

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JOCIELE SILVESTRO

**PROGRAMA DE QUALIDADE NECESSÁRIA CONTÁBIL: UM ESTUDO DE CASO
NOS ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS DA SERRA GAÚCHA QUE IMPLANTARAM O
PROGRAMA**

CAXIAS DO SUL

2016

JOCIELE SILVESTRO

**PROGRAMA DE QUALIDADE NECESSÁRIA CONTÁBIL: UM ESTUDO DE CASO
NOS ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS DA SERRA GAÚCHA QUE IMPLANTARAM O
PROGRAMA**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador: Prof. Dra. Marlei Salete Mecca

CAXIAS DO SUL

2016

JOCIELE SILVESTRO

**PROGRAMA DE QUALIDADE NECESSÁRIA CONTÁBIL: UM ESTUDO DE CASO
NOS ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS DA SERRA GAÚCHA QUE IMPLANTARAM O
PROGRAMA**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador: Prof. Dra. Marlei Salete Mecca

Aprovado (a) em ____/____/____

Banca Examinadora:

Presidente

Prof. : Prof. Dra. Marlei Salete Mecca
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

Prof. Dr Joel Domingues
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Ms Roberto Biásio
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico a minha família, que me ensinou a nunca desistir dos meus objetivos e que sempre esteve ao meu lado, me apoiando, me incentivando e que muito contribuiu para que este trabalho e esta etapa de minha vida fossem concluídos.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este trabalho fosse realizado. Em especial a minha orientadora, Prof. Dra. Marlei Salete Mecca, pela sua disponibilidade e orientação no desenvolvimento deste trabalho. Agradeço de todo meu coração a Deus, que me disponibilizou forças sempre que necessitei, a minha família que teve muita paciência e compreensão nesta longa jornada e que contribuíram com o amor e carinho de sempre, o que foi essencial para o desenvolvimento deste trabalho.

“Nada é suficientemente bom. Então vamos fazer o que é certo, dedicar o melhor de nossos esforços para atingir o inatingível, desenvolver ao máximo os dons que Deus nos concedeu, e nunca parar de aprender.”

Beethoven

RESUMO

Com o crescente aumento da competitividade entre as empresas, o que as mesmas vêm buscando para melhorar seus serviços e ter um diferencial perante as demais, é a qualidade. Em razão disso, o mercado traz programas de qualidade específicos para cada tipo de organização, onde estes prometem diversas melhorias em todos os setores, inclusive aos consumidores finais que são os clientes. Direcionado às organizações contábeis está o programa de qualidade necessária contábil – PQNC, criado exclusivamente para uso de escritórios de contabilidade. Contudo, torna-se interessante verificar se os objetivos do programa estão atendendo as necessidades dos usuários. Desta forma, a questão de pesquisa é: Qual a percepção dos escritórios contábeis associados ao Sescon Serra Gaúcha sobre os fatores, prós e contras, da implantação e manutenção de um sistema de qualidade? Para responder essa questão elaborou-se um questionário que foi aplicado de forma eletrônica aos escritórios contábeis associados ao Sescon Serra Gaúcha e certificados com o programa de qualidade PQNC. Também se buscou identificar em referencial teórico alguns conceitos importantes da qualidade e suas ferramentas, como a família ISO e o método de gestão 5S, demonstrando seu avanço na história e seu uso na atualidade. Para análise dos resultados utilizou-se como ferramenta o software IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences), sendo possível evidenciar os prós e contras da implantação, algumas das vantagens percebidas foram a padronização, organização, controle, segurança, confiabilidade, limpeza, satisfação dos clientes entre outras. Já os processos burocrático, alto custo, controles excessivos, resistência dos colaboradores foram alguns dos pontos negativos encontrados pelas prestadoras de serviços contábeis que aderiram ao programa de qualidade PQNC.

Palavras-chave: Programa de qualidade. PQNC. ISO. 5S. Clientes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Em qual município está localizada a sua empresa?	42
Figura 2: A quanto tempo a empresa está certificada?	43
Figura 3: O que levou a empresa a implantar o programa?.....	44
Figura 4: Houve diminuição do retrabalho?	45
Figura 5: Houve aumento da receita pelo fato da certificação?	46
Figura 6: Em quais aspectos houve melhoria após a certificação?	48
Figura 7: Quais os principais problemas encontrados na implementação da certificação?	49
Figura 8: Os problemas encontrados nos resultados dos serviços prestados são registrados e quantificados possibilitando futura prevenção de falhas e permitindo identificar as áreas onde há falta de controle?	50
Figura 9: A empresa proporciona atendimento ou visitas para seus clientes com frequência?	51

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1: Principais mudanças da ISO 9000	26
Quadro 2: Resumo do programa de qualidade 5S.	34
Quadro 3: Síntese do programa CTC.....	35
Quadro 4: Módulos e Requisitos PQNC categoria Prata.	37
Quadro 5: Módulos e Requisitos PQNC categoria Ouro.....	37
Quadro 6: Relação dos itens abordados no embasamento teórico e sua ligação ao programa PQNC.....	38
Quadro 7: Situação dos escritórios associados ao Sescon em relação ao PQNC....	41
Quadro 8: Comparação do tempo de certificação e seu uso como instrumento de marketing.	44
Quadro 9: Comparação da redução dos custos com o aumento da receita.	46
Quadro 10: Comparação da redução dos custos com a diminuição do retrabalho. ..	47
Quadro 11: Comparação do tempo de certificação com o uso de reuniões.....	51
Quadro 12: Vantagens e Desvantagens percebidas pelos escritórios com a implementação do programa de qualidade PQNC.....	53

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	11
1.2	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.3	OBJETIVOS	14
1.3.1	Objetivo geral	14
1.3.2	Objetivos específicos	14
1.4	METODOLOGIA.....	15
1.5	ESTRUTURA DO ESTUDO	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	CONTABILIDADE: CONCEITO E OBJETIVOS.....	18
2.2	USUÁRIOS DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS.....	19
2.3	ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS	20
2.4	GESTÃO DA QUALIDADE	21
2.4.1	Conceito de Qualidade	21
2.4.2	Evolução da Gestão de Qualidade	23
2.4.3	Princípios da qualidade	24
2.5	ISO SÉRIE 9000	25
2.5.1	Histórico e conceito	25
2.5.2	Requisitos ISO 9001	27
2.5.3	Ciclo PDCA	28
2.6	PROGRAMA DE QUALIDADE 5S.....	28
2.6.1	Seiri – Senso de Utilização	30
2.6.2	Seiton – Senso de Arrumação	31
2.6.3	Seiso – Senso da Limpeza	31
2.6.4	Seiketsu – Senso de Padronização ou Higiene	32
2.6.5	Shitsuke – Senso de Disciplina	33
2.7	PROGRAMA DE QUALIDADE NECESSÁRIA CONTÁBIL.....	34
3	ESTUDO DE CASO	39
3.1	SESCON SERRA GAÚCHA.....	39
3.2	GRUPO DIRETIVA.....	39

3.3	PQNC.....	40
3.4	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	41
3.5	ANÁLISES E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	42
4	CONCLUSÃO	55
	REFERÊNCIAS	57
	ANEXO A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS	62

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Para as organizações que visam a competitividade é de grande importância que tenham a consciência de que a melhoria da qualidade é necessária e que manter-se atualizado quanto a este assunto é um ponto a favor para satisfazer sua clientela e garantir uma posição de destaque no cenário em que estão inseridas.

Conforme Shigunov (2003) a contabilidade deixou de ser apenas um instrumento de escrituração patrimonial para se tornar um instrumento de gestão, utilizada para planejamentos, controles e tomadas de decisões. Acompanhando o desenvolvimento das empresas, a contabilidade passou a se preocupar mais com a qualidade. Através da tecnologia da informação e da gestão da qualidade, as organizações podem oferecer excelência nos serviços prestados. Algumas maneiras de se adotar a qualidade é através do programa "5s" e do ciclo PDCA, que oferece um ambiente de trabalho dinâmico, estimulando o trabalho em equipe, motivando os funcionários, atendendo as necessidades dos clientes e tornando a empresa cada vez mais competitiva.

As normas internacionais ISO visam garantir a segurança, a confiabilidade e a qualidade de produtos e serviços. É uma ferramenta estratégica que reduz os custos, minimizando desperdícios, erros e aumentando a produtividade. A ISO tem mais de dezenove mil normas internacionais que abrangem quase todos os aspectos da tecnologia e negócios, dentre as mais populares estão: a ISO 9000 – Gestão de Qualidade, ISO 14000 – Gestão Ambiental, ISO 26000 – Responsabilidade Social (ISO, 2016).

Desde que a norma foi criada na década de 80, houveram muitos ajustes e alterações para aprimorá-la e aperfeiçoá-la em relação as mudanças que frequentemente vem acontecendo. Em dezembro de 2000, muitas empresas tiveram que se enquadrar aos novos padrões. O motivo foi que antes a certificação era restrita a questões técnicas, agora ficou muito mais abrangente. A ISO sempre esteve focada no produto e agora o alvo são os clientes. O que era uma fórmula de gestão de qualidade transformou-se em uma maneira de medir a qualidade de gestão. Várias ISO foram condensadas em um único documento que se tornou a ISO 9001:2000 (EXAME, 2002).

A partir da norma 9001 da ISO foi desenvolvido um programa de qualidade específico para prestadora de serviços contábeis, o programa de qualidade necessária contábil (PQNC). O programa busca trazer a qualidade dentro das organizações através das pessoas, ou seja, com a mudança de comportamento é possível criar um ambiente onde a melhoria aconteça de forma contínua e espontânea (PQNC – MANUAL DE TREINAMENTO, 2012).

A metodologia do programa já foi implantada em cerca de 1.160 organizações contábeis distribuídas entre os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Rio de Janeiro, Pará, Macapá e Minas Gerais e para receber o destaque os escritórios participam da implementação do PQNC, que inclui: diagnóstico, oito módulos do programa Comprometimento Total com o Cliente (CTC), consultoria de acompanhamento, pré-auditoria e auditoria de certificação. O programa que existe desde 2000, foi incorporado e personalizado para a realidade atual dos profissionais da classe contábil da Serra Gaúcha (SESCON SERRA GAÚCHA, 2016).

O presente trabalho tem a finalidade de verificar, através da aplicação de questionários nas organizações contábeis associadas ao Sesccon Serra Gaúcha, a percepção dos mesmos sobre os fatores prós e contras da implantação e manutenção do PQNC.

A justificativa deste trabalho, do ponto de vista acadêmico, se dá ao perceber que o mesmo poderá ser útil para estudantes não só do ramo contábil como também de outras áreas de conhecimento, visto que o tema trata de qualidade, esta por sua vez vem se tornando muito mais do que uma simples padronização nos serviços ou apenas um diferencial entre as empresas. Os benefícios que a qualidade traz as empresas hoje em dia são incontáveis, tanto no que se refere a organização, melhoria dos serviços e do atendimento, limpeza do ambiente, construção de maiores aprendizados, da importância dada a saúde física, mental e emocional dos colaboradores quanto na redução de custos da empresa, observando e eliminando fontes de desperdícios e de retrabalho, o que aumenta consequentemente o lucro da empresa e o seu desempenho no mercado. O mesmo também pode vir a complementar pesquisas e aprimorar o conhecimento de demais interessados.

Já sob o ponto de vista profissional, o estudo tem grande relevância, ao observar que o mesmo poderá ser utilizado por diversas organizações, para auxiliar e também ampliar o conhecimento das mesmas. Observando sua importância e visto que cada vez mais é requisitada pelas empresas para impulsioná-las no mercado,

principalmente no mundo em que estamos inseridos atualmente, onde a qualidade deixou de ser apenas um diferencial para as empresas, mas sim, uma necessidade.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme Marion (2013), a Contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa. Com o passar do tempo, o governo começa a utilizar-se da mesma para arrecadar impostos e a torna obrigatória para a maioria das empresas. Todas as movimentações possíveis de mensuração monetária são registradas pela Contabilidade, que, em seguida, resume os dados registrados em forma de relatórios e os entrega aos interessados em conhecer a situação da empresa. Esses interessados podem ser os usuários internos ou os externos.

Os usuários são as pessoas que se utilizam da Contabilidade, que se interessam pela situação da empresa e buscam na Contabilidade suas respostas (MARION, 2013). Os usuários internos incluem os administradores de todos os níveis, que usualmente se valem de informações mais aprofundadas e específicas acerca da entidade. Já os usuários externos concentram suas atenções, de forma geral, em aspectos mais genéricos, expressos nas demonstrações contábeis (BARBOSA, 2004).

Dentre os usuários da contabilidade, estão as empresas prestadoras de serviços contábeis, popularmente conhecidos como escritórios de contabilidade, os quais exercem atividades terceirizadas quanto aos serviços e obrigações acessórias das empresas. Além de oferecerem serviços de escrituração contábil, fiscal, trabalhista, assessoria e planejamento tributário, muitas vezes, também oferecem serviços de suporte jurídico para seus clientes.

Um item importante para os escritórios de contabilidade é ter uma excelente gestão interna. Dentre os diversos tipos de gestão, destaca-se a gestão de qualidade. Para Lobo (2011), a qualidade é um conjunto de características de um serviço que lhe confere competência para satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas, sendo que as necessidades implícitas são tudo o que o consumidor espera e as necessidades explícitas são tudo aquilo que está expresso precisamente.

A qualidade pode ser atingida de diversas maneiras, dentre elas está a

aderência a programas de qualidade, sendo que entre estes um dos mais utilizados por escritórios contábeis é o PQNC. O PQNC é um programa de certificação de qualidade, criado a partir da NBR ISO 9001 que se baseia na filosofia do CTC, desenvolvido exclusivamente para empresas prestadoras de serviços contábeis (SESCON SERRA GAÚCHA, 2016).

Devido à busca incessante pela qualidade e visto que esta impulsiona os seus usuários para um mercado de sucesso, cada vez mais se torna necessário investir em aperfeiçoamentos ou qualificações que as destaquem das demais empresas. Visto isso, a escolha do tema se dá para verificar os efeitos que um programa de qualidade causa em escritórios de contabilidade da Serra Gaúcha. O interesse pelo assunto surgiu ao perceber que há poucos estudos e pesquisas realizadas nesta área, fazendo assim aguçar o interesse da autora.

Outro motivo que levou a autora escolher este assunto foi a curiosidade em explorar e verificar as mudanças que a implementação de um programa de qualidade ocasiona em escritórios de contabilidade.

Com base na delimitação do tema de pesquisa proposto, a questão de pesquisa para o estudo é: Qual a percepção dos escritórios contábeis associados ao Sesccon Serra Gaúcha sobre os fatores prós e contras da implantação e manutenção de um sistema de qualidade?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Verificar a percepção dos escritórios contábeis associados ao Sesccon Serra Gaúcha sobre os fatores prós e contras da implementação e manutenção de um sistema de qualidade.

1.3.2 Objetivos específicos

- Fazer um estudo dos assuntos relacionados ao tema de pesquisa.
- Elaborar o instrumento de pesquisa (questionário).
- Aplicar o questionário aos gestores das organizações contábeis.
- Analisar os dados.

- Apresentar os resultados encontrados.

1.4 METODOLOGIA

Em relação aos procedimentos, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso múltiplo. Segundo Gil (1999), o estudo de caso tem como característica o estudo aprofundado de um ou de poucos objetos e de um modo que se obtenha um conhecimento amplo e detalhado do assunto. Conforme Yin (2001), o estudo de caso representa uma estratégia nas questões que se tratam de “como” e “porque”, ou seja, quando se tem pouco conhecimento sobre certos eventos ou mesmo quando o foco se encontra em fenômenos ligados em fatos contemporâneos da vida real. Este método tem grande poder de contribuição para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, pois, não consiste somente na coleta de dados ou do trabalho em campo, mas também planejamento, análise e exposição de ideias.

