

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA**

**UMA CONTRIBUIÇÃO A MENSURAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO  
DA DECISÃO DE INVESTIMENTO EM QUALIDADE EM EMPRESAS DE  
SERVIÇOS CONTÁBEIS: UMA ABORDAGEM DA GESTÃO ECONÔMICA**

**RICARDO LUIZ WÜST CORRÊA DE LYRA**

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obtenção do Título de Mestre em Controladoria e Contabilidade.

**São Paulo**

**2003**

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA**

**UMA CONTRIBUIÇÃO A MENSURAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO  
DA DECISÃO DE INVESTIMENTO EM QUALIDADE EM EMPRESAS DE  
SERVIÇOS CONTÁBEIS: UMA ABORDAGEM DA GESTÃO ECONÔMICA**

**RICARDO LUIZ WÜST CORRÊA DE LYRA**

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obtenção do Título de Mestre em Controladoria e Contabilidade.

**Orientador: Prof. Dr. ARMANDO CATELLI**

**São Paulo**

**2003**

Data da Defesa: .../.../2003

**Banca Examinadora:**

Prof. Dr. ARMANDO CATELLI

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. CARLOS ALBERTO PEREIRA

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. CLÓVIS LUIS PADOVEZE

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

“Se nesta terra tudo que se planta dá!

O que é que há, meu país?

O que é que há?

Tem alguém levando o lucro

Tem alguém colhendo o fruto

Sem saber o que é plantar

Tá faltando consciência,

Tá sobrando paciência,

Tá faltando alguém gritar ...”

(Zezé di Camargo)

Dedico este trabalho a minha esposa Cianne e aos meus filhos Gustavo e Lucas.  
“O que tenho feito é por vocês, para vocês e principalmente com vocês. Obrigado pelo amor, carinho, dedicação e apoio, sem eles, com certeza, nada teria sentido”.

“Amo vocês”

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Professor Dr. Armando Catelli que soube entender meus anseios, ensinando e orientando de forma segura a condução deste trabalho.

Aos Professores Dr. Clóvis Padoveze e Dr. Carlos Alberto Pereira, agradeço as considerações e as sugestões quando da banca de qualificação.

Aos professores da USP, Ariovaldo dos Santos, Diogo Toledo do Nascimento, Edson Riccio, Geraldo Barbieri, Fábio Frezatti, Gilberto Martins, João Luiz Corrar, Nelson Carvalho, Reinaldo Guerreiro e Wellington Rocha que, com o seu saber, contribuíram para o meu aperfeiçoamento.

Aos amigos, Valter e Tarcísio, agradeço pelos debates, pelas discussões, pelas longas jornadas de estudo e principalmente pela amizade sincera e verdadeira.

A D<sup>a</sup>. Carmen, minha mãe, que nunca mediu esforços para apoiar meus desafios e os de meus irmãos, obrigado pela dedicação a nós.

Ao Sr. Evaldino, meu sogro Neco, que compreendeu a necessidade e a profundidade deste estudo, apoiando-me.

Ao Conselho Federal de Contabilidade e à FIPECAFI, parceiros que viabilizaram a realização deste curso.

A Universidade Regional de Blumenau – FURB que me apoiou ao longo de todo o curso de mestrado.

À querida Malu que, com paciência e dedicação de uma mãe, tudo nos facilitou. De coração, obrigado.

Aos colegas da turma de mestrado e a todas as pessoas ou entidades que direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão deste trabalho.

## SUMÁRIO

RESUMO .....	XII
ABSTRACT .....	XIII
INTRODUÇÃO .....	1
1 PESQUISA.....	3
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	3
1.2 PROBLEMA .....	6
1.3 OBJETIVOS .....	9
1.4 JUSTIFICATIVA.....	9
1.5 CONTRIBUIÇÕES.....	10
1.6 METODOLOGIA DA PESQUISA .....	11
1.6.1 Delimitações do estudo.....	12
1.6.2 Estrutura do trabalho.....	13
1.6.3 Exposição do Modelo de Decisão do Resultado Econômico .....	15
2 EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS (EPSC) .....	16
2.1 CONCEITO DE SERVIÇO .....	16
2.1.1 Características e propriedades dos serviços.....	18
2.1.2 Classificação dos serviços .....	19
2.2 EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS.....	21
2.2.1 Serviço de natureza contábil.....	23
2.2.2 Área de atuação das EPSC.....	24
2.2.3 Classificação dos serviços das EPSC .....	27
2.2.4 Estrutura genérica das EPSC .....	28
2.3 SISTEMA EMPRESA .....	30
2.3.1 Sistema de gestão.....	33
2.4 PROCESSO DE PRODUÇÃO DAS EPSC.....	36
2.4.1 Operações dos serviços das EPSC.....	36
2.4.2 Pacote de serviços da EPSC .....	38
2.4.2.1 Administração Geral.....	38
2.4.2.2 Área Contábil.....	40
2.4.2.3 Área Pessoal.....	41
2.4.2.4 Área Comercial e Consultoria .....	42
3 QUALIDADE NAS EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS ....	44
3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	44
3.2 DEFINIÇÕES DE QUALIDADE.....	46
3.2.1 Abordagem de Joseph Juran .....	46

3.2.2	Abordagem de Edward William Deming .....	47
3.2.3	Abordagem de Armand Feigenbaum.....	49
3.2.4	Abordagem de Philip B. Crosby.....	50
3.2.5	Abordagem de Kaoru Ishikawa .....	52
3.2.6	Abordagem normativa da qualidade.....	53
3.2.7	Resumo das abordagens de qualidade .....	55
3.2.8	Análise crítica das abordagens da qualidade .....	57
3.3	QUALIDADE NAS EPSC.....	58
3.3.1	Considerações iniciais .....	58
3.3.2	Avaliação da qualidade nas EPSC .....	60
3.3.3	Qualidade nas EPSC .....	61
3.3.4	Benefícios da qualidade.....	64
3.3.5	Modelo de avaliação da qualidade pelas EPSC.....	67
3.3.6	Sistema de Gestão da qualidade nas EPSC.....	70
4	MODELO DE APURAÇÃO DE RESULTADO DAS DECISÕES DE INVESTIMENTO EM QUALIDADE.....	74
4.1	CONCEITOS .....	75
4.1.1	Transação .....	75
4.1.2	Eventos .....	78
4.1.3	Processo .....	79
4.1.4	Atividade.....	79
4.1.5	Investimento .....	80
4.1.6	Custo de oportunidade .....	81
4.1.7	Risco .....	82
4.1.8	Depreciação econômica .....	83
4.1.9	Goodwill .....	83
4.1.10	Lucro econômico .....	83
4.1.11	Eficácia .....	84
4.2	RESULTADO ECONÔMICO.....	87
4.2.1	Identificação das transações.....	89
4.2.2	Mensuração dos ativos.....	91
4.2.3	Mensuração dos passivos.....	93
4.2.4	Modelo de mensuração do resultado econômico.....	93
4.3	MODELO DE APURAÇÃO DO RESULTADO DOS INVESTIMENTOS EM QUALIDADE NAS EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS .....	96
4.3.1	Situação Inicial .....	96
4.3.1.1	Problema .....	97
4.3.1.2	Premissas .....	97
4.3.1.3	Requisitos .....	98
4.3.1.4	Ambiente Atual.....	99
4.3.2	Empresa Pró-Ativa Ltda. ....	100
4.3.2.1	Organograma .....	101
4.3.2.2	Balanco Patrimonial da Pró-Ativa.....	102
4.3.2.3	Missão da Pró-Ativa .....	104
4.3.2.4	Situação almejada .....	104



4.3.3 Modelo de Decisão genérico de decisão de Investimento - Comprar ou alugar equipamentos .....	108
4.3.4 Cálculo do fluxo de benefícios futuros e da depreciação econômica dos bens .....	111
4.3.5 Resultado econômico mantendo a situação atual .....	112
4.3.6 Resultado econômico com os investimentos na qualidade.....	113
4.3.7 Acompanhamento da evolução do resultado econômico dos investimentos em qualidade.....	116
CONCLUSÃO .....	118
BIBLIOGRAFIA.....	CXXI

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estrutura do trabalho.....	14
Figura 2	Estrutura dos serviços que podem ser oferecidos por uma EPSC .....	29
Figura 3	Estrutura genérica dos serviços adotada para estudo.....	30
Figura 4	Sistema Empresa.....	31
Figura 5	Modelo físico de funcionamento do sistema de gestão .....	35
Figura 6	Representação das inter-relações das áreas da EPSC .....	37
Figura 7	Modelo físico da área fiscal.....	40
Figura 8	Modelo físico da área contábil.....	41
Figura 9	Modelo físico da área pessoal.....	42
Figura 10	Modelo físico da área comercial/consultoria.....	43
Figura 11	Modelo de um processo baseado no sistema de gestão da qualidade.....	55
Figura 12	Relação entre expectativas e percepção da qualidade pelos clientes.....	59
Figura 13	Fluxo de equilíbrio dos benefícios entre clientes e empresa .....	66
Figura 14	Modelo conceitual para a qualidade em serviços .....	68
Figura 15	Representação físico-operacional da transação .....	76
Figura 16	Eficácia: definição e requisitos.....	86
Figura 17	Etapas para apuração do resultado econômico .....	89
Figura 18	Dimensões do resultado econômico .....	90
Figura 19	Estrutura organizacional e funcional da Pró-Ativa.....	102
Figura 20	Modelo de decisão de Investimento .....	109

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Subsistemas organizacionais.....	32
Quadro 2	Quadro resumo das abordagens de qualidade .....	56
Quadro 3	Quadro comparativo: Eficiência x Eficácia .....	87
Quadro 4	Seqüência genérica de apuração do resultado econômico .....	94
Quadro 5	Modelo genérico de apuração do resultado econômico da EPSC .....	95
Quadro 6	Situação patrimonial da empresa Pró-Ativa Ltda. ....	103

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Valores de mercado dos investimentos .....	105
Tabela 2	Previsão de gastos .....	106
Tabela 3	Previsão da evolução dos clientes .....	107
Tabela 4	Preço médio dos serviços .....	107
Tabela 5	Cálculo do VPL dos investimentos em Software e Hardware .....	110
Tabela 6	Fluxos de benefícios dos investimentos em cada período.....	111
Tabela 7	Resultado econômico nas condições atuais.....	113
Tabela 8	Resultado econômico com investimentos na qualidade.....	114
Tabela 9	Evolução do resultado econômico da qualidade .....	117

## RESUMO

Este trabalho apresenta o tema “Resultado Econômico das decisões de Investimentos em qualidade nas empresas de serviços contábeis”. Trata do sistema empresa de serviços contábeis, caracterizando estes serviços dentro de uma visão sistêmica, e da identificação do conceito de qualidade aplicável a este segmento econômico. Tendo a teoria de gestão econômica como referencial teórico, busca a formulação de um modelo de decisão de investimentos em qualidade aplicável a estas organizações. A qualidade nas empresas de serviços contábeis é fruto, principalmente, da percepção positiva dos clientes entre a informação requerida e a informação gerada, no tocante à relevância, confiabilidade e a utilidade para o processo de controle patrimonial e para o processo de tomada de decisão. Entendendo, então, que a qualidade de um serviço está ligada à sua capacidade de satisfazer requisitos e que o resultado econômico é o incremento da riqueza líquida entre dois dados momentos de tempo, o objetivo desta dissertação é formular um modelo de decisão de investimentos em qualidade para as empresas prestadoras de serviços contábeis que evidencie os impactos destas decisões no valor econômico da empresa. Sendo que é, o resultado econômico, o melhor indicador da eficácia organizacional e acreditando que os investimentos em qualidade somente se justificam pelo aumento nos fluxos de benefícios futuros das organizações, esta dissertação se justifica pelo menor número de estudos dirigidos à qualidade nos serviços e pela falta de trabalhos que relacionam a qualidade com os resultados econômicos.

## ABSTRACT

The theme of this work is “Economic Results of the Investment decisions in quality of the accounting services companies”. It deals with the system of the accounting Services Company, characterizing these systems into a systemic vision, and the identification of the quality concept applied to this economic segment. Having the theory of economic management as a theoretical support, it searches for a formulation of decisions of the investment model that is applied, in quality, to such organizations. The quality in the companies of accounting services is, thereby, a result of, mainly, the positive perception of clients between a required and produced information in relation to relevancy, confiability and the utility for the process of patrimony control and of decision making. Understanding, therefore, that the quality of a service is linked to its capacity to satisfy requirements and that the economic result is the increase of liquid richness between two moments of time, the aim of this dissertation is to formulate a model of investment decision in quality for accounting services companies that show the impacts of such decisions in the economic value of the company. As being , the economic result, the best indicator of the organizational efficacy , and believing that the investments in quality justify themselves only with reference to the increase in of future organizations benefits, this work justifies itself for the least number of studies related to the quality of services and for the lack of work that link quality to the economic results.

## INTRODUÇÃO

A Contabilidade vem passando por transformações, na medida em que seus conceitos básicos sofrem uma evolução condizente com as atuais condições econômicas do mundo e são adaptados diante das exigências da dinâmica do mercado, preocupando-se em agilizar seus processos de identificação, acumulação e informação dos processos geradores da riqueza das empresas, objetivando transformar-se e/ou consolidar-se como um instrumento eficiente de administração.

Em todas as organizações, principalmente aquelas que atuam no mercado competitivo e trabalham com fins lucrativos, sempre há a necessidade de se mensurar os acréscimos ou decréscimos em seu patrimônio, fruto dos investimentos realizados e dos recursos que foram alocados como contrapartida para o seu funcionamento.

Portanto, dispor de dados, registrar fatos, levantar posições e apresentar demonstrações de resultado econômico, financeiro e patrimonial é tarefa indispensável no mundo atual dos negócios. As empresas que prestam serviços de contabilidade constituem-se num instrumento de extrema vitalidade e importância para as empresas clientes. O registro organizado dos fatos e dados econômicos das empresas, e as informações geradas com base nestes registros, permitem aos gestores otimizar seu processo de tomada de decisão.

Uma empresa de serviços contábeis deve fundamentar seus negócios em processos que otimizem sua eficácia, e a adoção de um modelo de gestão pautado em princípios da qualidade surge como uma alternativa para que estas empresas garantam sua continuidade.

O evento qualidade, por exigir investimentos de recursos econômicos, provoca alterações no estado de riqueza das empresas. Assim, os impactos

patrimoniais oriundos destas decisões devem ter seu reflexo evidenciado no patrimônio das empresas.

A teoria da Gestão Econômica – GECON, desenvolvida desde o início dos anos 80 pelo professor Armando Catelli e outros professores do Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA/USP, por meio do Núcleo de Pesquisas GECON, vem desenvolvendo e aplicando com muito sucesso um modelo de atuação organizacional com base nos resultados econômicos que busca conduzir as empresas à eficácia empresarial.

O objetivo a que se propõe esta dissertação é a discussão e o entendimento da qualidade aplicada às empresas de serviços contábeis e o impacto que as decisões de investimentos em qualidade podem causar no valor econômico destas empresas.

Para tanto, serão identificadas as características específicas de uma empresa prestadora de serviços contábeis, visando identificar o processo geral de execução dos serviços e seus principais produtos. Após esta caracterização, será apresentado um conjunto de referências conceituais sobre qualidade, que aponte o conceito de qualidade a ser aplicado nas empresas de serviços contábeis. Por fim, será apresentado um modelo de decisão de investimentos em qualidade, formulado com base na teoria da gestão econômica, que evidencia o resultado econômico da decisão de investimento em qualidade em empresas de serviços contábeis, e que aplicado a um exemplo prático permite identificar os resultados dos investimentos na qualidade e demonstrar a possibilidade da aplicação empírica do modelo.



# **1 PESQUISA**

## **1.1 Situação Problema**

As transformações do cenário econômico atual, como a ampliação dos mercados, a eliminação das barreiras econômicas entre países, a eficiência da comunicação a longas distâncias, a eficiência dos transportes, a rapidez no fluxo das informações, são realidades contemporâneas. Inseridas neste ambiente, as empresas prestadoras de serviços contábeis também vivem momentos de grandes mudanças nos seus processos administrativos e operacionais, fruto da necessidade de informar com correção e oportunidade as variações ocorridas na riqueza de seus clientes.

As abordagens para a Gestão da Qualidade têm se firmado como um diferencial competitivo, porém seu desenvolvimento teórico e prático está mais voltado às áreas de produção de bens, basta verificar a quantidade de livros e artigos dando ênfase à qualidade para bens manufaturados em relação às abordagens à qualidade dos serviços.

Juran (1990) credita a pouca abordagem à qualidade nos serviços a alguns aspectos que, segundo ele, dificultam gerenciar a qualidade nos serviços. Estes aspectos são: a subjetividade presente na prestação de um serviço, a dificuldade de mensuração da qualidade do serviço, o tamanho das empresas no setor de serviços e a ênfase em se desenvolver metodologias e ferramentas voltadas para o controle de qualidade na manufatura.

Ros & Benavent (2002, p.7) afirmam que a investigação sobre qualidade dirigida a empresas de serviços justifica-se por duas razões principais: “o auge e a importância que o setor de serviços vem adquirindo cada vez mais nas sociedades

atuais, e o menor número de estudos realizados nesse setor – se comparado ao setor industrial – em matéria de gestão da qualidade”.

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE<sup>1</sup> indicam que, no ano de 2000, a receita operacional líquida dos serviços aumentou 17,7% em relação ao ano anterior, e a participação da atividade de serviço na receita global brasileira aumentou de 20% para 22% no mesmo período. Tais dados evidenciam o crescente aumento do volume de negócios do setor de serviços e o aumento da sua importância na economia mundial e brasileira.

O setor de serviços está identificando a qualidade como um diferencial competitivo e está buscando uma metodologia própria para a gestão da qualidade.

Neste sentido, Ros & Benavent (2002, p.7) identificam dois grandes grupos que motivam as empresas do setor de serviços a implantar sistemas para a qualidade:

Dentro do primeiro grupo, os motivos externos ou de mercado fazem referência a razões baseadas, entre outros aspectos, na exigência de clientes e/ou fornecedores, na implantação de um sistema de qualidade por parte dos concorrentes diretos, na melhora da reputação, na promoção e no suporte oferecido por algumas instituições públicas para o desenvolvimento de sistemas de qualidade ou na possibilidade de acesso a determinado mercado. Os motivos de caráter interno relacionam-se, por sua vez, com questões como a iniciativa e a prioridade da direção, a melhora contínua de processos e produtos, a redução de custos ou o aumento de lucros, entre outros.

Deming (1982) *apud* Ros & Benavent (2002, p. 6) afirma que “não existe um sistema de qualidade padrão que funcione corretamente ao ser aplicado em qualquer tipo de organização e dentro de qualquer contexto organizacional”.

Neste sentido, o Conselho Regional de Contabilidade do Estado de Santa Catarina - CRC-SC, procurando melhorar a qualidade dos serviços contábeis prestados no estado de Santa Catarina e procurando desenvolver um arcabouço

---

<sup>1</sup> Pesquisa realizada no “site” [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br) em 21/01/03, referente aos dados do ano de 2000.

teórico sobre a qualidade nos serviços contábeis, formou parcerias com algumas Instituições de Ensino Superior do Estado de SC e implantou, em 1998, de forma pioneira no país, um curso de pós-graduação em nível de especialização em “Gerência da Qualidade dos Serviços Contábeis”<sup>2</sup>. Nestes cursos, têm-se evidenciado os aspectos referentes à necessidade de se buscar a qualidade na prestação dos serviços contábeis pela:

- organização estrutural, funcional e tecnológica da organização contábil;
- qualificação dos profissionais contabilistas; e
- identificação e caracterização dos serviços que os clientes das empresas de serviços contábeis e demais usuários das informações contábeis desejam.

Outra iniciativa do CRC-SC e do Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis – SESCON-SC, foi a implantação, a partir do ano de 2001, de um “Selo da Qualidade”<sup>3</sup>, expedido às organizações que atendam a determinados requisitos de qualidade.

Evidencia-se, através destas iniciativas, a preocupação do órgão representativo de classe de estabelecer atributos de qualidade aos serviços contábeis, buscando fornecer um instrumental da qualidade que garanta a competitividade das empresas de serviços contábeis do estado de Santa Catarina.

O ambiente atual e sua configuração de desenvolvimento tecnológico dinâmico, de globalização e de formação de blocos econômicos, dentre tantos outros aspectos, podem facilmente transformar empresas vencedoras em empresas obsoletas. Este mercado abre perspectivas, desafios e oportunidades para o desenvolvimento e aplicação das Ciências Contábeis.

---

<sup>2</sup> Segundo dados obtidos (consulta feita em 13/12/2002 por telefone) com o CRC-SC, 16 turmas já concluíram o curso, até dezembro de 2002.

<sup>3</sup> Consulta telefônica ao SESCON-SC, em 21/01/2003, indicou que já existem 27 organizações contábeis certificadas no estado de Santa Catarina.

Alguns segmentos das Ciências Contábeis são a Contabilidade Societária, a Contabilidade Pública, a Contabilidade de Custos, a Contabilidade Gerencial, a Auditoria e a Perícia. As empresas de serviços contábeis são empresas que desenvolvem uma ou mais destas atividades de contabilidade de forma terceirizada para empresas clientes.

O mercado competitivo e exigente está obrigando as empresas de serviços contábeis a buscar formas de conquistar e garantir seu espaço. A competitividade para as organizações contábeis pode ser observada diariamente em situações inicialmente identificadas, por exemplo, como um aviltamento de honorários, que força determinada empresa a baixar seus preços para não perder seus clientes.

Identificar com precisão as características tanto quanto os processos dos serviços das empresas de serviços contábeis, buscar a eficiência e a eficácia empresarial são questões indispensáveis para o adequado gerenciamento de uma organização e para a garantia de sua continuidade.

A economia focada em resultados está exigindo que as empresas de serviços contábeis busquem modelos de decisão baseados em resultados.

## **1.2 Problema**

Segundo Martins (1994), um problema de pesquisa científica surge das inquietações do pesquisador, é uma questão que geralmente versa a respeito das relações entre fenômenos ou variáveis de tal forma que é, a busca da resposta desta questão, o motivo da pesquisa, ou seja, é o ponto de partida, cuja discussão e elucidação dá corpo ao trabalho.

Iudícibus (2000, p. 19) ensina que o objetivo da Contabilidade é abordado pelos autores em geral de duas formas:

(...) ou consideramos que o objetivo da contabilidade é fornecer aos usuários, independentemente de sua natureza, um conjunto básico de informações, que presumivelmente deveria atender igualmente bem a todos os tipos de usuários, ou a Contabilidade deveria ser capaz e responsável pela apresentação de cadastros de informações totalmente diferenciados, para cada tipo de usuário.

Iudícibus (2000) também evidencia seu entendimento, o que poderia ser considerado uma terceira abordagem, consubstanciada na criação de um arquivo básico e flexível de informação contábil, um banco de dados contábil, que atenda a demanda de informações contábeis aos usuários externos tanto quanto aos usuários internos.

Uma análise do Decreto-Lei nº. 9.295/46, que determina as atividades desenvolvidas pelos profissionais de contabilidade, e da Lei 4.769/65 – que dispõe sobre o Exercício da Profissão de Administrador, não deixa claras as fronteiras entre o serviço contábil e o serviço de administração.

Um dos produtos das empresas de serviços contábeis é o controle econômico do patrimônio de seus clientes, outro produto é gerar informações que auxiliem no processo decisório dos gestores. Existe a necessidade de bem caracterizar e classificar o produto das empresas de serviços contábeis, identificando os serviços meio e os serviços fins.

Identifica-se, então, um primeiro problema a ser tratado nesta dissertação, a identificação de características das empresas de serviços contábeis, sendo que estas características servirão de base para identificar e caracterizar o produto do serviço destas empresas.

“Gestão da Qualidade” é a abordagem atual da qualidade, porém, como o seu desenvolvimento conceitual e prático teve um maior direcionamento à área de produção (JURAN, 1990), e apesar da bibliografia pertinente induzir à similaridade das aplicações conceituais, a qualidade nos serviços ficou sem um desenvolvimento teórico e prático dirigido especificamente a este setor.

Conforme afirma Sakurai (1997, p.144), apenas 39% das empresas norte-americanas apuram os custos da qualidade; no Japão, este percentual cai para 32%, sendo que apenas 8%, ou seja, 2,56% do total das empresas japonesas, usam os custos da qualidade para o planejamento. Fica evidente, nos estudos de Sakurai (1997), que as abordagens da qualidade baseadas simplesmente na mensuração dos custos da qualidade deixam dúvidas a respeito de sua eficácia no processo de gestão.

Assim, percebe-se um segundo problema de pesquisa. Identificar na bibliografia concernente qual a abordagem conceitual de qualidade mais adequada a ser aplicada às atividades das empresas de serviços contábeis.

Normann (1993, p.172) afirma que: “A qualidade não é um fim em si mesma. Ela é, e deve ser vista rigorosamente unida com eficiência e rentabilidade”.

Juran (1990) identifica que o aspecto da subjetividade presente na prestação do serviço e a subjetividade que envolve o conceito de qualidade dificultam a mensuração da qualidade nos serviços.

