



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**CAMPUS PONTA GROSSA**  
**GERÊNCIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE**  
**PRODUÇÃO - PPGEP**

**INOVAÇÕES INCREMENTAIS NA PRESTAÇÃO DE**  
**SERVIÇOS CONTÁBEIS**

**ROSALY MACHADO**

**PONTA GROSSA**

**DEZEMBRO - 2007**

**ROSALY MACHADO**

# **INOVAÇÕES INCREMENTAIS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS CONTÁBEIS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Ponta Grossa.

**Orientador:** Prof. Dálcio Roberto dos Reis, Dr. Eng.

**PONTA GROSSA**

**DEZEMBRO – 2007**

M149 Machado, Rosaly  
Inovações incrementais nas prestações de serviços contábeis. / Rosaly Machado. --  
Ponta Grossa: [s.n.], 2007.  
142 f.: il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Dálcio Roberto dos Reis

Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Tecnológica  
Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. Programa de Pós-Graduação em Engenharia  
de Produção. Ponta Grossa, 2007.

1. Inovações incrementais. 2. Qualidade em serviços. 3. Contabilidade. I. Reis,  
Dálcio Roberto dos. II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta  
Grossa. III. Título.

CDD 658.5

# TERMO DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação n. 065

**INOVAÇÕES INCREMENTAIS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS CONTÁBEIS**

por

**ROSALY MACHADO**

Essa dissertação foi apresentada às 14 horas e 30 minutos do dia **18 de dezembro de 2007**, como requisito parcial para obtenção do título de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, com área de concentração em Gestão Industrial, linha de pesquisa em Gestão do Conhecimento e Inovação, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados.

Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho **Aprovado**.

Prof. Dr. Dálcio Roberto dos Reis – UTFPR/PPGEP (**orientador**)

Prof. Dr. Luiz Antônio Brandalise – UEPG

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Ishikawa Rasoto – UTFPR/UNIFATE

Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco – UTFPR

Prof. Dr. Kazuo Hatakeyama

Coordenador do PPGEP

## **DEDICATÓRIA**

Ao meu marido Wilson, pela compreensão nos meus muitos momentos de ausência. Meu reconhecimento ao seu companheirismo, apoio e incentivo. Muito obrigada.

Aos meus amados filhos Fabrício e Filipe, por todo o apoio recebido nas horas difíceis e pela confiança que em mim depositaram.

Em especial agradeço a minha amada e dedicada filha Franciele, que não mediu esforços e cooperação na conclusão deste trabalho.

Aos meus familiares, que desde os primeiros dias de minha vida, ensinaram-me princípios e valores de conduta do bom viver, e a buscar por conhecimentos fundamentais para prosseguir na carreira profissional.

A minha irmã Rosiane, por me incentivar a concluir, ainda neste ano, este trabalho.

A todos que de alguma forma me ajudaram, torceram por mim, estimularam e atuaram em minha ausência por motivo do mestrado.

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS, pelo dom da vida, o querer e a persistência na busca de fazer realidade a visão de meus sonhos.

A UTFPR, por ter me proporcionado a oportunidade de formação na área de concentração em Gestão Industrial, linha de pesquisa Gestão do Conhecimento, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Ao meu orientador Prof. Dr. Dálcio Roberto dos Reis, pelas suas sugestões, convicção e firmeza. Com ética, trabalho e seriedade me orientou sempre com paciência, carinho, competência e dedicação e que, neste pouco tempo de convívio, mostrou-se um grande amigo de quem obtive conhecimento ímpar.

Ao Professor Hélio Gomes de Carvalho, pelos conselhos referentes ao conteúdo de minha qualificação.

Ao Professor Antonio Carlos de Francisco, pela amizade e pelo conhecimento na condição de meu orientador, durante minha caminhada no Curso de Especialização, nesta Instituição.

Ao Professor Kazuo Hatakeyama que por muitas vezes teve tempo e paciência, em me atender e orientar.

A Professora Vanessa Ishikawa Rasoto, pelo profissionalismo em participar como membro externo da Banca Examinadora deste trabalho.

Ao Professor Luiz Alberto Pillatti por todo o conhecimento que nos proporcionou nas aulas de Metodologia.

Ao Professor Luiz Antonio Brandalise, por todo o conhecimento que nos transmitiu durante as aulas de Contabilidade, e pelo profissionalismo em participar como membro externo da Banca Examinadora deste trabalho.

À Professora Regina Maria Beninca Schwingel que sempre teve uma palavra de consolo nas horas difíceis e acreditou em meu trabalho.

A todos os Professores que fazem parte do PPGEP.

A todos os colegas do Programa pelo apoio nas dificuldades e pela amizade que construímos neste percurso. Também ao secretário do PPGEP, Luiz César pelo atendimento carinhoso.

Aos escritórios de Contabilidade: Villabranda; De Geus Contabilidade; Accouting Serviços Contábeis e Contabilidade Czepula.

Aos empresários, usuários dos serviços de contabilidade que permitiram a realização deste estudo, através do fornecimento de informações imprescindíveis.

E eu vos digo a vós: Pedi, e dar-se-vos-á;  
buscai, e achareis; batei, e abrir-se-vos-á.  
(LUCAS, cap. 11, v.9)

À bondade juntem o conhecimento, e ao  
conhecimento o domínio próprio. Ao  
domínio próprio juntem a perseverança e  
à perseverança, a devoção a Deus.

(2 PEDRO, cap. 1, v.6)

Grande é aquele que deseja instruir-se;  
maior é o que se instrui.

Porém, muito maior, é o que oferece o  
que aprende aos demais.

(de um desconhecido José de Souza)

Peça a Deus que abençoe seus planos, e  
eles darão certo.

(PROVÉRBIOS, cap.16, v.3)

## RESUMO

Este trabalho objetivou estabelecer propostas de melhorias na prestação dos serviços contábeis, com dimensões qualitativas, através da utilização do processo das inovações incrementais. As propostas partiram das experiências de empresários, indicados por usuários da contabilidade e da convivência destes com o prestador de serviço contábil. A pesquisa apresenta-se em características: qualitativa, quantitativa, exploratória, e avaliativa. A fase seguinte configurou-se através do levantamento de dados, utilizando o questionário como instrumento da coleta desses dados, o qual possibilitou a colocação de sugestões de melhorias. Em anexo ao questionário segue um relatório com explicações sobre as perguntas mais complexas. Foram entregues pessoalmente a 50 empresários usuários dos serviços contábeis localizados no município de Ponta Grossa. As perguntas do questionário foram elaboradas e distribuídas entre as áreas: contábil, fiscal, trabalhista e previdenciária. Com o recolhimento dos questionários, evidenciou-se que 27 dos respondentes completaram totalmente as questões da pesquisa; 13 dos respondentes parcialmente e 10 dos que receberam o questionário não demonstraram interesse em participar. Na seqüência metodológica foram realizadas entrevistas com 10 empresários dentre os respondentes, com a intenção de aprofundar os dados sobre a qualidade dos serviços. Os serviços que mais se revelaram insatisfatórios foram novamente analisados por dois empresários que prontamente opinaram sobre eles. Nas dez dimensões de qualidade utilizadas para avaliar os serviços contábeis, predominou a necessidade de se ter o conhecimento do meio em que se vive oferecendo estratégia de distribuição dos serviços. Em seguida o custo. Os resultados da pesquisa revelaram que a qualidade está inerente ao desempenho dos serviços e não unicamente ao custo. Em terceiro lugar aparece a confiança, atributo que jamais deve ser desconsiderado em todos os níveis dos serviços contábeis. As dimensões consideradas insatisfatórias pelos usuários nos serviços foram: a) gerenciamento de aprendizado contínuo utilizando a experiência dos empresários, interagindo com o desempenho de suas atividades; b) os valores cobrados referentes aos honorários de serviços contábeis e outros gastos eventuais de materiais com a execução do serviço; c) elaboração da folha de pagamento dos empregados e do Pró-labore, bem como das guias de recolhimento dos encargos sociais e tributos afins. Portanto, esta pesquisa revelou que a prestação dos serviços contábeis necessita de melhorias. As sugestões de inovações incrementais que mais se destacaram pelos respondentes foram: 1) promover reuniões para desenvolver um relacionamento de troca de idéias e experiências com os empresários e outros contadores; 2) aprimorar o seu conhecimento interagindo com outras áreas afins; 3) permanecer atento às atualizações e modificações das legislações que ocorre na contabilidade; 4) estar sempre disposto a atender seus clientes orientando-os nas dificuldades que se apresentam em seus negócios; 5) procurar eliminar os erros da folha de pagamento de funcionário, com outras formas de coleta de dados para a execução deste serviço; 6) manter os lançamentos contábeis sempre à disposição, para evitar a demora de entregar os balancetes e outros relatórios contábeis que forem solicitados; 7) apresentar os relatórios contábeis de forma explicativa, apresentando informações relevantes que possam ajudar na tomada de decisão; 8) buscar subterfúgios para amenizar a despesa tributária com embasamento da lei; 9) equiparar o custo, com a qualidade dos serviços contábeis. Pelas razões



apresentadas neste resumo, o objetivo desta pesquisa se concretizou apresentando propostas de melhorias nos serviços contábeis através das inovações incrementais.

**Palavras-chave:** Inovações Incrementais, Qualidade em Serviços e Contabilidade.

## ABSTRACT

This work aimed to establish improvement propose in accountancy services with quality dimension, through the use of incremental innovations from businessmen experiences, named by accountant users, and the relationship of these men as accountancy workers. The search is presented in qualitative, quantitative, exploratory and evaluating. The used methodology had as the starting spot the theory content support. Next phase was collecting the information and for this purpose, a questionnaire was used as a tool. In each question there was a suggestion of improvement. A report with explanations about questions that could be considered more difficult was attached to the questionnaire. These questions were handed in to 50 businessmen who use accountancy services in Ponta Grossa. The questions were distributed to accountancy, revenue, and working and workers right area. As the questionnaires were collected, it was noticed that 27 people totally corresponded to the requests of the research, 13 people partially corresponded, and 10 people didn't show any interest in the subject. Further more the work was focused on semi structured interview. In the methodological sequel, interviews were made with 10 business men, with the aim of going deeper on the information about the quality of these services. To reinforce the results, the services which review themselves not being very satisfactory, had emphasis to the appreciation of these two businessmen, who answered promptly about them. So from the ten dimension of quality used to evaluate the accountant services, the need of knowledge in this area offering strategies in the distribution of the services was predominant. Immediately the cost. The results of me research reviewed that the quality is inherent to the performance of services, not only to the cost. The trust appears as an essential attribute that must always be considered in all levels in accountant services the trust appears as an essential attribute that must always be considered in all levels in accountant services. In this context, these dimensions didn't d show a satisfactory result, considered by the users in these following services: A) Management of continuous learning, using the experience of business men, putting together with the performance of their activities, B) The values charged for the accountant services, and other expenses with material, C) The execution of the services, pay roll and salaries, as well as the guides for taxes collecting and other related taxes. So, this research shows that the

accountant services need to improve. The suggestions for incremental innovations which claimed to be more important by people who answered the questions were: 1) Promoting meetings to develop ideas and experience exchanging with businessmen and accountants. 2) Improving the knowledge by interacting with other areas. 3) Remaining aware of up dating and also all the law changing in the accountancy area. 4) Being always willing to answer the clients promptly in their needs, helping them in any difficulty they may find in their business. 5) Trying to eliminate mistakes from the payroll, finding other ways to collect data in order to accomplish this task. 6) Keep the accountancy launches always at disposal to avoid any delay when handing in accountancy reports. 7) Presenting reports in an explanatory way, showing relevant information that can help people to make decisions. 8) Searching for different ways and strategies to soften the expenses always supported by the law. 9) Making a balance between the cost and the quality of accountancy services. For the reasons presented in this summarize, the objective of the research became real, presenting improvements in accountant services, referred through incremental innovations.

Key words: Incremental innovations; quality in services and accountancy.

## LISTA DE SIGLAS

- AESCON – Associação das empresas de serviços contábeis
- BI – *Bussines intelligence (Inteligência de Negócios)*
- C&T – Sistemas de ciência e tecnologia
- CAGED – Comunicação de admissão e demissão ao Ministério Público
- CEF – Caixa Econômica Federal
- CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
- CND – Certidão negativa de débitos
- CRC – Conselho Regional de Contabilidade
- CRM – *Customer relationship management (Gestão de Relação com o Cliente)*
- DACON – Declaração Anual contábil
- DARF – Documento de arrecadação de receitas federais
- DCTF – Declaração Contábil Fiscal
- DFA – Declaração Fiscal Anual
- DFC – Declaração Fisco Contábil
- DIRPJ – Declaração de Imposto de Renda Pessoa Física
- ECR – *Efficient consumer response (Resposta eficiente ao consumidor)*
- FGTS – Fundo de Garantia por tempo de serviço
- GR-PR – Guia de Recolhimento do estado do Paraná
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- ICMS – Imposto sobre circulação de mercadorias e prestação de serviços
- INSS – Instituto Nacional da Seguridade Social
- IPI – Imposto sobre produtos Industrializados
- IRPF – Imposto de Renda Pessoa Física
- IRPJ – Imposto de Renda pessoa Jurídica

ISS/QN – Imposto sobre serviço de qualquer natureza

JUCEPAR – Junta Comercial do Paraná

MPT – Ministério Público do Trabalho

OECD – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ONG – Organização não governamental

P&D – Pesquisa e desenvolvimento

PAS – Pesquisa Anual de Serviços

PDCA – (Planejar; Executar; Verificar; Agir)

PGFN – Procuradoria geral da fazenda nacional

PIB – Produto Interno Bruto

PIS – Programa de Integração Social

SCM – *Supply chain management* (Gestão da Cadeia de Suprimentos)

SESCON – Sindicato das empresas de serviços contábeis

SNI – Sistema Nacional Inovação

RAIS – Relatório Anual de Informações Sociais

RH – Recursos Humanos

TI – Tecnologia da Informação

TQC – Gestão da Qualidade Total

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sistemas de Conhecimento dos Serviços .....	8
Figura 2 – Modelo "GAP" de Qualidade dos Serviços.....	23
Figura 3 – Ciclo de definição de problemas .....	26
Figura 4 – Diagrama de causa e efeito.....	28
Figura 5 – O delineamento das três zonas de inovação .....	35
Figura 6 – Sistema Nacional de Inovação .....	38
Figura 7 – Forças que inovam em serviços .....	41

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças de Serviços e Bens Físicos .....	10
Quadro 2 – Coleta de dados.....	28
Quadro 3 – Classificação da Inovação .....	34
Quadro 4 – Cálculo matemático .....	56
Quadro 5 – Fórmula.....	57

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Participação dos segmentos nos serviços não-financeiros	11
Gráfico 2 – A classificação e a escrituração da contabilidade de acordo com as normas e princípios contábeis vigentes	59
Gráfico 3 – A apuração de balancetes	59
Gráfico 4 – A elaboração do Balanço Anual e Demonstrativo de resultados	60
Gráfico 5 – A escrituração, autenticação e registro do Livro Diário, Razão e outros livros auxiliares de acordo com as normas e princípios contábeis vigentes	60
Gráfico 6 – A elaboração e registro na JUCEPAR do Contrato Social e as eventuais alterações de acordo com as normas e princípios contábeis vigentes	61
Gráfico 7 – Assessoria ao envio de processo contratual perante os órgãos (federais, estaduais ou municipais) referente ao procedimento de situações de inclusão, exclusão ou alteração de cláusulas	61
Gráfico 8 – Orientação e controle da aplicação dos dispositivos legais vigentes (federais estaduais ou municipais)	62
Gráfico 9 – Escrituração dos registros fiscais do IPI, ICMS, ISS/QN	62
Gráfico 10 – Atendimento das demais exigências previstas em atos normativos, bem como de eventuais procedimentos de fiscalização tributária	63
Gráfico 11 – Atendimento à solicitação de CND conforme as exigências previstas em licitações, cadastro bancário e outros atos burocráticos, atinentes à Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN), Receita Federal, Receita Estadual, à Previdência Social, Prefeitura	63
Gráfico 12 – Elaboração das guias de informação e de recolhimento dos tributos devidos perante a Receita Federal (DARF, Opção do Simples, DARF Regime Normal), Receita Estadual (Simples PR – GR-PR, Regime Normal GR-PR), Prefeitura do Município (ISS)	64



Gráfico 13 – Atendimento às exigências previstas quanto à elaboração de guias para o recolhimento de GR – PR referente a frete de mercadorias de transporte autônomo	64
Gráfico 14 – Transmissão do Sintegra perante a Receita Estadual	65
Gráfico 15 – Elaboração da declaração anual de Imposto de Renda da Pessoa Jurídica. (Receita Federal)	65
Gráfico 16 – Elaboração anual da Declaração Fisco Contábil (DFC) - (Receita Estadual)	66
Gráfico 17 – Elaboração da Declaração Fiscal Anual (DFA) (Prefeitura Municipal)	66
Gráfico 18 – Elaboração da Declaração RAIS Anual (Relatório Anual de Informações Sociais)	67
Gráfico 19 – Elaboração da Declaração Anual contábil (DACON)	67
Gráfico 20 – Elaboração anual da Declaração Contábil Fiscal (DCTF)	68
Gráfico 21 – Atendimento às demais exigências previstas em atos normativos, bem como de eventuais procedimentos de fiscalização	68
Gráfico 22 – Orientação e controle da aplicação dos preceitos da Consolidação das Leis do Trabalho, bem como aqueles atinentes à Previdência Social, PIS, FGTS e outros aplicáveis à relação de emprego	69
Gráfico 23 – Manutenção dos Registros dos Empregados e serviços correlatos	69
Gráfico 24 – Elaboração do Formulário do Pedido de Seguro Desemprego dos colaboradores	70
Gráfico 25 – Relativo ao desempenho dos lançamentos contábeis mensais, tais como: extrato bancário, cópia de cheques, borderôs, contrato de créditos, cobrança, avisos de créditos, notas fiscais de entrada (de compra), notas fiscais de venda (saída), etc	70
Gráfico 26 – Elaboração e apuração da Rescisão de Contrato de Trabalho dos empregados	71
Gráfico 27 – Procedimentos correlatos quanto à admissão de Contrato de Trabalho dos empregados	71

Gráfico 28 – Elaboração da Folha de Pagamento dos empregados, de Pró-labore, bem como das guias de recolhimento dos encargos sociais e tributos afins	72
Gráfico 29 – Comunicação de admissão e demissão ao Ministério Público (CAGED)	72
Gráfico 30 – Controle de freqüência dos empregados e eventual comunicação para concessão de férias, admissão ou rescisão contratual, bem como correções salariais espontâneas	73
Gráfico 31 – Controle de permanência de período em que os empregados se encontram em condições especiais (acidente de trabalho, encosto, aposentadoria parcial, aposentadoria definitiva, auxílio-maternidade, etc.), perante a Previdência Social	73
Gráfico 32 – Elaboração e apuração do FGTS, INSS, bem como das guias de recolhimento dos tributos	74
Gráfico 33 – Quanto ao inter-relacionamento com o sindicato patronal e de empregados	74
Gráfico 34 – Os valores cobrados referentes aos honorários de serviços contábeis e outros gastos eventuais de materiais com a execução dos serviços	75
Gráfico 35 – Gerenciamento de aprendizado contínuo utilizando a experiência dos empresários, interagindo com o desempenho de suas atividades	75
Gráfico 36 – Declaração de ajuste do Imposto de Renda Pessoa Física	76
Gráfico 37 – Preenchimento de fichas cadastrais dos empresários e de seus colaboradores, mediante solicitação de instituições comerciais e financeiras	76
Gráfico 38 – Os serviços de Auditoria tais como: inspeção, observação, investigação, cálculo, revisão, emissão do parecer e apresentação dos resultados	77
Gráfico 39 – Os serviços de Perícia tais como: orientar a parte na feitura dos quesitos, examinar o laudo pericial contábil da lavra do Sr. Perito Judicial, emitir parecer pericial contábil sobre o mesmo e ser presencial em todas as instâncias no âmbito do tribunal	78

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE SIGLAS

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE GRÁFICOS

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Importância dos Serviços na Economia Brasileira	1
1.2	Serviços Contábeis	1
1.3	Inovações Incrementais como soluções de melhorias	4
1.4	Problema de Pesquisa	4
1.4.1	Objetivo Geral	5
1.4.2	Objetivos	5
1.5	Delimitação	5
1.6	Justificativa	6
2	A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	7
2.1	Serviços	7
2.2	Os Serviços Contábeis	15
2.3	Qualidade em Serviços	19
2.4	Algumas ferramentas que auxiliam a qualidade de serviços	25
2.5	A sustentabilidade do conhecimento nas práticas de TI no serviço contábil	29
3	INOVAÇÃO	33
3.1	Modelos Típicos de Inovação em Serviços	40
3.2	Inovações incrementais	43
3.3	Inovações incrementais nos serviços contábeis	45
4	METODOLOGIA	49
4.1	O universo da Pesquisa	49
4.1.1	Escolha dos entrevistados	50
4.2	O método utilizado	50
4.2.1	Coleta de dados	51
4.2.2	Questionário	51
4.2.3	Dimensões da qualidade nos serviços contábeis	53

4.2.4	Entrevistas	55
4.2.5	Tratamento e Análise dos dados	56
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE</b>	<b>58</b>
5.1	Tabulação dos questionários	58
5.1.1	A classificação e a escrituração da contabilidade de acordo com as normas e princípios contábeis vigentes	58
5.1.2	A apuração de balancetes	59
5.1.3	A elaboração do Balanço Anual e Demonstrativo de resultados	60
5.1.4	A escrituração, autenticação e registro do Livro Diário, Razão e outros livros auxiliares de acordo com as normas e princípios contábeis vigentes	60
5.1.5	A elaboração e registro na JUCEPAR do Contrato Social e as eventuais alterações de acordo com as normas e princípios contábeis vigentes	61
5.1.6	Assessoria ao envio de processo contratual perante os órgãos (federais, estaduais e municipais) referente ao procedimento de situações de inclusão, exclusão ou alteração de cláusulas	61
5.1.7	Orientação e controle da aplicação dos dispositivos legais vigentes (federais estaduais ou municipais)	62
5.1.8	Escrituração dos registros fiscais do IPI, ICMS, ISS/QN	62
5.1.9	Atendimento das demais exigências previstas em atos normativos, bem como de eventuais procedimentos de fiscalização tributária	63
5.1.10	Atendimento à solicitação de Certidão Negativa de Débito (CND) conforme as exigências previstas em licitações, cadastro bancário e outros atos burocráticos, atinentes à Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN), Receita Federal, Receita Estadual, à Previdência Social, Prefeitura	63
5.1.11	Elaboração das guias de informação e de recolhimento dos tributos devidos perante a Receita Federal (DARF, Opção do Simples, DARF Regime Normal), Receita Estadual (Simples PR – GR-PR, Regime Normal GR-PR), Prefeitura do Município (ISS)	64
5.1.12	Atendimento às exigências previstas quanto à elaboração de guias para o recolhimento de GR – PR referente a frete de mercadorias de transporte autônomo	64
5.1.13	Transmissão do Sintegra perante a Receita Estadual	65
5.1.14	Elaboração da declaração anual de Imposto de Renda da Pessoa Jurídica. (Receita Federal)	65
5.1.15	Elaboração anual da Declaração Fisco Contábil (DFC) - (Receita Estadual)	66
5.1.16	Elaboração da Declaração Fiscal Anual (DFA) (Prefeitura Municipal)	66
5.1.17	Elaboração da Declaração RAIS Anual (Relatório Anual de Informações Sociais)	67
5.1.18	Elaboração da Declaração Anual contábil (DACON)	67
5.1.19	Elaboração anual da Declaração Contábil Fiscal (DCTF)	68
5.1.20	Atendimento às demais exigências previstas em atos normativos, bem como de eventuais procedimentos de fiscalização	68
5.1.21	Orientação e controle da aplicação dos preceitos da Consolidação das Leis do Trabalho, bem como aqueles atinentes à Previdência Social, PIS, FGTS e outros aplicáveis à relação de emprego	69
5.1.22	Manutenção dos Registros dos Empregados e serviços correlatos	69
5.1.23	Elaboração do Formulário do Pedido de Seguro Desemprego dos colaboradores	70

5.1.24	Relativo ao desempenho dos lançamentos contábeis mensais, tais como: extrato bancário, cópia de cheques, borderôs, contrato de créditos, cobrança, avisos de créditos, notas fiscais de entrada (de compra), notas fiscais de venda (saída), etc	70
5.1.25	Elaboração e apuração da Rescisão de Contrato de Trabalho dos empregados	71
5.1.26	Procedimentos correlatos quanto à admissão de Contrato de Trabalho dos empregados	71
5.1.27	Elaboração da Folha de Pagamento dos empregados, de Pró-labore, bem como das guias de recolhimento dos encargos sociais e tributos afins	72
5.1.28	Comunicação de admissão e demissão ao Ministério Público (CAGED)	72
5.1.29	Controle de frequência dos empregados e eventual comunicação para concessão de férias, admissão ou rescisão contratual, bem como correções salariais espontâneas	73
5.1.30	Controle de permanência de período em que os empregados se encontram em condições especiais (acidente de trabalho, encosto, aposentadoria parcial, aposentadoria definitiva, auxílio maternidade, etc.), perante a Previdência Social	73
5.1.31	Elaboração e apuração do FGTS, INSS, bem como das guias de recolhimento dos tributos	74
5.1.32	Quanto ao inter-relacionamento com o sindicato patronal e de empregados	74
5.1.33	Os valores cobrados referentes aos honorários de serviços contábeis e outros gastos eventuais de materiais com a execução dos serviços	75
5.1.34	Gerenciamento de aprendizado contínuo utilizando a experiência dos empresários, interagindo com o desempenho de suas atividades	75
5.1.35	Declaração de ajuste do Imposto de Renda Pessoa Física	76
5.1.36	Preenchimento de fichas cadastrais dos empresários e de seus colaboradores, mediante solicitação de instituições comerciais e financeiras	76
5.1.37	Os serviços de Auditoria tais como: inspeção, observação, investigação, cálculo, revisão, emissão do parecer e apresentação dos resultados	77
5.1.38	Os serviços de Perícia tais como: orientar a parte na feitura dos quesitos, examinar o laudo pericial contábil da lavra do Sr. Perito Judicial, emitir parecer pericial contábil sobre o mesmo e ser presencial em todas as instâncias no âmbito do tribunal	77
5.2	Exposições das sugestões de melhorias	79
5.2.1	A apuração de balancetes	80
5.2.2	A escrituração, autenticação e registro do Livro Diário, Razão e outros livros auxiliares, de acordo com as normas e princípios contábeis vigentes.	80
5.2.3	A elaboração e registro na JUCEPAR do Contrato Social e as eventuais alterações de acordo com as normas e princípios contábeis vigentes.	81
5.2.4	Assessoria ao envio de processo contratual perante os órgãos (federais, estaduais e municipais) referente ao procedimento de situações de inclusão, exclusão ou alteração de cláusulas.	81
5.2.5	Orientação e controle da aplicação dos dispositivos legais vigentes (federais estaduais e municipais).	81
5.2.6	Atendimento das demais exigências previstas em atos normativos, bem como de eventuais procedimentos de fiscalização tributária.	82
5.2.7	Atendimento à solicitação de CND conforme as exigências previstas de licitações, cadastro bancário e outros atos burocráticos, atinentes à Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN), Receita Federal, Receita Estadual, Previdência Social, Prefeitura Municipal e outros órgãos relacionados à contabilidade.	82
5.2.8	Transmissão do Sintegra perante a Receita Estadual	82

5.2.9	Orientação e controle da aplicação dos preceitos da Consolidação das Leis do Trabalho, bem como aqueles atinentes à Previdência Social, PIS, FGTS e outros aplicáveis à relação de emprego.	83
5.2.10	Elaboração do formulário do pedido de seguro-desemprego dos colaboradores.	83
5.2.11	Elaboração da Folha de Pagamento dos empregados, do Pró-labore, bem como das guias de recolhimento dos encargos sociais e tributos afins.	83
5.2.12	Controle de frequência dos empregados e eventual comunicação para concessão de férias, admissão ou rescisão contratual, bem como correções salariais espontâneas.	83
5.2.13	Os valores cobrados referentes aos honorários de serviço e outros gastos eventuais de materiais com a execução do serviço.	84
5.2.14	Gerenciamento de aprendizagem contínuo utilizando a experiência dos empresários, interagindo com o desempenho de suas atividades.	84
5.3	Relatório das Entrevistas	85
5.4	Síntese dos tópicos de maior nível de insatisfação dos Serviços Contábeis.	89
5.5	Síntese dos tópicos dos serviços contábeis que apresentaram uma porcentagem acentuada de insatisfação, quanto ao nível da qualidade dos Serviços Contábeis.	91
5.5.1	A apuração de balancetes	91
5.5.2	Assessoria ao envio de processo contratual perante os órgãos (federais, estaduais e municipais) referente ao procedimento de situações de inclusão, exclusão ou alteração de cláusulas	92
5.5.3	Atendimento à solicitação de Certidão Negativa de Débito (CND) conforme as exigências previstas em licitações, cadastro bancário e outros atos burocráticos, atinentes à Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN), Receita Federal, Receita Estadual, à Previdência Social, Prefeitura	92
5.6	Síntese do tópico que apresentou igualdade, quanto ao nível da qualidade dos Serviços Contábeis.	93
5.6.1	Orientação e controle da aplicação dos dispositivos legais vigentes (federais estaduais ou municipais)	93
5.7	Relatórios finais das entrevistas	94
6	<b>CONSIDERAÇÕES E CONCLUSÃO</b>	96
6.1	Confrontação entre os Objetivos propostos e os resultados obtidos	96
6.2	Considerações sobre a contribuição da pesquisa	99
6.3	Conclusões	100
6.4	Propostas às pesquisas futuras	102
	<b>REFERÊNCIAS</b>	103
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO</b>	108
	<b>APÊNDICE B - ROTEIRO</b>	115
	<b>APÊNDICE C – QUESTÕES QUE NORTEARAM AS ENTREVISTAS</b>	119

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Importância dos Serviços na Economia Brasileira

Nas últimas décadas, observa-se que o setor de serviços apresenta crescentes participações no produto e no emprego das economias de modo geral. Tais mudanças vêm ocorrendo e favorecem o desenvolvimento econômico dos países. Os processos de acelerações tecnológicas, a globalização e outros fatores econômicos aparecem de forma acelerada nestas últimas décadas, induzindo a uma contínua modernização e ampliação das diversas modalidades de serviços.

Silva, Negri e Kubota (2006) afirmam que os serviços são extremamente inovativos, apresentam inúmeras oportunidades de competitividade no mercado e, de forma determinante, conduzem à lucratividade.

Os serviços impulsionam as empresas a inovar, estão inclusos no proceder do crescimento econômico de qualquer país, e apresentam-se como uma das principais tendências da economia mundial. Estão cada vez mais intensivos em conhecimento, e são responsáveis por fornecer insumos para inovação na produção. Tais pensamentos vêm de Silva, Negri e Kubota (2006), para caracterizar uma das facetas do trabalho focado na prestação de serviços.

## 1.2 Serviços Contábeis

Para Ludícibus, *et al.* (2005, p. 12) “a Contabilidade é uma forma eficaz de avaliação de desempenho econômico e financeiro (e social) de entidades e gestores”.

Assim sendo, os prestadores de serviços contábeis na concepção de Marion e Santos (2001) são os agentes que combatem ou contribuem decisivamente no processo de evitar a corrupção: auditores, investigadores de fraudes contábeis, peritos contábeis, etc.

Segundo <sup>1</sup>Smijtink (2007), os serviços contábeis sempre conseguiram absorver inovações, principalmente na tecnologia digital. Antigamente o profissional contábil se contentava apenas com ferramentas básicas tais como: pena de bico, o livro de registro e a máquina de calcular movida a manivela.

Hoje, as ferramentas são outras. Ocorrem diariamente avanços nos serviços contábeis, especificamente na tecnologia digital, métodos, até os conceitos, princípios e legislações sofrem mudanças.

Para Marion e Santos (2001, p.6) o contador deve se apresentar como um “tradutor”, e não simplesmente como um apurador de dados. Não basta elaborar os relatórios contábil-financeiros, mas fazer com que os gestores consigam entender o que esses relatórios estão informando.

Nunes e Serrasqueiro (2004, p. 8), descrevem que:

Os empresários/gestores consideram que as informações contabilísticas assumem maior importância na tomada de decisões de investimento e decisões operacionais, enquanto nas decisões de financiamento e de distribuição de dividendos a informação contabilística tem uma importância menor.

Em concordância com esse assunto, o depoimento de, <sup>2</sup>José Maria Chapina Alcazar, assegura que certamente os chamados darfistas, aqueles que apenas preenchem papéis, estão fadados à extinção. Mas isso também é um fator positivo, pois o mercado não precisa desses profissionais, se é que podemos chamá-los assim. Nesse novo contexto, sairão de cena os contabilistas que apenas executam tarefas e se consolidarão os consultores contábeis, os gestores de informações. Só sobreviverão no mercado de trabalho os realmente sérios e comprometidos com a excelência da profissão que abraçaram.

A Contabilidade irá até onde seus profissionais puderem levá-la. Sua importância, relevância e valorização dependerão, essencialmente, do conhecimento, das habilidades e atitudes dos profissionais. Conhecimento Organizacional: fator que impulsiona inovações em serviços contábeis

---

<sup>1</sup> Presidente do CRC (Conselho Regional de Contabilidade do Paraná)

<sup>2</sup> Presidente do SESCOB – SP e da AESCON em 2007



Percebe-se que à medida que se conquista acesso a um número maior de informações, paradoxalmente se tem menos condições de gerar conhecimento. Isso implica em saber filtrar estas informações, aquelas que realmente são transformadoras.

O conhecimento sempre é o recurso mais valioso para as organizações. Mas, só há pouco tempo, algumas organizações tornaram-se conscientes da importância desse recurso. As empresas buscam diferentes estratégias para abranger e oferecer melhorias de atendimento de seus clientes, apresentando criatividade e inovação (REIS, 2004).

A inovação envolve não só conhecimentos teóricos ou práticos num plano estritamente tecnológico (e científico) com também conhecimentos nas áreas de marketing e na área de gestão das organizações (REIS, 2004, p.54).

Segundo Drucker (2000), os trabalhadores do conhecimento precisarão, urgentemente, ampliar suas atividades fora do seu ramo de atuação. O acesso à informação simplesmente não pode ser mais limitado, principalmente para seus clientes, fornecedores, ou qualquer outra pessoa.

Para aproveitar o conhecimento no contexto organizacional, Mattos e Guimarães (2005, p.96) descrevem “é necessário facilitar as interfaces logísticas, vigiar, e aprender com a concorrência, para avaliação constante do que está sendo feito, estar sempre alerta às oportunidades de mercado e sistematizar a inovação”.

A idéia destes autores se sintetiza numa visão em que as organizações devem estabelecer o ambiente interno, aprender com a concorrência e buscar técnicas de inovação, além de sistematizá-las de acordo com as metas da empresa.