No que se refere ao estudo de caso múltiplo, que é como se enquadra a presente pesquisa, Yin (2001), cita que não há grandes distinções entre “estudos de casos” e “estudos de casos múltiplos”, mas este último ocorre quando o mesmo caso de estudo pode conter mais de um único caso e cada caso deve servir a um propósito específico dentro do escopo global da investigação.

Em relação aos objetivos, esta pesquisa se enquadra no modo descritivo, pois conforme Gil (1999), esta pesquisa descreve as características de fenômenos ou populações e ainda estabelece relações entre as variáveis. O objetivo principal é fazer o levantamento de opiniões, atitudes e crenças de determinada população ou fenômeno. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e relaciona fatos e variáveis sem que haja manipulação dos mesmos, procura ainda, descobrir a frequência com que ocorrem, sua relação com outros fenômenos, sua natureza e suas características, além de buscar por situações que ocorrem na vida social, política, econômica e outros comportamentos do seres humanos, sejam eles isolados ou em grupos.

Quanto à forma de abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa com predominância qualitativa, pois segundo Diehl e Tatim (2004), esta pesquisa descreve a complexidade dos problemas e das variáveis, compreende em classificar grupos sociais a fim de entender a aprofundar o conhecimento sobre o

comportamento dos indivíduos. Ainda conforme Michel (2009), neste tipo de pesquisa o autor atua como participante para melhor compreender e interpretar o objeto de estudo, a sociedade ou mesmo o próprio ambiente em que estamos inseridos é a fonte de estudos e é dele que obtemos os dados a serem analisados, por isso é de grande importância a participação direta do autor para dar fundamentação lógica aos resultados encontrados.

Como o resultado desta pesquisa poderá ser analisado numericamente, a mesma se enquadra também como pesquisa quantitativa, que conforme Michel (2009), trata-se de qualquer opinião, informação ou problema que pode ser mensurado através de números, ou seja, quantitativamente, este tipo de pesquisa procura por resultados mais exatos e precisos, onde comprova a frequência e as vezes que o fenômeno ocorre, e onde o autor atua dizendo, descrevendo e explicando os resultados obtidos. Para Walliman (2015), este método de pesquisa é utilizado para medir com maior ou menor precisão qualquer procedimento como opiniões, dados econômicos, etc. Sendo possível juntar os dados e mesmo que estes sejam qualitativos podemos analisá-los de forma quantitativa.

Para análise das respostas obtidas, utilizou-se como uma das ferramentas o software IBM SPSS Statistics (Statistical Package for Social Sciences), o qual fornece recursos estatísticos que auxiliam na análise dos resultados.

Diante das colocações dos autores, entende-se que as metodologias escolhidas são as mais adequadas para o tipo de estudo proposto.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo é realizada uma breve contextualização do tema, dos objetivos, do problema em questão e da metodologia utilizada no estudo, a fim de alinhá-las e assimilá-las ao próximo passo, que é, dar seguimento à pesquisa desenvolvida.

No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico, neste capítulo encontram-se as bases teóricas que sustentam e fundamentam não só o que se refere as pesquisas realizadas, mas também o trabalho como um todo, é ponto de partida no alinhamento da teoria a prática.

No terceiro capítulo é apresentado a coleta, o desenvolvimento e a análise dos dados, utilizando-se de ferramentas que permitam uma junção das informações

adquiridas, de forma a verificar e identificar, o grau, o percentual e a forma de como cada empresa avalia e entende o sistema de qualidade aplicado em sua organização.

No quarto, e último capítulo, são apresentados os resultados encontrados durante a pesquisa, observando o que este causa no resultado final conforme o objetivo principal da pesquisa, ou seja, levantar os prós e contras que surgiram e que permanecem com a implantação e a manutenção do programa de qualidade (PQNC).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são abordados os conceitos e objetivos da contabilidade, usuários das informações contábeis, organizações contábeis, gestão da qualidade, ISO série 9000, programa de qualidade 5S e programa de qualidade necessária contábil.

2.1 CONTABILIDADE: CONCEITO E OBJETIVOS

Segundo Greco, Arend e Gärtner (2006), a contabilidade registra, estuda e interpreta (por análise) os fatos financeiros e econômicos que afetam a situação patrimonial de determinada pessoa física ou jurídica. Ela tem por fins assegurar o controle do patrimônio e fornecer as informações sobre a composição e variações patrimoniais, bem como o resultado das atividades econômicas desenvolvidas. As informações contábeis devem permitir aos seus usuários nítida avaliação da situação patrimonial da entidade.

Conforme Ribeiro (2010), a contabilidade tem por objetivo o estudo e o controle do patrimônio e de suas variações visando o fornecimento de informações que sejam úteis para a tomada de decisão. Dentre estas informações destacam-se as de natureza econômica e financeira, sendo que a econômica compreende os fluxos de receita e despesa, já a financeira os fluxos de caixa e do capital de giro.

Para Barbosa (2004), a contabilidade é a união de conhecimentos sistematizados aplicados ao estudo do movimento da riqueza do patrimônio. A contabilidade é considerada uma ciência porque atende os requisitos obrigatórios, ela possui objeto próprio, método de observação, condução do raciocínio ao desenvolvimento, doutrinas científicas, correlação com outras ciências, etc.

Ainda, conforme Lopes e Martins (2005), a informação contábil e os relatórios financeiros devem fornecer informações úteis para atuais e futuros investidores, credores e para outros usuários na tomada de decisões racionais sobre crédito, investimento e similares. Tais informações devem ser compreensíveis para todos aqueles que tiverem um entendimento razoável e que estudarem tais relatórios adequadamente.

2.2 USUÁRIOS DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

Segundo Ribeiro (2010), os usuários da contabilidade compreendem todas as pessoas físicas ou jurídicas que, direta ou indiretamente, tenham interesse na avaliação da situação e do desenvolvimento da entidade, como titulares (empresas individuais), sócios ou acionistas (empresas societárias), administradores, governo (físico), fornecedores, clientes, investidores que atuam no mercado de capitais, bancos, etc.

Já para Marion (2013), os usuários da contabilidade são todas as pessoas que tem interesse pela situação da empresa e que buscam na contabilidade suas respostas. Os gerentes (administradores) não são os únicos a utilizarem a contabilidade, os investidores (sócios ou acionistas), se utilizam dos relatórios contábeis para verificar se a empresa é rentável, os fornecedores querem saber se a empresa tem condições de saldar suas dívidas, os bancos emprestam dinheiro, desde que a empresa tenha condições de pagamento, o Governo quer saber sobre os impostos gerados, e ainda outros interessados em conhecer a situação da empresa como empregados, sindicatos, concorrentes, etc.

Por ser um sistema de informação, Padoveze (2014) expõe que a contabilidade tende a ter inúmeros usuários. O primeiro usuário sempre será o dono da empresa, pois é o indivíduo que detém a posse do Capital Social da mesma. Em seguida encontra-se o Governo, já que as entidades jurídicas existem por sua liberação. Os empregados, os fornecedores, os clientes, os bancos, a comunidade social onde a empresa está inserida, entre outros, são exemplos de usuários da informação contábil.

Segundo Barbosa (2004), os usuários da contabilidade podem ser destacados como internos e externos, e ainda com interesses diversificados, razão essa que as informações geradas pela entidade devem ser confiáveis e amplas e no mínimo suficientes para que possa ser avaliada a situação patrimonial da empresa. Os usuários internos incluem os administradores de todos os níveis, que se utilizam das informações mais aprofundadas acerca da entidade. Os usuários externos tem sua atenção direcionada em aspectos mais genéricos, os quais estão expressos nas demonstrações contábeis.

Conforme Neves e Viceconti (2003), os usuários da contabilidade são pessoas tanto jurídicas quanto físicas e que possuam interesse na avaliação da

situação patrimonial da entidade. Como exemplos, os acionistas de uma entidade que querem verificar se a empresa está obtendo lucro ou prejuízo, as instituições financeiras que buscam avaliar o patrimônio da empresa para verificar se podem permitir ou não um empréstimo, os administradores da entidade que procuram saber como está o desenvolvimento das atividades e o resultado que a empresa está obtendo, o fisco deseja saber sobre os resultados da pessoa jurídica para se apropriar dos tributos incidentes do mesmo, etc.

2.3 ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS

Segundo Thomé (2001), as organizações contábeis podem prestar seus serviços a qualquer pessoa jurídica ou física que fazem parte da atividade econômica. É muito comum escritórios de contabilidade que trabalham tanto na escrituração e na execução de serviços, quanto na assessoria de sua diversificada clientela, outros ainda, preferem se aperfeiçoar em determinados tipos de clientes, como exemplo empresas industriais, comerciais, rurais, cooperativas, autônomos, ramo imobiliário.

Ainda conforme Thomé (2001), as empresas constituídas como prestadoras de serviços contábeis tem seu campo de atividade muito amplo, pois, além de suas atividades normais de escrituração fiscal e contábil, administração de pessoal, planejamento tributário e análises gerais, podem atender também a outros ramos, como auditoria, perícia, assessoria e consultoria.

Conforme Breda (2012), os departamentos e serviços são normalmente separados dentro de um escritório contábil da seguinte maneira:

- Departamento pessoal: responsável no que diz respeito aos colaboradores, exercem também as funções de admissões, rescisões, folha de pagamento, férias, apuração de encargos trabalhistas, informe de rendimentos, entre outras obrigações previdenciárias trabalhistas.
- Departamento fiscal: responsável pela apuração dos tributos, executam também as tarefas de registro e escrituração de livros e demais obrigações e declarações mensais e anuais, notas fiscais, solicitação de negativas, apuração de impostos federais, estaduais e municipais, entre outros tributos e obrigações.

- Departamento contábil: responsáveis pelas demonstrações contábeis, estão habilitados também a realizar a escrituração dos livros Diário e Razão, elaborar balancetes de verificação, balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício e todas as demais demonstrações contábeis exigidas pela legislação além de analisar as demonstrações como um todo.
- Consultoria/Assessoria: responsável pelas informações prestadas ao cliente, como orientação tributária, contábil, fiscal, trabalhista, societária e demais pareceres.
- Recepção/Expedição: responsável pelo atendimento e também pelo controle dos protocolos de entrada e saída de documentos.

2.4 GESTÃO DA QUALIDADE

2.4.1 Conceito de Qualidade

Segundo Ambrozewicz (2015), uma das maiores dificuldades de definir o significado da palavra qualidade com precisão é porque além de não ser um termo técnico ela é de domínio público. Para defini-la, é muito importante verificar a noção intuitiva que as pessoas já possuem. Porém, essa noção é muitas vezes incorreta e pode acarretar dificuldades quanto a aplicação da mesma. A qualidade é um conjunto de atributos ou elementos que compõem um produto ou serviço e para alcançá-la, deve-se focalizar todo o ciclo produtivo no atendimento ao cliente.

Para Paladini (2012), a qualidade é um conceito dinâmico, pois seus referenciais mudam com o passar do tempo, porém o conceito mais aceito ainda é o de “adequação ao uso”. Por causa do seu uso comum, a qualidade com frequência é compreendida de forma equivocada, e as consequências disso se refletem na postura, comportamento, prioridades, etc.

Carvalho *et al.* (2005) destaca que na década de 1950 que as primeiras associações da área de qualidade e seu impacto nos custos foram. Em 1951, Joseph M. Juran lançou uma publicação onde apresentava um modelo que envolvia planejamento e apuração dos custos da qualidade. Já Armand Feigenbaum foi o primeiro a tratar a qualidade de forma sistêmica nas organizações, formulando o sistema de Controle da Qualidade Total (TQC), que influenciaria fortemente o

modelo proposto pela International Organization for Standardization (ISO), a série ISO 9000.

Segundo Juran e DeFeo (2015), para o conceito de qualidade existem várias dimensões, no entanto duas são particularmente relevantes: a qualidade do produto e a gestão da qualidade. Da ótica do produto a qualidade enfatiza a noção de que “o cliente é rei”, priorizando a noção do cliente/consumidor. Um segundo conceito, associa a qualidade do produto com a “conformidade às especificações”, o qual enfatiza a noção de qualidade do ponto de vista do produtor.

Para Campos (2004), um produto ou um serviço de qualidade é todo aquele que atende perfeitamente às necessidades do cliente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo, ou em outros termos, projeto perfeito, sem defeitos, baixo custo, segurança do cliente e entrega no prazo certo, no local certo e na quantidade certa.

E ainda conforme Miguel (2001), desde o início da era industrial a qualidade era praticada como forma de conferir o trabalho realizado, nas últimas décadas, devido a saturação de produtos no mercado, a competitividade entre as empresas esta cada vez mais acirrada. Hoje em dia com a globalização econômica o conceito da qualidade foi modificado, o mercado passou a ser regido pelos clientes ao invés daqueles que o produzem.

Segundo Toledo *et al.* (2013), na medida em que qualidade pode ser um atributo de coisas ou de pessoas, a mesma também permite a distinção ou a diferenciação dessas coisas ou dessas pessoas, que, por sua vez, determinam a natureza das coisas ou das pessoas. Desse modo, é necessário sempre definir de qual coisa ou pessoa a qualidade é um atributo, de qual coisa ou pessoa a qualidade possibilita distinção ou diferenciação e ainda de qual coisa ou pessoa a qualidade determina a sua natureza.

Conforme Carpinetti (2012), a qualidade está ligada a atributos de um bem, como desempenho técnico ou durabilidade. Sob esta ótica, um produto de melhor desempenho apresentaria mais qualidade que um produto equivalente, porém com desempenho técnico inferior. A qualidade também está relacionada com a satisfação dos clientes, quanto à adequação do produto ao uso, então, pode-se dizer que a qualidade é o grau com que o produto atende as necessidades dos usuários durante o uso de forma satisfatória.

2.4.2 Evolução da Gestão de Qualidade

Conforme Miguel (2001), os primeiros grupos com relação à qualidade dentro das empresas eram integrantes dos Departamentos de Inspeção, onde inspetores comparavam os produtos com suas especificações, o lema era produzir a qualquer custo. Por volta de 1940, esses grupos se tornaram Departamentos de Controle da Qualidade, onde a qualidade era controlada sob todos os estágios da produção. Na década de 50 o Controle da Qualidade evoluiu para Garantia da Qualidade, onde o objetivo era garantir a qualidade através de auditorias, treinamentos e análises técnicas.

Na década de 20, de acordo com Carpinetti (2012), a qualidade tinha por objetivos separar os produtos bons dos defeituosos por meio de inspeção. No final da década de 30, foram desenvolvidas técnicas de inspeção dos produtos por meio de amostragem, essa técnica trazia muito mais precisão e rapidez no processo de inspeção. A partir da década de 50, a prática da gestão da qualidade expandiu-se, envolvendo não somente o ciclo de produção como toda a organização.

Segundo Carvalho *et al.* (2005), no século XX o foco do controle da qualidade era o produto e não o processo, porém a Revolução Industrial trouxe consigo uma nova ordem de produção, onde a customização deu lugar a padronização e a produção em larga escala. No período pós-guerra a qualidade se consolidou, onde foram criadas várias associações que viriam a exercer papel importante na área da qualidade. E em 1987, em meio ao aumento da globalização, surgiu o modelo normativo que é utilizado atualmente, a ISO (International Organization for Standardization).

Conforme Ambrozewicz (2015) até o século XVII, os artesãos possuíam o controle completo do ciclo de produção, que ia desde o atendimento ao cliente até a entrega do produto. Em 1931, Walter Shewhart criou dois importantes conceitos: o controle estatístico de processos (CEP) e o ciclo de melhoria contínua (PDCA). Nos anos de 1950 criou-se a moderna concepção da Gestão de Qualidade Total, foi nesta década que os sistemas de qualidade se espalharam pelo mundo. Em 1988, implantou-se o programa de modernização que motivou a adição de novas técnicas de produção, como a qualidade total. Para padronizar esses métodos de gestão, foram criados os sistemas de normas que são utilizados até hoje, a “família” da ISO difundida em todo o mundo.