Ros & Benavent (2002, p.11) concluem em seu trabalho que “o propósito para muitas das empresas de serviços adotarem um programa de gestão da qualidade é poder continuar competindo no mercado atual, de maneira que se mostram dispostas a atender a todas as exigências deste mercado”.

Já Catelli (2001, p.7) ensina que “O resultado econômico é o melhor indicador da eficácia empresarial”, sendo que somente a eficácia assegura a continuidade da empresa.

Com base nas afirmações de Normann, Juran, Ros & Benavent e Catelli, identifica-se um terceiro problema desta pesquisa: Como deve ser formulado um modelo de decisão para investimentos voltado à qualidade nas empresas de serviços contábeis que permita medir as conseqüências desta decisão na situação patrimonial da empresa, antes de ser tomada?

O objetivo principal de um modelo de apuração do resultado é determinar a variação ocorrida na riqueza da empresa durante determinado período e este modelo

deve compreender a identificação, mensuração e acumulação das ocorrências que interferem no resultado.

Portanto, se o evento qualidade provoca alterações no patrimônio das organizações, por exigir um consumo de recursos, esta decisão deve ser economicamente viável, então, as empresas de serviços contábeis necessitam de um modelo de decisão do evento investimento em qualidade que permita identificar o resultado econômico destas decisões, evidenciando seus impactos no patrimônio das organizações.

### **1.3 Objetivos**

Considerando-se o problema definido para esta dissertação, constata-se primeiramente a necessidade de se caracterizar as empresas de serviços contábeis.

O passo seguinte é identificar e caracterizar a qualidade nas empresas de serviços contábeis.

Porém, o objetivo principal desta dissertação é definir um modelo de decisão de investimento em qualidade para as empresas de serviços contábeis que mensure o resultado econômico destas decisões e evidencie seu reflexo no valor econômico das organizações em cada momento.

### **1.4 Justificativa**

Diferentes abordagens são dadas à qualidade e à sua gestão, autores como Juran, Feigenbaum, Robles Jr., Shank e Sakurai desenvolveram trabalhos científicos que versam sobre a mensuração do resultado da qualidade, porém limitam-se a abordar os aspectos dos *custos da qualidade* sob os aspectos de prevenção, avaliação

e falhas. Outros autores como Ishikawa, Crosby e Akao entendem a qualidade como um princípio básico, sendo parte integrante e indissolúvel dos produtos/serviços.

Entendemos que a qualidade se justifica pelo retorno que traz às organizações e, nas incursões realizadas no levantamento da bibliografia concernente ao tema, foram identificados poucos trabalhos científicos que abordem a gestão das empresas de serviços contábeis sob os conceitos econômicos, e nenhum que aborde a qualidade nas empresas de serviços contábeis sob o enfoque da gestão econômica, o que abre um espaço para a pesquisa e desenvolvimento do nosso tema.

Outra justificativa é a necessidade de se estabelecer um relacionamento entre o evento qualidade, a competitividade e a continuidade das empresas de serviços contábeis.

## **1.5 Contribuições**

O desenvolvimento desta dissertação visa proporcionar à comunidade acadêmica as seguintes contribuições:

- Proporcionar um conhecimento sobre a caracterização das empresas de serviços contábeis segundo uma visão do sistema empresa;
- Identificação da(s) corrente(s) teórica(s) sobre qualidade aplicável às empresas de serviços contábeis;
- Aplicação das características de qualidade das empresas de serviços contábeis como variáveis no processo de decisão;
- Avaliação dos resultados obtidos nas decisões de investimento na qualidade, demonstrando a possibilidade ou não de um relacionamento entre qualidade, competitividade e continuidade para as empresas de serviços contábeis;



- Demonstração da possibilidade de mensuração do resultado econômico da qualidade.

## 1.6 Metodologia da Pesquisa

Segundo Lakatos & Marconi (2003, p.83), “método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. Ou seja, um método é uma forma de pensar para se chegar à natureza de determinado problema, quer seja para estudá-lo, quer seja para explicá-lo.

O desenvolvimento desta dissertação exige a aplicação de diversos procedimentos metodológicos que foram utilizados no processo de preparação e investigação da dissertação, tendo por função conduzir de forma segura a pesquisa. Segundo a classificação de Lakatos & Marconi (2003), a metodologia utilizada nesta pesquisa é:

- a) *Quanto ao método de abordagem*: foi o dedutivo. Dedutivo por utilizar teorias e características gerais, para serem então aplicadas em uma situação particular, ou seja, qualidade para um escritório de contabilidade;
- b) *Quanto ao método de procedimentos*: foram aplicados o comparativo e o monográfico. O método comparativo foi aplicado devido à necessidade de se relacionar as semelhanças e diferenças entre as abordagens da qualidade nas empresas de manufatura e nas de serviços; e o método monográfico, por focar aspectos particulares das empresas de serviços contábeis;
- c) *Quanto à técnica de pesquisa*: foi a bibliográfica e a observação direta. Devido à necessidade de se pesquisar conceitos antes de serem aplicados, fez-se necessária uma intensa pesquisa bibliográfica em artigos de boletins, jornais e revistas, teses de doutorado, dissertações de mestrado e livros. A

técnica de observação foi utilizada para se conseguir informações e caracterizar aspectos da realidade de um escritório de contabilidade.

Os levantamentos empíricos foram executados para apresentar a maior quantidade possível de características de um escritório de contabilidade e para melhor caracterizar o produto de seu serviço. O referencial teórico pesquisado combinado com o levantamento empírico possibilitou a elaboração de um modelo de decisão aplicado aos investimentos da qualidade num escritório de contabilidade. Por fim, criou-se um exemplo numérico em que se busca apontar o reflexo das decisões de investimento em qualidade no valor econômico dos escritórios de contabilidade.

Portanto, esta dissertação é um estudo dedutivo embasado em uma pesquisa bibliográfica a respeito dos escritórios de contabilidade, da teoria da qualidade aplicada e do valor econômico destas empresas, sendo desenvolvido em duas partes:

- 1) Um estudo teórico composto de uma parte expositiva em que serão apresentados, relacionados e ordenados, em uma linha lógica de raciocínio, os argumentos recolhidos;
- 2) A elaboração de um modelo de decisão que, aplicado a um exemplo prático, permite validar a solução proposta.

### **1.6.1 Delimitações do estudo**

Este estudo tratará de empresas de serviços contábeis, normalmente chamadas de escritórios de contabilidade, e que desenvolvem atividades de contabilidade terceirizada para empresas clientes, sendo, portanto, uma delimitação deste estudo à especificação do tipo de empresa estudada.

Garvin (1984), em sua pesquisa sobre as definições de qualidade, detectou tendências a se definir qualidade sob pontos de vista distintos. As definições tinham ênfase voltada à percepção do usuário, outras voltadas ao lado técnico do produto,

outras relacionadas aos aspectos de fabricação e algumas relacionadas a questões de valor funcional e financeiro. Disto posto, tem-se uma segunda delimitação deste estudo, tendo em vista que, para esta dissertação, adotar-se-á uma abordagem voltada à gestão da qualidade.

Outra delimitação deste estudo decorre do objetivo proposto, que é demonstrar o resultado econômico e a variação no valor econômico de escritórios de contabilidade em função das decisões de investimento em qualidade, e que, devido ao conjunto de variáveis selecionado para o desenvolvimento do modelo, pode não ser igualmente aplicável a todos os escritórios de contabilidade, devido às peculiaridades e características próprias de cada empresa, porém cumprirá o objetivo implícito da dissertação que é o de demonstrar a possibilidade de mensurar o resultado econômico da qualidade, e servirá de base para aplicação em outras empresas do mesmo segmento.

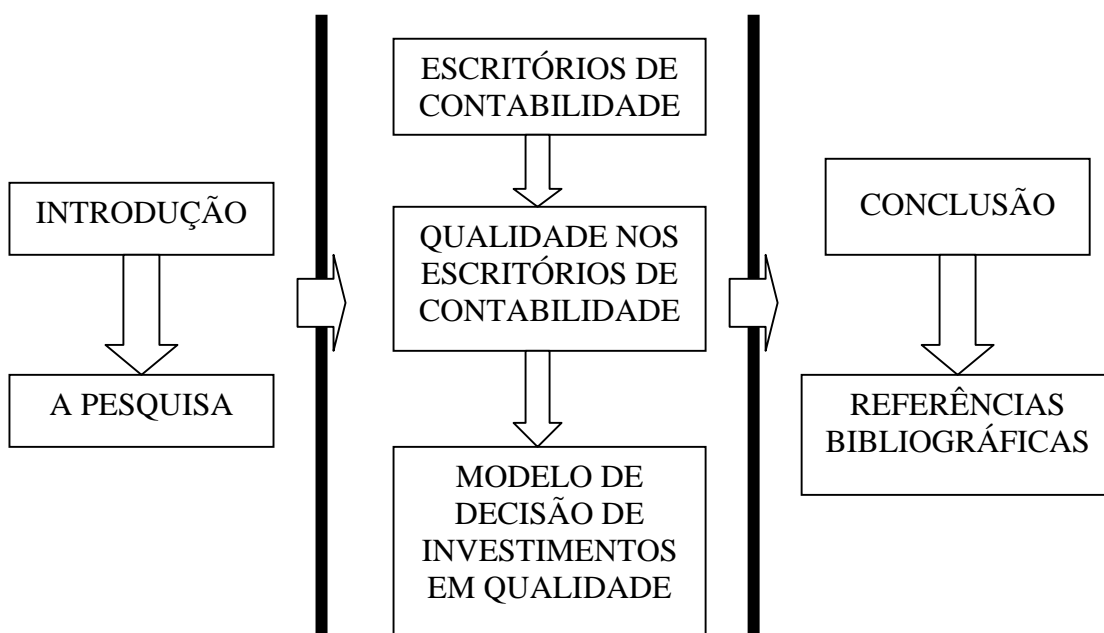
A coleta de informações sobre as características desse tipo de empresa e sobre a caracterização de seus serviços será elaborada basicamente por uma pesquisa bibliográfica e por observações da realidade em empresas situadas na região de Blumenau-SC, fato este que poderá ser um delimitador em função do grau de percepção do pesquisador.

### **1.6.2 Estrutura do trabalho**

A seqüência adotada procura inicialmente descrever a pesquisa; numa segunda etapa, procura desenvolver o trabalho; e, por fim, discutir os desdobramentos e implicações do estudo numa conclusão seguida por sugestões para pesquisas futuras.

Esta seqüência é representada pelo fluxograma a seguir:

**Figura 1 Estrutura do trabalho**



- Inicialmente apresenta-se uma introdução ao trabalho;
- No primeiro capítulo são abordados: o problema, os objetivos, as premissas, a justificativa, a contribuição, as delimitações e a metodologia utilizada neste estudo;
- No segundo capítulo é apresentada uma revisão bibliográfica do setor econômico dos serviços, sendo tratadas mais especificamente as características das empresas de serviços contábeis, a caracterização do produto de seu serviço, e uma visão do sistema empresa de serviços contábeis;
- No terceiro capítulo é apresentada uma revisão bibliográfica sobre qualidade nos serviços, com autores reconhecidos mundialmente no tema Gestão da Qualidade, e nas normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, buscando um entendimento do tema e a caracterização do que seja qualidade, aplicada às empresas de serviços contábeis;

- No quarto capítulo, buscou-se uma estrutura teórica de referência baseada na Gestão Econômica que possibilitou a elaboração de um modelo de decisão dos investimentos em qualidade e a aplicação do modelo em um exercício prático, com vistas a comprovar a eficácia do modelo e evidenciar a possibilidade do teste empírico;
- E, por fim, são relacionadas as principais conclusões alcançadas e as proposições para pesquisas posteriores.

### **1.6.3 Exposição do Modelo de Decisão do Resultado Econômico**

Em função do objetivo deste trabalho de se estudar o resultado econômico das decisões de qualidade e seu impacto na situação patrimonial dos escritórios de contabilidade sob a teoria da gestão econômica, foram considerados os ensinamentos de autores como Catelli, Guerreiro, Parisi, Pereira e Almeida, para possibilitar a formulação de um modelo de decisão dos investimentos em qualidade que aponte o resultado econômico e que permita ao gestor decidir pelas melhores alternativas relacionadas com as ações para a qualidade e que evidencie a evolução do valor econômico da organização.

A operacionalização do modelo de decisão obedece as seguintes etapas:

- a) Determinação das condições atuais da empresa e de suas necessidades para satisfazer seus clientes;
- b) Determinar as condições gerais (ambiente interno e externo) referentes ao período futuro a ser estudado;
- c) Estruturar um modelo que evidencie a situação patrimonial atual e futura com base na teoria econômica;
- d) Analisar e interpretar os resultados obtidos.

## 2 EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS (EPSC)

### 2.1 Conceito de Serviço

A teoria econômica identifica cinco fatores de produção, que são: Terra; Trabalho; Capital; Capacidade tecnológica e a Capacidade empresarial. A mesma teoria subdivide as atividades de produção em: primárias, secundárias e terciárias. Nesta última atividade são classificados os serviços.

O novo dicionário Aurélio (HOLANDA, 1999, p.1845) define o termo serviço como “1. Ato ou efeito de servir. ... 4. Desempenho de qualquer trabalho, emprego ou comissão. ... 19. Econ. Atividade econômica de que não resulta produto tangível<sup>[4]</sup>, em contraste com a produção de mercadoria. Ex.: transporte, comunicações, atividades de profissionais liberais”.

Para Kotler (1998, p. 412), “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Grönroos (1995, p.36) considera o serviço um fenômeno complexo e propõe a seguinte definição:

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível - que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e funcionários de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecido como uma solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

---

<sup>4</sup> Tangível, segundo o dicionário Aurélio (HOLANDA, 1999, p.1923), diz-se de bens econômicos, ativos, que têm existência física.

Grönroos, nesta definição, evidencia seu entendimento de que não existe uma clara fronteira entre a manufatura e o serviço, sendo que o autor constata em seus estudos que a indústria da manufatura considera o serviço como um componente dos bens produzidos.

Normann (1993, p. 20) escreve que:

A economia de serviços consiste em atividades de serviços que são compradas embutidas em objetos físicos, prestados por pessoas, entidades de informação ou institucionais de tal forma que sejam de alguma forma influenciadas sem serem transformadas fisicamente; ou onde o foco é sobre o uso e funcionamento de objetos que estão sujeitos às atividades em vez de estarem sujeitos a transformações físicas.

Berry & Parasuraman (1992) *apud* Normann (1993) afirmam que:

Não existe uma simples dicotomia entre as empresas de fabricação e as de serviços (...) Na realidade o serviço produzido é senão o maior fator de sucesso para as companhias de fabricação. Clientes compram não apenas mercadorias ou serviços mas ambos. Se a fonte de benefício essencial de um produto é mais tangível do que intangível, ele é considerado mercadoria. Se o benefício é mais intangível, ele é serviço.

É neste sentido que Kotler (1998, p.412), buscando caracterizar os serviços, identifica que as ofertas das empresas ao mercado incluem ou não serviços. O autor estabelece cinco categorias de ofertas, quais sejam:

1. Bem tangível. Nenhum serviço acompanha o produto;
2. Bem tangível acompanhado de serviços. Junto ao bem tangível acompanha um ou mais serviços;
3. Híbrido. A oferta consiste em partes iguais de bens e serviços;
4. Serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários. A oferta consiste em um serviço principal junto com alguns serviços adicionais e/ou bens de apoio;

5. Serviços. A oferta consiste, principalmente, em um serviço.

### **2.1.1 Características e propriedades dos serviços**

Kotler (1998) identifica quatro características principais dos serviços:

- a) Intangibilidade. A intangibilidade identificada refere-se ao aspecto da não possibilidade de se experimentar o serviço antes da execução. Portanto, os serviços são intangíveis e o grande desafio dos prestadores de serviços é acrescentar evidências físicas e imaginárias às suas ofertas abstratas.
- b) Inseparabilidade. Normalmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Durante a produção do serviço, existem ações e interações entre o prestador do serviço e o consumidor (cliente);
- c) Variabilidade. Os serviços são altamente variáveis, pois dependem de quem os executa e de onde são prestados;
- d) Perecibilidade. Os serviços não podem ser estocados. O grande problema desta característica é o tratamento da demanda flutuante.

Normann (1993) ratifica o entendimento de Kotler, identificando as seguintes propriedades particularidades dos serviços:

- a) o serviço não pode ser estocado;
- b) a produção e consumo geralmente coincidem;
- c) o serviço não pode ser revendido;
- d) normalmente o serviço não pode ser demonstrado com eficácia, pois ele não existe antes da compra;



- e) geralmente a posse não é transferida;
- f) produção, consumo e, freqüentemente, as vendas, são feitos no mesmo local;
- g) o serviço não pode ser transportado (embora os produtores do serviço possam);
- h) o comprador/cliente participa diretamente da produção, na maioria dos casos o contato direto é necessário;
- i) o serviço não pode ser exportado, mas o sistema de prestação de serviços pode;
- j) o valor principal é produzido em interações entre o comprador e fornecedor.

### 2.1.2 Classificação dos serviços

Kotler (1998) faz o que chama de generalizações seguras para classificar os serviços e estabelece a seguinte classificação:

- a) Quanto à base para sua produção:
  - 1) Baseado em máquinas e equipamentos;
  - 2) Baseado em pessoas.  $\left\{ \begin{array}{l} - \text{inexperientes;} \\ - \text{profissionais especializados.} \end{array} \right.$
- b) Quanto ao contato com o cliente:
  - 1) Exigem a presença do cliente;
  - 2) Não exigem a presença do cliente.

c) Quanto ao tipo do cliente:

- 1) Serviços pessoais;
- 2) Serviços empresariais.

d) Quanto ao objetivo:

- 1) Visam lucro;
- 2) Não visam lucro.

e) Quanto ao proprietário:

- 1) Particular;
- 2) Público.

Normann (1993) sugere a divisão dos serviços em três categorias: serviços de massa, lojas de serviços e serviços profissionais.

Serviços de massa são os serviços cuja principal característica é um baixo grau de contato entre o prestador do serviço e os usuários, sendo baixa a personalização do serviço. Exemplos são os transportes urbanos e as comunicações.

Na categoria das lojas de serviços, a ênfase maior está baseada em equipamentos e produtos, a exemplo dos bancos, restaurantes e hotéis.

A categoria dos serviços profissionais é aquela cuja ênfase encontra-se nas pessoas e nos processos, exigindo: um alto grau de contato entre o prestador do serviço e o cliente; a personalização dos serviços; e a participação do usuário no processo de prestação do serviço. O conjunto de itens oferecidos nos serviços profissionais vai depender basicamente da capacidade especializada para prestar os serviços e atender as necessidades dos clientes, exigindo formas adequadas de organizar o trabalho, incluindo especificações técnicas e comportamentais, além da

necessidade de se estabelecer critérios para identificar as necessidades e expectativas dos clientes.

Portanto, serviço é um conjunto de ações e interações que, sem necessariamente assumir a forma de um bem tangível, deve satisfazer as necessidades do cliente. O cliente é visto como o elemento principal desta relação, pois são as suas necessidades que devem ser satisfeitas.

## **2.2 Empresas de Serviços Contábeis**

Figueiredo & Fabri (2000, p.44) entendem que: “Organização de serviço contábil é aquela que tem como missão prestar serviço de natureza contábil. Nela centralizam-se e executam-se as informações patrimoniais de pessoas físicas ou jurídicas, sob sua responsabilidade, que exercem as diversas atividades econômicas”.

Figueiredo & Fabri (2000, p.58) escrevem ainda que: “A missão da empresa contábil é atender a sociedade, suprimindo as necessidades das empresas clientes de informações econômico-financeiras que otimizem os controles contábeis de seus patrimônios”.

Trata-se de uma terceirização por parte das empresas clientes de um ou mais dos serviços contábeis disponibilizados.

O tamanho e a complexidade das EPSC, segundo Figueiredo & Fabri (2000), podem variar de empresa para empresa, devido a diversos fatores, tais como:

- a) Constituição da sociedade: empresas individuais ou organizações constituídas sob a forma de pessoas jurídicas.
- b) Ramo de atividade econômica dos clientes: normalmente as organizações contábeis não se especializam unicamente em determinado ramo de negócios empresarial, atendendo a vários ramos simultaneamente.

- c) Gênero do negócio do cliente: considera-se uma especialização dentro do ramo de negócio dos clientes.
- d) Porte dos clientes: micro, pequenas, médias ou grandes empresas.
- e) Tipos de serviço prestado: está relacionado às especializações da organização contábil.
- f) Estrutura organizacional: as organizações contábeis podem estar estruturadas de um modo bem simples, onde uma pessoa realiza todas ou diversas tarefas, até uma estruturação mais complexa com departamentos independentes e autônomos.
- g) Qualificação dos profissionais contábeis: dependendo dos serviços a serem oferecidos e desempenhados aos clientes, são necessárias qualificações mais específicas dos profissionais.
- h) Infra-estrutura e pessoal: entendendo como sendo os recursos físicos que servem de suporte ao desempenho do serviço; esta também varia em função do número e porte dos clientes e do serviço a ser prestado.

Dados obtidos na página WEB<sup>5</sup> do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) permitem caracterizar o perfil das organizações contábeis no Brasil.

- Existem no Brasil atualmente 63.356 empresas contábeis registradas em 27 Conselhos Regionais de Contabilidade dos Estados;
- 61% destas são consideradas de pequeno porte levando-se em consideração seu faturamento anual;
- 48,28% possuem até 50 clientes; 32,93%, de 50 a 100 clientes; 14,99%, de 100 a 200 clientes; e apenas 3,26 % possuem mais de 200 clientes;

---

<sup>5</sup> Dados extraídos do “site” <http://www.cfc.org.br> em 27 de outubro de 2002. Estes dados referem-se a informações recebidas dos Conselhos Regionais de Contabilidade e totalizadas até 30/06/2002.

- Os serviços básicos prestados são: elaboração das folhas de pagamento; escrituração fiscal; escrituração contábil e a parte de apuração dos tributos;
- O perfil médio das empresas é ter dois sócios e cerca de dez funcionários;
- O ambiente de atuação das empresas contábeis geralmente está restrito à sua localidade.

Conclui-se que as organizações contábeis são empresas pequenas cuja tônica é dirigida a poucos clientes regionais e que desempenham principalmente as atividades de escrituração fiscal, escrituração contábil, apuração de tributos e elaboração da folha de pagamento.

### **2.2.1 Serviço de natureza contábil**

Uma das razões básicas pelas quais a contabilidade é vital na administração das empresas, em particular, a partir do momento em que ocorre a sua constituição para atuar, é que sempre existe um conjunto de pessoas ou agentes interessados em *saber como* a empresa se organiza, produz, operacionaliza e desenvolve suas atividades.

A NBC-T1, das CARACTERÍSTICAS DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL, prevê, em seu inciso 1, que:

#### **1.1 – DO CONCEITO E CONTEÚDO**

1.1.1 – A Contabilidade, na sua condição de ciência social, cujo objeto é o Patrimônio, busca, por meio da apreensão, da quantificação, da classificação, do registro, da eventual sumarização, da demonstração, da análise e relato das mutações sofridas pelo patrimônio da Entidade

particularizada, a geração de informações quantitativas e qualitativas sobre ela, expressas tanto em termos físicos quanto monetários.

1.1.2 – As informações geradas pela Contabilidade devem propiciar aos seus usuários base segura às suas decisões, pela compreensão do estado em que se encontra a Entidade, seu desempenho, sua evolução, riscos e oportunidades que oferece.

1.1.3 – A informação contábil se expressa por diferentes meios, como demonstrações contábeis, escrituração ou registros permanentes e sistemáticos, documentos, livros, planilhas, listagens, notas explicativas, mapas, pareceres, laudos, diagnósticos, prognósticos, descrições críticas ou quaisquer outros utilizados no exercício profissional ou previstos em legislação.

Conclui-se que, dependendo do usuário, a coleta e tratamento dos dados, os relatórios gerados e as informações fornecidas devem ser diferentes, a fim de satisfazer as necessidades de cada um, não obstante as características da informação contábil (confiabilidade; tempestividade; compreensibilidade; e comparabilidade).

### **2.2.2 Área de atuação das EPSC**

O Decreto-Lei 9.295/46 ao instituir que determinadas atividades só podem ser desenvolvidas por profissionais da contabilidade, e o Código Comercial Brasileiro, ao determinar que *todas* instituições necessitam manter os registros de suas operações, geram uma proteção legal ao exercício profissional dos contadores e lhes garante uma ampla clientela para seus serviços.

Dados obtidos no CFC<sup>6</sup>, totalizados em junho de 2002, apontam a existência de 338.775 profissionais da contabilidade ativos, devidamente registrados no órgão de classe, e 63.356 empresas prestadoras de serviços contábeis no país.

---

<sup>6</sup> Pesquisa no “site” [www.cfc.org.br](http://www.cfc.org.br).

Uma comparação entre os dados obtidos no CFC e os da Junta Comercial do Estado de Santa Catarina – JUCESC, apontam que: segundo o CFC, no estado de Santa Catarina existem 13.130 profissionais e 3.529 EPSC, a JUCESC<sup>7</sup> indica existirem 310.771 empresas ativas registradas naquele órgão no final do ano de 2002. Relacionando os dados, concluímos que existem praticamente 24 empresas para cada contabilista registrado no estado, o que demonstra um amplo mercado de trabalho.