O desempenho do conhecimento nas organizações se realiza através de uma seqüência, que no pensar de Nonaka e Takeuchi (1997), é o aproveitamento adequado e satisfatório do conhecimento construído, que pode promover inovações a partir de sua aplicação.

Alcazar (2007) considera a profissão contábil gratificante e indispensável para o país. Entretanto, ele adverte aos contadores: ter consciência de suas responsabilidades, buscarem por novos conhecimentos, novas tecnologias, aperfeiçoamento e atualização constantes, são questões de sobrevivência no

mercado. E, principalmente, a manter princípios fundamentais, como a ética, o respeito e a responsabilidade, com seus clientes e com a nação.

Portanto, no pensar de Sá (2007), o perfil do Contador moderno é o de um homem de valor que precisa acumular muitos conhecimentos, deste modo, tem um mercado de trabalho garantido.

### **1.3 Inovações Incrementais como soluções de melhorias**

As empresas, cada vez mais, esforçam-se para promover seus produtos e/ou serviços. E, neste contexto de transformações, a inovação se apresenta como fator determinante para o progresso do ambiente organizacional.

O dossiê da revista *The Shape Agenda* (2005), descreve a inovação como sendo o sangue da empresa, porque gera fluxo de receitas, mas deve estar sendo orientada para o mercado. Descreve que numa carteira de inovações equilibrada, as denominadas de inovações incrementais, aquelas que proporcionam pequenas melhorias e invenções, podem levar ao caminho para inovações bem sucedidas.

A inovação é uma estratégia valiosa para as empresas que buscam aumentar sua participação no mercado. Ela não é um ato único e bem definido, mas uma série de atos unidos ao processo inventivo (REIS, 2004, p.48).

Reis (2004), enfatiza que as inovações incrementais ocorrem com pequenas melhorias, de qualidade e acabamentos sugeridos por colaboradores, ou pelos próprios clientes, associadas às suas experiências vividas, para o aperfeiçoamento do produto e/ou serviço.

### **1.4 Problema de Pesquisa**

Percebendo que o ambiente empresarial está mudando continuamente, Drucker (2000) traz uma advertência, “se as empresas continuarem trabalhando sempre da mesma forma, certamente morrerão”. Os profissionais contabilistas se deparam com o desafio do mundo globalizado e competitivo e precisam acordar para esta realidade. Atualmente uma das contribuições que esse profissional pode oferecer ao seu cliente é a qualidade de seus serviços, com melhorias constantes, apresentando conclusões e sugestões para que sua orientação seja eficaz. A contribuição sobre esta investigação vem através de Sá (2006), a confiança do

cliente no profissional contábil só acontece, diante do êxito das recomendações e assistências prestadas.

Deste contexto é que são extraídas as principais preocupações desta pesquisa, tais como: as empresas de Prestação de Serviços Contábeis buscam estratégias inovadoras para melhorar a qualidade do atendimento aos seus clientes? Oferecem a devida atenção para compreender e receber os requisitos solicitados pelos clientes? Como as estratégias de inovações incrementais podem ajudar a promover melhorias em serviços a partir de opiniões dos clientes?

#### **1.4.1 Objetivo Geral**

O objetivo desta pesquisa é propor inovações incrementais nos serviços de Contabilidade a partir de sugestões dos clientes.

#### **1.4.2 Objetivos**

Os objetivos específicos são:

- Diagnosticar o nível de satisfação dos usuários, com os serviços de contabilidade nas áreas: contábil, fiscal, trabalhista e previdenciária.
- Apontar sugestões de melhorias, conforme a necessidade nos serviços específicos, através do suporte teórico das inovações incrementais e de sugestões dos usuários dos serviços contábeis.

#### **1.5 Delimitação**

As limitações servem de parâmetros de análise, a fim de que se tenham nítidos os pontos de referência do estudo. O delineamento é compreendido por Gil (1994, p.70), como sendo, “a etapa em que o pesquisador passa a utilizar os chamados métodos particulares, já que estará preocupado fundamentalmente com os meios técnicos da investigação”.

As delimitações da pesquisa são:

Tema: Inovações Incrementais na Prestação de Serviços Contábeis;

Atividade pesquisada: Prestação de serviços contábeis.

Empresas cujos serviços foram avaliados: prestadoras de Serviços Contábeis da região de Ponta Grossa/PR.

Atores entrevistados: empresários usuários da contabilidade da região de Ponta Grossa/PR.

Setores das atividades pesquisadas: contábil, fiscal, trabalhista e previdenciária.

Foco da pesquisa: proposta de melhorias nos serviços contábeis.

Portanto, a pesquisa se efetivou em um contexto específico e os resultados se originaram daquela realidade. Podendo ser confirmados, ou não, para outras situações, do ponto de vista de outras pesquisas.

## **1.6 Justificativa**

Esta pesquisa busca propor melhorias através da avaliação das dimensões da qualidade dos serviços contábeis. Apresenta ao conhecimento dos prestadores de serviços as ferramentas de apoio que ajudam a melhorar a qualidade dos serviços deste setor.

Deste modo, ressalta que a inovação incremental a partir dos usuários destes serviços poderá ser de grande utilidade, pois oferecem progressivas e sustentáveis melhorias.

Espera-se que, pela compreensão de tal ocorrência, se estabeleça a necessidade de modificações e adaptações a situações inovadoras e de constantes melhorias, para alcançar o contentamento de seus clientes através de um atendimento de qualidade nos serviços.

Para isso, é importante conhecer o nível da qualidade dos serviços, mas é o cliente que julga a qualidade, portanto, qualquer outro julgamento é irrelevante (ZEITHALM; PARASURAMAN; BERRY, 1990).

Clientes satisfeitos aumentarão a demanda de serviços e serão mais tolerantes com relação aos preços praticados (OLIVER, 1997).

## 2 A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Esta revisão de literatura buscou prover o apoio à sustentação teórica para justificar o motivo da pesquisa. A prestação de serviços busca um procedimento para aprimorar outras maneiras de inovar seus serviços. Assim sendo, a inovação incremental se apresenta como uma das estratégias das organizações, que deve ser vista como um processo contínuo de reinvenção do próprio negócio, e de criação de novos conceitos de negócios, e que proporciona resultados econômicos satisfatórios. A inovação incremental pode acontecer através da identificação da potencialidade do cliente. Portanto, avaliar a qualidade dos serviços contábeis consiste em buscar saber, como os clientes desejam que as suas necessidades sejam atendidas, com o intuito de sugerir melhorias nos serviços prestados e de gerar ganho para o prestador serviço e para quem está recebendo o serviço.

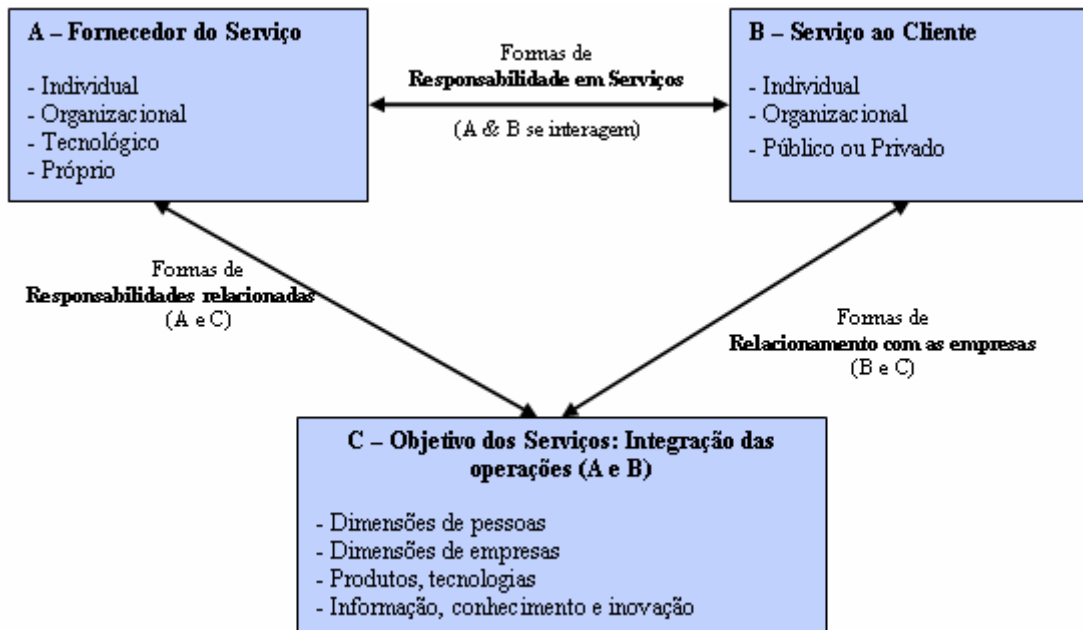
### 2.1 Serviços

Nos relatórios estatísticos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2004) os serviços se apresentam com mais de 50% do PIB (Produto Interno Bruto) e torna-se importante agente de desenvolvimento econômico.

Neste contexto, Giansesi e Corrêa (2001, p.17) apresentam os serviços da seguinte maneira:

- Como diferencial competitivo - as atividades de serviços prestados ao cliente (como projeto, crédito, distribuição e assistência técnica), pelas empresas de manufatura têm atuado no sentido de diferenciar o pacote produto/serviço que a empresa oferece ao mercado, gerando um diferencial competitivo em relação aos concorrentes;
- Sustentação às atividades de manufatura - muitas das funções dentro das empresas de manufatura são, na verdade, operações de serviços (como recursos humanos, manutenção, processamento de dados, entre outros) as quais são fundamentais para o desempenho competitivo da empresa;
- Centro de lucro, dentro das empresas.

Portanto, é de fundamental importância buscar conhecimento sobre este segmento, pois Meirelles (2006, p. 22) entende que “serviço é trabalho em processo, e não o resultado da ação do trabalho; por esta razão elementar, não se produz um serviço e sim se presta um serviço”. Segundo a autora, o segmento dos serviços proporciona às pessoas que nele trabalham estabelecer potencialidades novas. Observe-se a figura 1:



**Figura 1 – Sistemas de Conhecimento dos Serviços**

Fonte: Adaptado de Gadrey (apud Meirelles, 2006)

Levando em conta as particularidades dos serviços, Kotler (2001) aponta algumas delas:

- Responsabilidade perante terceiros: o compromisso em atender às necessidades e aos desejos do mercado - alvo.
- Incerteza do cliente: como avaliar o desempenho antes da compra e do uso e também, após a compra e após o uso.
- A experiência anterior em situações semelhantes é fundamental.
- A manutenção do controle de qualidade é difícil e, na maioria dos casos, depende da satisfação dos clientes.
- Os efeitos da propaganda no *marketing* dos serviços empresariais são pouco conhecidos.

Deste modo o crescimento do setor de serviços contribui para maiores e mais profundos estudos, com a finalidade de entender melhor suas características, na busca de alternativas para amenizar os possíveis obstáculos de comercializá-los de maneira mais eficaz.

As dificuldades em avaliar os resultados dos serviços são apresentadas por Giansi e Corrêa (2001), da seguinte maneira:

- Os serviços são experiências que o cliente vivencia enquanto que os produtos são coisas que podem ser possuídas;
- Os serviços são de difícil padronização o que torna a gestão do processo mais complexa;
- Impossibilidade de avaliação do serviço antes da compra: os clientes percebem mais riscos na compra de serviços do que nos produtos;
- Os serviços não são patenteáveis;
- Os serviços não podem ser estocados, são produzidos e consumidos simultaneamente.

Deste modo todos esses aspectos enumerados fornecem subsídios para o entendimento de que a prestação de serviços necessita de uma dinâmica de inovação para preservar a qualidade de seus serviços.

Os serviços sob seus vários aspectos, apresentam características distintas. Neste contexto a contribuição vem de Siqueira (2005, p. 257), afirmando que, “serviço é um produto intangível que não se vê, não se cheira, não se pega, geralmente não se experimenta antes da compra, mas que permite satisfações”.

Sendo os serviços de características intangíveis, Las Casas (2000), descreve sobre o outro aspecto dos serviços, a tangibilidade dos serviços empresariais. Classifica-os desta forma:

- Serviços relacionados a produtos altamente tangíveis – segurança, sistemas de comunicação, licenciamentos, aquisições, avaliações;
- Serviços que adicionam valores a produtos tangíveis – seguros, contratos de manutenção, consultoria de engenharia, propaganda, etc;

- Serviços que adicionam mais disponibilidade a produtos tangíveis: transportes, armazenamento, financiamento, arquitetura, pesquisa e desenvolvimento.

Serviços se tornam intangíveis, afirma Say (1983, p. 125), “quando o seu valor (ou utilidade) é consumido no momento de sua produção, mas são produtivos porque têm utilidade, atingem o fim econômico proposto e permitem a aquisição de outros bens através da renda que é gerada”.

Na concepção de Grönroos (1995), os serviços consistem em atividades, benefícios ou satisfações, que podem ser colocados à venda a pessoas ou organizações acompanhadas ou não de bens físicos, mas deles se distinguindo por sua natureza intangível. O autor resume em um quadro as diferenças entre bens e serviços.

Conforme a demonstração do quadro 1, pode-se constatar a diferença de bens físicos e de serviços.

<b>BEM FÍSICO</b>	<b>SERVIÇO</b>
Tangível	Intangível
Homogêneo	Heterogêneo
Produção e distribuição separada do consumo	Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos
Uma coisa (objeto)	Uma atividade ou processo
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor
Clientes normalmente não participam do processo de produção	Clientes participam da produção
Pode ser mantido em estoque	Não pode ser mantido em estoque
Transferência de propriedade	Não transfere propriedade

**Quadro 1 – Diferenças de Serviços e Bens Físicos**

Fonte: Adaptado de GRÖNROOS, (1995).

Mediante tantas descrições sobre os serviços, Silvestro *et al.* (1992) apresentam a correlação entre as quatro dimensões colocadas para o processo de serviços distribuídos da seguinte forma:

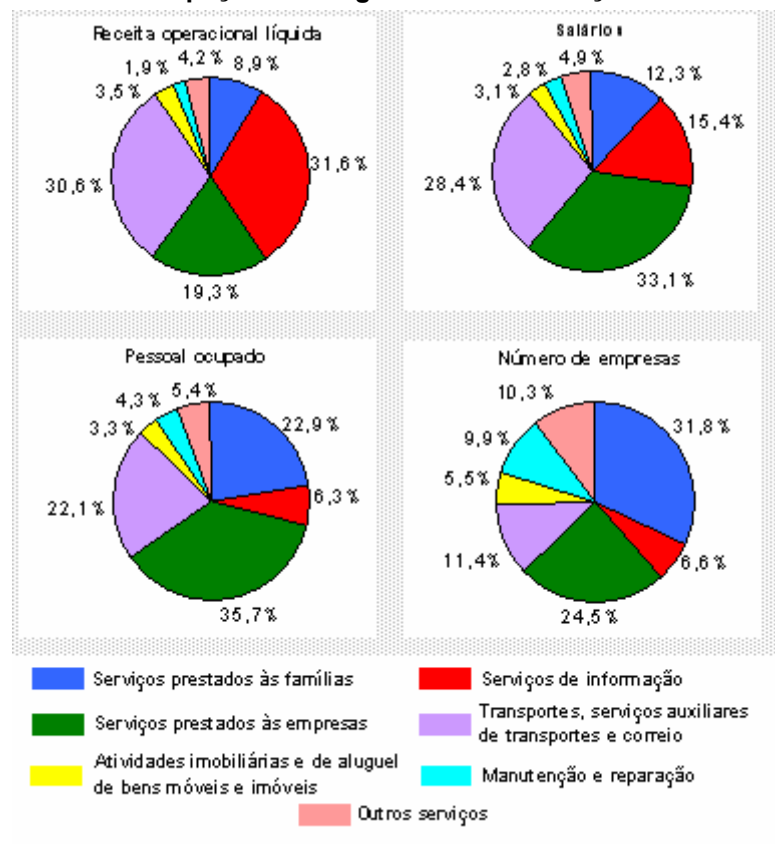
- foco em pessoas e equipamentos;
- grau de contato com o cliente;
- grau de julgamento pessoal dos funcionários;



- foco no produto ou no processo e *front office* ou *back room* como fonte de valor agregado.

O IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), através de seu indicador econômico PAS (Pesquisa Anual de Serviços) mostra que no ano de 2004, os segmentos de serviços não financeiros, notadamente as atividades de serviços prestados às empresas foram as que geraram a maior parcela do total estimado pela PAS, conforme mostra o gráfico 1.

**Gráfico 1 – Participação dos segmentos nos serviços não-financeiros**



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Serviços. 2004.  
 1- valores calculados pela divisão de receita operacional líquida pelo número do pessoal ocupado.

Como se pode ver, o crescimento da participação dos serviços prestados às empresas está associado às várias formas de atividades de serviços no processo econômico do país, independente da natureza e do teor ao qual este serviço está relacionado. Para Silva e Kubota (2006, p. 64), “a visão da inovação em serviços como um processo iterativo e incremental, depende da relação das empresas com outros agentes, como clientes e empresas de serviços profissionais”.

Oferecer um serviço diferenciado que obtenha qualidade e lealdade dos consumidores é um dos desafios que as empresas de prestação de serviços necessitam assegurar, para satisfazer expectativas de seus clientes.

Os especialistas Sawhney *et al.* (2005) alertam que o processo de migração para a área de serviços pode ser difícil e arriscado. Para aumentar as chances de crescimento, os executivos precisam ter consciência dos riscos envolvidos e estarem preparados para administrá-los.

Há três categorias de riscos: o relacionado às capacidades (a perspectiva interna), o relativo ao mercado (a perspectiva do cliente) e o financeiro (a perspectiva do modelo empresarial).

Porém, estas categorias de riscos podem ser minimizadas observando os seguintes aspectos:

I. Organizacionais (relacionadas à cultura, a pessoas e ao projeto organizacional);

- Riscos de capacidade: seriam capazes de executar?

As empresas devem perguntar-se: a expansão para novas áreas de serviços desviará a empresa da área de atuação lógica de suas capacidades e de sua cultura corporativa? Assim, a estratégia organizacional para administrar esse risco tem como opção inserir a nova área em uma incubadora até que esteja madura e pronta para se integrar à empresa-mãe.

Outra estratégia que pode minimizar os riscos relacionados às capacidades é aprimorar as capacidades dos parceiros. Talvez a empresa precise fazer uma parceria ou adquirir empresas que possuam as competências necessárias. A terceirização do desenvolvimento de novos serviços também pode reduzir os riscos relacionados às capacidades da companhia.

O padrão de crescimento é igualmente importante. As empresas têm de decidir com firmeza sobre o momento, a seqüência e o tamanho dos passos que precisam dar quando se afastam de suas competências essenciais.

Além dos ajustes organizacionais, os riscos de execução podem ser administrados com projetos inteligentes de produtos e processos. As empresas que

ingressam agora na área de serviços não devem deixar de documentar todo o conhecimento que adquiriram durante o processo de desenvolvimento. Aquelas que o fizerem estarão mais bem preparadas para criar outras ofertas de serviço no futuro.

II. De projeto (relacionadas ao projeto e à arquitetura da oferta);

- Riscos de mercado: Os clientes vão desaparecer?

As empresas precisam estar preparadas para a possibilidade de que os clientes não aceitem o novo serviço ou para o fato de que a criação de uma massa crítica de usuário demore tanto que torne a iniciativa inviável.

Do ponto de vista organizacional, vender serviços pode ser uma tarefa bem mais desafiadora do que vender produto, uma vez que a funcionalidade e os benefícios associados ao serviço não são tão claros. Uma boa idéia é criar uma unidade operacional dedicada à venda de serviços.

As estratégias de venda podem incluir: casos de sucesso de adesão ao novo serviço; esclarecimentos sobre o retorno do investimento com base em demonstração das reduções de custo dos aumentos de receita; melhorias na qualidade do produto ou do processo e gestão cuidadosa das expectativas dos clientes.

Os riscos relacionados ao mercado são altos, principalmente quando a empresa começa a partir para cadeias nas quais não têm experiência nem imagem de marca a elas associadas. Nesses casos, ela pode conquistar credibilidade fazendo parcerias ou adquirindo companhias já estabelecidas no terreno das cadeias de atividades adjacentes.

Em relação ao desenvolvimento, os novos serviços devem ser projetados em conjunto com os consumidores em potencial, particularmente aqueles que são os usuários iniciais para garantir que tenham as características certas e agilizem o processo de adesão.

Exatamente como fazem com os produtos, as empresas podem minimizar os riscos de mercado durante o período de desenvolvimento do novo produto por meio de repetições e testes de mercados bem planejados.

III. De desenvolvimento e teste dos novos serviços.

- Risco financeiro: Pode-se ganhar dinheiro?

Algumas oportunidades de crescimento podem trazer receitas atraentes, mas não necessariamente lucros. Às vezes, as margens geradas pelos serviços são menores do que as do produto, principalmente quando a obrigatoriedade da utilização intensa de mão-de-obra dificulta o crescimento em escala.

Os executivos das principais divisões de uma empresa devem perguntar-se: vale mesmo a pena agir para gerar um crescimento razoável da área de serviços, em um período de tempo que justifique o investimento?

A fim de minimizar o risco financeiro, as empresas podem tratar seus serviços como se fossem “produtos”, transformando-os em ofertas padronizadas e crescer em escala. Elas também devem aproveitar as conexões por *internet* com os clientes e a arbitragem de recursos para reduzir o custo de seus serviços.

Porém, o custo para Grönroos (1995) pode ser visto em relação às expectativas de qualidade dos serviços. Se o preço de um serviço é considerado alto demais, os usuários não compram.

Assim as empresas ao tomarem qualquer iniciativa, precisam analisar profundamente a justificativa econômica para o novo serviço antes mesmo de começar a desenvolvê-lo.

Três aspectos fundamentais têm de estar sempre presentes na mente dos executivos:

- I. A justificativa econômica para o serviço não pode ser avaliada separadamente das demais ofertas da empresa. Os executivos devem comparar o valor presente líquido atual da companhia, com o valor presente líquido depois da introdução do serviço. Essa prática permite detectar as possíveis melhorias, a canalização de receitas no portfólio de ofertas e a possibilidade de que o novo serviço se torne, intencionalmente, a principal fonte de prejuízos.
- II. Embora os produtos existentes possam gerar margens altas e parecer mais atraentes que os serviços, os executivos precisam avaliar se a maior

concorrência e a homogeneização dos produtos não reduzirão essa atratividade no futuro.

- III. Mesmo que os custos iniciais de desenvolvimento e lançamento de serviços sejam altos, eles podem cair à medida que as empresas aprendem com a experiência.

Os especialistas Sawhney *et al* (2005) afirmam que o desenvolvimento das atividades essenciais das empresas geralmente é acompanhado por dificuldades. Mas aquelas que canalizarem sistematicamente suas estruturas para descobrir oportunidades e administrar os riscos, seguramente terão um crescimento sustentável.

## 2.2 Os Serviços Contábeis

A Contabilidade, segundo Ludicibus et al. (2005), é um campo de conhecimento dos fatos econômico-financeiros. É uma ferramenta de grande valia, que proporciona aos empresários a sustentação para a tomada de suas decisões.

Entretanto, a eficiência interna da empresa e a tomada de decisão pelos administradores estão diretamente relacionadas com a qualidade da informação passada pelo contador, bem como dos seus serviços prestados (MARION; SANTOS, 1997).

Nunes e Serrasqueiro (2004) aconselham aos profissionais contabilistas, maior atenção aos empresários que contratam seus serviços, pois quando a contabilidade de uma empresa é feita externamente, os empresários apresentam dificuldades na compreensão e interpretação das demonstrações financeiras. Portanto, cabe a esse profissional desempenhar um papel importante de aconselhamento junto do empresário/gestor.

Sá (2006, p.1) ressalta que:

a maioria dos empresários não sabe o que a Contabilidade pode oferecer, mas se espontaneamente recebe benefícios por orientações qualificadas, amplia o valor que dá ao profissional e não se importa de remunerar melhor. A remuneração é um efeito onde utilidade do serviço é a causa.

Continuando o assunto, Perez (1997, p. 68) cita que o objetivo dos serviços contábeis:

vai mais além de acumular cifras para preparar um balanço para efeitos impositivos. Vai mais além de registrar automaticamente uma ou várias operações... Os profissionais contábeis são necessários a estes serviços ligados à produção (engenharia, informática, pesquisas, *design*...), aos serviços ligados à distribuição (comércio), aos serviços sociais (educação, saúde, higiene, gastronomia, segurança...) e outros.

O que toda a história tem mostrado é que a contabilidade torna-se cada vez mais importante à medida que há desenvolvimento econômico. Com o advento da globalização, o ambiente empresarial está mudando diariamente, tornando-se mais complexo e menos previsível.

Para Szuster *et al.* (2005, p. 10) “a complexidade do mundo demanda maior qualidade das informações contábeis, para que essas mantenham sua credibilidade e utilidade”.

Neste cenário globalizado onde a concorrência está cada vez mais acirrada percebe-se que a qualidade dos serviços contábeis tornou-se um dos fatores indispensáveis para permanecer atuando no mercado de trabalho.

Segundo Marion e Santos (1997), fala-se muito dentro da profissão contábil, que investir na inteligência emocional é indispensável no mundo moderno. Neste enfoque saber administrar conflitos também demonstra qualidade de serviço, (em poucas profissões vamos encontrar tantos conflitos como na de contador) sobre inteligência emocional, isto é, saber lidar com emoções, empatia, facilidade em se relacionar com outras pessoas.

Neste contexto, saber lidar com pressões, frustrações, ser integrado e, principalmente, saber criar empatia com os outros, evitando julgamentos críticos baseados em sensações e não em fatos, alavanca a carreira de qualquer pessoa, em qualquer área de atuação.

Segundo Barros (2005, p. 9), “as características e o perfil de um profissional devem evoluir paralelamente ao desenvolvimento da ciência que lhe fornece o suporte para a ação”.

No pensar de Sá (2006), nem todos os profissionais precisam ser cientistas, mas devemos seguir as linhas que a ciência traça. Orientar o cliente é oferecer a ele modelos de desempenho que possam ser elaborados a partir de bases que só a doutrina contábil pode oferecer. É engano imaginar que conseguimos qualidade limitando-nos apenas a ser informantes e despachantes a serviço do fisco.

Andreassi (2002) faz menção de que muitas vezes as empresas de serviços fazem investimentos em computadores e equipamentos de comunicação e os resultados desse esforço têm sido frustrantes.

Em concordância com Andreassi (2002), Sá (2006) diz que pouco adianta o recurso de sofisticadas organizações se não existe quem possa explicar e interpretar os fatos ocorridos.

Portanto, o contador deve ter formação cultural acima da média, inteirando-se do que acontece ao seu redor, na sua comunidade, no seu estado, no seu país e no mundo.

Para Sá (2006), a qualidade é o fator preponderante na área contábil, dependendo de muitos fatores, especialmente de atualizações.

No ponto de vista de Szuster *et al.* (2005, p. 10) “os profissionais da Contabilidade no Brasil enfrentam dificuldades no exercício de suas funções. O cumprimento das atuais normas e princípios contábeis não garante evidenciar o retrato fidedigno da situação das empresas”.

É necessário buscar e revelar as informações vitais nas diversas atividades que compõem a empresa e tratar estas informações sem distorcê-las e repassá-las fidedignamente, o mais breve possível (MARION; SANTOS, 1997).

Na compreensão de Barros (2005), os serviços contábeis consistem na simplificação e clareza dos relatórios, e que a sua primordial função contábil é fornecer informações seguras, em tempo hábil, ao processo de gerenciamento das organizações.

No pensar de Szuster *et al.* (2005, p. 10,) a execução dos serviços contábeis deve ser sempre pautada na ética e responsabilidade, procurando agregar valor através do aumento da qualidade da informação.

Para que esse gerenciamento nos serviços proporcione melhorias contínuas nos padrões de qualidade dos serviços é necessário que se estabeleçam inovações diretamente atreladas à satisfação dos clientes.

Entretanto, nos padrões de qualidade de serviços é de fundamental importância a construção de um procedimento sustentável, contínuo e harmonioso entre o cliente e o prestador de serviços, para que gradativamente as falhas sejam eliminadas.

Sá (2006) acredita, em uma visão focada, que o profissional da Contabilidade deve munir-se de conhecimentos para poder orientar seu cliente.

Para Juran (1993, p.18) cliente "é qualquer um que recebe ou é afetado pelo produto ou processo". Pode-se entender que clientes são pessoas que sempre estão em contato com um determinado tipo de produto ou processo e que compartilham suas necessidades e desejos.

Kotler (2001) define os clientes como sendo qualquer pessoa ou instituição, que possa comprar bens e serviços. E destaca os clientes como:

- Consumidores: são aqueles que podem ser indivíduos ou grupos (família);
- Instituições: abrange o Comércio, Indústrias e Governo.
- Internacionais (indivíduos, famílias, instituições externas).

Segundo o autor, todos os indivíduos e grupos que iniciam uma proposta de compra de produtos ou serviços são denominados de usuários. No espaço contábil, o usuário (cliente) é a pessoa mais importante, principalmente por expressar a necessidade de solicitar serviços.

Marion e Santos (1997) ressaltam que é necessário ouvir o cliente, comportamento este que, como regra geral, a classe dos contabilistas não tem tido.

Uma empresa contábil é capaz, segundo Sá (2007), quando essa capacidade é inerente ao profissional e reconhecida através da eficiência dos préstimos que eles oferecem à clientela.

Seguramente o conceito de "empresário da Contabilidade" futuramente será modificado, em um "perfil" muito diferente do que se tem visto no momento.



### 2.3 Qualidade em Serviços

Muitos motivos são alinhados para que os serviços tomem posição de destaque na economia mundial. Conforme os relatórios da *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD), o setor de serviços é a chave mais forte para o desempenho do crescimento e emprego, entre os países europeus. Tornou-se um dos principais motivos do crescimento da globalização em muitos serviços.

Atualmente, a concepção de serviço não pode mais dissociar de padrão de qualidade, de valores éticos, de processos de trabalho em equipe, do respeito às necessidades e aos desejos dos clientes e, sobretudo, das questões da dimensão humana em que se devem pautar as relações mantidas com esse cliente.

Gianesi e Corrêa (2001) descrevem que a qualidade dos serviços deve levar em consideração tanto as expectativas como as necessidades de seus clientes, como também apresentar um sistema de operação de serviço apto, em curto e longo prazo, para atender às expectativas dos clientes, pois é baseado nelas que o serviço será avaliado.

Para estes autores a prestação de serviços centra-se na interação com o usuário. É através deste processo de interação que a qualidade aparece, envolvendo fatores que podem influenciar o aumento da procura por qualidade em serviços. São eles:

- Desejo de melhor atendimento;
- A urbanização, tornando necessários alguns serviços (como segurança, transporte, e outros);
- Mudanças demográficas, as quais consomem maior variedade de serviços;
- Mudanças socioeconômicas, aumentando a sofisticação dos consumidores, levando às necessidades mais amplas de serviços;
- Mudanças tecnológicas (com o avanço dos computadores e das telecomunicações) têm aumentado a qualidade dos serviços, dando origem a serviços completamente novos.

A prestação de serviços consiste na avaliação do resultado esperado na sua entrega. Isto pode depender de alguns fatores como: a atitude dos funcionários, a capacidade produtiva do sistema, etc.

Kotler (1998) cita algumas dicas para melhorar a qualidade dos serviços empresariais.

1. Agir com destreza;
2. Admitir erros sem ficar na defensiva;
3. Mostrar que você compreende o problema do ponto de vista do cliente;
4. Não discutir com os clientes;
5. Respeitar as opiniões dos clientes;
6. Oferecer ao cliente o esclarecimento da dúvida;
7. Manter os clientes informados sobre o andamento;
8. Considerar a compensação;
9. Esclarecer pontos necessários para resolver o problema;
10. Trabalhar para reconquistar a qualidade e confiança do cliente, no serviço prestado.

Gianesi e Corrêa (1994) abordam que as expectativas dos clientes são reveladas através dos seguintes acontecimentos: comunicação boca a boca, experiências vividas, necessidades pessoais.

Para estes autores a percepção que o cliente tem do serviço prestado consiste em dois fatos: a prestação do serviço e o relacionamento que o prestador do serviço tem com o cliente.

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) propõem dez dimensões da qualidade em serviços, assim apresentadas:

- Confiabilidade – pessoal habilitado para prestar o serviço;
- Tangíveis – aparência física, equipamentos e recursos de informações;
- Presteza – prontidão para atender o cliente oferecendo serviço diligente;
- Competência – atualizações de conhecimentos necessários para desempenhar o serviço;
- Cortesia - simpatia, respeito, educação no tratamento com o cliente;
- Credibilidade – honestidade, sinceridade e confiança no serviço realizado;

- Segurança – ausência de dúvida ou risco;
- Acesso – facilidade de locomoção;
- Comunicação – manter uma linguagem acessível para veicular a informação;
- Compreensão – saber escutá-los e buscar entender as suas necessidades.

Grönroos (1995) revela que a qualidade não deve ser gerenciada pela empresa, mas deve estar baseada nas expectativas dos clientes. Portanto, a qualidade no pensar do autor, não é algo planejado de forma individual, mas sim de forma conjunta, com percepção do processo de interação do tomador e do recebedor de serviços que, em determinados momentos, torna-se o fator central de percepção da qualidade.

O nível da qualidade total percebida não é determinado pelo nível das dimensões da qualidade técnica e funcional apenas, mas também pela diferença (*gap*) entre qualidade esperada e qualidade experimentada (GRÖNROOS, 1995).

Neste contexto, Parasuraman; Zeithaml e Berry (1985), e Zeithaml; Parasuraman e Berry (1991) desenvolveram através de um estudo, o modelo *Gap* que tem por objetivo analisar as causas dos problemas da qualidade e ajudar a gerência a entender como a qualidade do serviço pode ser melhorada.

Os *gaps* da qualidade resultam das divergências no processo de gestão da qualidade. Os *gaps* apresentam-se desta forma:

- *Gap 1*, consiste nas falhas de gerenciamento dos problemas, veja-se:
  - Informações incompletas sobre as expectativas do usuário; inexistência de uma análise de ação; exagero de níveis organizacionais impedindo que a informação possa fluir a partir dos envolvidos nos contatos com os usuários para os níveis superiores.

Segundo os autores, as ações corretivas do *gap 1*, podem partir do seguinte pressuposto: melhoramentos freqüentes no conhecimento dos problemas pela demanda de serviços por parte da gerência.

- *Gap 2*, consiste na incoerência das determinações por serviço. Observe-se:

- Planejamento insuficiente de procedimentos da gerência, com erros ou falhas no processo.

Para Berry (1996), Parasuraman; Zeithaml e Berry (1985), e Zeithaml; Parasuraman e Berry (1991), os problemas causados por falhas ou erros por parte da gerência devem ser substituídos por um compromisso verdadeiro, onde haja informações em quantidade suficiente para satisfazer as expectativas do cliente.

Portanto, estes autores advertem que o compromisso com a qualidade deve ocupar posição de destaque na lista de prioridades da gerência. As empresas prestadoras de serviços devem manter seus procedimentos, com metas claras, planejadas com cautela, para evitar insatisfação com o cliente.