Segundo Montgomery (2009), a qualidade sempre foi parte de praticamente todos os produtos e serviços, porém a conscientização de sua importância para o controle e a melhoria da qualidade vem sendo um desenvolvimento evolutivo. Em 1924, criou-se o conceito estatístico de gráfico de controle. No final da década de 20, desenvolveu-se a amostragem de aceitação como uma alternativa a 100% de inspeção. As décadas de 50 e 60 testemunharam a emergência da engenharia da confiabilidade, do ponto de vista de que a qualidade é um caminho para gerenciar a organização. Em 1960 alguns programas zero defeito foram introduzidos em indústrias americanas e em 1990 cresceram as atividades da certificação ISO 9000 na indústria.

Para Jeeves (1993), uma das maiores influências sobre o estilo de gestão foi caracterizado por J. H. Richards & Co. Ltd., sediada no Reino Unido, quando na década de 80 foi desafiada a melhorar sua qualidade, a equipe de gestão aceitou o desafio e seus esforços foram recompensados com um prêmio de qualidade. Até então, a contabilidade de gestão da empresa tinha como base apenas os resultados financeiros. No entanto, com a crescente ênfase na qualidade, um requisito adicional sobre informação foi desenvolvida para preparação e emissão de relatórios de custos da qualidade. Ao longo dos anos os negócios cresceram de forma constante, e a empresa deu maior ênfase na qualidade, baseado nos três elementos de qualidade os quais são separados da seguinte maneira: prevenção, avaliação e categorias de falha, a fim de evitar que quaisquer produtos com defeitos ou falhas chegassem até o cliente.

2.4.3 Princípios da qualidade

Conforme Mello *et al.* (2009), a norma ISO 9000 é constituída por oito princípios de gestão da qualidade. Os mesmos são fundamentais para administrar e operar uma organização, tendo em vista a melhora continua de seu desempenho e simultaneamente atender as necessidades de todos os segmentos interessados. Os princípios fornecerão benefícios para clientes, acionistas, fornecedores, sociedade, etc. E são os seguintes:

1. Foco no cliente: As empresas precisam de seus clientes, portanto, é necessário que atendam às necessidades dos mesmos.

2. Liderança: Líderes devem determinar uma unidade de propósitos e um rumo para a organização. É conveniente que eles criem e mantenham um ambiente onde as pessoas consigam se empenhar em atingir os objetivos da organização.

3. Envolvimento das pessoas: Indivíduos de todas as posições são a base de uma organização e o envolvimento dos mesmos permite que suas habilidades possam ser usadas em benefício da organização.

4. Abordagem de processo: Um resultado esperado é atingido de forma mais proveitosa quando as atividades e os recursos referentes são administrados como um processo.

5. Abordagem sistêmica para a gestão: Discernir, entender e coordenar os processos interligados como um sistema colabora para o êxito e a eficácia da organização no intuito de atingir os seus objetivos.

6. Melhoria contínua: A melhoria contínua do funcionamento em geral da organização necessitaria ser um objetivo permanente.

7. Abordagem factual para a tomada de decisão: Decisões eficientes são fundamentadas na coleta e análise de dados e informações pertinentes.

8. Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores: Uma sociedade ou instituição e seus fornecedores são interdependentes, e uma ligação de vantagens mútua amplia a capacidade de ambos aumentarem seus aproveitamentos.

Estes oito princípios da gestão da qualidade nivelam-se com os requisitos da norma ISO 9001:2008.

2.5 ISO SÉRIE 9000

2.5.1 Histórico e conceito

Conforme Maranhão (2009), por volta de 1987 a ISO oficializou a série 9000, que passou a ser um grande alicerce em termos de gestão, sua adoção foi feita por vários países e com muita rapidez (cada um traduzindo a norma para sua linguagem), desde então ela vem sendo uma questão de necessidade para as organizações. Esta primeira versão da série 9000, logo se tornou de caráter universal, e em 1994 teve sua primeira revisão onde o comitê técnico da ISO teve que atualizar a norma conforme a necessidade estrutural que o mercado exigia. A partir de então a norma vem sendo revisada e atualizada em intervalos de

aproximadamente cinco anos, a fim de ter uma melhora contínua e conseguir contemplar as necessidades de todos os usuários. O Quadro 1 representa algumas das principais mudanças na norma ISO 9000.

Quadro 1: Principais mudanças da ISO 9000

OBS	ISO 9000: 1994	ISO 9000: 2000
1	Base filosófica não definida	Alinhado com os oito princípios da qualidade
2	Comunicação só tangenciada clientes	A comunicação passa a ser uma exigência
3	Foco na prevenção de falhas de processo	Foco no cliente
4	Metodologia não definida	Exigência de girar o PDCA
5	Permitia a operação paralela da qualidade	Estimula a realização de processos e produtos com qualidade, sob visão sistêmica
6	Permitia estrutura funcional	Determina a abordagem de processo
7	Resultados apenas tangenciados	Explicitação e exigência de medida/resultado
8	Status de garantia da qualidade	Status de excelência/TQM
9	Visão estática	Determina melhorias contínuas

Fonte: Maranhão (2001).

Segundo Greg (1994), a ISO 9000 não é uma norma revolucionária, ou seja, ela desenvolveu-se a partir de normas de qualidade que já existiam e eram muito utilizadas por sinal, foram originadas de normas militares desenvolvidas em 1963. Por volta dos anos 70, prevendo que a qualidade se ampliaria a um mercado global e viria a ter grande importância, se formou um comitê técnico, esse comitê reunia representante de várias nações, onde se desenvolvia e identificavam-se os melhores critérios de qualidade e que estes fossem aceitos e utilizados por várias nações. Uma das diferenças entre a série ISO 9000 e as demais normas é sua amplitude, que abrange toda a etapa de desenvolvimento do produto até sua finalização.

Ainda conforme Maranhão (2001), o objetivo desta norma é firmar técnicas essenciais em esfera internacional, para prevenir qualquer tipo de abuso tecnológico ou econômico dos países com maior desenvolvimento econômico do que outros. A série de normas técnicas ISO compreende vários campos do nosso conhecimento. Uma pequena parte de todas as séries da ISO, mas de extrema importância é a série 9000 que contempla exclusivamente o assunto “gestão da qualidade”, esta norma é resultado da junção e evolução de outras duas normas: segurança e confiabilidade.

2.5.2 Requisitos ISO 9001

Para Sampaio, Saraiva e Rodrigues (2009), a certificação ISO 9001 representa um fenômeno mundial, e quando aplicada e compreendida corretamente, deixa de ser usada apenas como uma ferramenta de marketing e passa a oferecer benefícios para as organizações que se utilizam da mesma (tanto interna como externamente). Existe uma relação entre a ISO 9001 e as empresas que a possuem, pois, implementando o sistema de gestão e certificação ISO 9001, as empresas conseguem maximizar sua qualidade e satisfação geral com base na motivação interna, gerando impactos significativos sobre o desempenho da empresa.

Para Greg (1994), a ISO 9001, constitui-se como a mais abrangente de todas as normas da série ISO 9000, pois nela estão incluídos os 20 requisitos sobre os sistemas de qualidade, que são os seguintes:

- ISO 9001: 4.1 – Refere-se à Responsabilidade da administração;
- ISO 9001: 4.2 – Refere-se ao Sistema da qualidade;
- ISO 9001: 4.3 – Refere-se à Análise crítica dos contratos;
- ISO 9001: 4.4 – Refere-se ao Controle do projeto;
- ISO 9001: 4.5 – Refere-se ao Controle de documentos;
- ISO 9001: 4.6 – Refere-se à Aquisição;
- ISO 9001: 4.7 – Refere-se aos Produtos fornecidos pelo comprador;
- ISO 9001: 4.8 – Refere-se à Identificação e rastreabilidade dos produtos;
- ISO 9001: 4.9 – Refere-se ao Controle dos processos;
- ISO 9001: 4.10 – Refere-se à Inspeção e ensaios;
- ISO 9001: 4.11 – Refere-se à Equipamento inspeção, medição e ensaios;
- ISO 9001: 4.12 – Refere-se à Situação da inspeção e ensaios;
- ISO 9001: 4.13 – Refere-se ao controle dos produtos não conformes;
- ISO 9001: 4.14 – Refere-se à Ação corretiva;
- ISO 9001: 4.15 – Refere-se desde o Manuseio até e entrega do produto;
- ISO 9001: 4.16 – Refere-se aos Registros da Qualidade;
- ISO 9001: 4.17 – Refere-se às Auditorias da qualidade Internas;
- ISO 9001: 4.18 – Refere-se aos Treinamentos;
- ISO 9001: 4.19 – Refere-se à Assistência técnica;
- ISO 9001: 4.20 – Refere-se às Técnicas estatísticas.

Devido a todos os requisitos estarem ligados a ISO série 9001, a mesma se torna um módulo predominante, pois faz uma avaliação completa da qualidade.

2.5.3 Ciclo PDCA

De acordo com Maranhão (2009), a norma da série 9001 possui uma estrutura com cinco blocos principais de requisitos, ou seja, buscando melhorias contínuas com as etapas do ciclo PDCA (Plan (Planejar) Do (Fazer) Control (controlar) e Action (atuar corretivamente)), considerado um método geral para se trabalhar com qualidade e que pode ser resumido da seguinte maneira:

BLOCO 1 – FASE P: Planejamento: Estratégia e documentação.

BLOCO 2 – FASE P: Planejamento: Política, objetivos, metas e autoridade.

BLOCO 3 – FASE P: Planejamento: Identificação e provimento de recursos.

BLOCO 4 – FASE P e D: Método e realização do produto.

BLOCO 5 – FASE C e A: Medir, analisar e atuar corretivamente.

2.6 PROGRAMA DE QUALIDADE 5S

Para Kanamori *et al.* (2015), o método de gestão 5S é reconhecido como um fundamento com abordagens que maximizam valores através da remoção de fatores que não geram valores. O programa inicialmente evoluiu em empresas industriais no Japão e após foi implementada nos mais diversos setores, a mesma vem sendo reconhecida como uma ferramenta de baixo custo e com um alto nível estratégico. Os governos do Sirilanka e Tanzânia adotaram oficialmente o 5S como uma estratégia nacional de cuidados com a saúde e de melhoria na qualidade de serviço. O impacto da aplicação da gestão 5S no setor da saúde tem sido documentado nos Estados Unidos, Índia, Jordan e Sirilanka, embora outros países utilizam-se também desta ferramenta de gestão.

Conforme Gomes *et al.* (1998), o programa 5S é considerado de nível fundamental para a implementação de qualquer outro projeto de maior complexidade no que diz relação à Gestão de Qualidade Total. O 5S trabalha com o lado educativo das pessoas e possui a grande vantagem de poder iniciar a sua prática logo após disseminado o seu conceito. O programa acontece em três dimensões: dimensão física, que é onde se encontram os objetos que nos cercam, ligado aos bens

materiais, a dimensão intelectual que está relacionada à execução das tarefas, dos métodos e das tecnologias utilizadas, e por fim a dimensão comportamental que diz respeito as nossas atitudes, a maneira como reagimos diante das situações diárias.

Para Kalkmann (2002), o programa 5S tem como objetivo a preparação do ambiente para que haja a satisfação plena de nossos clientes, baseando-se sempre no conceito de qualidade, para garantir a sobrevivência da empresa. Este programa está associado a todas as atividades realizadas no ambiente de trabalho e serve para nos auxiliar nas tarefas diárias. Para compreensão do programa é essencial que os colaboradores saibam de alguns dos seus principais objetivos: melhorar as condições de trabalho, reduzir os desperdícios, aumentar a produtividade, prevenir acidentes, desenvolver a criatividade, melhorar o atendimento ao cliente, a qualidade de vida e os processos.

Segundo Carpinetti (2012), o programa 5S é conhecido como um conjunto de conceitos e práticas que tem por objetivo principal a organização e racionalização do ambiente de trabalho. O 5S surgiu no Japão na década de 50 como sendo um programa do Controle da Qualidade Total. Este programa utiliza senso para atingir a qualidade, é conceituado como um programa muito simples, mas na prática é de difícil implementação e manutenção.

Conforme Lapa (1998), o programa 5S é formado por um conjunto de cinco conceitos, que quando praticados modificam o humor, o ambiente de trabalho, a maneira de conduzir as atividades de rotina e as atitudes. O termo 5S é referente a cinco palavras em Japonês, país de sua origem, na tradução para o idioma inglês, conseguiu-se encontrar o mesmo significado que iniciasse com a letra “S”, porém ao ser traduzido para o português isso não aconteceu, e para não perder o sentido acrescentou-se a tradução o termo “Senso de”. O termo “senso de” significa exercitar a capacidade de apreciar, julgar e entender, ou, aplicação correta da razão para julgar ou raciocinar em cada caso particular. O uso do termo permitiu que se mantivesse o nome original do método 5S.

Abrantes (2001) explica que o programa 5S foi criado no Japão em 1950, para combater às causas de perdas e desperdícios, e vem sendo usado no Brasil desde 1990. O programa só não é consolidado quando à mal implantação e isso pode ocorrer devido algumas empresas pensarem que o processo por si só resolverá todos os problemas, não investindo no desenvolvimento das pessoas. Baseando-se nas experiências das implementações deste programa aqui no Brasil,

destaca-se os seguintes benefícios: melhoria da qualidade, prevenção de acidentes, aumento da produtividade, incentivo à criatividade, redução de custos, melhoria do bem-estar das pessoas, entre outros.

2.6.1 Seiri – Senso de Utilização

Conforme Gomes *et al.* (1998), este senso trás a ideia de que devemos apenas ter o que necessitamos. Precisamos saber distinguir o que é necessário do que não é. Essa ideia parece ser simples e fácil, mas na medida em que esse procedimento avança surgem diversas barreiras quanto a ideia de que venhamos a necessitar disto ou daquilo.

Segundo Kalkmann (2002), o senso de utilização identifica o que é necessário do que é desnecessário. Descarta-se o que é desnecessário, somente o que for essencial para execução do trabalho deve permanecer no local.

Para Carpinetti (2012), o primeiro processo a realizar nesta etapa é identificar e eliminar qualquer coisa que se seja desnecessária ao local de trabalho. Uma regra a ser seguida é: selecionar o que é importante, separar e descartar o restante. O conceito que pode nos ajudar nesta seleção é o de utilidade, isto irá evitar o descarte de algo que depois venha a ser necessário, é aconselhável criar uma área de descarte por certo período, onde possam ser depositados os objetos e as informações descartadas.

Conforme Lapa (1998), o senso de utilização é a capacidade de identificar materiais, ferramentas, equipamentos, utensílios, informações e dados necessários e desnecessários, e ainda dar a devida destinação as coisas que sejam consideradas desnecessárias as atividades. Este senso ainda prevê que além de identificar os excessos e desperdícios devemos também identificar a causa deste excesso, a fim de que medidas preventivas possam ser adotadas para evitar o acúmulo de coisas desnecessárias.

Segundo Abrantes (2001), em síntese este senso consiste em definir os objetos, documentos e dados em necessários e supérfluos. Existem várias formas de se analisar a necessidade de uma coisa, o que pode ser desnecessário para uma pessoa pode ser essencial para outra, portanto esta definição deve ser feita de forma criteriosa, com diversas pessoas envolvidas. O método onde é realizado seis perguntas pode auxiliar muito na definição de essencialidade: O quê? Por quê?

Quando? Quem? Onde? E Como?.