Um cuidado que as EPSC devem ter ao delimitar seus serviços é diferenciar os serviços de natureza contábil dos serviços das ciências correlatas e identificar as inter-relações e dependências das áreas de conhecimento envolvidas, pois, freqüentemente, executam atividades administrativas no âmbito de suas funções, sem perceber ou se dar conta que estão desenvolvendo atividades não contábeis.

Neste sentido, sugerimos, por exemplo, a consulta ao enunciado da Lei Nº 4.769<sup>8</sup>, de 09 de setembro de 1965, que dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador. O artigo 2º. desta lei prevê que:

Art. 2º - A atividade profissional de Administrador (\*) será exercida, como profissão liberal ou não, mediante:

a) pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens, laudos, assessoria em geral, chefia intermediária, direção superior;

b) pesquisas, estudos, análise, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos da Administração, como administração e seleção de pessoal, organização e métodos, orçamentos, administração de material, administração financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que esses desdobrem ou aos quais sejam conexos.

A diferença básica entre os serviços contábeis e os serviços administrativos é que a contabilidade preocupa-se em **apresentar** ao conjunto de pessoas ou agentes interessados **o como** a empresa se organiza, produz, operacionaliza e desenvolve suas atividades, ou seja, o serviço contábil evidencia como a administração vem

---

<sup>7</sup> Dados obtidos no “site” <http://www.jucesc.sc.gov.br> , em 24/01/2003, solicitados à ouvidoria da Junta.

<sup>8</sup> Lei 4.769/65, pesquisada no “site” [www.cfa.org.br](http://www.cfa.org.br) .

desenvolvendo suas atividades de gerir os recursos escassos de forma a obter o melhor resultado possível.

Spinelli (1999, p.27) aponta que “O cliente externo é o tomador de serviço e encontra enormes dificuldades em qualificar a prestação desejada. A maioria visualiza apenas os aspectos fiscais; não quer problemas com o fisco”.

O estudo de Spinelli (1999) realça que o desconhecimento do potencial de serviços da contabilidade, por parte de alguns usuários, possivelmente é decorrente da falta de capacidade dos gestores das EPSC de valorizarem seu serviço.

Kotler (1998) aponta três desafios para as empresas de serviços garantirem sua continuidade, quais sejam: aumentar sua diferenciação competitiva, sua produtividade e a qualidade de serviço.

Para Thomé (2001, p.108), a especialização contábil é um caminho para a diferenciação e pode ocorrer em função de três aspectos principais:

- a) Ramo de atividade do cliente: indústria, comércio ou serviço. As EPSC, normalmente, não se especializam em um ramo de atividade dos clientes;
- b) Gênero de negócio do cliente: as classes dentro dos ramos de atividades;
- c) Tipo de serviço prestado: pode ser constituída para prestar serviço a um ramo da Contabilidade, como as empresas de auditoria, perícia, execução contábil, contabilidade pública, consultoria e assessoria, dentre outras, ou podem oferecer um conjunto de todos estes serviços.

Horngrén, Foster e Datar (2000, p. 2) identificam que a contabilidade, para atender as necessidades dos seus usuários, divide-se em duas, a saber:

- a) Contabilidade Financeira: que é aquela que se concentra nos demonstrativos contábeis dirigidos ao público externo e que são guiados pelos princípios contábeis; e a



- b) Contabilidade Gerencial: que é aquela que estuda a identificação, a mensuração e a interpretação do valor econômico da empresa e relata informações financeiras, bem como outros tipos de informações que ajudam os gestores a atingir as metas da organização, porém sem necessariamente seguir os preceitos dos princípios contábeis.

### 2.2.3 Classificação dos serviços das EPSC

Com base nos itens anteriores, pode-se classificar os serviços das EPSC quanto a(o):

- a) Objetivo do serviço: controlar o patrimônio e fornecer informações<sup>9</sup> sobre a situação econômico-financeira dos clientes.
- b) Delimitação do serviço: serviço profissional regulamentado por lei, eminentemente explícito, descrito em contrato de prestação de serviços.
- c) Grau de interação com o cliente: alto.
- d) Tecnologia: utilização crescente de hardwares e softwares, porém com maior ênfase na especialização dos profissionais prestadores dos serviços.
- e) Natureza: serviço de natureza intangível, com base no conhecimento e em informações específicas.
- f) Tipologia: serviço profissional com alto conteúdo tecnológico e de conhecimento.

---

<sup>9</sup>Há de se fazer uma ressalva do volume e qualidade das informações geradas, por conta do desconhecimento, total ou parcial, por parte dos clientes dos produtos oferecidos, pois a maioria visualiza apenas os aspectos fiscais, não percebendo a real importância da contabilidade.

- g) Estrutura de produção: matricial, porém podendo adotar, nas áreas de consultoria, a estrutura por projetos.
- h) Método de fornecimento: nas dependências do cliente e/ou da EPSC.
- i) Relacionamento entre o tomador e o prestador do serviço: contínuo.
- j) Tipos de clientes: pessoas físicas e/ou jurídicas (públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos).
- k) Envolvimento relativo de bens: serviços puros.

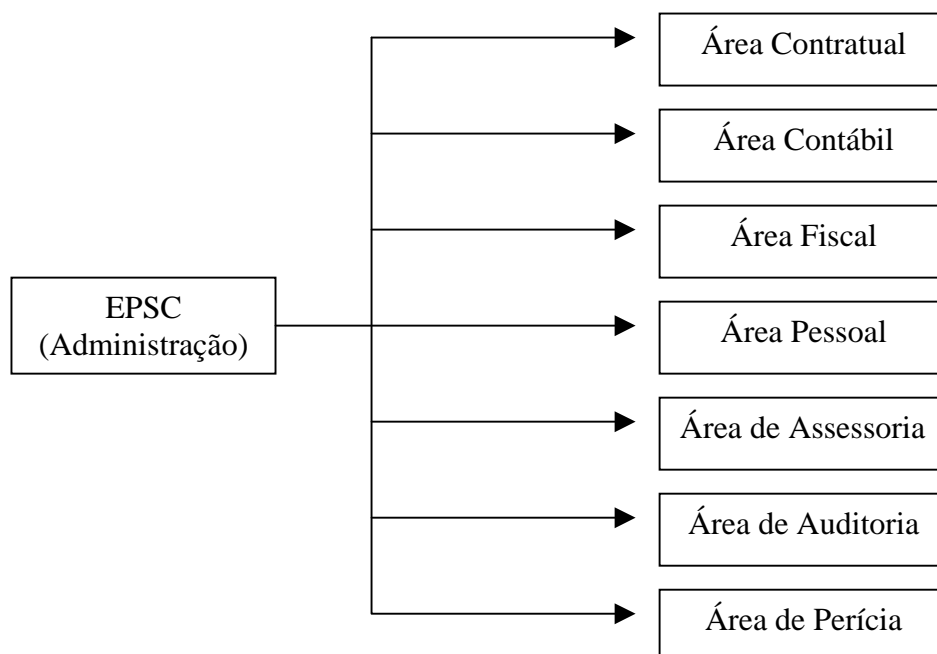
#### **2.2.4 Estrutura genérica das EPSC**

Baseado na observação não probabilística de cinco escritórios de contabilidade de portes distintos, sediados na cidade de Blumenau-SC, formulou-se uma estrutura padrão para o desenvolvimento deste estudo. Porém deve-se evidenciar que as estruturas aqui apresentadas não são exaustivas.

A divisão da estrutura e a sistematização das rotinas de uma EPSC, buscam uma melhor dinâmica do fluxo de serviços a serem prestados, procurando delegar funções, tarefas e responsabilidades a todos os colaboradores.

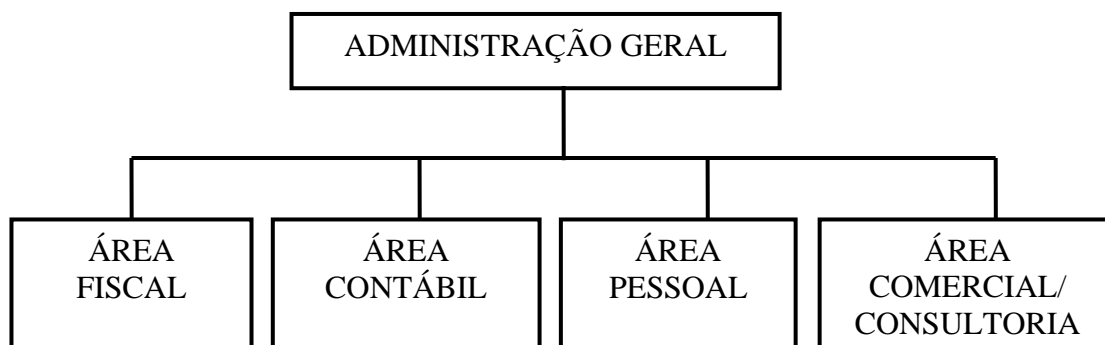
De modo genérico, Braga (2002, p.31) demonstra, na figura 2, uma EPSC com suas diversas áreas de atuação:

**Figura 2** Estrutura dos serviços que podem ser oferecidos por uma EPSC



Fonte: BRAGA (2002, p. 31)

Partindo-se da premissa estabelecida pela análise dos dados estatísticos fornecidos pelo CFC de que as organizações contábeis, em sua maioria, são empresas pequenas, dirigidas a pequenos e médios clientes regionais e que, predominantemente, desempenham as atividades de escrituração fiscal, escrituração contábil, confecção da folha de pagamento e apuração dos tributos, e com base na observação e constatação de que esta configuração espelha a realidade das empresas de serviços contábeis situadas na região de Blumenau-SC, foi elaborada a seguinte estrutura para uma EPSC:

**Figura 3 Estrutura genérica dos serviços adotada para estudo**

### 2.3 Sistema Empresa

Opter *apud* Guerreiro (1995, p. 34) conceitua sistema como: “algum processo em funcionamento de um conjunto de elementos, cada um deles funcional e operacionalmente unido na consecução de um objetivo”.

A base da teoria geral dos sistemas é que as totalidades são formadas de partes interdependentes, portanto uma organização é um sistema, pois é composta de diversos elementos, ou seja, é um conjunto de partes inter-relacionadas que formam um todo complexo.

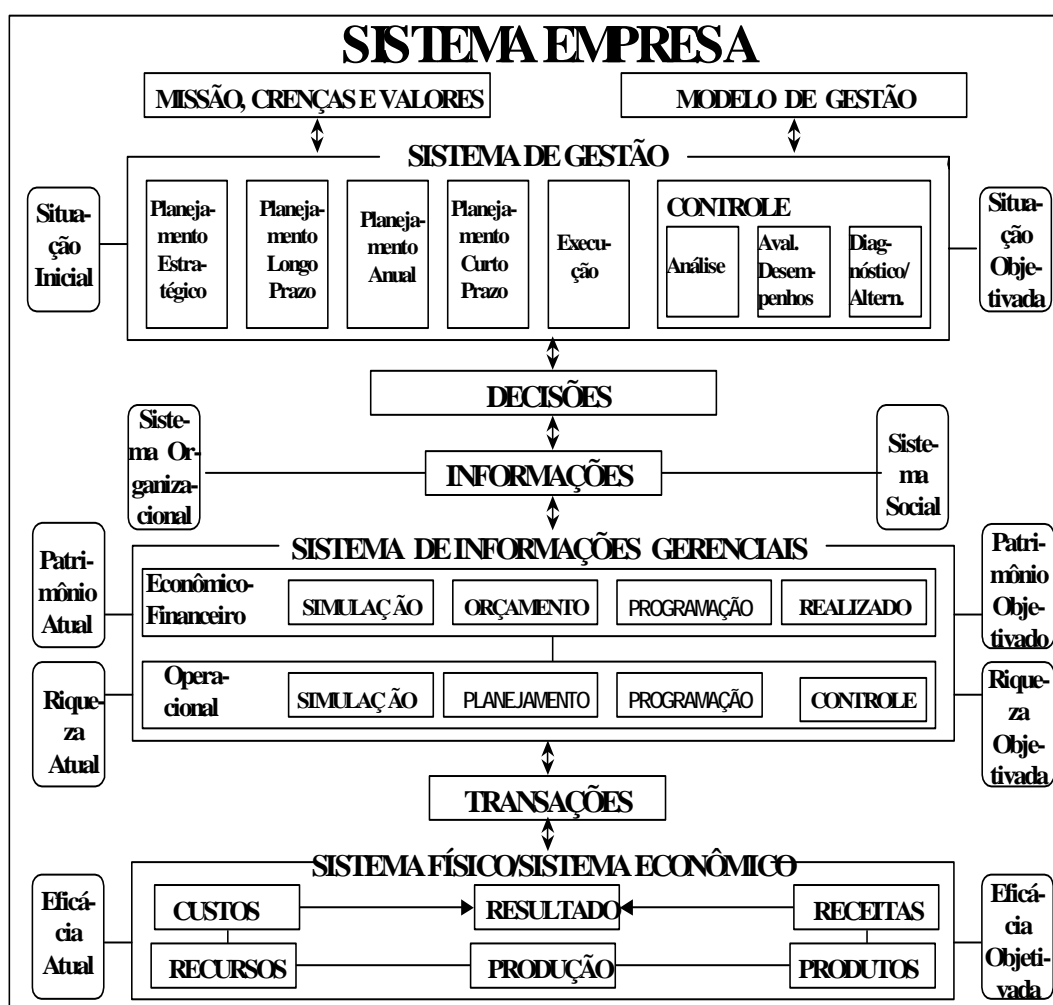
Uma característica do sistema empresa é tratar-se de um sistema aberto e essencialmente dinâmico, já que interage continuamente com seus ambientes remoto e próximo, sendo influenciada e influenciando o ambiente.

A principal aplicação do enfoque sistêmico é permitir o estudo das organizações e dos seus subsistemas. Assim, a visão sistêmica possibilita a adequada caracterização das partes e dos elementos fundamentais que constituem a organização, assim como permite a discussão de um conjunto de definições, com vistas à compreensão da contribuição das partes para a eficácia do todo. Enfim, como

organizações que desempenham o seu papel no âmbito de um sistema econômico, tornando-se imprescindível, para o perfeito entendimento do funcionamento destas empresas, uma visão sistêmica.

O modelo de gestão econômica parte da caracterização do sistema empresa e dos benefícios da aplicação dos conceitos de gestão econômica como base para promover a eficácia organizacional. Catelli (2001) faz uma representação gráfica do sistema empresa que permite identificar e entender o funcionamento e as inter-relações desse sistema.

Figura 4 Sistema Empresa



Fonte: Catelli (2001, nota de aula da disciplina de Análise de Custos).

A seguir é apresentado o quadro 1, na qual Almeida (2002) explica resumidamente os subsistemas organizacionais definidos por Catelli (2001), alinhando os diversos subsistemas com seus respectivos escopos, produtos e preceitos gerais.

**Quadro 1 Subsistemas organizacionais**

SUBSISTEMAS ORGANIZACIONAIS			
Subsistemas (de)	Escopo	Produto	Preceito
Institucional	Assegurar a qualidade objetivada nas interações com o ambiente (estabelecimento pelos donos)	Missão, Crenças e Valores (filosofia de atuação). Imagem	Orientado para o cumprimento da missão entendida como: <i>otimizar a satisfação das necessidades das pessoas da sociedade.</i>
Modelo de Gestão	Assegurar a adaptabilidade da gestão às mudanças / exigências ambientais	Princípios de Gestão (permanentes) ( <i>estilo, papéis e atitude, poder e responsabilidade, processos de gestão, critérios de avaliação etc.</i> )	Orientado para a definição de estilos, papéis e posturas, níveis de poder e responsabilidades, sistema/processo de gestão e cronograma de interações convergentes com os objetivos de obtenção de eficácia organizacional.
Gestão	Assegurar a condução da organização à situação futura objetivada.	Decisões (... ao longo das etapas planejamento, execução e controle <i>que incluem os processos e modelos de decisão</i> )	Orientado para <i>modelos de decisão</i> que reflitam corretamente os aspectos físico-operacionais, econômicos e patrimoniais das transações e que subsidiem tomadas de decisões inovadoras, oportunas e corretas nas dimensões <i>simulado, planejado e realizado.</i>
Organizacional	Assegurar a disposição adequada dos recursos para as operações	Funções, responsabilidades e autoridade. Desenho organizacional, amplitude do controle etc.	Orientado para desenhar organizações descentralizadas e estruturadas em departamentos. Delegação bem definida quanto ao <i>timing</i> das decisões e clara <i>compatibilidade</i> entre autoridade e responsabilidade, assegurando interação operacional e dos processos gerenciais.
Social	Assegurar um clima organizacional adequado às operações	Nível de satisfação → Comportamentos	Orientado para <i>desenvolver um clima organizacional</i> caracterizado pelo aproveitamento de <i>lideranças motivadas</i> , envolvimento no <i>desenvolvimento das pessoas</i> e um claro direcionamento – <i>inter-relacionamentos pró-ativos: entendimento de objetivos gerais e especiais e orientação sobre os desempenhos esperados</i> – indutores de comportamentos convergentes com o propósito de busca de eficácia organizacional.

<b>Subsistemas (de)</b>	<b>Escopo</b>	<b>Produto</b>	<b>Preceito</b>
Informações	Assegurar a alimentação dos modelos de decisão dos gestores	Sistema de processamento de dados. Arquitetura do sistema	Orientado para atender a <i>modelos de decisão</i> com base em <i>resultados econômicos</i> e que suportem os gestores nas decisões sobre transações/ eventos nas dimensões: <i>simulado, planejado e realizado</i> .
Processamento de Dados	Assegurar a produção de informações demandadas por entidades internas e/ou externas	Informações	Orientado para reportar informações sobre os resultados econômicos das transações/ eventos <i>simulado, planejado e realizado</i> pelas áreas de responsabilidades e atendendo aos modelos de identificação e a classificação e acumulação.
Físico-operacional	Assegurar o suprimento de produtos/serviços demandados por entidades internas e/ou externas	Bens / Serviços	Orientado para suprir, de forma harmonizada e convergente com os objetivos globais do sistema, os insumos e bens/serviços demandados por entidades internas e/ou externas.
Econômico	Assegurar a correta mensuração da riqueza e do patrimônio da organização ( <i>independentemente de vontades e do sistema de informação utilizado</i> )	Apurar a variação patrimonial → resultado	Orientado para apurar resultado – corretamente mensurado com base em conceitos econômicos – refletindo todos os <i>impactos econômico e patrimonial das transações</i> e evidenciando suas <i>contribuições</i> .

Fonte: Almeida (2002, p. 106).

### 2.3.1 Sistema de gestão

Pereira (*in*: CATELLI, 1999, p.56) ensina que “sistema de gestão é o processo que orienta a realização das atividades da empresa e seus propósitos, sendo o responsável pela dinâmica do sistema empresa”.

Gestão é o ato de decidir sobre transações/eventos, cujo sucesso leva ao cumprimento da missão e à continuidade da empresa. Assim, o planejamento do processo de produção de uma organização contábil é definido no sistema de gestão.

Entendendo, então, que o subsistema de Gestão é um processo gerencial que estabelece as transações a serem efetivadas, buscando conduzir a empresa de uma situação atual a uma situação objetivada. Este processo deve passar pelas seguintes etapas:

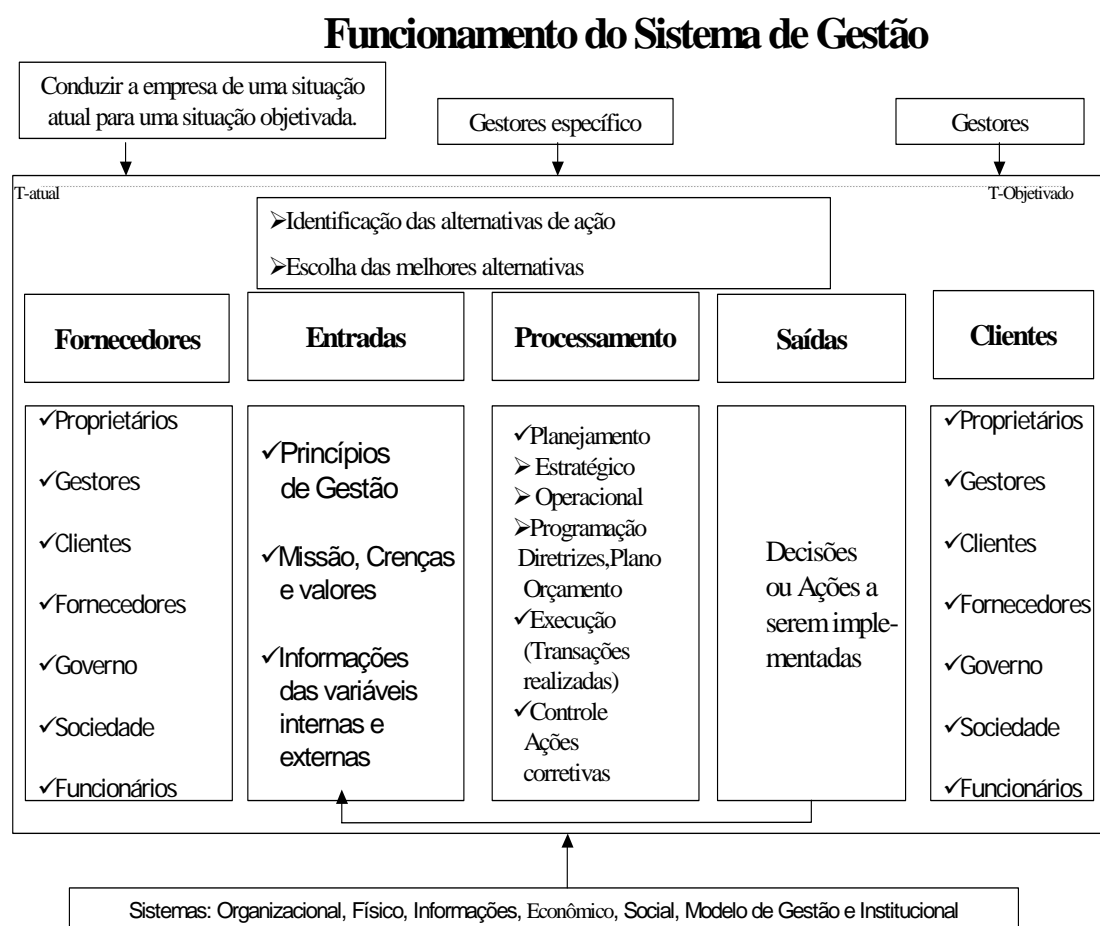
- a) Planejamento estratégico: é um processo de gestão que envolve a elaboração de diretrizes mediante uma avaliação das forças que representam as oportunidades e ameaças visando otimizar resultados, por meio de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagens das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização e estabelecendo e corrigindo cursos de ação de longo prazo. O planejamento da qualidade deve ser iniciado nesta fase do sistema de gestão.
- b) Planejamento operacional: é um processo de gestão de planejamento gerencial de médio/longo prazo com base nas estratégias delineadas, que envolve a identificação e avaliação das alternativas de ação e escolha do plano de ação que otimize o resultado da empresa.
- c) Programação: é um processo gerencial de curto prazo elaborado com base no planejamento de longo prazo e nas variáveis atuais, que consiste na definição das transações a serem executadas, objetivando a otimização do resultado da empresa.
- d) Execução: é o processo gerencial de implementação da programação prevista, mediante realização das transações predeterminadas, através de operações físico-operacionais, considerando as melhores alternativas de realização para a otimização do resultado da empresa.
- e) Controle: é um processo gerencial que corresponde à identificação das transações realizadas, comparação dos resultados realizados com os



planejados, identificação dos desvios e suas causas e decisão quanto às ações corretivas a serem implementadas, no sentido de assegurar que os objetivos programados sejam atingidos.

Com base em Catelli (2001, 2002), apresenta-se abaixo a representação física do funcionamento do Sistema de Gestão.

**Figura 5 Modelo físico de funcionamento do sistema de gestão**



## **2.4 Processo de Produção das EPSC**

Processo é uma seqüência de operações ordenadas que levam à realização de produtos/serviços, segundo determinadas normas, métodos e técnicas. Dos antigos processos, dos então guarda-livros que desempenhavam suas funções quase que de forma artesanal, em muito se alteraram as condições atuais, exigindo que os contadores alinhem seus processos às necessidades das empresas clientes, buscando consagrar seus serviços como indispensáveis ao processo de gestão.

A informática com seus *hardwares* e *softwares* tem contribuído com a evolução dos processos contábeis. Sistemas ligados em rede (internet, intranet, redes de comunicação) e programas integrados permitem à contabilidade gerar e manter um banco de dados amplo e de fácil acesso às informações, permitindo aos contadores realizarem, com mais objetividade e integridade, análises, interpretações, simulações e avaliações dos resultados de seus clientes.

O processo de uma organização contábil deve dar segurança aos clientes e, ao mesmo tempo, contribuir para o sucesso da organização. As organizações contábeis devem fundamentar seus negócios em processos que otimizem a eficiência dos seus recursos e contribuam para a eficácia da organização e dos clientes.

