: uma introdução**. São Paulo: EDUC, 2007.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARSHALL JÚNIOR (Org.). **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia de investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MOURA, L.R. **Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e pratica da gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- OLIVEIRA, A. **Controladoria: fundamentos do controle empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- PAULRAJAN, R.; RAJKUMAR, H. Service quality and customers preference of cellular mobile service providers. **Journal of Technology Management & Innovation**, v.6, n.1, 2011.
- RIBEIRO, O. M. **Contabilidade básica fácil**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- TZENG, G. H.; CHANG, H. F. Applying Importance-Performance Analysis as a Service Quality Measure in Food Service Industry. **Journal of Technology Management & Innovation**, v.6, n.3, 2011.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.