

# ANÁLISE DO FATOR DETERMINANTE NOS SERVIÇOS OFERECIDOS

## Abordagem do programa de qualidade em uma empresa contábil

Valdério Freire de Moraes Júnior<sup>1</sup>

### RESUMO

A qualidade é um fator primordial nas empresas em geral dentro da linha de negócios de cada uma. Nelas, o esforço de se ter qualidade tem custos compartilhados, sendo mínimos em relação aos custos de não se ter qualidade. Nas empresas de serviços no momento da execução ocorre de fato o seu consumo, sendo, portanto, a característica principal a intangibilidade que dificulta a correção dos desvios, com consequências que podem ser danosas ao bom relacionamento com o cliente, geralmente. Já a classificação dos serviços pode ser feita da seguinte forma: serviços profissionais, serviço de massa e loja de serviços. Trata-se, enfim, de um estudo de caso feito em uma empresa contábil localizada na cidade do Natal, com o intuito de definir, com base na teoria contábil, a preocupação com a qualidade nas prestadoras de serviços contábeis, tendo em vista um número pequeno de estudos e de literatura especializada sobre o assunto.

**Palavras-chave:** Qualidade. Serviços. Custos.

**ANALYSIS OF THE DETERMINANT FACTOR IN SERVICES:** A program of quality in an accounting firm

### ABSTRACT

Quality is a key factor in business in general in the line of business of each. There, the effort to have quality has shared costs, and minimal to the costs of not having quality. In service companies at the time of execution is in fact their consumption and therefore the main characteristic intangibility that makes the correction of deviations, with consequences that may be harmful to the good relationship with the customer, generally. Already a classification of services can be made as follows: professional services, service and body shop services. It is, finally, a case study done in an accounting firm located in

---

1 Mestre em Ciências Contábeis pela UnB-UFPB-UFRN. Professor do Curso de Ciências Contábeis da FARN. E-mail: valderio@ufrnet.br.

the city of Natal, in order to define, based on accounting theory, the concern for quality in providing accounting services, for a number small studies and specialized literature on the subject.

**Keywords:** Quality. Services. Costs.

## 1 INTRODUÇÃO

Gianesi e Corrêa (1994, p.198) afirmam que “todo esforço de qualidade na empresa tem custos associados, embora esses sejam pequenos se comparados com os custos de não se ter qualidade”.

Nas empresas de serviços, presume-se que a qualidade está presente, visando à permanência do seu quadro de clientes, através do envolvimento entre prestadores e tomadores de serviços, no intuito de se compreender a missão da organização. Os serviços apresentam como característica principal à intangibilidade que dificulta a correção dos desvios, com consequências muitas vezes danosas a seu bom relacionamento com o cliente.

No Brasil, as empresas contábeis e os escritórios individuais de contabilidade somam 65.755 organizações, participam do crescimento do mercado de trabalho brasileiro e possuindo uma perspectiva crescente, conforme estatísticas de registros do Conselho Federal de Contabilidade até abril de 2007.

Em relação ao ambiente setorial das organizações contábeis, 79% se dedicam exclusivamente à prestação de serviços contábeis. Quanto às demais, 19% oferecem serviços de advocacia e 10% serviços imobiliários. Já nas regiões Norte e Nordeste, é elevado o percentual de empresas contábeis que também oferecem serviços de assessoria a seus clientes (FENACON, 2006).

Nas empresas de contabilidade, os serviços devem ser executados corretamente; senão, podem correr o risco de serem substituídos por profissionais mais competentes (THOMÉ, 2001). A relevância da pesquisa desenvolvida reside na capacidade de mostrar aos usuários dos serviços os fatores que determinam os custos para se ter qualidade, ou seja, o quanto a empresa se preocupa com procedimentos relacionados ao serviço prestado.

Para tanto, um questionário foi aplicado e respondido por um dos diretores de uma das maiores empresas contábeis localizada na cidade do Natal, capital do Estado do Rio Grande do Norte, que está no mercado há 16 anos e que atualmente possui 173 funcionários. O referido instrumento elaborado leva em conta estudo de caso com o objetivo de definir, à luz da teoria contábil, as características estruturais e os procedimentos de avaliação relacionados.