### **2.4.1 Operações dos serviços das EPSC**

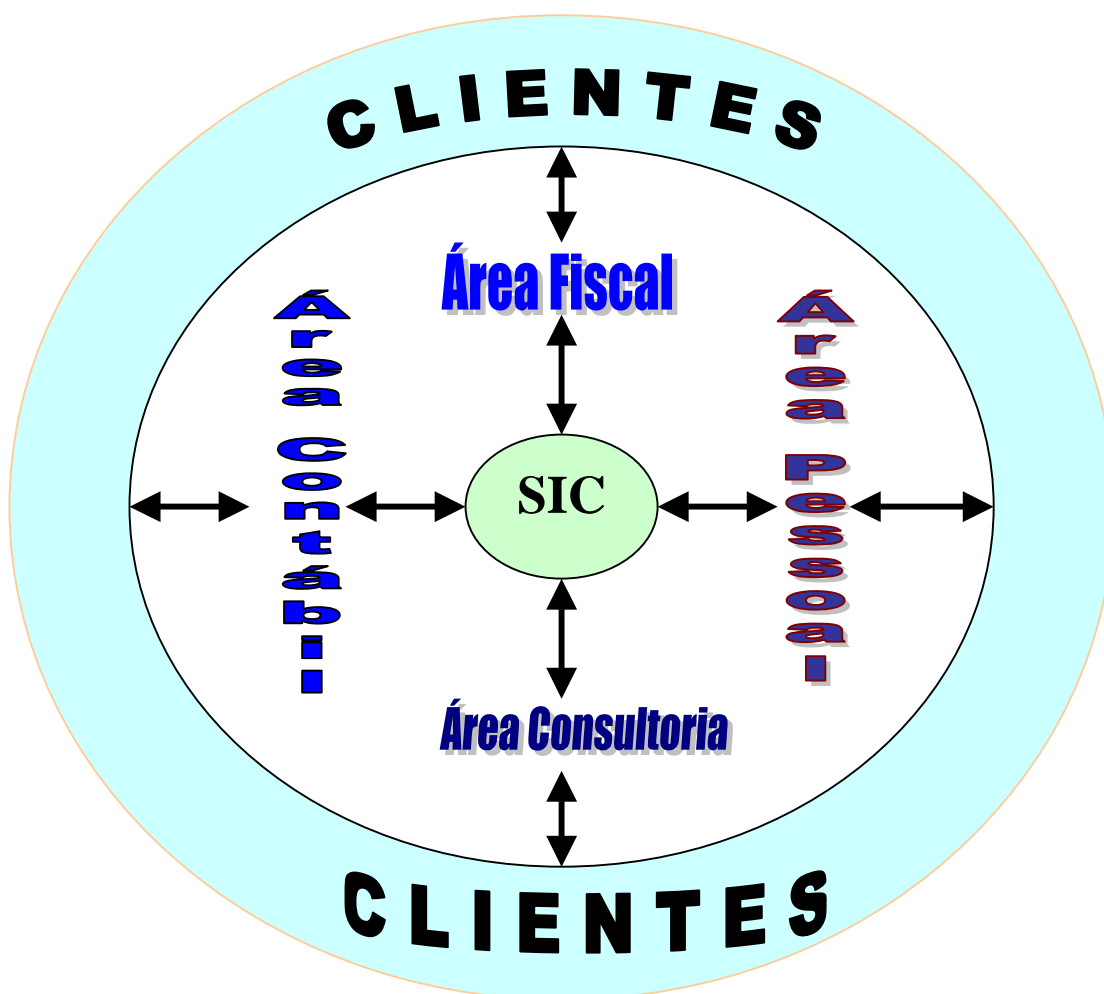
As operações nas EPSC dividem-se em duas situações fundamentais: linha de frente e retaguarda. Na primeira, estão as atividades em que há contato direto com o cliente (buscar e devolver documentos, consultoria/assessoria, solicitações), caracterizando-se como a parte intangível do serviço, enquanto que, na segunda, é desenvolvida a parte mais tangível do serviço e onde não existe o contato direto (registros contábeis, fiscais, elaboração folha, emissão de relatórios). É na linha de

frente, segundo Normann (1993), que ocorrem os “momentos da verdade”<sup>10</sup>, ou seja, as situações de encontro entre o cliente e a empresa prestadora do serviço. É nestes momentos que o cliente cria a percepção da qualidade do serviço contábil. Estão nestes momentos, portanto, as maiores oportunidades que os contadores têm para influenciar positivamente o cliente.

A contabilidade das empresas funciona como um Sistema de Informações Contábeis, pois é um banco de dados acumulador e distribuidor das informações.

A figura abaixo procura evidenciar as inter-relações das áreas da empresa de serviços contábeis, estruturada para este estudo.

**Figura 6 Representação das inter-relações das áreas da EPSC**



<sup>10</sup> Momentos de contato com os clientes.

O que se busca evidenciar nesta figura são:

- a) todas as áreas da empresa de serviços contábeis têm contato direto com clientes e banco de dados (SIC);
- b) todas as áreas da empresa de serviços contábeis sofrem ingerências legais (governos, conselhos de classe, sindicatos);
- c) as áreas são interdependentes, pois cada qual, além de alimentar o banco de dados (SIC), também é alimentado por dados do sistema, ou seja, fornece dados tanto quanto utiliza os dados gerados por outras áreas;
- d) apesar de não representada na figura a administração geral também se relaciona com os clientes e com o banco de dados (SIC).

## **2.4.2 Pacote de serviços da EPSC**

Com base nos estudos de Braga (2002), de Figueiredo & Fabri (2000) e nas observações do pesquisador, são identificados os produtos de cada área das EPSC, sem, contudo, ter a pretensão de apontar todas as possibilidades<sup>11</sup>. Também é apresentado um modelo físico do funcionamento de cada área.

### **2.4.2.1 Administração Geral**

- Elaboração de Contratos (Estatutos) Sociais, alterações contratuais e encerramento de: firma individual; sociedades limitadas; sociedades anônimas; cooperativas e entidades sem fins lucrativos;

---

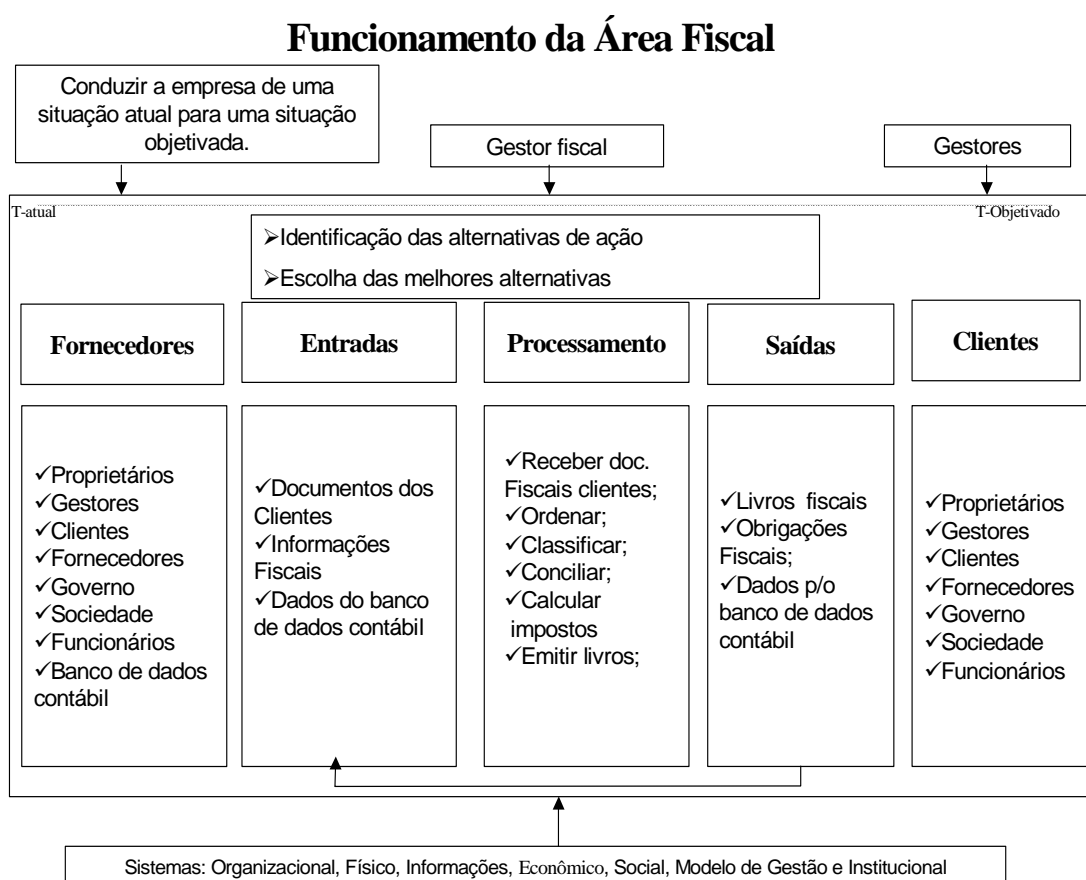
<sup>11</sup> Um aspecto importante a ser considerado é que a quantidade de serviços consumidos não é igual para todos os clientes, vai depender das suas características (forma de constituição, ramo de atividade, porte, regime de tributação, localização, dentre outros).

- Preenchimento de cadastros; registros em órgãos públicos e de classe: Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ); Inscrição Estadual; Inscrição Municipal;
- Atas de Assembléias gerais ordinárias e extraordinárias;
- Solicitações de certidões de negativas públicas; emissão de certidões como a Declaração Comprobatória de Percepção de Rendimentos - DECORE;
- Atos Societários Especiais como: transformação de Sociedade; cisão patrimonial; incorporação de Sociedade; Fusão de Sociedades;
- Entrega, recepção e devolução de documentação.

#### **2.4.2.1 Área Fiscal**

- Registro da movimentação fiscal dos clientes (notas fiscais de entrada e de saída);
- Apuração: Imposto sobre Circulação de Mercadoria (ICMS); Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI); Imposto sobre Serviços (ISS); Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS); Programa de Integração Social (PIS); Imposto de Renda da Pessoa Jurídica Lucro Presumido (IRPJ); Contribuição Social do Lucro Presumido (CSLL); Imposto Simplificado (SIMPLES);
- Impressão de livros fiscais: livro registro de apuração do ICMS, do IPI e do ISS; livro registro do estoque; livro registro do imobilizado; livro de ocorrências;
- Informações: Guias Informativas de Documentos fiscais emitidos e/ou cancelados; Guia Mensal de ICMS; Declaração Mensal do ISS; Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF).

**Figura 7 Modelo físico da área fiscal**

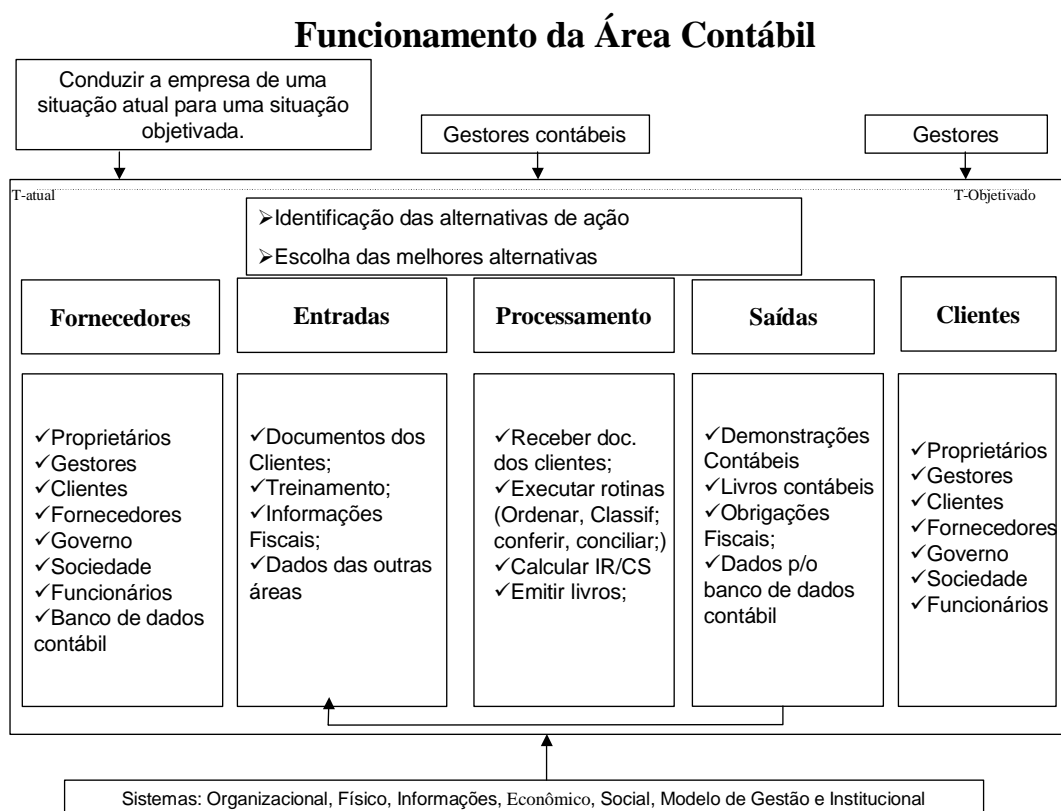


#### 2.4.2.2 Área Contábil

- Serviços contábeis básicos: levantamento e controle patrimonial; escrituração contábil; elaboração das demonstrações contábeis;
- Serviços implícitos à elaboração das demonstrações contábeis: elaboração do plano de contas, cálculos da depreciação, conciliação das contas contábeis, consolidação das demonstrações, cálculos das demonstrações com correção integral, conversão das demonstrações contábeis para outras moedas;
- Serviços contábeis acessórios: Livro Diário; Livro Razão; Livro de Apuração do Lucro Real; Declaração do Imposto de Renda da Pessoa Física (DIPF) e da Pessoa Jurídica (DIPJ); e outras declarações solicitadas pelo governo;

- Apuração do Imposto de Renda – Lucro Real; apuração da Contribuição Social – Lucro Real.

**Figura 8 Modelo físico da área contábil**



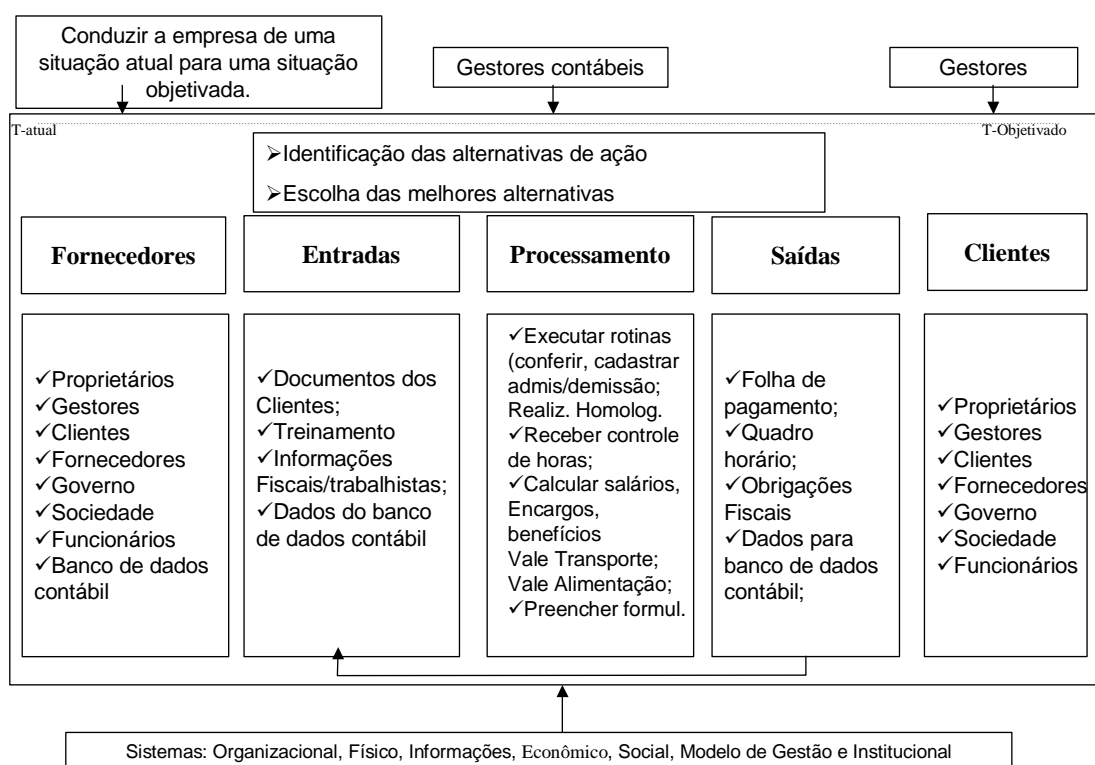
### 2.4.2.3 Área Pessoal

- Serviço administrativo básico: elaboração da folha de pagamento (salário mensal, férias e 13<sup>o</sup>. salário);
- Serviços acessórios: livro registro de empregados; livro de ocorrências; registro de admissão; registro de demissão; relação do vale-transporte; relação do vale-alimentação; quadro horário;
- Cálculo do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS); cálculo da contribuição para o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS);

- Informações: Elaboração da RAIS; elaboração da Guia de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social (GFIP); e elaboração da Guia da Previdência Social (GPS).

**Figura 9 Modelo físico da área pessoal**

### Funcionamento da Área Pessoal



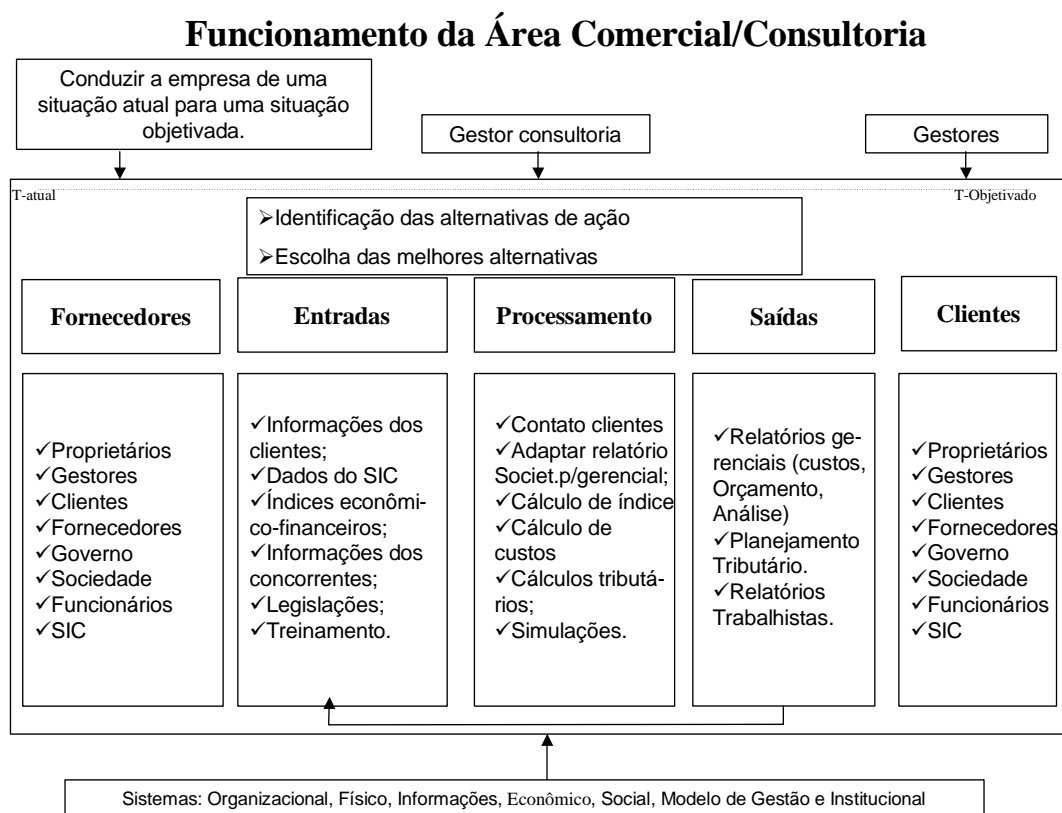
#### 2.4.2.4 Área Comercial e Consultoria

- Contato com os clientes;
- Consultoria contábil: implantação de controles; planejamento contábil; relatórios gerenciais;
- Consultoria tributária: planejamento tributário;
- Consultoria trabalhista: assessoria preventiva;
- Emissão de parecer técnico;



- Análise econômico-financeira: análise através de índices; análises de custos; análise de viabilidade econômica; avaliação de resultados e desempenhos;
- Consultoria na elaboração de programas de orçamento;
- Planejamento e implantação de sistemas de administração por resultado.

**Figura 10 Modelo físico da área comercial/consultoria**



## **3 QUALIDADE NAS EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS**

### **3.1 Considerações Iniciais**

Para Garvin (1984), existe uma tendência entre os especialistas da qualidade em definir qualidade sob pontos de vista diferentes. As diferentes ênfases recaem principalmente sobre: as percepções do usuário, o lado técnico do produto, o processo de fabricação, as questões de valor financeiro e funcional do produto, e quanto aos níveis de excelência, como sinônimo de perfeição.

Ao longo dos anos, os conceitos de qualidade e seus métodos de aplicação têm evoluído. Garvin (1984) identifica quatro fases na evolução do conceito da qualidade:

1. Numa primeira fase, o conceito de qualidade estava voltado somente para inspeção, visando segregar defeitos através de métodos de medição;
2. Na segunda fase, o conceito voltou-se para o controle da qualidade, na busca por evitar defeitos através do monitoramento por ferramentas estatísticas;
3. Na terceira fase, o conceito evoluiu para a garantia da qualidade, buscando identificar os problemas a resolver por meio da padronização, obtida com os sistemas de qualidade;
4. Na fase atual, o conceito de qualidade está voltado para o gerenciamento estratégico da qualidade, na busca de maiores oportunidades competitivas pela criação de valor e diferenciação por meio do planejamento estratégico da qualidade.

O conceito da qualidade, com base no gerenciamento estratégico, segundo Nóbrega (1997), possui cinco características fundamentais:

- a) Qualidade deve ser definida de acordo com o ponto de vista do cliente;
- b) Qualidade deve estar ligada com a lucratividade;
- c) Qualidade deve ser vista como uma arma competitiva;
- d) Qualidade deve estar ligada com o processo de planejamento estratégico;
- e) Qualidade requer um amplo comprometimento da organização.

Gil (1992) ensina que, para a gestão econômica da qualidade, as empresas devem atender as seguintes diretrizes:

- a) a qualidade é exercida por todos os profissionais em todos os níveis empresariais;
- b) a qualidade deve ser planejada, executada e controlada;
- c) a qualidade deve ser mensurada;
- d) a qualidade deve ser otimizada; e
- e) a qualidade é um objetivo empresarial.

Segundo Grönroos (1995), a qualidade, além do aspecto cultural e comportamental, deve apresentar as seguintes características:

- a) Qualidade Intrínseca: são as características tecnológicas especificadas (dimensões, propriedades mecânicas, ...); embalagem e características temporais (continuidade no tempo: confiabilidade, disponibilidade, manutenção preventiva, corretiva e preditiva).
- b) Qualidade de custo: é preço compatível com o objeto da transação.
- c) Qualidade aos sentidos humanos: é a beleza, a ergonomia e sensibilidade.

- d) Qualidade de atendimento: é obtida por meio de vendedores capazes, atenciosos, educados, éticos e com alto grau de profissionalismo.
- e) Qualidade na entrega: no prazo, local e quantidade estabelecida.
- f) Segurança e ecologia: ausência de riscos ao cliente e à coletividade.

### **3.2 Definições de Qualidade**

Cinco autores são reconhecidos como autoridades mundiais na área de qualidade. São eles: Joseph Juran; Edwards W. Deming; Armand Feigenbaum; Philip B. Crosby; e Kaoru Ishikawa. A seguir são apresentadas as abordagens de cada um destes autores em relação à qualidade nos serviços.

#### **3.2.1 Abordagem de Joseph Juran**

Juran (1990) define qualidade como adequação dos produtos e serviços ao uso. Esta abordagem tem como objetivo principal a satisfação do cliente com a quantidade certa de qualidade, nem mais, nem menos, ou seja, é a capacidade de um serviço corresponder satisfatoriamente às necessidades do cliente quando o serviço é prestado.

O autor classifica as empresas em manufaturas e não manufaturas, assim, serviço é o trabalho realizado para alguém, composto de atividades de não manufatura que não se caracterizam como indústria e estabelece algumas características das organizações prestadoras de serviços, tais como: venda direta, contato com o usuário, cumprimento de prazos, não ser estocável, não ser transportável, simultaneidade entre produção e consumo, e intangibilidade do produto fornecido.