2.6.2 Seiton – Senso de Arrumação

Segundo Gomes *et al.* (1998), arrumar simplesmente não basta, é necessário haver uma metodologia para que haja uma máxima eficiência desta arrumação. Para este senso é necessário ter em mente alguns dos seguintes comportamentos: “Acendeu... Apague.” “Ligou... Desligou.” “Abriu... Feche.” “Usou... Procure deixar como estava antes do uso.” “Precisou... Deixe fácil de acessar.”

Conforme Kalkmann (2002), ordenar é dispor de uma maneira adequada o material usado no ambiente de trabalho, para que se possa localizar com facilidade e rapidez as coisas e as informações.

Para Carpinetti (2012), neste segundo passo temos por objeto arrumar o que sobrou da seleção, encontrando um local ideal para cada objeto ou informação, onde se possa achar facilmente quando precisar utilizar-se dos mesmos. O conceito a ser usado é o de simplificação, onde devemos separar os objetos de acordo com a função e a frequência de uso deles.

Segundo Lapa (1998), o senso de ordenação define os locais apropriados para guardar ou dispor qualquer material, ferramenta, equipamento, utensílio, informações e dados de maneira que venha a facilitar o uso, manuseio e localização dos mesmos. Ordenar é distribuir adequadamente o seu tempo dedicado ao trabalho, ter postura coerente, serenidade nas decisões, ser profissional, valorizar os atos bons, incentivar e não somente criticar.

Conforme Abrantes (2001), este senso pode ser resumido da seguinte forma: conjunto de ações que fazem com que objetos, documentos e dados necessários sejam localizados de maneira correta, segura e rápida, este senso também tem a responsabilidade de manter uma perfeita comunicação visual, como o uso de cores e símbolos nos locais para fácil entendimento dos usuários, fazendo com que qualquer um possa localizar qualquer coisa.

2.6.3 Seiso – Senso da Limpeza

Para Gomes *et al.* (1998), este senso não trabalha somente com a ideia de limpeza em si, é o comprometimento de todos para que se possa manter em

condições adequadas e pronta para o uso o local de trabalho e os instrumentos que possam ser usado para a execução de tal. Necessitamos ainda alguns hábitos que devemos praticar neste senso: “Não sabe consertar... Chame quem o saiba.” “Sujou... Crie formas de não sujar.” “Atenção a detalhes.”

Segundo Kalkmann (2002), o ato de limpar é eliminar todo e qualquer tipo de sujeira produzidas no ambiente de trabalho, é também cumprir um conjunto de ações preventivas para que tudo se mantenha limpo, somos todos responsáveis pela limpeza de nossos ambientes, pois “ambiente limpo não é aquele que mais se limpa, mas aquele que menos se suja”.

Conforme Carpinetti (2012), após a eliminação de itens que são desnecessários e a reordenação dos itens necessários, devemos analisar as rotinas de trabalho que estão gerando sujeira e assim criar novas regras para eliminar esta sujeira e manter a limpeza do local. Essa limpeza inclui os equipamentos que são utilizados e qualquer local adjacente. Mais do que limpar, o objetivo é não sujar e criar uma cultura de zelo pelos equipamentos e ambientes utilizados.

Para Lapa (1998), possuir o senso de limpeza é eliminar a sujeira para que se mantenha limpo o ambiente de trabalho e também manter todos os dados e informações atualizados para que se garanta a correta tomada de decisão. O que mais se preza neste conceito, não é o ato de limpar, mas o de não sujar.

Segundo Abrantes (2001), no senso da limpeza o ato de limpar vai além de seu próprio significado, é a oportunidade de não sujar, descobrindo fontes de sujeiras e pontos de falhas a fim de eliminá-los. Uma maneira de fazer com que o ambiente de trabalho se mantenha sempre limpo é fazer com que cada pessoa mantenha o seu ambiente de trabalho limpo, pois, com esta conscientização serão necessários menos de dez minutos por dia para a manutenção e inspeção.

2.6.4 Seiketsu – Senso de Padronização ou Higiene

Conforme Gomes *et al.* (1998), são as atividades necessárias para assegurar a manutenção dos três primeiros sensos, além da preocupação com a saúde dos colaboradores em três níveis: físico, mental e emocional, e acrescentando ainda os aspectos com relação a poluição ambiental. Os comportamentos que devem ter prioridade são: “É prejudicial... Não faça.” “Não está de acordo... Esclareça.”

Para Kalkmann (2002), necessitamos prevenir qualquer condição prejudicial à saúde, nesta etapa é necessário estar praticando os sentidos de utilização, organização e limpeza e ter o cuidado de manter em dia estes estágios que já foram alcançados.

Segundo Carpinetti (2012), para este quarto passo, mesmo que o programa 5S faça referência ao sentido de saúde física e mental, na prática o programa 5S também tem como um de seus objetivos a padronização do local de trabalho construído a partir dos sentidos anteriores.

Conforme Lapa (1998), ter o sentido da saúde é o ato de criar condições que sejam favoráveis à saúde física e mental, é também manter boas condições de higiene pessoal e as áreas comuns como banheiros, cozinhas, lavatórios, etc., ou seja, promover um ambiente saudável, cultivando o respeito mútuo e tendo um comportamento ético.

Para Abrantes (2001), este sentido pode ser conhecido de diversas formas: bem-estar, saúde e higiene, o importante é lembrar que ele é resultante da prática dos demais sentidos e principalmente das mudanças físicas e comportamentais feitas na empresa.

2.6.5 Shitsuke – Sentido de Disciplina

Segundo Gomes *et al.* (1998), com a disciplina maus hábitos são transformados em bons hábitos. Para este sentido paciência e dedicação são as palavras-chave, pois hábitos são vícios. Uma maneira de mudar isso é usando a tática: “Só hoje vou fazer diferente”, assim fica mais fácil de nosso cérebro aceitar a mudança e substituir os velhos e maus hábitos por novos e bons. O comportamento que devemos obedecer neste sentido é “Prometeu... Assuma.”

Conforme Kalkmann (2002), autodisciplina é conduta e comportamento pessoal, neste sentido a autodisciplina deve se tornar um modo de vida, devemos nos concentrar em respeitar a hierarquia estabelecida, cumprir todos os procedimentos operacionais e éticos, é o momento de conscientização.

Para Carpinetti (2012), no último passo do programa 5S o objetivo é de manter a casa em ordem, ou seja, seguir o cumprimento dos padrões definidos nos passos anteriores. A regra essencial a ser seguida é fazer as coisas como tem que ser feitas.

Segundo Lapa (1998), o senso de autodisciplina desenvolve o hábito de observar e seguir normas, regras e procedimentos, o desenvolvimento deste hábito deve ser resultante da disciplina inteligente que é a demonstração do respeito a si próprio e aos outros. Não se trata somente da obediência submissa, mas sim da vontade, do querer, do autocontrole, da paciência, da persistência e do respeito.

Conforme Abrantes (2001), a autodisciplina exige um nível elevado de educação e respeito com as pessoas e com o meio ambiente, este senso muda a cultura e o comportamento das pessoas, a melhor forma de praticá-lo é dando o exemplo aos demais, pois, honestidade, integridade, paciência, perseverança, cooperação, disciplina são desenvolvidos ao longo da vida.

O Quadro 2 faz um resumo do que seria a principal ideia de cada senso utilizado no programa 5S.

Quadro 2: Resumo do programa de qualidade 5S.

	SIGNIFICADO	PROCEDIMENTO
Seiri	Senso de Utilização	Identificar o que é necessário do que é desnecessário para a execução do trabalho.
Seiton	Senso de Organização	Ordenar adequadamente os itens necessários para realização do trabalho para que possa ser facilmente localizado.
Seiso	Senso de Limpeza	Limpar o ambiente de trabalho e verificar possíveis pontos de sujeira e desperdícios a fim de que estes sejam eliminados.
Seiketsu	Senso de Higiene	Criar hábitos de higiene e promover o bem estar. Resultante da prática dos três sentidos anteriores.
Shitsuke	Senso de Disciplina	Desenvolver bons hábitos e seguir com respeito e ética as normas e princípios estabelecidos pela organização.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos autores citados em referencial teórico.

O programa 5S pode assegurar e garantir uma adequada linha de conduta, promovendo melhorias no comportamento através da conscientização (PQNC – MANUAL DE TREINAMENTO, 2012).

2.7 PROGRAMA DE QUALIDADE NECESSÁRIA CONTÁBIL

O PQNC é um programa de certificação de qualidade elaborado exclusivamente para atender o segmento contábil, idealizado a partir da NBR ISO 9001 e que tem como filosofia principal o comprometimento total com o cliente (SESCON SERRA GAÚCHA, 2016).

O projeto foi desenvolvido pelo Grupo Diretiva, empresa de consultoria em gestão empresarial localizada em Itajaí (SC), o grupo conta com o apoio da Federação dos Contabilistas do Estado de Santa Catarina (Fecontesc), dos CRC's e dos Sescon's/RS/RJ/SC. A equipe Diretiva desenvolveu uma versão do programa de qualidade para as empresas prestadoras de serviços contábeis, onde esta versão se torna mais simples e mantém os princípios fundamentais da ISO 9000. Desta maneira a essência da qualidade permanece e possibilita que todas as empresas possam ter acesso (GRUPO DIRETIVA, 2016).

Conforme PQNC - Manual de treinamento (2012), o objetivo principal do programa é o comprometimento total com o cliente (CTC), representa a filosofia seguida pela empresa e visa exercer as atividades com amor e dedicação visando sempre a satisfação do cliente, consiste ainda em observar cinco requisitos básicos:

- 1- Verificar precisamente o que o cliente deseja;
- 2- Certificar-se de que o produto ou serviço confere com o que foi solicitado;
- 3- Identificar qualquer erro, diferença ou equívoco;
- 4- Eliminar todas as causas destes descuidos;
- 5- Comprovar a eficácia das ações.

O Quadro 3 mostra os principais objetivos atendidos no método CTC.

Quadro 3: Síntese do programa CTC

COMPROMETIMENTO	TOTAL	CLIENTE
Foco no cliente	Foco no resultado	Foco no talento humano
Conceitos da qualidade	Padronização	Estímulos
Clientes/Fornecedores	Metas	Criatividade
Comprometimento	Indicadores	Liderança
Confiança	Espírito de equipe	Auto Estima
Ética	Problemas e soluções	Melhoria contínua
Reconhecimento	Produtividade	Satisfação

Fonte: PQNC – Manual de treinamento, 2012.

A perspectiva do programa é baseada no envolvimento das pessoas utilizando métodos motivacionais, ocasionando consequentemente uma mudança no comportamento das pessoas, sensibilizando os colaboradores e gestores por meio de dicas, informações e treinamentos, criando assim uma melhoria em todas as atividades, como também o incentivo no atendimento aos clientes internos e externos gerando um bom convívio. O PQNC foca também na criação de um

ambiente de trabalho prazeroso e agradável onde a qualidade e produtividade surgem de forma espontânea, gerando melhores resultados e a satisfação plena de todos os envolvidos (SESCON SERRA GAÚCHA, 2016).

Segundo Kalkmann (2002), para que a empresa possa estar conquistando o seu certificado, é necessário passar por quatro etapas:

- Um seminário de sensibilização para a qualidade e técnicas de atendimento (esta é a ferramenta que transforma o “não é fácil no eu consigo”. Não basta apenas parte da empresa buscar a qualidade, mas sim todos, seja qual for a área e a função que exercem na organização, é a soma das melhorias e a redução dos problemas, é a melhora dia após dia, onde a união faz a força);
- Um seminário de sensibilização 5S's e responsabilidade da direção (o ser humano busca estar sempre evoluindo e progredindo, e para que isto seja mantido é necessário adotar normas para que se garanta a qualidade e uma linha de conduta e procedimentos, o 5S's assegura esse processo, tanto na mudança comportamental, quanto na melhoria contínua);
- Um seminário de padronização, mapeamento das rotinas contábeis (também faz parte do controle da qualidade o gerenciamento de processos repetitivos, ou seja, a padronização das atividades a fim de encontrar a melhor forma de realizá-las para que qualquer resultado indesejável ocorra);
- Um seminário de gestão de pessoas e liderança (tem por objetivo proporcionar as empresas maior conhecimento dos processos e comportamentos para a busca da satisfação em geral, ouvindo a voz do cliente interno e externo, melhorando o atendimento aos mesmos e principalmente adquirir uma visão de liderança participativa).

As empresas passam por análises e avaliações antes da avaliação final e após a conclusão destas etapas a empresa poder receber o certificado de qualidade. Conforme Sesccon Serra Gaúcha (2016), o programa é dividido em três categorias:

Certificado Bronze: Sendo este pré-requisito para as próximas etapas do programa, o associado irá receber o certificado Bronze, que possui a validade de seis meses e que oficializa sua adesão para a implementação dos procedimentos.

Certificado Prata: Após ter recebido o certificado nível bronze a organização poderá continuar com as demais etapas do programa, onde terá 4 módulos e 4 requisitos normativos a serem cumpridos conforme demonstrado no Quadro 4, este certificado tem validade de um ano.

Quadro 4: Módulos e Requisitos PQNC categoria Prata.

MÓDULOS	REQUISITOS
1.Seminário de Sensibilização para a Qualidade	1.Responsabilidade da Direção
2.Seminário de Sensibilização 5S	2.Manuseio, armazenamento, preservação e entrega.
3.Seminário de Padronização	3.Foco no cliente
4.Seminário de Gestão e Liderança	4.Gestão de Processos

Fonte: PQNC – Manual de treinamento, 2012.

Categoria Ouro: A empresa poderá optar pelo PQN tradicional que contém 10 requisitos normativos conforme demonstrado no Quadro 5, que se aprovada na auditoria de certificação então poderá receber o "Selo de Gestão da Qualidade Contábil", este com validade de três anos e deve ser revisado a cada semestre.

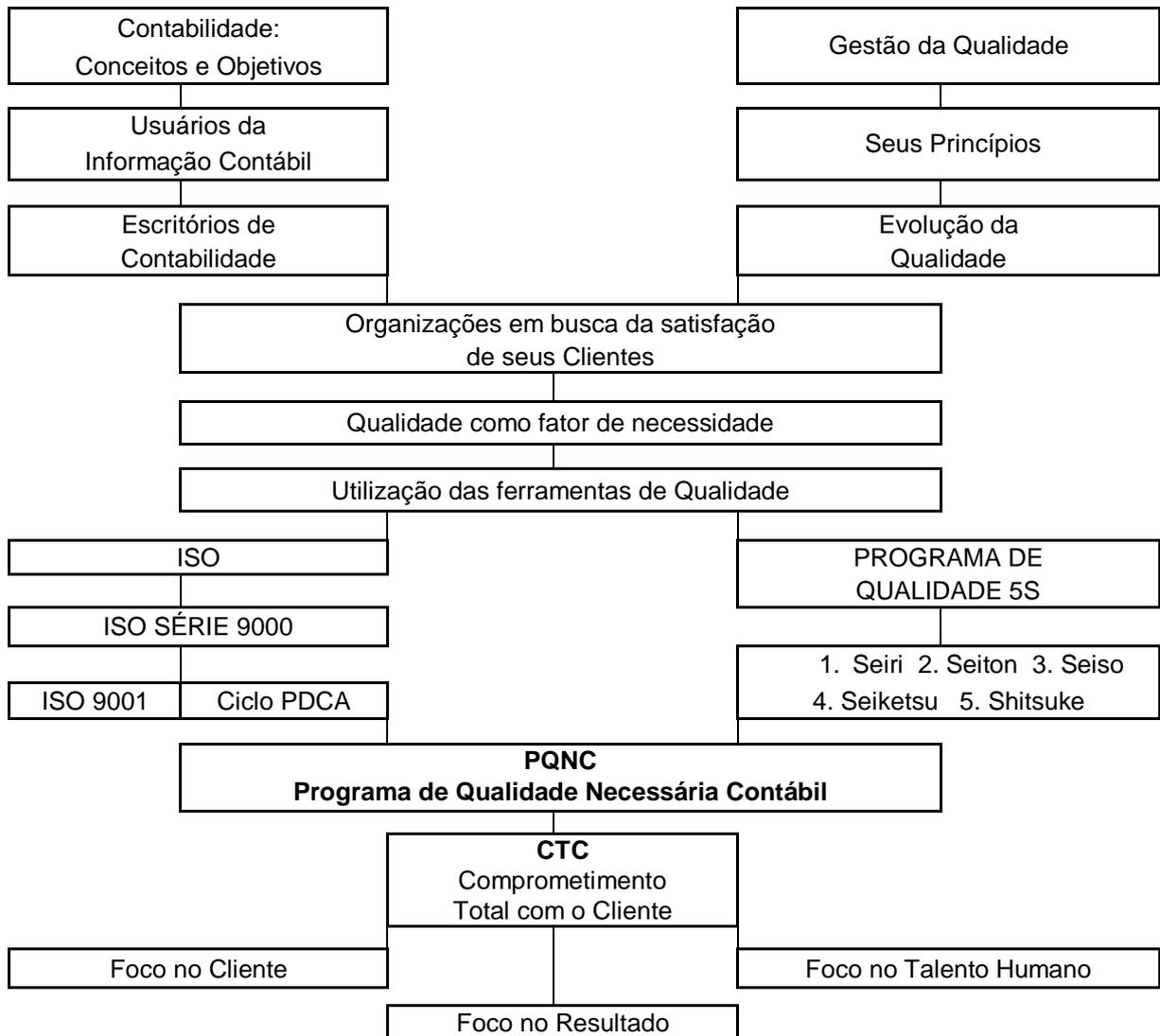
Quadro 5: Módulos e Requisitos PQNC categoria Ouro.