- *Gap 3*, consiste no descontentamento do procedimento da entrega dos serviços. Os descontentamentos são estes:

- Colaboradores desmotivados a realizar as especificações do serviço; a tecnologia e os sistemas não facilitam o trabalho em conformidade com as solicitações. As especificações não correspondem com a cultura corporativa existente.

A conformidade deste *Gap 3*, segundo os autores, pode ser compreendida através de consenso entre a gerência e a supervisão dos processos com regras bem definidas, com suportes tecnológicos nas operações, além de avaliar o desempenho das especificações e normas por parte dos colaboradores, de acordo com as necessidades e desejos dos usuários.

- *Gap 4*, consiste nas comunicações com o mercado de serviços. Veja-se:

- Significa que as promessas feitas através da solicitação do usuário não foram cumpridas, ou não estão coerentes com o pedido. Isto tem como consequência, a morosidade na entrega do serviço.

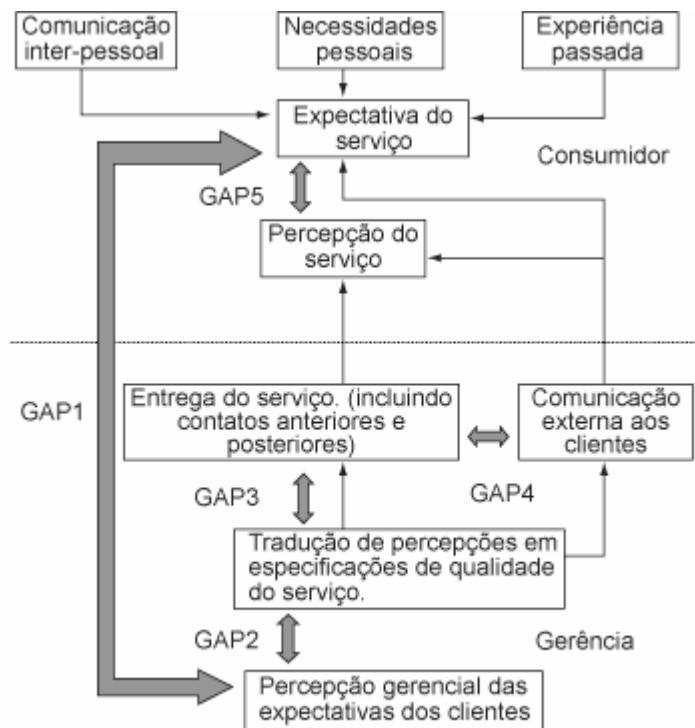
Para os autores deste modelo, a ocorrência desta falha pode ser corrigida, através de um planejamento de atividades e o seu monitoramento. Entretanto, o tomador de serviços deve comprometer-se a atender às solicitações, somente quando tiver condições reais para esse fim.

- *Gap 5*, consiste na execução do serviço percebido, porém não corresponde ao serviço esperado. Observe-se:

- falta de entendimento, isto é, falha na comunicação verbal; impacto negativo na imagem da organização; constrangimentos entre o prestador e o receptor dos serviços.

No pensar de Parasuraman; Zeithaml e Berry (1985) e Zeithaml; Parasuraman e Berry (1991), o *gap* 5, resume-se em orientar a gerência a optar pela solicitação do serviço por escrito, eliminando desta forma os equívocos causados pela comunicação verbal.

Os autores citados acima afirmam: quando uma empresa comete erros que poderiam ter sido evitados, ou quando deixa de executar tarefas que foram prometidas, a confiança do cliente se abala dando lugar à desconfiança e ao descontentamento. Veja-se a figura 2:



**Figura 2 – Modelo "GAP" de Qualidade dos Serviços**

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry(1985).

Para Grönroos (1995), a análise do *gap* de qualidade é uma maneira de corrigir e ajustar as inconsistências entre as percepções do prestador de serviços e o usuário, envolvidos no desempenho dos serviços.

E sendo assim, o controle de qualidade total possui alguns princípios que devem ser considerados. Note-se o que Campos (1992, p.15), descreve:

- ✓ Os serviços devem ser de acordo com a solicitação dos clientes;
- ✓ Garantia de um retorno sustentável, para a sobrevivência da empresa;
- ✓ Identificar o problema crítico e atacá-lo efetivamente;
- ✓ Tomar decisões em dados concretos e confiáveis;
- ✓ Gerenciar preventivamente para evitar problemas tardios;
- ✓ Não disponibilizar ao cliente serviços incompletos;
- ✓ Evitar que o problema se repita por uma mesma causa;
- ✓ Respeitar os colegas de trabalho;
- ✓ Seguir a visão e a estratégia da alta direção.

O desempenho de um serviço é geralmente observado pelo cliente. Deste modo, Campos (1992) relata que a mensuração do nível de satisfação do cliente serve como parâmetro para se verificar o desempenho total da empresa em relação às expectativas de seus usuários.

Algumas oportunidades de crescimento estão na validação em satisfazer os clientes. Como a transferência de poder de fornecedor para o cliente é fato consumado, as organizações precisam conhecer de verdade as necessidades dos seus clientes e dos não clientes. “Não adianta buscar esta informação em seus computadores. O cliente está lá fora” (DRUCKER, 2005).

A amplitude da competição e as perspectivas e precisão dos clientes são adicionadas praticamente todos os dias e em todos os ramos de serviços. O sucesso de uma empresa não reside apenas em fornecer os serviços existentes, mas também na criação de novos produtos, na melhoria daqueles já oferecidos ou se adaptando às novas realidades do mercado.

Neste contexto Paladini (1997) cita que a satisfação do cliente pode ser conhecida e realizada pela empresa, através de um processo de contínuas melhorias ao constante aperfeiçoamento do produto. Satisfazer o consumidor é uma ação que concorre para o alcance do objetivo básico da empresa.

Observa-se entre os autores um consenso no que se refere à necessidade de se manter uma relação próxima com o cliente. A satisfação das expectativas do

cliente e o conhecimento de suas percepções com relação à qualidade dos serviços que a organização fornece devem ser monitorados, a fim de favorecer o alcance da excelência no setor de serviço.

Segundo Kotler (1990, p. 31) “serviço é a designação de um tipo especial de produto”. Aceitando-se o conceito de que produto é tudo aquilo que seja uma necessidade.

Os princípios da qualidade de serviços são: o acesso, a comunicação, a competência dos seus funcionários, a credibilidade da empresa, a confiança nos serviços prestados, a receptividade, a segurança nos serviços, a tangibilidade, a compreensão e o conhecimento do cliente (KOTLER, 2001, p. 549).

No setor de serviços, as habilidades e capacitações dos colaboradores desempenham um papel central de competitividade na empresa. Um cliente mal atendido raramente retorna a uma loja ou restaurante, mesmo se o preço for bom (ANDREASSI, 2002).

## **2.4 Algumas ferramentas que auxiliam a qualidade de serviços**

A qualidade é conceito de uso universal nas organizações e sua utilização é variada e abrangente. Está atrelada à satisfação do cliente e para que isso perdure de forma harmoniosa, é fundamental a busca constante de melhorias.

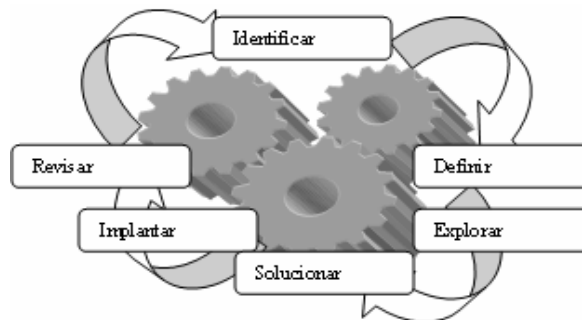
Neste contexto temos a expressão japonesa *Kaisen* que consiste em estratégias de melhoramentos nas atividades organizacionais, para conferir o *status quo*.

Algumas empresas interpretam a melhoria contínua, sinônimo de *kaisen* no contexto de qualidade total. Para Nonaka e Takeuchi (1997) a implantação de melhorias, pode ser subentendida pela palavra *Kaisen*, onde “*Kai*” significa mudar e “*Zen*” significa para melhor, tradução que expressa melhor o significado da filosofia é “melhoria contínua”.

A sua consistência abrange vários sistemas de gestão. Temos também o TQC (*total quality control*), como uma das ferramentas que podem auxiliar para obter a qualidade de serviços.

A avaliação do desempenho de um serviço é geralmente observada pelo cliente.

Primeiramente é necessário fazer uma sondagem para situar onde está a causa da insatisfação do cliente. A figura 3 mostra o ciclo de definição de problemas.



**Figura 3 – Ciclo de definição de problemas**

Fonte: Adaptado de COTEC (1999)

- Identificar: neste primeiro estágio a organização reconhece que existe um problema.
- Definir: consiste em esclarecer onde está o problema.
- Explorar: Quais são as causas que levaram ao surgimento do problema.
- Solucionar: Estabelecer caminhos estratégicos para achar a solução do problema.
- Implantar: Usar ferramentas de apoio, para iniciar o processo de resolução do problema.
- Revisar: Um monitoramento contínuo reforça a estrutura organizacional, para evitar problemas e auxiliar na solução dos mesmos.

Dados consistentes e com clareza, deverão constar na lista de revisão, que deverá ser realizada em etapas que possibilitarão identificar as deficiências que bloqueiam o progresso do serviço a ser melhorado.

Campos (1992) menciona que na década de 30, o estatístico americano Walter A. Shewhart denominou o método de melhorias como PDCA (Plan; Do, Chek; Action). O método se tornou popular por Deming nos anos 50, através de suas experiências no Japão.

O ciclo do PDCA opera reconhecendo o problema como oportunidade de melhoria (nas atividades) e estas melhorias são determinadas pela diferença entre a



necessidade do cliente (interno/ e ou externo) e o desempenho da atividade. É dividido por Campos (1992) em quatro etapas:

- ✓ Plan (planejar) consiste no planejamento dos serviços a serem realizados. Deve ser estabelecido um plano de ação entre as necessidades do cliente e o desempenho das atividades a serem executadas.
- ✓ Do (executar), incide em preparar os serviços de maneira sempre uniforme, como previstas no planejamento, sendo conduzido no ambiente de trabalho coletando dados para a verificação do serviço.
- ✓ Chek (comparar) inicialmente verifica os dados coletados na execução. Consiste no contínuo monitoramento do plano colocado em ação, para posteriormente, comparar o resultado atingido com a meta prevista. Tais resultados apresentam problemas ou melhorias.
- ✓ Action, (ação) corretiva para que os erros e falhas detectadas, não voltem a ocorrer pela mesma causa. É o estreitamento das diferenças entre o cliente e o desempenho do serviço.

Segundo Campos (1992) as práticas das diversas atividades do ciclo de PDCA, têm como ponto de partida as primeiras tarefas com a identificação do problema; histórico do problema; demonstração de perdas eventuais e ganhos viáveis; definir as prioridades; nomear responsáveis para executar a tarefa.

Entre as ferramentas que auxiliam o PDCA, Campos (1992) destaca o Diagrama de Pareto que, segundo o autor, é um método de análise que permite distribuir o principal problema em outros problemas menores, sendo estes mais simples de serem resolvidos com entrosamento direto ou indireto de todos os colaboradores da empresa.

O diagrama de Pareto, no entendimento de Campos (1992), é uma ferramenta de PDCA que identifica as atividades a partir do momento ocorrido e estabelece metas a serem alcançadas. Ele pode ser elaborado iniciando com a coleta de dados previamente elaborada. Sua principal característica consiste em identificar as causas que realmente são relevantes no problema e necessárias para estratificar a sua origem.

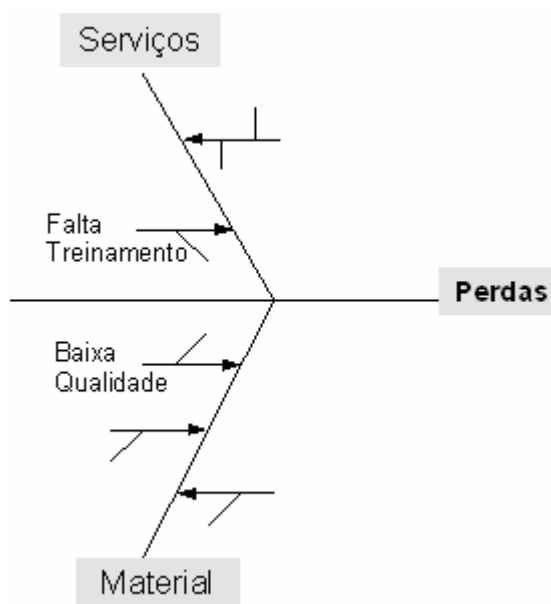
Segundo o autor a estratificação nada mais é do que buscar dados para entender o que está causando o problema. Note-se o quadro 2:

What	When	Where	How	Why	Who
O que está causando o problema	Qual é a frequência deste problema sobre os vários pontos	Onde está a lacuna que causou este problema	Como executar um plano de ação para reparar o problema	Porque da utilização de certas medidas de reparação e prevenção	Quem será responsável para executar o plano de ação

**Quadro 2 – Coleta de dados**

Fonte: Adaptado de Campos (1992)

Outra ferramenta de melhorias que acompanha o PDCA é o Diagrama Causa Efeito. Este foi proposto na década de 60 por Kaoru Ishikawa. Nesta época ele era uma ferramenta útil para acompanhar a análise geral de problemas organizacionais, conforme figura 4.



**Figura 4 – Diagrama de causa e efeito**

Fonte: Adaptado de Campos (1992)

Atualmente este diagrama é utilizado para a identificação do efeito (problema) e as suas causas. Sua apresentação tem o formato de uma espinha de peixe, que possibilita desenvolver uma classificação das possíveis causas ou fatores que dão origem ao problema. O diagrama de causa e efeito é uma ferramenta que proporciona a análise de problemas organizacionais genéricos. Segundo Campos (2002), as causas principais geralmente são encaixadas em seis divisões: método, serviço, material, máquina, medição e meio ambiente.

Na busca da melhoria da qualidade para as empresas de serviços contábeis pesquisadas, Paladini (1997) revela que algumas questões dificultam o processo de implantação destas melhorias. Alguns destes equívocos estão relacionados com o conceito de qualidade, como:

- a) Atendimento parcial de um dado requisitado;
- b) Está funcionando. Então está bom;
- c) Bom, mas inadequado;
- d) A qualidade é uma abstração;
- e) A qualidade é o mesmo que perfeição.

Segundo o autor estes pontos refletem como fator determinante no comportamento do cliente. Ele adverte que um prestador de serviço desatencioso pode perder oportunidades de crescimento, ou então ser substituído por outro mais atento.

## **2.5 A sustentabilidade do conhecimento nas práticas de TI no serviço contábil**

É notório para todas as profissões que não basta apenas um curso superior. Há necessidade de se ir mais longe, sair do tradicional, buscar conhecimento e lembrar que o aperfeiçoamento está condicionado a um esforço pessoal (MARION; SANTOS, 2001).

Uma questão essencialmente fundamental nas práticas empresariais é o conhecimento. Observou Reis (2004, p.3), que “algumas empresas cometeram erros muito caros por não darem a devida importância ao conhecimento. Essas empresas agora lutam para compreender melhor o que sabem o que necessitam saber e o que devem fazer com esse conhecimento”.

Percebe-se que através do conhecimento, os colaboradores conseguem superar suas expectativas com possibilidade de eliminar dúvidas, criar e desenvolver novas habilidades. A permanência de melhorias de processos organizacionais há de acontecer através de um mecanismo de processamento de conhecimento. (FONTANINI; CARVALHO; KOVALESKI, 2004).

No pensar de Machado, Francisco e Kovaleski (2005, p.2):

Mesmo que esse conhecimento não apareça nos balanços patrimoniais, ele está indiretamente colaborando com o crescimento e a rentabilidade da empresa. Hoje, já se pode perceber que o conhecimento está sendo considerado como peça fundamental, que dá sustentabilidade ao desempenho de sociedades, regiões e organizações.

Atualmente, entre as principais tecnologias em uso para a gestão do conhecimento nas organizações tem-se: a *internet*, *intranet*, videoconferência, *data mining* e gerenciamento eletrônico e documentos, gestão de *e-mails*, etc. Estes e outros fatores motivam o repensar dos modelos organizacionais (TEIXEIRA, 2000).

A importância da Tecnologia da Informação (TI) na prática de negócios atuais tem despertado a atenção de muitas organizações (CHEN; TSOU, 2007). O papel das tecnologias da informação para Teixeira (2000, p.103), “está relacionado a disseminar, armazenar e atualizar conhecimentos”.

Os conceitos fundamentais dos autores Nonaka e Takeuchi (1997) em Criação do conhecimento organizacional, apontam transformações do conhecimento tácito em explícito (e vice-versa) que podem ser apoiados por ferramentas da TI.

Neste contexto Sveiby (1998) atribui-lhe as seguintes características: o conhecimento e os serviços são tácitos, intangíveis e difíceis de serem mensurados, e estão em constante mutação. Portanto, a utilização de conhecimento *know-how* na organização, está na habilidade de inovar serviços.

A utilização da TI melhora a resposta da organização à demanda do cliente com tempo de entrega menor e os ajuda a monitorar suas entregas. Segundo Chen e Tsou (2007, p 8 ), “as empresas de serviço que amplamente utilizam a TI terão sucesso na diferenciação de seus produtos e na prestação de serviços superiores”.

Observa-se que a TI evolui rapidamente em diversas áreas consistindo num recurso estratégico para qualquer tipo de organização, impactando significantes mudanças no processo de trabalho.

As aplicações de TI mais adotadas para o atendimento dos clientes tem sido a *internet*, considerada cada vez mais um componente crucial na estratégia de CRM – *customer relationship management*, das empresas.

Entre as fontes de informações normalmente utilizadas num processo de CRM descritas por Teixeira (2000, p.112) estão:

Central de atendimento (telefone 0800); central de atendimento *on-line* (*e-mail*); atendimento a clientes (balcão, recepções, lojas, etc.); sistemas de informação internos da empresa (cadastros, pagamentos, suporte, etc.); site da *web* (*internet*); informações indiretas (via funcionário); mídias (jornais, TV, rádio, etc.); pesquisas formais (empresas especializadas).

Prossegue Teixeira (2000, p. 111) e apresenta a criação de processos mais específicos para a gestão das informações de clientes inter-relacionados com o CRM está entre eles:

- I. ECR – *efficient consumer response*, engloba desde a antecipação dos desejos de consumo até o projeto compartilhado de novos produtos e serviços;
- II. BI – *bussines intelligence*, conjunto de técnicas e ferramentas para extrair informações relevantes ao suporte à decisão, a partir do conjunto de dados obtidos das operações da empresa no seu negócio.
- III. SCM – *supply chain management*, gestão global da cadeia de suprimentos: do pedido do cliente à entrega do produto ou prestação do serviço.
- IV. *Data base marketing* – abrange o planejamento de ações de *marketing* a partir das informações da base de dados de clientes e *prospects*.
- V. *Call center* – estrutura de apoio aos clientes e *prospects* baseada em recursos de telecomunicações e sistema de informações, usando diversos meios de comunicação como telefone e *e-mail*.
- VI. *Data mining* – técnicas e ferramentas de software para a busca e agregação de informações em bases de dados.

Os recursos da TI para Chen e Tsou (2007, p.8) nas aplicações, “do gerenciamento de informação e inteligência de negócios, capacita os empregados a acessarem projetos de inovação de serviços anteriores. Por meio disso, permite-lhes aprender com experiências prévias e atualizar suas estratégias de mercado atual”.

As empresas de serviço inclusive bancos, agências de publicidade e as empresas de contabilidade, possivelmente não sobrevivem sem o uso da TI.

Fala-se em terceira onda. Segundo Miller e Marion (2002) a contabilidade já passou por muitas e hoje incide na era da informação, do conhecimento das novas tecnologias, onde o mercado consumidor da contabilidade tem uma nova demanda por profissionais contábeis.

Avalia-se que as empresas contábeis hoje possuem redes de computadores pessoais ligados um ao outro, aos próprios computadores de clientes e fornecedores. A capacidade de acessar e analisar dados em tempo certo e a atender os seus clientes com rapidez e dinamismo, são resultados da TI.

Adverte Sá (2007) que é preciso que o profissional contábil tenha consciência de que a maior remuneração exige qualidade de trabalho e que isto se consegue com melhor conhecimento, com estudo e com aplicação de novas tecnologias.

O emprego da ferramenta TI facilita a escrituração dos livros comerciais como o Diário, por exemplo. Hoje a sua impressão é feita por meio eletrônico, abolindo os serviços auxiliares manuais, os chamados borrões. As notas fiscais podem ser emitidas eletronicamente. A liberação do FGTS (direito do trabalhador) é executada através da interligação de um programa da CEF e a empresa contábil.

O sistema dos serviços contábeis modifica-se de forma contínua. Segundo as indicações de Smijtink (2006), na medida em que a ordem fiscal legal se moderniza, adotando sistemas que simplificam processos, a exemplo das tecnologias digital e virtual, mais aliviados ficam os contabilistas do peso de cumprir exigências absurdas.

### 3 INOVAÇÃO

O desenvolvimento de estratégias inovadoras nas empresas é reconhecidamente relevante para o sucesso nos negócios (REIS, 2004).

O entendimento do termo inovação deu início à década de 30, com o economista Joseph Schumpeter. Sendo ele professor da Universidade de Harvard, observou que as longas ondas dos ciclos do desenvolvimento no capitalismo resultam da combinação de inovações que criam um setor líder na economia, ou um novo paradigma que passa a impulsionar o crescimento.

Percebe-se que a inovação não é algo novo, desde o início da humanidade, ela aparece como um meio de progredir e evoluir os produtos/e ou serviços do ser humano. Deste modo, o *know how* dos serviços está incluso entre tantas atividades inovadoras.

Para Reis (2004, p.51) a inovação depende “da estratégia de gestão – capaz de antecipar necessidades, monitorar a tecnologia e controlar custos e também da promoção de flexibilidade, da cooperação com centros exteriores de conhecimentos, da formação contínua”.

Há muito tempo atrás Schumpeter (1982) identificou cinco tipos de inovação: novos produtos ou mudanças substanciais em produtos existentes; novos processos ou métodos de produção; novos mercados; novas fontes de recursos e novas organizações. No pensar do economista, os inovadores são os responsáveis por todas as ondas de prosperidade do sistema moderno.

Entretanto, na ordem prática do contexto organizacional o quadro 3 mostra as principais inovações, compreendidas por Mattos e Guimarães (2005), como incrementais, radicais e fundamentais.

<b>Inovação incremental</b>	Pequenas melhorias contínuas na fabricação de um produto e/ou serviços. Aperfeiçoa o desempenho funcional do produto ou a percepção que o cliente tem do desempenho do serviço. Reduz custos, e aumenta a eficiência e qualidade dos respectivos processos de produção.
<b>Inovação radical</b>	Grandes melhorias descontínuas na fabricação de um produto e/ou serviço. Tais transformações fazem com que os princípios de funcionamento do produto ou do processo sejam alterados, envolvendo uma nova tecnologia que se torna obsoleta.
<b>Inovação fundamental</b>	Impacto da inovação de tal natureza que possibilite o desenvolvimento de muitas outras inovações.

**Quadro 3 – Classificação da Inovação**

Fonte: Adaptado de Mattos e Guimarães (2005).

Conforme visto anteriormente, o foco dos inovadores está em redução de custos e melhorias contínuas na qualidade de produto e/ou serviço.

Machado e Reis (2007, p. 6) afirmam:

Uma organização deve planejar e delinear os procedimentos necessários para alcançar a consonância dos seus serviços e do próprio sistema de gestão de custos. Porém, deve estender seu esforço buscando melhorar continuamente, por meio de técnicas gerenciais que contemplem a realidade organizacional.

Nesse andamento as mudanças no ambiente competitivo, Mattos e Guimarães (2005) revelam que são oportunidades de mercado que passam a ser focadas na melhoria do desempenho dos processos da evolução tecnológica.

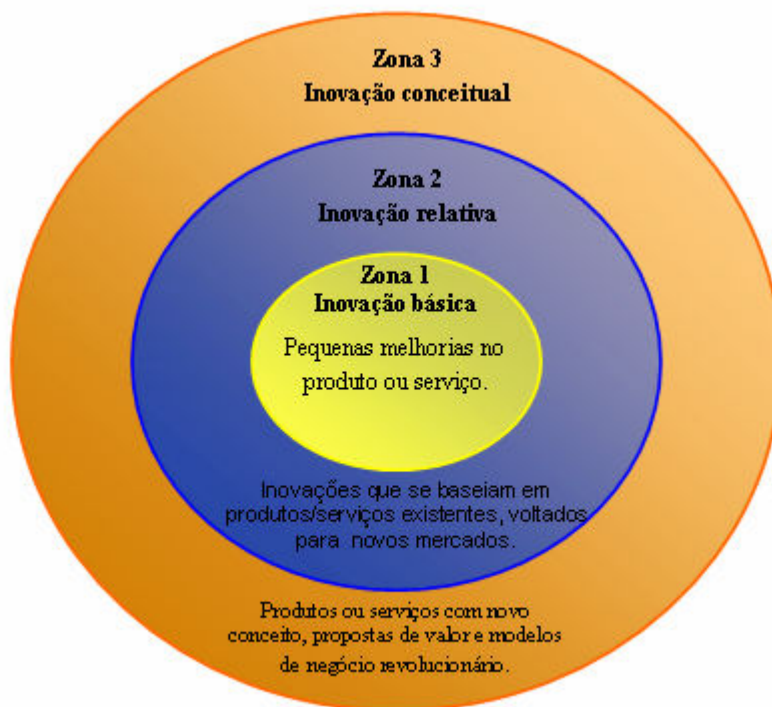
No entender de Schumpeter (1982) as grandes mudanças não acontecem sempre e são provocadas pelas inovações radicais. Entretanto, os constantes processos de mudança têm a sua origem nas inovações incrementais.

Quando se fala de inovações incrementais Fontanini; Carvalho e Kovalski, (2004, p.1) “para que a melhoria ocorra em um processo e de forma continuada, há de haver um mecanismo de processamento de conhecimento a elas vinculado”.

Prosseguem Fontanini, Carvalho e Kovalski (2004, p.3), “inovações incrementais são pequenas melhorias e aperfeiçoamento de produtos ou métodos de fabricação. Na radical, as alterações são profundas no conjunto de conhecimentos aplicados e originam produtos ou processos inteiramente novos”.



A reportagem da Revista The Shape Agenda (2005) publicado no dossiê da Revista HSM Management, apresenta na figura 5, a inovação em três zonas: conceitual, relativa e a básica.



**Figura 5 – O delineamento das três zonas de inovação**

Fonte: THE SHAPE AGENDA (2005).

Mediante estas três zonas de ação propostas para inovações, qual será o caminho mais indicado para as organizações?

Sabe-se que uma idéia inovadora requer uma prática inovadora. Segundo os resultados das pesquisas de mercado da revista HSM, em vez de perguntar ao cliente o que pensa de determinado produto/serviço, é preciso perguntar o que lhe agrada e o que lhe desagrada em determinada experiência. Ou seja, visa resolver os problemas dos clientes.

Nos resultados descritos na pesquisa, o autor aconselha as empresas a construir ou reformular uma carteira de inovações equilibrada. Uma carteira de inovação ideal consiste na maior proporção de incrementalismo (inovação básica), média proporção de repetições (inovação relativa) e poucos e significativos modelos de negócios (inovação conceitual).

Segundo Reis (2004), inovar não significa ter uma grande idéia, mas identificar as necessidades e os problemas do mercado e transformá-los num processo operacional, na indústria, comércio, ou na prestação de serviço.

Portanto, a inovação possui uma finalidade econômica, pois depende da produção ou da aplicação comercial do novo produto ou do aperfeiçoamento nos bens e serviços já utilizados.

A inovação é compreendida por Reis (2004) como o início de mudanças tecnológicas, inserindo novas idéias ou atividades para a organização que está adotando, e se vincula identificando e usando oportunidades para criar novos produtos, serviços, ou práticas de trabalho.

Para Mattos e Guimarães (2005, p.20) a inovação tecnológica é o “processo pela qual uma idéia ou invenção é transposta para a economia, tanto para criar o novo produto, processo ou serviço, como para colocá-lo em disponibilidade para o consumo ou uso”.

Os autores Sundbo e Gallouj *apud* Vargas (2002, p.32) apresentam os tipos de inovações verificadas em serviços, quais sejam:

- Inovações de produto: relacionadas com o fornecimento de um novo serviço, como, por exemplo: um novo seguro, uma nova linha de financiamento, o atendimento de uma nova especialidade médica.
- Inovações de processo: relacionadas com a modificação de procedimentos prescritos para a elaboração/produção de um serviço ou nos procedimentos de atendimento do usuário/cliente e de entrega do serviço.
- Inovações organizacionais ou gerenciais: relacionadas com a introdução de novas técnicas de planejamento, gerenciamento de processos, adoção de indicadores, etc.

A inovação em serviços avança rapidamente na pesquisa internacional, principalmente no desenvolvimento dos países da União Européia (SILVA; NEGRI; KUBOTA, 2006).

Segundo a OECD (2005) o avanço de algumas empresas internacionais está no conhecimento de seus serviços. As empresas internacionais dos serviços

mostram que mercados abertos e a inovação são fatores naturais a esse desenvolvimento.

- ✓ **Mercados abertos.** Muitas empresas de serviço bem sucedidas pesquisadas devem sua existência e sucesso à abertura dos mercados. Muitas outras empresas de serviços bem sucedidas podem expandir em mercados novos, pelos benefícios dos procedimentos de suas reformas.
- ✓ **Inovação.** As inovações abrem caminho, buscam estratégias para conduzir à produtividade. O principal foco da inovação é associado frequentemente a um papel importante para o capital de risco.

Em linhas gerais, segundo a OECD (2005), as inovações em serviços dependem menos de investimento formal em P&D (como na indústria) e são alavancados através da compra de equipamentos, propriedade intelectual (principalmente em software e métodos de negócios) e através da colaboração (cooperação). O desenvolvimento de recursos humanos é importante para o setor;

Tal revelação confirma que as empresas que buscam estratégias de inovação, não agem de forma isolada, elas são dependentes dos elementos que dominam as bases de mercado e, também, dos padrões de concorrência, políticas públicas e outros (REIS, 2004).

Outra forma de estimular o investimento em inovação, pode surgir de instituições públicas e privadas. Em alguns países desenvolvidos, as universidades, empresas, ONGs e institutos de pesquisas, trabalham numa mesma visão, formando redes de entidades que têm em comum o interesse pela inovação, denominados Sistemas Nacionais de Inovação. Os (SNIs), para Simantob (2003, p. 25), “são compostos por instituições públicas e privadas que formulam em conjunto as atividades de ciência, tecnologia e inovação”.

Simantob (2003) apresenta os estudiosos Pari Patel e Keith Pavitt, que classificam os SNIs em três formas:

- **Sistemas maduros** - capazes de manter o país na (ou perto da ) fronteira tecnológica internacional. Exemplos: Estados Unidos, Alemanha, Japão, França, Inglaterra, Itália.

- Sistemas intermediários - basicamente voltados à difusão da inovação com forte capacidade de absorver avanços gerados em sistemas maduros. Exemplos: Suécia, Holanda, Dinamarca, Suíça, Coréia do Sul e Taiwan.
- Sistemas incompletos - infra-estrutura tecnológica mínima; têm sistemas de ciência e tecnologia (C&T), mas não os converteram em efetivos sistemas de inovação. Exemplos: Brasil, Argentina, México, Índia e China.

O sistema nacional de inovação abrange segundo Eva Stal (1997), ensino, pesquisa, entidades, setor produtivo e governo. Conforme a figura 6:



Figura 6 – Sistema Nacional de Inovação

Fonte: Adaptado de Stal (1997).

Porém, não só estas entidades apresentadas nesta figura têm a responsabilidade de inovar. A responsabilidade é de todos: desde a alta administração, envolvendo o conjunto de departamentos operacionais da organização. Esta interação é assumir um compromisso com a prática real da inovação.

Simantob (2003) apresenta alguns autores que contribuem com a definição da inovação:

- Martin Bell e Keith Pavitt (Universidade de Sussex) - A inovação pode ser vista como um processo de aprendizagem organizacional.
- Ernest Gundling (3M) - Inovação é uma nova idéia implementada com sucesso, que produz resultados econômicos.
- Ronald Jonash e Tom Sommerlatte (consultores) – Inovação é um produto de alavancar a criatividade para criar valor de novas maneiras, por meio de novos produtos, novos serviços e novos negócios.
- Porém, a inovação tecnológica, nos pensamentos de Andreassi (2002) por si só não tem peso fundamental no desempenho corporativo e na lucratividade da empresa de serviços, porque depende do desempenho de seus colaboradores, ao executar os serviços solicitados.

O estudo das estratégias tecnológicas das empresas em termos de inovação é reconhecidamente relevante para o sucesso nos negócios conforme citação de Reis (2004, p.90) em seu livro “Gestão da Inovação Tecnológica”. Para o autor a oportunidade de crescimento é determinada por seis dimensões de mercado: qualidade, preço, flexibilidade, tempo apropriado e marketing.

A estratégia da inovação pode ser classificada segundo Freeman, *apud* Reis (2004), como: ofensiva, defensiva, imitadora, dependente, tradicional e oportunista.

#### 1. Estratégia ofensiva

Um pequeno grupo de empresas que adota esta estratégia. A sua principal característica é ser líder de mercado, com marca forte, possui recursos humanos qualificados, protege sua patente e prioriza P&D em sua organização.

#### 2. Estratégia Defensiva

Possui a capacidade de lançar seus produtos/serviços como a ofensiva. Mas difere desta, por não se preocupar em ser líder de mercado, espera o concorrente lançar o produto/serviço para observar seus erros e, logo em seguida, lança o seu produto no mercado. E estas empresas procuram a diferenciação de seus produtos, incorporando avanços técnicos, porém a custos inferiores.

#### 3. Estratégia Imitadora

Esta adquire patentes secundárias, não tem P&D, não se preocupa com a liderança. Espera o tempo certo e apresenta o seu produto/serviço depois de muito tempo que o seu concorrente apresentou ao mercado. Estas empresas só querem competir no preço. De modo geral, possuem uma forte engenharia, de desenho, de produção.

#### 4. Estratégia Dependente

São organizações que só inovam se houver a solicitação da empresa contratante. Suas atividades normalmente são rotineiras e conservadoras.

#### 5. Estratégia Oportunista

Sistema de vigilância e informação muito forte em nichos de mercados, para identificar nova oportunidade em rápida transformação que não requeira grandes investimentos em P&D. Adota situações especiais que abrem janelas de oportunidades, conforme a necessidade de grupos de consumidores.

#### 6. Estratégia tradicional

São as que ninguém convence a mudar seus produtos tradicionais, seja porque o mercado não demanda mudança, ou porque a concorrência também não inova. Entretanto, diversifica o seu produto com uma linha acessória. Geralmente faz pequenas alterações no *design* de seu produto com base na experiência prática de seus colaboradores.

