

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

**Influências de um Programa de Qualidade na Produtividade em  
Empresas Prestadoras de Serviços Contábeis**

**MARCELO CRUZ DA SILVA**

MARCELO CRUZ DA SILVA

**INFLUÊNCIAS DE UM PROGRAMA DE QUALIDADE NA  
PRODUTIVIDADE EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS  
CONTÁBEIS**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

FLORIANÓPOLIS

2005

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**MARCELO CRUZ DA SILVA**

### **INFLUÊNCIAS DE UM PROGRAMA DE QUALIDADE NA PRODUTIVIDADE EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS**

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

Compuseram a banca:

Prof<sup>a</sup>. Bernadete Limongi, Dra.  
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC  
Nota atribuída.....

Prof<sup>a</sup>. Sandra Rolim Ensslin, Dra.  
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC  
Nota atribuída.....

Prof. Fernando Nitz de Carvalho, Esp.  
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC  
Nota atribuída.....

Florianópolis, dezembro de 2005.

Prof<sup>a</sup>. Elisete Dahmer Pfitscher, Dra.

Coordenadora de Monografia do CCN

## FOLHA DE AGRADECIMENTO

Agradeço a todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa, e, especialmente:

- A Deus, pois Ele que me inspira e me sustenta em todos os momentos;
- A meus pais, Vera e Leandro (*in memoriam*), por terem me ensinado a viver do melhor modo possível;
- A minha irmã, Aline, que me apoiou durante todo o meu curso de graduação;
- A minha namorada Carolina, por sempre estar do meu lado e me motivar a crescer cada dia mais;
- À Prof<sup>a</sup> Bernadete, por ter me aceitado e colaborado como orientadora;
- A todos os professores que transmitiram seus conhecimentos;
- Aos proprietários da Embrakon Empreendimentos Ltda. Pelo acesso aos dados que permitiram a realização do estudo de caso;
- E, finalmente, a todos os colegas de classe, pelo companheirismo.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>4</b>
2.1	MODELO TQC/TQM/CQT.....	5
2.2	AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE QUALIDADE .....	7
2.3	A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS.....	8
<b>3</b>	<b>ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>10</b>
3.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO.....	10
3.1.1	HISTÓRICO DA EMPRESA.....	10
3.1.2	ATIVIDADES DA EMPRESA.....	11
3.1.3	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	12
3.2	IMPLANTAÇÃO DO MODELO ESCOLHIDO E ETAPAS PERCORRIDAS .....	14
3.2.1	SENSIBILIZAÇÃO .....	15
3.2.2	PADRONIZAÇÃO .....	16
3.2.3	MELHORIA CONTÍNUA .....	26
3.3	ITENS DE CONTROLE ANTES E APÓS O PROGRAMA DE QUALIDADE.....	26
3.3.1	PRODUTIVIDADE .....	27
3.3.2	QUANTIDADE DE CLIENTES .....	31
3.3.3	FATURAMENTO MENSAL .....	33
3.3.4	NÚMERO DOS COLABORADORES .....	35
3.3.5	SALÁRIOS .....	36
3.3.6	BALANÇO PATRIMONIAL E DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXECRCÍCIO .....	38
<b>4</b>	<b>REFLEXÕES FINAIS.....</b>	<b>45</b>
<b>5</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>46</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Demonstração do Organograma do Grupo Embracon .....	13
-----------------------------------------------------------------	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cronograma de implantação .....	15
Quadro 2 – Exemplo de Macro-Fluxograma .....	17
Quadro 3 – Simbologia do Fluxograma .....	18
Quadro 4 – Exemplo de Padrão de Sistema .....	19
Quadro 5 – Página 2 do exemplo de Padrão de Sistema .....	20
Quadro 6 – Exemplo de Procedimento Descritivo .....	22
Quadro 7 – Modelo de Ficha Técnica .....	23
Quadro 8 – Página 2 do Modelo de Ficha Técnica .....	24
Quadro 9 – Exemplo de Item de Controle .....	25
Quadro 10 – Controle de Produtividade no decorrer da implantação do programa.	27
Quadro 11 – Controle de Produtividade após a implantação do programa .....	28
Quadro 12 – Quantidade de não conformidades registradas em 2005 .....	29
Quadro 13 – Levantamento de Não Conformidades para Ações Específicas .....	30
Quadro 14 – Número de Clientes antes do Programa de Qualidade .....	32
Quadro 15 – Número de Clientes após a implantação do Programa de Qualidade.	32
Quadro 16 – Comparativo entre número de clientes 2004 – 2005 .....	33
Quadro 17 – Faturamento Mensal antes (2004) e após (2005) a implantação do Programa de Qualidade .....	34
Quadro 18 – Médias dos honorários contábeis .....	35
Quadro 19 – Relação de Cargos e Salários .....	37
Quadro 20 – Variação do Total do Ativo e do Passivo .....	39
Quadro 21 – Resultado Líquido dos Exercícios .....	40

Quadro 22 – Índice de Liquidez Geral .....	41
Quadro 23 – Índice de Rentabilidade .....	42
Quadro 24 – Fator de Solvência .....	43



## RESUMO

No mundo globalizado, a concorrência entre as empresa está cada vez mais acirrada. Tentando achar um diferencial em relação às demais, as organizações estão adotando um Programa de Qualidade.

As empresas prestadoras de serviços contábeis não ficaram para trás e começaram a implantar tais programas. Assim, o tema abordado é a Qualidade e tem como objetivo identificar as influências de um Programa de Qualidade na produtividade em empresas prestadoras de serviços contábeis.

Primeiramente apresentou-se a contextualização do problema. Após, explanaram-se definições sobre Modelo TQC/TQM/CQT, avaliação do Sistema de Qualidade e a Qualidade na Prestação dos Serviços.

Posteriormente, demonstrou-se o estudo de caso realizado na empresa Embracon Empreendimentos Ltda., iniciando pela apresentação da empresa, percorrendo, em seguida, as etapas de implantação do programa, para, finalmente, chegar-se à análise dos indicadores e dados.

Findando o trabalho, apresentaram-se os resultados do estudo realizado, que foram positivos para a empresa, a qual obteve um aumento na produtividade nos itens de controle mensurados.

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização aumentou a concorrência entre as empresas, fazendo empresários de diversos ramos de atividades darem uma maior importância ao mercado. Muitas organizações têm percebido que necessitam mudar seu percurso para se perpetuarem no mercado.

Para poderem ser bem-sucedidas, as organizações teriam que criar produtos com baixos custos de produção e com excelente nível de qualidade. A partir disso, gestores de todo o mundo começaram a pesquisar métodos de realizar tal feito. E o grande exemplo foi um país oriental em ascensão, que saiu como derrotado da Segunda Guerra Mundial (1945), e que mesmo assim após 20 anos tinha seus produtos invadindo o mundo ocidental: o Japão. Muitos atribuem essa rápida ascensão no mercado ao seu modelo revolucionário de gestão, a gestão baseada na “Qualidade Total”.

O tema “Qualidade”, alvo desta pesquisa, começou a aparecer no Brasil no final da década de 70. Com a constatação da falta de qualidade e produtividade da economia brasileira em relação a outras, o Brasil começou uma verdadeira corrida em busca da qualidade. Dessa forma, o modelo de Gestão da Qualidade Total acabou contribuindo para que muitas organizações permanecessem no mercado brasileiro e internacional.

Muitas pessoas já fazem suas escolhas pela qualidade, levando em consideração que esta, quase sempre, implica em um custo mais elevado devido ao seu valor agregado. Por isso, esta monografia pretende responder à seguinte

pergunta: *Qual a influência de um Programa de Qualidade na produtividade de um escritório de contabilidade?*

Assim o objetivo geral do presente trabalho é identificar as influências de um Programa da Qualidade sobre os serviços prestados por uma empresa de Contabilidade. Quanto aos objetivos específicos, são relacionados os seguintes:

- Verificar os benefícios da implantação de um Programa de Qualidade;
- Identificar as alterações na produtividade do escritório de contabilidade, após a implantação de um Programa de Qualidade.

Foi realizada uma pesquisa Quantitativa, pois se utilizou o método estatístico para avaliar o desempenho do programa. Isto permitiu cobrir um campo maior de possibilidades da pesquisa ao se levantar as idéias ao mesmo tempo em que se quantificou os benefícios, utilizando métodos estatísticos.

Trata-se de um estudo de caso que, para Salomon (1977), baseia-se num “interesse voltado para a história e desenvolvimento do caso: pessoa, família, grupo, instituição social, comunidade. Estuda a interação dos fatos que produzem mudança”, buscando retratar a realidade de forma mais profunda e completa.

Como procedimento técnico, o trabalho utilizará a pesquisa bibliográfica sobre Programa de Qualidade Total e o estudo de caso, com relatórios fornecidos pela empresa Embrakon Empreendimentos Ltda., situada na avenida Lédio João Martins, nº 554, no bairro Kobrasol, município de São José/SC, nos quais constam indicadores internos, como controle de produtividade dos departamentos, despesas, não-conformidade, satisfação dos clientes. A partir de tais dados foram elaborados, para o trabalho, quadros comparativos que evidenciassem a evolução do desempenho da empresa em relação a alguns aspectos.

Com o interesse de certificar os benefícios trazidos pela implantação de um Programa de Qualidade em empresas prestadoras de serviços contábeis foi desenvolvido o estudo.

O trabalho se concentrou no programa de uma empresa prestadora de serviços contábeis que possui particularidades próprias, limitando-se a avaliar os processos relacionados diretamente com a qualidade dos serviços prestados. Tratando-se de uma empresa de capital fechado, ela não tem obrigatoriedade, nem interesse, em divulgar valores monetários. Por isso, tivemos que nos conter com os dados por ela fornecidos.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Com uma maior concorrência, surgiram vários programas de aumento de produtividade, como indica Kalkmann (2002) “o próprio mercado tem sinalizado suas preocupações em relação a qualidade”, refletida no crescente número de certificações de qualidade.

Um dos aspectos mais importantes para o consumidor é a qualidade do produto. Siqueira (1995) ressalta que “alta qualidade não implica necessariamente luxo, brilho ou acessórios custosos, mas tão-somente o preenchimento das expectativas e exigências dos clientes”. É necessário que se faça da qualidade um hábito saudável, permanente e gerador de ações positivas tanto para a empresa, quanto para o cliente, pois para Las Casas (1999, p.11) “muita gente fala, porém poucos aplicam qualidade na prática”.

Para Siqueira (1995), “Os clientes satisfeitos são as garantias dos dividendos, dos honorários, salários e benefícios. Clientes satisfeitos tornam os acionistas, dirigentes, gerentes e funcionários satisfeitos”, e Campos (1992) afirma que “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”, logo, qualidade é a satisfação das necessidades dos clientes.

Reis e Oliveira (1997) dizem que a qualidade é fundamental, pois é o único método conhecido que simultaneamente consegue abordar vários aspectos da empresa, como: satisfazer os clientes; motivar os funcionários / colaboradores; promover uma redução de custos; aumentar a produtividade; aumentar a

rentabilidade da empresa; e promover o fortalecimento da imagem da organização, tanto interna como externa.

Com a busca pela qualidade, muitas empresas apenas copiaram programas e não os adaptaram da forma adequada, acarretando mais custos e deixando-as menos competitivas no mercado. Por isso o interesse em estudar a influência da implantação desses modelos de programa, e verificar se eles realmente contribuíram para assegurar à empresa um lugar no mercado ou se foram apenas mais uma ferramenta de marketing, irrelevante para a produtividade e ampliando os custos.

## **2.1 MODELO TQC/TQM/GQT (GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL)**

O Sistema Integrado de Gestão, que tem como princípio a qualidade, recebe, no Japão, o nome de Total Quality Control – TQC e, nos Estados Unidos, o nome de Total Quality Management – TQM. No Brasil, o sistema equivalente tem o nome genérico de Gestão pela Qualidade Total – GQT, e nomes específicos adaptados à necessidade de cada organização.

Segundo Campos (1994, p1), o Modelo de Gestão de Qualidade tem o objetivo de “criar condições internas que garantam a sobrevivência das organizações a longo prazo”; isso é decorrente da melhoria de qualidade nos serviços oferecidos por empresas adeptas desse modelo de gestão.

Já para Las Casa (1999, p.11), o objetivo da qualidade será alcançado quando “o cliente sair satisfeito de uma relação comercial”. Para atingir esse

objetivo as empresas deverão conhecer as verdadeiras necessidades de seus clientes.