MÓDULOS	REQUISITOS
1.Seminário de Sensibilização para a Qualidade	1.Responsabilidade da Direção
2.Seminário de Sensibilização 5S	2.Sistema de Gestão da Qualidade
3.Planejamento da Implantação do PQNC	3.Foco no cliente
4.Momento Tira Dúvidas	4.Controle de documentos e Dados
5.Padronização	5.Aquisição
6.Reforço de Padronização	6.Gestão de Processos
7.Seminário de Gestão de Pessoas e Lideranças	7.Ação Corretiva e Preventiva
8.Treinamento de noções de auditoria	8.Auditoria Interna
9.Seminário de apresentação dos PO's	9.Manuseio, armazenamento, preservação e entrega
10.Consultórios: Análise final dos PO's	10.Treinamentos e registro de treinamentos

Fonte: PQNC – Manual de treinamento, 2012.

O Quadro 6 apresenta um resumo de todo o referencial teórico, indicando o ponto de partida e sua ligação com o PQNC, assunto base para realização do estudo de caso.

Quadro 6: Relação dos itens abordados no embasamento teórico e sua ligação ao programa PQNC.



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos autores citados no referencial teórico.

Os processos de um programa de qualidade possibilitam o crescimento e estimulam o sucesso das empresas, visando a excelência nas gestões. Também permitem o controle interno e a melhor relação com o cliente. O Programa Qualidade Necessária Contábil (PQNC) é uma ferramenta direcionada especificamente para a contabilidade, desenvolvido a partir da NBR ISO 9001, e que tem por filosofia principal o Comprometimento Total com o Cliente (CTC) (JORNAL DO COMÉRCIO, 2011).

3 ESTUDO DE CASO

3.1 SESCON SERRA GAÚCHA

Conforme Sescon Serra Gaúcha (2016), por volta das décadas de 60 e 70 houve um aumento no número de contadores que atuavam na terceirização dos serviços contábeis, devido a esse aumento percebeu-se a necessidade de criar uma entidade para liderar e orientar esse novo segmento.

Fundado em 1976, o SESCON Serra Gaúcha foi criado para suprir, unir e representar as empresas de Serviços Contábeis, Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas da região serrana do Rio Grande do Sul. No decorrer dos anos, a entidade promoveu diversas ações, cursos, eventos e movimentos representativos da categoria, além de estimular e auxiliar o desenvolvimento empresarial e profissional como um todo (SESCON SERRA GAÚCHA, 2016).

Atualmente o SESCON está instalado no prédio da CIC – Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul, onde dispõem de um amplo espaço para atendimento, eventos, reuniões e convenções, seu espaço e suas atividades são oferecidos em 14 cidades da região, as quais são: André da Rocha, Antônio Prado, Campestre da Serra, Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Ipê, Monte Alegre dos Campos, Nova Pádua, Nova Roma do Sul, Protásio Alves e São Marcos (SESCON SERRA GAÚCHA, 2016).

3.2 GRUPO DIRETIVA

Situado em Santa Catarina, o grupo Diretiva é constituído por três organizações, Kalkmann Consultoria em Gestão Empresarial, criada em 1999 onde oferece serviços de consultoria e programas de desenvolvimento de talentos humanos para otimização de processos empresariais e busca por soluções para a competitividade e qualidade de vida nas empresas. Instituto Diretiva de Apoio Empresarial, constituída em 2003 busca promover o desenvolvimento de profissionais e gestores com a aplicação de novas tecnologias. Diretiva Processamento de Dados, fundada em 2005 tem missão de prestar serviços de digitação de documentos, processamento de dados, elaboração e revisão de procedimentos para sistema de gestão de qualidade (PQNC – MANUAL DE

TREINAMENTO, 2012).

O Grupo Diretiva tem como carro chefe a estruturação organizacional por meio da realização de diagnóstico inicial, implantação de programa de gestão via treinamentos de sensibilização e consultorias de acompanhamento nas mais variadas áreas, que vão desde mapeamento de processos até assessoria financeira, considerando a realidade do cliente. Atuam ainda em eventos, palestras e seminários motivacionais, cursos de curta ou média duração, venda de equipamentos e soluções de tecnologia GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos), planejamento estratégico, consultoria em vendas e assessoria administrativa/financeira (PQNC – MANUAL DE TREINAMENTO, 2012).

3.3 PQNC

Desenvolvido pelo Grupo Diretiva e apoiado pelo Sescon Serra Gaúcha, o PQNC é um programa inovador que contribui de diversas maneiras para o crescimento e o desenvolvimento das organizações, o programa é baseado na filosofia CTC (Comprometimento Total com o Cliente) que visa revolucionar os métodos de gestão. Através da motivação é transformado o comportamento das pessoas, estimulando o bom relacionamento e criando um ambiente de trabalho prazeroso, gerando assim a satisfação plena de todos os envolvidos (PQNC – MANUAL DE TREINAMENTO, 2012).

O programa é dividido em três categorias distintas, bronze, prata e ouro, a categoria bronze é etapa primordial para qualquer outra etapa, nesta fase a organização passa por avaliações e diagnósticos, para a se enquadrar na categoria prata a empresa necessita implementar quatro requisitos normativos e para a categoria ouro, são necessários serem cumpridos dez requisitos normativos, onde a empresa pode ganhar o selo de qualidade máxima. Alguns dos benefícios de sua implantação são: promover maior conscientização de toda a equipe quanto a uma nova forma de gestão, promover a melhoria da qualidade da gestão e da competência técnica, mudança de hábitos, integração das entidades e empresas contábeis, melhoria do relacionamento com os clientes, maior velocidade e agilidade nos resultados, melhoria da qualidade de vida, redução de custos, diferenciação no mercado através da vantagem competitiva (PQNC – MANUAL DE TREINAMENTO, 2012).

3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa é aplicada aos escritórios contábeis associados ao Sescon Serra Gaúcha e que possuem o programa de qualidade PQNC, esteja este ativo ou inativo na organização.

São associados ao Sescon Serra Gaúcha 127 escritórios contábeis e estão espalhados dentre os 14 municípios de abrangência do Sescon, que são os seguintes: André da Rocha, Antônio Prado, Campestre da Serra, Carlos Barbosa, Caxias do sul, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Ipê, Monte Alegre dos Campos, Nova Pádua, Nova Roma do Sul, Protásio Alves e São Marcos (SESCON SERRA GAÚCHA, 2016).

No quadro 7 encontram-se informações sobre o número de escritórios que estão associados ao Sescon Serra Gaúcha atualmente, a cidade em que os mesmos se localizam e sua situação perante o programa de qualidade PQNC.

Quadro 7: Situação dos escritórios associados ao Sescon em relação ao PQNC

Base territorial do SESCOON SERRA GAÚCHA	Escritórios associados por município	Programa de Qualidade PQNC Ativo	Programa de Qualidade PQNC Inativo
André da Rocha	-	-	-
Antônio Prado	-	-	-
Campestre da Serra	-	-	-
Carlos Barbosa	-	-	-
Caxias do Sul	110	16	11
Farroupilha	9	-	2
Flores da Cunha	4	4	-
Garibaldi	1	1	-
Ipê	1	-	-
Monte Alegre dos Campos	-	-	-
Nova Pádua	-	-	-
Nova Roma do Sul	-	-	-
Protásio Alves	-	-	-
São Marcos	2	-	-
TOTAIS	127	21	13

Fonte: Elaborado pela autora com base no Sescon Serra Gaúcha e Grupo Diretiva.

Dentre os 127 escritórios que são associados ao Sescon Serra Gaúcha, somente 34 possuem o programa de qualidade PQNC, sendo que 21 possuem o programa ativo na organização e 13 inativos.

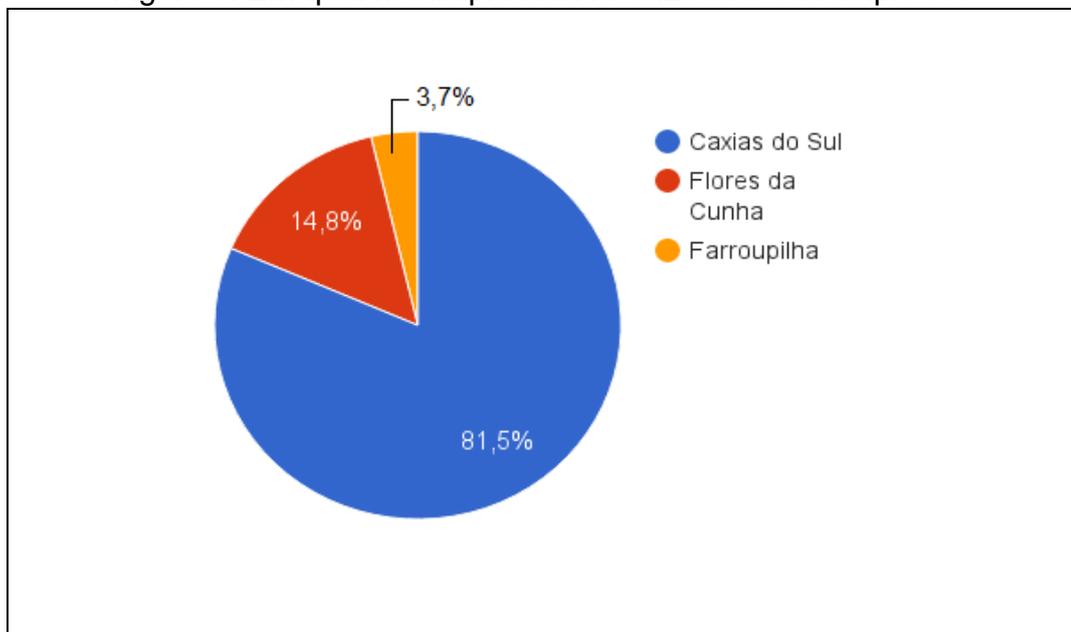
3.5 ANÁLISES E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Com o objetivo de avaliar a percepção dos escritórios sobre os fatores prós e contras da implantação do sistema de qualidade PQNC, esta pesquisa realizou-se através da coleta de dados por intermédio de questionário (em anexo) respondido pelos escritórios contábeis associados ao Sescon Serra Gaúcha e certificados com programa de qualidade PQNC.

A pesquisa foi aplicada aos respondentes de forma eletrônica através do Google Drive e foram enviadas a 34 escritórios contábeis, destes 79% responderam e 21% não se manifestaram, além disso, foi definido prazo para o retorno das respostas que iniciou em 21/08/2016 e encerrou em 25/09/2016. Alguns resultados encontram-se demonstrados em gráficos para melhor compreensão e visualização.

Inicialmente, fora questionado sobre quanto tempo a empresa está ativa no mercado, constatou-se então que a maioria das empresas constituiu-se nas décadas de 80 e 90, sendo que dos 27 escritórios que responderam o questionário, 14 são da década de 90 e 7 da década de 80.

Figura 1: Em qual município está localizada a sua empresa?



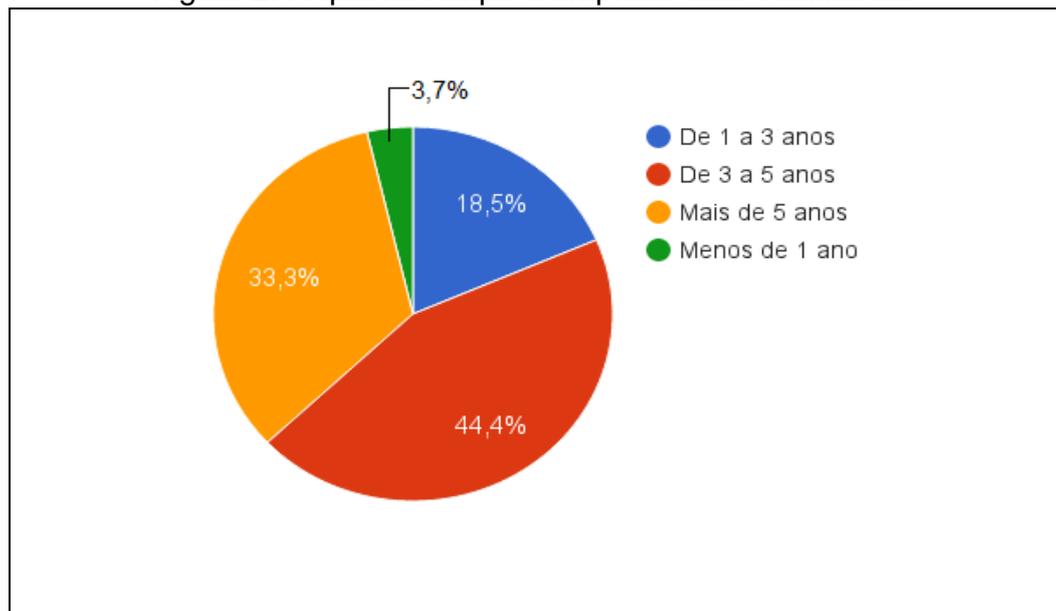
Fonte: Elaborado pela autora

Sequencialmente, questionou-se quanto à localização da empresa, a fim de verificar quais municípios apresentam maior índice de escritórios com o programa de

qualidade, verificou-se que dos respondentes 81,5% localizam-se em Caxias do Sul, os demais estão distribuídos em 14,8% em Flores da Cunha e 3,7% em Farroupilha. Os escritórios das demais cidades de abrangência do Sescon Serra Gaúcha e que fazem parte da presente pesquisa não participam do programa de qualidade PQNC ou não se manifestaram em relação ao questionário, conforme representado na Figura 1.

Quando questionados sobre o tempo em que a empresa está certificada, verificou-se que a grande maioria possui o programa de qualidade PQNC entre 3 e 5 anos, totalizando 44,4% dos respondentes e em seguida representando 33,3% estão os escritórios que possuem o programa a mais de 5 anos, como podemos verificar na Figura 2.

Figura 2: A quanto tempo a empresa está certificada?