Diante dessas circunstâncias, o problema desse artigo é saber qual relação existe entre custo *versus* benefício em se ter qualidade em uma

empresa contábil? O objetivo será trazer uma solução para o problema, de forma a identificar até que ponto as empresas de contabilidade devem se preocupar com qualidade.

## **2 CARACTERÍSTICAS E A FUNÇÃO DOS SERVIÇOS**

Schmenner (1999, p. 20) diz que “apesar de algumas diferenças enormes entre os serviços que continuarão aparecendo, existem algumas características comuns a muitos setores de serviços que vale a pena examinar”. São elas:

a) Intangibilidade: o setor de serviços é algo que não se pode tocar ou sentir, ou seja, envolve algo intangível;

b) Impossibilidade de fazer estoque: o consumo de um serviço costuma ser quase simultâneo à sua produção, por isso, de certa forma, é praticamente impossível estocar um serviço;

c) Produção e consumo fisicamente unidos: geralmente, os serviços são criados e entregues na hora; daí, o controle de qualidade se torna relevante;

d) Entrada fácil no mercado: uma boa parte das operações de serviços, não significa dizer todas, requer muito pouco em investimento de capital, unidades operacionais múltiplas ou desenvolvimento de tecnologia própria;

e) Influências externas: os serviços podem ser altamente afetados por algumas influências externas, como avanços tecnológicos, regulamentação governamental e aumentos do preço da energia.

Dessa maneira, levando-se em conta essas características comuns aos serviços, pode-se dizer que a intangibilidade do serviço está no fato de não existir um produto palpável, físico, fazendo com que seja impossível se fazer estoque, pois no momento da sua execução ocorre de fato o seu consumo.

Essa simultaneidade da produção e consumo é uma característica inerente ao serviço prestado, por isso que a entrada dos prestadores pelo mercado é de maneira mais fácil, tendo em vista o pequeno investimento em relação às indústrias. Já as influências externas podem mudar os serviços oferecidos, como também sua forma e o tamanho da estrutura da empresa de serviço (SHMENNEN, 1999).

Consoante Bergamo Filho (1999, p. 02),

Os serviços têm algumas características que os diferenciam do setor industrial, dentre as quais destacamos: conteúdo de bens no serviço prestado; participação do cliente no processo produtivo; produção contra demanda; estocagem da produção; inexistência de especificações; realização de atividades sem a presença física de supervisão e ênfase sobre vendas diretas ao consumidor final.

Pode-se dizer então que, na prestação de um tipo de serviço, pode haver uma quantidade maior ou menor de bens, ocorrendo a participação do cliente, geralmente, no momento da realização do serviço, diferentemente no processo produtivo industrial no qual a participação chega a ser ausente. A produção vai ocorrer partindo do pedido do cliente, podendo ser de um simples conserto a uma instalação mais complexa, fazendo com que não haja estocagem como ocorre nas indústrias.

Por esse fato, não há especificações predefinidas para o produto, algo que não ocorre na indústria, que especifica da matéria-prima ao produto acabado (BERGAMO FILHO, 1999). A prestadora de serviço não está confinada a um único local, como por exemplo uma empresa de vigilância com 100 homens espalhados em pontos diferentes numa cidade. O último ponto em questão é a ênfase que é dada ao tomador do serviço, tendo em vista que ele é o consumidor final, ao contrário das indústrias que vendem para revendedores.

Segundo Schmenner (1999, p. 23),

Mesmo sendo invisível para o mercado, a função de operações em uma empresa normalmente responde por bem mais da metade dos postos de trabalho e dos ativos físicos. Isso em si torna importante a função de operações. No organograma de uma empresa, as operações geralmente se equiparam a outras funções principais: marketing, vendas, engenharia, finanças, controle (contabilidade) e

recursos humanos (pessoal e relações trabalhistas). Por vezes, a função de operações é organizada como uma entidade única que abrange a empresa inteira, porém o mais frequente é sua inserção nas diferentes divisões em que a maioria das grandes empresas costuma ser organizada.