Campos (1992, p.2) define TQC como sendo “o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas”. Segundo o autor, o TQC é baseado na participação de todas as pessoas e dos setores da empresa, no estudo de melhoria da qualidade, mediante o gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. São desenvolver em quatro as fases do TQS:

- primeira fase: “**Entenda o seu trabalho**” - nesta fase, o autor orienta a empresa a incrementar o valor agregado do seu produto;

- segunda fase: “**Arrumando a casa**” – são implantados os 5S ,que advêm das cinco palavras japonesas que iniciam com a letra “s”: *seiri* (senso de Utilização), *seiton* (senso de Organização), *seiso* (senso de Limpeza), *seiketsu* (senso de Conservação) e *shitsuke* (senso de Auto-Disciplina), eliminando as anomalias;

- terceira fase: “**Ajustando a máquina**” - a gerência da empresa é preparada e são definidas sua autoridade e responsabilidades, para controlar o índice de defeitos, ou a porcentagem em peso de material defeituoso sobre o total produzido e atingir metas resolvendo problemas, por meio do método de solução de problemas;

- quarta fase: “**Caminhando para o futuro**” – são estabelecidas operações da empresa centradas na produtividade cada vez maior.

## 2.2 AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE QUALIDADE

Para Lãs Casas (1999, p.150), “para obter objetivos da qualidade, a administração deve estabelecer uma estrutura de qualidade para o efetivo controle, avaliação e melhoria”.

A principal função do Modelo de Gestão de Qualidade é a Avaliação, que se refere ao sistema de critérios (metas e indicadores) utilizados para avaliar o desempenho dos principais elementos do sistema de gestão de Qualidade da organização. Segundo Kalkmann (2002, p. 84) as avaliações, através dos indicadores e metas, darão “parâmetros numéricos que permitem medir o quanto o produto e/ou serviço atende às necessidades das pessoas”.

Contudo, é importante estabelecer critérios de Avaliação que estejam alinhados com o modelo estratégico da empresa. O sistema de avaliação possui importantíssimas funções no Sistema de Gestão, como:

a) transmitir *feedback*, ao fornecer informações sobre a eficácia (capacidade de produzir algum efeito\*) e a eficiência (produz um efeito atingindo algo esperado\*) dos esforços organizacionais;

b) direcionar comportamentos, ao levar as pessoas a se comportarem de acordo com o que a elas é solicitado (avaliado). Deve haver compatibilidade entre o que foi solicitado e o que será, posteriormente, avaliado.

Como fruto da avaliação teremos níveis de satisfação de clientes, médias de produtividade, ocorrências de não-conformidade, entre outros dados importantes para o sistema de Gestão pela Qualidade Total.

\* KOOGAN/ HOUAISS, Enciclopédia e Dicionário Ilustrado.



## 2.3 A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS

Las Casas (1999, p.20) estabelece que “qualidade total em serviços engloba, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem, ou seja, funcionários e administradores.”

Rathmell (apud Las Casas, 1999, p.14) explica que serviços são atos, ações, desempenho. Porém não basta realizar um serviço simplesmente por fazê-lo. É necessário que este seja bem executado e de qualidade para que o cliente fique satisfeito.

Para Victorino (1999, p.71), “mercadorias são bens tangíveis, já os serviços são conhecimentos e habilidades a serviço de pessoas, entidades e empresas, caracterizando-se pela Pessoaalidade”. Os serviços são perecíveis, e não há como estocá-los. Devem ser executados de acordo com a necessidade do cliente.

Segundo Victorino (1999, p.21), qualidade em serviços “é a totalidade de aspectos e características de um produto/serviço que influencia sua capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas do cliente”. Menciona que a qualidade em serviços pode ter outras definições, tais como: “satisfação dos clientes; garantia e confiança nos serviços; características do serviço: predicado/ aptidão/ espécie; eficiência e produtividade; entrega pontual dos serviços; a excelência nos serviços; credibilidade nos serviços; melhorias contínuas e manutenção da faixa de mercado dos serviços”.

Para o cliente, os serviços poderão gerar um sentimento de satisfação ou de insatisfação. O primeiro sentimento demonstra que os serviços atingiram todas as

suas expectativas, sendo considerados de boa qualidade. Porém, para que ocorra o segundo sentimento, basta que as necessidades do cliente não tenham sido satisfeitas.

De acordo com Las Casas (1999, p.16), “serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação”. Nesse sentido, o cliente irá procurar aquele serviço que lhe trazer maior satisfação e, possivelmente, mais benefícios.

Karl Albrecht (apud Las Casas, 1999, p.16) diz que proporcionar qualidade total em serviços é “uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários”.

Para Las Casas (1999, p.16), “o produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes ficam satisfeitos ou não, conforme suas expectativas. Portanto, a qualidade do serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa”.

No caso de escritórios de contabilidade, é extremamente necessário transmitir segurança através dos serviços, e com a utilização de um Programa de Qualidade consegue-se encurtar o caminho para o cumprimento dessa meta.

### **3 ESTUDO DE CASO**

#### **3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

A empresa objeto de estudo, Embracon Empreendimentos Ltda, é uma empresa do Grupo Embracon, encarregada da prestação de serviços contábeis e localizada na Avenida Lédio João Martins, nº 554, no Edifício Comercial Kobrasol, 1º andar, no bairro Kobrasol, município de São José/SC.

##### **3.1.1 HISTÓRICO DA EMPRESA**

A empresa em estudo foi fundada em 7 de agosto 1991, com o nome de C.M.Z. Empreendimentos Contábeis e Assessoria Empresarial Ltda, pelos sócios Valdir Michelin Filho e Maria Cristina Della Rocca. Em 1992, saiu da sociedade Valdir Michelin Filho e entrou Walter Teófilo Cruz, e o nome foi alterado para WC – Empreendimentos Comerciais e Serviços Ltda – ME.

A segunda alteração contratual ocorreu em 1993, quando a sócia Maria Cristina Della Rocca transferiu suas cotas para João Machado da Silva Neto. Ainda em 1993, a empresa mudou seu nome para Embracon Empreendimentos Ltda. e, em 1997, a sócia Maria Cristina Della Rocca Cruz retornou à sociedade. Em 2004,

com o ingresso de mais um sócio, o contador José Mário Néis, a Embracon Empreendimentos Ltda uniu-se com mais três outras empresas - Servisc Segurança e Vigilância Ltda, Servisc Serviços de Manutenção Ltda e Instituto Brasil Cidadão – (IEMBRACI) - para a formação do Grupo Embracon.

Atualmente, a empresa possui quatro sócios, sendo três contadores e uma administradora. Walter Teófilo Cruz possui 50% do capital, João Machado da Silva Neto possui 30%, José Mários Néis possui 15% e Maria Cristina Della Rocca Cruz, 5%.

### 3.1.2 ATIVIDADES DA EMPRESA

A empresa tem como finalidade a prestação de serviços no ramo de contabilidade, sendo as principais atividades desempenhadas: constituição de empresas, serviços contábeis, serviços fiscais, serviços de Recursos Humanos, serviços de assessoria empresarial e serviços condominiais.

A Embracon Empreendimentos Ltda possui na sua carteira de clientes 63 condomínios, estabelecidos na região da Grande Florianópolis; e cerca de 133 empresas, a maioria estabelecida na Grande Florianópolis, mas algumas estão localizadas em São Bento do Sul, Joinville, Blumenau, Curitiba e Porto Alegre.

As atividades da empresa são realizadas em seis salas próprias e sete alugadas. As salas próprias estão destinadas à diretoria (duas salas dos diretores e uma sala de reuniões), departamento de Assessoria Empresarial, departamento

Contábil/ Fiscal, departamento Administrativo/ Financeiro, recepção, cozinha e três banheiros. Já as alugadas, cada uma possuindo um banheiro, abrigam os departamentos de Recursos Humanos, departamento Condominial, departamento de Relações, Departamento de Seleção e Recrutamento, departamento de Informática, departamento de Integração de Estágios e um auditório com capacidade para 50 lugares.

### 3.1.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

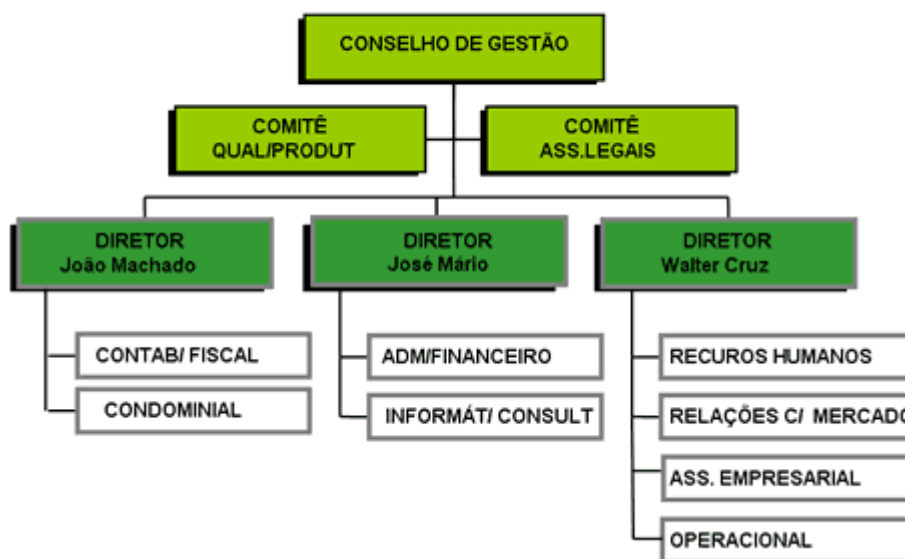
A Embracon Empreendimentos Ltda possui como colaboradores quatro sócios e quarenta e dois funcionários. Dos sócios, três são contadores formados pela UFSC e a administradora é formada pela UDESC/ESAG. Um dos sócios é responsável pelas atividades administrativas e financeiras; o segundo é responsável pelo marketing, assessoria aos clientes, conquista de novos clientes e Recursos Humanos; o outro sócio é encarregado das atividades fiscais, contábeis e condominiais e a quarta sócia não atua na empresa. As gerência e sub-gerência dos departamentos da empresa são exercidas por colaboradores designados pelo sócio responsável pela área.

Entre os funcionários, sete atuam no setor contábil, quatro no setor fiscal, três no setor de assessoria empresarial, três no setor administrativo/financeiro, quatro no setor de relações com o mercado, oito no setor de Recursos Humanos, sete no setor

condomínial, um na coordenação da qualidade, dois no setor de recrutamento e seleção, um no setor de informática, dois são *office boys* e uma é recepcionista.

Figura 01 – Demonstração do Organograma do Grupo Embracon

## Organograma Grupo Embracon



Fonte: Grupo Embracon

É importante destacar que o Conselho de Gestão, que consta no organograma, é formado pelos três sócios que atuam na empresa; o comitê da Qualidade e Produtividade é formado pelos gerentes dos departamentos e o Comitê de Assuntos Legais é formado por três advogados, que não fazem parte do quadro funcional da empresa, em conjunto com os sócios. Os *office boys* e a recepcionista estão enquadrados como auxiliares do departamento Administrativo/Financeiro.

### **3.2 IMPLANTAÇÃO DO MODELO ESCOLHIDO E ETAPAS PERCORRIDAS**

No início do ano de 2001, a Embracon Empreendimentos Ltda. resolveu adotar um Programa de Qualidade, o Selo Catarinense da Qualidade, um certificado de qualidade específico para empresas prestadoras de serviços contábeis, nos moldes das normas ISO, desenvolvido pela empresa Diretiva Consultoria, com o apoio da Federação dos Contabilistas do Estado de Santa Catarina (FECONTEC), Sindicatos das empresas de Serviços Contábeis da Grande Florianópolis e Blumenau (SESCONS) e do Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina (CRC-SC). O Selo Catarinense da Qualidade foi criado com o objetivo de aumentar a qualidade nos serviços prestados, juntamente com a redução de custos, visando sempre o comprometimento total com o cliente.

O objetivo de um Programa de Qualidade, de acordo com Campos (1994, p.1), é “criar condições internas que garantam a sobrevivência das organizações em longo prazo”. Tendo em vista o ingresso nesse programa, a empresa adquiriu subsídios, em forma de cursos e palestras, para capacitar seus colaboradores a dele participar. Segundo Almeida (1995, p.81), “o objetivo de um Programa de Círculos de Qualidade é proporcionar melhores condições de desenvolvimento do pessoal, participação e integração”.

A empresa participou com seus colaboradores de vários circuitos de treinamentos para o programa mas, devido à alta rotatividade dos colaboradores, após várias investidas sem sucesso, a concretização do mesmo tornou-se uma luta árdua e complexa.

Somente no ano de 2004, com uma maior estabilização dos colaboradores e a chegada à empresa de um novo sócio com vasta experiência nesse tipo de programa, iniciou-se, de maneira definitiva, o Programa de Qualidade Total na Embracon Empreendimentos Ltda..