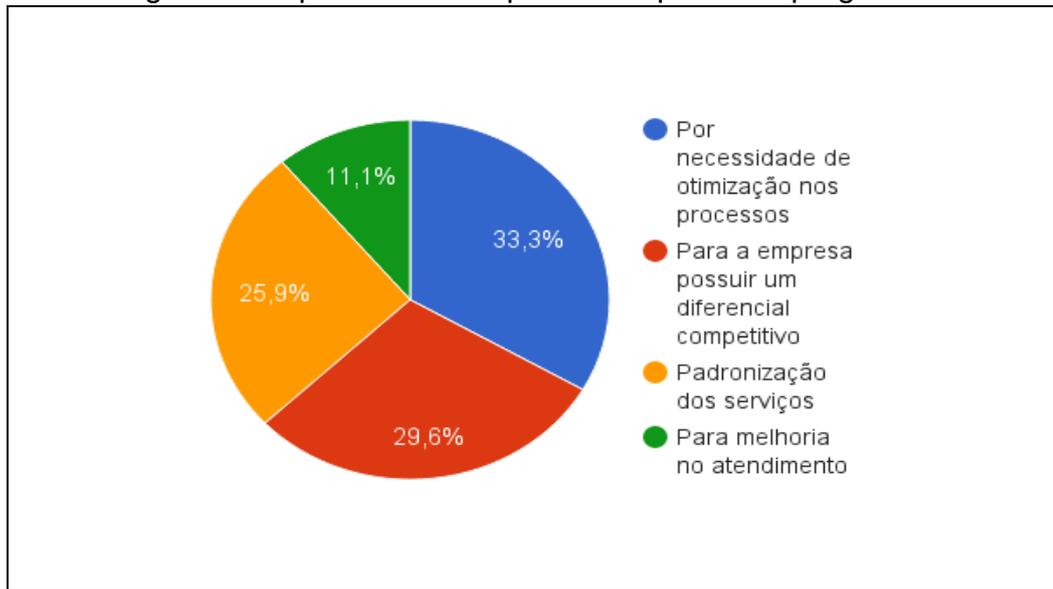
Fonte: Elaborado pela autora

Quanto ao motivo da implantação do programa PQNC, observou-se que o principal fator é a necessidade de otimização nos processos com 33,3% das respostas, em seguida as empresas optaram por implantar o sistema para possuir um diferencial competitivo perante as demais empresas, com um percentual de 29,6% representado na Figura 3.

Essas necessidades observadas pelos escritórios e as quais foram motivo para implantação do programa na empresa, são objetivos do programa de qualidade. Conforme PQNC – Manual de treinamento (2012), o programa foca no

comprometimento total com o cliente sempre levando em conta suas necessidades e exigências. Busca a padronização nos processos e mudanças nos paradigmas da empresa, através de métodos motivacionais incentiva a mudança de comportamento de todos os envolvidos, melhorando como um todo o ambiente de trabalho o que conseqüentemente valoriza os resultados da empresa e a torna um diferencial perante o mercado competitivo.

Figura 3: O que levou a empresa a implantar o programa?



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme apresentado na Figura 3, podemos verificar que praticamente 30% das empresas, buscaram implantar o sistema de qualidade para possuir um diferencial competitivo perante as demais.

Quadro 8: Comparação do tempo de certificação e seu uso como instrumento de marketing.

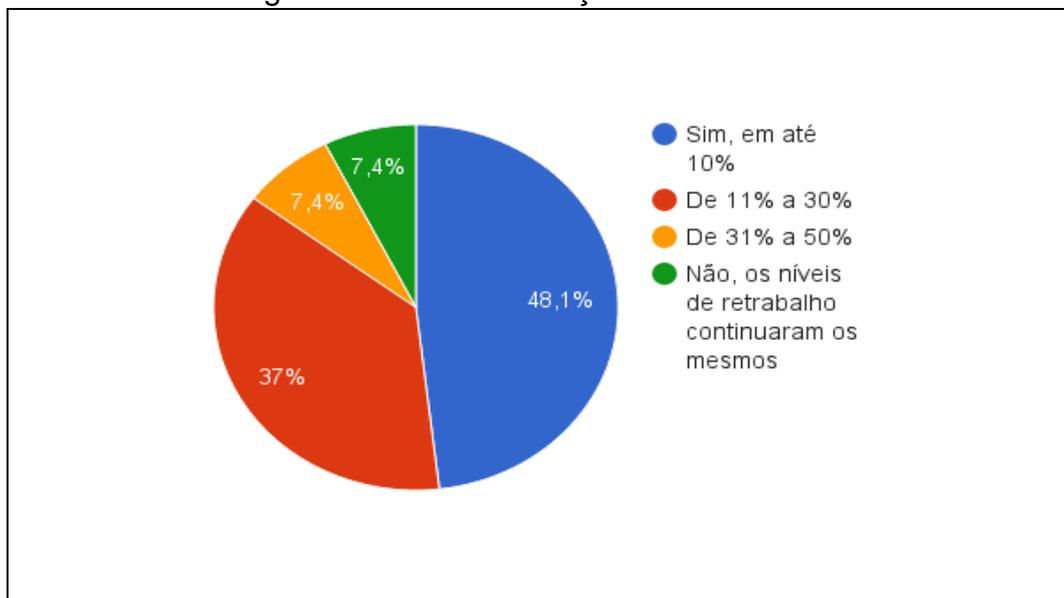
		A empresa utiliza a certificação como instrumento de marketing?		Total
		Não	Sim	
A quanto tempo a empresa está certificada?	De 1 a 3 anos	2	3	5
	De 3 a 5 anos	4	8	12
	Mais de 5 anos	4	5	9
	Menos de 1 ano	0	1	1
Total		10	17	27

Fonte: Elaborado pela autora

Através de correlação utilizando a ferramenta SPSS e conforme mostra o Quadro 8, as empresas que estão certificadas a mais de 3 anos são as que mais se utilizam da certificação como um instrumento de marketing.

No quesito diminuição do retrabalho conforme mostra a Figura 4, nota-se que dos respondentes, 92,5% acreditam que realmente houve diminuição do retrabalho. Desta maneira podem-se comprovar alguns dos benefícios do programa, que conforme Kalkmann (2002) são melhorar as condições de trabalho, reduzir os desperdícios, aumentar a produtividade, melhorar continuamente os processos, etc.

Figura 4: Houve diminuição do retrabalho?

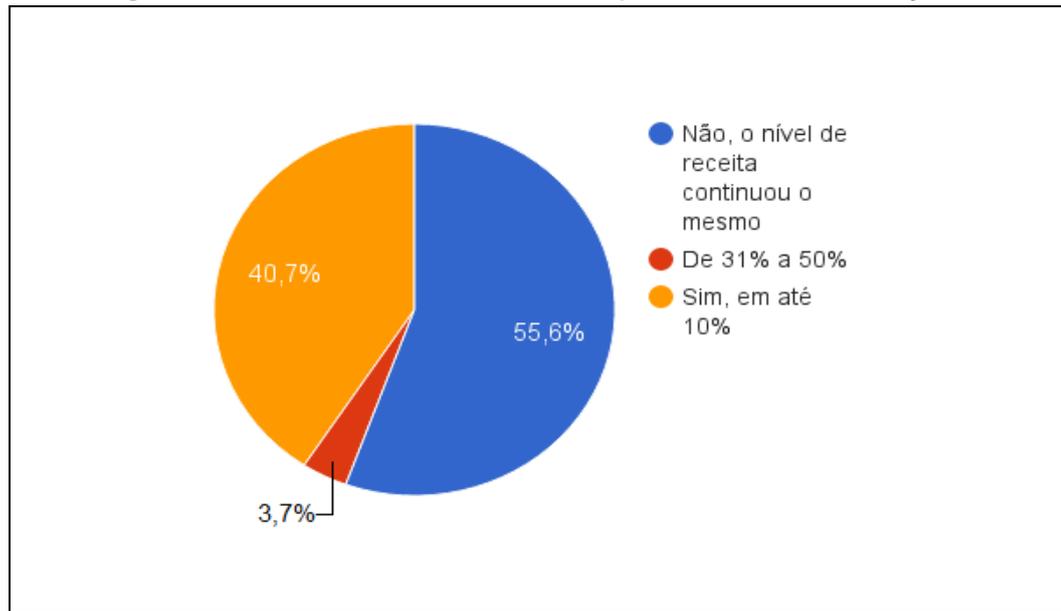


Fonte: Elaborado pela autora

Quanto à redução de custos devido à certificação, 37% responderam não ter percebido qualquer redução nos custos da empresa pelo fato da certificação, porém, dos 63% que verificaram a diminuição dos custos, perceberam também que esta redução se apresentou em todos os setores da empresa.

Já referente ao aumento da receita, conforme Figura 5, a maior parte dos respondentes concluiu que não houve um aumento da receita pelo fato da empresa ter a certificação do programa de qualidade PQNC. Relembrando as opiniões relatadas anteriormente, onde os respondentes concordaram que houve diminuição do retrabalho e redução dos custos devido à implantação do programa de qualidade. Diante desta colocação pode-se dizer que o lucro da empresa aumentou mesmo não havendo aumento da receita.

Figura 5: Houve aumento da receita pelo fato da certificação?



Fonte: Elaborado pela autora

Na correlação com o auxílio da ferramenta SPSS conforme Quadro 9, foi questionado se com a redução dos custos pelo fato da certificação consequentemente também houve aumento da receita. Dos 27 respondentes, 9 deles confirmaram que além da redução de custos na empresa também aumentou em até 10% a receita da mesma, também se constatou que 8 dos questionados relataram não haver reduções de custos e nem aumento da receita pelo fato da certificação. É válido lembrar que mesmo que a receita em si não tenha aumentado, pelo simples fato da organização ter diminuído seus custos, consequentemente aumentará seus lucros, influenciando diretamente nos resultados.

Quadro 9: Comparação da redução dos custos com o aumento da receita.

		Houve aumento da receita pelo fato da certificação?			Total
		De 31% a 50%	Não, o nível da receita continuou o mesmo.	Sim, em até 10%	
Houve redução de custo nos processos com a certificação?	Não	0	8	2	10
	Sim	1	7	9	17
Total		1	15	11	27

Fonte: Elaborado pela autora

No Quadro 10, elaborado também através da ferramenta SPSS, procurou-se identificar se com a diminuição do retrabalho também houve redução dos custos. Do total de respondentes, 59% concordaram haver relação entre a diminuição do retrabalho com a redução dos custos nos processos, o que possibilita um melhor resultado financeiro para os escritórios, pois, ao passo que um retrabalho é diminuído, conseqüentemente não haverá mais custo para o mesmo.

Quadro 10: Comparação da redução dos custos com a diminuição do retrabalho.

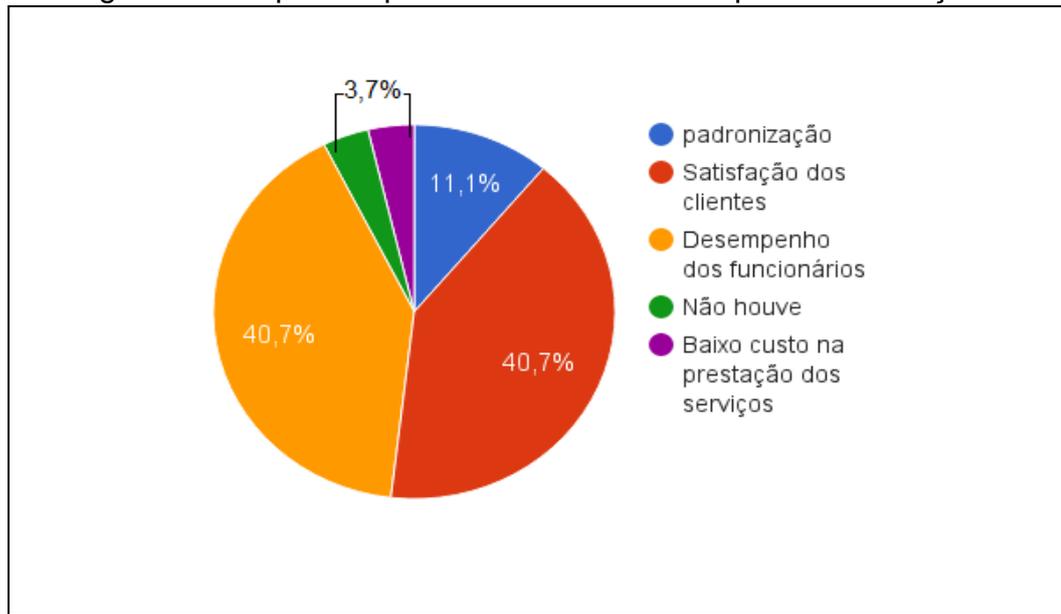
		Houve diminuição de retrabalho pelo fato da certificação?				Total
		De 11% a 30%	De 31% a 50%	Não, o nível da receita continuou o mesmo.	Sim, em até 10%	
Houve redução de custo nos processos com a certificação?	Não	2	0	1	7	10
	Sim	8	2	1	6	17
Total		10	2	2	13	27

Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 6 evidencia que de acordo com os dados coletados a respeito de quais fatores obtiveram melhora com a certificação, foi avaliado igualmente com 40,7% o desempenho dos funcionários e a satisfação dos clientes. Referente a esta questão, o resultado encontrado atende a perspectiva do programa PQNC, que conforme Sescon Serra Gaúcha (2016) busca através do envolvimento entre as pessoas e métodos motivacionais, incentivar o bom atendimento, obtendo assim o bom convívio e a satisfação plena de todos os envolvidos.

Visto também que quando questionados sobre quais instrumentos são utilizados para avaliar a qualidade, os escritórios em sua maioria concordaram que o grau de satisfação dos clientes é o de maior importância, ao analisarmos estas duas questões, percebe-se a concordância entre os fatos ocorridos, mostrando que um dos aspectos onde mais ocorreu melhorias com a certificação foi justamente um dos instrumentos usados para avaliar a qualidade, ou seja, a satisfação dos clientes.

Figura 6: Em quais aspectos houve melhoria após a certificação?



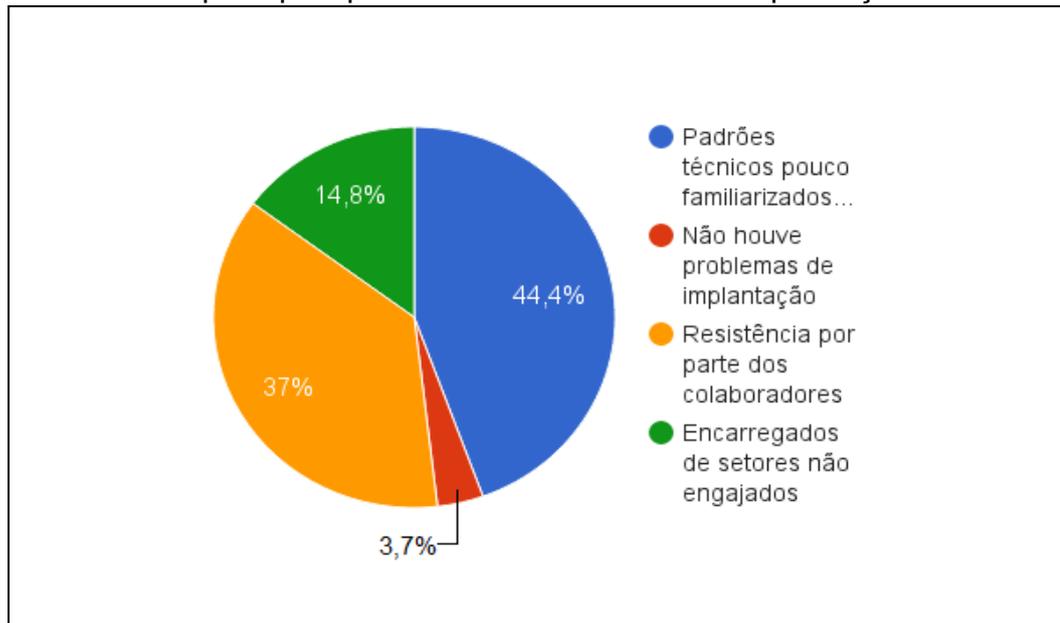
Fonte: Elaborado pela autora

Quando questionados sobre quais os principais problemas que foram encontrados durante a implantação do programa na empresa, 44,4% dos respondentes consideraram que não possuem familiaridade com certos padrões técnicos utilizados e em seguida concluíram que há muita resistência por parte dos colaboradores, com 37% das respostas, conforme Figura 7.