O modelo de gestão da qualidade de Juran (1990) tem como base três processos gerenciais: o planejamento, o controle e a melhoria. Estes processos constituem-se das etapas de projeto e especificação do serviço, estabelecimento de pontos para efetivação de seu controle, sistemas para identificação e correção dos desvios, coleta de dados estatísticos, correção, feedback e aperfeiçoamento da qualidade, sendo a padronização uma das etapas imprescindíveis para a obtenção da adequação ao uso. A condução dessas etapas é de responsabilidade única da gerência. Para o autor, o ponto crucial do planejamento da qualidade é realizado na fase de projeto e especificação do serviço, sendo que propõe ainda uma estrutura de auditorias da qualidade que visam realizar o acompanhamento e propiciar a melhoria contínua.

### **3.2.2 Abordagem de Edward William Deming**

Deming (1990) afirma que a boa qualidade é um grau previsível de uniformidade, conformidade a baixo custo e adequado ao mercado. Ou seja, a abordagem do autor está voltada à satisfação das necessidades do cliente; qualidade é, para ele, qualquer coisa que o cliente necessita ou deseja. Como as necessidades evoluem, o grau de satisfação também evolui, o autor entende que existem escalas de qualidade, assim, dependendo do referencial de avaliação, um produto/serviço pode ter graus diferentes de qualidade.

O autor, que é de formação técnica (ênfase em matemática e estatística), propõe uma abordagem sistêmica e fortemente comportamental para identificar profundamente as características do processo que permitam monitorar a prestação do serviço, assim Deming (1990) enumera 14 princípios a serem seguidos, que são:

1. Estabeleça constância de propósito no sentido de uma constante busca de melhorias (abrange basicamente inovação, alocação e destinação de recursos);

2. Adote a nova filosofia, uma nova postura (não aceite erros, atrasos, retrabalhos, seus ou de terceiros, como se isso fosse inevitável);
3. Termine com a dependência da inspeção em massa (a qualidade não vem da inspeção, vem da melhoria do processo);
4. Cesse a prática de escolher fornecedores pelo preço (considere prioritariamente a qualidade);
5. Melhore constantemente o sistema de produção e de serviço (identifique os problemas. Descubra as causas e trabalhe para eliminá-las);
6. Institua o treinamento;
7. Introduza uma supervisão moderna - liderança;
8. Afaste o medo do ambiente de trabalho;
9. Elimine barreiras entre departamentos;
10. Elimine slogans, extorsões e alvos (só estabeleça metas com a clara indicação do caminho para atingi-las);
11. Elimine padrões de trabalho que prescrevam cotas numéricas sem fornecer os métodos adequados para tal;
12. Remova barreiras que impedem o sentimento de orgulho;
13. Institua um plano programa de educação e treinamento (ensine a equipe a lidar com a inovação);
14. Crie uma estrutura para garantir a implementação dos 13 pontos anteriores.

Deming (1990) entende ainda que a gestão da qualidade envolve a interação de três etapas: a aplicação do ciclo de melhoria continua (PDCA<sup>12</sup> - **P**lan, **D**o, **C**heck, **A**ction); o Controle estatístico de processos; e as definições operacionais. Para o autor é a interação destas etapas que permitirá compreender as causas das variações e permitirá sua eliminação.

---

<sup>12</sup> Conceito para ação gerencial proposto por Walter Shewhart na década de 1930 e adotado por Deming.

### 3.2.3 Abordagem de Armand Feigenbaum

Feigenbaum (1994) introduziu o conceito Total Quality Control (TQC). O autor entende que qualidade é uma maneira de gerenciar os negócios da empresa, assim, define a gestão da qualidade como um sistema efetivo para a integração das atividades de projeto, produção, manutenção e melhoria da qualidade de produtos e serviços, através do esforço coletivo da organização.

Verifica-se que a abordagem do autor não é preventiva, mas corretiva, pois sua ênfase está no estabelecimento de padrões, na avaliação da conformidade com os padrões, no estabelecimento de ações corretivas e na melhoria dos padrões.

A ênfase da abordagem de Feigenbaum (1994) está na determinação dos custos da qualidade, que é a soma dos custos e despesas em que se incorre para garantir que o que deve ser feito seja feito certo já na primeira vez, e para detectar e corrigir o que saiu errado. O autor subdivide-os em:

#### a) Custos de controle

- Prevenção: são os gastos incorridos para garantir que os produtos e/ou serviços sejam elaborados dentro das especificações;
- Avaliação: são os gastos incorridos na detecção das unidades em desacordo com as especificações.

#### b) Custos das falhas

- Falhas internas: são os custos incorridos com os produtos e/ou serviços defeituosos detectados após a avaliação e antes do produto ser entregue ao cliente;
- Falhas externas: são os custos incorridos com os produtos e/ou serviços defeituosos detectados após o produto ter sido entregue ao cliente.

O sistema de qualidade, para o autor, é o controle e a rede de procedimentos necessários para produzir e entregar os serviços dotados do padrão de qualidade especificado. Assim, as principais características da qualidade nos serviços são a confiabilidade e garantia. Neste sentido, o projeto, a engenharia, a produção e a manutenção, por exercerem influência sobre a satisfação dos clientes, são fundamentais.

### **3.2.4 Abordagem de Philip B. Crosby**

Crosby (1994) define qualidade como conformidade com os requisitos/especificações e é mensurável pelo custo da não-conformidade. Sua abordagem fundamenta-se na identificação das não-conformidades, quantificadas financeiramente.

Segundo Crosby (1994, p.15), “Qualidade não custa dinheiro. Embora não seja um dom, é gratuita. Custam dinheiro, as coisas desprovidas de qualidade”.

Para o autor é errado preceituar qualidade como um item intangível e, portanto, de difícil mensuração. O processo de melhoria da qualidade está calcado na identificação dos custos da não-conformidade. O uso do conceito de zero defeitos, ou seja, fazer direito desde a primeira vez permite identificar tudo aquilo que não acarretaria custo de perda se fosse feito certo da primeira vez. É a busca pela conformidade e a eliminação do retrabalho.

Nesta abordagem, a única diferença a ser considerada no conceito da qualidade, para a aplicação no ramo dos serviços, é a existência do contato direto, da participação do cliente no processo de produção.

Para o autor, a qualidade é um investimento de longo prazo, pois sua adoção gera uma cadeia de satisfação (satisfação dos colaboradores, satisfação dos fornecedores, satisfação dos clientes e satisfação dos acionistas) que trará benefícios



que garantirão a continuidade da empresa (redução de acidentes, custos menores, aumento da produtividade e aumento do faturamento).

Crosby (1994) resume que: qualidade significa concordância; os problemas de qualidade e de economia de qualidade não existem, pois as empresas deveriam realizar as tarefas corretamente desde a primeira vez; a única medida de desempenho é o custo da qualidade; e o único padrão de desempenho é o “defeito zero”. E o meio sistemático de garantir que as atividades sejam realizadas como o planejado tem como base um programa de 14 passos:

1. Comprometimento da gerência;
2. Equipe de melhoria da qualidade;
3. Cálculo da qualidade;
4. Avaliação do custo da qualidade;
5. Conscientização – partilhar custos;
6. Ação corretiva – postura;
7. Comitê para o programa Zero Defeitos;
8. Treinamento de supervisores;
9. Dia Zero Defeitos;
10. Estabelecimento de meta;
11. Remoção de causa de erros;
12. Reconhecimento;
13. Conselhos de qualidade;
14. Fazer tudo novamente.

### 3.2.5 Abordagem de Kaoru Ishikawa

Ishikawa (1993), em sua abordagem, entende que qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar produtos úteis, econômicos e satisfatórios para os clientes, e garantir a qualidade através da inspeção, do controle do processo (padronização) e do desenvolvimento de novos produtos/serviços.

As grandes contribuições de Ishikawa (1993), para o movimento da qualidade, são o gráfico de espinha de peixe e os Círculos de Controle da Qualidade (CCQ), cujo objetivo é proporcionar melhores condições de desenvolvimento pessoal (treinamento específico a todos), participação (criar condições para que todos busquem, desenvolvam e implantem soluções para os problemas detectados) e integração.

Para Ishikawa (1993), a gestão da qualidade é algo permanente e deve ser desenvolvida em três estágios:

- 1) A garantia da qualidade centrada na inspeção;
- 2) A garantia da qualidade centrada no controle do processo (padronização);
- 3) A garantia da qualidade centrada no desenvolvimento de novos produtos/serviços.

Ishikawa (1993) não faz grandes distinções entre as atividades de manufatura e serviços, o autor considera serviços como um sinônimo de indústria terciária, para ele os conceitos de qualidade total (Total Quality Control – TQC) se aplicam de maneira análoga a todos os segmentos de mercado.

### 3.2.6 Abordagem normativa da qualidade

O conjunto de normas da International Organization for Standardization (ISO) para a gestão da qualidade tem como objetivo, segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2000a), proporcionar requisitos que permitam às empresas realizar a produção de maneira correta já na primeira vez. A intenção da norma é incentivar a adoção da abordagem de processo nas organizações para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade visando atender aos requisitos do cliente e conseqüentemente aumentando sua satisfação<sup>13</sup>.

Segundo estas normas, a adoção da administração dos serviços com foco na qualidade cria oportunidades para um melhor desempenho dos serviços e satisfação dos clientes, melhora a produtividade e eficiência, e proporciona melhor participação de mercado. É, portanto, o cliente, o alvo da qualidade.

A ABNT, em sua NBR ISO 9000 (2000a, p.7), define: “qualidade é o grau no qual um conjunto de características<sup>14</sup> inerentes satisfaz a requisitos<sup>15</sup>.”

Entende-se que a abordagem da ABNT requer a existência de padrões e expectativas dos clientes que, previamente estabelecidos, identificam um conjunto de características/propriedades que constituirão a base para se medir a qualidade.

A NBR ISO 9000 (ABNT, 2000a, p.8) define Gestão da qualidade como: “Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização<sup>16</sup> no que diz respeito à qualidade”.

---

<sup>13</sup> A NBR ISO 9000:2000, em seu item 3.1.4, define satisfação do cliente como “percepção do cliente do grau no qual os seus requisitos foram atendidos”.

<sup>14</sup> A NBR ISO 9000:2000, em seu item 3.5.1, define: característica são as propriedades diferenciadoras, sendo que estas características podem ser inerente ou atribuída, qualitativa ou quantitativa, tendo ainda características físicas, sensoriais, comportamentais, temporais, ergonômicas e funcionais.

<sup>15</sup> A NBR ISO 9000:2000, em seu item 3.1.2, define requisito como “necessidade ou expectativa que é expressa, geralmente, de forma implícita ou obrigatória”. Na NOTA 1, o termo implícito é definido como uma prática costumeira ou usual para a organização, seus clientes e outras partes interessadas.

A NBR ISO 9001 (ABNT, 2000b, p.1) prevê que: “a adoção de um sistema de gestão da qualidade seja uma decisão estratégica de uma organização e que não é intenção da norma impor uniformidades na estrutura de sistemas de gestão da qualidade ou uniformidade da documentação”.

Denota-se a preocupação da norma em determinar uma política da qualidade baseada nos processos como foco de orientação para a organização, de modo a permitir que a organização alcance os resultados desejados.

Segundo as NBR série 9000, quando usadas em um sistema de gestão da qualidade, essa abordagem enfatiza a importância de:

- entendimento e atendimento dos requisitos;
- necessidade de considerar os processos em termos de valor agregado;
- obtenção de resultados de desempenho e eficácia de processo;
- melhoria contínua de processos, baseada em medições objetivas.

O conjunto de normas NBR ISO 9001 (ABNT, 2000b) subdivide os requisitos da qualidade em cinco categorias:

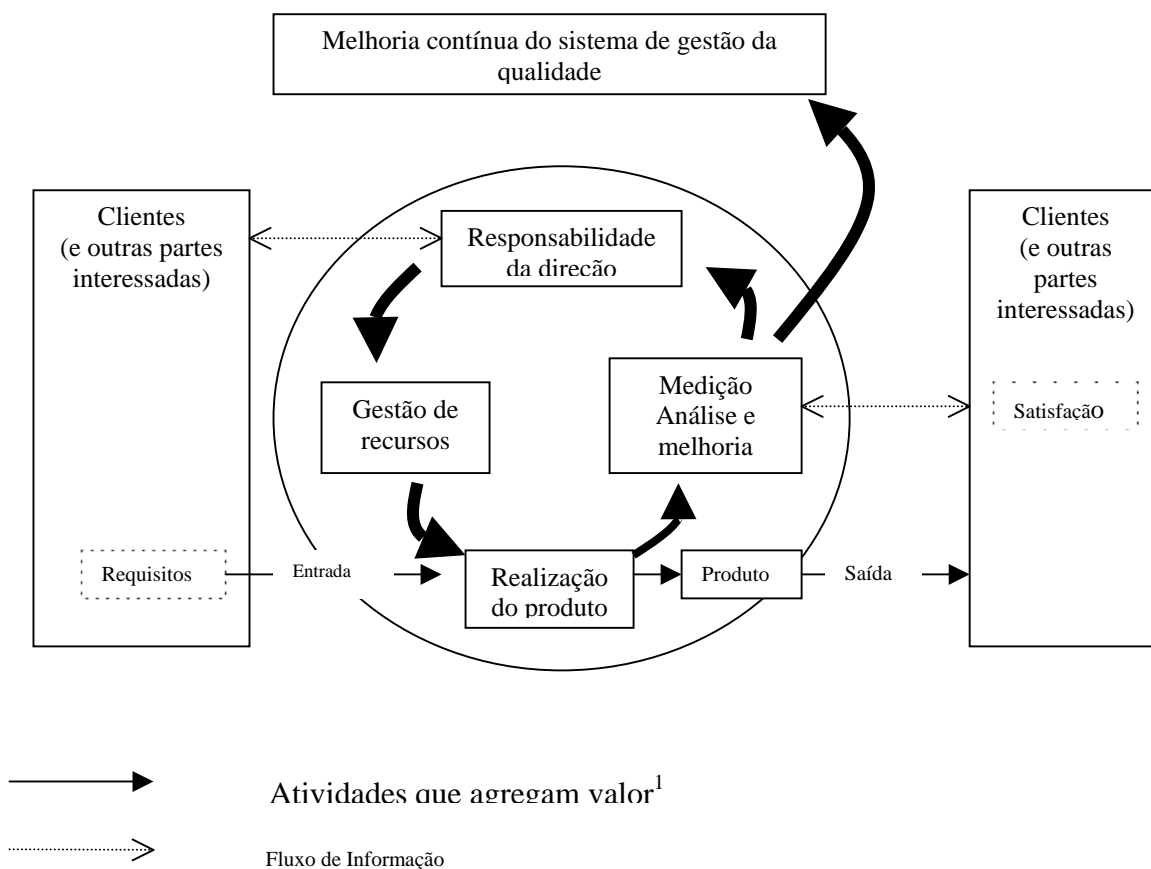
- Sistemas de gestão da qualidade;
- Responsabilidade da direção;
- Gestão de recursos;
- Realização do produto;
- Medição, análise e melhoria.

---

<sup>16</sup>A NBR ISO 9000:2000, em seu item 3.3.1, define organização como “grupo de instalações e pessoas com um conjunto de responsabilidades, autoridades e relações”.

A NBR ISO 9000 (ABNT, 2000a, p.4) apresenta um modelo de um processo baseado no sistema de gestão da qualidade.

**Figura 11 Modelo de um processo baseado no sistema de gestão da qualidade**



NOTA – As informações entre parênteses não se aplicam à NBR ISO 9001.

**Fonte:** NBR ISO 9000 (ABNT, 2000a, p.4)

### 3.2.7 Resumo das abordagens de qualidade

A seguir é apresentado um quadro resumo das abordagens de qualidade expostas nos itens anteriores:

**Quadro 2 Quadro resumo das abordagens de qualidade**

AUTOR	QUALIDADE	SISTEMA DE QUALIDADE
JURAN	Qualidade é adequação ao uso. Corresponder às necessidades do cliente na dose certa.	Gestão da qualidade com base no: planejamento; controle; e melhoria. Utilização de auditores da qualidade.
DEMING	Qualidade é um grau previsível de uniformidade, conformidade a baixo custo e adequado ao mercado. Qualidade é atender ou exceder as expectativas do cliente.	Gestão da qualidade é a diminuição da variabilidade dos processos pelo controle estatístico de processo e pelo ciclo PDCA. Forte ênfase na gerência e elevação da competência das pessoas. A qualidade tem múltiplas escalas.
FEIGENBAUM	Qualidade é satisfazer as necessidades dos clientes, com ênfase na padronização para obter confiabilidade e garantia. Qualidade é o valor que o cliente percebe e atribui.	Sistema de gestão da qualidade é um meio efetivo de integrar projeto, produção, manutenção e melhoria de produtos e serviços. É o controle e a rede de procedimentos voltados à correção. As características da qualidade são confiabilidade e garantia
CROSBY	Qualidade é conformidade com os requisitos. O custo da qualidade é mensurado pelo custo da não-conformidade.	Gestão da qualidade em 14 etapas. Fazer direito na primeira vez, com ênfase na prevenção e correção dos desvios. Diferença na qualidade dos serviços é a presença do cliente
ISHIKAWA	Qualidade é um princípio básico de oferecer benefícios aos clientes. Qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar produtos úteis, econômicos e satisfatórios para os clientes.	Gestão da qualidade é algo permanente. Uso dos Círculos de Controle da Qualidade e do gráfico de espinha de peixe. Mudança comportamental visando o auto-desenvolvimento das pessoas. Compreensão da qualidade como inerente ao trabalho, qualidade total.
NBR ISO 9000 Dez 2000	Grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos Totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes.	Deve ser uma decisão estratégica da organização. Base em oito princípios de gestão: foco no cliente; liderança; envolvimento das pessoas; abordagem de processo; abordagem sistêmica para a gestão; melhoria contínua; abordagem factual para tomada de decisão; benefícios mútuos nas relações com fornecedores.

### 3.2.8 Análise crítica das abordagens da qualidade

Os cinco autores acima discutidos não definem explicitamente os serviços e a qualidade aplicada aos serviços. Também nenhum devotou uma ênfase maior ao gerenciamento dos serviços, identificam-se lacunas quanto a uma melhor conceituação da qualidade, da padronização, do tratamento superficial dado à questão dos processos nos serviços, e principalmente da mensuração dos resultados da qualidade.

A padronização como um requisito da qualidade e a gestão da qualidade como uma abordagem estratégica para a sobrevivência das organizações, é um ponto comum das abordagens. Assim, os autores entendem a padronização como uma ferramenta indispensável à gestão.

Acreditamos que, apesar de os autores não terem sido pontuais em suas afirmações, a importância dada à padronização relaciona-se aos aspectos de:

- se estabelecer claramente responsabilidades e autoridade;
- se estabelecer e estabilizar processos;
- constituir base para a melhoria contínua dos processos e, portanto, aumentar a produtividade;
- assegurar a qualidade dos produtos, pela garantia, segurança e conhecimento.

O sistema de qualidade sugerido pelas normas ISO está direcionado aos aspectos do “**como fazer**”, relacionados acima, ou seja, da padronização. Porém, as empresas devem tomar cuidado com um foco dirigido excessivamente à padronização em detrimento, por exemplo, das necessidades dos clientes, pois poder-se-ia produzir um produto de qualidade, segundo as normas, que o mercado não deseja.

Neste sentido, Normann (1993) afirma que as organizações, operando em mercados globalizados onde o custo e velocidade são fatores chaves, devem tratar a normatização com muita cautela, pois há o risco de um excesso de burocratização e conseqüente perda de agilidade e competitividade.

### **3.3 Qualidade nas EPSC**

#### **3.3.1 Considerações iniciais**

Nóbrega (1997) apresenta quatro funções necessárias para se definir qualidade:

- Excelência: é a qualidade definida pelos padrões mais elevados de desempenho;
- Valor: é um conceito relativo de qualidade, que depende do cliente, de suas necessidades e de seu poder aquisitivo;
- Especificações: é a qualidade planejada. É a interação cliente (expectativas) e prestador do serviço (aspectos técnicos e funcionais) que definirá as especificações do serviço;
- Conformidade: é a qualidade do serviço que o cliente recebe, de acordo com as especificações do projeto. Envolve o confronto das expectativas com as percepções do cliente.

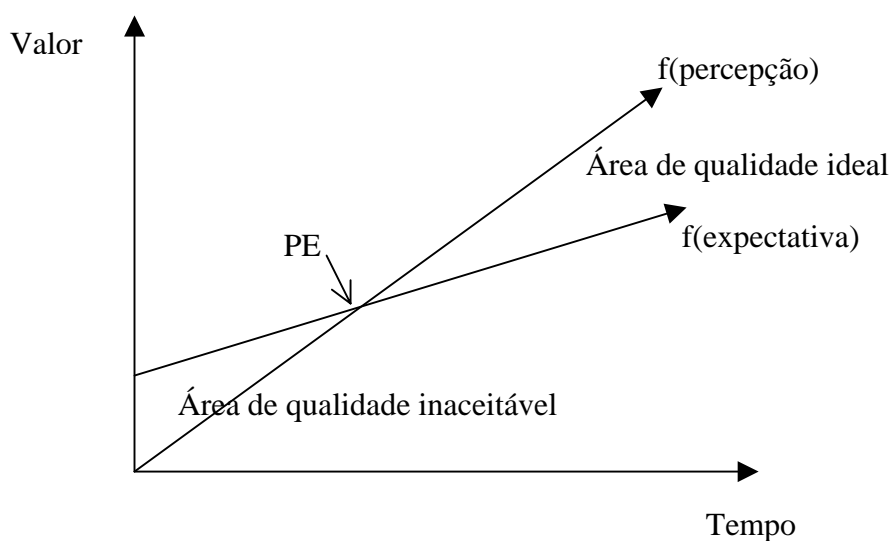
Em nosso entendimento, para a definição da qualidade em serviços, deve-se enfocar de maneira mais acentuada o conceito de serviços, sua estratégia, projeto e infra-estrutura, além da capacitação do pessoal e as formas de avaliação. Assim, a teoria que acreditamos melhor se aplicar aos serviços é a desenvolvida por Edward



Deming, tendo em vista que esta abordagem está relacionada a escalas de qualidade que, em nosso entender, variam em função das expectativas e percepções dos clientes, das especificações dos serviços e dos serviços efetivamente prestados, enfocando qualidade como adequação ao mercado (satisfação das necessidades dos clientes) a um baixo custo (eficiência de produção) e que deverá permitir às organizações maximizarem seus resultados.

As definições de qualidade dos serviços devem ter como base uma relação entre as expectativas e percepções dos clientes e como as expectativas podem ser percebidas e influenciadas de formas diferenciadas ao longo do tempo das interações (por recomendações de terceiros sobre os serviços, pelas experiências anteriores no consumo dos serviços, pelas necessidades e pela propaganda do prestador dos serviços). Pode-se representar graficamente a qualidade desejada pelo cliente, identificando o ponto de equilíbrio da qualidade (ponto em que as expectativas se igualam ao serviço recebido).

**Figura 12** Relação entre expectativas e percepção da qualidade pelos clientes



### 3.3.2 Avaliação da qualidade nas EPSC

Para Juran (1990), a maior dificuldade em medir a qualidade em serviços é a natureza subjetiva do serviço, pois não se pode usar as ferramentas tradicionais da produção para medir ou inspecionar os serviços antes da entrega.

Já Bouer (2002, p.27) afirma que: “as organizações que não conseguem avaliar os efeitos da melhoria da qualidade sobre a rentabilidade não sabem que mudanças necessitam ser feitas para aumentar suas margens de lucro. Mesmo sendo uma iniciativa de longo prazo...”.

Horovitz (1993) enumera alguns pontos como princípios para se definir qualidade nos serviços:

- Somente o cliente é o juiz da qualidade de serviço;
- O cliente determina o nível de excelência e ele sempre quer mais;
- A empresa deve proporcionar a satisfação, ganhando dinheiro e diferenciando-se da concorrência;
- A empresa deve “administrar” as expectativas do cliente, reduzindo ao máximo possível a distância entre o desempenho do serviço e as expectativas do cliente;
- Nada impede que se transformem as promessas em padrões de qualidade;

Nas EPSC, conhecimento e informação são as matérias-primas, e os ativos são os clientes e funcionários leais. Um erro é não relacionar o empenho para a qualidade em todos os níveis de processos. Outro perigo é confundir meios e fins, achando que a simples implementação de técnicas da qualidade, como o

*empowerment*<sup>17</sup> e o *benchmarking*<sup>18</sup> gerarão benefícios. A concentração deve estar nos clientes e no resultado econômico.

É necessário, portanto, criar ou adaptar instrumentos de medida da qualidade, tais como índices de: retorno (retenção) dos clientes, ganho de mercado, perdas por defeitos, eficiência e eficácia. Além do que, a qualidade em serviços pode exigir grandes investimentos em tecnologia e conhecimento técnico-funcional dos profissionais prestadores de serviços que, associados, permitem estabelecer outros indicadores de qualidade.

Outros instrumentos de medida podem ser desenvolvidos em função da adoção de um planejamento estratégico que especifique: os produtos a serem ofertados (pacote de serviços); os clientes e o mercado de atuação; as vantagens da empresa sobre os concorrentes; as prioridades de produtos (contabilidade fiscal e/ou contabilidade gerencial) e mercados (tipo de empresa cliente); e a estrutura, os sistemas e os recursos humanos necessários (sistema físico) ao desempenho das atividades.