Para a implantação do programa foi desenvolvido um cronograma de atividades, divididas em: Sensibilização; Padronização, dividido no quadro abaixo pelos tipos de documentos; e Melhoria Contínua, definido como soluções de problemas, conforme o quadro 1.

Quadro 1 – Cronograma de implantação

TAREFA	PRAZOS (em semanas)																			
	13/mai	19/mai	26/mai	2/jun	9/jun	16/jun	23/jun	30/jun	7/jul	14/jul	21/jul	28/jul	4/ago	11/ago	18/ago	25/ago	1/set	8/set	15/set	
Sensibilização dos Líderes	█																			
Macro Fluxograma dos Deptos.		█	█	█																
Arrancada dos 5S's						█														
Padrão de Sistemas					█	█	█	█	█	█	█									
Procedimentos													█	█	█	█	█	█	█	█
Fichas Técnicas													█	█	█	█	█	█	█	█
Itens de Controle													█	█	█	█	█	█	█	█
Solução de Problemas																				

Fonte: Grupo Embracon

### 3.2.1 SENSIBILIZAÇÃO

Nesta primeira etapa é necessário, como o próprio nome já sugere, sensibilizar e apresentar a todos os colaboradores da empresa o Programa de Qualidade Total, para atingir o objetivo principal. Segundo Kalkmann (2002, p 18),



“Ninguém ama o que não conhece”; assim os colaboradores precisam compreender bem o programa, sua importância e seus benefícios para que ele seja implantado com sucesso.

Para sensibilizar, foram realizados diversos cursos, dentro e fora da empresa, com consultores especializados em programas de qualidade.

Esta etapa é de suma importância para o perfeito andamento de todo o programa, pois é nesta parte que encontramos o maior problema para a implantação do Programa de Qualidade: a resistência a mudanças.

A resistência ocorreu, principalmente, com os colaboradores que exercem suas atividades há um longo período de tempo, com uma mesma rotina, e que criaram uma barreira à implantação de novas rotinas, mais rápidas e eficientes.

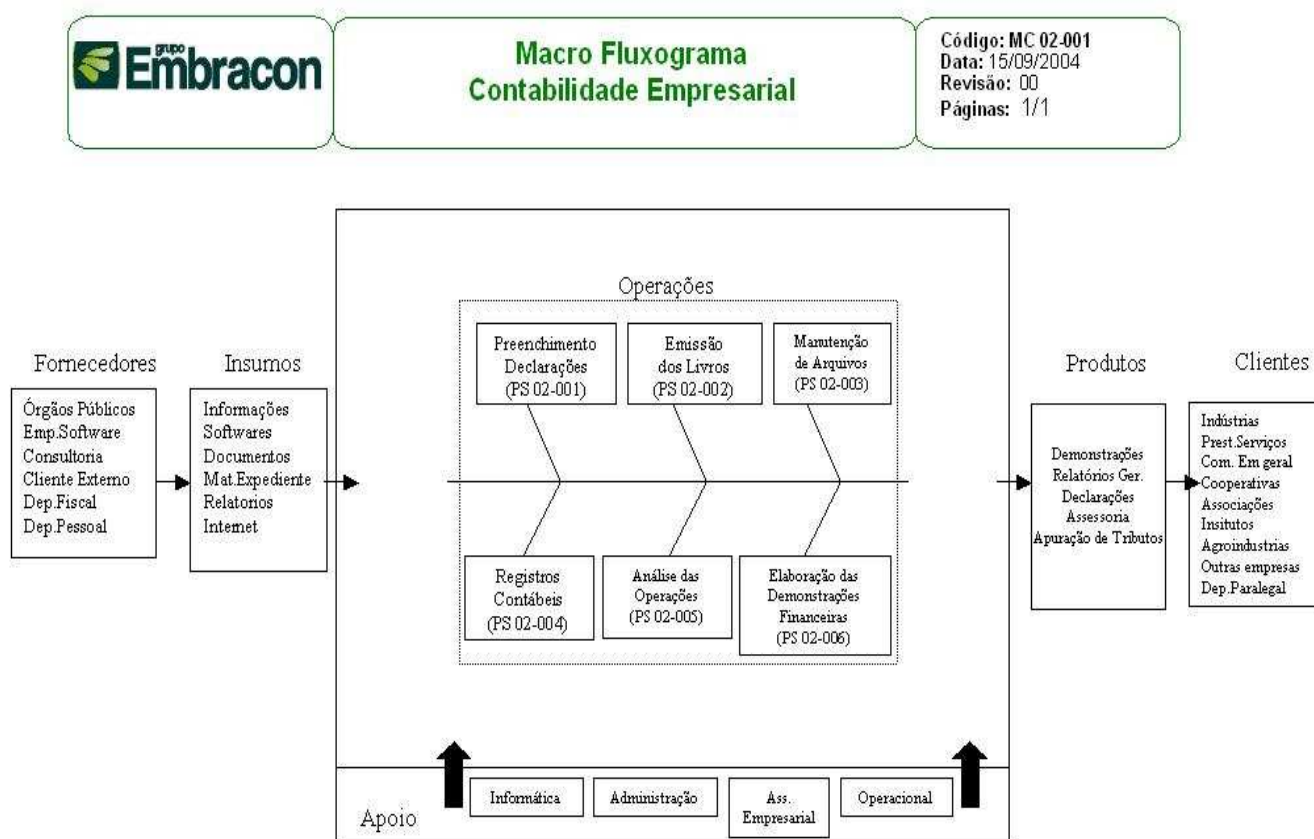
Resolvido esse problema, com muitos cursos e sensibilização, passou-se à próxima etapa.

### 3.2.2 PADRONIZAÇÃO

A fase de padronização tem por objetivo encontrar, através de discussões com todos os colaboradores que realizam uma certa operação, a melhor forma de executar as tarefas para a organização, eliminando esforços ao buscar solução para problemas repetitivos e, com isso, aumentar o tempo disponível para pensar em melhorias do processo.

Na Embracon Empreendimentos Ltda. foram adotados quatro tipos de documentos para a padronização das atividades. O primeiro é o Macro-Fluxograma que tem por finalidade mostrar uma grande operação por inteiro, especificando os seus fornecedores, os insumos necessários à estratificação dessa operação, produtos que essa operação gera e, por fim, os clientes. Um exemplo de Macro-Fluxograma está exposto no quadro 2.

Quadro 2 – Exemplo de Macro-Fluxograma

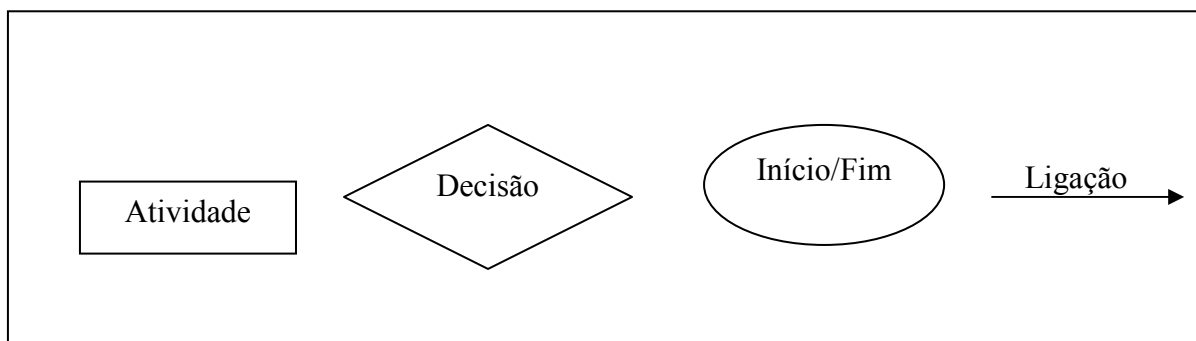


Fonte: Grupo Embracon

Como vimos, o Macro-Fluxograma dá uma visão geral de um setor, sem muito detalhamento de suas atividades; apenas identifica os principais fornecedores, insumos, atividades, produtos e clientes. Para obter maior detalhamentos sobre como executar as atividades foram criados os Padrões de Sistemas e os Procedimentos Descritivos.

Os Padrões de Sistemas são documentos elaborados para facilitar a leitura e compreensão do executor da operação. Utilizam-se duas ferramentas desenvolvidas para a qualidade, os 5W2Hs\*, que são os questionamentos aos passos das operações: O que?(*what*), Quando?(*When*), Onde?(*Where*), Por que?(*Why*), Quem?(*Who*), Como?(*How*), Quanto? (*How Much*) e os fluxogramas, que são sua descrição, com o auxílio de setas e símbolos, conforme as figuras do quadro abaixo:

Quadro 3 – Simbologia do Fluxograma


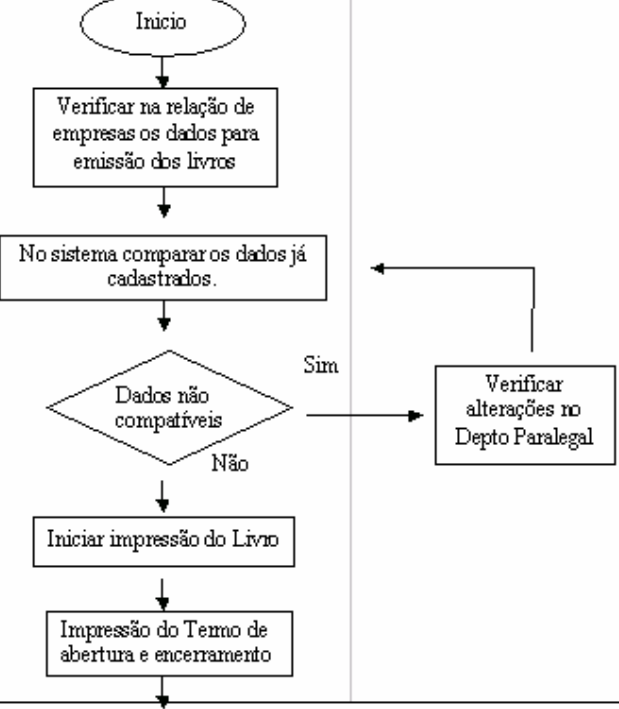


Fonte: Kalkmann (2002, p 88)

\*A sigla vem da língua inglesa, como se observa no texto.


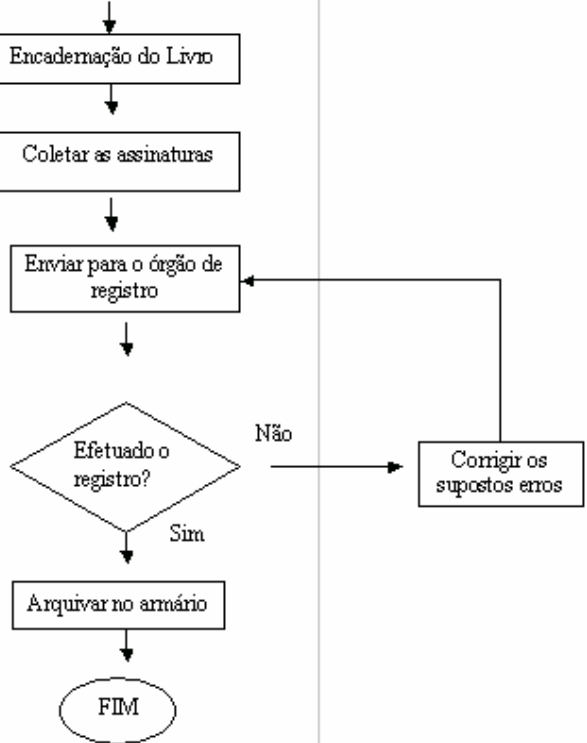
Lê-se esse tipo de documento na horizontal, da esquerda para a direita, portanto, primeiro a atividade descrita no fluxograma, passando depois para as colunas “Como” e “Quando”, para compreender a forma e a periodicidade em que se executa a mesma. Para registrar as particularidades utiliza-se a coluna “Observação”. Podemos observar no quadro 4 que foram adotados somente alguns dos questionamentos dos 5W2Hs, com a simbologia apresentada no quadro 3.