Para a implantação do programa de qualidade PQNC, é necessário que algumas mudanças ocorram na empresa, já é fato que as mudanças em sua maioria causam certo desconforto e ao enfrentá-las as pessoas tendem a ter diferentes reações, iniciando sempre com os sentimentos de raiva e negação, porém, comprovado que após a fase de adaptação existe a aceitação (PQNC – MANUAL DE TREINAMENTO, 2012).

Percebe-se a veracidade das informações, quando comparado a resposta obtida nesta questão com a anterior, que trata das melhorias após a certificação. Se durante a implantação do programa de qualidade uma das maiores dificuldades encontradas foi a resistência dos colaboradores, após a certificação um dos setores onde mais houve melhorias foi o desempenho dos mesmos, mostrando que após a negação houve a aceitação.

Figura 7: Quais os principais problemas encontrados na implantação da certificação?

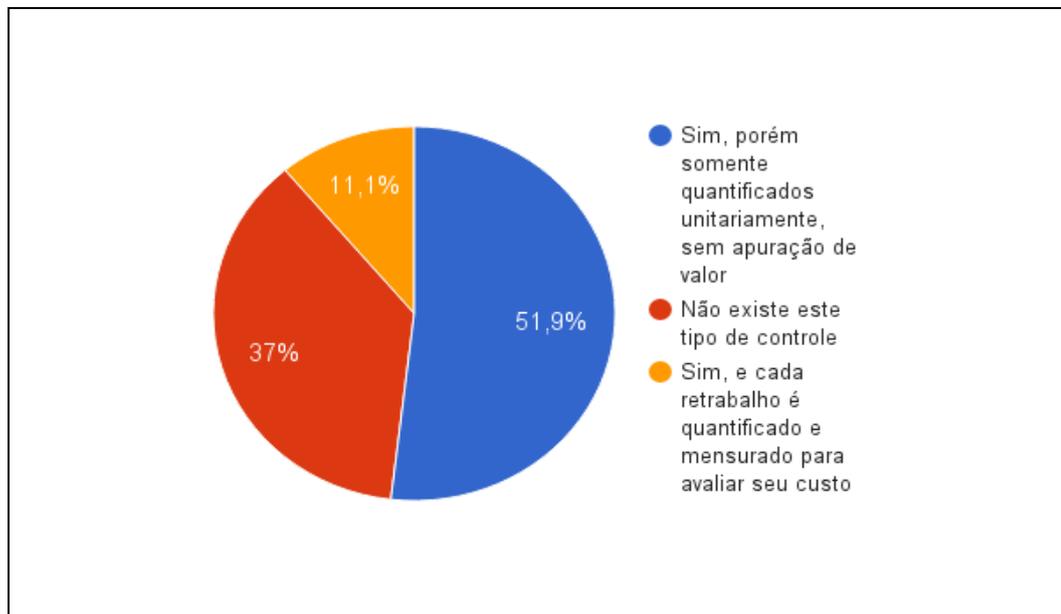


Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 8 mostra se os controles de prevenção de falhas são utilizados na empresa. Através das respostas obtidas percebe-se que um pouco mais da metade dos respondentes se utilizam de controles, identificando o problema de forma unitária, porém não fazem nenhum tipo de apuração sobre o custo que o problema tenha gerado na organização. Verifica-se também que 37% das organizações não se utilizam de qualquer tipo de controle para prevenir e controlar futuras falhas. Com isso, nota-se a pouca importância por parte das empresas em relação a um fator que pode comprometer tanto a organização, conforme PQNC – manual de treinamento (2012), um problema é composto de três elementos, causa, efeito e solução. Onde a solução trabalha com a eliminação ou a redução do problema e quanto maior for o tempo de identificação das falhas maiores serão os prejuízos.

Observa-se que quando questionados anteriormente sobre os motivos que levaram a empresa a implantar o programa de qualidade, a maioria dos respondentes o fizeram a fim de otimizar os processos na organização, porém, não utilizam os controles de forma correta, ou seja, após verificar as falhas que estão ocorrendo deve-se encontrar uma maneira de corrigi-las a fim de prevenir futuros prejuízos.

Figura 8: Os problemas encontrados nos resultados dos serviços prestados são registrados e quantificados possibilitando futura prevenção de falhas e permitindo identificar as áreas onde há falta de controle?



Fonte: Elaborado pela autora

Fora questionado sobre a realização de treinamentos para os novos funcionários. Dos respondentes 74,1% confirmaram realizar treinamentos para as novas contratações e 25,9% afirmam não realizar. É válido lembrar que proporcionar treinamentos para as novas contratações tem grande importância, pois mantém um padrão mínimo de conhecimento. Porém, só é exigida a aplicação de treinamento para os escritórios que possuem o programa de qualidade e optaram pelo PQNC categoria ouro e por isso necessitam atender a todos os 10 requisitos que integram esta categoria do programa.

Quando questionados sobre o uso de reuniões para esclarecimento de dúvidas, 84,6% responderam fazer uso desta ferramenta que cada vez se torna mais importante dentro das organizações, é necessário salientar que a comunicação é um dos métodos mais eficazes para encontrar problemas, verificar falhas, estabelecer regras e esclarecer qualquer dúvida das rotinas de trabalho, é um método claro e objetivo de se fazer entender. Conforme Quadro 11, elaborado através do programa SPSS, referente as 27 empresas que responderam o questionário, 22 fazem o uso de reuniões na empresa como meio de dissipar dúvidas nos processos da organização, sendo que destas aproximadamente 50% estão certificadas entre 3 e 5 anos, o que demonstra a continuidade do proposto pela certificação.

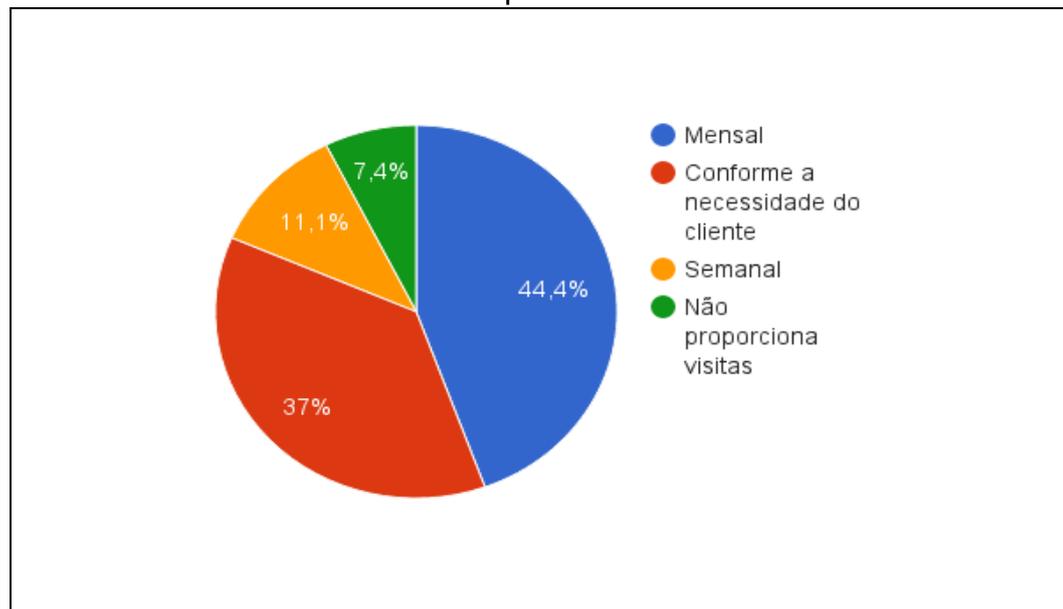
Quadro 11: Comparação do tempo de certificação com o uso de reuniões.

		São realizadas reuniões entre os colaboradores para esclarecimento de situações rotineiras?		Total
		Não	Sim	
A quanto tempo a empresa está certificada?	De 1 a 3 anos	0	5	5
	De 3 a 5 anos	2	10	12
	Mais de 5 anos	3	6	9
	Menos de 1 ano	0	1	1
Total		5	22	27

Fonte: Elaborado pela autora

No quesito visitas aos clientes, 92,5% dos escritórios proporcionam algum tipo de visita aos seus clientes, sendo estas semanais, mensais ou conforme a necessidade do cliente, conforme podemos visualizar na Figura 9.

Figura 9: A empresa proporciona atendimento ou visitas para seus clientes com frequência?



Fonte: Elaborado pela autora

A seguir, fora questionado se as empresas consultam a opinião de seus novos clientes para identificar se a certificação os influenciou na escolha da empresa como prestadora de serviços contábeis. Foram então encontradas as seguintes respostas, 77,8% dos escritórios não consultam seus novos clientes sobre esta questão, somente 22,2% tem interesse em verificar se a certificação teve influência na escolha dos clientes pela empresa.

Questionados também se buscam pela opinião de seus clientes sobre os benefícios e malefícios que a implantação do programa causou aos mesmos, 81,5% dos escritórios demonstraram não ter interesse em obter este tipo de informações de seus clientes. Somente 18,5% dos escritórios consultaram a opinião de seus clientes sobre o assunto, onde algumas das respostas relatadas foram: agilidade e eficiência no atendimento, confiabilidade das informações, organização dos processos e documentos padronizados. Visto que o PQNC tem como principal filosofia o Comprometimento Total com o Cliente, é de grande importância que a opinião dos clientes seja ouvida. É através da satisfação e do desapontamento dos clientes perante os serviços que a empresa está oferecendo que podemos observar onde estão ocorrendo às falhas e eliminá-las, como também verificar o que a empresa oferece de melhor e mantê-las.

Conforme PQNC – Manual de treinamento (2012), quando um cliente reclama ele está na verdade dando a oportunidade de verificar as falhas que estão ocorrendo. Aceitar a reclamação e corrigi-la é fundamental para que o cliente não perca a confiabilidade com a empresa.

Neste estudo, também se percebeu que as organizações contábeis estão sempre em busca de novas tecnologias, de melhorias e novidades que venham a melhorar a produtividade da empresa e o atendimento aos seus clientes. Nota-se que as mesmas têm consciência da importância de se manter atualizado em um mercado que está cada vez mais exigente.

Solicitou-se para que os respondentes descrevessem algumas vantagens e desvantagens que foram percebidas com a implantação do programa de qualidade PQNC na organização, demonstrado no Quadro 12, estão listadas em ordem de relevância as respostas encontradas.

Percebe-se que apesar de algumas desvantagens do programa, ele ainda gera muito mais vantagens, sendo que uma das mais percebidas foi a padronização. Conforme PQNC – Manual de treinamento (2012), os resultados da padronização são: viabilizar a educação e o treinamento, preservar o domínio tecnológico da empresa, manutenção e melhoria da qualidade, comunicação global na empresa, eliminação e preservação de problemas, redução de custos, simplificação dos serviços e processos, eliminação de desperdícios, manutenção e melhoria da produtividade, informatização e automação de processos.

Quadro 12: Vantagens e Desvantagens percebidas pelos escritórios com a implementação do programa de qualidade PQNC.

Vantagens	Desvantagens
Padronização	Processos burocráticos
Organização	Altos custos Controles Excessivos Resistência dos colaboradores
Controle	
Segurança e confiabilidade	
Limpeza	Controles desnecessários
Otimização nos processos e no tempo de realização das tarefas	Engessamento de alguns processos Algumas partes da implementação do programa são muito trabalhosas.
Agilidade na prestação do serviço	
Redução do retrabalho	
Redução de erros	
Satisfação de clientes e colaboradores	
Instruções p/as rotinas de trabalho	
Marketing	
Melhora no ambiente de trabalho	

Fonte: Elaborado pela autora

Estas vantagens atingem todas as áreas da empresa e têm reflexo no principal foco que é a satisfação do cliente. Algumas das outras vantagens citadas pelos escritórios como a agilidade na prestação do serviço, redução de erros e de retrabalho, inclusão de instruções para as rotinas do trabalho e satisfação dos clientes, como podemos ver são reflexos de um efeito só que é a padronização.

Verifica-se que os benefícios vistos pelos respondentes estão presentes nas vantagens gerais que o programa PQNC oferece, como a organização, limpeza, otimização dos processos e do tempo de realização das tarefas e a melhora no ambiente de trabalho. Retomando brevemente os objetivos do programa 5S que conforme PQNC – Manual de treinamento (2012), o mesmo tem por objetivo a preparação do ambiente para que haja a satisfação dos clientes e da empresa em geral. Visa reduzir desperdícios, melhorar as condições de trabalho, a qualidade de vida, o atendimento aos clientes e a moral dos colaboradores, maior aproveitamento do tempo, desenvolve a criatividade e reduz custos. Os 5S são compostos pelas seguintes atividades e suas regras:

- SEIRI (Utilização): Eliminar tudo o que é desnecessário.
- SEITON (Organização): Um lugar para cada coisa e cada coisa no seu lugar.
- SEISO (Limpeza): Mais importante do que limpar é não sujar.

- SEIKETSU (Saúde): Melhorar continuamente para que os sentidos anteriores não retrocedam.
- SHITSUKE (Autodisciplina): Fazer do programa 5S um hábito de vida.

Em geral, todos os itens citados nas vantagens de se ter o programa estão atendendo aos objetivos da filosofia CTC, base do programa PQNC:

- Quanto ao cliente (Foco no cliente): qualidade, comprometimento, confiança, ética e reconhecimento.
- Quanto aos resultados (Foco nos resultados): padronização, metas, indicadores, produtividade, problemas e soluções.
- Quanto ao talento humano (Foco no talento humano): criatividade, liderança, autoestima, melhora contínua, satisfação.

Fora questionado também qual a situação atual da organização em relação ao programa PQNC, dos 79% que responderam o questionário, 51,9% permanecem com o programa ativo na organização e 48,1% estão inativos. Aos que estão inativos, fora questionado o motivo desta decisão, sendo relatados os seguintes:

- Processos desatualizados;
- Falta de controle;
- Alto custo de manutenção;
- Burocracia desnecessária em certos processos;
- Falta de índices de avaliação;
- Não atingiu os objetivos;
- Falta de tempo;
- Mudança de gestão;
- Falta de incentivo por parte da empresa certificadora;

Percebe-se que alguns dos motivos citados acima, foram os mesmos citados quando questionados sobre as desvantagens do programa, fazendo-se entender que as desvantagens foram maiores que as vantagens levando a desistência do programa. Outros revelaram ainda manter um programa de qualidade próprio, sem a certificação (selo/auditorias), percebendo assim que mesmo não fazendo parte do programa de qualidade necessária contábil PQNC, a empresa percebeu os benefícios que a qualidade trouxe e fez com que esta continuasse prosperando dentro da organização.

4 CONCLUSÃO

A qualidade do ponto de vista empresarial remete ao cliente, enfatizando a noção de que um serviço de qualidade é aquele que contempla absolutamente todas as necessidades do cliente. Desse modo, a qualidade tornou-se um conceito comum entre as organizações e o qual as mesmas buscam de forma incessante, visto que esta vem ganhando uma crescente ênfase, deixando de ser apenas um requisito adicional para se tornar um item essencial no que se refere em diferencial competitivo.