As estratégias de inovação nem sempre estão visíveis. Mas podem ser percebidas pelas necessidades e oportunidades internas e externas da empresa. Reis (2004) percebe que a melhor forma de incentivar a criatividade das pessoas é enraizar uma cultura de inovação. Tal percepção constitui o elemento essencial para acontecer a inovação e levar ao sucesso de qualquer estratégia competitiva.

### 3.1 Modelos Típicos de Inovação em Serviços

Compreende-se que as empresas de serviço têm a natureza de atividades diferenciadas, sua estratégia, sua estrutura e a sua cultura. Assim a inovação é segundo Reis (2004, p. 88), “sempre uma quebra de paradigma na empresa que a introduz e como tal, é um processo de tentativas e buscas”.

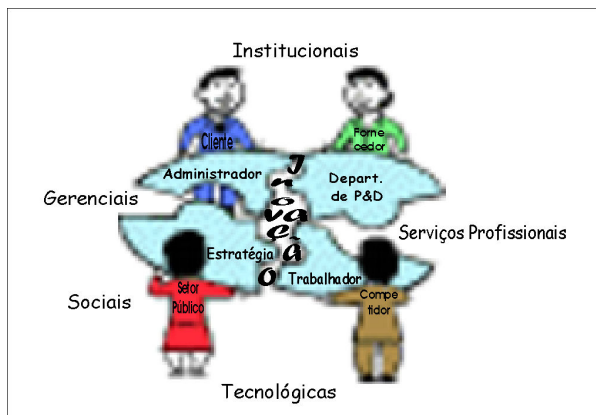
Machado; Francisco e Kovaleski (2005, p. 9) afirmam:

Cabe às organizações criar um ambiente agradável, onde seus colaboradores se sintam seguros ao elaborar suas tarefas, colocando em prática suas experiências, manifestando sua criatividade, envolvendo-se no processo de aprendizagem que os levará a soluções úteis e inovadoras.

Neste contexto, sob o paradigma do aprendizado, existem modelos de inovações que podem ser seguidos. Entretanto, a evolução desses modelos de mudanças tecnológica na visão de Reis (2004, p. 80), “clarifica a aparência dos diferentes tipos de instituição para a exploração de resultados da pesquisa e para a inovação”.

Contudo o melhor é desenvolver um modelo que se adapte à empresa, de acordo com a postura da organização frente às possibilidades e potencialidades de interação com as forças internas e externas que intervêm no processo (VARGAS, 2002).

As forças internas e externas de mudança podem estar muitas vezes interligadas. O vínculo entre elas, por sua vez, é particularmente forte quando se trata de mudanças de valores e atitudes. Exemplo disso ocorre quando as pessoas com novas idéias e atitudes entram na organização, fazendo com que ela mude de dentro para fora (ZABOT; SILVA, 2002). Conforme a figura 7:



**Figura 7 – Forças que inovam em serviços**  
 Fonte: Adaptado de Zabot e Silva (2002).

As forças externas de acordo com Sundbo e Gallouj *apud* Vargas (2002, p.35), podem ser de dois tipos:

Trajetórias - O conceito de trajetórias são idéias e lógicas que são difundidas através do sistema social (seja uma nação, uma rede internacional, uma rede profissional, etc.).

Atores - são definidos como “pessoas, firmas ou organizações das quais o comportamento tem importância para as possibilidades das firmas de serviços venderem seus serviços e, portanto, para suas atividades de inovação.

Observa-se que um modelo empreendedor tem uma lógica flexível, são freqüentemente interativos com as funcionalidades dos serviços. Os autores Sundbo e Gallouj *apud* Vargas (2002, p.36), apresentam alguns dos padrões típicos de inovação em serviços:

✓ Modelo linear de inovação em serviços ou padrão clássico.

O padrão clássico é uma analogia ao chamado “modelo linear” de inovação, caracterizado nas análises da inovação na indústria pela separação entre uma estrutura dedicada à concepção e outra dedicada à execução da atividade fim. Esse tipo de formatação é raro no setor, sendo peculiar às grandes firmas que lidam com serviços bastante padronizados.

Reforçando este tópico Reis (2004, p.80) descreve: “os focos sobre serviços técnicos e científicos como os desempenhados por instituições que promovem a interação estão claramente relacionados com o modelo linear”.

✓ O padrão dos serviços profissionais.

É verificado principalmente em empresas de consultoria, ou empresas de serviços intensivos de conhecimento em geral, em que o processo de inovação depende de um adequado processo coletivo no qual os profissionais interagem com sua “expertise”. A esse processo soma-se a interação com o cliente e, portanto, as inovações *ad hoc* são também uma característica marcante desse padrão.

✓ O padrão de gestão estratégica de inovação.

Nessa situação, a estratégia inovadora seria acompanhada por duas políticas suplementares: a adoção de políticas de aprendizagem organizacional, como forma de partilhar o conhecimento acumulado individualmente nos processos de interação,



e métodos de controle de qualidade, no sentido de estabelecer uma determinada padronização dos serviços e avaliar a evolução da demanda dos usuários.

✓ O padrão empreendedor

Corresponde à criação de novas firmas de serviço a partir de inovações radicais. Compreendido de uma forma mais generosa, permitindo estendê-lo a novos segmentos completamente distintos de serviços em firmas já existentes, por exemplo, esse padrão pode ser encontrado integrado a qualquer um dos outros.

✓ O padrão artesanal.

Reúne aquelas firmas que normalmente constituem os serviços de limpeza, segurança privada e outros. Não possuem qualquer estratégia inovadora e estão baseadas, geralmente, em pequenas mudanças que não são reproduzíveis.

✓ O padrão em rede.

Neste padrão espera-se que a preocupação com a estratégia de inovação esteja atribuída a uma organização comum, responsável pela coordenação da rede e que está responsável por inovar e difundir as inovações entre as firmas membros da rede. Sundbo e Gallouj *apud* Vargas (2002, p.36), identificam este padrão em certas organizações voltadas para o turismo e em determinados grupos financeiros.

Observou Peter Drucker (2005) em entrevista à revista HSM Management afirma “idéias são como bebês: nascem pequenas, imaturas, sem forma”. Por isso a gerência da organização inovadora não diz: “que idéia fantástica”! Ele pergunta: O que é preciso fazer para transformar essa idéia em uma oportunidade? O executivo da organização inovadora sabe que é preciso correr riscos para converter uma pequena idéia em inovações.

No pensar de Sundbo e Gallouj *apud* Vargas (2002) o processo de inovação em serviços é essencialmente um processo interativo, de pequenos melhoramentos gradativamente, no qual o provedor dos serviços mantém ligações internas e externas que conduzem à inovação.

### 3.2 Inovações incrementais

A lógica da inovação pode ser subentendida, segundo Machado e Reis (2006, p.6) “entre outros fatores, pelo desconforto causado pela concorrência e a

insatisfação dos clientes. Estas pressões enfrentadas diariamente pressionam cada vez mais a renovação de sua prática”.

Mas, as inovações incrementais na compreensão de Fontanini e Carvalho (2005), resultam na melhoria da produtividade, criatividade, diminuição de gasto e o compromisso de garantir a qualidade através da execução de tarefas, através de idéias dos clientes e colaboradores. Interagem com a cultura e as características da empresa e, também, com a realidade econômica que está sendo vivenciada.

A definição de inovação incremental ou menor procede de Reis (2004, p. 48) “é aquela representada pelas mudanças técnicas menores surgidas da acumulação de experiências, assim como as melhorias de produto e/ou processo introduzidos posteriormente à inovação original”.

Segundo o autor, as inovações incrementais ocorrem com pequenas melhorias, de qualidade e acabamentos, sugeridos por colaboradores ou pelos próprios clientes, associados às suas experiências vividas, para o aperfeiçoamento do produto e ou serviços.

No entender de Fontanini, Carvalho e Kovaleski, (2004, p.3) “inovações incrementais são pequenas melhorias e aperfeiçoamento de produtos ou métodos de fabricação; e as radicais, são as alterações profundas no conjunto de conhecimentos aplicados e originam produtos ou processos inteiramente novos”.

Segundo Reis (2004) e Mattos e Guimarães (2005), as inovações incrementais são diferenciadas das radicais da seguinte forma:

- ✓ Inovações incrementais - Inova os processos em tempo curto e procedem de um desenvolvimento contínuo de melhoramentos. Não exige necessariamente P&D, mas pode utilizar tecnologia suficiente. Aproveita as gerações de idéias e sugestões para desenvolver seu negócio. Seu impacto é gradual, suas características são bem definidas na produtividade mediante melhora da eficiência. Os colaboradores interagem nas diversas áreas de conhecimento.

- ✓ Inovações Radicais - Inova os produtos e estes são desenvolvidos nas tecnologias em alta, seus conteúdos tecno-científicos são complexos. A geração de idéias não é freqüente. Necessita de um aporte financeiro para buscar alternativas, testar e experimentá-las, com risco alto para tornar o processo relevante. Conseqüentemente, os ganhos previstos devem ser altos. Estão interligadas com grupos de pesquisas, fornecedores de insumos, usuários e compradores.

Percebe-se que o ensinamento da inovação incremental aponta para soluções tecnológicas relativamente simples, mas que podem trazer resultados satisfatórios.

Christensen e Anthony (2005) afirmam que as soluções tecnológicas relativamente simples e diretas podem ser mais eficientes do que as soluções sofisticadas oferecidas pelas líderes de mercado. Segundo eles as empresas precisam identificar quais as novas tecnologias que são efetivamente transformadoras. E devem saber que iniciativa de crescimento exigirá maior dedicação de tempo, maior atenção e mais investimentos.

### **3.3 Inovações incrementais nos serviços contábeis**

Observou Smijtink (2006) que ao longo do tempo muitas profissões foram banidas da realidade social por novas tecnologias. Mas a contabilidade não, uma das mais antigas, sempre conseguiu absorver as inovações, chegando à era digital mais essencial ainda, deixando para trás um imenso museu de peças, ferramentas, objetos, muitos dos quais infelizmente nem para exposição existem.

Entretanto, no final do século XX, uma nova realidade condiciona a contabilidade a suscitar mudanças. No pensar de Cândido (2006, p.4) são estas:

- 1) Avanço prodigioso da informática;
- 2) Internacionalização dos mercados e que imprimem modificações nos procedimentos de concorrência através de preços e qualidade;
- 3) Declínio considerável da ética e da moral;
- 4) Facilidade extrema da comunicação;
- 5) Relevância dos aspectos sociais;

- 6) Abusiva concentração da riqueza e excessos da especulação financeira;
- 7) Intervenção cada vez maior do Estado no destino dos empreendimentos e na ação humana pelo trabalho;
- 8) Aumento considerável dos índices de miséria;
- 9) Avanço expressivo das tecnologias e da ciência;
- 10) Necessidade de preservar o planeta em suas condições ecológicas, pelos graves danos causados pela era industrial; aparecimento da Bioética como disciplina específica e relativa ao comportamento perante a vida;
- 11) Grandes esforços de harmonização de princípios e normas.

Segundo a autora, a contabilidade começou a reclamar uma nova visão, uma abordagem holística que revolucionasse o pensamento contabilístico e correspondesse às atuais exigências da sociedade. Em concordância com a autora Sá (2006), atribui a esses fatores a inspiração das modificações conceptuais, também em contabilidade.

Aconselhamento de modernização Cândido (2006, p.13) dedicou aos contabilistas: “ter uma cultura geral mais abrangente, especializada, mais consistente, apostar numa atualização permanente, ser um eterno aluno na busca do conhecimento, ser ousado, ter espírito crítico e possuir uma cultura humanista, vinculadamente social”.

Deste modo, as inovações incrementais encontram-se coerentes com a doutrina científica do Neopatrimonialismo contábil de Sá (2006), que se refere a uma conseqüência natural dessas mudanças, seus descritos ensinam grandes verdades que devem guiar a análise dos fatos das empresas e oferece nova maneira de pensar. Coloca a contabilidade como responsável pelos estudos de fenômenos que provenientes de outras áreas influem, todavia, sobre a riqueza celular da sociedade humana.

Uma das indicações do Neopatrimonialismo como melhorias incrementais nos serviços contábeis, consiste conforme Cândido (2006, p.13-14) “na análise

sistemática, acompanhado por um rigor epistemológico de observar, perceber, conceituar, definir, para ter condições de organizar o conhecimento contabilístico à semelhança do que ocorre em outras ciências”.

Percebe-se que as dimensões que avaliam a técnica contábil, através da teoria do Neopatrimonialismo se renovam. As relações lógicas dessas dimensões são observadas por Cândido (2006, p.10) desta forma:

- \_ Causas - que revelam as origens/razões do acontecimento;
- \_ Fatos - que mostram as conseqüências do efeito;
- \_ Qualidade - as quais caracterizam e diferenciam o fato/elemento face aos outros;
- \_ Quantidade - traduz o valor ou medida do fato;
- \_ Tempo - indicadores da época em que ocorreu o fenômeno;
- \_ Espaço - as quais divulgam o local onde aconteceu.

Avalia-se que este novo pensar é suscitado por células de integração pertinentes aos serviços contábeis, possibilitando o seu melhoramento nos registros contábeis, fortalecendo a credibilidade, segurança e, principalmente, o conhecimento dos fatos que dá origem à escrita contábil, alinhados a obter a boa qualidade de atendimento neste serviço.

A doutrina do Neopatrimonialismo para Rocha (2006), é a maior e mais avançada corrente científico-filosófica da contabilidade contemporânea e, derivou-se da Teoria Geral do Conhecimento Contábil. Preocupa-se com o “saber pensar” em Contabilidade e assume mais o caráter de uma diretriz geral, metodológica, que mesmo o de sugerir procedimentos para efeitos pragmáticos. Tem como meta principal apresentar um “critério lógico”, mais que se impressionar com a “aplicação”, a exemplo do que modernamente em outras ciências também tem ocorrido (como na Física, Química, Biogenética, Astrofísica etc.).

As conclusões de Cândido (2006, p.19), revelam que “a evolução do Neopatrimonialismo contábil continua em permanente pesquisa beneficiando do contributo de diferentes intelectuais, e fomentando o desenvolvimento da contabilidade rumo ao conhecimento”.

Para complementar Sá (2007), descreve que Neopatrimonialismo tem sido propagado em reuniões, salas de aulas, seminários, congressos, conferências, artigos, livros, dissertações de mestrado, teses de doutorado, tarefas práticas, trabalhos de conclusão de curso de bacharelado, pesquisas, entrevistas, correspondências, páginas na Internet, todos tratando sobre essa nova visão científica da Contabilidade.

## 4 METODOLOGIA

A composição do capítulo 4 compreende as etapas que foram seguidas no processo de pesquisa. A realização do processo de avaliação da qualidade dos serviços contábeis e obtenção das sugestões de melhorias aconteceram por meio de coleta de dados, procedente da apreciação dos usuários sobre a qualidade dos serviços contábeis, na Cidade de Ponta Grossa, Paraná.

### 4.1 O universo da Pesquisa

O universo pesquisado na concepção de Minayo (1994) torna-se um palco de manifestações de intersubjetividades e interações entre o pesquisador e o grupo estudado, propiciando a criação de novos conhecimentos.

As peculiaridades essenciais deste trabalho consistem em descrever não só a aparência do fenômeno, como também a sua essência. Configurou-se em pesquisa quantitativa, visto que as respostas poderão ser expressas em números, e também em qualitativa, pois disponibiliza a apresentação de depoimentos das pessoas participantes, através do universo dos significados das relações humanas.

Para Triviños (1987, p.129), “a pesquisa qualitativa tem enfoque indutivo, pois no seu campo de investigação, o fenômeno tem sua própria realidade fora da consciência. Ele é real, concreto e como tal é estudado”.

Na visão de Minayo (1994, p. 22), “a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas”.

Observando os descritores de Gil (1994), este trabalho também se caracterizou quantitativo, por ser utilizado para mensurar tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos.

Nos pensamentos de Minayo (1994, p. 22). “A natureza da pesquisa é que difere entre qualitativo e quantitativo”. Segundo a autora os dados qualitativos e quantitativos se complementam, o primeiro termo busca o caminho da intuição, da exploração e do subjetivo; e o segundo representa o espaço científico, porque traduz objetividade em dados matemáticos.

A pesquisa é considerada avaliativa por não seguir uma seqüência tão rígida das etapas ao realizar a pesquisa. Triviños (1987, p.131), explica que “as informações coletadas, geralmente são interpretadas e isto pode originar a exigência de novas buscas de dados”.

Apresenta características exploratórias, pois segundo Minayo (1994), a fase exploratória de uma pesquisa, compreende várias fases da construção de uma trajetória de investigação e define o marco teórico. Neste trabalho a trajetória metodológica terá como instrumento, o levantamento de dados.

#### **4.1.1 Escolha dos entrevistados**

Os empresários entrevistados foram selecionados pelo fato de serem usuários da prestação dos serviços contábeis e por terem vivenciado experiências com o seu contador. Todos foram indicados pelos seus prestadores de serviços.

#### **4.2 O método utilizado**

Um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento de um determinado assunto pode ser considerado com um método científico (GIL, 1994).

Ao iniciar o andamento da pesquisa, a extensão da realidade começa a se configurar na escolha de um método. Neste caso o método indutivo é o mais adequado.

Para Triviños (1987, p.129), “a pesquisa qualitativa tem enfoque indutivo, pois no seu campo de investigação, o fenômeno tem sua própria realidade fora da consciência. Ele é real, concreto e como tal é estudado”.

O método indutivo no pensar de Gil (1994, p.29), “busca um número de casos concretos suficientemente confirmadores da realidade”.

A metodologia da pesquisa se identificou do tipo levantamento, pelo fato de ter como principal finalidade a solicitação de informações por um grupo representativo de pessoas acerca do assunto pesquisado.



Para Gil (1994, p.76) os levantamentos “são muito eficazes para problemas como de comportamento do consumidor e úteis para o estudo de opiniões e atitudes”.

Mattar (1996) se refere ao levantamento de dados como sendo o mais prático, quando houver a facilidade de coletar dados, sobre a determinação de pequena população.

#### **4.2.1 Coleta de dados**

Na coleta de dados Minayo (1994, p. 43), orienta que “devemos definir as técnicas a serem utilizadas tanto para pesquisa de campo, como para a pesquisa documental, consulta a anuários, censos”.

Portanto, optou-se por fazer um levantamento de dados, utilizando o questionário como ferramenta de coleta. Gil (1994) sugere o uso do questionário na obtenção dos dados, dentre outros motivos, é que o seu custo é baixo.

O universo dos respondentes foi constituído de 50 empresários que utilizam os serviços contábeis na cidade de Ponta Grossa. Assim, tal determinação, aconteceu para tomar conhecimento das causas dos problemas que inibem a qualidade dos serviços contábeis executados e, também, para recolher sugestões de melhorias.

#### **4.2.2 Questionário**

Segundo Vasconcelos (2002), o questionário é um instrumento largamente utilizado na área organizacional, empresarial e de *marketing* e que dentre outros, pode ser utilizado para avaliar os serviços junto à clientela.

As informações obtidas de Almeida (2000) apontam a escolha do questionário como ferramenta de obtenção de dados, ocorrendo à possibilidade de provisão de custo e do tempo, além de abranger grande número de pessoas, proporcionando uma taxa de resposta aceitável para o estudo.

Na seqüência do trabalho, foram convidados 50 empresários que estão diretamente envolvidos no processo da empresa e utilizam os serviços contábeis para participar da coleta de dados da pesquisa.

Estes receberam os questionários pessoalmente, com opções de respostas com as seguintes indicações:

Escala de medição da pesquisa (Apêndice A).

4- Muitíssimo satisfeito;

3- Satisfeito;

2- Pouco satisfeito;

1- Nada satisfeito;

NA - Não se aplica à minha empresa.

O questionário utilizado na pesquisa foi elaborado com base no modelo de contrato de prestação de serviços contábeis, fornecido pelo CRC. Composto de 38 perguntas (Apêndice A) serviu de parâmetro para verificar o nível da qualidade do desempenho dos serviços contábeis em relação às expectativas de seus usuários.

Aos respondentes coube expressar sua satisfação em uma escala múltipla de opções.

Com intuito de melhorar o entendimento das perguntas contidas no questionário foi desenvolvido um texto explicativo, contendo a descrição das perguntas que se caracterizaram mais complexas (Apêndice B). Este roteiro explicativo foi entregue aos respondentes junto com o questionário, para facilitar a compreensão das perguntas e o seu preenchimento.

#### I. Iniciação

Este aspecto caracterizou-se por apresentar o que o questionário pretende avaliar, também consta desta etapa a explicação sobre as regras para o devido preenchimento do questionário de maneira clara e precisa.

#### II. Frequência de utilização dos serviços de contabilidade.

Esta etapa permitiu identificar o nível de satisfação dos empresários, com a prestação dos serviços de contabilidade e a sua avaliação ao utilizar tais serviços. Cabe lembrar que foi incluída a opção (NA) *não se aplica a minha empresa*, para que o cliente tenha condições de contribuir com a

pesquisa mesmo não utilizando tal serviço. Neste sentido, Almeida (2000, p.76) afirma que “a proximidade com os serviços avaliados é indispensável para que o cliente tenha mais certeza acerca dos aspectos positivos e negativos dessa transação”.

III. Avaliação do serviço contábil apresentou 38 questões, com cinco pontos variando conforme o nível de satisfação do respondente. A alternativa “*não utiliza*”, nas considerações de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) pode ser utilizada para o caso do usuário contábil que não queira, ou não saiba manifestar a sua opinião sobre o desempenho do serviço prestado naquele estímulo específico.

Também fez parte do questionário, a descrição de sugestões de melhorias para cada pergunta. O questionário foi aplicado no período de junho a julho de 2007. Entretanto, uma programação de entrega foi considerada conforme a disponibilidade de cada respondente. Ao terminar a coleta dos dados dos questionários, comprovou-se que 27 dos respondentes completaram totalmente as questões da pesquisa, entretanto, 13 dos respondentes retribuíram parcialmente e outros 10 não demonstraram interesse em participar da pesquisa.

#### **4.2.3 Dimensões da qualidade nos serviços contábeis**

Os autores, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) ressaltam que para a qualidade acontecer no ambiente de prestação de serviços, é necessário acatar algumas dimensões: (1) confiança; (2) presteza; (3) conhecimento; (4) cortesia; (5) credibilidade; (6) segurança; (7) acesso/comunicação; (8) compreensão; (9) tangíveis - aparência física do ambiente; (10) custos. Essas dimensões são mais detalhadas nesta subdivisão.

##### **➤ Confiança**

Nasce quando as pessoas descobrem que a confiança na qualidade de um serviço deve ser uma consequência natural, pois é uma forte cúmplice da atividade. Envolve coerência no desempenho e constância. O surgimento da desconfiança no serviço prestado é sinal que o cliente está insatisfeito com a qualidade do serviço executado.

**➤ Presteza**

As organizações precisam estimular atividades saudáveis, como atletas de uma mesma equipe; as pessoas concorrem entre si em busca do melhor resultado. Com serviços executados no tempo certo, sem perda de tempo.

**➤ Conhecimento**

Diz respeito ao compartilhamento de idéias, valores, cultura, costume, conversa informal e outros elementos fundamentais que transmitam informações e que contribuam para modificar a prática do sistema empresarial para alcançar melhorias sustentáveis, dentro e fora do seu ramo de atuação.

**➤ Cortesia**

Consiste na polidez de tratamento do público externo e interno; ser simpático; saber respeitar e conviver com os clientes, mesmo nas divergências de idéias.

**➤ Credibilidade**

Falar sempre a verdade; ser honesto no serviço prestado, ser fidedigno.

**➤ Segurança**

Executar os serviços com conhecimento dos fatos, para anular as possíveis dúvidas, ou riscos.

**➤ Acesso / Comunicação**

Significa procurar uma localização física adequada que permite a chegada dos clientes sem transtornos, com facilidade de estacionamento.

Proporcionar a facilidade de contato por telefone, fax, e-mail, e outros meios possíveis, para receber os cliente e executar os serviços.

Linguagem acessível; explicar o serviço em si e a sua relação com o contexto da atividade do cliente. Disponibilidade em manter contato e atender ao cliente.

**➤ Compreensão**

Saber ouvir e lidar com as emoções do cliente, filtrar suas idéias, com a intenção de coletar dados para melhoria dos serviços.

**➤ Tangíveis**

Os tangíveis representam um atendimento diferenciado ao cliente. Consistem na evidência física tais como: na apresentação do pessoal; das instalações físicas,

equipamentos etc. Também podem significar locais apropriados, amplos, confortáveis, para realizar reuniões e/ou atendimento a clientes.

#### ➤ Custos

Padronizar o custo do serviço de forma acessível para o cliente.

As sugestões respondidas no questionário recebem atenção exclusiva, com o objetivo de identificar o máximo conceito de cada dimensão colocada por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), utilizando uma linguagem compatível com a atividade pesquisada.

#### 4.2.4 Entrevistas

A entrevista é um dos instrumentos mais utilizados durante a coleta de dados, permite catalogar valores, atitudes e opiniões dos sujeitos entrevistados.

Conforme Minayo (1994, p. 64) as entrevistas podem ser consideradas “conversas com finalidade e se caracterizam pela sua forma de organização. Podem ser classificadas dentre outras de semi-estruturada”.

Pode-se entender a entrevista semi-estruturada, através da descrição de Triviños (1987, p. 147), em geral “é aquela que parte de questionários básicos, apoiados em teorias e hipóteses, da pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que surgem à medida que se recebem as respostas dos informantes”.

A entrevista semi-estruturada é um dos meios que tem o investigador para realizar a coleta de dados.

Triviños (1987, p. 146) privilegia a entrevista semi-estruturada, “porque esta valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação”.

Mediante a necessidade de coletar mais informações, decidiu-se realizar entrevistas com 10, dos empresários que estavam correspondendo ao desígnio da pesquisa, o que ocorreu entre os meses de agosto e setembro de 2007.

Desta maneira, os 10 empresários (usuários dos serviços contábeis), foram convidados a participar da entrevista semi-estruturada, atendendo à solicitação prontamente (Apêndice C).

Esta nova etapa caracterizou mais um momento de resgate de um dos objetivos específicos da pesquisa. Na seqüência os dados foram reunidos e interpretados. As análises sinalizaram a necessidade de melhorias incrementais de 3 serviços contábeis.

Para fortalecer e consolidar os resultados dos 03 (três) serviços que mais se destacaram como insatisfatórios, confirmado pelas respostas de seus usuários, dois empresários foram convidados a retornar ao assunto. O critério de seleção dos entrevistados foi conduzido pelo interesse, pelo tema e pela disponibilidade de tempo (Apêndice C).

#### 4.2.5 Tratamento e Análise dos dados

Durante a etapa de tratamento dos questionários, os dados foram tabulados em planilhas distintas, onde as perguntas e as respostas foram tratadas isoladamente para cada empresa que participou do questionário. A análise dos dados foi feita quantitativamente por meio de um aplicativo do Microsoft Office Excel 2003.

Para averiguar o resultado das respostas do questionário, foi utilizada a função matemática soma aritmética, para aferir o total dos dados coletados referente a cada pergunta.

Através deste cálculo matemático foi possível obter os resultados, que individualizaram e sinalizaram o nível de satisfação dos respondentes, o quadro 4 mostra a fórmula utilizada.

```
=SOMA('1'!B5;'2'!B5;'3'!B5;'4'!B5; '5'!B5; '6'!B5; '7'!B5; '8'!B5; '9'!B5; '10'!B5; '11'!B5; '12'!B5; '13'!B5; '14'!B5; '15'!B5; '16'!B5; '17'!B5; '18'!B5; '19'!B5; '20'!B5; '21'!B5; '22'!B5; '23'!B5; '24'!B5; '25'!B5; '26'!B5; '27'!B5)
```

Quadro 4 – Cálculo matemático

Fonte: A autora (2007).

Uma vez posicionado os resultados obtidos, foram transformados em porcentagem através da fórmula conforme mostra o quadro 5.

$$= (\text{TOTAL!B6/27}) * 100$$

**Quadro 5 – Fórmula**

Fonte: A autora (2007)

Tomando por base o resultado da porcentagem de cada pergunta do questionário, optou-se por uma melhor apresentação através da configuração de tais porcentagens, em gráficos. Com a demonstração dos gráficos tornou-se possível uma melhor visualização e análise, dos resultados obtidos.

## **5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE**

Este capítulo proporciona a demonstração dos resultados da qualidade dos serviços contábeis pesquisados. Foram avaliados conforme a satisfação dos clientes, em relação à qualidade de cada serviço contábil. A análise tem a sustentação do referencial teórico utilizado no contexto dos questionários e das entrevistas.

Foram tomadas por base as 38 perguntas do questionário, enviadas aos respondentes (apêndice A) que foram respondidas através da utilização de uma escala que serviu para medir e capturar o nível de satisfação dos clientes, focando inicialmente à qualidade de cada serviço.

Como foi explicitado no capítulo 4, a indicação do nível de cada pergunta foi sinalizada pelos respondentes com um (X), obedecendo esta escala:

Escala de medição da pesquisa (Apêndice A).

- 4 – MUITÍSSIMO satisfeito
- 3 – Satisfeito
- 2 – Pouco satisfeito
- 1 – Nada satisfeito
- NA – Não se aplica à minha empresa

Através da coleta destes dados foi possível realizar uma análise sistemática do nível de satisfação dos clientes em relação à qualidade dos serviços contábeis nas seguintes áreas: contábil; fiscal; declarações da pessoa jurídica; trabalhista e previdenciária; organização e arquivamento de documentos contábeis; departamento de pessoal; custo dos serviços contábeis; funcionalidade de novas práticas de serviços contábeis; atendimento à pessoa física; auditoria e perícia.

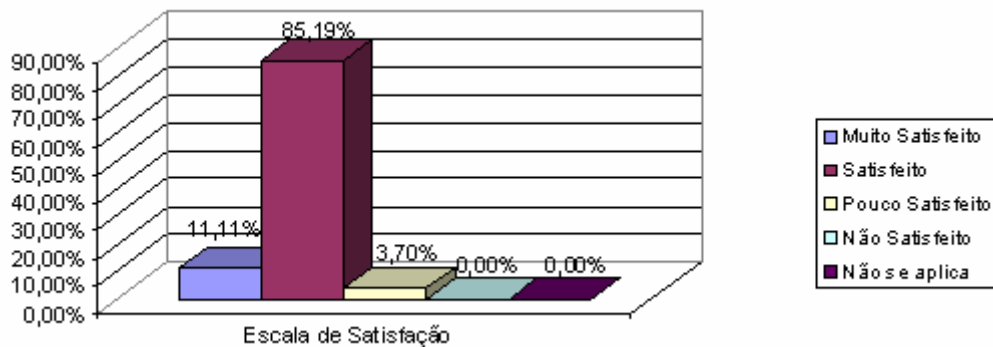
Este procedimento originou os gráficos apresentados abaixo, os quais revelam o nível de satisfação da qualidade de todos os serviços contábeis.

### **5.1 Tabulação dos questionários**

#### **5.1.1 A classificação e a escrituração da contabilidade de acordo com as normas e princípios contábeis vigentes**



**Gráfico 2 – A classificação e a escrituração da contabilidade de acordo com as normas e princípios contábeis vigentes**

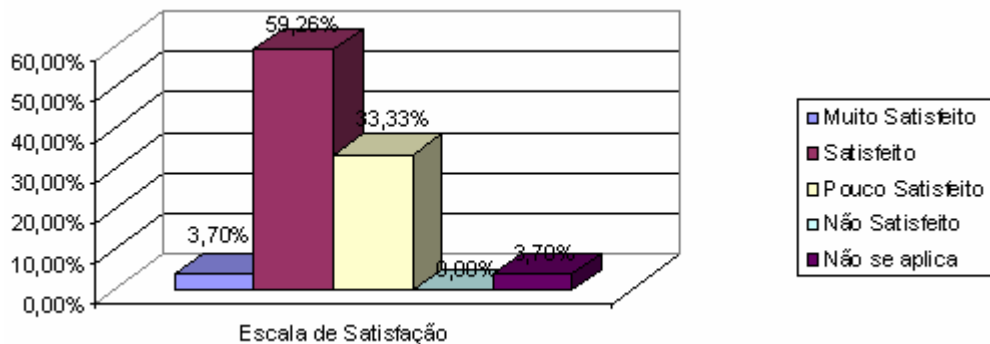


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

Através deste resultado, percebeu-se que a escrituração contábil corresponde a um nível de qualidade satisfatório. Vale ressaltar que uma boa escrituração contábil, com credibilidade, configura a sustentação para tomada de decisão dos empresários em seus negócios.

### 5.1.2 A apuração de balancetes

**Gráfico 3 – A apuração de balancetes**

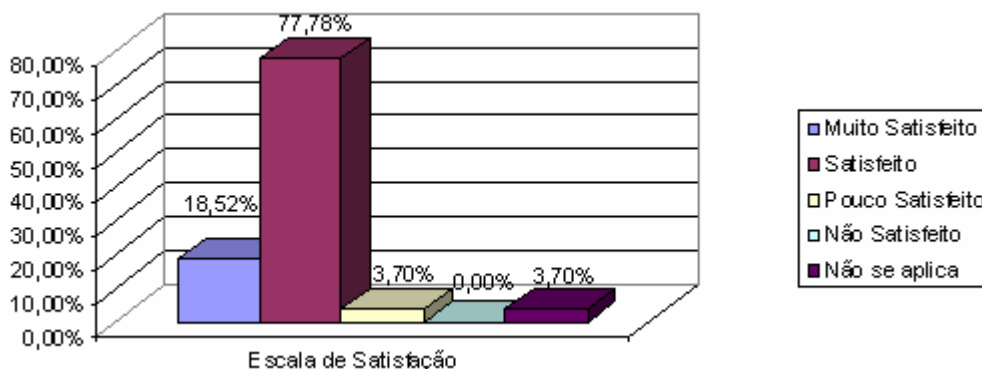


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

Este relatório apresentou-se com um nível de qualidade satisfeito. Entretanto, 33% dos respondentes sinalizaram a necessidade de melhorias neste serviço. Todo o relatório contábil deve ser fidedigno. Os balancetes são solicitados pelas instituições bancárias, de financiamento e outros. Deste modo a confiança, a segurança e a presteza, são essenciais neste serviço.

### 5.1.3 A elaboração do Balanço Anual e Demonstrativo de resultados

Gráfico 4 – A elaboração do Balanço Anual e Demonstrativo de resultados

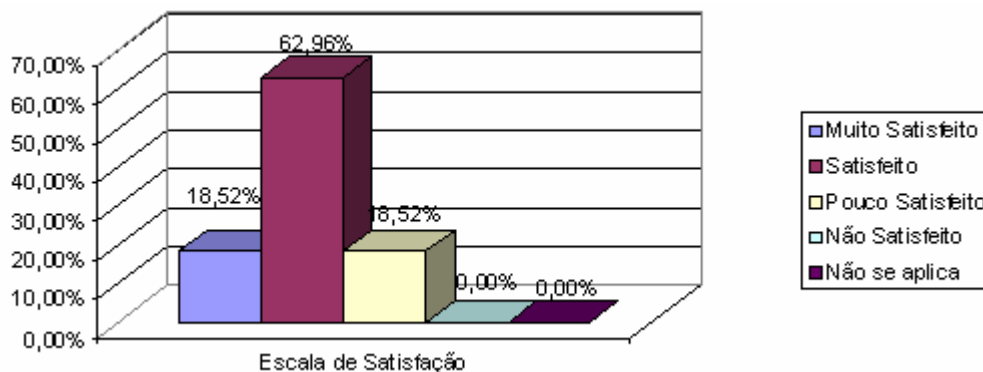


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

Esta demonstração gráfica apresentou uma porcentagem satisfatória. A qualidade deste serviço poderá associar-se à segurança, confiança, e à credibilidade dos lançamentos do balanço anual e do demonstrativo de resultados contidos nos registros do livro Diário.