Essas operações são bem mais visíveis nas empresas de serviços e, conforme o autor acima supracitado, podem ser divididas em dois grupos principais de tarefas:

a) Gerência de linha: refere-se aos gerentes que estão envolvidos com a entrega de serviço, tendo um contato direto com o mesmo, como, por exemplo, serviço contábil;

b) Serviços de suporte: são aqueles que, geralmente, estão fora do alcance do cliente, ocupando cargos mais invisíveis dentro da empresa de serviços, como, por exemplo, de informática.

Essa subdivisão da organização da organização é muito relevante para as empresas, também sendo conhecidas como front office, a gerência de linha e back office, os serviços de suporte. O grau de contato maior ou menor de participação e contato do cliente no sistema de operações pode afetar principalmente o que está sendo realizado e o controle de qualidade, sugerindo uma classificação para as operações de serviços (GIANESI; CORREIA, 1994).

### **3 CLASSIFICAÇÃO PARA AS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS**

A classificação do envolvimento nos processos de serviço pode ser feita da seguinte forma, consoante Silvestro et al (apud GIANESI; CORRÊA, 1994, p. 44): "serviços profissionais, no qual há um alto grau de contato com o cliente; a loja de serviços, que é um processo intermediário e o serviço de massa, que atende vários clientes, mas tem o mínimo possível de relação". Por meio dessa classificação, pode-se medir o grau crescente de flexibilidade e autonomia, o grau de personalização do serviço e o número de clientes processados por dia, existindo uma relação com as principais características comuns dos serviços que são a intangibilidade e a impossibilidade de se fazer estoque (SCHMENNER, 1999).

Segundo Giansi e Corrêa (1994, p. 44),

O maior ou menor grau de participação e contato do cliente no sistema de operações afeta fortemente as decisões de localização, arranjo físico, programação de operações, controle da qualidade, entre outros (considere a diferença entre um cabeleireiro e a distribuição de energia elétrica). Estas constatações sugerem que se busque uma classificação para as operações de serviços, agrupando-as em classes que possuam determinadas características comuns, para que soluções gerenciais possam ser generalizáveis dentro de determinada classe.

A partir de uma busca para classificar as operações de serviços, Silvestro *et al.* (apud GIANESI; CORRÊA, 1994, p. 44) propõem “utilizar seis dimensões: grau de contato com o cliente, grau de personalização do serviço, grau de julgamento pessoal dos funcionários, foco no produto ou no processo e front Office ou back room como fonte de valor adicionado”. Esses autores explicam que houve um cruzamento dessas seis dimensões com uma dimensão de volumes de serviços, através da quantidade de clientes processados por unidade de prestação de serviço por dia, podendo ser agrupados em quatro grupos distintos, consoante o que sugere Shmenner (1999, p. 25), a partir do Quadro 1:

a) Fábrica de serviços: alguns processos de serviços têm intensidade de mão-de-obra de certa forma baixa (em uma fração maior dos custos de serviços associada às instalações e seus equipamentos) e um grau baixo de interação com o cliente e customização;

b) Loja de serviços: na medida que ocorre o aumento do grau de interação com – ou customização para – o consumidor, a fábrica de serviços vai dar lugar a loja de serviços;

c) Serviços de massa: os processos de serviços de massa têm alto grau de intensidade de mão-de-obra, entretanto um grau de certa forma baixo de interação ou customização para o consumidor;

d) Serviços profissionais: se o grau de interação aumenta ou a customização pode se tornar fundamental, o serviço de massa vai dar lugar ao serviço profissional, por exemplo, aquele prestado por contadores, advogados, arquitetos, etc;