Em função desta importância, diversos programas vêm sendo oferecidos no mercado com o intuito de melhorar a qualidade nas organizações. Voltada às empresas prestadoras de serviços contábeis, foi criado o PQNC. Através de métodos motivacionais e mantendo os princípios fundamentais da ISO 9000, este programa oferece mudança no comportamento das pessoas e com as informações e treinamentos cria-se a melhoria de todas as atividades onde o resultado é a satisfação plena de todos os envolvidos.

Diante disso, surgiu-se a necessidade de explorar e verificar as mudanças que a implantação de um programa de qualidade ocasionaria em escritórios de contabilidade, problema este que se tornou questão de pesquisa.

Com o propósito de responder tal questão fora realizado um estudo de caso múltiplo, onde o objetivo foi verificar a percepção dos escritórios contábeis associados ao Sescon Serra Gaúcha sobre os fatores prós e contras da implantação e manutenção de um sistema de qualidade. Para isso aplicou-se um questionário eletrônico aos escritórios contábeis com as devidas características.

Diante dos resultados encontrados, verificou-se que a maioria das empresas optaram pela implementação do programa de qualidade para otimizar seus processos, padronizar os serviços e obter um diferencia competitivo perante as demais empresas. Constatou-se também a prevalência das empresas que consideraram que a implantação ajudou tanto na redução de custos nos processos quanto na diminuição do retrabalho dentro da organização, as mesmas também verificaram que o desempenho dos funcionários e a satisfação dos clientes foram os setores onde ocorreram melhorias consideráveis.

Diante dos dados, permitiu-se perceber que dos problemas encontrados durante a implantação, a resistência por parte dos colaboradores e a utilização de

padrões técnicos pouco conhecidos foram algumas das dificuldades identificadas pelos escritórios. Constatou-se também que poucas empresas fazem o correto uso dos controles, verificando que as mesmas não apuram as falhas encontradas no dia a dia a fim de obter uma futura prevenção.

Além disso, ainda foi possível verificar as maiores vantagens e desvantagens vista pelas prestadoras de serviços contábeis diante da implantação do programa na organização. As vantagens encontradas foram a padronização, organização, controle, segurança, confiabilidade, limpeza, otimização dos processos, agilidade na prestação dos serviços, redução de custos e retrabalho, satisfação dos clientes e melhora no ambiente de trabalho. E ainda como desvantagens foram citados os processos burocrático, altos custos, controles excessivos, resistência dos colaboradores e procedimentos trabalhosos.

Diante dos resultados expostos conclui-se que o objetivo foi atingido e a questão de pesquisa respondida, visto que diante das respostas encontradas foi possível perceber os prós e contras que o programa de qualidade oferece.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, José. **Programa 8S: da alta administração à linha de produção: o que fazer para aumentar o lucro? / a base da filosofia Seis Sigma**. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

AMBROZEWICK, Paulo Henrique Laporte. **Gestão da qualidade na administração pública**: histórico, PBQP, conceitos, indicadores, estratégia, implantação e auditoria. São Paulo: Atlas, 2015. VitalSource Bookshelf Online. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597000061/pageid/22>>. Acesso em: 21 abr. 2016, 10:35:20.

BARBOSA, Ângelo Crysthian. **Contabilidade básica**. Curitiba: Juruá, 2004.

BREDA, Zulmir. **Manual de orientação e de procedimentos para as Organizações Contábeis**. Porto Alegre: CRC RS, 2012.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CARPINETTI, Luiz César Ribeiro. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012. VitalSource Bookshelf Online. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522484898/pageid/4>>. Acesso em: 19 abr. 2016. 18:25:30.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco; BOUER, Gregório; FERREIRA, José Joaquim do Amaral; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SAMOBYL, Robert Wayne; ROTONDARO, Roberto Gilioli. **Gestão da qualidade**: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais e aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

EXAME, Revista. **A ISO não é mais a mesma**. fev. 2002. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/759/noticias/a-iso-nao-e-mais-a-mesma-m0043431>>. Acesso em: 22 mar. 2016. 18:15:00.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Débora dias; CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de; HABARA, Ines Beatriz Yajima; COLLAÇO, Taisa Adélia; LAMAS, Vicinius Santiago. **Aplicando os 5S na gestão da qualidade total**. São Paulo: Pioneira, 1998.

GRECO, Alvíso Lahorgue; AREND, Lauro Roberto; GARTNER, Günther. **Contabilidade**: teoria e prática básicas. São Paulo: Saraiva, 2006.

GREG, Hutchins. **ISO 9000**: Um guia completo para o registro, as diretrizes da auditoria e a certificação bem sucedida. São Paulo: Makron Books, 1994.

GRUPO DIRETIVA. **Grupo Diretiva desenvolve programa de qualidade para as empresas de serviços contábeis**. Santa Catarina, Nov. 2010. Disponível em: <<http://portalcontabilsc.com.br/noticias/grupo-diretiva-desenvolve-programa-de-qualidade-para-as-empresas-de-servicos-contabeis/>>. Acesso em: 11 jun. 2016. 17:23:00

ISO - International Organization for Standardization. **Padrões ISO**, 2016. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/home/standards.htm>>. Acesso em: 22 mar. 2016. 19:23:28.

JEEVES, Andrew. Accounting For Quality. **The TQM Magazine**. v. 5, n. 4, p. 1 – 6, 1993.

JORNAL DO COMÉRCIO. **Empresas contábeis investem em qualidade**. Porto Alegre, maio 2011. Disponível em: <<http://jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=61219>>. Acesso em: 22 mar. 2016. 17:30:30.

JURAN, Joseph M., DeFEO, Joseph A. **Fundamentos da qualidade para líderes**. Porto Alegre: Bookman, 2015. VitalSource Bookshelf Online. Disponível em: <[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788582603468/epubcfi/6/34\[vnd.vst.idref=DEFEO_Fundamentos-16\]!/4\[DEFEO_Fundamentos\]/2/398\[_idParaDest-315\]/2@0:4.97](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788582603468/epubcfi/6/34[vnd.vst.idref=DEFEO_Fundamentos-16]!/4[DEFEO_Fundamentos]/2/398[_idParaDest-315]/2@0:4.97)>. Acesso em: 19 abr. 2016. 19:45:10.

KALKMANN, Luiz Geraldo. **Qualidade necessária para empresas de serviços contábeis**: como conquistar um selo de qualidade. Itajaí: Editora e Gráfica Berger, 2002.

KANAMORI, Shogo; SOW, Seydou; CASTRO, Marcia C.; MATSUNO, Rui; TSURU, Akiko; JIMBA, Masamine. Implementation of 5S management method for lean healthcare at a health center in Senegal: a qualitative study of staff perception. **Global Health Action**. v. 8, p. 1 – 9, 2015.

LAPA, Reginaldo Pedreira. **Praticando os 5 sentidos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LOBO, Renato Nogueiro. **Gestão da qualidade**: as 7 ferramentas da qualidade. 1.ed. São Paulo: Editora Érica Ltda, 2011.

LOPES, Alexsandro Broedel; MARTINS, Eliseu. **Teoria da contabilidade**: uma nova abordagem. São Paulo: Atlas, 2005.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO série 9000**: manual de implementação: versão ISO 2000. 6.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO série 9000**: o passo a passo para solucionar o quebra-cabeça da gestão sustentada: versão ISO 2008. 9.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 10. ed. Atlas, 2013. VitalSource Bookshelf Online. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522479320/pageid/29>>.
Acesso em: 16 abr. 2016. 9:20:15.

MELLO, Carlos Henrique Pereira; SILVA, Carlos Eduardo Sanches da; TURRIONI, João Batista; SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano de. **ISO 9001**: 2008: Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2009.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Qualidade**: enfoque e ferramentas. São Paulo: Artliber Editora, 2001.

MONTGOMERY, Douglas C. **Introdução ao controle estatístico da qualidade**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009. VitalSource Bookshelf Online. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/978-85-216-1975-8/pageid/21>>.
Acesso em: 21 abr. 2016. 15:35:20.

NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo Eduardo V. **Contabilidade básica**. 11.ed. São Paulo: Frase Editora, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luis . **Manual de contabilidade básica**: contabilidade introdutória e intermediária. 9 .ed. Atlas, 2014. VitalSource Bookshelf Online. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522489558/pageid/71>>.
Acesso em: 16 abr. 2016. 10:21:50.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: Teoria e Prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PQNC – MANUAL DE TREINAMENTO. **Programa qualidade necessária contábil – CTC**. Manual fornecido pelo grupo diretiva. Fev. 2012.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade geral fácil**. 7.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SAMPAIO, Paulo; SARAIVA, Pedro; RODRIGUES, Antônio Guimarães. ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. **International Journal of Quality & Reliability Management**. v. 26, n. 1, p. 38 – 58, 2009.

SESCON SERRA GAÚCHA. **Histórico**. Caxias do Sul, 2016. Disponível em:
<<http://sesconserragaucha.com.br/sescon/historico/>>. Acesso em: 03 set. 2016. 14:25:12.

SESCON SERRA GAÚCHA. **Apresentação**. Caxias do Sul, 2016. Disponível em: <<http://sesconserragaucha.com.br/sescon/apresentacao/>>. Acesso em: 03 set. 2016. 15:10:35.

SESCON SERRA GAÚCHA. **PQNC realiza a entrega do selo de gestão da qualidade contábil para cinco empresas caxienses**. Caxias do Sul, 2016. Disponível em: <<http://sesconserragaucha.com.br/noticias/2015/01/06/pqnc-realiza-a-entrega-do-selo-de-gestao-da-qualidade-contabil-para-cinco-empresas-caxienses/>>. Acesso em: 22 mar. 2016. 18:58:46.

SESCON SERRA GAÚCHA. **Programa qualidade necessária contábil**. Caxias do Sul, 2016. Disponível em: <<http://sesconserragaucha.com.br/beneficios/pqnc/>>. Acesso em: 22 mar. 2016. 18:40:00.

SHIGUNOV, Tânia Regina Zunino. **Qualidade dos serviços Contábeis como ferramenta para os escritórios contabilidade**. Dianelt. v. 3, n. 5, p. 43 – 62, 2003. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5454753>>. Acesso em: 03 set. 2016. 18:00:05.

TOLEDO, José de; BORRÁS, Miguel Aires; MERGULHÃO, Ricardo Coser; MENDES, Glauco Henrique. **Qualidade - gestão e métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2013. VitalSource Bookshelf Online. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/978-85-216-2195-9/pageid/48>>. Acesso em: 20 abr. 2016. 21:05:10.

THOMÉ, Irineu. **Empresas de serviços contábeis: estrutura e funcionamento**. São Paulo: Atlas, 2001.

WALLIMAN, Nicholas. **Métodos de pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - questionário aplicado aos escritórios contábeis.....	62
--	----

ANEXO A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS

FORMULÁRIO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Estamos encaminhando o instrumento de coleta de dados cujas respostas serão utilizadas na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido por Jocielle Silvestro, aluna do Curso de Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul – UCS –, orientanda da Professora Marlei Salete Mecca.

Nesse sentido, gostaríamos que o referido instrumento fosse respondido por V.Sa., contribuindo assim de forma decisiva na elaboração da pesquisa.

O estudo objetiva identificar a importância do Capital Intelectual no contexto estratégico das organizações.

Cabe salientar que as respostas fornecidas somente serão divulgadas sob o aspecto global, nunca de forma específica ou se reportando a um respondente em especial.

Visando o atendimento dos prazos estabelecidos para o desenvolvimento da pesquisa, solicitamos que o questionário seja respondido até o dia 25/09/2016. O tempo previsto de resposta é de 10 minutos, validado de acordo com o pré-teste do instrumento.

Os contatos poderão ser feitos com a aluna por e-mail: jsilvestro@ucs.br

Agradecemos a vossa colaboração e permanecemos à disposição!

1) Qual o ano de constituição da sua empresa?

_____.

2) Em qual município está localizada a sua empresa?

- () André da Rocha
- () Antonio Prado
- () Campestre da Serra
- () Carlos Barbosa
- () Caxias do Sul
- () Farroupilha
- () Flores da Cunha
- () Garibaldi
- () Ipê
- () Monte Alegre dos Campos
- () Nova Pádua
- () Nova Roma do Sul
- () Protásio Alves
- () São Marcos

- 3) Há quanto tempo à empresa está certificada?
- () menos de 1 ano;
 - () de 1 a 3 anos;
 - () de 3 a 5 anos;
 - () mais de 5 anos.
- 4) O que levou a empresa a implantar o programa?
- () Para a empresa possuir um diferencial competitivo;
 - () Por necessidade de otimização de processos;
 - () Para a redução de custos;
 - () Por solicitação dos clientes, para melhoria do atendimento
 - () Outros: Citar _____.
- 5) Houve diminuição de retrabalho?
- () sim, em até 10 %;
 - () de 11 a 30 %;
 - () de 31 a 50 %;
 - () mais de 50 %;
 - () não, os níveis de retrabalho continuaram os mesmos.
- 6) Houve aumento de receita pelo fato de certificação?
- () sim, em até 10 %;
 - () de 11 a 30 %;
 - () de 31 a 50 %;
 - () mais de 50 %;
 - () não, o nível da receita continuou o mesmo.
- 7) Quais instrumentos são utilizados para avaliar a qualidade?
- () Aumento da produtividade;
 - () Grau de satisfação dos clientes;
 - () Redução dos custos na prestação dos serviços;
 - () Outros: _____.
- 8) Em quais aspectos houve a melhoria nos serviços após a certificação?
- () Desempenho dos funcionários;
 - () Satisfação dos clientes;
 - () Baixo custo na prestação dos serviços;
 - () Outros: _____.
- 9) Existe política de remuneração dos funcionários baseadas na qualidade dos serviços?

- () Sim, os funcionários são bonificados à medida que os índices de avaliação comportam-se positivamente.;
- () Não existe vinculação da remuneração dos funcionários com os índices de qualidade.

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

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

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

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

12) É realizado treinamento para cada nova contratação de funcionários?

- () Sim
- () Não
- () Outros _____.

13) Os treinamentos (tanto para novos colaboradores quanto para os antigos) são realizados com frequência?

- () Sim
- () Não
- () Outros _____.

14) São realizadas reuniões entre os colaboradores e responsáveis para que haja esclarecimento das situações rotineiras da organização?

- () Sim
- () Não
- () Outros _____.

15) Houve redução de custos nos processos com a certificação?

- () Sim
- () Não
- ➔ Em caso positivo, quais processos apresentaram reduções de custos?
 - () Constituição de empresas;
 - () Departamento de pessoal;
 - () Escrita Fiscal;

- () Departamento Contábil;
() Outros, especificar: _____.

16) A empresa utiliza a certificação como instrumento de marketing?

- () Sim
() Não

17) A empresa proporciona atendimento ou visitas para seus clientes?

- () Sim, com frequência: () semanal () mensal () outra _____.
() Não

18) A empresa consulta a opinião dos clientes já existentes na organização sobre os benefícios ou malefícios que a implementação e a certificação causaram aos mesmos?

- () Sim
() Não

→ Em caso positivo, quais as opiniões foram relatadas?

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

- () Sim
() Não

20) A empresa busca por novas tecnologias, por melhorias e novidades que venham a melhorar o atendimento dos clientes?

- () Sim
() Não

21) O ambiente físico foi adaptado de forma que este se torne mais agradável para os colaboradores e para os clientes?

- () Sim
() Não

() Cite as algumas das mudanças:

22) Cite as vantagens e desvantagens no seu entendimento que a certificação oferece a uma empresa contábil?

Vantagens: _____

Desvantagens: _____

23) Atualmente qual é a situação da sua empresa em relação ao PQNC?

() Ativa

() Inativa, pelo seguinte motivo _____.