### 5.1.4 A escrituração, autenticação e registro do Livro Diário, Razão e outros livros auxiliares de acordo com as normas e princípios contábeis vigentes

Gráfico 5 – A escrituração, autenticação e registro do Livro Diário, Razão e outros livros auxiliares de acordo com as normas e princípios contábeis vigentes

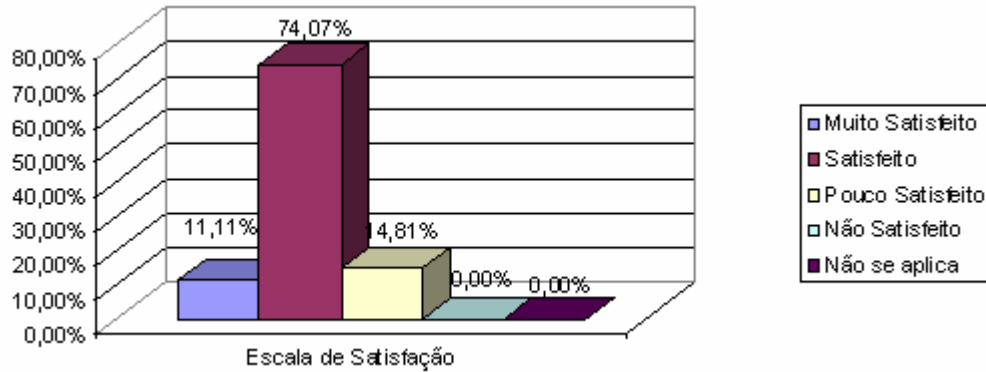


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

Grande parte dos respondentes mostrou-se satisfeita com estes serviços. Estes livros devem estar bem guardados, sempre atualizados, com boa encadernação e devidamente registrados na Junta Comercial estando disponível a qualquer tempo aos empresários.

**5.1.5 A elaboração e registro na JUCEPAR do Contrato Social e as eventuais alterações de acordo com as normas e princípios contábeis vigentes**

**Gráfico 6 – A elaboração e registro na JUCEPAR do Contrato Social e as eventuais alterações de acordo com as normas e princípios contábeis vigentes**

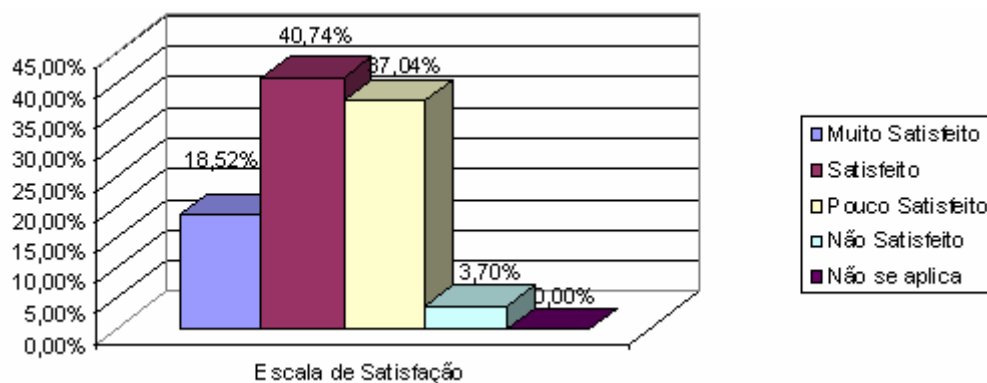


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

Os serviços contratuais destacaram-se com qualidade. As alterações do Novo Código Civil modificaram o conteúdo dos contratos. Para assegurar a qualidade destes serviços, a segurança e o conhecimento são indispensáveis, pois dinamizam e configuram eficiência nos serviços.

**5.1.6 Assessoria ao envio de processo contratual perante os órgãos (federais, estaduais e municipais) referente ao procedimento de situações de inclusão, exclusão ou alteração de cláusulas**

**Gráfico 7 – Assessoria ao envio de processo contratual perante os órgãos (federais, estaduais ou municipais) referente ao procedimento de situações de inclusão, exclusão ou alteração de cláusulas**



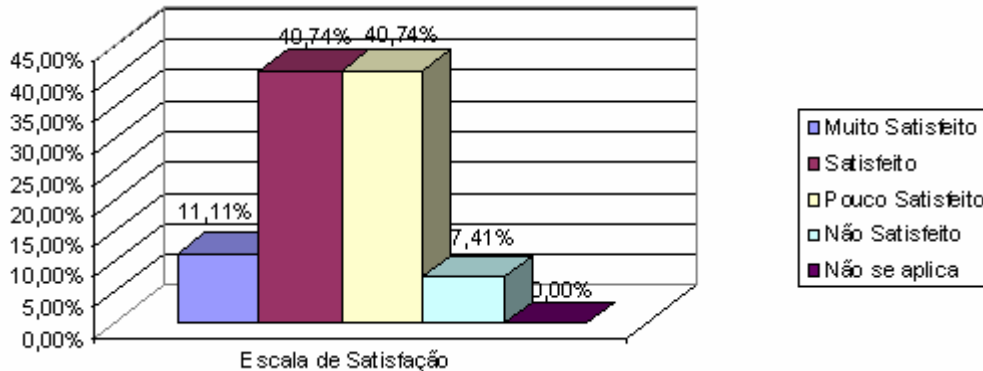
Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

Com pequena vantagem este serviço teve o melhor posicionamento. Entretanto, o gráfico apresenta com pequena diferença na escala, a necessidade de se verificar o que está sinalizando a insatisfação do cliente, onde está a causa do

problema. A prestação destes serviços pode sinalizar o caminho para o seu melhoramento.

**5.1.7 Orientação e controle da aplicação dos dispositivos legais vigentes (federais estaduais ou municipais)**

**Gráfico 8 – Orientação e controle da aplicação dos dispositivos legais vigentes (federais estaduais ou municipais)**

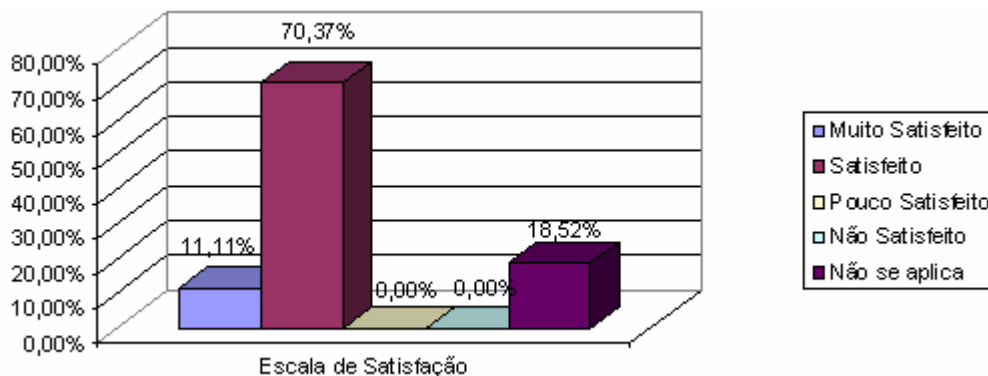


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

Este resultado configurou-se no empate de opiniões dos respondentes. Deste modo contribuiu para alertar que o profissional contábil tem a incumbência de ser um agente consultor para compreender, orientar e auxiliar os empresários no controle dos dispositivos legais.

**5.1.8 Escrituração dos registros fiscais do IPI, ICMS, ISS/QN**

**Gráfico 9 – Escrituração dos registros fiscais do IPI, ICMS, ISS/QN**

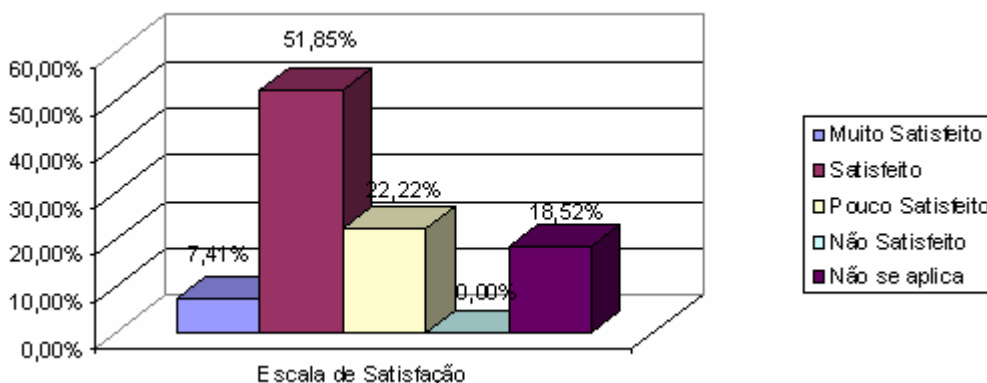


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

As escriturações dos registros fiscais evidenciam a credibilidade de outros livros utilizados na contabilidade. Mediante a demonstração gráfica, percebeu-se que a maioria dos respondentes assinalou que a qualidade destes serviços é satisfatória.

**5.1.9 Atendimento das demais exigências previstas em atos normativos, bem como de eventuais procedimentos de fiscalização tributária**

**Gráfico 10 – Atendimento das demais exigências previstas em atos normativos, bem como de eventuais procedimentos de fiscalização tributária**

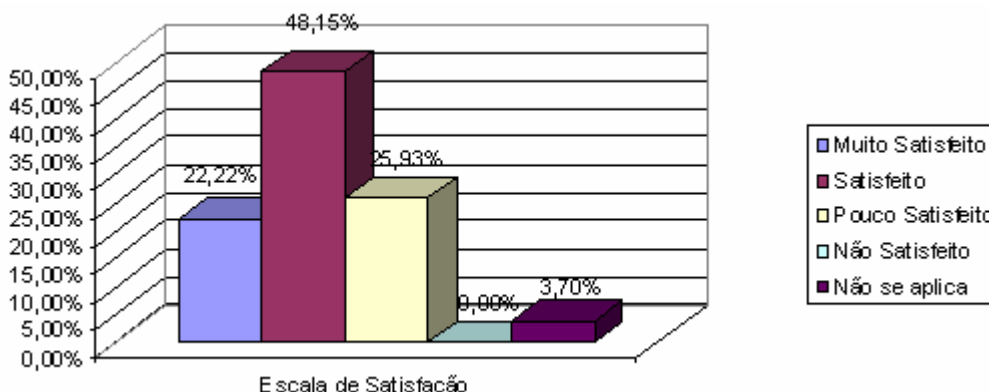


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

A porcentagem elegeu este serviço satisfatório. Observa-se que o campo de atendimento do profissional contábil é amplo e, dentre outros motivos, ele também necessita procurar o conhecimento em outras áreas correlatas, para melhorar ainda mais o atendimento ao cliente.

**5.1.10 Atendimento à solicitação de Certidão Negativa de Débito (CND) conforme as exigências previstas em licitações, cadastro bancário e outros atos burocráticos, atinentes à Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN), Receita Federal, Receita Estadual, à Previdência Social, Prefeitura**

**Gráfico 11 – Atendimento à solicitação de CND conforme as exigências previstas em licitações, cadastro bancário e outros atos burocráticos, atinentes à Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN), Receita Federal, Receita Estadual, à Previdência Social, Prefeitura**



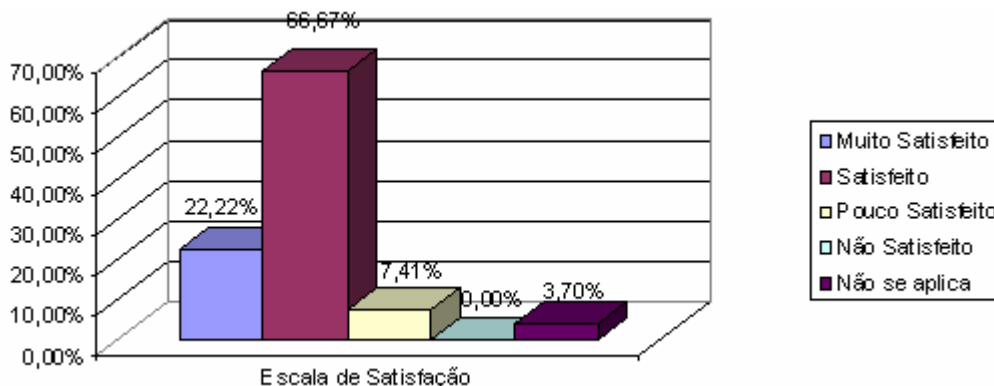
Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

Apesar do resultado demonstrado graficamente ser satisfatório, percebe-se que o atendimento a este serviço necessita maior agilidade. Geralmente quando as

empresas solicitam CNDs, ficam na expectativa que este documento seja emitido o mais rápido possível.

**5.1.11 Elaboração das guias de informação e de recolhimento dos tributos devidos perante a Receita Federal (DARF, Opção do Simples, DARF Regime Normal), Receita Estadual (Simples PR – GR-PR, Regime Normal GR-PR), Prefeitura do Município (ISS)**

**Gráfico 12 – Elaboração das guias de informação e de recolhimento dos tributos devidos perante a Receita Federal (DARF, Opção do Simples, DARF Regime Normal), Receita Estadual (Simples PR – GR-PR, Regime Normal GR-PR), Prefeitura do Município (ISS)**

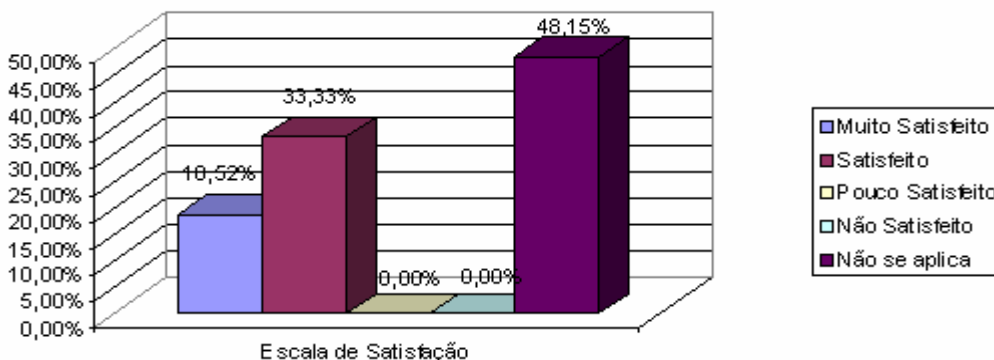


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

Este serviço recebeu uma porcentagem que o classificou como satisfatório. Entretanto, a busca de conhecimento e atenção dos profissionais contábeis é indispensável, devido às atualizações na legislação tributária que modifica a maneira de calcular os tributos.

**5.1.12 Atendimento às exigências previstas quanto à elaboração de guias para o recolhimento de GR – PR referente a frete de mercadorias de transporte autônomo**

**Gráfico 13 – Atendimento às exigências previstas quanto à elaboração de guias para o recolhimento de GR – PR referente a frete de mercadorias de transporte autônomo**

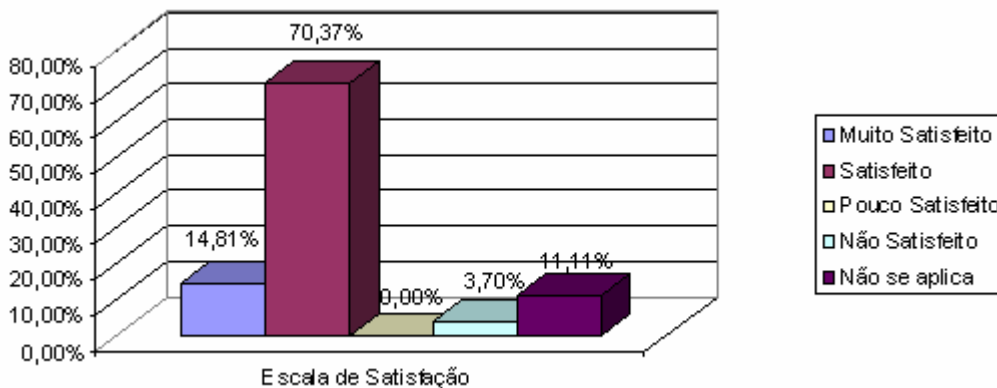


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

Praticamente a metade dos respondentes assinalou este serviço como não se aplica em sua empresa. Entretanto, uma parte um pouco menor dos respondentes assinalaram satisfeitos. Na verdade este serviço é simples, normalmente as empresas que mais o utilizam são as transportadoras e as indústrias.

**5.1.13 Transmissão do Sintegra perante a Receita Estadual**

**Gráfico 14 – Transmissão do Sintegra perante a Receita Estadual**

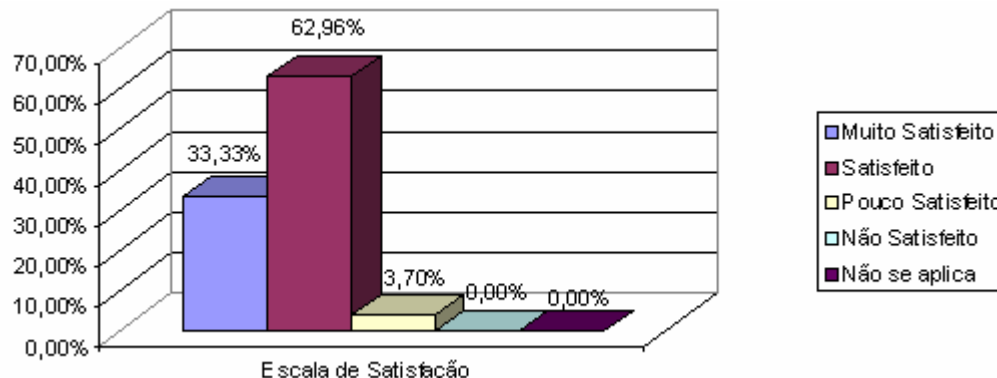


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

Apresentou-se graficamente este serviço, com um nível de qualidade muito bom. Entretanto este serviço deve ser mantido rigorosamente atualizado, para evitar constrangimentos com os clientes. A Receita Estadual estabelece para as empresas que não transmitem o Sintegra, alguns impedimentos que possivelmente dificultarão o bom andamento de seus negócios.

**5.1.14 Elaboração da declaração anual de Imposto de Renda da Pessoa Jurídica. (Receita Federal)**

**Gráfico 15 – Elaboração da declaração anual de Imposto de Renda da Pessoa Jurídica. (Receita Federal)**

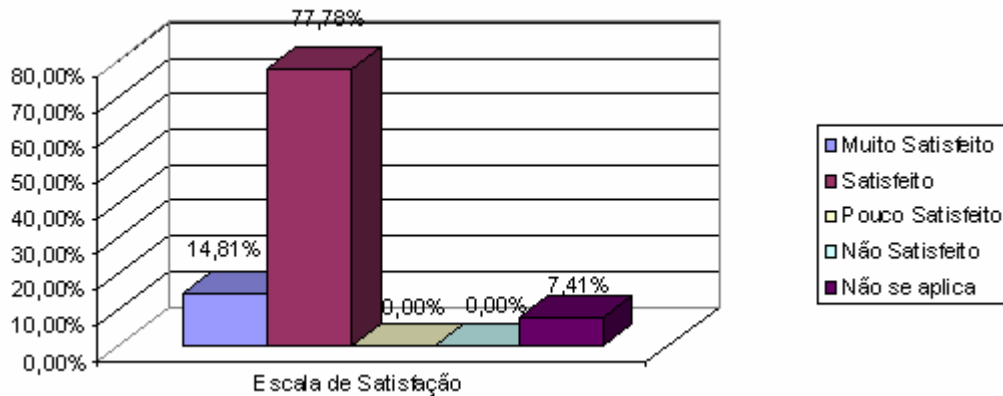


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

Um percentual de 96,39% demonstrou que a qualidade deste serviço é boa. As declarações do IRPJ, normalmente são elaboradas pelos contadores que, no decorrer do ano, registram todos os dados contábeis necessários e seguros para fazer a declaração de cada empresa.

**5.1.15 Elaboração anual da Declaração Fisco Contábil (DFC) - (Receita Estadual)**

**Gráfico 16 – Elaboração anual da Declaração Fisco Contábil (DFC) - (Receita Estadual)**

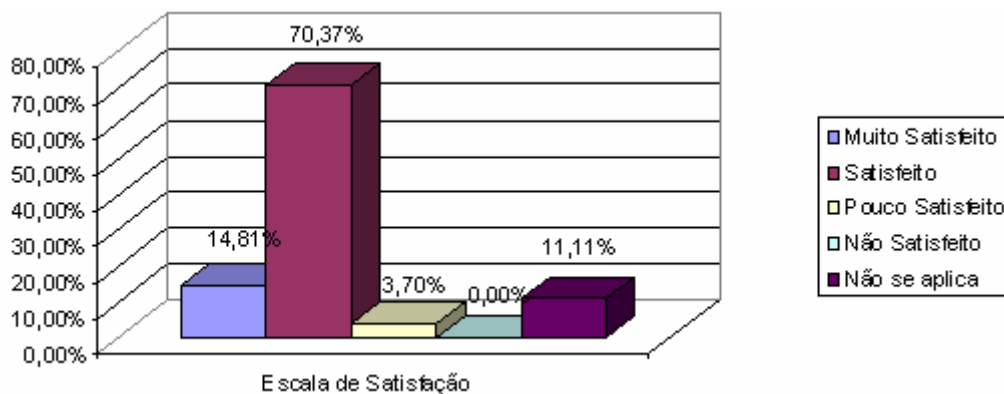


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

Este serviço alcançou 92,59% de satisfação dos respondentes. Esta declaração anual determina parâmetros de segurança e credibilidade. Caso este serviço não seja realizado no prazo determinado pela Receita Estadual, certamente acarretará algumas restrições para a empresa.

**5.1.16 Elaboração da Declaração Fiscal Anual (DFA) (Prefeitura Municipal)**

**Gráfico 17 – Elaboração da Declaração Fiscal Anual (DFA) (Prefeitura Municipal)**



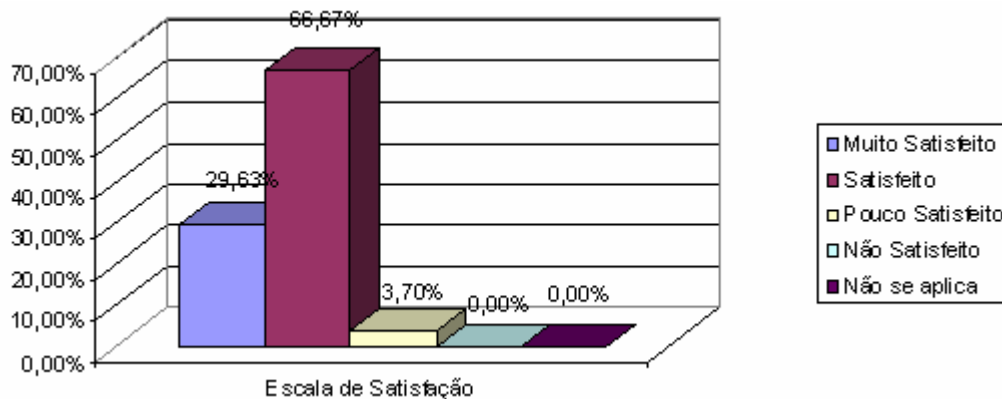
Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

Através do resultado da pesquisa este serviço também apresentou uma classificação satisfatória. A presteza deste serviço é indispensável, pois a ausência deste documento anual poderá acarretar algumas restrições para a empresa.



**5.1.17 Elaboração da Declaração RAIS Anual (Relatório Anual de Informações Sociais)**

**Gráfico 18 – Elaboração da Declaração RAIS Anual (Relatório Anual de Informações Sociais)**

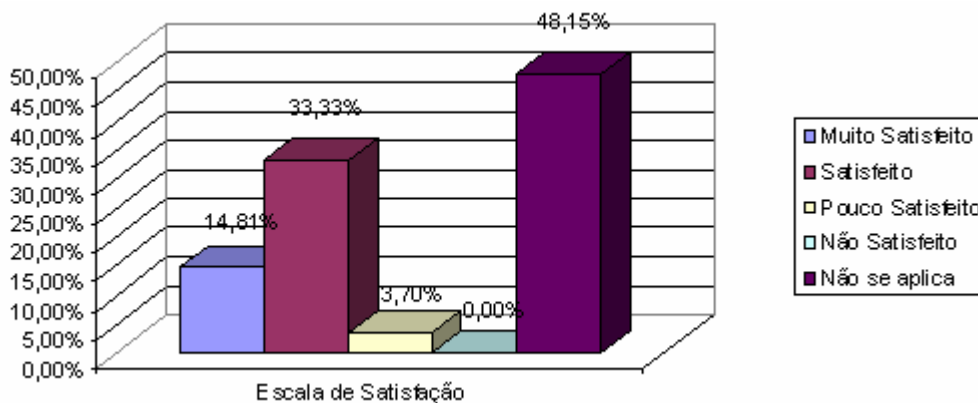


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

Este serviço apresentou um nível de qualidade satisfatório. A RAIS é de grande importância tanto para a empresa, quanto para o colaborador. Disponibiliza dados fidedignos que poderão ser coletados com segurança para realizar estatísticas através do IBGE e outros. Através deste relatório, o Ministério do Trabalho determina o direito de alguns trabalhadores receberem o PIS.

**5.1.18 Elaboração da Declaração Anual contábil (DACON)**

**Gráfico 19 – Elaboração da Declaração Anual contábil (DACON)**

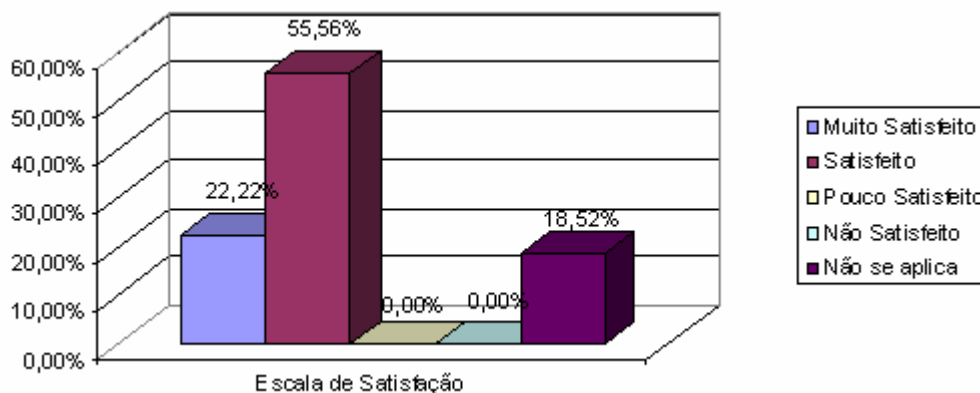


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

Quase a metade dos respondentes assinalou esta declaração, como não se aplica. É possível que suas empresas estejam enquadradas no Simples Nacional (Imposto Único). A DACON refere-se aos contribuintes que estão enquadrados como empresa normal.

**5.1.19 Elaboração anual da Declaração Contábil Fiscal (DCTF)**

**Gráfico 20 – Elaboração anual da Declaração Contábil Fiscal (DCTF)**

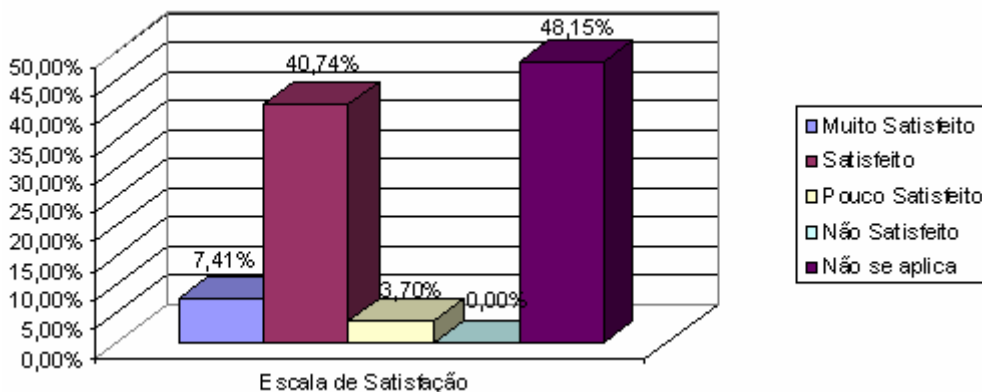


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

Grande parte dos respondentes está satisfeita com a qualidade deste serviço. Percebe-se que a credibilidade e a segurança deste relatório possibilitam que a Receita Federal possa confrontar os dados da empresa transmitidos na DIRPJ, com a DCTF.

**5.1.20 Atendimento às demais exigências previstas em atos normativos, bem como de eventuais procedimentos de fiscalização**

**Gráfico 21 – Atendimento às demais exigências previstas em atos normativos, bem como de eventuais procedimentos de fiscalização**

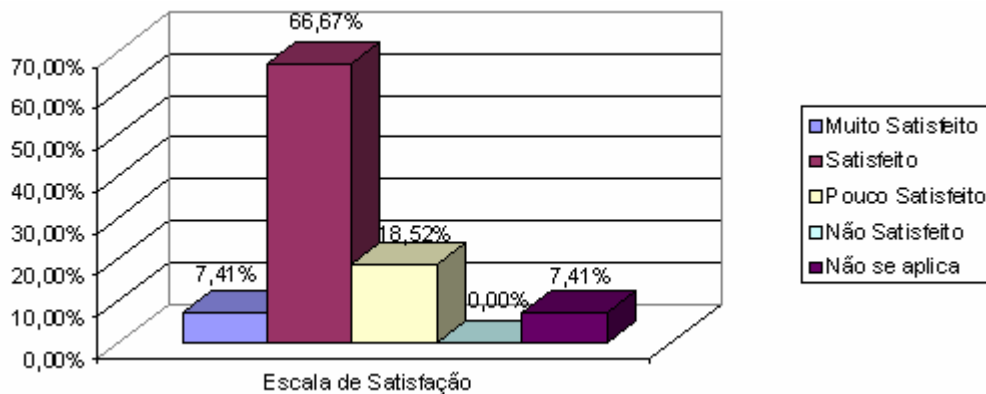


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

Este serviço se classificou como não se aplica na empresa. Neste caso pode ter ocorrido que estes respondentes não atenderam aos procedimentos de uma fiscalização. No entanto, com pouca diferença ele aparece abaixo classificado com um nível de qualidade satisfatório, evidenciando que estes respondentes já utilizaram estes serviços.

**5.1.21 Orientação e controle da aplicação dos preceitos da Consolidação das Leis do Trabalho, bem como aqueles atinentes à Previdência Social, PIS, FGTS e outros aplicáveis à relação de emprego**

**Gráfico 22 – Orientação e controle da aplicação dos preceitos da Consolidação das Leis do Trabalho, bem como aqueles atinentes à Previdência Social, PIS, FGTS e outros aplicáveis à relação de emprego**

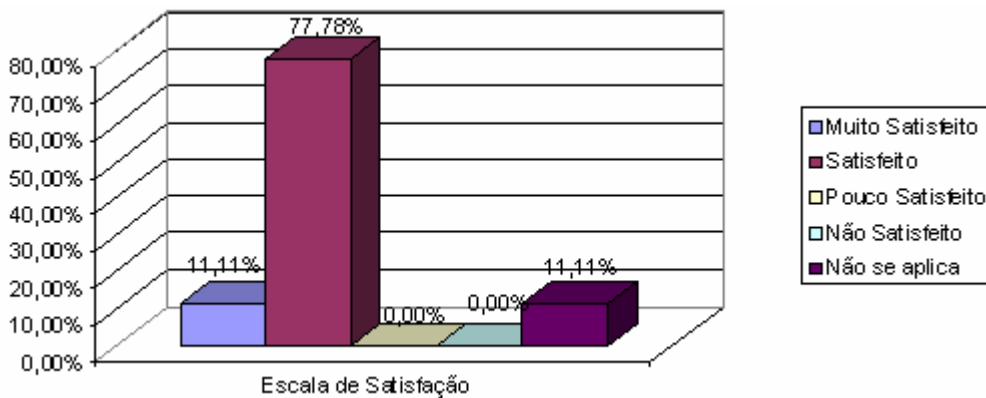


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

O nível de satisfação da qualidade deste serviço revelou-se satisfatório. Porém, os profissionais contábeis, continuamente necessitam buscar atualizações nesta área para que seus conhecimentos não fiquem ultrapassados.

**5.1.22 Manutenção dos Registros dos Empregados e serviços correlatos**

**Gráfico 23 – Manutenção dos Registros dos Empregados e serviços correlatos**

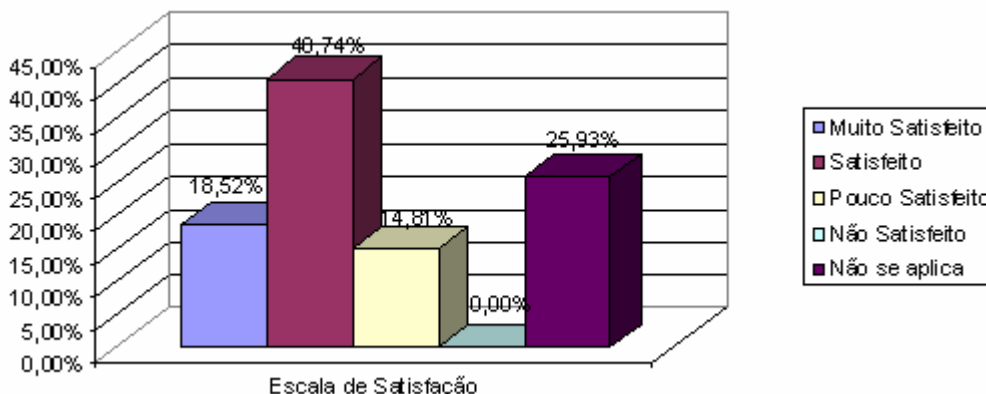


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

Com um nível elevado de satisfação, a qualidade deste serviço configurou-se satisfatória. A presteza deste serviço é de grande utilidade na empresa, principalmente nas eventuais adversidades.