### Quadro 1: A matriz dos processos de serviços.

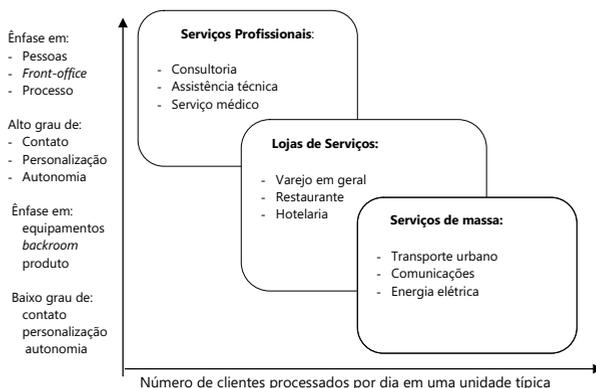
Grau de intensidade de mão-de-obra	Grau de interação e customização		
		Baixo	Alto
	Baixo	<b>Fabrica de Serviços</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Companhias aéreas</li> <li>• Transportadoras</li> <li>• Hotéis</li> <li>• Centros de lazer e recreação</li> </ul>	<b>Loja de Serviços</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospitais</li> <li>• Funilaria e mecânica de automóveis</li> <li>• Outros serviços de reparo</li> </ul>
	Alto	<b>Serviços de massa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varejo</li> <li>• Atacado</li> <li>• Escolas</li> <li>• Aspectos de varejo das atividades bancárias comerciais</li> </ul>	<b>Serviços profissionais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Médicos</li> <li>• Advogados</li> <li>• Contadores</li> <li>• Arquitetos</li> </ul>

Fonte: Shmenner (1999, p. 25).

Esses quatro grupos distintos têm diferenças de quantidade de mão-de-obra, interação, customização fazendo com que isso torne um desafio aos gestores, pois à medida que o serviço começa a ter um grau maior de contato entre funcionários qualificados com os clientes, o custo aumenta para a empresa.

Dos grupos apresentados, segundo Silvestro *et al.* (apud GIANESI; CORRÊA, 1994, p. 44), três são mais frequentes, conforme Gráfico 1: serviços profissionais, no qual o cliente busca uma capacitação específica, o serviço de massa, que atende um grande número de clientes e, por último, a loja de serviços, como sendo um processo intermediário entre os dois citados anteriormente.

## Gráfico 1: Classificação dos processos de serviços.



Fonte: Silvestro *et al.*, 1992 (*apud* GIANESI; CORRÊA, 1994, p. 44).

Já o serviço de massa indica ser o menos personalizado, pela quantidade de padronização que existe: uso de equipamentos para ser realizado o serviço, porém quase sem contato com o cliente. Pode ocorrer também de uma empresa oferecer um serviço dentro de mais um tipo de grupo, como é o caso de uma administradora de cartão de crédito que ao mesmo tempo pode ser de massa, quando disponibiliza o cartão e de loja de serviços, no momento que resolve algum problema via telefone.

Por fim, as classificações apresentadas por autores como Schmenner, Gianesi e Corrêa não chegaram a um devido consenso, não sendo aplicadas de forma universal, todavia auxilia na gestão das empresas prestadoras de serviços, como também nas operações desenvolvidas. No tópico seguinte, será visto como esses aspectos se apresentam nas empresas contábeis.

## 4 ASPECTOS QUALITATIVOS DOS SERVIÇOS CONTÁBEIS

As empresas de contabilidade, incluindo os escritórios individuais, prestam serviços profissionais tanto para as pessoas jurídicas quanto para as pessoas físicas, indiferente do ramo da atividade econômica que as mesmas atuem: comerciais, industriais, agrícolas, pecuárias, sociedades sem fins lucrativos, fundações, autônomos, produtores rurais, cooperativas, entre outras. Elas

são constituídas sob a forma de sociedade civil, para explorar o serviço de contabilidade, sendo registradas no Conselho Regional de sua jurisdição, obedecendo ao Conselho Federal de Contabilidade (2006).

Para Thomé (2001, p.11), as organizações contábeis apresentam-se em dois seguimentos:

1. Escritórios individuais: têm como finalidade explorar a atividade contábil, apresentando como responsável técnico apenas um contador ou técnico em contabilidade;

2. Empresas contábeis: quando dois ou mais contadores ou técnicos em contabilidade se unem para formar uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada, ou em nome coletivo.