Quadro 4 – Exemplo de Padrão de Sistema

	<b>NOME DA OPERAÇÃO:</b> <b>EMISSÃO DOS LIVROS</b>	Código: PS 02-002 Data: 19/10/2004 Página 1 de 1 Revisão 00		
<b>FLUXOGRAMA</b> Executor		<b>COMO</b>	<b>QUANDO</b>	<b>OBSERVAÇÃO</b>
 <pre> graph TD     Inicio([Início]) --&gt; Verificar[Verificar na relação de empresas os dados para emissão dos livros]     Verificar --&gt; Comparar[No sistema comparar os dados já cadastrados.]     Comparar --&gt; Decisão{Dados não compatíveis?}     Decisão -- Sim --&gt; Alteracoes[Verificar alterações no Depto Paralegal]     Alteracoes --&gt; Comparar     Decisão -- Não --&gt; Iniciar[Iniciar impressão do Livro]     Iniciar --&gt; Impressao[Impressão do Termo de abertura e encerramento]       </pre>		F:\Contabil\Informacoes das empresas  Conforme a planilha Informações das empresas e pasta do setor paralegal   Conforme PO 02-008  Conforme PO 02-008	Ao começar a impressão dos livros	Sempre com o N° 02 e num. livro em ordem cronológica
Elaboração:		Aprovação:		

Fonte: Grupo Embracon

Quadro 5 – Página 2 do exemplo de Padrão de Sistemas

	<b>NOME DA OPERAÇÃO: EMISSÃO DOS LIVROS</b>	Código: PS 02-002 Data: 19/10/2004 Página 2 de 1 Revisão 00		
<b>FLUXOGRAMA</b>				
<p style="text-align: center;">Executor</p>  <pre> graph TD     A[Encadernação do Livro] --&gt; B[Coletar as assinaturas]     B --&gt; C[Enviar para o órgão de registro]     C --&gt; D{Efetuado o registro?}     D -- Sim --&gt; E[Arquivar no armário]     E --&gt; F((FIM))     D -- Não --&gt; G[Corrigir os supostos erros]     G --&gt; C           </pre>		<b>COMO</b>  Empresa de encadernação  Do cliente e do Contador responsável  Junta Comercial, Aenflo ou Cartório  Através da ressalvas, consertar o erro ocorrido  Conforme PO 02-009	<b>QUANDO</b>         Após efetuado o registro	<b>OBSERVAÇÃO</b>         No Termo de Abertura e Encerramento

Fonte: Grupo Embracon

Os quadro 4 e 5 demonstram padrões de sistemas desenvolvidos pela empresa; o exemplo de atividade mo caso é a Emissão dos Livros, porém foram descritos padrões para diversas outras atividades.

Já os Procedimentos Descritivos devem ser utilizados para orientar o método de execução de uma ou mais atividades. Geralmente são utilizados quando se trata de operações mais simples, que não necessitam de um Padrão de Sistemas ou

quando a atividade descrita no fluxograma é muito complexa, o que impossibilita descrevê-la na coluna “Como”.

O Procedimento Descritivo contém os seguintes tópicos:

**Objetivo:**

Este tópico descreve a sistemática à qual a atividade se destina, e poderá fazer referência à sua aplicação, quando essa informação for necessária.

**Responsabilidade:**

Neste tópico coloca-se de quem será a responsabilidade pela elaboração, revisão, manutenção e aplicação do documento.


**Documentos complementares:**

Neste tópico deverão ser relacionados todos os documentos necessários para complementar o procedimento (Ex.: leis, manuais, listagens, etc.)

**Definições:**

Neste tópico deve-se descrever de forma detalhada, específica e abrangente os casos tratados.

## Quadro 6 – Exemplo de Procedimento Descritivo

	<b>Procedimento</b> <b>Emissão dos Livros</b>	Código: PO 02-008 Data: 19/10/2004 Página 0 de 1 Revisão 00
<p><b><u>1 – OBJETIVO:</u></b> Garantir a integridade das informações e cumprir as obrigações exigidas em Lei.</p> <p><b><u>2 – RESPONSABILIDADE:</u></b> Cabe a todos os colaboradores do departamento contábil.</p> <p><b><u>3 – DOCUMENTOS COMPLEMENTARES:</u></b> Conforme normas estabelecidas pelo órgão competente (Junta Comercial, Cartório, OAB)</p> <p><b><u>4 – DESCRIÇÃO:</u></b></p> <p>4.1 – Através do Departamento de Assessoria Empresarial, comparar os dados atuais da empresa com os já existentes.</p> <p>4.2 – Para impressão de Livros e Termos de abertura e de encerramento, utilizar o Sistema WK Radar, módulo Contábil, na tela principal, barra de ferramentas, opção relatórios.</p> <p>4.3 – Itens a serem impressos: Livro Diário e Livro Razão, (o Livro Diário deve conter o Plano de contas, o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício)</p> <p>4.4 – Com os Livros impressos e encadernados, registra-se somente o Livro Diário no órgão onde estão registrados os Documentos de Constituição da empresa.</p> <p>4.5 – Antes de levar para registro, coletar as assinaturas do responsável pela empresa e do Contador, colar a etiqueta do contador no termo de abertura do Livro Diário.</p> <p>4.6 – Após o registro dos Livros são eles arquivados no armário ou caixa de arquivo morto.</p> <p>4.7 – Impressão dos Livros: no Sistema WK Radar/Contábil, opção Relatórios, contábeis, Razão e/ou Diário; irá abrir uma tela de relatório; selecionar a opção com Débito, Crédito e Saldo, indicando o ano correspondente p/ impressão dos Livros, na opção acima Detalhes, identificar o Livro (número do Livro, e página inicial; ressalte-se ainda que o número inicial para impressão deve ser considerado juntamente com o termo de abertura, encerramento e plano de contas).</p> <p>4.8 – Impressão do termo de abertura e encerramento: no mesmo módulo ainda, opção relatório, Termo de abertura/encerramento, vai abrir uma tela em branco, onde necessita colocar os dados da respectiva empresa. Na opção Modelo, é que vai definir qual termo será impressa; a data deverá ser o último dia do mês de dezembro.</p> <p>4.9 – Após o registro dos Livros, os mesmo serão arquivados no armário juntamente com os outros, ou na caixa da respectiva empresa do Setor Contábil.</p>		

Fonte: Grupo Embracon


Verifica-se que o Procedimento Descritivo complementa ou substitui os Padrões de Sistemas. A exemplo do quadro 6, foram elaborados Procedimentos

Descritivos para Elaboração de Balancetes, Preenchimento de Declarações, Registros Contábeis, Manutenção de Arquivos, entre outros.

Para executar a atividade, segundo o Procedimento Descritivo, basta seguir passo a passo os itens descritos no mesmo.

Um lado negativo da padronização é que se ela for realizada de forma inadequada poderá acarretar um “engessamento” da empresa e ao invés de tornar a operação mais ágil, tornará mais burocrática e difícil sua concretização. A principal causa desse contratempo é que um cliente não possui as mesmas necessidades que outro. Para solucionar esse problema foram criadas as Fichas Técnicas, onde são registradas todas as peculiaridades de cada cliente. Cada cliente possui uma ficha, conforme modelo do quadro 7.

Quadro 7 – Modelo de Ficha Técnica

	<b>FICHA TÉCNICA</b> <b>DEPTO. CONTÁBIL</b>	<b>Código FT</b> <b>Data:</b> <b>Revisão:</b> <b>Páginas: 1/2</b>
<b>Cliente:</b> <b>CNPJ:</b> <b>Contato:</b> <b>Telefone:</b>		<b>Nº:</b>
<b>E-mail:</b> <b>DEPARTAMENTO CONTÁBIL</b>		
<b>Responsável Pela Escrita Fiscal:</b> <b>Responsável Pela Escrita Contábil:</b> <b>RAMO:</b> <input type="checkbox"/> Comércio <input type="checkbox"/> Indústria <input type="checkbox"/> Prestação de Serviços <input type="checkbox"/> Outros:		
<b>FORMA DE TRIBUTAÇÃO FEDERAL</b> <input type="checkbox"/> Simples <input type="checkbox"/> Lucro Real <input type="checkbox"/> L.Presumido Trim.		
<b>COMO CHEGAM AS DESPESAS?</b> <input type="checkbox"/> Boy <input type="checkbox"/> Importação <input type="checkbox"/> Correio <input type="checkbox"/> Cliente envia		

Fonte: Grupo Embracon



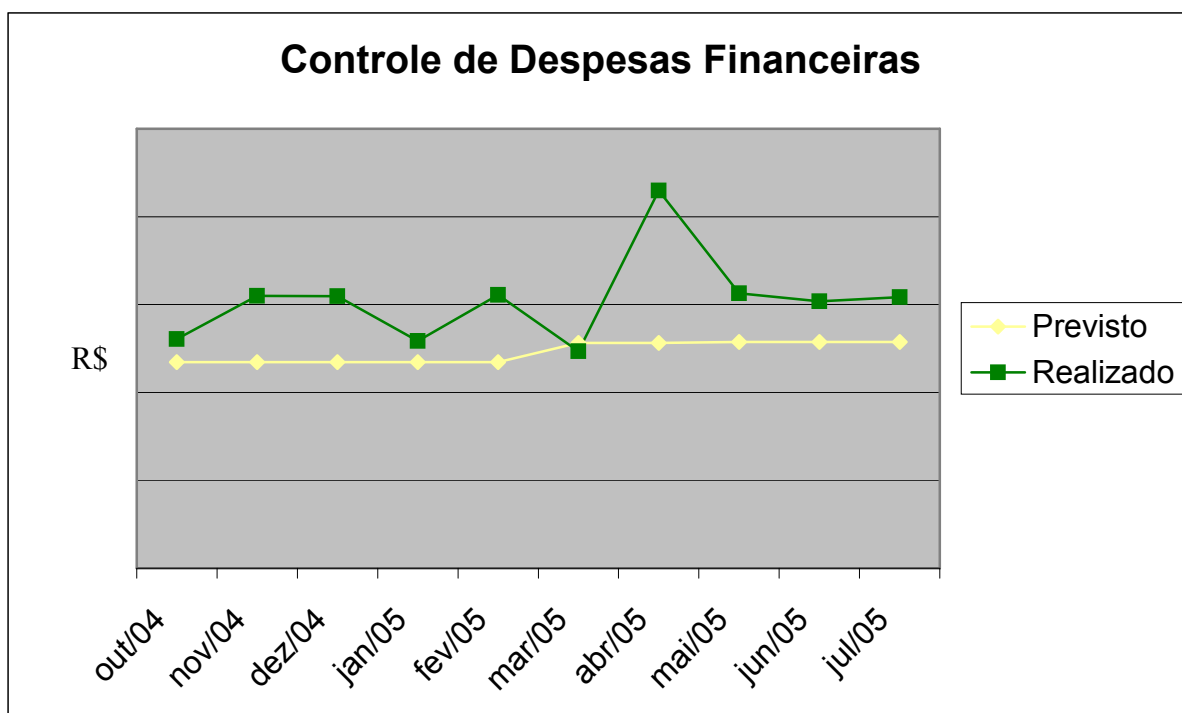
	<b>FICHA TÉCNICA</b>  <b>DEPTO. CONTÁBIL</b>	<b>CódigoFT</b> <b>Data:</b> <b>Revisão:</b> <b>Páginas: 2/2</b>												
<p><b>DATA LIMITE PARA RECEPÇÃO DAS DESPESAS:</b> ____ / ____ / ____.</p>  <p><b>DATA LIMITE PARA ENTREGA DO BALANCETE:</b></p> <p><b>COMO É ENVIADO O BALANCETE?</b></p> <p>( ) Anexar site/Embracon      ( ) E-mail      ( ) Boy</p> <p><b>LIVROS CONTÁBEIS</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 35%;">ÚLTIMO LIVRO IMPRESSO</th> <th style="width: 35%;">NÚMERO</th> <th style="width: 30%;">ANO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>LIVRO DIÁRIO</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>LIVRO RAZÃO</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>LIVRO LALUR</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p><b>DECLARAÇÕES OBRIGATÓRIAS:</b></p> <p>( ) DACON      ( ) LALUR      ( ) DIMOB</p> <p><b>PARTICULARIDADES</b></p>			ÚLTIMO LIVRO IMPRESSO	NÚMERO	ANO	LIVRO DIÁRIO			LIVRO RAZÃO			LIVRO LALUR		
ÚLTIMO LIVRO IMPRESSO	NÚMERO	ANO												
LIVRO DIÁRIO														
LIVRO RAZÃO														
LIVRO LALUR														

Fonte: Grupo Embracon

Além da Ficha Técnica para o Departamento Contábil, foram também elaboradas fichas de cliente para os Departamentos Condominial, Fiscal e de Recursos Humanos.

Para as operações mais críticas, foram elaborados Itens de Controle de acompanhamento. São esses que permitem medir os resultados ou identificar alguma não-conformidade nas operações, de acordo com o quadro 9.

Quadro 9 – Exemplo de Itens de Controle



Fonte: Grupo Embracon

A exemplo do Item de Controle de Despesas Financeiras, a empresa introduziu Itens de Controle para as mais variadas atividades e procedimento, tais como: Elaboração de balancetes, Entrega de Livros Fiscais, Despesas com Telefone, Confeção da Folha de Pagamento, entre outros.