### 5.1.23 Elaboração do Formulário do Pedido de Seguro Desemprego dos colaboradores

Gráfico 24 – Elaboração do Formulário do Pedido de Seguro Desemprego dos colaboradores

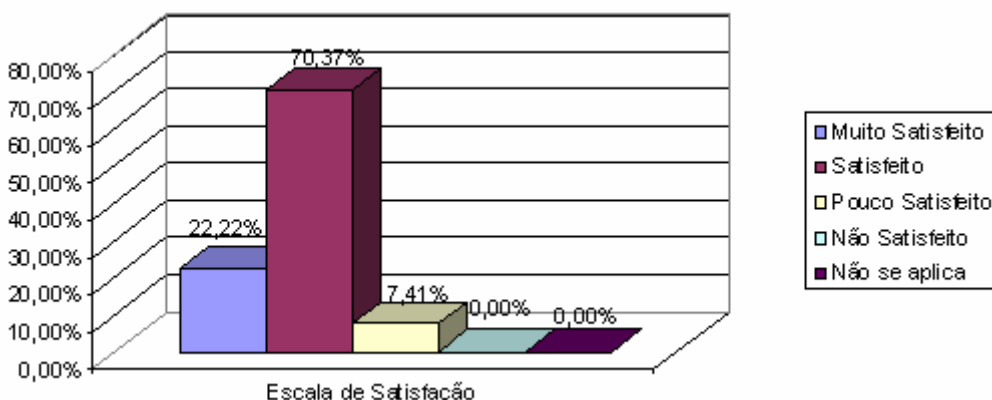


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

Pela apresentação gráfica, este serviço apresentou-se de boa qualidade. Entretanto os dados contidos neste formulário com segurança e credibilidade, apenas encaminham o direito ou não do trabalhador receber este benefício.

### 5.1.24 Relativo ao desempenho dos lançamentos contábeis mensais, tais como: extrato bancário, cópia de cheques, borderôs, contrato de créditos, cobrança, avisos de créditos, notas fiscais de entrada (de compra), notas fiscais de venda (saída), etc

Gráfico 25 – Relativo ao desempenho dos lançamentos contábeis mensais, tais como: extrato bancário, cópia de cheques, borderôs, contrato de créditos, cobrança, avisos de créditos, notas fiscais de entrada (de compra), notas fiscais de venda (saída), etc

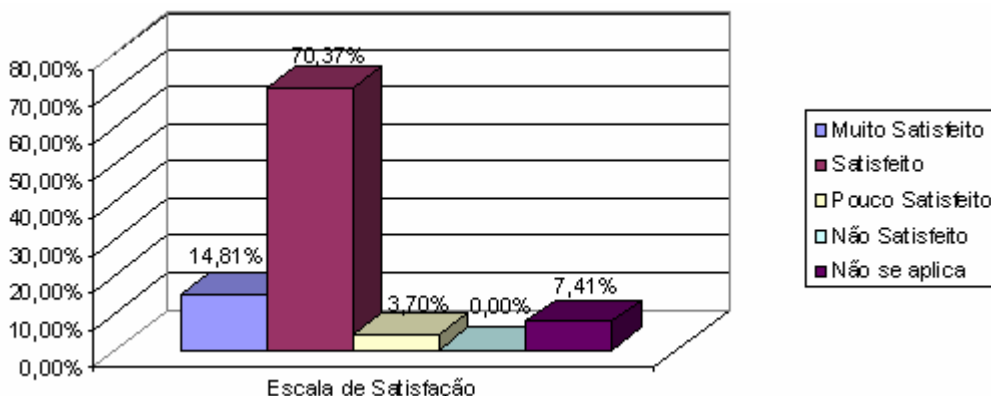


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

Expressiva porcentagem, 92,39% dos respondentes indicou que este serviço é de boa qualidade. Estes documentos que comprovam as despesas das empresas devem ser bem guardados condicionados em um prazo de prescrição. Lei nº 9.430/96, art. 37.

**5.1.25 Elaboração e apuração da Rescisão de Contrato de Trabalho dos empregados**

**Gráfico 26 – Elaboração e apuração da Rescisão de Contrato de Trabalho dos empregados**

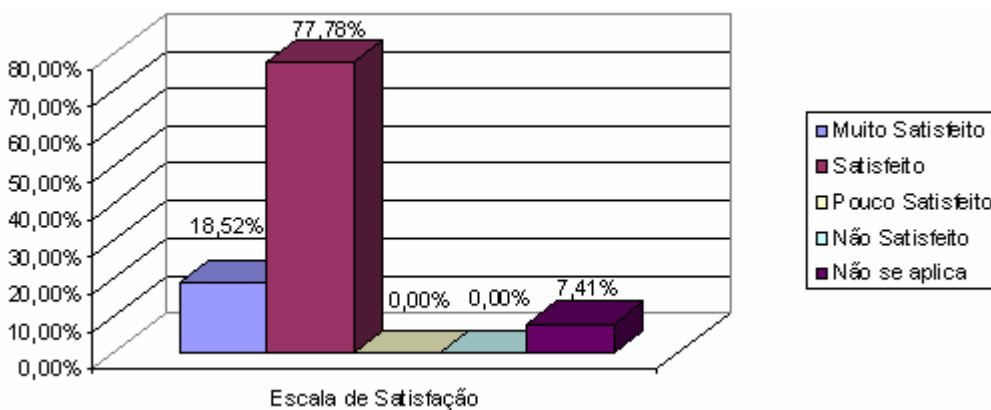


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

A alta porcentagem destacada revela que os empresários estão satisfeitos com esses serviços. Geralmente as rescisões são realizadas nos sindicatos, mas toda a documentação necessária para que o colaborador contemple os seus direitos e deveres são de responsabilidade do contador. Por isso a credibilidade e a segurança amparam a qualidade técnica deste serviço.

**5.1.26 Procedimentos correlatos quanto à admissão de Contrato de Trabalho dos empregados**

**Gráfico 27 – Procedimentos correlatos quanto à admissão de Contrato de Trabalho dos empregados**

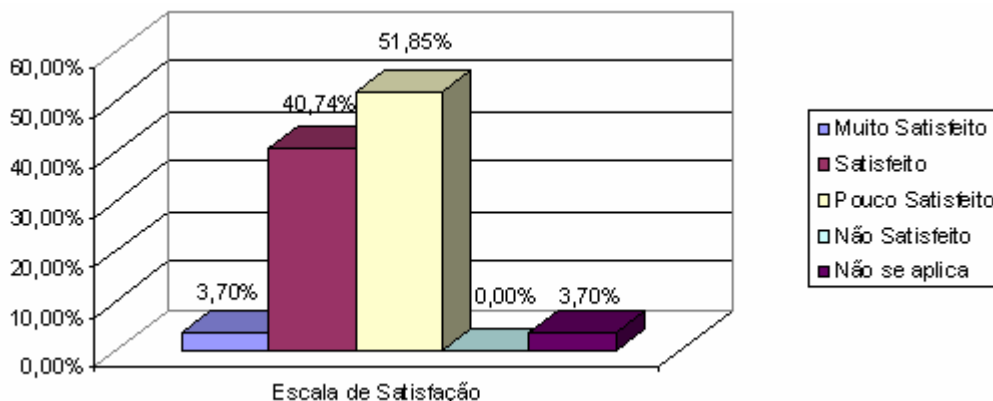


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

A representação gráfica revela que os empresários estão satisfeitos com esses serviços. Observa-se que um dos fundamentos que valoriza os serviços contábeis consiste na compreensão, motivado pela desenvoltura técnica qualificada.

**5.1.27 Elaboração da Folha de Pagamento dos empregados, de Pró-labore, bem como das guias de recolhimento dos encargos sociais e tributos afins**

**Gráfico 28 – Elaboração da Folha de Pagamento dos empregados, de Pró-labore, bem como das guias de recolhimento dos encargos sociais e tributos afins**

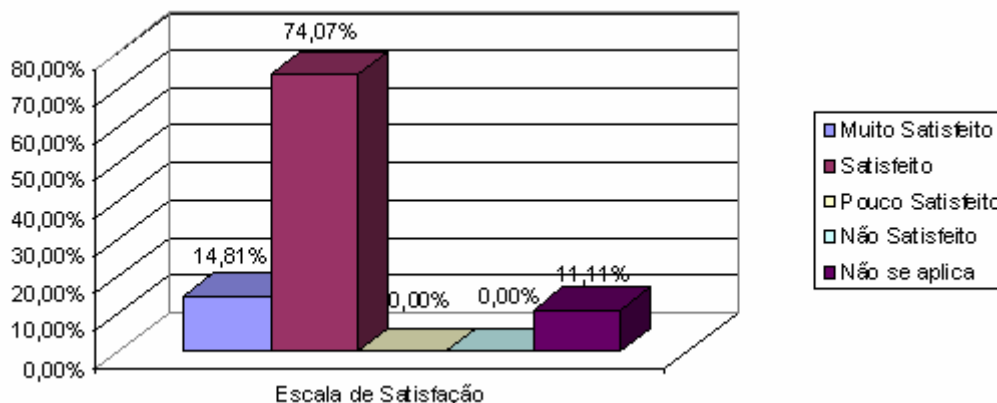


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

O nível de qualidade deste serviço certamente precisa melhorar. A comunicação nesta área de serviço é indispensável para a coleta de informações. Além disso, a presteza na execução destes serviços contribui para a eficiência do seu desenvolvimento.

**5.1.28 Comunicação de admissão e demissão ao Ministério Público (CAGED)**

**Gráfico 29 – Comunicação de admissão e demissão ao Ministério Público (CAGED)**

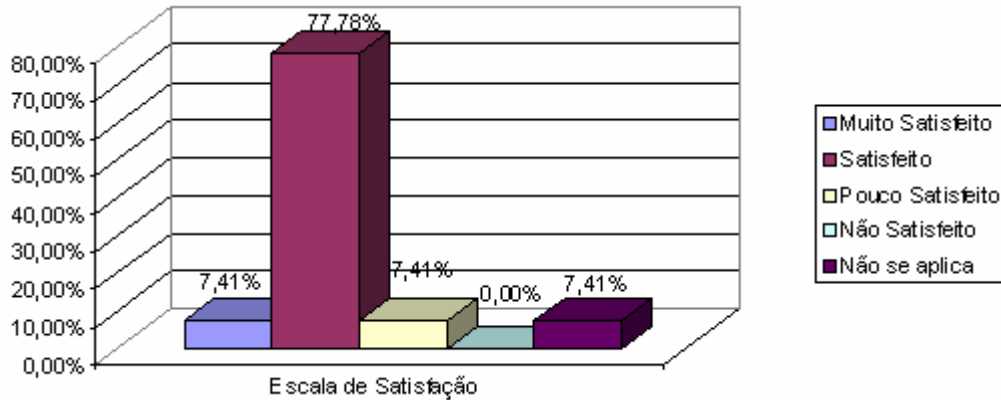


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

O nível elevado de satisfação indicou a qualidade deste serviço. Este relatório consiste em transmitir mensalmente ao MPT, todas as informações que se referem à movimentação de admissão e demissão dos colaboradores na empresa, portanto, a credibilidade deste serviço é indispensável.

**5.1.29 Controle de freqüência dos empregados e eventual comunicação para concessão de férias, admissão ou rescisão contratual, bem como correções salariais espontâneas**

**Gráfico 30 – Controle de freqüência dos empregados e eventual comunicação para concessão de férias, admissão ou rescisão contratual, bem como correções salariais espontâneas**

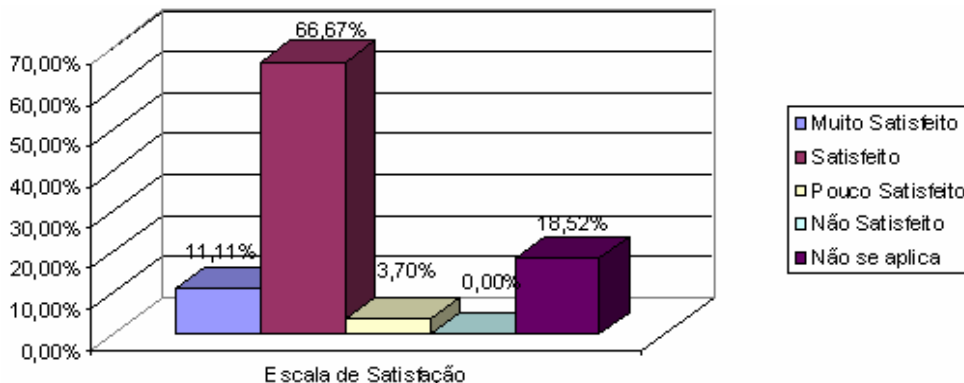


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

Parcela significativa dos respondentes indicou que a qualidade deste serviço é boa. Contudo neste setor, a manifestação contínua de comunicação, de confiança e de presteza é indispensável para manter estes serviços bem qualificados.

**5.1.30 Controle de permanência de período em que os empregados se encontram em condições especiais (acidente de trabalho, encosto, aposentadoria parcial, aposentadoria definitiva, auxílio maternidade, etc.), perante a Previdência Social**

**Gráfico 31 – Controle de permanência de período em que os empregados se encontram em condições especiais (acidente de trabalho, encosto, aposentadoria parcial, aposentadoria definitiva, auxílio-maternidade, etc.), perante a Previdência Social**



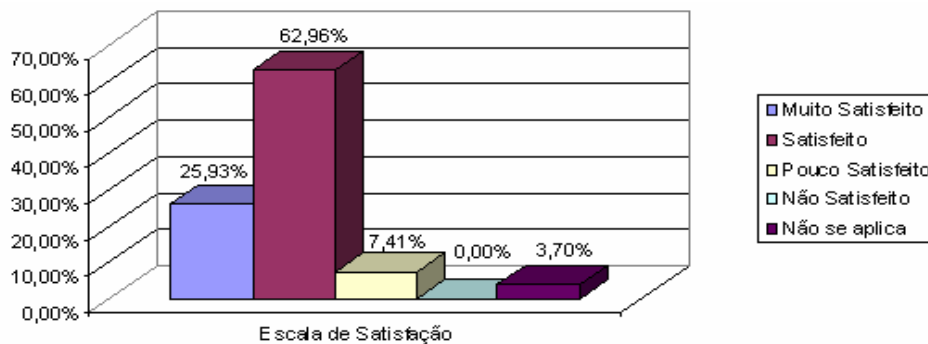
Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

A pesquisa revelou que grande parte dos respondentes está satisfeita com estes serviços. O controle de permanência de período dos empregados nos serviços

contábeis requer conhecimento, comunicação, segurança e presteza. Em situações incomuns, o profissional precisa buscar informações que o auxiliem para prestar um serviço seguramente confiável.

### 5.1.31 Elaboração e apuração do FGTS, INSS, bem como das guias de recolhimento dos tributos

**Gráfico 32 – Elaboração e apuração do FGTS, INSS, bem como das guias de recolhimento dos tributos**

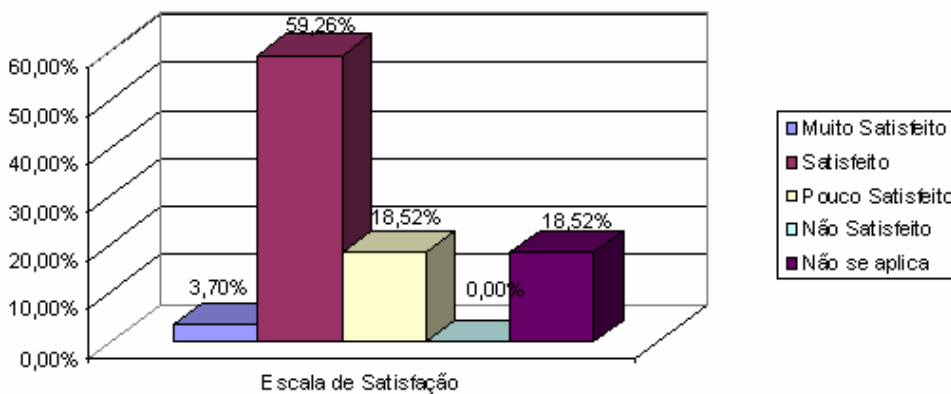


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

A pesquisa revelou este serviço satisfatório. Normalmente este serviço acompanha os dados que compõe a folha de pagamento. Vale ressaltar que a responsabilidade do profissional contábil nesta área precisa ser total.

### 5.1.32 Quanto ao inter-relacionamento com o sindicato patronal e de empregados

**Gráfico 33 – Quanto ao inter-relacionamento com o sindicato patronal e de empregados**



Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

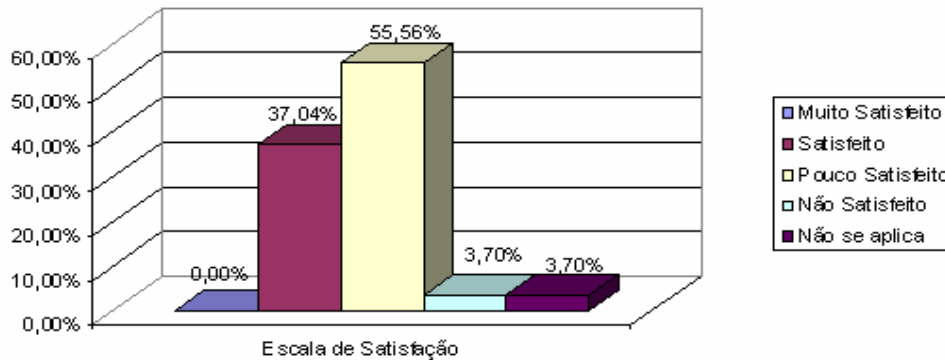
Acima dos outros níveis da escala, este serviço se classificou satisfatório. Entretanto, a cortesia e a compreensão são necessárias em toda profissão. O profissional contábil pode usar como tática empresarial este diferencial. O aprimoramento do tratamento com o público externo e interno que solicita os



serviços contábeis, mesmo nas divergências de idéias, enaltece a qualidade destes serviços.

**5.1.33 Os valores cobrados referentes aos honorários de serviços contábeis e outros gastos eventuais de materiais com a execução dos serviços**

**Gráfico 34 – Os valores cobrados referentes aos honorários de serviços contábeis e outros gastos eventuais de materiais com a execução dos serviços**

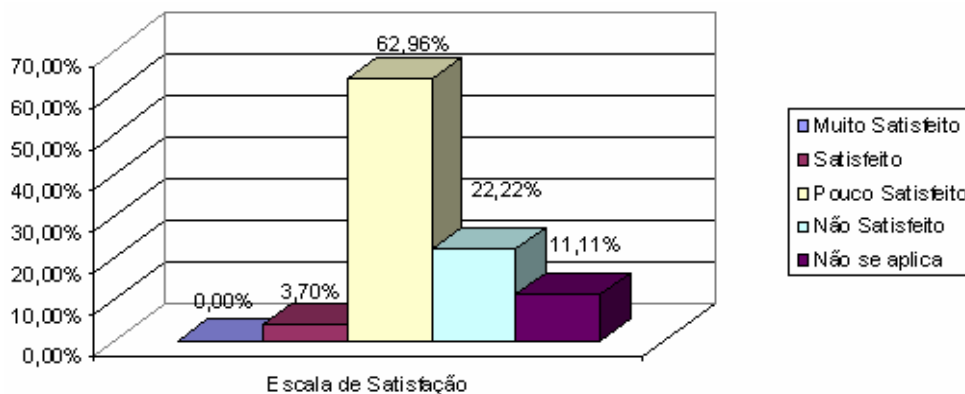


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

Destacou-se pouco satisfatório o custo dos serviços contábeis. Percebe-se que a busca em aprofundar conhecimentos, possibilita o profissional contabilista a conduzir suas práticas organizacionais inovadoras para atingir o encantamento do cliente. Por outro lado, com tais procedimentos, o custo se tornará acessível.

**5.1.34 Gerenciamento de aprendizado contínuo utilizando a experiência dos empresários, interagindo com o desempenho de suas atividades**

**Gráfico 35 – Gerenciamento de aprendizado contínuo utilizando a experiência dos empresários, interagindo com o desempenho de suas atividades**



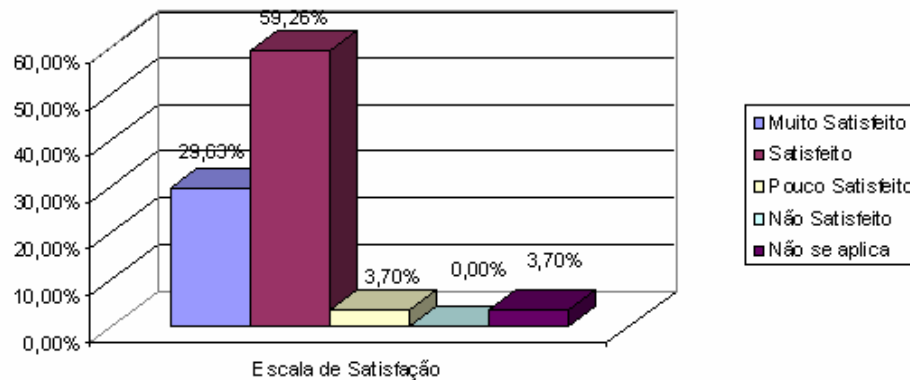
Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

Parte significativa dos respondentes grifou este serviço de nível insatisfatório. As empresas de contabilidade têm a função de auxiliar seus clientes na tomada de

decisões financeiras. Entretanto a busca de conhecimentos sobre o assunto em questão equipara informações confiáveis e compreensíveis, contribuindo para um bom gerenciamento nos negócios dos empresários contábeis.

### 5.1.35 Declaração de ajuste do Imposto de Renda Pessoa Física

Gráfico 36 – Declaração de ajuste do Imposto de Renda Pessoa Física

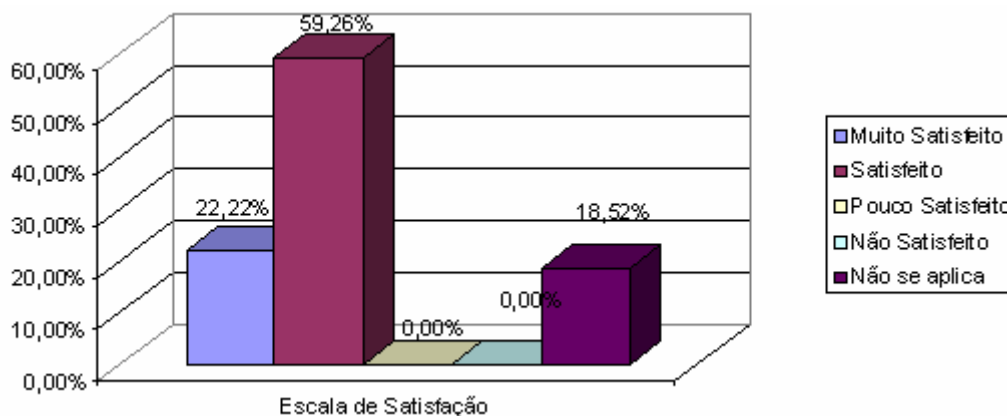


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

Mais de 88% dos respondentes se demonstraram muito satisfeitos com os serviços de IRPF. Normalmente os profissionais contábeis são procurados por estes clientes para orientações e execução de serviços. Esta procura requer polidez do profissional no atendimento e um amplo conhecimento em outras áreas.

### 5.1.36 Preenchimento de fichas cadastrais dos empresários e de seus colaboradores, mediante solicitação de instituições comerciais e financeiras

Gráfico 37 – Preenchimento de fichas cadastrais dos empresários e de seus colaboradores, mediante solicitação de instituições comerciais e financeiras



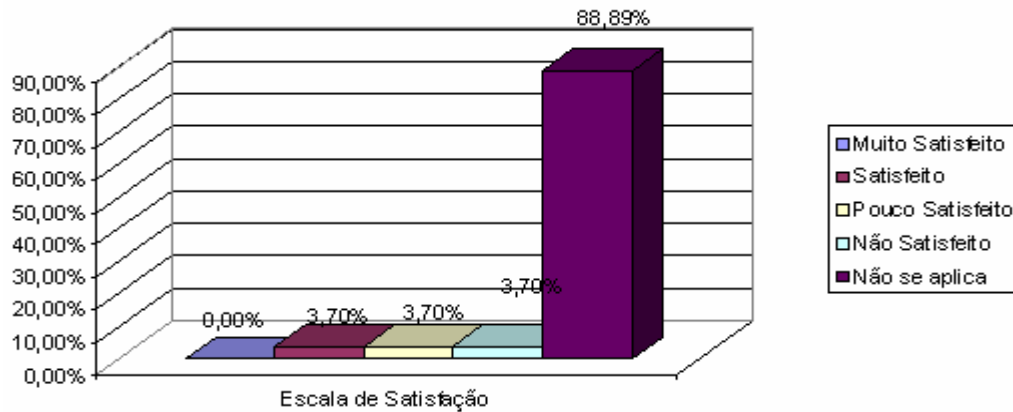
Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

Este serviço garantiu uma porcentagem satisfatória. Os respondentes indicaram que a qualidade deste serviço é boa. Vale lembrar que a competência e

credibilidade caminham juntas, a reputação do profissional contábil consiste em executar os serviços com conhecimentos dos fatos.

**5.1.37 Os serviços de Auditoria tais como: inspeção, observação, investigação, cálculo, revisão, emissão do parecer e apresentação dos resultados**

**Gráfico 38 – Os serviços de Auditoria tais como: inspeção, observação, investigação, cálculo, revisão, emissão do parecer e apresentação dos resultados**

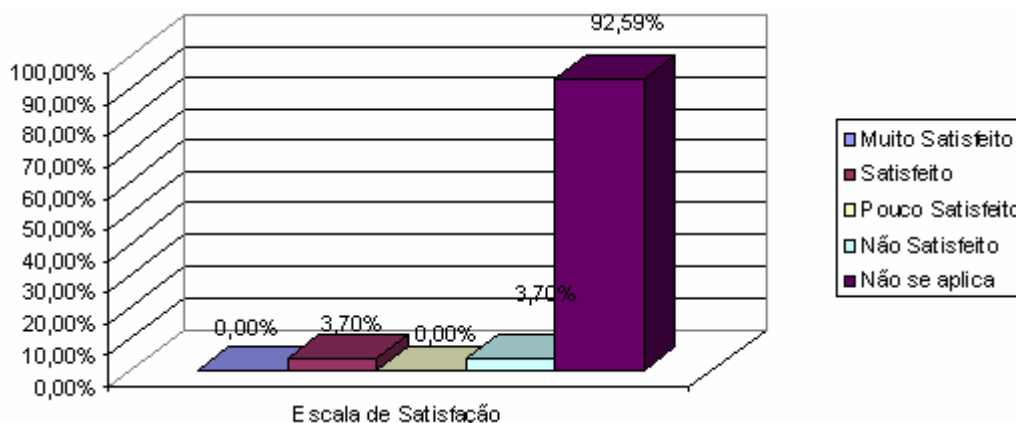


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

Um expressivo resultado marcou graficamente os serviços de auditoria sem aplicação. Apenas 3,7 dos respondentes tiveram algum tipo de envolvimento com estes serviços. Percebe - se que no Brasil, ainda existem poucos auditores.

**5.1.38 Os serviços de Perícia tais como: orientar a parte na feitura dos quesitos, examinar o laudo pericial contábil da lavra do Sr. Perito Judicial, emitir parecer pericial contábil sobre o mesmo e ser presencial em todas as instâncias no âmbito do tribunal**

**Gráfico 39 – Os serviços de Perícia tais como: orientar a parte na feitura dos quesitos, examinar o laudo pericial contábil da lavra do Sr. Perito Judicial, emitir parecer pericial contábil sobre o mesmo e ser presencial em todas as instâncias no âmbito do tribunal**



Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

A grande maioria dos respondentes não teve envolvimento com os serviços de perícia. Apenas uma pequena parcela sinalizou este serviço. A contabilidade abrange um campo que permite alternativas diferentes de exercício profissional.

A pesquisa propôs 10 dimensões para avaliar a qualidade de serviços contábeis, as quais se apresentaram assim: confiança, presteza, conhecimento, cortesia, credibilidade, segurança, acesso/comunicação, compreensão, tangíveis e custos.

Observou-se através da análise dos dados dos serviços contábeis que estas dimensões não são isoladas entre si. Esse processo de interação contribuiu para considerar que as dimensões são fatores essenciais de percepção da qualidade.

Percebeu-se nos resultados coletados que alguns níveis de insatisfação, entre as dimensões de qualidade utilizadas se destacaram com maior intensidade, assinalando melhorias.

Destacou-se em primeiro lugar o conhecimento. O conhecimento é um recurso que precisa ser administrado nas organizações. O aprimoramento do conhecimento do profissional contábil poderá auxiliá-lo no fortalecimento e na modificação de suas práticas organizacionais, assegurando-lhe uma qualidade sustentável no desempenho dos serviços contábeis.

Em segundo lugar o custo revelou-se um dos fatores de insatisfações nos serviços contábeis. Observou-se que sua redução poderá acontecer com um

atendimento qualificado, demonstrado por competência e presteza. Deste modo a despesa apresentar-se-á ao cliente com redução de custo, tornando-o acessível.

Em terceiro lugar, a confiança revelou-se um dos fatores de insatisfações nos serviços contábeis. Oferecer um serviço confiável é um fator indispensável em qualquer atividade. A busca de estratégias para coletar as informações e elaborar a folha de pagamento dos funcionários, de forma correta, caracteriza o ponto de partida de melhorias nesse serviço.

Porém, através da apresentação dos resultados, percebeu-se que outros serviços precisam ser melhorados, por apresentarem uma porcentagem pequena em relação ao nível de satisfação dos empresários, veja-se: os serviços de apuração de balancetes; assessoria ao envio de processo contratual perante os órgãos (federais, estaduais e municipais) referente ao procedimento de situações de inclusão e exclusão ou alteração de cláusulas; atendimento à solicitação de Certidão Negativa de Débito (CND) conforme as exigências previstas em licitações, cadastro bancário e outros atos burocráticos, atinentes à Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN), Receita Federal, Receita Estadual, à Previdência Social, Prefeitura.

Além disso, o serviço de orientação e controle da aplicação dos dispositivos legais vigentes (federais estaduais ou municipais) apresentou uma porcentagem de igualdade. Neste caso existe uma ameaça do nível de pouco satisfeito passar a muito insatisfeito.

## **5.2 Exposições das sugestões de melhorias**

Neste item apresenta-se o resultado das análises de sugestão de melhorias respondidas pelos empresários usuários dos serviços contábeis, aplicado juntamente com o questionário, no período de junho a julho de 2007.

Tomando por base cada pergunta do questionário os 27 respondentes, puderam descrever as suas sugestões de melhorias.

Verifica-se pelas opiniões sugeridas pelos 27 respondentes, participantes da pesquisa, que as indicações de sugestão de melhorias apresentaram-se em quantidades menores do que era esperado. Visto que alguns serviços receberam poucas sugestões.

Ao analisar as descrições observou-se que alguns dos serviços contábeis necessitam de melhorias, tanto para aprimorar a qualidade dos serviços contábeis, quanto para auxiliar os seus clientes na tomada de decisão de seus negócios.

### **5.2.1 A apuração de balancetes**

Este relatório contábil tem como finalidade fornecer aos usuários aspectos da situação econômica, financeira e física do patrimônio da empresa no período desejado.

Segundo os respondentes, os balancetes são solicitados na maioria das vezes para realizar transações com instituições de crédito financeiro, bancos, fornecedores do comércio e outros.

A descrição dos empresários revelou que a morosidade deste serviço dificulta o desenvolvimento das atividades, ficando a empresa sujeita a correr o risco de perder boas oportunidades de negócio. Exs: comprar mais barato em promoções oferecidas pelos fornecedores; licitações etc.

Observou-se entre os respondentes de forma unânime, que a apresentação deste relatório necessita de subsídios complementares que os auxiliem na compreensão de tais resultados.

Eles apontaram que poderiam ser colocadas no final deste relatório observações complementares com textos explicativos; comparações entre receitas e despesas; saldos e outros.

A percepção destes respondentes indica que uma boa interpretação dos dados contidos nos relatórios contábeis poderá auxiliar os empresários na tomada de decisão de seus negócios.

### **5.2.2 A escrituração, autenticação e registro do Livro Diário, Razão e outros livros auxiliares, de acordo com as normas e princípios contábeis vigentes.**

Subentende-se nesta análise que, para os respondentes, os livros contábeis são elaborados apenas por exigência da lei e com vistas à fiscalização do CRC.

Observou-se que a grande parte dos empresários tem muito pouco contato com estes livros. Este fato pode ser explicado pela falta de elementos que expliquem e/ou auxiliem a compreensão dos resultados desses livros.

Outro ponto colocado pelos respondentes é que a organização e atualização dos documentos contábeis não devem ser executadas somente com vistas à fiscalização, mas sim, constituir-se numa prática contínua, independente do tipo, natureza, ou porte da empresa.

### **5.2.3 A elaboração e registro na JUCEPAR do Contrato Social e as eventuais alterações de acordo com as normas e princípios contábeis vigentes.**

Estes serviços receberam poucas sugestões de melhorias. Pela descrição dos respondentes, determinado fato ocorreu e causou algumas dificuldades em constituir ou alterar o contrato social. Entretanto as sugestões indicaram a necessidade de rapidez na execução do serviço, evitando assim problemas no andamento das atividades da empresa.

### **5.2.4 Assessoria ao envio de processo contratual perante os órgãos (federais, estaduais e municipais) referente ao procedimento de situações de inclusão, exclusão ou alteração de cláusulas.**

No levantamento destas sugestões os respondentes enfatizaram que é de fundamental importância a comunicação entre os contabilistas e os empresários.

Apontaram que a falta de informação sobre o andamento dos processos, indica um possível bloqueio ou então este processo não está sendo devidamente acompanhado, causando a demora na consolidação do documento.

Os respondentes sugerem aos profissionais que executam estes serviços a evitar a estagnação desses processos nos departamentos. É necessário estar alerta mesmo que isso signifique enfrentar a burocracia comum nesses casos.

### **5.2.5 Orientação e controle da aplicação dos dispositivos legais vigentes (federais estaduais e municipais).**

Os respondentes afirmaram que a atualização dos conhecimentos do contabilista é extremamente significativa, pois ameniza as dificuldades que ocorrem no momento de orientar seu cliente.

Lembraram que as incessantes modificações legislativas, tributárias e previdenciárias aparecem rapidamente e o contabilista precisa estar atento a essas mudanças para evitar erros.

Preocupados com as mudanças de tributos que surgem pela implantação de novos sistemas de enquadramento das empresas, solicitaram esclarecimentos sobre a tributação do Lucro Real, Presumido e do Super Simples.

#### **5.2.6 Atendimento das demais exigências previstas em atos normativos, bem como de eventuais procedimentos de fiscalização tributária.**

Estes serviços não tiveram muitas sugestões de melhorias. Entretanto, a síntese das sugestões enfatizou o peso da carga tributária das empresas.

Deste modo os empresários solicitaram que o contabilista aperfeiçoe os seus conhecimentos através de uma investigação minuciosa na legislação tributária, buscando estratégias para amenizar a despesa, pagando menos imposto.

#### **5.2.7 Atendimento à solicitação de CND conforme as exigências previstas de licitações, cadastro bancário e outros atos burocráticos, atinentes à Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN), Receita Federal, Receita Estadual, Previdência Social, Prefeitura Municipal e outros órgãos relacionados à contabilidade.**

A incumbência das sugestões dos respondentes indicou aos contabilistas a manutenção dos registros contábeis atualizados para que as informações estejam em ordem e sejam transmitidas mensalmente a estes órgãos.