Essas organizações apresentam as seguintes características: a maioria delas se enquadra na categoria de pequeno e médio porte; prestam serviços de escrituração contábil, escrituração fiscal, rotinas do departamento de pessoal, encaminhamento de documentos, legalização de atos e registros, alteração e cancelamento das organizações em geral e possuem uma estrutura familiar simplificada ou são organizadas em sociedades em que todos os sócios oferecem dedicação exclusiva (LYRA, 2003).

Conforme Thomé (2001, p. 21),

É comum que as empresas de contabilidade dediquem-se tanto à execução de serviços como a assessorar seus clientes. Em geral, atendem às micro, pequenas, médias ou grandes empresas. Enfim, o normal para o nosso ramo é atender a todo e qualquer tipo de cliente, prestando o serviço que ele necessitar. É normal, porém não é regra geral. Muitas empresas contábeis especializaram-se em determinados tipos de clientes.

Essas organizações, como foram definidas pelo Conselho Federal de Contabilidade (2006), se voltam aos seus clientes, no intuito de promover a qualidade, através do bem mais precioso: a informação contábil. Segundo Iudícibus e Marion (2002, p. 63), essa informação "tem um custo e esse custo deve ser comparado com os benefícios esperados da informação. Em última análise, o benefício esperado de um sistema de informação é o valor presente dos lucros adicionais (ou dos fluxos de caixa que não seriam obtidos)".

Segundo Thomé (2001, p.104), “os principais componentes do custo total dos serviços prestados na empresa contábil” são:

a) Os salários e encargos dos profissionais que executam a escrituração contábil, fiscal, de pessoal e jurídico e seus auxiliares.

b) A remuneração dos sócios, que é avaliada por sua responsabilidade com base na remuneração do mercado.

c) Os serviços auxiliares, que são os salários e encargos dos demais colaboradores que não podem ser alocados a determinado departamento.

d) Os custos indiretos, que são rateados em conformidade com o critério mais adequado à empresa.

e) As reservas, que são utilizadas para pagamento das obrigações trabalhistas em caso de emissão, de substituição de equipamentos e instalações, de conservação de bens móveis e outros itens que a empresa julgue necessário.

O serviço executado pela empresa contábil busca sempre o correto ou mais completo possível para não correr o risco de ocorrer substituição por um concorrente mais competente. Daí o custo *versus* benefício é relevante, para se medir a qualidade da informação contábil e, por conseguinte, sua utilidade (benefício), pois quando comparada ao custo, pode ter algumas características, consoante Hendriksen e Van Breda (1999, p. 95-101), tais como:

a) Compreensibilidade: a informação contábil precisa ser compreensiva, isto é, completa, e retratar todos os aspectos contábeis de determinada operação ou conjunto de eventos ou operações;

b) Relevância: a fim de ser útil, a informação precisa ser relevante para as necessidades de tomada de decisões dos usuários;

c) Confiabilidade: para que seja útil, a informação também precisa ser confiável;

d) Comparabilidade: os usuários precisam ter condições de comparar as demonstrações contábeis de uma entidade através dos anos a fim de identificar tendências futuras.

Dessas qualidades ou características citadas acima, a comparabilidade apresenta uma função relevante, tendo em vista a implicação de ser baseada em uma característica qualitativa, pois os usuários precisam estar informados sobre as políticas contábeis utilizadas na confecção das demonstrações contábeis, sobre quaisquer variações nas políticas e os efeitos dessas mudanças (HENDRIKSEN; VAN BREDÁ, 1999).

## 5 CASO DA EMPRESA CONTÁBIL POTIGUAR

A empresa contábil potiguar fica localizada em um dos bairros centrais da cidade do Natal, capital do Estado do Rio Grande do Norte. Há 16 anos atuando no mercado, esse estabelecimento tornou-se já há alguns anos o maior no ramo da contabilidade do Estado. Para efeito dessa pesquisa, foi elaborado um questionário que foi respondido pela diretora administrativa e financeira.