### 3.2.3 MELHORIA CONTÍNUA

Com a realização das operações combinada com o avanço da tecnologia, a melhoria nos padrões dar-se-á de forma natural. Porém, num Programa de Qualidade, todas as alterações têm que ser documentadas de forma a tentar transmitir essas experiências para todos aqueles que realizarão a mesma operação, para que os serviços sejam executados de forma homogeneizada em toda a empresa.

Uma outra maneira de se revisar os padrões, buscando melhorá-los, é analisar os registros de não-conformidade ocorridos na execução dos mesmos. Deve-se descobrir qual a causa da ocorrência desses registros e achar uma solução para que essa não-conformidade não ocorra mais nas operações, seja qual for o operador.

Denomina-se Melhoria Contínua porque esse processo nunca se finda, cada vez mais o mercado trará novas exigências e os clientes, novas necessidades. Com isso as empresas deverão estar preparadas para supri-las.

### **3.3 ITENS DE CONTROLE ANTES E APÓS O PROGRAMA DE QUALIDADE**

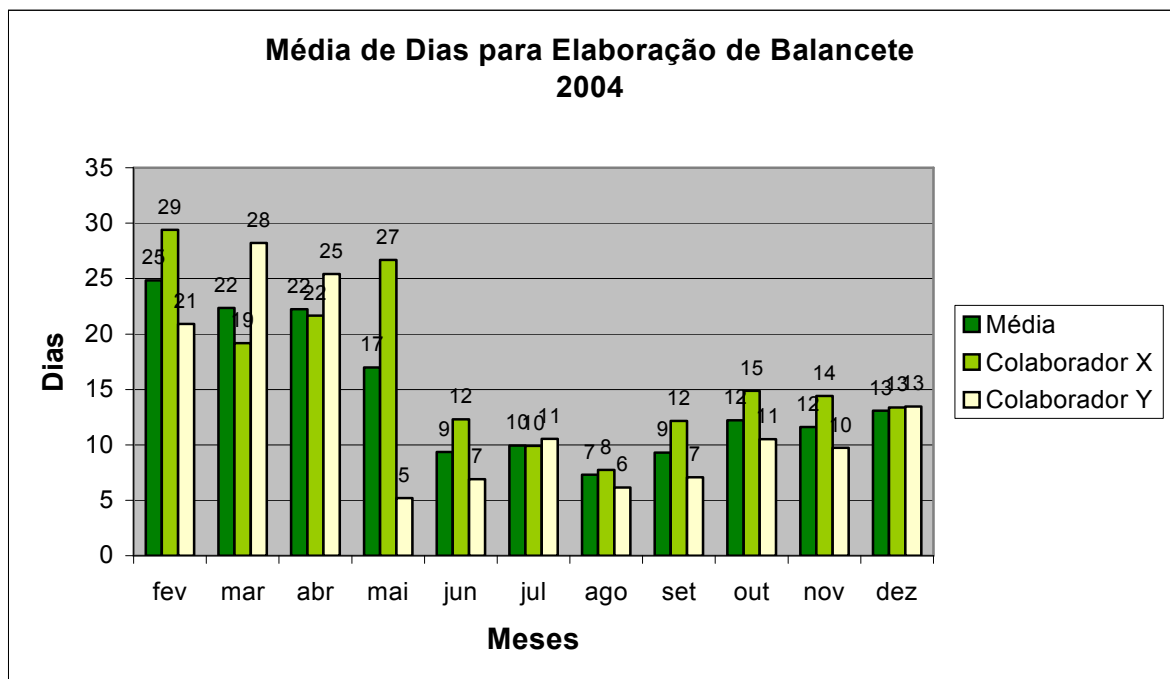
Neste tópico serão comparados padrões de desempenho. Para tanto, foram selecionados itens que já possuíam alguma espécie de acompanhamento antes da

adesão ao Programa de Qualidade Total. O item Elaboração de Balancetes, cujo o registro de 2004 permitiu a comparação com o desempenho de 2005.

### 3.3.1 PRODUTIVIDADE

Um bom exemplo de aferição da produtividade de uma empresa prestadora de serviços contábeis é o controle sobre a elaboração de balancetes de seus clientes, conforme o quadro 10 a seguir, no qual se observa o melhoramento da produtividade com o transcorrer da implementação do programa.

Quadro 10 – Controle de Produtividade no decorrer da implementação do programa

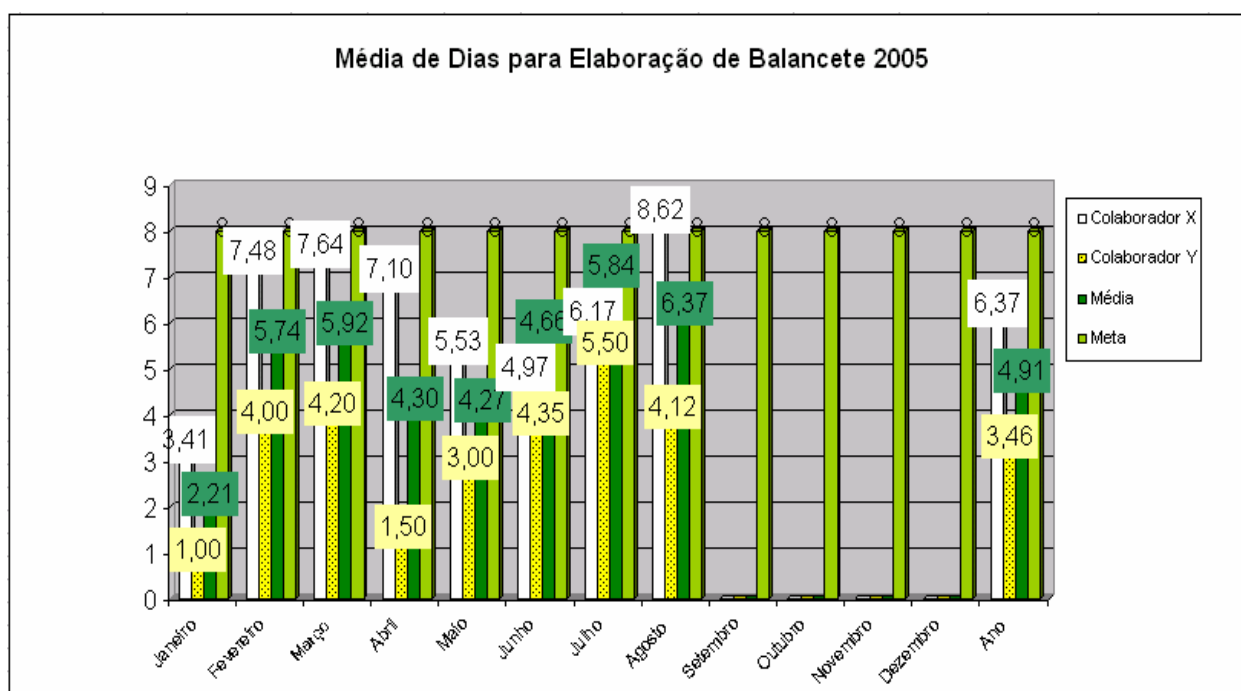


Fonte: Grupo Embracon

Após esse levantamento, foi estabelecida uma meta que Kalkmann (2002, p.85) define como “o objetivo a atingir durante um determinado período”. A empresa objeto de estudo, baseando-se na média obtida no ano de 2004, definiu como meta mensal para esse indicador, no ano de 2005, o prazo de 8 dias para a confecção de balancetes.

Analisando o quadro 11, nota-se o cumprimento da meta determinada, acarretando uma melhoria do processo.

Quadro 11 – Controle de Produtividade após a implementação do programa



Fonte: Grupo Embraccon

Observa-se a queda no prazo e o cumprimento da meta no que diz respeito ao tempo de elaboração de balancetes, fruto da padronização dos processos e

otimização das tarefas. Com a determinação de metas, o colaborador consegue visualizar os limites a serem atingidos com a atividade. Outro fator importante, igualmente responsável por esse desempenho, é a competição informal entre os colaboradores que executam os mesmos processos; mas também deve-se atentar para que essa concorrência não exceda os limites profissionais.

Tendo em vista o exemplo anterior referente aos balancetes, e verificando-se no quadro 12 o maior registro de não-conformidades, optou-se por priorizá-lo nesta análise.

As não-conformidades são definidas nos procedimentos operacionais da empresa (PO 11-005) como “desvios fora de limites pré-estabelecidos de produtos e processos detectados por clientes internos ou externos” e são registrados pelo colaborador responsável pelo processo onde ocorreu a falha.

Para facilitar a estatística, as não-conformidades são estratificadas, conforme quadro abaixo:

Quadro 12 – Quantidade de não-conformidades registradas em 2005

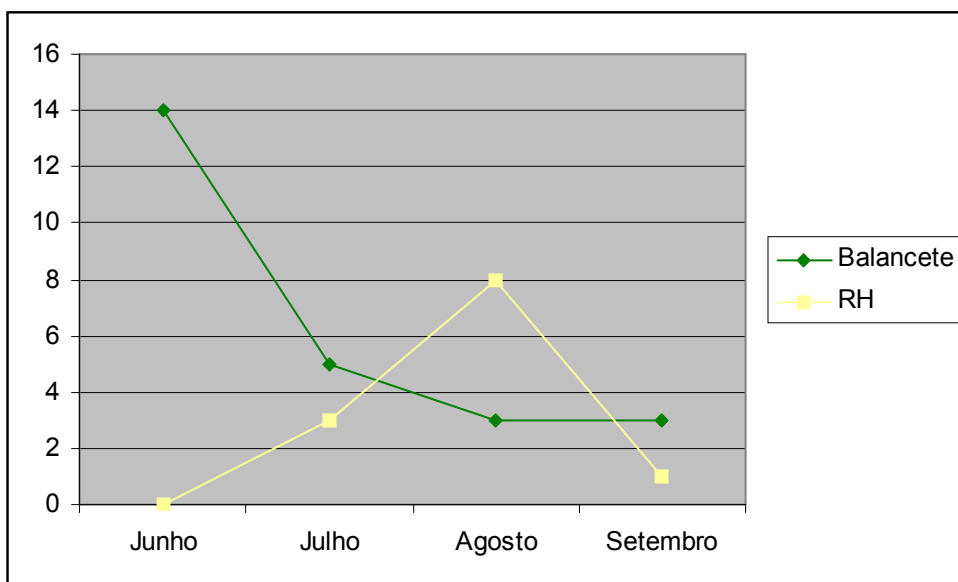
<b>Estratificação</b>	<b>Junho</b>	<b>Julho</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>
<b>2º via</b>	4	0	0	0
<b>Ata</b>	0	0	0	0
<b>Aviso/Correspondências</b>	2	2	0	0
<b>Balancete</b>	14	5	3	3
<b>Edital</b>	0	0	0	0
<b>E-mail</b>	0	0	0	0
<b>Expedição</b>	3	4	0	0
<b>Inadimplências</b>	0	0	0	0
<b>Previsão</b>	1	1	0	0
<b>Recepção Doc.</b>	0	0	0	0
<b>Taxa</b>	2	6	3	0
<b>RH</b>	0	3	8	1
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>4</b>

Fonte: Grupo Embracon

O procedimento de registro das não-conformidades apenas entrou em prática no mês de maio, porém, para caracterizar uma base mais sólida, consta no quadro 12 a partir do mês de junho. Observa-se, em sua grande maioria, uma queda no número de não conformidades causada por ações específicas, facilitadas pelo mapeamento decorrente desse registro.

Conforme o quadro 12, o maior número de não conformidade no mês de Junho encontra-se nos “Balancetes”, correspondendo ao procedimento de confecção dos mesmos; e observa-se também uma elevação, a partir do mês de Julho, nas não-conformidades ocorridas nas atividades de Recursos Humanos (RH); ambos demonstrados no Quadro 13 abaixo:

Quadro 13 – Levantamento de Não-Conformidades para Ações Específicas



Fonte: Grupo Embracon

A partir desse levantamento foram elaboradas ações específicas para conter o avanço das não-conformidades. No caso dos balancetes a principal causa desses números elevados era o atraso, por parte dos clientes, no envio da documentação necessária para a confecção dos balancetes. A ação específica de melhoria do processo foi a conscientização contínua dos clientes através de um material explicativo, encaminhado para os mesmos via e-mail ou carta. Já em relação aos Recursos Humanos, foi verificada, como principal fator dos desvios, a falta de continuidade das informações pertinentes ao processo. O problema foi solucionado, através de uma outra ação específica, por meio da mudança física do colaborador responsável pelas atividades de RH dos clientes condominiais para dentro do próprio departamento Condominial (responsável pelas demais atividades relacionadas a condomínios: balancetes, taxas, boletos, etc.); esta ação proporcionou uma maior fluência na comunicação entre os procedimentos que, mesmo sendo de departamentos diferentes, estão diretamente ligados.