### 3.3.3 Qualidade nas EPSC

Segundo Normann (1993), a qualidade experimentada pelo cliente é criada no momento da verdade, quando o prestador do serviço e o cliente encontram-se numa interação face a face, criando empatia com o cliente, usando instrumentos para criar e enriquecer a interação, promovendo articulações de *feedback* e administrando o cliente pela exposição e ambigüidade dos papéis.

Tome-se como exemplo o estado atual das demonstrações contábeis elaboradas com base nos princípios contábeis e na legislação vigente como elemento informativo dos gestores, aplicados em uma empresa de administração de bens

---

<sup>17</sup> *Empowerment* é a técnica de delegar autonomia aos funcionários para a tomada de decisões.

<sup>18</sup> *Benchmarking* é a técnica de aprender com os outros. É o processo de avaliar a qualidade dos processos internos comparando-os com os de outras firmas melhores, focando nas especificações dos produtos/serviços e nos resultados.

próprios, cujos bens foram adquiridos há mais de dez anos. Como o processo de elaboração das demonstrações contábeis da EPSC está adequadamente padronizado e sem desvios, não acarretará qualquer sanção ao cliente ou à EPSC. São vários os usuários destas informações, dentre eles o fisco, as instituições financeiras e os proprietários. Sob estes aspectos, o fisco entende que estas demonstrações cumprem os requisitos legais, portanto são informações de qualidade. Tendo em vista que os imóveis foram adquiridos há mais de dez anos e obedecendo aos aspectos legais do processo de registro contábil, estes bens estão registrados na contabilidade por seus valores históricos, corrigidos até dezembro de 1995. Porém, considerando a realidade inflacionária dos últimos dez anos, estes valores não refletem o valor atual dos bens. Assim as informações estão distorcidas da realidade e podem comprometer as relações da empresa com instituições financeiras, tendo em vista a necessidade das instituições financeiras terem o valor real dos bens para analisar as possibilidades de crédito a seus clientes. Conclui-se que as informações destas demonstrações contábeis podem não ser consideradas de qualidade pelo cliente e pela instituição financeira. Por fim, destaca-se a intenção do proprietário de vender determinados bens ou a empresa como um todo. Estariam estas demonstrações evidenciando o valor econômico desta empresa?

O exemplo acima, apesar de singelo, comprova o entendimento de Deming (1990) quando afirma que existem escalas de qualidade, pois as necessidades e o grau de satisfação são dinâmicos, assim como diferentes para cada observador.

As EPSC necessitam direcionar seus serviços conforme as necessidades e expectativas de seus clientes. O cliente deseja não ser “incomodado” pelo fisco, assim como deseja ter um controle do patrimônio e informações que lhe permitam gerir seu negócio rumo à eficácia pretendida.

As particularidades das EPSC exigem abordagens próprias para a avaliação da qualidade, distintas da abordagem para produtos, tendo em vista os diferentes usuários da mesma informação e principalmente seu componente maior, a intangibilidade.

O que converge para a aplicação das dimensões da qualidade do serviço de Grönroos (1995) nas EPSC, ou seja, a qualidade para as EPSC, deve ser orientada, pelo resultado do serviço – o quê – (qualidade técnica - produto) e pelo processo de fornecimento do serviço – como – (qualidade funcional – estrutura, sistemas e recursos necessários), aplicados em quatro fontes da qualidade: qualidade de projeto, produção, entrega e relacional:

- a) Qualidade de projeto. Está relacionada com o conceito de serviço em si, isto é, com os componentes e o nível de qualidade destes componentes.
- b) Qualidade de produção. É o grau com que é executado o serviço em acordo com o projeto.
- c) Qualidade de entrega. Refere-se à prestação do serviço, no ato da entrega ao cliente, ou seja, na apresentação do serviço final, traduzido ao nível de cada usuário.
- d) Qualidade relacional. É a forma como a entrega acontece, depende fortemente das interações entre as pessoas.

A qualidade nas EPSC é alcançada quando a organização cria valor<sup>19</sup> para seus clientes. Gerar informações claras, úteis e confiáveis, pela identificação e decodificação das necessidades dos clientes, pela capacitação e pelo aprimoramento profissional, pela atualização tecnológica, e pela ética nos relacionamentos, são condições para as EPSC criarem as melhores soluções visando à satisfação dos clientes com adequada relação do custo/benefício.

A EPSC, para satisfazer os requisitos de otimização do processo decisório de seus clientes (qualidade percebida), deve investir em três aspectos principais, ou seja:

- a) numa postura proativa de gerenciamento dos projetos de serviços, antever as necessidades dos clientes;

---

<sup>19</sup> Em nosso entendimento, criar valor é a capacidade do prestador de serviços satisfazer as necessidades, resolver problemas ou fornecer benefícios ao tomador dos serviços.

- b) na formação e especialização da mão-de-obra;
- c) em tecnologia da informação, entendida aqui como a ampliação de sua capacidade de processar informações.

Concluimos que qualidade nas EPSC é a capacidade de satisfazer as necessidades, resolver problemas ou fornecer benefícios aos clientes e gerar fluxos de benefícios futuros.

### **3.3.4 Benefícios da qualidade**

Apontamos três condições fundamentais para se implementar e manter um programa de gestão da qualidade nas EPSC:

- identificar as reais necessidades dos clientes;
- melhorar os processos de produção;
- a gestão da qualidade deve ter implicações de longo prazo para garantir: forte posição de mercado; resultados econômicos positivos; manutenção e evolução constante dos seus sistemas.

Os itens evidenciados acima, referentes à melhoria dos processos e às implicações de longo prazo, caracterizam a base dos benefícios esperados pela implementação de um programa de qualidade e devem ser observados pelas EPSC sob dois aspectos, ou seja, o da diminuição dos custos e/ou o aumento das receitas. Considerando que ambos devem refletir em uma melhoria no valor econômico da empresa.

No aspecto da redução de custos, a instalação de redes locais permitirá uma ativação da comunicação e do fluxo de informações entre as áreas, promovendo a otimização da produção dos serviços, reduzindo erros, desperdícios e o consumo de recursos, ocasionando uma melhoria na eficiência e um ganho na economia de escala.

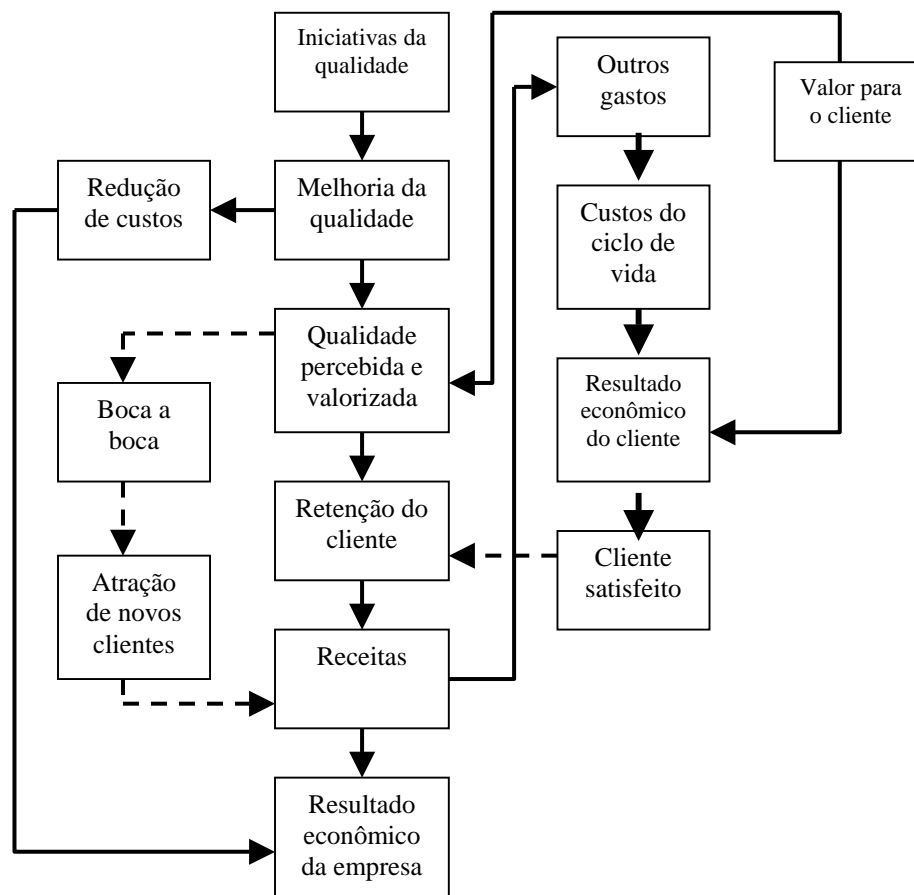
Do segundo aspecto, pode-se inferir que, se a empresa conseguir satisfazer as necessidades dos clientes, estes estarão dispostos a continuar com o serviço atual ou até consumir mais serviços, além do que o ganho de escala permitirá à empresa atender um número maior de clientes dentro da mesma planta, aumentando suas receitas.

Para Reis (*in*: CATELLI, 2001, p.577), existe “um *trade-off* entre os benefícios que as iniciativas da qualidade poderão proporcionar aos clientes e os benefícios que a empresa poderá obter com tais iniciativas”, e conclui (*id.*, p.578) afirmando que “as melhores iniciativas da qualidade são aquelas que propiciem benefícios para clientes e empresas, simultaneamente”.

Para as empresas, Reis (*in*: CATELLI, 2001, p. 588) afirma que “se os investimentos e gastos com manutenção das iniciativas da qualidade forem maiores que a repercussão nas receitas e as reduções de custos, não haverá motivo econômico para implementar este programa de melhoria”.

Para explicar, Reis (*in*: CATELLI, 2001) apresenta um fluxo de equilíbrio dos benefícios (o autor chama de fluxo, pois entende que as iniciativas de qualidade devem trazer um equilíbrio na relação entre os clientes e a empresa), sendo que o primeiro fluxo analisa os benefícios das iniciativas de qualidade ao cliente e o segundo fluxo analisa os benefícios que a empresa obtém com a qualidade. Identifica-se, neste fluxo, que as melhorias de qualidade proporcionam duas resultantes não excludentes, ou seja, a redução nos custos de produção e/ou a maior valorização do serviço por parte dos clientes, sendo que as duas resultantes devem proporcionar um resultado econômico para a empresa.

**Figura 13 Fluxo de equilíbrio dos benefícios entre clientes e empresa**



Fonte: Reis (in: CATELLI, 2001, p. 589)

Conclui-se que os benefícios da qualidade que proporcionam a otimização do resultado econômico são:

a) Benefícios para os clientes:

- Informações úteis e oportunas;
- Ampliação do processo decisório, permitindo a otimização do processo de tomada de decisão, com a elevação do desempenho;



- Diminuição do custo do ciclo de vida, sob os aspectos do preço de aquisição do serviço, do custo do capital investido e de instalação, e dos custos de operação e manutenção.

b) Benefícios para a EPSC:

- Ampliação da capacidade de processar informações;
- Ganho de escala, pela otimização da capacidade de produção;
- Redução dos custos de produção pela queda do retrabalho, eliminação de erros e ações judiciais;
- Promove a gestão dos processos;
- Aumento do preço prêmio, com o reconhecimento do cliente pelos serviços diferenciados da concorrência;
- Crescimento nas vendas, com a atração de novos clientes e/ou pelo maior consumo dos serviços;
- Aumento do fluxo futuro de resultados.

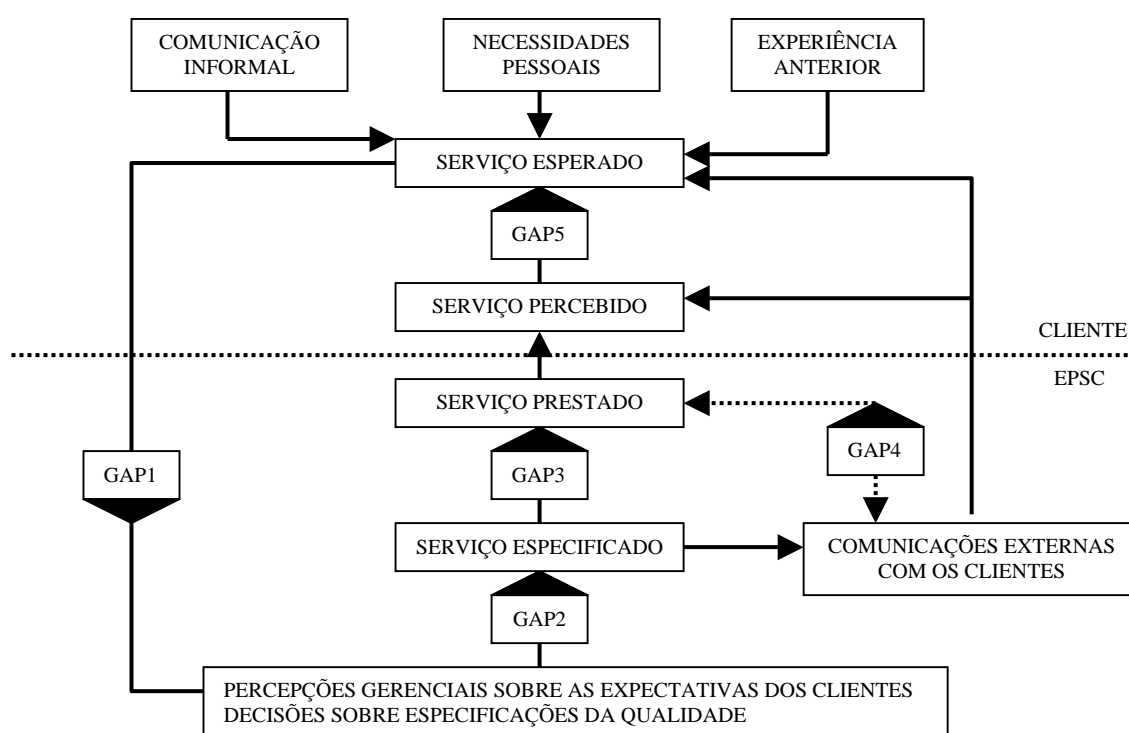
### **3.3.5 Modelo de avaliação da qualidade pelas EPSC**

As empresas necessitam fazer investimentos por uma série de motivos. As principais razões são a necessidade de substituição de equipamentos, visando conservar sua capacidade de produção, a aquisição de equipamentos para expansão, e a modernização. São decisões que suscitam muitas indagações e preocupações, pois, normalmente envolvem grandes somas de recursos que estarão sendo comprometidos por longos períodos. Para os investimentos em qualidade, as preocupações não são diferentes e deve-se considerar, além da viabilidade técnica coerente com as necessidades de produção, a viabilidade econômica para as EPSC, pois deve haver

uma combinação entre o valor percebido pelo cliente e o retorno desejado pela organização contábil.

Zeithaml *et al.* (1990) apresentam um modelo para avaliação e análise da qualidade:

**Figura 14 Modelo conceitual para a qualidade em serviços**



Fonte: Adaptado de Zeithaml *et al.* (1990)

Segundo este modelo, o planejamento para a qualidade nas EPSC possui alguns aspectos críticos a serem considerados:

O primeiro aspecto crítico (GAP 1) é a identificação das necessidades dos clientes das EPSC. Como o serviço contábil é um serviço regulamentado por leis e normas, muitas vezes o cliente desconhece as obrigações implícitas no serviço, assim como pode desconhecer também as reais possibilidades informativas do serviço. A dificuldade relaciona-se com o pleno entendimento das expectativas e necessidades

do cliente, sendo necessárias uma forte integração e comunicação para se determinar as necessidades dos clientes e as possibilidades da EPSC de prestar os serviços.

Tendo sido identificadas as necessidades e as possibilidades, o passo seguinte da EPSC é a elaboração do projeto de serviço, ou seja, especificar os serviços que serão oferecidos. O segundo ponto crítico (GAP 2) é fruto da variação entre o entendimento e a comunicação das necessidades dos clientes, e a especificação dos serviços a serem prestados, esta variação pode ocorrer pela padronização incorreta das tarefas e pelo não estabelecimento de metas.

O terceiro ponto crítico (GAP 3) é o da execução e ocorre pela variação entre o serviço especificado no planejamento e o serviço efetivamente prestado. Nesta fase de execução, não se pode esquecer a interdependência entre as áreas de uma EPSC, assim, podem ocorrer erros e desvios fruto do conflito de funções, da supervisão inadequada, da ausência de espírito de equipe e do excesso de ênfase em tecnologia.

O quarto ponto crítico (GAP 4) é um dos determinantes da qualidade do serviço, pois corresponde à variação entre o que foi prometido ao cliente e o serviço que foi prestado. Não sendo o prestador final do serviço o mesmo profissional da EPSC que fez o contato inicial com o cliente, pode ocorrer que o serviço prestado seja diferente do contratado por problemas de comunicação interna, assim como outra das possíveis causas deste ponto possa ser a falha em prometer um serviço que não se poderia cumprir.

O quinto ponto crítico (GAP 5) é a qualidade efetiva do serviço, pois, neste momento, o cliente mede a diferença entre suas expectativas e a sua percepção do serviço recebido. Uma peculiaridade do serviço prestado pelas EPSC é que, dependendo do serviço especificado ao cliente, este pode não ter a capacidade técnica de analisar se o serviço está ou não adequado, fazendo-o de forma indireta (sob o ponto de vista fiscal, o julgamento do serviço dirá que ele foi adequado caso não haja complicações fiscais ao cliente).

### 3.3.6 Sistema de Gestão da qualidade nas EPSC

É fundamental iniciar o planejamento dos serviços a serem fornecidos a partir das necessidades e expectativas dos clientes, assim será possível realizar um planejamento da qualidade com seu foco em um projeto de serviço que determine os serviços propriamente ditos, e que delinieie o sistema de prestação de serviços.

Conforme evidenciado nos capítulos anteriores:

- é no sistema de gestão que as decisões são tomadas, com vistas a assegurar a condução da organização de uma situação inicial à situação objetivada;
- o entendimento atual da qualidade tem por base o gerenciamento estratégico cujas características fundamentais identificam que a qualidade é uma arma competitiva, está ligada à lucratividade e, portanto, ao processo de planejamento estratégico;
- a mensuração dos investimentos em qualidade deve evidenciar os aspectos físicos das transações, os fluxos de recebimentos e/ou pagamentos, as mutações ocorridas nas contas patrimoniais, bem como a mensuração do impacto econômico, ou seja, a confrontação dos valores econômicos dos recursos gerados com os valores econômicos dos recursos consumidos nas iniciativas da qualidade.
- no entendimento de Deming (1990), a gestão da qualidade envolve a aplicação do ciclo de melhoria contínua – PDCA – *Plan, Do, Check e Action*.

Concluimos que o planejamento da qualidade nas EPSC inicia-se no Sistema de Gestão e envolve as fases de planejamento, execução, controle e correção:

#### a) Planejamento

Esta fase compreende a identificação:

- **o que** - do nível de serviço a empresa pretende fornecer, em termos de qualidade de projeto, produção, entrega e relacional;
- **para quem** – compreende a análise da EPSC quanto a seu posicionamento de mercado atual e potencial para a identificação dos seus clientes,
- **por que** – a identificação da missão da EPSC e os critérios competitivos com que a empresa pretende se diferenciar da concorrência permite estabelecer critérios de desempenho em termos de qualidade e produtividade,
- **onde** – o conhecimento dos clientes e de suas expectativas permite a determinação do pacote de serviços (serviços oferecidos) no tocante à priorização dos serviços;
- **como** – segmentação das necessidades de estrutura, de sistemas, de recursos materiais e de recursos humanos, para que os serviços atendam às expectativas e às necessidades dos clientes. Outro aspecto do **como** é o planejamento da forma de avaliação da qualidade, ou seja, definindo critérios relacionados à qualidade técnica, à qualidade funcional, à lucratividade, à retenção de clientes, à conquista de novos clientes etc.

Portanto, no planejamento da qualidade da EPSC, é fundamental analisar e caracterizar a empresa quanto: a caracterização dos cenários; a identificação dos seus pontos fortes e fracos; a identificação das oportunidades e ameaças; as análises do mercado e os estudos de alternativas.

Conclui-se que o processo do planejamento da qualidade para as EPSC compreende: a definição dos objetivos e metas da qualidade, alinhados aos da

organização; identificação das possíveis linhas de ação voltadas a melhora da qualidade nos serviços; escolha de critérios para a seleção da melhor linha de ação; avaliação dos riscos das alternativas e opção pela melhor solução.

#### b) Execução

A fase de execução para as EPSC compreende o sistema de prestação do serviço, ou seja, esta fase objetiva atender às metas estabelecidas no planejamento da qualidade, otimizando o resultado das transações, consubstanciado na: caracterização do sistema operacional, que são as características que envolvem a prestação do serviço: com ou sem a presença do cliente; diversidade de clientes e dos ramos de atividade; graus de contato com os clientes; níveis de automação dos serviços; participação maior ou menor de profissionais e o nível de qualificação necessária.

Outros aspectos são: a padronização nas EPSC deve estar mais relacionada como um elemento indicador de atitudes; gerência de processos, sob o enfoque proativo; gerência de recursos humanos, dada a relevância preponderante do componente profissional contábil nas relações; cultura organizacional, conjunto de concepções, normas e valores assumidos pela organização; e a realização das transações planejadas.

#### c) Avaliação

A avaliação dos serviços pode ser desenvolvida pela dicotomia entre processo e produto, cuja separação não é clara nos serviços, assim pode-se avaliar um serviço pela divisão da qualidade técnica e qualidade funcional, sendo que a avaliação do cliente deve estar mais centrada no aspecto da qualidade funcional. Os critérios de avaliação podem ser estipulados a partir de indicadores da qualidade como: o nível de repetitividade dos processos; o grau de interação com o cliente; do tempo de

resposta; pesquisas de opinião junto a clientes; acompanhamento do resultado econômico da qualidade.

Nesta fase, busca-se assegurar que os resultados planejados sejam efetivamente realizados, garantindo a otimização da organização. O processo de avaliação compreende: identificação das transações realizadas; comparação dos resultados obtidos com os planejados; identificação das causas dos desvios.

#### d) Correção

Nesta fase é crucial a utilização dos critérios de avaliação da qualidade para permitir identificar os desvios e implementar as ações corretivas .

Esta etapa deve adotar o enfoque proativo, isto é, decisões quanto às ações a serem adotadas e a implementação destas ações devem pautar-se na busca da melhoria contínua.

Técnicas da qualidade como o *kaizen*, metas de melhoria e *benchmarking*, podem ser utilizados, porém sem perder de vista o resultado econômico das ações para a qualidade.

## **4 MODELO DE APURAÇÃO DE RESULTADO DAS DECISÕES DE INVESTIMENTO EM QUALIDADE**

No processo de gestão empresarial é evidente a necessidade de gerir enfocando a administração por resultados, ou seja, busca-se otimizar o resultado global para garantir a continuidade da empresa. Como o processo de gestão caracteriza-se por ser um processo decisório e como o resultado econômico é a base para a tomada de decisões, as empresas devem almejar um resultado econômico que ao menos reponha os recursos consumidos e cubra os custos de oportunidade.

Um modelo é entendido como uma simplificação da realidade que permite um fácil entendimento do ambiente em que se está inserido, sendo, portanto, sua utilização, fundamental para dar um formato científico aos diversos tipos de decisão. Assim, um modelo de decisão deve ser a base para permitir ao gestor decidir entre as alternativas existentes no momento da análise sobre determinado investimento, considerando que tal modelo demonstre o resultado econômico e a otimização dos resultados. É, portanto, o modelo de decisão, o direcionador das ações da administração na escolha da alternativa que apresente o melhor resultado econômico.

“O modelo de decisão deve ser um facilitador do entendimento da realidade, propiciando ao gestor antecipar e mensurar os efeitos das possíveis alternativas de ação sobre determinado evento, ou seja, as decisões devem ser tomadas sobre os eventos.” (PARISI & NOBRE *apud*: CATELLI, 1999, p.120.)

Almeida (1996, p.79) define um modelo de decisão conceitual aplicado a eventos econômicos, sob a ótica da gestão econômica, como sendo “um conjunto de princípios, definições e funções que têm por objetivo apoiar o gestor na escolha da melhor alternativa de ação; pela representação ideal do resultado econômico de um dado evento/transação que otimize o resultado global da empresa”



Quando a empresa decide transformar uma certa quantidade de recursos em um elemento investimento, destinado a ser utilizado por um longo período de tempo, seu interesse é no fluxo de serviços futuros que aquele investimento irá proporcionar. Assim, a avaliação dos investimentos deve ser feita pelos fluxos de caixa futuros descontado a valor presente.

Catelli (2001) evidencia que o sistema de gestão no modelo GECON relaciona os processos de planejamento, execução e controle operacional das atividades e tem como característica principal espelhar em termos econômico-financeiros o que ocorre em nível das atividades operacionais, voltando-se não só à eficiência, mas principalmente à eficácia empresarial refletida por seu resultado econômico.

## **4.1 Conceitos**

Neste tópico serão destacados, de forma resumida, alguns conceitos fundamentais do sistema de gestão econômica (GECON). Para um estudo mais aprofundado dos elementos aqui destacados sugere-se a consulta das obras de Almeida (1996, 2002), Catelli (2001), Guerreiro (1989), Parisi (1995), Pereira (2000) e Ponte (2001).