Desta forma evita-se a demora da emissão da CND, pois este documento muitas vezes representa um grande aliado. Nas participações de licitações, a CND demonstra que a empresa não possui nenhuma restrição mediante a solicitação do órgão emissor que a designou.

#### **5.2.8 Transmissão do Sintegra perante a Receita Estadual**

Os respondentes afirmaram que a atualização dos arquivos do Sintegra facilita a emissão de CND, a liberação de blocos de notas fiscais e retratam a credibilidade dos lançamentos dos registros contábeis.

Por outro lado, enfatizaram que a frequência destes arquivos transmitidos para a Receita Estadual, revela que a prestação deste serviço está sendo executada com zelo.



### **5.2.9 Orientação e controle da aplicação dos preceitos da Consolidação das Leis do Trabalho, bem como aqueles atinentes à Previdência Social, PIS, FGTS e outros aplicáveis à relação de emprego.**

Ao ocorrer modificações das leis previdenciárias e trabalhistas existe a possibilidade de incluir ou excluir, direito e/ou dever aos empresários. Portanto os respondentes assinalaram que o contabilista precisa estar atento a essas mudanças, buscando informações atualizadas nos referidos órgãos de competência, ou em outros meios cabíveis para evitarem falhas indesejáveis.

### **5.2.10 Elaboração do formulário do pedido de seguro-desemprego dos colaboradores.**

Observou-se entre os questionamentos dos respondentes que a apresentação deste formulário contém informações que são descritas pelo contabilista. Assim a credibilidade e a segurança deste serviço influenciarão na avaliação e confrontação com outros documentos auxiliares, para que este benefício seja concedido ao colaborador.

### **5.2.11 Elaboração da Folha de Pagamento dos empregados, do Pró-labore, bem como das guias de recolhimento dos encargos sociais e tributos afins.**

Verifica-se que a atenção e a comunicação entre o cliente e o prestador de serviço devem ser consideradas ao realizar estes serviços.

Comentou-se nas sugestões dos respondentes que a revisão destes serviços poderá inibir erros que muitas vezes passam despercebidos. Eles disseram que a presteza da entrega no tempo certo configura um diferencial de responsabilidade deste profissional.

### **5.2.12 Controle de frequência dos empregados e eventual comunicação para concessão de férias, admissão ou rescisão contratual, bem como correções salariais espontâneas.**

Não foram muitas sugestões deste serviço. Contudo os respondentes solicitam atenção do contabilista às normas da CLT, para evitar dissabores entre empregador/empregado e o Ministério do Trabalho no que concerne ao cálculo apurado na rescisão.

### **5.2.13 Os valores cobrados referentes aos honorários de serviço e outros gastos eventuais de materiais com a execução do serviço.**

As sugestões dos respondentes assinalaram que o custo dos serviços contábeis caminha ao lado do serviço qualificado. Indica a necessidade de se ter uma assistência espontânea com envolvimento e interesse, principalmente nas dificuldades que surgem no mercado.

Recomendam que os contabilistas estejam determinados a oferecer um serviço diferenciado, para eliminar o risco de serem considerados apenas digitadores ou um profissional a serviço do fisco.

### **5.2.14 Gerenciamento de aprendizagem contínuo utilizando a experiência dos empresários, interagindo com o desempenho de suas atividades.**

A análise dos respondentes a este serviço sugere aos contabilistas uma nova maneira de pensar. Considerando o fim da contabilidade tradicional, substituída por computadores, percebe-se o avanço da tecnologia a passos largos.

Os respondentes dão a entender que o contabilista munido-se de conhecimento poderá ter melhores condições de orientação aplicável aos negócios empresariais. Não é possível oferecer algo que não possa dar. A qualidade de assistência técnica do contabilista é indispensável na tomada de decisão para os empresários.

A comunicação e um bom atendimento fazem parte do gerenciamento do empresário contábil, o cliente deve ser o centro de sua atenção. De acordo com os empresários, o espaço concedido para reuniões e conversas sobre os resultados de seus negócios com o contabilista e profissionais de atividades diferentes possibilita o acréscimo de idéias, permitindo a ordenação de outras maneiras de pensar. Por isso a troca de idéias, de experiências, os ajudará a melhorar o desempenho de suas atividades.

Segundo os respondentes, a contabilidade é um instrumento indispensável, para qualquer empresa e o contabilista é considerado um aliado no sucesso de seu cliente, ou seja, ele é o orientador que vai auxiliar com competência e ética.

### 5.3 Relatório das Entrevistas

Diversas considerações puderam contribuir para melhores resultados desta entrevista. A coleta dos dados teve a composição de 10 respondentes envolvidos com os serviços contábeis, mas a natureza de suas atividades foi diversificada.

O diálogo entre entrevistadora e entrevistado aconteceu espontaneamente sobre o assunto em questão e, apesar de todos serem usuários dos serviços contábeis, suas experiências se manifestaram diferentes e isso contribuiu para enriquecer a investigação.

Os respondentes foram nomeados com a letra R, objetivando melhor identificar a conversa de cada um deles.

Conforme comentou o R1, os serviços contábeis são muito mais do que elaborar balanços. Ele explicitou em sua fala que atualmente a necessidade empresarial vai além da escrituração contábil e que devem existir estratégias para desenvolver outras atividades.

Disse o R1, que é urgente a atualização e diversificação do profissional contábil em outras áreas afins, para dar o suporte de serviços em consultoria contábil.

Exemplificou o R1 que muitas vezes precisou verificar a folha de pagamento, para certificar-se que não havia erros de horas-extras, ou em descontos de dias por motivo de falta do funcionário, descontos de farmácia e outros itens.

Outra dificuldade assinalada pelo R1 são as atualizações. Relatou um fato que aconteceu em sua empresa. Disse ele: ficamos sabendo que mudou na legislação a maneira de apresentar o destaque do ICMS na nota fiscal. E ao entrar em contato com o pessoal do escritório, eles não tinham conhecimento do assunto.

Então resume o R1, não basta calcular os tributos, pouco nos adianta sofisticadas tabelas, quando nos falta a orientação do que podemos fazer para amenizar o custo de nossos tributos, de nossa folha de pagamento, e outros.

Finalmente o R1 adverte, precisamos de um serviço contábil que nos auxilie não somente com tributação de impostos, mas também na tomada de decisão de nossas atividades.

O relato do R2 inicia manifestando-se satisfeito com os serviços contábeis. Disse que contabilidade a ele fornecida é de boa qualidade, e que já faz tempo que está com este contador.

Conforme o R2 os erros e as falhas cometidas em sua contabilidade foram sendo acertados gradativamente. Os serviços solicitados por ele são sempre efetuados no tempo previsto, os documentos contábeis são bem organizados e preparados para serem arquivados.

Para finalizar o R2 lembrou que algumas informações que ele precisou, demorou um pouco, mas o retorno da informação foi satisfatório. R2 contou que precisou de explicações sobre a nova tributação do Super Simples, então solicitou ao seu contabilista informações sobre este assunto. A sua solicitação foi atendida e ele pode compreender o que estava acontecendo.

A conversa começou com o R3 bem informal. Observou-se que a sua opinião sobre a qualidade do serviço contábil depende muito do desempenho do profissional. Contou o R3 um exemplo que aconteceu com a sua empresa quando morava em Guarapuava. Naquela época utilizou os serviços contábeis de um contabilista que trabalhava praticamente sozinho. Disse o R3 que o serviço era muito bom e as informações sobre assuntos recentes sobre sua atividade eram sempre muito claras.

Em outro momento o R3 mostrou-se insatisfeito, comentou que por motivo de mudança de endereço de sua empresa, precisou trocar de contador e buscou os serviços de um dos mais bem equipados escritórios contábeis, com boa localização. Mas os serviços demoravam a ser concluídos e as informações quase sempre chegavam confusas.

Enfim o R3 concluiu: precisamos de um serviço com precisão, que seja mais dinâmico, atualizado, confiável. E, principalmente, que nos auxilie na tomada de decisão em meio a tantas mudanças no desenvolvimento econômico atual. Queremos alguém que possa esclarecer o que nos causa dúvida e incertezas no nosso empreendimento.

Inicia o R4 dizendo: o que falta é mais informação do contador ao empresário. O empresário tem que estar sempre informado sobre as mudanças, saber qual é a melhor forma de pagar menos imposto.

Para o R4 existem alguns contadores que estão simplesmente interessados em fazer a contabilidade básica, receber a sua mensalidade e nem sempre eles se interessam em ajudar a empresa a melhorar.

No entendimento do R4, quando um contador é solicitado para prestar serviços a uma determinada empresa, espera-se que ele auxilie o seu cliente em todos os aspectos. Desde o primeiro momento, seja ela uma empresa individual ou com sócios.

Enfatizou o R4 que muitas vezes o contabilista olha o lado dele, o que é melhor para ele fazer na contabilidade e deixa de informar alguns tipos de inconveniências para o empresário.

Conforme o R4, um bom profissional deve auxiliar melhor as empresas, sempre antecipando as informações, evitando assim que o empresário necessite correr atrás dessas informações.

Concluiu o R4: precisamos de um serviço de consultoria que nos auxilie a melhor maneira para administrar a nossa empresa, de uma forma legal, sem complicações com fiscalizações e sempre visando menos impostos.

A conversa iniciou com o R5 dizendo: eu tenho gostado muito do meu trabalho junto com os contadores, não temos tido muita dificuldade por procurarmos fazer as coisas certas.

No entender do R5 os empresários devem procurar fazer o que é certo, pagando os impostos, tornando mais fácil o trabalho do contador.

Conforme o R5 os empresários não precisam criar nada na contabilidade, não precisam inventar notas, é só fazer as suas obrigações de maneira correta. Isso facilita a vida dos nossos contadores.

Ao terminar sua fala o R5 disse: não somos perfeitos, temos que procurar a cada dia mudar aquilo que não está sendo feito corretamente.

O posicionamento inicial do R6 foi sobre as falhas dos serviços. Disse que toda atividade tem seus momentos de conflitos. Entretanto nos serviços contábeis sempre existiram falhas.

Comentou o R6, que na medida do possível ele revisa a folha de pagamento de sua empresa e encontra erros. Então ele decidiu contratar outro profissional, mas não resolveu muita coisa.

Sugeriu o R6, que o serviço contábil deve ser elaborado com todo cuidado e atenção, para melhorar a sua qualidade, tanto em elaborar os papéis, quanto ao atendimento com o seu cliente.

Ao terminar sua fala R6 argumentou: já estamos a 20 anos no mercado e são poucos os escritórios de contabilidade que dão suporte de consultoria aos seus clientes.

Conforme o depoimento do R7, os profissionais contábeis deixam atrasar os registros dos lançamentos. Isto ele verificou ao solicitar algumas informações que deveriam ser geradas imediatamente, mas não aconteceu.

Além disso, o R7 mencionou que o profissional contábil necessita ajudar os empresários a interpretar os relatórios contábeis e conversar sobre o que pode ser melhorado na empresa com esses resultados.

A conversa de R8 teve ênfase na tributação. Declarou-se preocupado, e que está sendo sufocado com os tributos.

Em seus comentários R8 pôde deixar claro, que precisa de um contador que auxilie na melhor forma de diminuir os tributos apresentando comparação entre as tributações.

Na opinião de R9 os serviços contábeis devem melhorar o atendimento empresarial, auxiliando com relatórios compreensíveis para tomada de decisões diante do mercado em que está inserido.

Cita o R9 que precisa aprender a usar a informação contábil. Comentou que os livros contábeis apenas são encaminhados para registro, por exigência do CRC, sem nenhuma explicação do conteúdo e estes ficam com o contador.

Assim o R9 finaliza: as informações precisam ser melhoradas, mais detalhadas e explicadas. Com demonstração de forma simples, mas compreensiva, objetivando aproveitá-las na análise da situação financeira de nossa empresa.

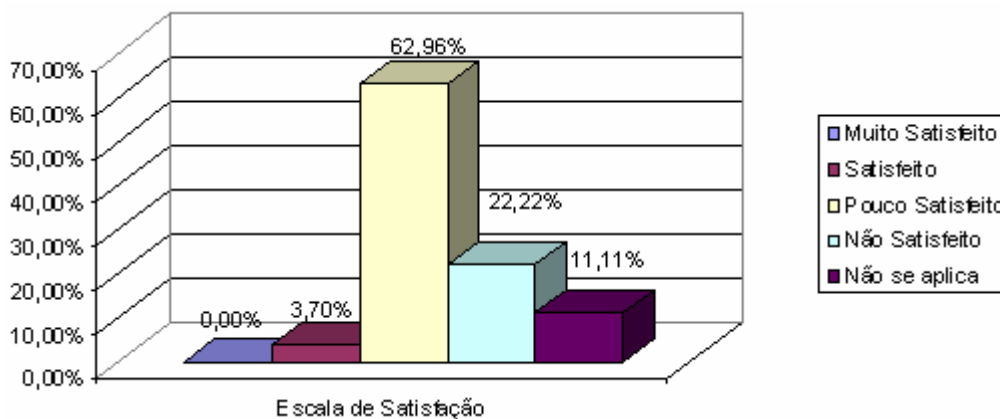
Assim comentou o R10: não tenho nada contra meu contador, nada pessoal, mas acho que ele precisa desempenhar outras funções que estejam relacionadas com a contabilidade e se atualizar mais.

Observou-se que o R10, está interessado em receber orientações que o ajudem a diminuir a tributação das atividades de sua empresa. Para finalizar o R10, solicita o auxílio do profissional contábil para resolver as dificuldades de mercado e melhorar seus negócios.

#### 5.4 Síntese dos tópicos de maior nível de insatisfação dos Serviços Contábeis.

Entre as áreas de serviço pesquisadas as que se destacaram com maior índice de insatisfação foram:

**Gráfico 35 – Gerenciamento de aprendizado contínuo utilizando a experiência dos empresários, interagindo com o desempenho de suas atividades.**



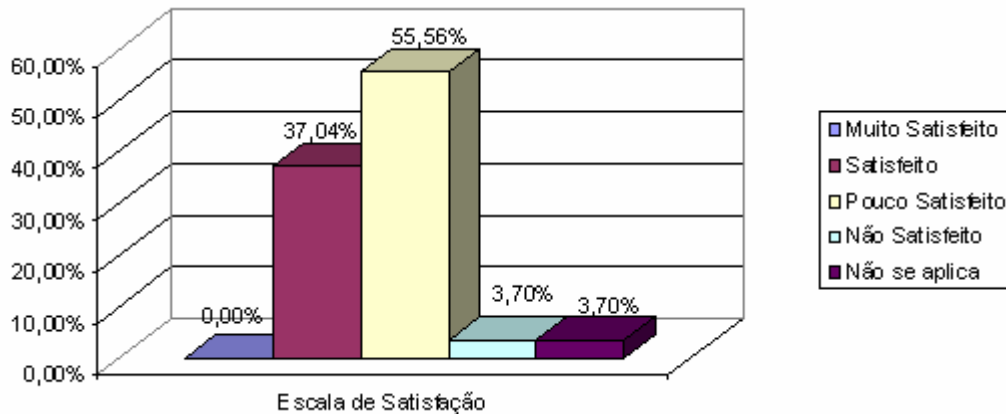
Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

O levantamento desta pesquisa apresentou este item com o maior índice de insatisfação. A melhoria da qualidade deste serviço, segundo o relato da maioria dos empresários entrevistados, é de grande utilidade para a tomada de decisões. Este resultado se confirma nas citações de Perez (1997, p. 68) na página 20, confirmando a afirmação dos empresários: “atualmente a competitividade e as exigências do mercado exigem que o contador se atualize nas áreas correlatas, não só de sua

área específica, mas entre outras áreas correlatas, para ajudar ainda mais o empresário nas dificuldades que surgem”.

A seguir os resultados apresentados no gráfico de nº 34, o custo dos serviços delineou um índice de insatisfação significativa.

**Gráfico 34 – Os valores cobrados referentes aos honorários de serviços contábeis, e outros gastos eventuais de materiais com a execução do serviço.**

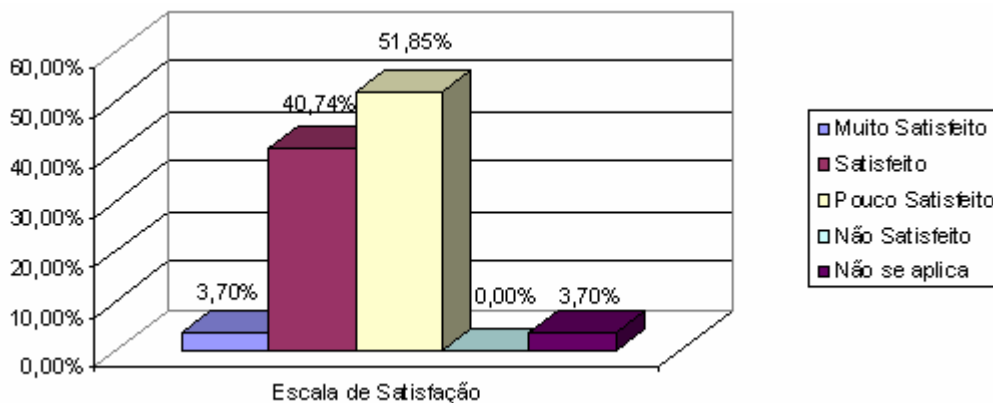


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

Os respondentes mostraram-se pouco satisfeitos. A amostra de 55,56% revela o descontentamento com a maneira que vêm sendo cobrados os serviços contábeis. Sá (2006, p.1) na página 19, e Oliver (1997) na página 10, sublinham esta questão no sentido de alerta, “onde tem qualidade nos serviços contábeis oferecido aos empresários, o custo destes, se transformam em benefícios para a empresa”.

Logo em seguida, os resultados do gráfico 28 assinalam com nível de índice insatisfatório a elaboração da folha de pagamento dos colaboradores.

**Gráfico 28 – Elaboração da Folha de Pagamento dos empregados, de Pró-labore, bem como das guias de recolhimento dos encargos sociais e tributos afins.**



Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

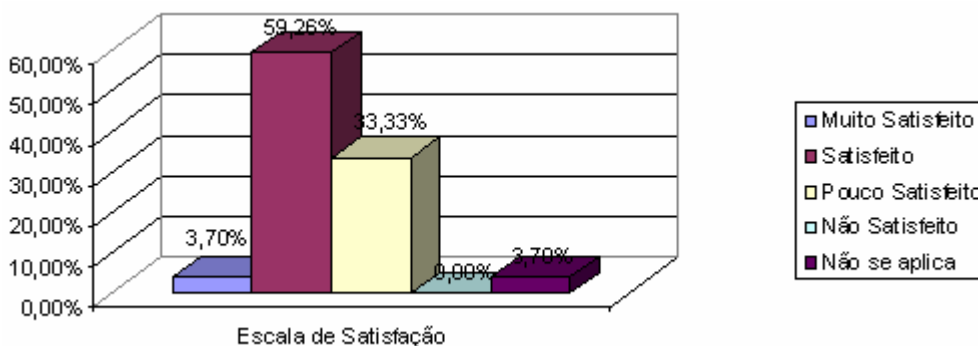


Conforme a demonstração do gráfico nº 28 percebeu-se nos resultados da execução da folha de pagamento, um expressivo índice de insatisfação. Eles recomendam que os contabilistas devam buscar estratégias para coletar as informações que possam causar equívocos na hora de preparar a folha de pagamento dos colaboradores. Isto Andreassi (2002), faz menção com Sá (2006), com a intenção de aconselhar que somente bons equipamentos talvez não sejam suficientes para apresentar um serviço de qualidade. É necessário retomar novos caminhos para melhorar o desempenho destas atividades. As informações obtidas de maneira incompleta fazem com que os empresários demonstrem-se desconfiados, sinalizando a insatisfação nos serviços contábeis.

### 5.5 Síntese dos tópicos dos serviços contábeis que apresentaram uma porcentagem acentuada de insatisfação, quanto ao nível da qualidade dos Serviços Contábeis.

#### 5.5.1 A apuração de balancetes

Gráfico 3 – A apuração de balancetes

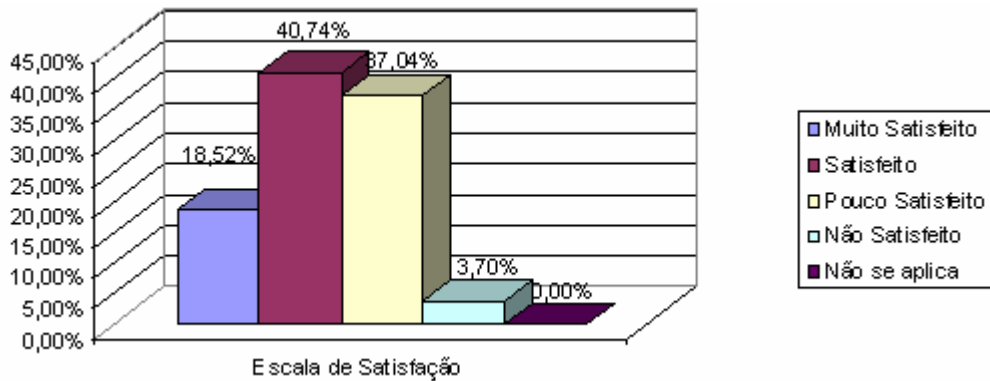


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

Apesar de este serviço estar apresentando uma porcentagem satisfatória, o nível de insatisfação demonstra que ele precisa de cuidados específicos. Com 33% de pouco satisfeito, o desempenho deste serviço está sinalizando o risco de aumentar o nível de insatisfação dos clientes. Na página 28, Campos (1992) relata alguns princípios, que deve ser considerado pelo profissional contábil para melhorar a qualidade do seu serviço. E adverte que a satisfação do cliente serve como parâmetro para se verificar o desempenho total da empresa em relação às expectativas de seus usuários.

### 5.5.2 Assessoria ao envio de processo contratual perante os órgãos (federais, estaduais e municipais) referente ao procedimento de situações de inclusão, exclusão ou alteração de cláusulas

Gráfico 7 – Assessoria ao envio de processo contratual perante os órgãos (federais, estaduais ou municipais) referente ao procedimento de situações de inclusão, exclusão ou alteração de cláusulas

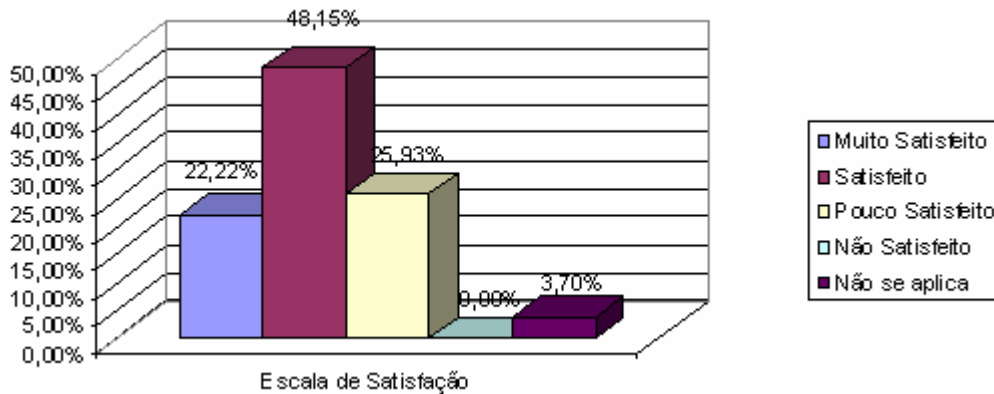


Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

Apresentando 3,7% de diferença do nível de satisfação para a insatisfação, os empresários evidenciaram que existe a necessidade de se verificar o que está causando o problema neste serviço. Na página 24, Kotler (1998) cita algumas dicas para melhorar a qualidade dos serviços empresariais, e uma de suas considerações versa que o prestador de serviços contábeis, deve manter os clientes bem informados, sobre o andamento dos serviços solicitados.

### 5.5.3 Atendimento à solicitação de Certidão Negativa de Débito (CND) conforme as exigências previstas em licitações, cadastro bancário e outros atos burocráticos, atinentes à Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN), Receita Federal, Receita Estadual, à Previdência Social, Prefeitura

Gráfico 11 – Atendimento à solicitação de CND conforme as exigências previstas em licitações, cadastro bancário e outros atos burocráticos, atinentes à Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN), Receita Federal, Receita Estadual, à Previdência Social, Prefeitura



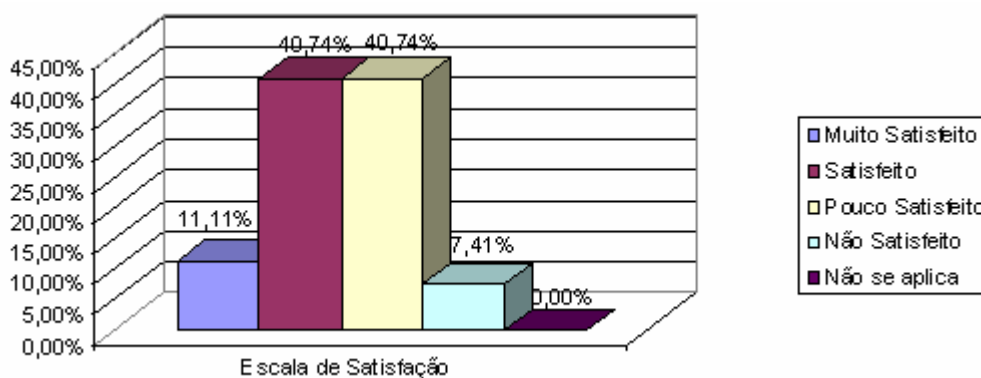
Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

O expressivo resultado de pouco satisfeito demonstra a necessidade do contabilista melhorar a qualidade de atendimento deste serviço. Na página 21, Marion e Santos (1997), aconselham que as informações contábeis em nenhum momento devam ser fraudadas, e devem ser repassadas fidedignamente, o mais breve possível, para facilitar o bom andamento das exigências burocráticas do mundo dos negócios.

## 5.6 Síntese do tópico que apresentou igualdade, quanto ao nível da qualidade dos Serviços Contábeis.

### 5.6.1 Orientação e controle da aplicação dos dispositivos legais vigentes (federais estaduais ou municipais)

Gráfico 8 – Orientação e controle da aplicação dos dispositivos legais vigentes (federais estaduais ou municipais)



Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa elaborada pela autora

O empate de opiniões dos respondentes configurou a necessidade de aperfeiçoar o atendimento deste serviço. No ponto de vista de Szuster (2005) página 21, só a execução das atuais normas e princípios contábeis não assegura o esclarecimento e a veracidade dos relatórios contábeis. O profissional contábil tem a

incumbência de ser um agente consultor, ele tem o dever de orientar e auxiliar os empresários na aplicação do controle dos dispositivos legais vigente, consecutivamente no percurso de sua profissão.

### **5.7 Relatórios finais das entrevistas**

O expressivo nível de insatisfação destes serviços fez ocorrer o retorno de novas entrevistas a dois empresários que foram nomeados E1, e E2, objetivando saber o que eles pensavam sobre tais resultados.

Assim os resultados das buscas a estes serviços, enfatizaram as seguintes sugestões de melhorias:

Conforme o E1, as boas equipes de serviços contábeis não poderão sobreviver sem uma gerência de consultoria.

Argumentou o E1, que existem alguns contadores que só visitam a empresa quando chega o dia de receber seus honorários. Isto precisa mudar. O contador deve passar a fazer parte das atividades empresariais, para dar assistência às empresas. Quando se tem um serviço contábil de qualidade o custo não se torna um peso para as empresas, mas, sim ocasiona retornos consideráveis.

Ressalta o E1, daqui a dez anos, o futuro dos serviços contábeis será de um atendimento mais gerencial, oferecendo assistência contínua aos assuntos e problemas que as empresas precisam superar para continuar ativas no mercado.

Para o E1 um atendimento gerencial contínuo facilitaria muito, pois não precisaríamos contratar um outro profissional fixo, para fazer este atendimento. Assim reduziria o custo deste serviço e o honorário deste profissional poderia estar sendo rateado com outras empresas.

Conclui o E1: quando ocorrem alterações no sistema tributário das empresas, aparece na mídia propaganda enganosa dizendo que com tal sistema, tudo ficou mais fácil para as empresas contabilizarem suas atividades. Em minha opinião as empresas não conseguem sobreviver sem um contador, a cada instante as leis estão mudando, bem como os tributos e as normas. Se este profissional estiver bem informado e o seu conhecimento nos ajudar nas dificuldades que encontramos no dia-a-dia, será bem mais fácil sobreviver.

Conforme o E2, o serviço contábil voltado para o Departamento de RH, ou seja, mais especificamente, a “folha de pagamento” que deve ser acompanhada pelo proprietário da empresa ou o responsável deste setor, junto com o contador.

Revelou o E2 que acompanha sempre os dados da folha de pagamento que são passados para o seu contador. Após receber as informações o profissional revisa e, se surgirem dúvidas, o mesmo entra em contato com a empresa para acertar as pendências.

Lembra o E2 que outra maneira de melhorar os serviços contábeis consiste em participar de conferências, diálogos e outros meios de conhecimento e entrosamento com pessoas diferentes que estão envolvidas com esta atividade. “Há pouco tempo atrás, eu e o meu contador participamos de um Congresso de Contabilidade, e foi muito bom, aprendemos bastante, e com isso a nossa convivência melhorou”.

## 6 CONSIDERAÇÕES E CONCLUSÃO

O capítulo 6 tem por finalidade confirmar os objetivos que foram propostos a serem alcançados no início desta pesquisa, cabendo referência aos objetivos gerais e específicos que pautaram este trabalho acadêmico.

Sob o título de Inovações Incrementais na Prestação de Serviços Contábeis, o trabalho apresenta algumas considerações sobre a contribuição da pesquisa e exposições dos procedimentos metodológicos utilizados. Também argumenta propostas para trabalhos futuros e, por último, relata as conclusões.

### 6.1 Confrontação entre os Objetivos propostos e os resultados obtidos

a) Quanto à proposta de utilização de inovações incrementais nos serviços de contabilidade a partir de sugestões de clientes.

As inovações incrementais conforme temos o respaldo da literatura existente, busca a implantação de pequenas melhorias nas atividades das organizações, e derivam em resultados financeiros satisfatórios, tanto para os clientes, com também à empresa.

Assim o objetivo geral pode ser assegurado na sustentação da proposta do uso das inovações incrementais nos serviços contábeis. A afirmação se torna verdadeira porque as inovações incrementais conduzem a benefícios, a melhorias no aprendizado das atividades dos serviços contábeis. Consiste em uma estratégia importantíssima para inovar o seu desempenho e, deste modo, conseguir a competitividade e a lucratividade. E de forma contínua, possibilita o alcance da solicitação do cliente se tornar em tarefa realizada.

Percebeu-se com esta pesquisa que a inovação incremental tem papel fundamental na prestação dos serviços contábeis. Aprimora a prestação das atividades por intermédio da qualidade dos serviços melhorados e os resultados se consolidam em inovações de serviços, eliminando erros e prejuízos às organizações.

Contribui também, para que a desenvoltura dos serviços contábeis se torne de boa qualidade e o atendimento ao cliente evidencie um resultado satisfatório. As sugestões de melhoramentos dadas por estes usuários foram:

- \_ Conservar os registros da escrituração contábil de forma ordenada, correta e atualizada, para facilitar a emissão de documentos da empresa que, freqüentemente são solicitados por instituições financeiras, bancos, fornecedores do comércio, órgãos públicos e outros, para fazer parte das transações comerciais.
- \_ Fornecer prestação dos serviços contábeis com confiança e presteza para mobilizar e contribuir com o desenvolvimento das atividades empresariais.
- \_ Interagir continuamente com as atividades empresariais de seus clientes e procurar caminhos para orientações sustentáveis nas possíveis dificuldades que surgirem nos negócios e mostrar-se interessado em prestar um serviço diferenciado.
- \_ Proporcionar um tratamento cordial com o público interno e externo e demonstrar que está preparado para atender às pessoas de diferentes pensamentos e cultura.
- \_ Reparar as possíveis falhas de seus serviços, com resolução da veracidade dos fatos e justificar a falha cometida para o seu cliente.
- \_ Melhorar na medida do possível o aspecto da apresentação física do local de atendimento a seus clientes.
- \_ Buscar na legislação tributária, alternativas cabíveis de redução de custo da despesa de seus clientes.
- \_ Compartilhar a troca de experiências através da integração de seus clientes e promover debates sobre assuntos interessantes e atuais.
- \_ Gerenciar suas práticas empresariais com transparência e honestidade.

b) Diagnosticar o nível de satisfação dos usuários com os serviços de contabilidade nas áreas contábil, fiscal, trabalhista e previdenciária, através das dimensões de qualidade.

Percebeu-se a realização deste objetivo por intermédio da execução da pesquisa e na realização das entrevistas. Os resultados revelaram a necessidade de

modificações em determinadas áreas de serviço contábil. Por intermédio das respostas dos usuários, observou-se que suas expectativas se apresentaram insatisfatórias e determinaram falhas na qualidade dos serviços contábeis.

As insatisfações percebidas através dos respondentes indicam a necessidade de melhoramentos nas atividades de “gerenciamento de aprendizado contínuo utilizando a experiência dos empresários, interagindo com o desempenho de suas atividades; os valores cobrados referentes aos honorários de serviços contábeis, e outros gastos eventuais de materiais com a execução do serviço; elaboração da folha de pagamento dos empregados, e de Pró-labore, bem como das guias de recolhimento dos encargos sociais e tributos afins”.

Deste modo, os usuários dos serviços contábeis confirmaram a importância de ser resgatada a qualidade destes serviços, visto que a necessidade de melhorias é imprescindível a qualquer área de serviço que esteja sendo executado, com falhas ou equívocos.

As reivindicações dos usuários dos serviços de contabilidade proporcionaram a concretização dos resultados obtidos através desta pesquisa.

Estas informações proporcionarão àquelas empresas de contabilidade que se encontram com estas dificuldades, resgatar a qualidade dos seus serviços e a reconciliação da convivência do profissional contábil com seus clientes. Através da perseverança e dedicação em seus desígnios, seguramente conseguirá confiança e satisfação.

c) Quanto a apontar sugestões de melhorias, isso se impõem conforme a necessidade nos serviços específicos, através do suporte teórico das inovações incrementais.

A confirmação desse objetivo aconteceu com a captação das sugestões realizadas com os usuários de contabilidade. Tais sugestões enaltecem a pesquisa, reforçando serem necessárias as atualizações em determinadas áreas.

Os comentários revelam que existe a urgência da conscientização do profissional contábil em atualizar seus conhecimentos e interagir com outras áreas que cercam a contabilidade.



O contador deve estar disposto a buscar a convivência com seus clientes com dinamismo, para que o usuário de contabilidade sintam-se amparado por um profissional que, certamente, tem a capacidade de ajudá-lo na tomada de suas decisões.

Conclui-se que de modo geral, com o levantamento das informações recebidas dos usuários de contabilidade aplicados à metodologia de questionários e, também, de entrevistas, configurou-se que é possível obter inovações incrementais nestes serviços. As empresas de prestação de serviços contábeis podem utilizar-se destas pequenas melhorias para alcançar a qualidade de seus serviços e inovar a sua atuação no mercado de trabalho, objetivando a competitividade organizacional.