### 3.3.2 QUANTIDADE DE CLIENTES

Como o objetivo do Programa de Qualidade é assegurar a sobrevivência da empresa no mercado, tem-se essa solidificação refletida em sua carteira de clientes.

Para verificar se houve alteração nesse item, foi levantado o número de clientes que a empresa possuía em 2004, antes da implantação do projeto e após, em 2005.



Quadro 14 – Número de Clientes antes do Programa de Qualidade

<b>Ano 2004</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>MÉDIA ANUAL</b>
<b>Empresa</b>	140	131	143	137	135	140	139	134	134	134	133	133	<b>134,5</b>
<b>Condomínios</b>	60	60	61	65	65	66	64	63	63	63	63	63	<b>63</b>
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>191</b>	<b>204</b>	<b>202</b>	<b>200</b>	<b>206</b>	<b>203</b>	<b>197</b>	<b>197</b>	<b>197</b>	<b>196</b>	<b>196</b>	<b>198,5</b>

Fonte: Grupo Embracon

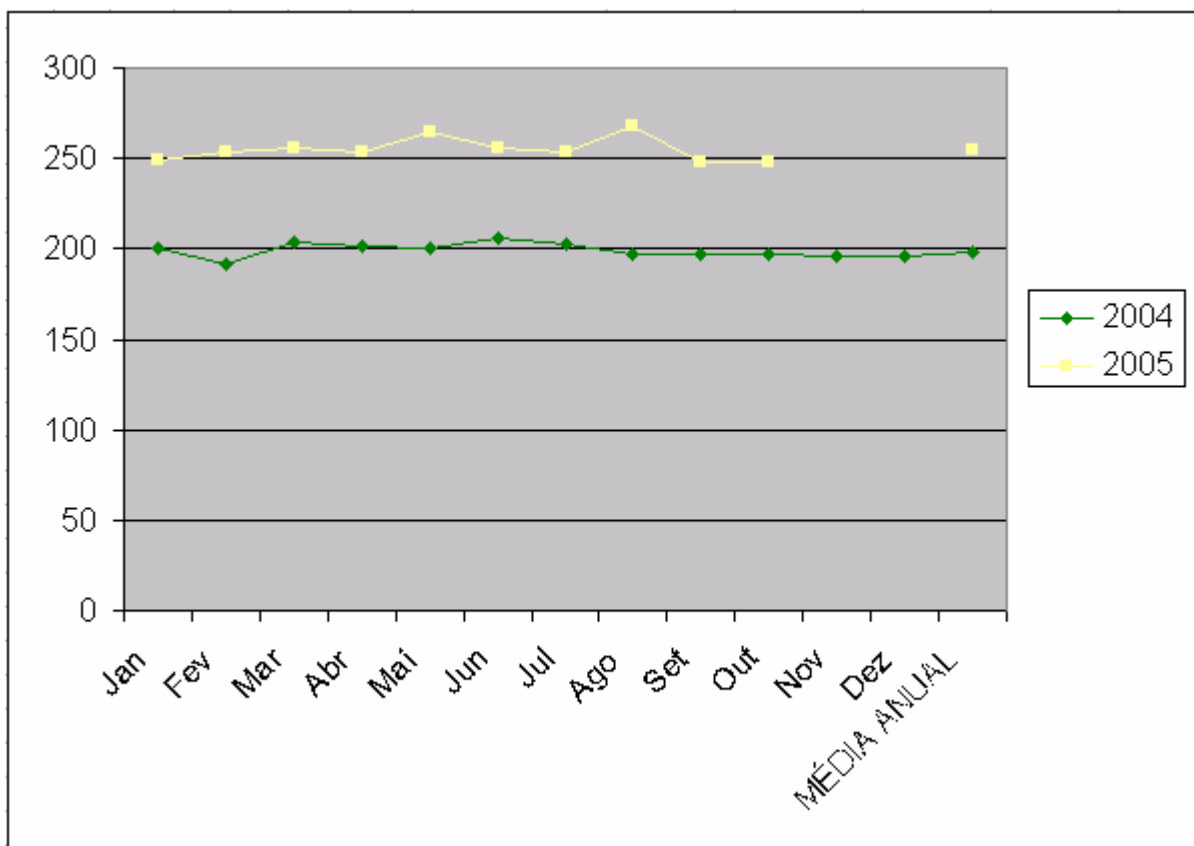
Quadro 15 – Número de Clientes após a implantação do Programa de Qualidade

<b>Ano 2005</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>MÉDIA ANUAL</b>
<b>Empresa</b>	180	184	187	185	195	187	184	198	181	181	-	-	<b>184,5</b>
<b>Condomínios</b>	69	69	69	68	70	69	69	70	67	67	-	-	<b>69</b>
<b>TOTAL</b>	<b>249</b>	<b>253</b>	<b>256</b>	<b>253</b>	<b>265</b>	<b>256</b>	<b>253</b>	<b>268</b>	<b>248</b>	<b>248</b>	-	-	<b>254,9</b>

Fonte: Grupo Embracon

Como se observa com a comparação dos quadros 14 e 15, houve um grande crescimento no número de clientes; certamente que é devido a diversos fatores internos e externos, mas, provavelmente, a implantação desse projeto deve ter ajudado a solidificar a qualidade dos serviços perante o mercado, contribuindo para esse aumento. Isto se evidencia mais claramente nas curvas abaixo: 2004 – 2005.

Quadro 16 – Comparativo entre número de clientes 2004 – 2005



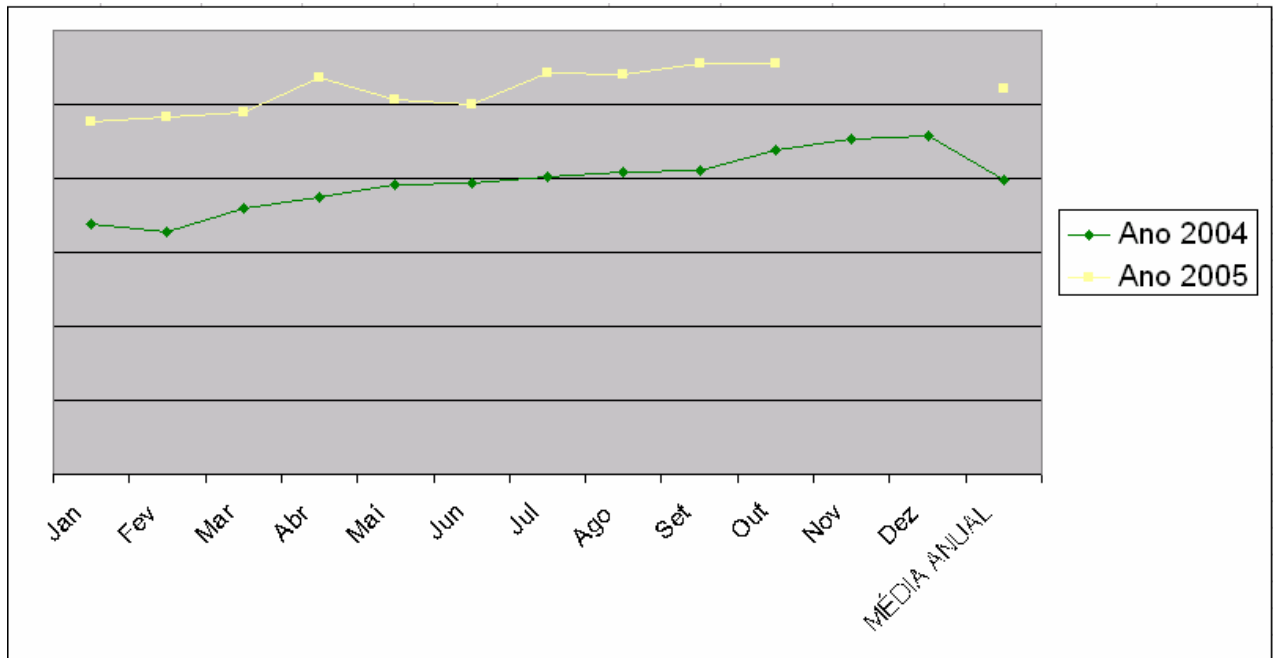
Fonte: Grupo Embracon

### 3.3.3 FATURAMENTO MENSAL

O aumento da carteira de clientes tem influência direta sobre o faturamento da empresa. Este define o crescimento e desenvolvimento da empresa, tornando-se um dos mais importantes controles financeiros para seus acionistas e diretores.

Conforme se observa no quadro 17 a seguir, o faturamento sofreu influências positivas da implantação do Programa de Qualidade.

Quadro 17 – Faturamento Mensal antes (2004) e após (2005) a implantação do Programa de Qualidade

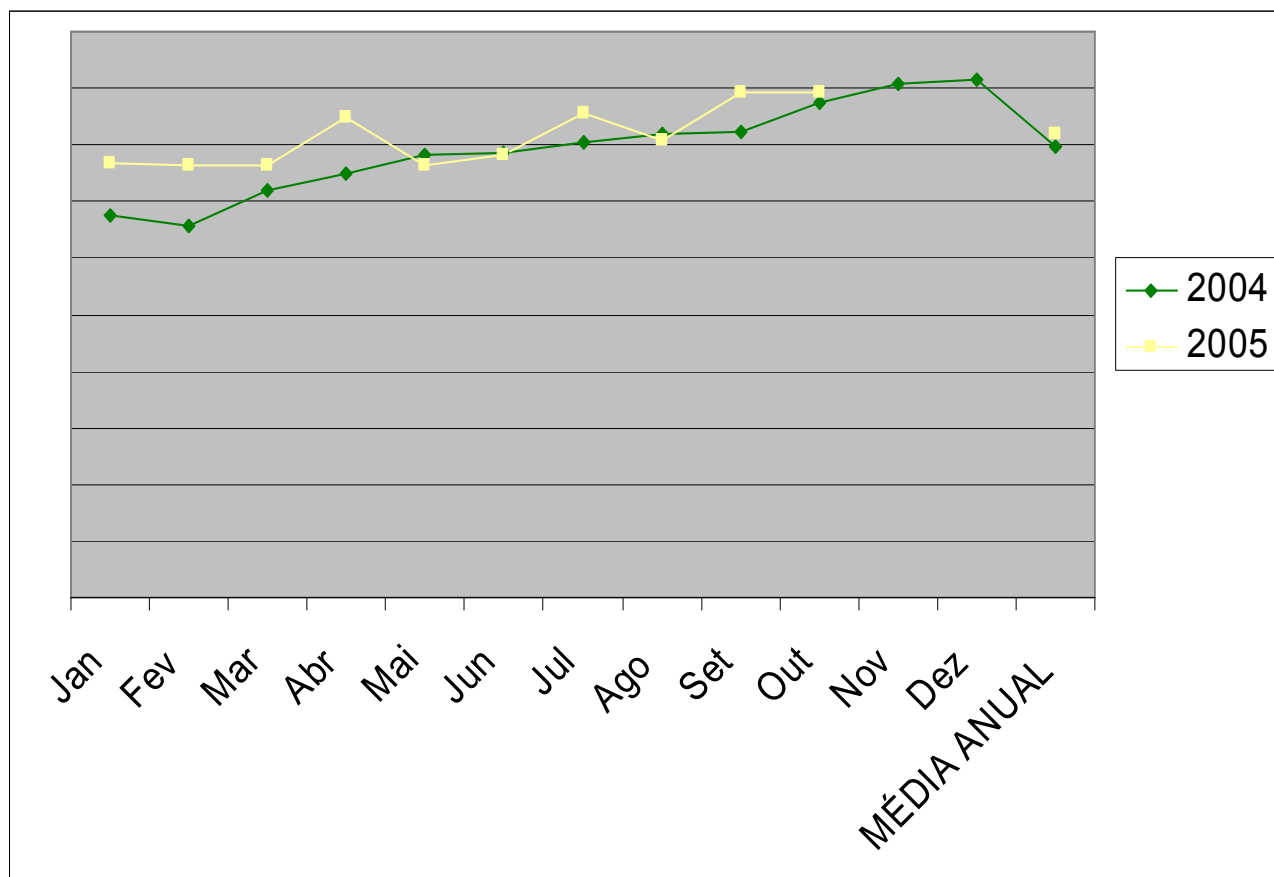


Fonte: Grupo Embracon

Como salientado na introdução deste trabalho, por solicitação da empresa objeto de estudo, não foram divulgados valores exatos dos faturamentos mensais para análise, mas tal fato não prejudicou o desenvolvimento e a apreciação deste estudo.