### **4.1.1 Transação**

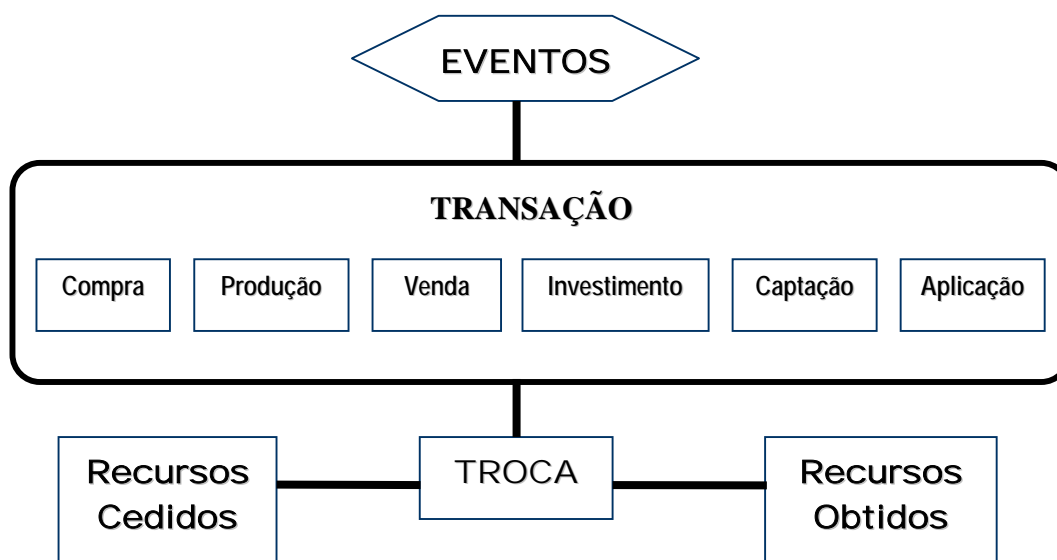
Transação é qualquer ocorrência específica, envolvendo uma troca de recursos (sacrifício de recursos para a obtenção de recursos objetivados), que provoca impacto patrimonial. Portanto, identifica-se que as transações possuem um efeito físico (transformação dos recursos) e um efeito temporal (distribuição no tempo).

Pereira (2000, p. 95) afirma que “as transações são caracterizadas como a menor unidade geradora dos resultados de uma entidade”. Ou seja, as transações são a base para a mensuração do resultado econômico, caracterizando-se, segundo Almeida (2002, p. 57), como “a menor unidade de acumulação e resulta de uma decisão individualizada em um instante  $T_0$ ”.

Conclui-se que as transações alteram o patrimônio das entidades e, como decorrem de decisões, deve-se relacionar a elas um custo de oportunidade, que servirá de parâmetro para a mensuração do valor econômico. Ponte (2001, p.132) conclui que “a cada transação se identifica um custo de oportunidade específico, o que significa que o valor econômico de um recurso, depende do uso que dele se deseja fazer”.

A figura abaixo traz uma representação gráfica para melhor entendimento das transações, sendo que a ação “troca” refere-se aos processos que transformarão as entradas de recursos em produtos/serviços.

**Figura 15 Representação físico-operacional da transação**



Fonte: Catelli (2001)

Segundo Ponte (2001, p.130), as transações, quanto ao momento do seu reconhecimento, podem se classificadas em:

- a) Pontuais: são as ocorrências cujos impactos patrimoniais são registrados no momento da decisão e imediatamente reconhecidos;
- b) Tempo-conjunturais: são as ocorrências provocadas pelo transcurso do tempo e por mudanças nas variáveis conjunturais, tais como preços, taxas de juros, riscos, custo de oportunidade e inflação;
- c) Tempo-estruturais: são as ocorrências provocadas pelo consumo de recursos estruturais ao longo do tempo, cujos impactos patrimoniais são registrados periodicamente e estão relacionados com determinada estrutura produtiva. Ou seja, as transações tempo-estruturais de uma atividade são aquelas diretamente identificadas com a sua estrutura física de funcionamento.

Para Catelli (2002), as transações causam efeitos patrimoniais em quatro fluxos distintos:

- a) fluxos operacionais – refere-se aos aspectos físicos da transação;
- b) fluxos financeiros – diz respeito ao fluxo de recebimentos e/ou pagamentos associados à transação;
- c) fluxos patrimoniais – refere-se às mutações ocorridas nas contas patrimoniais em decorrência dos impactos da transação;
- d) fluxos econômicos – representa a mensuração do impacto econômico da transação.

Segundo Pereira (2000), as transações podem ainda ter outras duas classificações:

a) Quanto à sua natureza:

- Provocados: é uma consequência natural do processo decisório dos gestores responsáveis por determinada atividade;
- Não provocados: sua ocorrência independe da decisão dos gestores responsáveis.

b) Quanto às relações com as etapas do processo de gestão:

- Simulados: seu objetivo é prever/predizer os resultados econômicos de um conjunto de alternativas.
- Planejados: são as transações econômicas relacionadas que integram o plano a ser implementado/executado.
- Realizados: são as transações que efetivamente ocorreram.

#### **4.1.2 Eventos**

Eventos são as classes de transações de mesma natureza que apresentam o mesmo impacto patrimonial, isto é, tendo em vista que as transações se tornam repetitivas, existem então as classes de transações. Ou seja, evento é um fenômeno que representa um conjunto de ocorrências de ordem físico-operacional (transações) e que tem consequências econômicas. Como causam uma variação patrimonial, Parisi & Nobre (*in*: CATELLI, 1999, p. 108) entendem que:

- seus efeitos são mensuráveis monetariamente;
- são previsíveis, podendo ser estruturados num sistema de informações;
- dizem respeito ao desempenho da empresa.

Alguns tipos de eventos são: compras; estocagem; contratações; produção; vendas; captações/aplicações financeiras; investimentos, variações de preços, manutenções; transferências internas; e perdas.

### **4.1.3 Processo**

Processo é a seqüência de operações ou tarefas (atividades) que levam à realização de um produto/serviço. Um processo é onde ocorre a troca de recursos com o ambiente, ou seja, existe um ciclo de entradas de recursos (os fornecedores fornecem os INPUTS) que serão processados, gerando saídas de recursos (OUTPUTS) para satisfazer os clientes.

Para a correta execução dos processos é necessário identificar, interpretar e divulgar:

- quais as operações necessárias;
- qual a seqüência destas operações;
- como serão realizadas as operações;
- qual a matriz de acumulação dos custos;
- desenvolver processos de acompanhamento, revisão e ajuste das operações.

### **4.1.4 Atividade**

Atividade é um conjunto de operações físicas (processos físicos) que consomem recursos e geram produtos/serviços. Uma vez que as transações ocorrem

no âmbito das atividades, uma atividade pode ser responsabilizada pela execução de um ou mais eventos econômicos.

Segundo Almeida (2002, p.56), “todas as atividades de uma organização são produtivas, pois compreendem a entrada de recursos [materiais, pessoal, tecnologia, dinheiro, informação etc.], a utilização destes por intermédio de um processamento específico e, em decorrência, a geração de bens e serviços”.

Assim, entendemos que toda atividade produtiva consome recursos para produzir bens e serviços, e as atividades produtivas são estruturas que efetivam as transações.

#### **4.1.5 Investimento**

Investimento é uma transação/evento que envolve processos no uso de recursos econômicos destinados à produção, comercialização e administração de bens ou serviços com expectativa por mais de um período. Portanto, corresponde a um capital durável que contribui para gerar fluxos de benefícios futuros. Associam-se as variáveis: recursos duráveis, tempo e resultado.

Todas as decisões de investimento devem estar orientadas à operacionalização das estratégias da empresa, neste sentido, as decisões de investimento, segundo Cortés (1997), exigem um processo decisório que compreende analisar a:

- Viabilidade econômica: trata do objetivo do investimento e do benefício esperado;
- Viabilidade técnica: está implícita na viabilidade econômica e compreende a análise da produção, levando-se em conta, dentre outros, os fluxos de serviço, as manutenções, a vida útil e a capacitação do pessoal;

- Viabilidade financeira: deve contemplar as diferentes fontes de financiamento. Novamente há uma relação com a viabilidade econômica, pois pode-se ter uma situação de excelente viabilidade técnico-econômica, porém inviável devido à capacidade financeira da organização.
- Viabilidade de aquisição: está associada ao caráter de posse ou propriedade do bem.

Dentre as variáveis envolvidas na decisão de investimento, podem-se citar: definição do custo de oportunidade; o valor do dinheiro no tempo; definição do fluxo de recursos investidos; apuração das receitas e custos necessários; o montante envolvido no projeto de investimento e o risco existente.

Quando a empresa decide transformar uma certa quantidade de recursos em um investimento, destinado a ser utilizado permanentemente por um longo período de tempo, seu interesse é no fluxo de serviços futuros que aquele investimento irá proporcionar. Assim a avaliação dos investimentos em ativos permanentes pode ser feita através do fluxo de caixa descontado a valor presente na data ou através do equivalente monetário de serviços potenciais, ou da capacidade de gerar benefícios futuros.

#### **4.1.6 Custo de oportunidade**

Segundo Pereira & Oliveira (*in*: CATELLI, 1999, p. 415),

o custo de oportunidade corresponde ao valor de um determinado recurso em seu melhor uso alternativo. Representa o custo da escolha de uma alternativa em detrimento de outra capaz de proporcionar um maior benefício, ou seja, é o custo da melhor oportunidade a que se renuncia quando da escolha de uma alternativa.

Pereira & Oliveira (*in*: CATELLI, 1999, p. 416) ressaltam alguns pontos implícitos ao conceito de custo de oportunidade:

- o custo de oportunidade de um fator representa, economicamente, seu verdadeiro valor;
- o problema da decisão consiste na escolha de uma entre duas ou mais alternativas viáveis de uso dos recursos;
- usos alternativos dos mesmos recursos podem propiciar diferentes resultados;
- o que é sacrificado quando da opção por uma alternativa é a possibilidade de obtenção de melhores resultados em outras oportunidades.

Existe, portanto, uma diferença entre o custo de oportunidade relacionado ao uso de determinado recurso do custo de oportunidade de obtenção de determinado recurso. Deste último, o custo de oportunidade é determinado pela melhor alternativa disponível para obtê-lo no mercado, que corresponde ao menor preço de mercado à vista. E o custo de oportunidade, numa decisão de uso do recurso, corresponde a melhor alternativa encontrada no mercado para utilizá-lo, ou seja, o maior preço de mercado encontrado. Tomando como exemplo o aspecto financeiro das contas do Balanço Patrimonial, o custo de oportunidade dos Passivos (fontes de recursos) e do Ativo Disponível é a maior taxa de aplicação obtida no mercado, já o custo de oportunidades dos demais Ativos é a menor taxa de captação obtida no mercado.

#### **4.1.7 Risco**

Risco é uma circunstância em que existe a possibilidade de associação de probabilidades de perdas ou ganho como numa decisão de investimento. Assim, o risco está sempre ligado com a incerteza por intermédio do conhecimento das



probabilidades associadas à ocorrência de determinados resultados, então, o risco surge do conhecimento ou de dados incompletos.

#### **4.1.8 Depreciação econômica**

Depreciação econômica de um bem corresponde à diferença do valor presente do fluxo de serviços do ativo em dois momentos distintos.

#### **4.1.9 Goodwill**

*Goodwill* é a diferença entre o somatório do valor econômico individual dos ativos e passivos e o valor atual da empresa como um todo, em termos de capacidade de geração de lucros futuros. Desta forma, o valor econômico da empresa corresponde ao Patrimônio Líquido considerando os ativos individuais mais o *goodwill* dos ativos em conjunto.

#### **4.1.10 Lucro econômico**

Lucro econômico é o incremento da riqueza líquida durante um dado período de tempo, em que os ativos e passivos são avaliados pelo fluxo de benefícios líquidos futuros.

Guerreiro (*in*: CATELLI, 1999) enfatiza a existência de uma grande parcela de subjetividade na determinação do lucro econômico, tendo em vista a utilização de certa dose de expectativa acerca do futuro.

Somente com a mensuração correta dos impactos econômicos das transações é possível apurar um resultado que espelhe a verdadeira variação da riqueza nas organizações, em um dado período de tempo.

Guerreiro (*in*: CATELLI, 1999, p.88) relaciona dez características do lucro econômico que o diferem do lucro contábil:

- a) Maior subjetividade;
- b) Apuração pelo incremento no valor presente do patrimônio líquido;
- c) Os ativos são avaliados pelo valor presente do fluxo de benefícios futuros;
- d) O lucro deriva do aumento do patrimônio líquido da entidade;
- e) Ênfase em valores;
- f) Reconhecimento de ganhos realizados e não realizados;
- g) São efetuados ajustes devidos a mudanças nos níveis de preços dos bens na economia;
- h) “Amarração” do lucro à condição de aumento da riqueza, independentemente da condição de distribuição de dividendos;
- i) Reconhecimento do *goodwill*;
- j) Utilização de regras e conceitos econômicos.

#### **4.1.11 Eficácia**

Eficácia empresarial é uma medida normativa de alcance dos resultados, ou seja, é a medida da capacidade da empresa de cumprir sua missão e assegurar sua continuidade num ambiente dinâmico. Segundo o sistema de gestão econômica, a

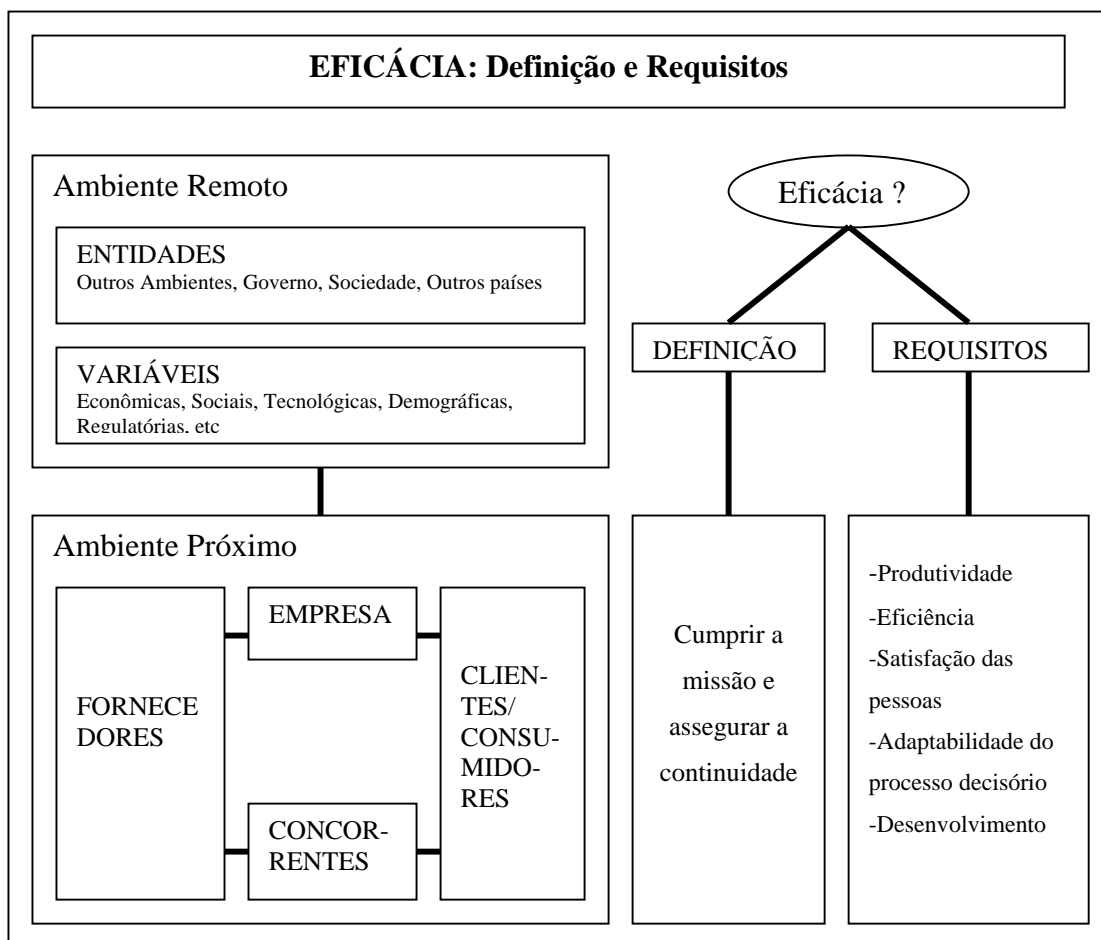
continuidade da empresa estará assegurada quando o valor econômico gerado for maior que o valor econômico consumido no processo produtivo.

A eficácia empresarial depende principalmente dos seguintes fatores, segundo Guerreiro (1995, p.56):

- Produtividade: diz respeito à otimização de volumes de bens e serviços demandados, considerando uma capacidade instalada.
- Eficiência: diz respeito ao consumo ótimo de recursos por unidades produzidas, dados os volumes de produção de bens e serviços demandados pelo mercado.
- Satisfação dos agentes envolvidos na cadeia de relacionamento: diz respeito ao atendimento das necessidades dos diversos agentes com os quais a empresa se relaciona, contemplando a satisfação dos clientes com a qualidade, prazo de atendimento, preços dos produtos, etc.
- Adaptabilidade do processo decisório dos gestores: diz respeito à capacidade dos gestores de agir em um ambiente em constantes e profundas modificações, de aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado, de fornecer respostas rápidas aos desafios e ter rapidez na tomada de decisão, entre outros aspectos.
- Desenvolvimento: diz respeito à melhoria constante e à excelência em todos os aspectos da empresa, contemplando adoção de novas tecnologias, novos processos e técnicas, treinamento e capacitação dos recursos humanos, enfim, ao aumento do estoque de conhecimento e competência da empresa.

A figura 16 apresenta um diagrama de Catelli (2002), que relaciona os diversos fatores que contribuem para a eficácia empresarial.

**Figura 16 Eficácia: definição e requisitos**



Fonte: CATELLI, Armando. Nota de aula da disciplina de Controladoria, 2002.

Como as empresas constituem-se num sistema aberto, constata-se, pela figura acima, que, além dos requisitos fundamentais destacados por Guerreiro (1995), a eficácia empresarial depende das relações da empresa com seu ambiente próximo e com o ambiente remoto, pois sofre influências destes.

Ainda do quadro de Catelli (2002), pode-se inferir que a eficiência é um requisito da eficácia. Para um melhor entendimento das diferenças entre os conceitos de eficiência e de eficácia., desenvolveu-se o quadro 3.

**Quadro 3 Quadro comparativo: Eficiência x Eficácia**

<b>EFICIÊNCIA</b>	<b>EFICÁCIA</b>
Consumo ótimo de recursos por unidades produzidas	Maximizar resultados
Ênfase nos meios	Ênfase nos resultados
Fazer corretamente as coisas	Fazer as coisas corretas
Resolver problemas	Atingir objetivos
Salvaguardar recursos	Otimizar a utilização dos recursos
Cumprir tarefas/obrigações	Cumprir a missão e assegurar a continuidade

#### **4.2 Resultado Econômico**

Almeida (2002, p. 76) afirma que o resultado econômico correto é aquele em que, para a sua obtenção, são utilizados conceitos que apontam efetivamente cada ocorrência, expressando a correta variação do patrimônio da organização entre dois momentos de tempo e refletindo todas as conseqüências físicas (volumes consumidos, volumes produzidos, tempo etc.), econômicas (preço, juros, inflação etc.) e financeiras (prazos de recebimentos e desembolsos).

Todas as organizações buscam ser continuamente eficazes, competitivas e otimizadoras de seus resultados econômicos. O pressuposto da continuidade sob o qual as organizações são constituídas, somente é alcançado quando o valor econômico dos bens e serviços por ela produzidos for superior ao valor econômico dos recursos consumidos no processo produtivo.

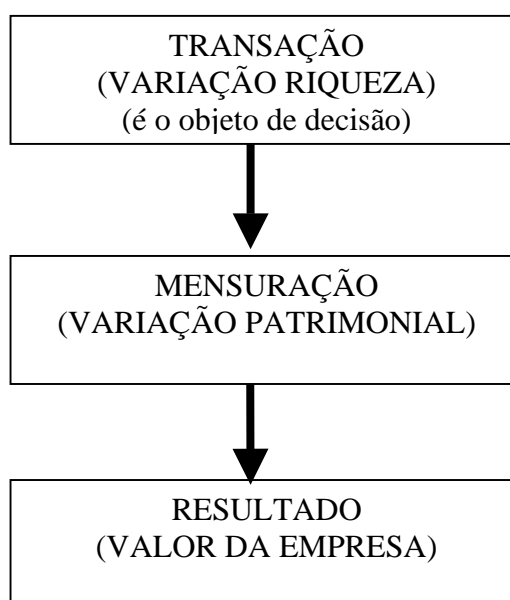
Guerreiro (1989) destaca as seguintes premissas fundamentais do sistema de gestão para a mensuração do resultado econômico:

- a) o mercado é o validador do “potencial de serviços” dos diversos ativos;
- b) o valor do dinheiro no tempo deve ser levado em consideração;
- c) a empresa opera de acordo com o postulado da continuidade;
- d) na hipótese de descontinuidade, a firma deve avaliar os seus ativos a valores de realização;
- e) do ponto de vista econômico, “potencial de serviços”, “serviços futuros”, “benefícios futuros” dizem respeito ao montante de riqueza que o ativo pode gerar para a empresa;
- f) o potencial de serviços de cada ativo deve ser analisado à luz da sua função dentro da empresa, na continuidade de suas operações, e independente da forma como é financiado;
- g) um mesmo ativo pode possuir um potencial de serviços diferente, dependendo da empresa que o utiliza;
- h) um ativo não utilizado nas operações da empresa em sua continuidade normal deve ser avaliado por valor de venda;
- i) a riqueza de uma empresa altera-se à medida que o mercado reconhece um maior ou menor valor para os bens e serviços que ela possui;
- j) a riqueza de uma empresa aumenta em função da agregação de valor proporcionada pelo processo de transformação de seus insumos em produtos e serviços;
- k) os ativos devem ser avaliados de forma que o patrimônio líquido da empresa represente, efetivamente, quanto vale a empresa no momento da avaliação;
- l) o valor atribuído à empresa em determinado momento é a base ideal para o cálculo do custo de oportunidade, a ser cobrado pelos proprietários aos responsáveis pelos resultados globais da empresa. É também a base de

cálculo ideal para a cobrança da responsabilidade dos diversos gestores pela parcela de riqueza da empresa que está sob seu gerenciamento.

A figura 17 evidencia as etapas para a determinação do resultado econômico:

**Figura 17 Etapas para apuração do resultado econômico**



#### **4.2.1 Identificação das transações**

No item 4.1.1, identificou-se que a principal característica de uma transação é a troca de recursos. Neste aspecto, torna-se imprescindível identificar quais são as transações e quais são as variáveis que provocam impactos na riqueza da organização. A correta mensuração do resultado pressupõe a identificação e associação direta e objetiva dos benefícios (receitas) e dos sacrifícios (custos) com os eventos e atividades.

Compras, produção, estocagem, inspeção, vendas, investimentos, captação e aplicação de recursos financeiros são exemplos de transações, as quais se caracterizam por sacrificar determinados recursos para se obter outros recursos, tendo, portanto, um efeito físico alinhado a um efeito temporal.

É a correta mensuração das transações que permite a identificação do resultado econômico, e como a mensuração ocorre nas dimensões: físico-operacional; financeira; patrimonial e econômica, os reflexos de cada dimensão devem ser adequadamente evidenciados.

Catelli (2002) apresenta um quadro relacionando os efeitos das transações nestas quatro dimensões.

**Figura 18 Dimensões do resultado econômico**



Fonte: Catelli (2002, notas da disciplina de Controladoria)



Um dos pressupostos do sistema de gestão econômica é que o resultado global é formado pela soma dos resultados analíticos das diversas atividades, e o patrimônio da empresa é formado pela mensuração dos ativos e passivos individualmente, assim torna-se necessário um modelo de identificação capaz de reconhecer, classificar/registrar e acumular as ocorrências que provocam alterações no patrimônio das entidades.

#### **4.2.2 Mensuração dos ativos**

Hendriksen & Van Breda (1999, p.286) ensinam que os ativos “devem ser definidos como potenciais de fluxos de serviços ou direitos a benefícios futuros sob o controle de uma organização”.

Hendriksen & Van Breda (1999, p.304) escrevem que “...mensuração é o processo de atribuição de valores monetários significativos a objetos ou eventos associados...”.

Pereira (2000, p.122) conclui que: “o valor econômico de um ativo é dado pelo valor presente do fluxo futuro de benefícios líquidos, estes avaliados pelos seus respectivos preços de mercado à vista e descontados por uma taxa de probabilidade e juros (custo de oportunidade)”.