A diretora atua na entidade há 10 anos e está sempre envolvida com os 173 colaboradores que atendem em média 150 pessoas por dia, durante as 8 horas de funcionamento. A empresa estudada possui programas de qualidade instalado há 5 anos e essa busca ocorreu para melhorar o processo de trabalho, como também para adquirir a certificação de qualidade.

O programa de qualidade mais conhecido é o ISO 9001, implantado em 22 de fevereiro de 2005, com o intuito de obter benefícios e as vantagens competitivas que a certificação pode trazer, como: retenção de clientes, melhor resultado financeiro, diminuição e controle de material e fortalecimento da empresa perante o mercado nacional e internacional.

As áreas da empresa onde mais se têm investido em qualidade são todos os setores da empresa: Contábil, Fiscal e Pessoal, já que qualquer decisão estratégica impacta na prestação de todos os seus serviços. A resposta foi positiva quando foi questionado se a entidade possui controle de qualidade, e negativa quando perguntou se há sistema para identificar os custos da qualidade.

Os relatórios utilizados para controle são: pesquisa de satisfação interna e externa de clientes, relatório quinzenal de acompanhamento das metas por setor, avaliação anual das não-conformidades por setor, auditorias internas anuais, auditorias externas anuais. O desempenho percebido pela empresa se encontra acima do setor.

Com relação aos planos para o futuro a empresa pretende crescer; há metas de redução de falhas para não haver nenhum tipo de erro. Mas quando se fala se existem metas de redução de custos relacionados à qualidade a resposta é negativa, tornando contraditória a intenção de desenvolvimento sem conhecer o significado desse tipo de custos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo foi desenvolvido, a partir de um estudo de caso, no intuito de mostrar aos usuários dos serviços contábeis os fatores que determinam os custos para se ter qualidade, levando em consideração a qualidade que a informação contábil precisa gerando um custo às prestadoras desse tipo serviço.

Primeiro, foram relacionadas as principais características dos serviços, que são a intangibilidade, impossibilidade de fazer estoque, produção e consumo fisicamente unidos, entrada fácil no mercado e influências externas. Depois, classificados os tipos de serviços: serviços profissionais, no qual o cliente busca uma capacitação específica, o serviço de massa, que atende um grande número de clientes e, por último, a loja de serviços, como sendo um processo intermediário entre os dois citados anteriormente.

As empresas contábeis e os escritórios individuais de contabilidade prestam serviços profissionais e participam do crescimento do mercado de trabalho brasileiro, pois elas são responsáveis pela contabilidade de micro e pequenas empresas que são maioria no país. Essas organizações se preocupam com seus clientes, promovendo a qualidade baseando-se em seu bem mais precioso que é a informação contábil.

Por sua vez, essa informação tem um custo comparado com os benefícios esperados pela contabilidade, baseada na compreensibilidade, relevância, confiabilidade e comparabilidade, à luz da teoria contábil. O custo para se ter qualidade nas empresas contábeis deve ser mensurado e apresentado aos seus usuários, através de uma maneira de garantir a fidedignidade do serviço prestado. Esse tipo de estudo é relevante, levando-se em consideração a carência de estudos e literatura especializada nessa área, servindo de base para pesquisas futuras.

## 7 REFERÊNCIAS

BERGAMO FILHO, Valentino. **ISO 9000 em serviços**: um passo para a qualidade total. São Paulo: Makron Books, 1999.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br>>. Acesso em: 19 abr. 2006.

FENACON – FEDERAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS E DAS EMPRESAS DE ASSESSORAMENTO, PERÍCIAS, INFORMAÇÕES E PESQUISAS. Disponível em: <[www.fenacon.org.br](http://www.fenacon.org.br)>. Acesso em: 20 abr. 2006.

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

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDÁ, Michael F. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade**: para o nível de graduação. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LYRA, Ricardo Luiz Wust Corrêa de. **Uma contribuição a mensuração do resultado econômico da decisão de investimentos em qualidade em empresas de serviços contábeis**: uma abordagem da gestão econômica. 2003. 143 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

SCHMENNER, Roger W. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999.

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