Um crescimento foi, também, evidenciado na comparação entre a qualidade e/ou capacidade de pagamento dos honorários contábeis relativa aos clientes dos anos de 2004 e 2005, calculada através da fórmula: faturamento / número de clientes, demonstrada no quadro 18:

Quadro 18 – Médias dos honorários contábeis



Fonte: Grupo Embracon

### 3.3.4 NÚMERO DOS COLABORADORES

O crescimento e desenvolvimento da empresa, observado nos itens anteriores, acarretou um acréscimo no número de colaboradores, que passou de vinte e um, no início de 2004, para quarenta e três, no início de 2005, o que significa um aumento de 104% em apenas um ano.

Com um maior número de colaboradores a empresa conseguiu priorizar a qualidade dos serviços executados que anteriormente eram realizados por funcionários sobrecarregados de tarefas. Havendo a padronização dos processos, com o tempo necessário para a realização de cada atividade, foi possível dividir melhor as tarefas entre os colaboradores.

### 3.3.5 SALÁRIOS

Posteriormente à implantação do Programa de Qualidade, houve uma maior organização interna e solidificação da base da empresa; esta elaborou um plano de cargos e salários, uma potente ferramenta motivadora que possibilita ao colaborador traçar uma meta para a sua carreira dentro da própria entidade.

É interessante observar que a idéia do Plano de Cargos e Salários surgiu após a constatação da baixa rotatividade a partir da implantação do Programa de Qualidade.

Antes da implantação do programa não existia a definição de responsabilidades e do grau de escolaridade dos cargos existentes; por isso, na pesquisa, foram equiparados, com o auxílio da atual Gerente de Recursos Humanos, os salários e cargos de 2004 com os determinados no atual plano de cargos e salários (2005), conforme se observa no quadro 19, a seguir.

Quadro 19 – Relação de Cargos e Salários

<b>Cargos</b>	<b>Salários (2004)</b>	<b>Salários (2005)</b>
Gerente	R\$1.162,5	R\$1.284,00 + 40% gratificação
Operador Sênior	Não existia	R\$ 1.284,00
Operador Pleno	Não existia	R\$ 1.123,50
Operador Júnior	R\$ 856,67	R\$ 963,00
Auxiliar de Operador Sênior	Não existia	R\$ 856,00
Auxiliar de Operador Pleno	Não existia	R\$ 727,60
Auxiliar de Operador Júnior	R\$ 443,61	R\$ 588,50
Moto Boy Sênior	Não existia	R\$ 588,50
Moto Boy Pleno	Não existia	R\$ 535,00
Moto Boy Júnior	R\$ 401,61	R\$ 465,45
Office Boy	R\$ 332,07	R\$ 425,86
Recepcionista Sênior	Não existia	R\$ 588,86
Recepcionista Pleno	Não existia	R\$ 532,86
Recepcionista Júnior	R\$ 318,07	R\$ 437,63
Suporte de Informática Sênior	Não existia	R\$ 1.284,00
Suporte de Informática Pleno	Não existia	R\$ 1.123,50
Suporte de Informática Júnior	Não existia	R\$ 963,00
Técnico de Sistemas Sênior	Não existia	R\$ 1.284,00
Técnico de Sistemas Pleno	Não existia	R\$ 1.123,50
Técnico de Sistemas Júnior	Não existia	R\$ 963,00
Consultor de RH Sênior	Não existia	R\$ 1.284,00
Consultor de RH Pleno	Não existia	R\$ 1.123,50
Consultor de RH Júnior	Não existia	R\$ 963,00
Consultor Comercial Sênior	Não existia	R\$ 856,00
Consultor Comercial Pleno	Não existia	R\$ 727,60
Consultor Comercial Júnior	R\$ 463,21	R\$ 588,50
Estagiário 8 horas	Não existia	R\$ 400,00

Estagiário 6 horas	Não existia	R\$ 300,00
Estagiário 5 horas	Não existia	R\$ 250,00
Estagiário 4 horas	Não existia	R\$ 200,00

Fonte: Grupo Embracon

Com a criação desse plano, além da ampliação nos valores salariais, houve a necessidade do acréscimo das demais funções para determinar o caminho a percorrer para o colaborador alcançar um crescimento profissional dentro da própria empresa, motivando-o a sempre estar aperfeiçoando as suas atividades e processos.

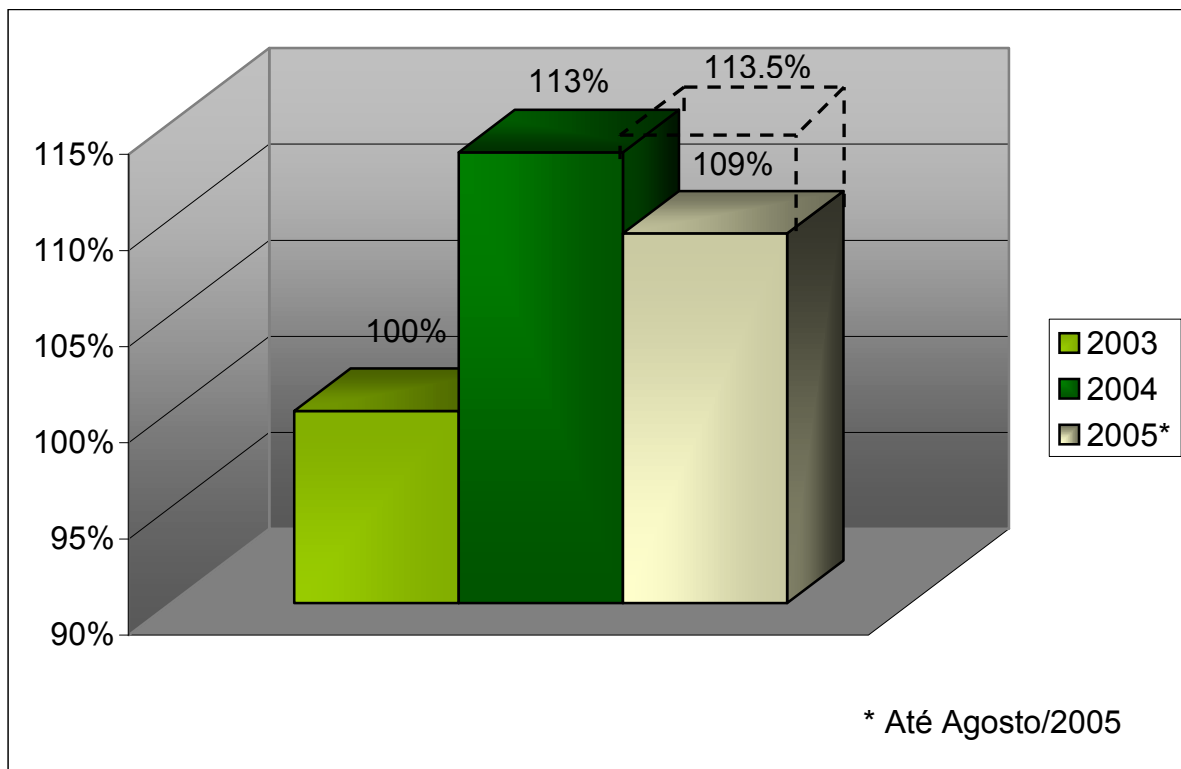
### 3.3.6 BALANÇO PATRIMONIAL E DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

O Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado de Exercício (DRE) são excelentes ferramentas para a verificação da influência do Programa de Qualidade nos resultados financeiros das empresas prestadoras de serviços contábeis.

O Balanço Patrimonial, segundo Ludícibus (1995, p. 34), “tem por finalidade apresentar a posição financeira e patrimonial em determinada data, representando, portanto, uma posição estática”. O quadro 20 identifica a variação sofrida no total do

Ativo e do Passivo pela implantação do Programa de Qualidade em relação ao ano de 2003.

Quadro 20 – Variação do Total do Ativo e do Passivo



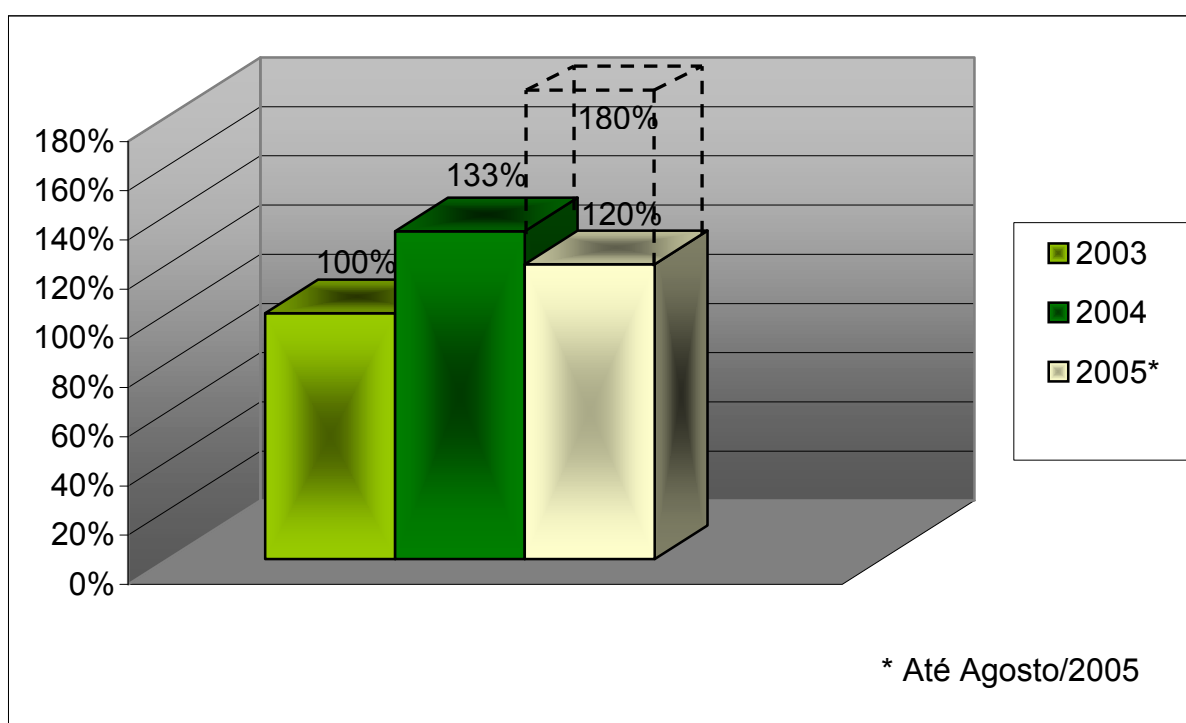
Fonte: Grupo Embracon

Analisando o gráfico acima, verifica-se um crescimento e uma perspectiva de superação no total do Ativo e do Passivo para o ano de 2005. Mantendo-se a tendência, pode-se projetar uma variação total do Ativo e do Passivo, para o ano de 2005, por volta de 13,5%, em relação a 2003, conforme observado no quadro 20 em tracejado.



A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), segundo Ludícibus et al (1995, p. 503), “é a apresentação, em forma resumida, das operações realizadas pela empresa, durante um exercício social, demonstrada de forma a destacar o resultado líquido do período”. No quadro seguinte observa-se a evolução do resultado líquido dos exercícios em relação ao ano de 2003.