As inovações incrementais são desempenhos fundamentalmente econômicos, que cooperam na sustentação da solicitação de serviços dos clientes, auxiliam na execução das atividades e propiciam o ponto de partida às melhorias de gestão.

Diz respeito a mudanças organizacionais e desenvolvem novos modos de prestar serviços pela criação de novos espaços de mercado.

## **6.2 Considerações sobre a contribuição da pesquisa**

É notório que em qualquer profissão, não basta apenas um diploma ou um certificado de conclusão de curso. E na ciência contábil não é diferente, é fundamental que o contabilista mantenha o estudo constante, e atualizado do exercício de sua profissão.

Atualmente as ferramentas são diferentes, o papel do contador passa a ser de um orientador, ele deve munir-se de conhecimentos e ajudar o empresário a analisar os resultados contábeis para ter a capacidade de tomar suas decisões.

Percebe-se que os serviços contábeis passam por grandes transformações que podem ser caracterizadas por mudanças de paradigma.

E infelizmente esta pesquisa mostra que os perfis mais comuns entre as empresas deste setor consistem em trabalhar ainda de modo tradicional, somente como escrituradores que passam sua tarefa para o computador.

Dentre tantas sugestões descritas pelos empresários, notou-se que o contabilista necessita ser mais responsável e atencioso, ao elaborar os serviços

contábeis. Ele deve buscar a organização e a veracidade dos fatos contábeis, com o conhecimento atualizado sobre o determinado assunto, para capacitar e oferecer a confiança e a credibilidade dos seus serviços. Os relatórios contábeis solicitado pelo empresário devem ser apresentados pelo contabilista de maneira simples, para facilitar o entendimento de tal demonstração.

O dever do profissional contábil consiste em demonstrar-se interessado em auxiliar as dificuldades cotidianas que surgem no desempenho das atividades de seu cliente.

Sabe-se que os serviços contábeis são imprescindíveis no mundo dos negócios, seu campo é vasto, e as oportunidades de trabalhar com a contabilidade estão cada vez maiores, abrangendo inúmeras atividades a serem desenvolvidas no espaço empresarial.

Portanto, são indispensáveis as sugestões dos empresários. O profissional contábil necessita de mais conhecimento em sua área e também em outras correlatas. Deve buscar especializações em cursos que são oferecidos para seu aperfeiçoamento, com o intuito de atualizar-se, e ser cada vez mais um profissional qualificado.

Não há mais espaço nos serviços contábeis ao profissional que não está motivado a buscar melhorias em sua profissão. Mas há oportunidades de trabalho, àquele profissional que deseja inovar a sua forma de prestar serviços.

A contabilidade sempre será de grande valia no meio empresarial. E o empresário contábil precisa investir em seu *Marketing*, por meio de uma infraestrutura qualificada, para garantir o seu perfil de profissional competente e inovador que trabalha dentro do prazo, com atendimento confiável e de qualidade, superando as expectativas de seus clientes.

### **6.3 Conclusões**

Qualquer tipo de serviço que não acrescentar valor e/ou satisfação ao cliente não perdurará nos dias de hoje. Observa-se que contabilidade é uma ciência social, que tem por finalidade atender e satisfazer o cliente.

Assim a aplicação da inovação incremental nas empresas prestadoras de serviços contábeis, nada mais é do que designar pequenas oportunidades possibilidades de condições de melhorias que evidenciam valor nas atividades organizacionais.

Estas aplicações envolvem a gerência, bem como os demais departamentos, motivados por um procedimento inovador e a intensidade procedente das necessidades do relacionamento dos clientes com a prestadora de serviços.

Consiste em uma das formas que os empresários dos serviços contábeis poderão sempre aprimorar e comercializar os seus serviços, atendendo às diversidades das necessidades dos seus clientes com qualidade e precisão.

Com base no referencial teórico e nas propostas de melhorias postas no questionário e nas entrevistas realizadas, as inovações incrementais que se propõem para as empresas prestadoras de serviços contábeis são:

- a) Aprimorar os conhecimentos relacionados aos seus serviços e outras áreas correlatas, para criar e disseminar informações a sua equipe de serviços, assegurando - lhe um gerenciamento de qualidade.
- b) Preservar a confiança de seu cliente oferecendo-lhe uma assistência contínua, procurando ser um orientador dos assuntos e problemas pertinentes a sua empresa.
- c) Elaborar um planejamento empresarial através de dados reais registrados na contabilidade que possibilite controlar os gastos internos e externos da empresa, proporcionando um procedimento sustentável com intuito de reduzir as despesas de seus clientes.
- d) Repensar no seu desempenho profissional auxiliando o seu cliente a utilizar e interpretar os relatórios contábeis assegurando-lhe um serviço de qualidade, transparente, com dados fidedignos que demonstrem sustentabilidade nos resultados, para que se sinta seguro na tomada de decisão dos negócios da empresa.

- e) Conduzir os serviços de maneira ágil, acompanhando as modificações pertinentes a sua execução, conferindo as informações complexas de alguns serviços.
- f) Participar de reuniões, palestras, cursos de atualizações e outras formas de conhecimento e entrosamento com outras pessoas que estão envolvidas com esta atividade, para poder atender com amplitude de conhecimentos o seu cliente.
- g) Organizar e manter os lançamentos contábeis atualizados, para disponibilizar os documentos ao seu cliente em tempo certo.
- h) Manter a qualidade dos seus serviços, procurando ouvir e atender as estratégias de melhorias sugeridas do próprio cliente.
- i) Considerar um custo mais acessível com possíveis ajustes em determinados serviços.
- j) Conservar a postura ética no exercício de sua profissão, demonstrada através da competência em realizar os serviços com conhecimento dos fatos.

#### **6.4 Propostas às pesquisas futuras**

De outra forma de interesse, mas com a sustentação de referencial teórico, poderá ser pesquisado em tempo futuro:

- a) Identificar quais são as funções e atribuições do profissional contábil no processo produtivo.
- b) Averiguar como ele poderia contribuir para o surgimento de indicadores da produção nas organizações.
- c) Estudar de que forma o profissional contábil pode contribuir para maximização do setor produtivo e apontar um diagnóstico à empresa.
- d) Investigar o novo papel que o profissional contábil pode ter, além de registrar os movimentos contábeis da empresa.

## REFERÊNCIAS

ALCAZAR José Maria Chapinha. **Novos tempos Novos profissionais**. Disponível em <[www.crssp.org.br/portal\\_novo/home/suversimoples/Novos Tempos.pdf](http://www.crssp.org.br/portal_novo/home/suversimoples/Novos%20Tempos.pdf)>. Acesso em: 17/07/2007.

ALMEIDA, Américo Leite. **Um estudo sobre os elementos da cadeia serviços/lucro nos setores bancários e de seguradoras**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2000.

ANDREASSI, Tales. Por que é tão difícil inovar em serviços? **Gazeta Mercantil**, São Paulo, ed. 11, 12 e 13 de janeiro de 2002.

BARROS, Vaine de Magalhães. **O novo e o velho enfoque da informação contábil**. Revista de Contabilidade & Finanças – USP, São Paulo, n. 38, p. 102-112, Mai/Ago. 2005.

BERRY, Leonard L. **Serviços de satisfação máxima**: guia prático de ação. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

CÂNDIDO, Lígia. **Neopatrimonialismo**. 2006. Disponível em: <<http://www.lopesdesa.com.br>> . Acesso em: 24/09/2007.

CAMPOS, Vicenti Falconi. **TQC**: controle da qualidade total (no estilo japonês). Belo Horizonte: FCO/UFMG, 1992.

CHEN, J.S.; TSOU, H.T. Adoção da Tecnologia da Informação para práticas de inovação de serviço e vantagem competitiva. **Universidade de Yuan Zé**, Chung Li, v.12, n. 3, abr 2007.

CHRISTENSEN, Clayton; ANTHONY, Scott. A Dinâmica da Ruptura. **Revista HSM Management**, São Paulo, ano 9, v. 2, n. 49, mar/ abr 2005.

COTEC. **Pautas Metodológicas en Gestion de la tecnologia**. Cotec, 1999.

DRUCKER, Peter. A nova sociedade das organizações. In: HOWARD, R. (Org.) **Aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. Um legado de sete décadas. **Revista HSM Management**, São Paulo, v. 1, n. 54, ano 10, jan/ fev 2005.

FONTANINI, José Italo Candêo; Carvalho, Hélio Gomes. As inovações incrementais em processos e seus fatores contribuintes em um ambiente industrial - um estudo de caso. In: ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 25, 2005, Porto Alegre. **Anais**, 2005.

FONTANINI, José Italo Candêo; Carvalho, Hélio Gomes ; KOVALESKI, José Luiz. O emprego de processo de melhorias contínuas como vetor de inserção de inovações

tecnológicas incrementais nas empresas. In: ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2004, Florianópolis. **Anais**, 2004.

GIANESI, Irineu G. N.; CORREA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Just-in-Time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GRÖNROOS, Christian. A. **Marketing gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Anual de Serviços 2004. Rio de Janeiro: IBGE, 2004. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 22/03/2007.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *et al.* Contabilidade: Aspectos relevantes da epopéia de sua evolução. **Revista Contabilidade e Finanças**, ano XVI, v. 2, n. 38, mai/ago. 2005.

JURAN, Joseph M. **Juran na liderança pela qualidade**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MACHADO, Rosaly; FRANCISCO, Antonio Carlos de; KOVALESKI, João Luiz. Análise das etapas do processo de implantação do Sistema de Gestão do Conhecimento: um estudo de caso no setor metal metalúrgico. In: SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção, de 7 a 9 de novembro de 2005, Bauru. **Anais**, 2005.

MACHADO, Rosaly; REIS, Dálcio Roberto. Terceirização - Um segmento de inovação em serviços. In: 19º. Congresso Internacional de Administração. Gestão Estratégica para Competitividade, de 19 a 22 de setembro de 2006, Ponta Grossa. **Anais**, 2006.

\_\_\_\_\_. Uma síntese de gestão custos para o segmento de serviços. In: 20º. Congresso Internacional de Administração. Gestão Estratégica para o Desenvolvimento Sustentável, de 17 a 21 de setembro de 2007, Ponta Grossa. **Anais**, 2007.

MARION, José Carlos; SANTOS, Márcia Carvalho. **O Perfil do Futuro Profissional e a sua Responsabilidade Social**. 1997. Disponível em <<http://fipecafi.com.br>>. Acesso em 23/03/2007.

\_\_\_\_\_. **Os dois lados de uma profissão**. 2001. Disponível em <<http://fipecafi.com.br>>. Acesso em 23/03/2007

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTOS, João Roberto Loureiro; GUIMARÃES, Leonam dos Santos. **Gestão da tecnologia e inovação**: uma abordagem prática. São Paulo: Saraiva, 2005.

MEIRELLES, Dimária Silva. **Características das firmas e dos setores de serviço segundo o processo de trabalho**: uma análise exploratória multivariada. In: Encontro Nacional de Economia, 34, 2006.

MILLER, Aderbal Nicolas, MARION, José Carlos. **Qual o futuro da contabilidade na nova economia**. 2002. Disponível em <<http://fipecafi.com.br>>. Acesso em 23/07/2007.

MINAYO, Marília Cecília Souza. **Pesquisa social**: teoria e método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNES, Leonor da C. Ferreira; SERRASQUEIRO, Zélia Maria da Silva. A informação contabilística nas decisões financeiras das pequenas empresas. **Revista de Contabilidade & Finanças**, São Paulo: FIPECAFI, v. 4, n. 36, p. 87-96, set./dez. 2004.

OECD. Globalização: **Enfrentando o Desafio 2005**. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/1/13/36778029.pdf>>. Acesso em: 17/08/2007.

OLIVER, Richard L. **Satisfaction**: a Behavioral Perspective on the Consumer. New York: McGraw-Hill, 1997.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade Total na Prática**: Implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY Leonard. L. A conceptual model of services quality and its implication for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41 - 50, 1985.

PEREZ, Antônio Castilla. A Profissão Contábil e o Futuro. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, ano 26, n. 103, jan/ fev 1997.

REIS, Dácio dos Reis. **Gestão da inovação tecnológica**. São Paulo: Manole, 2004.

ROCHA, Luiz Fernando Coelho. **Elementos sobre a doutrina científica do neopatrimonialismo contábil**. 2006. Disponível em: <<http://www.lopesdesa.com.br>> . Acesso em: 10/11/2007.

SÁ, Antonio Lopes. **O mercado de trabalho de um profissional está atado à qualidade dos serviços**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://www.mscontabilidade.com.br/artigos.asp>> . Acesso em: 24/04/2007.

\_\_\_\_\_. **O perfil do contabilista em nossos dias**. 2007. Disponível em: <<http://www.lopesdesa.com.br>> . Acesso em: 11/09/2007.

\_\_\_\_\_. **Qualidade de serviços contábeis e apoio gerencial aos clientes**. 2007. Disponível em: <<http://www.lopesdesa.com.br>> . Acesso em: 21/09/2007.

\_\_\_\_\_. **Neopatrimonialismo como pensamento moderno em contabilidade**. 2007. Disponível em: <<http://www.lopesdesa.com.br>> . Acesso em: 07/11/2007.

SAY, Jean Baptiste. **Tratado de Economia Política**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SAWHNEY, Mohanbir. *et al.* Como crescer prestando serviços. **Revista HSM Management**, São Paulo, v. 2, n. 49, ano 9, mar/ abr 2005.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, Alexandre Messa; NEGRI, João Alberto; KUBOTA, Luis Cláudio. **Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil**. 2006. Disponível em <<http://www.ipea.gov.br>> . Acesso em: 28/01/2007.

SILVESTRO, R. *et al.* Towards a classification of service processes. **International Journal of Service Industry Management**, v.3, n.3, ,p.62-75, 1992.

SIMANTOB, Moysés. **Guia valor econômico de inovação nas empresas**. São Paulo: Globo, 2003.

SMIJTINK, Maurício Fernando Cunha. **Contabilidade e a tecnologia**. 2006. Disponível em <<http://crcpr.org.br>>. Acesso em 23/07/2007.

\_\_\_\_\_. **CFC prepara o lançamento da Nova Carteira de Identidade profissional**. 2007. Disponível em <<http://crcpr.org.br>>. Acesso em 23/07/2007.

SIQUEIRA, Antonio C. B. **Marketing empresarial, industrial e de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2005.

STAL, Eva. **Centro de pesquisa cooperativa**: um modelo eficaz de interação universidade-empresa. 1997. Tese (Doutorado) – FEA/ USP, São Paulo, 1997.

SZUSTER, Natan; SZUSTER, Fortunée Rechtman; SZUSTER, Flavia Rechtman. Contabilidade: atuais desafios e alternativa para seu melhor desempenho. **Revista**



**de Contabilidade & Finanças**, São Paulo: FIECAFI, v. 2, n. 38, p. 20-30, mai/ago 2005.

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

TEIXEIRA, Filho, Jayme. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios**. Rio de Janeiro, SENAC, 2000.

THE SHAPE AGENDA. Incremental ou radical? **Revista HSM Management**, São Paulo, v. 2, n. 49, ano 9, p. 52 – 57, mar/ abr 2005.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1987.

VARGAS, Eduardo Raupp. **Inovações em serviços: casos de hospitais porto alegrenses**. 2002. Dissertação (Mestrado) – UFRS/ RS, Porto Alegre, 2002.

VASCONCELOS, Eduardo Mourão. **Complexidade e Pesquisa interdisciplinar: epistemologia e metodologia operativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, L. C. Mello. **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva**. São Paulo: Atlas, 2002.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN A.; BERRY L. L. **Delivering Quality Service**. NewYork : Free Press, 1990.

\_\_\_\_\_. **The nature and determinats of customer expectation of service**. Cambridge: Cambrigde Institute, 1991.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE CONTABILIDADE E SUGESTÕES DE MELHORIAS



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

**Ministério da Educação**

**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**

**Departamento de Pós-Graduação**

**Mestrado em Engenharia de Produção**

#### **Pesquisa: Avaliação da qualidade dos serviços de Contabilidade e sugestões de melhorias.**

Esta pesquisa objetiva avaliar a qualidade dos Serviços Contábeis na Cidade de Ponta Grossa e, especialmente, levantar possíveis melhorias em tais serviços.

A participação de sua empresa é muito importante e poderá ser feita através do preenchimento do questionário a seguir.

Garantimos o sigilo dos dados informados, conforme exige o Código Internacional de Ética em Pesquisa. As respostas fornecidas serão consideradas apenas de forma agregada. E desde já agradecemos sua participação.

#### **Responsável pela pesquisa**

Rosaly Machado (mestranda da UTFPR).

#### **Orientador da pesquisa**

Prof. Dr. Dálcio Roberto dos Reis (Professor da UTFPR)

Caracterização da empresa usuária dos serviços de contabilidade:

Nome (opcional):

Área de atuação:

Tempo de atuação no mercado:

Número de colaboradores:

Cargo do respondente:

Escolaridade:

#### **Instrução:**

Por gentileza, responda estas perguntas abaixo, assinalando com um “X” o seu grau de satisfação quanto à qualidade de cada um dos serviços contábeis descritos e, principalmente, sugira o quê, ou como, poderíamos melhorar cada um dos serviços:

Use a escala:

4 – Muitíssimo satisfeito

3 – Satisfeito

2 – Pouco satisfeito

1 – Nada satisfeito

NA – Não se aplica à minha empresa

**1. Área Contábil**

Serviço	4	3	2	1	NA
1.1 - A classificação e a escrituração da contabilidade de acordo com as normas e princípios contábeis vigentes.					
Sugestões:					

Serviço	4	3	2	1	NA
1.2 - A apuração de balancetes.					
Sugestões:					

Serviço	4	3	2	1	NA
1.3 - A elaboração do Balanço Anual e Demonstrativo de resultados.					
Sugestões:					

Serviço	4	3	2	1	NA
1.4 - A escrituração, autenticação e registro do Livro Diário, Razão e outros livros auxiliares, de acordo com as normas e princípios contábeis vigentes.					
Sugestões:					

Serviço	4	3	2	1	NA
1.5 - A elaboração e registro na JUCEPAR do Contrato Social e as eventuais alterações de acordo com as normas e princípios contábeis vigentes.					
Sugestões:					

Serviço	4	3	2	1	NA
1.6 - Assessoria ao envio de processo contratual perante os órgãos (federais, estaduais e municipais), referente ao procedimento de situações de inclusão, exclusão ou alteração de cláusulas.					
Sugestões:					

**2. Área Fiscal**

Serviço	4	3	2	1	NA
2.1 - Orientação e controle da aplicação dos dispositivos legais vigentes (federais estaduais e municipais).					
Sugestões:					

Serviço	4	3	2	1	NA
2.2 - Escrituração dos registros fiscais do IPI, ICMS, ISS/QN					
Sugestões:					

Serviço	4	3	2	1	NA
---------	---	---	---	---	----

2.3 - Atendimento das demais exigências previstas em atos normativos, bem como de eventuais procedimentos de fiscalização tributária.					
Sugestões:					

Serviço	4	3	2	1	NA
2.4 - Atendimento à solicitação de CND conforme as exigências previstas de licitações, cadastro bancário e outros atos burocráticos, atinentes à Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN), Receita Federal, Receita Estadual, à Previdência Social, Prefeitura Municipal e outros órgãos relacionados à contabilidade.					
Sugestões:					

Serviço	4	3	2	1	NA
2.5 - Elaboração das guias de informação e de recolhimento dos tributos devidos perante a Receita Federal (DARF, Opção do Simples, DARF Regime Normal), Receita Estadual (Simples PR - GR-PR, Regime Normal GR-PR), Prefeitura do Município (ISS).					
Sugestões:					

Serviço	4	3	2	1	NA
2.6 - Atendimento às exigências previstas quanto à elaboração de guias para o recolhimento de GR – PR referente a frete de mercadorias de transporte autônomo.					
Sugestões:					

Serviço	4	3	2	1	NA
2.7 - Transmissão do Sintegra perante a Receita Estadual					
Sugestões:					

### 3. Área de Declarações da Pessoa Jurídica

Serviço	4	3	2	1	NA
3.1 - Elaboração da declaração anual de Imposto de Renda da Pessoa Jurídica. (Receita Federal)					
Sugestões:					

Serviço	4	3	2	1	NA
3.2 - Elaboração anual da Declaração Fisco Contábil (DFC), (Receita Estadual).					
Sugestões:					

Serviço	4	3	2	1	NA
3.3 - Elaboração da Declaração Fiscal Anual (DFA) (Prefeitura					

Municipal)					
Sugestões:					

Serviço	4	3	2	1	NA
3.4 - Elaboração da Declaração RAIS Anual (Relatório Anual de Informações Sociais)					
Sugestões:					

Serviço	4	3	2	1	NA
3.5 - Elaboração da Declaração Anual contábil (DACON)					
Sugestões:					

Serviço	4	3	2	1	NA
3.6 - Elaboração anual da Declaração Contábil Fiscal (DCTF)					
Sugestões:					

Serviço	4	3	2	1	NA
3.7 – Atendimento às demais exigências, previstas em atos normativos, bem como de eventuais procedimentos de fiscalização.					
Sugestões:					

**4. Área Trabalhista e Previdenciária**

Serviço	4	3	2	1	NA
4.1 - Orientação e controle da aplicação dos preceitos da Consolidação das Leis do Trabalho, bem como aqueles atinentes à Previdência Social, PIS, FGTS e outros aplicáveis à relação de emprego.					
Sugestões:					

Serviço	4	3	2	1	NA
4.2 - Manutenção dos Registros dos Empregados e serviços correlatos.					
Sugestões:					

Serviço	4	3	2	1	NA
4.3 - Elaboração da Folha de Pagamento dos empregados, e de Pró-labore, bem como das guias de recolhimento dos encargos sociais e tributos afins.					

Sugestões:
------------

Serviço	4	3	2	1	NA
4.4 - Elaboração do Formulário do Pedido de Seguro Desemprego dos colaboradores.					

Sugestões:
------------

Serviço	4	3	2	1	NA
4.5 – Atendimentos às demais exigências previstas na legislação, bem como de eventuais procedimentos de fiscalização.					

Sugestões:
------------

## 5. Organização e arquivamento dos documentos contábeis

Serviço	4	3	2	1	NA
5.1 - Relativos ao desempenho dos lançamentos contábeis mensais, tais como: extrato bancário, cópia de cheques, borderôs, contrato de créditos, cobrança, avisos de créditos, notas fiscais de entrada (de compra), notas fiscais de venda (saída), etc.					

Sugestões:
------------

## 6. Departamento de Pessoal

Serviço	4	3	2	1	NA
6.1 - Elaboração e apuração da Rescisão de Contrato de Trabalho dos empregados.					

Sugestões:
------------

Serviço	4	3	2	1	NA
6.2 - Procedimentos correlatos quanto à admissão de Contrato de Trabalho dos empregados.					

Sugestões:
------------

Serviço	4	3	2	1	NA
6.3 – Comunicação de admissão e demissão ao Ministério Público (CAGED).					

Sugestões:
------------

Serviço	4	3	2	1	NA
6.4 - Controle de frequência dos empregados e eventual comunicação para concessão de férias, bem como correções salariais espontâneas.					

Sugestões:
------------

Serviço	4	3	2	1	NA
6.5 - Controle de permanência de período dos empregados, que se encontram em condições especiais (acidente de trabalho, encosto, aposentadoria parcial, aposentadoria definitiva, auxílio maternidade, etc.), perante a Previdência Social.					
Sugestões:					

Serviço	4	3	2	1	NA
6.6 – Quanto ao inter-relacionamento com o sindicato patronal e de empregado.					
Sugestões:					

### 7. Custo dos serviços contábeis

Serviço	4	3	2	1	NA
7.1 - Os valores cobrados referentes aos honorários de serviços contábeis e outros gastos eventuais de materiais com a execução do serviço.					
Sugestões:					

### 8. Funcionalidade de novas práticas de serviços contábeis.

Serviço	4	3	2	1	NA
8.1 - Gerenciamento de aprendizado contínuo utilizando a experiência dos empresários, interagindo com o desempenho de suas atividades.					
Sugestões:					

### 9. Área de atendimento da Pessoa Física

Serviço	4	3	2	1	NA
9.1 - Declaração de ajuste do Imposto de Renda Pessoa Física					
Sugestões:					

Serviço	4	3	2	1	NA
9.2 - Preenchimento de fichas cadastrais dos empresários e de seus colaboradores, mediante solicitação de instituições comerciais e financeiras.					
Sugestões:					

### 10. Serviços de Auditoria

Serviço	4	3	2	1	NA
10.1 - Os serviços de Auditoria tais como: inspeção; observação; investigação; cálculo; revisão; emissão do parecer e apresentação dos resultados.					
Sugestões:					

**11. Serviços de Perícia**

Serviço	4	3	2	1	NA
11.1 - Os serviços de Perícia tais como: orientar a parte na feitura dos quesitos, examinar o laudo pericial contábil da lavra do Sr. Perito Judicial e emitir parecer pericial contábil sobre o mesmo e ser presencial em todas as instâncias no âmbito do tribunal.					
Sugestões:					

Passaremos na sua empresa no dia \_\_\_ / \_\_\_ para recolhermos o questionário

Grata pelo apoio.

Rosaly Machado – Tel: 42- 32272888



## APÊNDICE B - ROTEIRO

### DESCRIÇÃO DO ROTEIRO PARA FACILITAR O ESCLARECIMENTO DE ALGUMAS DAS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO



**Ministério da Educação**  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
**Departamento de Pós-Graduação**  
**Mestrado em Engenharia de Produção**

1.1 - A classificação e a escrituração da contabilidade de acordo com as normas e princípios contábeis vigentes.

- ❖ Implica na qualidade da elaboração da escrituração dos documentos contábeis solicitados quando são vistoriados pelos fiscais do CRC. Se eles sempre estão de acordo com as normas exigidas pela fiscalização. Quando existem desconformidades a estes serviços (problema de erro de escrituração), conseqüentemente a empresa é notificada e multada por não estar com seus documentos escriturados adequadamente.

1.2 - A apuração de balancetes.

- ❖ Consiste na solicitação de balancetes para abertura de conta bancária, abertura de créditos de financiamentos, cadastros e outros.

1.3 - A elaboração do Balanço Anual e Demonstrativo de resultados.

- ❖ São os serviços que são executados uma vez no ano. (exemplo: relatório das mercadorias de preço de custo, que a empresa possui, para elaborar o livro de inventário).

1.4 - Assessoria ao envio de processo contratual perante os órgãos (federais, estaduais ou municipais), referente ao procedimento de situações de inclusão, exclusão ou alteração de cláusulas.

- ❖ É o acompanhamento de processos contratual que a empresas realizou, tornando necessário o constante atendimento a esses casos, para agilizar a burocracia dos órgãos descritos acima.

2.1 - Orientação e controle da aplicação dos dispositivos legais vigentes (federais estaduais ou municipais).

- ❖ As orientações nesse caso podem ser exemplificadas com o Super Simples, que é uma Lei que já está vigorando no próximo mês. (são os esclarecimentos ao empresário e controle das mudanças que ocorrem por uma lei nova ou alteração da existente).

2.2 Escrituração dos registros dos livros comerciais (Diário e Razão e outros auxiliares) e os fiscais do IPI, ICMS, ISS/QN.

- ❖ A escrituração comercial contábil dos livros das pessoas jurídicas deve ficar sob a responsabilidade do contador legalmente habilitado nos termos da legislação específica, devendo as demonstrações contábeis obrigatórias ser assinadas pelos sócios ou administradores e pelo contabilista, obedecendo às normas do art. 257 e 268 RIR/99 e, inciso 4º. da Lei n. 6.404/76). Esses livros devem ser efetuados com individualização e clareza, de modo a permitir, em qualquer momento, a perfeita identificação dos fatos descritos.
- ❖ São os registros em livros, ex: ISS que registra os lançamentos da prestação de serviços, para apresentar a Prefeitura.

2.3 - Transmissão do Sintegra perante a Receita Estadual.

- ❖ Os serviços relativos ao Sintegra são arquivos magnéticos que o contador envia mensalmente, gerando informações de notas fiscais de entrada e saída, com número, série e razão social da referidas notas para a Receita Estadual. Se este serviço não estiver em dia, bloqueia a CND solicitada perante a Receita Estadual e, também, não libera autorização à gráfica para confeccionar blocos de notas fiscais à empresa até que este serviço seja regularizado.

3.1 - Elaboração anual da Declaração Fisco Contábil (DFC), (Receita Estadual).

- ❖ São informações que o escritório contábil envia a Receita Estadual anualmente com dados sobre o movimento de entrada de mercadorias, saída de mercadorias e a prestação de serviços. Se este serviço não for realizado no prazo editado pela Receita, implicará para a empresa uma notificação para regularização, seguida de multa por não entregar as informações. Também bloqueia a CND solicitada perante a Receita Estadual e não libera autorização à gráfica para confeccionar blocos de notas fiscais até que este serviço seja regularizado.

3.2 - Elaboração da Declaração Fiscal Anual (DFA) (Prefeitura Municipal)

- ❖ São informações que o escritório contábil envia à Prefeitura Municipal anualmente, com dados sobre o movimento de entrada de mercadorias, saída de mercadorias e a prestação de serviços. Se este serviço não for realizado no prazo editado pela Prefeitura, implicará para a empresa uma notificação para regularização, seguida de multa por não entregar as informações. Também bloqueia a CND solicitada perante a Prefeitura Municipal e não libera autorização à gráfica para confeccionar blocos de notas fiscais até que este serviço seja regularizado.

3.3 - Elaboração da Declaração RAIS Anual (Relatório Anual de Informações Sociais)

- ❖ São informações que o escritório contábil envia ao Ministério do Trabalho anualmente, com dados sobre a movimentação (admissão e demissão) dos colaboradores da empresa. Também informa os rendimentos de salários, data de nascimento, função, férias, etc. Se este serviço não for enviado no prazo, implicará para a empresa uma notificação para regularização, seguida de multa por não entregar as informações.

Também bloqueia a retirada do PIS na Caixa Econômica, se ele tiver o direito de recebimento.

### 3.4 - Elaboração da Declaração Anual contábil (DACON)

- ❖ São informações que o escritório contábil envia à Receita Federal por mês ou então semestralmente, com dados contribuição do PIS/PASEP e da contribuição para o financiamento da seguridade social (COFINS), nos regimes de apuração cumulativa e não cumulativa. Se este serviço não for realizado no prazo, implicará para a empresa uma notificação para regularização, seguida de multa por não entregar as informações, e bloqueia a CND, solicitada a este órgão.

### 3.5 - Elaboração anual da Declaração Contábil Fiscal (DCTF)

- ❖ São informações que o escritório contábil envia à Receita Federal anualmente, com dados sobre o movimento de entrada de mercadorias, saída de mercadorias e a prestação de serviços, e os valores recolhidos a este órgão. Tais informações serão confrontadas com outras que são de envio obrigatório. São elas a DACON e DIPJ. Se este serviço não for realizado no prazo, implicará para a empresa uma notificação para regularização, seguida de multa por não entregar as informações, e bloqueia a CND, solicitada a este órgão.

4.1 – Orientação e controle da aplicação dos preceitos da Consolidação das Leis do Trabalho, bem como aqueles atinentes à Previdência Social, PIS, FGTS e outros aplicáveis a relação de emprego.

- ❖ Serviços que devem ser esclarecidos ao empresário/trabalhador sobre encargos trabalhistas descritos acima, no que se refere à base de cálculo e alíquota modificada por alteração de salário, por motivo de Convenções do Sindicato, ou outro motivo de alteração.

5.1 – Comunicação de admissão e demissão ao Ministério Público (CAGED).

- ❖ Este serviço consiste no envio mensal para o Ministério Público, informando o período das admissões e demissões, auxílio-maternidade, encostos por acidente ou doença, e aposentadoria dos empregados.

5.2 – Quanto ao inter-relacionamento com o sindicato patronal e de empregado.

- ❖ Consiste na conversação do escritório contábil com o sindicato em questões de acerto trabalhista relacionados ao funcionário da empresa e outras questões que sejam necessárias a intervenção do escritório perante o sindicato.

5.3 – Gerenciamento de aprendizado contínuo utilizando a experiência dos empresários, interagindo com o desempenho de suas atividades.

- ❖ Promove reuniões para discutir assuntos importantes, referente às atividades da empresa para agregar o conhecimento tanto do empresário como do contador responsável pela escrita contábil.

Por gentileza, nas linhas abaixo descreva o assunto que você percebeu que não está no questionário, mas que você gostaria de comentar na pesquisa.



---

---

---

---

---

---

---

---

Grata pelo apoio,  
Rosaly Machado

## APÊNDICE C – QUESTÕES QUE NORTEARAM AS ENTREVISTAS



**Ministério da Educação**  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
**Departamento de Pós-Graduação**  
**Mestrado em Engenharia de Produção**

Respondente

Data: / /

Função na empresa

### **1) Área Contábil**

A escrituração contábil permite ao empresário obter relatórios como o diário e o razão, e também balancete, balanço patrimonial e outros, que demonstram a situação financeira da empresa. Como você avalia a utilidade destes relatórios? Eles contribuem para esclarecer a situação financeira de sua empresa, e podem auxiliar na tomada de decisão de seus negócios?

### **2) Área Fiscal**

Você sabe como sua empresa está sendo tributada, e como acontece a incidência do cálculo de seus tributos, referente ao domínio federal, estadual, e municipal?

### **3) Declarações da Pessoa Jurídica**

As declarações de IRPJ, RAIS, DFC, DFA, e outras, que apresentam a comprovação das movimentações financeiras e administrativas da empresa, estão sempre atualizadas e disponíveis, quando são solicitadas?

### **4) Área trabalhista e previdenciária**

Quanto à área trabalhista e previdenciária, os serviços contábeis estão sendo executados satisfatoriamente?

### **5) Organização e arquivamento dos documentos contábeis**

Os documentos de sua empresa, que permanecem no domínio do contador, ou que são devolvidos para a empresa, depois de analisados e contabilizados, encontram-se devidamente organizados e arquivados, e mantêm o zelo da boa conservação, no tempo que for necessário exigido pela legislação?

### **6) Departamento de pessoal**

Como o departamento de pessoal de sua empresa está sendo atendido. Como é feito o intercâmbio da concessão dos dados da empresa com a contabilidade?

### **7) Custo dos serviços contábeis**

Você pode relatar o que pensa, dos valores que são cobrados referentes aos serviços contábeis?

**8) Funcionamento de novas práticas de serviços contábeis**

Na condição de usuário dos serviços contábeis, você tem recebido um atendimento contínuo, atualizado, e fidedigno de seu contabilista?

**9) Declaração da Pessoa Física**

Você pode relatar com é o atendimento do seu contabilista, aos serviços solicitados da pessoa física?

**10) Serviços de Auditoria**

Você já solicitou, ou solicita serviços de auditoria contábil em sua empresa?

**11) Serviços de Perícia**

Você já solicitou, ou solicita serviços de perícia contábil em sua empresa?