Quadro 21 – Resultado Líquido dos Exercícios



Fonte: Grupo Embracon

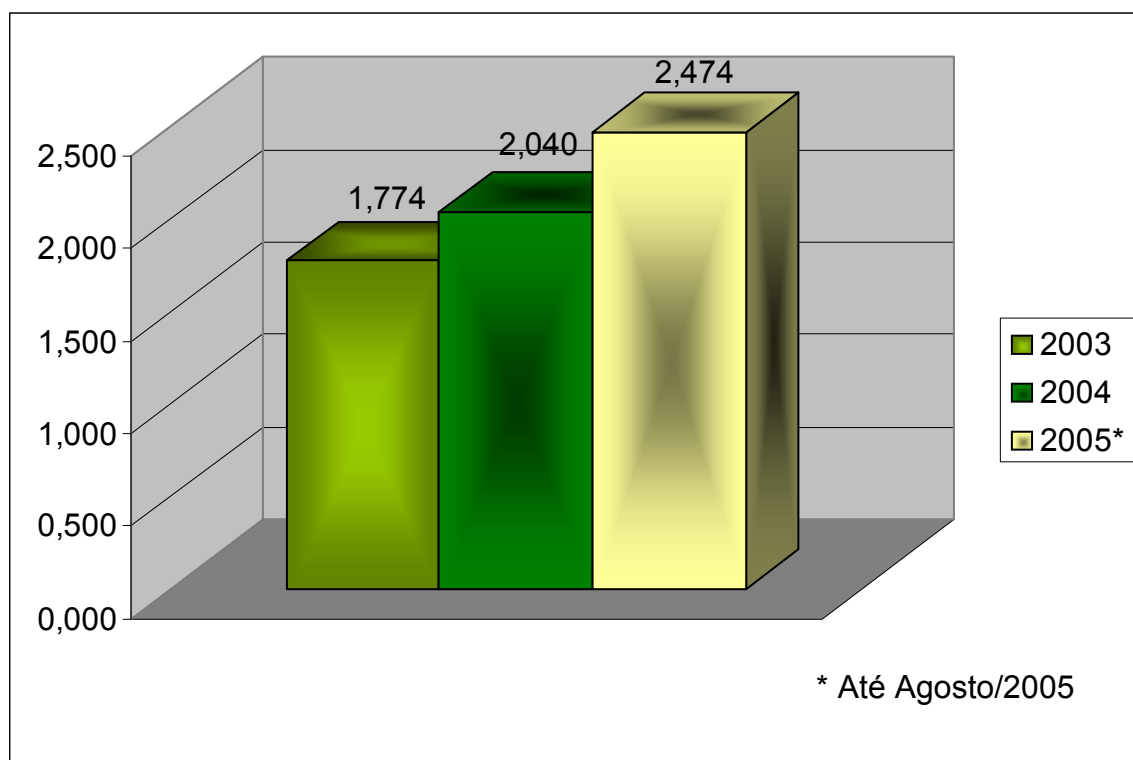
Como os dados de 2005 são referentes apenas até o mês de agosto, verifica-se uma grande possibilidade de o ano de 2005 superar, com uma margem razoável, os resultados líquidos obtidos nos exercícios anteriores. Mantendo-se a tendência,

pode-se projetar uma variação positiva no Resultado do Exercício, para o ano de 2005, por volta de 80%, em relação a 2003, conforme observado no quadro 21 em tracejado.

Para ilustrar a situação financeira da empresa objeto de estudo, antes e após a implantação do Programa de Qualidade, foram analisados alguns indicadores financeiros, como o de Liquidez Geral, Rentabilidade e Fator de Insolvência.

O índice de liquidez Geral informa, segundo Sá (1981, p.54), “a relação entre o que a empresa pode dispor para pagar e o que deve pagar”.

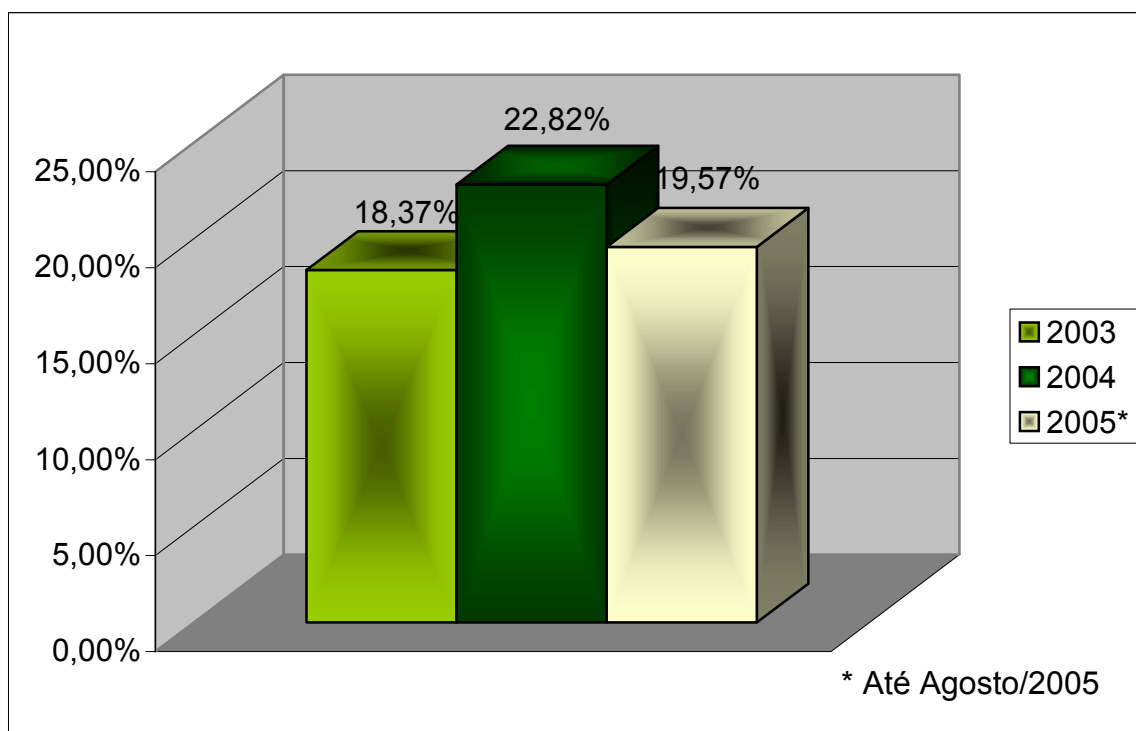
Quadro 22 – Índice de Liquidez Geral



Fonte: Grupo Embracon

Outra vez, o índice de Rentabilidade busca mostrar a capacidade da empresa de atingir o seu objetivo principal, o lucro. De acordo com Sá (1981, p.94), esse índice procura “obter a relação entre o lucro e os ‘recursos próprios’”. Para calcular esse índice são necessários os valores do Patrimônio Líquido e do Lucro do Exercício, sendo que esse último, no ano de 2005, não se encontra finalizado em função do período em que foi realizada a pesquisa; porém o índice referente aos oito primeiros meses de 2005 foi calculado e está demonstrado no quadro abaixo para evidenciar a expectativa real de o índice superar o dos anos anteriores.

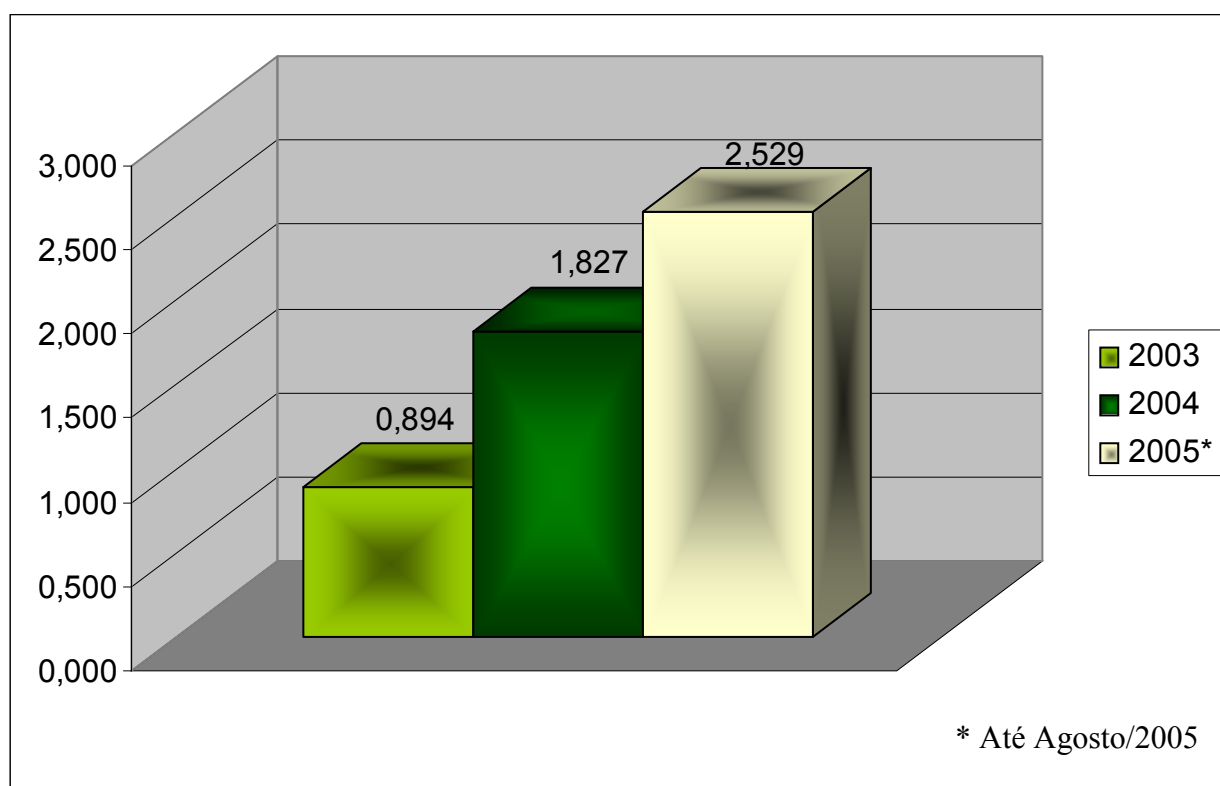
Quadro 23 – Índice de Rentabilidade



Fonte: Grupo Embracon

Sá (1981, p.51) ainda fala que “a capacidade de pagar o que se deve é, em sentido geral, a solvência”. O índice de solvência procura mostrar se a empresa, com todos os seus direitos consegue liquidar as suas obrigações. O índice é dividido em três graus de avaliação: Solvente, quando o índice for positivo (acima de zero), indicando que a empresa possui pouca possibilidade de falência; Penumbra, quando o índice fica entre 0 e -3, indicando que o índice sozinho não é suficiente para determinar a situação financeira da empresa; e Insolvente, quando o índice fica abaixo de -3, indicando que a empresa encontra-se em uma circunstância que poderá levá-la à falência.

Quadro 24 – Fator de Insolvência



Fonte: Grupo Embracon

Os resultados obtidos e demonstrados nos quadros 20, 23 e 24 demonstram que a empresa prestadora de serviços contábeis vem melhorando a sua situação financeira durante e após a implantação do Programa de Qualidade.

## 4 REFLEXÕES FINAIS

Buscando uma maior competitividade, num mercado mais acirrado e competitivo para empresas de todos os ramos de negócios, uma solução encontrada é a implantação de um Programa de Qualidade.

No entanto para implantar tal programa, que produza resultados favoráveis, é necessária a colaboração de todos dentro da empresa e, principalmente, de seus sócios e diretores. Por esse motivo a etapa de sensibilização é de fundamental valor, pois é nela que, geralmente, ocorre a falha que compromete a execução de todo o programa: a falta de compromisso dos membros.

Caso haja o comprometimento de todos, a implantação do Programa de Qualidade, como se pôde observar no estudo de caso da empresa Embrakon Empreendimentos Ltda., é capaz de trazer benefícios a diversas áreas da empresa. A melhoria dos serviços oferecidos, o aumento da produtividade e o aumento no número de clientes foram os principais resultados obtidos com o programa.

Um Programa de Qualidade bem implantado garante que todos os elementos estejam trabalhando no mesmo sentido, devendo contribuir para o sucesso da empresa.

Finalmente, espera-se que este trabalho tenha proporcionado não somente princípios teóricos, como também demonstração prática, que possa ser utilizada como base para a elaboração de estratégias para as organizações contábeis. Sugere-se, outrossim, que sejam elaborados trabalhos semelhantes, com estudos de caso em outras prestadoras de serviços.

## 5 REFERÊNCIAS:

ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Coletânea de Normas de Sistema da Qualidade**. 2 ed, Rio de Janeiro, 1992.

ALMEIDA, Léo G. de. **Qualidade**: Introdução a um processo de melhoria. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC**: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-dia. Rio de Janeiro: Bloch , 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

HIRANO, Hiroyuki. **5S na Prática**. 2 ed, São Paulo: IMAN, 1996.

IUDÍCIMUS, Sérgio de, MARTINS, Eliseu, GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

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

KOOGAN, Abrahão, HOUAISS, Antônio. **Enciclopédia e Dicionário Ilustrado**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1995.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatórios, publicações e trabalhos científicos. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OSADA, Takashi. **Housekeeping, 5S's**: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke. São Paulo: Instituto IMAM, 1992.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade Total na Prática**: implementação e avaliação de sistemas de Qualidade Total. São Paulo: Atlas, 1994.

REIS, Luís Felipe Sousa Dias, OLIVEIRA, José Francisco de. **Como Estabelecer as Bases da Qualidade Total e Encantar os Clientes com os Serviços Prestados**. São Paulo: Èrica, 1997.

SÁ, Antônio Lopes de. **Introdução à Análise dos Balanço Patrimonial s**. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1981.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 5 ed. Belo Horizonte: Interlivros, 1977.

SIQUEIRA, Jairo. **Liderança, Qualidade e Competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

VICTORINO, Carlos Roberto. **Qualidade na Organização e nos Serviços Contábeis: marketing em serviços**. Blumenau: Odorizzi, 1999.