Guerreiro (1989, p.203-208) determina que a mensuração dos ativos deve observar os seguintes princípios básicos:

- a) a avaliação de um ativo deve expressar o valor do bem para a empresa, consoante validação do seu fluxo de serviços pelo mercado;
- b) o potencial de serviços de um ativo independe da forma como foi financiado; em determinado momento, o valor do ativo é único, e corresponde ao valor presente do fluxo de benefícios futuros. Para todos

os ativos, exceto os fixos, o valor presente do fluxo de benefícios futuros corresponde a seu valor de mercado na condição à vista;

- c) em função de sua natureza e da utilidade proporcionada à empresa, cada ativo está sujeito a um critério próprio de mensuração que expresse o seu valor econômico;
- d) a mensuração do ativo deve ser efetuada considerando os benefícios que ele pode gerar no pressuposto da empresa em marcha. O valor de venda é relevante somente para determinados tipos de ativos, exceto no caso de descontinuidade, quando os ativos devem ser avaliados por esse critério;
- e) a depreciação do ativo equivale à perda de potencial de serviços futuros;
- f) o custo de reposição não é um critério aplicável a toda espécie de ativos;
- g) dado que o potencial de serviços do ativo é validado pelo mercado que, na sua dinâmica, se altera constantemente, o valor dos ativos oscila continuamente e, em conseqüência, também a riqueza da empresa, devendo o lucro, como diferença do montante de riqueza em dois momentos diferentes, incorporar os ganhos e perdas decorrentes das valorizações dos ativos da empresa;
- h) a agregação de riqueza ocorre pela adição de valor durante o processo de transformação, devendo a receita ser reconhecida no momento da produção, sendo a ela contrapostos os custos para obtê-la, para efeito de determinação do lucro;
- i) valores expressos em moedas em datas diferentes devem ser corrigidos monetariamente até a data da apuração do lucro.

Portanto, a mensuração de ativos consiste em transformar o fluxo de benefícios futuros esperados dos ativos para uma base observável e validada pelo mercado.

Os valores econômicos dos ativos devem ser expressos pelos seguintes quesitos:

- a) as disponibilidades valem o que expressam;
- b) as contas a receber são ajustadas a valor presente com base numa taxa de juros de captação e a probabilidade de recebimento;
- c) os estoques valem seu preço corrente de venda, no estado em que se encontram;
- d) os bens permanentes têm o valor de mercado de seus serviços futuros ajustado a valor presente, considerando uma taxa de juros de captação e a probabilidade de realização.

#### **4.2.3 Mensuração dos passivos**

Hendriksen & Van Breda (1999, p.410) consideram o passivo como “sacrifícios futuros prováveis de benefícios econômicos resultantes de obrigações presentes”.

Para Pereira (2000), o valor econômico dos passivos “corresponde ao valor presente do fluxo de sacrifícios futuros, estes avaliados pelos seus respectivos preços de mercado à vista e descontados por uma taxa de probabilidade e fator de juros (custo de oportunidade)”.

#### **4.2.4 Modelo de mensuração do resultado econômico**

No quadro 4, buscou-se demonstrar de uma forma bem simples uma seqüência genérica que evidencia as dimensões do resultado econômico, tendo em

vista que o resultado da empresa depende do resultado propiciado pelas diversas atividades, e que o resultado de cada atividade é função das ocorrências que provocam impactos nas dimensões operacional, financeira, patrimonial e econômica, sob os aspectos pontual, tempo-conjuntural e tempo-estrutural.

#### **Quadro 4 Seqüência genérica de apuração do resultado econômico**

Receita Operacional da <b>Transação 1</b>	
(-) Custo Operacional da <b>Transação 1</b>	
(=) Margem de Contribuição Operacional da <b>Transação 1</b>	(1)
(+) Receitas Financeiras da <b>Transação 1</b>	
(-) Despesas Financeiras da <b>Transação 1</b>	
(=) MC Financeira da <b>Transação 1</b>	(2)
MC Operacional da <b>Transação 1</b>	(1)
(+) MC Financeira da <b>Transação 1</b>	(2)
(=) MC Econômica da <b>Transação 1</b>	(1) + (2)
MC Econômica da <b>Transação 1</b>	
(+) MC Econômica das demais <b>Transações</b>	
(=) MC Econômica do <b>Evento 1</b>	
(+) MC Econômica dos demais <b>Eventos</b>	
(=) MC Econômica da <b>Atividade A</b>	
(+) MC Econômica das demais <b>Atividades</b>	
(=) MC Econômica da <b>Área de responsabilidade 1</b>	
(+) MC Econômica das demais <b>Áreas de responsabilidade</b>	
(=) <b>RESULTADO ECONÔMICO DA EMPRESA</b>	

No capítulo seguinte, desenvolve-se um modelo de apuração de resultado específico para as iniciativas de qualidade, tendo-se como referencial o modelo genérico destacado no quadro 5.

**Quadro 5 Modelo genérico de apuração do resultado econômico da EPSC**

	Transação	Eventos	Atividade	C.Resultado	EMPRESA
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>IMPACTOS OPERACIONAIS</b>					
RECEITAS OPERACIONAIS					
(-) Custos/Despesas Variáveis					
(=) MC OPERACIONAL					
<b>IMPACTOS FINANCEIROS</b>					
RECEITAS FINANCEIRAS					
(-) Despesas Financeiras					
(=) MC FINANCEIRA					
<b>IMPACTOS DA ESTRUTURA</b>					
(-)Custos/Despesas fixas identificados					
(-) Custos/Despesas fixas comuns					
(=) RESULTADO OPERACIONAL					
(-) Depreciação Econômica					
(=) RESULTADO ECONÔMICO					
<b>IMPACTOS PATRIMONIAIS</b>					
<b>ATIVOS</b>					
Bens					
Direitos					
<b>PASSIVO</b>					
Exigibilidades					
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>					
Capital Inicial					
Resultado Acumulado					
<b>Total do Passivo + PL</b>					

Este modelo genérico destaca que o resultado da empresa é igual a soma dos resultados dos centros de responsabilidade mais o resultado das receitas e custos não identificados com os centros de responsabilidade. No mesmo sentido, o resultado de cada centro de responsabilidade é igual a soma dos resultados das atividades por ele gerenciadas, mais o resultado das receitas e dos custos não identificados com as suas atividades.

### **4.3 Modelo de Apuração do Resultado dos Investimentos em Qualidade nas Empresas de Serviços Contábeis**

As referências e formulações sobre as atividades desenvolvidas por empresas de serviços contábeis e os conceitos de gestão econômica até aqui apresentados possibilitam a formulação de um modelo de apuração do resultado dos investimentos em qualidade, aplicado as empresas de serviços contábeis.

A construção do modelo foi desenvolvida pelo exame de situações hipotéticas aplicadas em um exemplo numérico para apontar o reflexo das decisões de investimento em qualidade no valor econômico dos escritórios de contabilidade.

#### **4.3.1 Situação Inicial**

A competitividade e a busca da eficácia pelas empresas reforçam a necessidade de modelos de decisão que viabilizem a maximização dos resultados. As decisões de investimento em melhorias da qualidade consomem recursos e têm conseqüências que repercutem no funcionamento de curto e longo prazo. Os gestores necessitam de um modelo de decisão que lhes permita identificar qual a melhor ação de investimentos em qualidade a ser implementada visando otimizar o resultado global da empresa e, assim, garantir sua continuidade.

Um modelo de decisão de investimento em qualidade deve ser capaz de mensurar o impacto destas decisões na estrutura patrimonial da empresa, e poder ser utilizado em qualquer fase do processo de gestão, fornecendo sempre a igualdade entre o valor do patrimônio líquido e o valor econômico da organização.

Tendo em vista a finalidade de demonstrar a metodologia de cálculo do resultado econômico, o estudo será desenvolvido levando-se em conta apenas uma parte dos detalhes das EPSC. Neste sentido, serão abordadas duas questões de

qualidade, uma referente à melhoria dos processos pelo uso de equipamentos e programas de informática e outra pela melhoria no produto das EPSC. Essas simplificações têm o objetivo de facilitar a exposição e o entendimento do modelo.

#### **4.3.1.1 Problema**

O ambiente atual de baixa lucratividade, grande concorrência, e escassez de recursos tem obrigado as EPSC a buscar formas de otimizar seus resultados. Algumas empresas preocupam-se apenas com os custos dos serviços, outras, porém, buscam alternativas que lhes permitam ampliar sua capacidade de produção e sua oferta de serviços.

No mercado das organizações contábeis, existem empresas que se preocupam apenas com o aspecto fiscal de seus clientes, contudo os clientes não identificam neste serviço aspectos importantes para o desenvolvimento de suas atividades. Neste sentido, estes clientes vêem o serviço contábil apenas como uma obrigação fiscal e, assim, enfocam apenas o custo como fator decisivo na escolha de uma EPSC.

O modelo de gestão da qualidade surge para as EPSC como uma alternativa supostamente segura de organizar e melhorar processos, produtos e resultados, conforme preconizam alguns autores. Porém, os gestores das EPSC necessitam de um modelo de decisão que permita identificar os efeitos dos investimentos da qualidade no resultado econômico de suas organizações.

#### **4.3.1.2 Premissas**

As premissas a serem adotadas para a elaboração do modelo de decisão de investimentos em qualidade neste trabalho são as seguintes:

- a) O ambiente é competitivo;

- b) A organização contábil é um sistema aberto e dinâmico, sendo influenciada e influenciando o comportamento das variáveis ambientais;
- c) Todos os gastos em investimentos ou despesas da qualidade produzem um resultado econômico;
- d) A organização contábil objetiva deve ser eficaz;
- e) Os gestores são competentes;
- f) Os gestores e as pessoas estão motivados e dispostos a colaborar;
- g) O tipo de entidade adotada é do setor serviço;
- h) As decisões são tomadas por resultados;
- i) Os resultados obtidos em cada período devem corresponder à variação do Patrimônio Líquido entre dois períodos e, nesses dois momentos, o Patrimônio Líquido deve representar o valor econômico da empresa;
- j) O benefício da qualidade é gerar fluxos futuros de caixa (resultados positivos pelo aumento da receita ou pela otimização da capacidade produtiva).

#### **4.3.1.3 Requisitos**

O modelo de decisão de investimento em qualidade aplicado às empresas de serviços contábeis deve propiciar:

- a) Igualdade entre o valor do patrimônio líquido e o valor econômico da organização, em qualquer momento.
- b) Avaliações justas dos desempenhos dos gestores envolvidos na atividade de qualidade.
- c) Atendimento à missão/função da empresa.



- d) Utilização em qualquer fase do processo de gestão, do planejamento ao controle.
- e) Comparação dos dados e resultados de decisão tomadas em momentos e períodos diferentes.
- f) Refletir todos os impactos no sistema físico-operacional.
- g) A implantação das ações de qualidade nos serviços contábeis deve ser planejada.
- h) O modelo de decisão de investimento em qualidade deverá identificar a alternativa que melhor contribua para a otimização do resultado global.

#### **4.3.1.4 Ambiente Atual**

O Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e o Conselho Regional de Contabilidade contrataram um estudo recente e confiável do mercado das organizações contábeis e concluíram que o mercado:

- É amplo e aberto a empresas de contabilidade comprometidas com seus clientes<sup>20</sup>.
- A maioria dos clientes não está satisfeita com os serviços contábeis dirigidos basicamente para atender as exigências fiscais, e não pagarão mais caro por algo que não gera valor do seu ponto de vista.
- O preço do serviço cobrado não é o fator determinante para a maioria dos clientes. Muitos clientes estão dispostos a pagar mais por informações que os auxiliem no processo de gestão.

---

<sup>20</sup> Clientes – adotaremos o termo sintético clientes para designar as empresas-clientes da organização contábil.

- Nas empresas de serviços contábeis cujo foco dos serviços está direcionado exclusivamente para atender as exigências fiscais, constatou-se um “turnover” elevado de 20%. Estas empresas disputam um mercado restrito a clientes de faturamento pouco expressivo, para os quais normalmente o custo do serviço contábil é o fator decisivo para a escolha do profissional contador.

#### **4.3.2 Empresa Pró-Ativa Ltda.**

A empresa de serviços contábeis Pró-Ativa Ltda. atua no ramo de serviços contábeis há mais de dez anos e suas principais características são:

- a) Além dos dois sócios contadores, a empresa conta com seis funcionários. Três são técnicos em contabilidade e os outros três são apenas práticos (funcionários não qualificados). Constata-se uma qualificação técnica mínima para o desempenho das funções básicas descritas na figura 19.
- b) A empresa está operando com 100% de sua capacidade atual e são os investimentos em *hardwares* e *softwares* os maiores limitadores do fluxo de serviço atual. A sua defasagem operacional (computadores lentos, trabalhando fora de rede, o uso de programas diferentes e que não permitem integração dos dados) dificulta o desempenho das tarefas diárias, exigindo 10% de acréscimo nos custos com funcionários devido à necessidade de horários extras para o cumprimento das tarefas.
- c) A base da administração financeira da empresa é o caixa, assim a empresa recebe e paga todos os seus compromissos durante o transcurso de cada mês.
- d) A receita da empresa Pró-Ativa depende exclusivamente de sua carteira de clientes, atualmente com 70 clientes. Os serviços oferecidos, conforme a figura 19, são os mesmos para todos os clientes e a empresa cobra

\$ 100,00 de mensalidade por mês (valor máximo que os clientes estão dispostos a pagar pelo serviço prestado).

- e) As despesas atuais da Pró-Ativa são: remuneração dos dirigentes \$3.000,00; remuneração dos funcionários \$1.800,00; horas extras \$200,00; despesas com manutenção de softwares e hardwares \$125,00; impostos 12,5% do faturamento bruto; despesas gerais \$600,00 (condomínio, luz, telefone, material de escritório, seguros etc.).

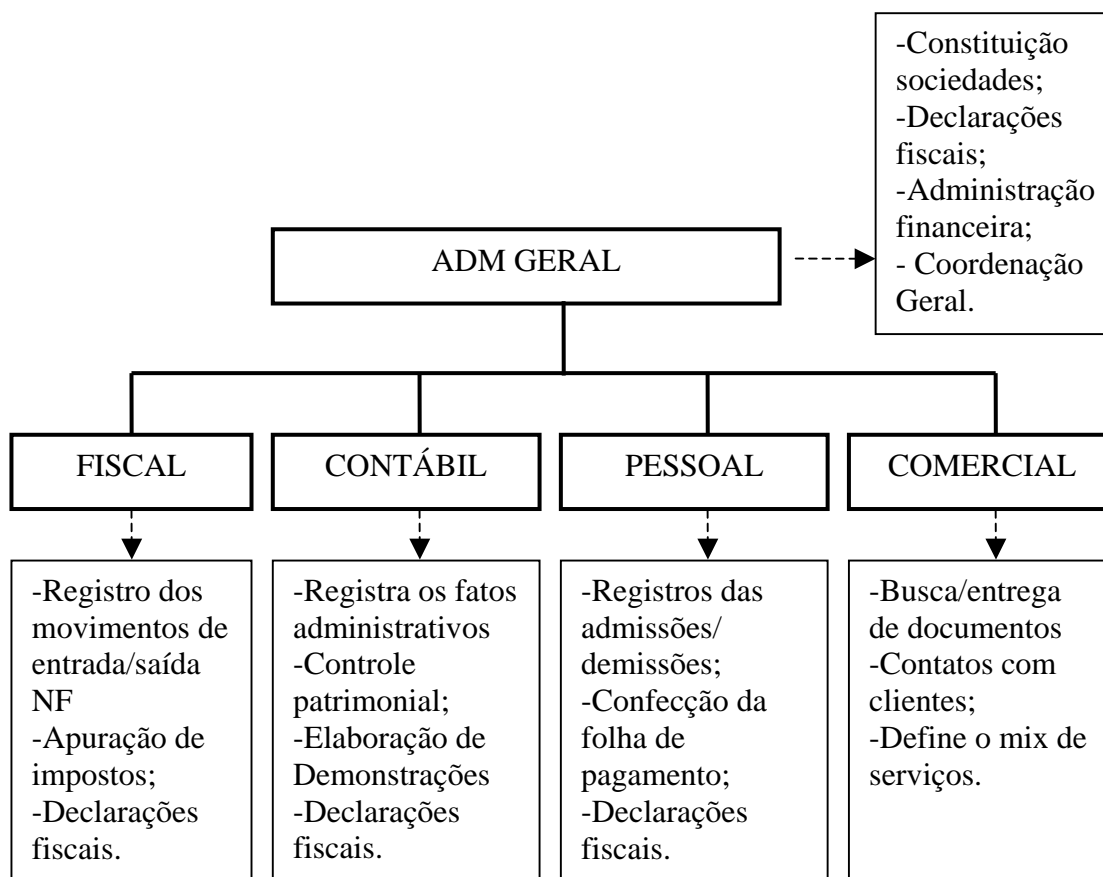
Conclui-se que a qualificação básica dos funcionários e a baixa lucratividade da organização limitam as expectativas e inibem os gestores de pensar em investimentos de longo prazo. Os principais aspectos são a falta de uma estrutura tecnológica adequada e a falta de capacitação técnica de seus profissionais. Limitando a Pró-Ativa a prestar serviços para pequenas empresas, compostas, em sua maioria, por bares, restaurantes, vídeo locadoras, representantes comerciais, e pequenos prestadores de serviços, mais voltados ao cumprimento das exigências fiscais.

#### **4.3.2.1 Organograma**

A empresa está dividida em quatro departamentos, conforme demonstrado na figura 19, sendo que cada departamento desenvolve as atividades descritas na figura e possui a seguinte divisão dos funcionários: cada departamento possui 1 técnico em contabilidade; os práticos não possuem uma função fixa, desempenhando suas atividades conforme as necessidades e urgências do serviço. Um dos sócios cuida do departamento comercial, enquanto o outro é o responsável pela administração geral.

A estrutural organizacional definida no Sistema Organizacional quanto às funções, responsabilidades, autoridades e controles, tem a seguinte configuração:

**Figura 19 Estrutura organizacional e funcional da Pró-Ativa**



#### 4.3.2.2 Balanço Patrimonial da Pró-Ativa

A empresa adquiriu uma sala comercial, bem como os móveis e utensílios no mês anterior à data do balanço. Até o mês anterior a empresa pagava \$ 400/mês de aluguel por uma sala mobiliada no mesmo prédio. Os hardwares e softwares apesar de defasados, técnica e economicamente, segundo a legislação fiscal, ainda teriam mais um período de saldo a depreciar.

A seguir é apresentado o Balanço Patrimonial da empresa Pró-Ativa em duas colunas, uma espelha os valores, conforme prevê a contabilidade societária, e a outra coluna evidencia os itens por seus valores econômicos.

**Quadro 6 Situação Patrimonial da empresa Pró-Ativa Ltda.**

<b>BALANÇO PATRIMONIAL em T(0)</b>		
<b>ATIVO</b>	<b>\$ (valor histórico)</b>	<b>\$ (valor econômico)</b>
Caixa	2.000,00	2.000,00
Sala comercial	10.000,00	12.711,25
Hardwares e Softwares	1.000,00	-
Móveis e Utensílios	2.500,00	<sup>21</sup>
<b>Total</b>	<b>15.500,00</b>	<b>14.711,25</b>
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Capital Social	10.000,00	10.000,00
Lucros Acumulados	5.500,00	4.711,25
<b>Total do Patrimônio Líquido</b>	<b>15.500,00</b>	<b>14.711,25</b>

Para a determinação do valor econômico atual do investimento (sala mais mobília) foi considerado o valor do aluguel (\$ 400,00) de uma sala comercial mobiliada, por um período de três anos, mais seu valor residual (\$ 8.000) menos os juros diferidos, ou seja, o valor do investimento sala comercial mais mobília é o valor presente dos fluxos de benefícios futuros, considerando-se como custo de oportunidade a taxa de captação de 2,5% ao mês.

<sup>21</sup> Para efeitos da demonstração por valores econômicos, o valor da mobília foi considerado junto com o valor da sala comercial.

#### 4.3.2.3 Missão da Pró-Ativa

Os dados da pesquisa realizada pelos órgãos representativos de classe, para identificar as expectativas dos clientes, definiram que os clientes almejam por informações e controles gerenciais que otimizem o processo de gestão. Os sócios da Pró-Ativa compreendendo esta situação e visando adequar-se às necessidades dos clientes das organizações contábeis, definiram, então, como missão da empresa Pró-Ativa:

*“Oferecer serviços de gestão e contabilidade com qualidade, visando à satisfação dos clientes, para maximizar a lucratividade e garantir a continuidade da Pró-Ativa”.*

#### 4.3.2.4 Situação almejada

Incentivados pelas correntes em prol-qualidade, os sócios decidiram por estudar a viabilidade de implantar uma gestão voltada a fornecer qualidade aos serviços contábeis sob a ótica do cliente e não apenas como cumpridora das exigências legais.

O foco da qualidade será dirigido inicialmente à *ampliação da capacidade de processar informações e à capacitação profissional*, buscando a melhoria de seus processos de produção e a ampliação de seus serviços, a partir de investimentos em tecnologia e treinamento respectivamente.

Para a implementação do programa, os sócios decidiram realizar uma análise da viabilidade econômica, no horizonte temporal de três anos. Assim, tomaram como base de estudo os seguintes aspectos:

- a) Tendo em vista facilitar o entendimento deste exercício, *ad hoc* será considerada uma tendência do mercado de se manter estável, ou seja, períodos sem inflação. Porém, a existência da inflação não invalida o modelo, apenas dever-se-ia acrescentar aos cálculos o reconhecimento da perda do poder aquisitivo da moeda.
- b) Para os períodos subsequentes espera-se que as taxas de captação de recursos de 2,5% ao mês e as taxas de aplicação de recursos de 1,5% ao mês mantenham-se constantes.
- c) O programa de qualidade a ser implementado prevê que a troca dos equipamentos de informática e dos respectivos programas permitirá à Pró-Ativa integrar seus departamentos e conseqüentemente ter as informações de seus clientes agrupadas em uma única base de dados. O ganho de tempo pela diminuição do retrabalho e pela agilidade do novo sistema permitirá, de imediato, um aumento em sua capacidade produtiva para 100 clientes considerando a prestação do mesmo serviço. Porém, este mesmo estudo aponta que estes investimentos permitirão à empresa disponibilizar um pacote de serviços para um máximo de 150 clientes.
- d) A seguir são relacionados alguns valores de investimentos, captados no mercado.

**Tabela 1 Valores de mercado dos investimentos**

INVESTIMENTOS	Tempo p/ uso	Valor de Aquisição	Valor de mercado	Valor residual	Valor do aluguel
Software e Hardware	3 anos	4 x \$ 2.400	\$ 8.000	-	\$ 400
Sala Atual	3 anos	\$ 10.000	\$ 12.000	\$ 8.000	\$ 300
Sala Alugada c/mobília	3 anos	-	\$ 14.000	\$ 8.000	\$ 400

- e) Os gastos em que a empresa irá incorrer nos próximos três períodos são:

- 1) Treinamento: ao longo dos três anos, disponibilizará, aos sócios e a um colaborador, cursos e treinamentos visando qualificá-los a prestar serviços de consultoria aos clientes.
- 2) Propaganda e publicidade, no primeiro ano, para divulgar o nome da empresa e, a partir do segundo, para divulgar seus produtos.
- 3) Equipamentos de informática: novos hardwares e softwares implicarão em um gasto mensal de manutenção de \$ 300,00, independentemente da forma como estes recursos serão disponibilizados (comprar ou alugar).
- 4) A carga tributária permanecerá a mesma, ou seja 12,5% do faturamento bruto.
- 5) As despesas gerais deverão sofrer aumento em seus gastos, devido ao aumento do volume de trabalho.
- 6) De início os gastos com o pessoal permanecerão os mesmos (apesar dos gastos com horas extras diminuírem, haverá um aumento do volume de trabalho, devido ao aumento do número de clientes). A partir do segundo ano, os gastos com pessoal serão maiores, por conta da qualificação dos profissionais.

**Tabela 2 Previsão de gastos**

GASTOS	1° ano	2° ano	3° ano
Treinamento	2.000/mês	2.000/mês	1.000/mês
Propaganda	1.000/mês	1.000/mês	800/mês
Manutenção Soft/Hardwares	300/mês	300/mês	300/mês
Despesas Gerais	1.000/mês	1.500/mês	2.000/mês
Obrigações trabalhistas	2.000/mês	3.000/mês	4.000/mês
Honorários dos sócios	3.000/mês	3.000/mês	6.000/mês



- f) A empresa prevê que, a partir do segundo período, poderá oferecer um serviço diferenciado e mais qualificado a seus clientes. Sua previsão de aumento da clientela tem como base uma pesquisa do Sindicato que detectou um “turnover” de clientes de 20%.
- g) Contatos realizados com os clientes, a respeito dos serviços gerenciais a serem prestados, prevêem que, dos atuais clientes, apenas 50% estariam dispostos a adquirir o novo serviço, enquanto, dos novos clientes, prevêem que sua atração está condicionada à melhora da qualidade do serviço.

**Tabela 3 Previsão da evolução dos clientes**

CLIENTES	Atual	T(1)	T(2)	T(3)
Quantidade de clientes	70	100	120	150
Quantidade de clientes do pacote básico	70	100	35	35
Quantidade de clientes com consultoria	-	-	85	115

- h) Os preços médios dos serviços para os três períodos são os seguintes:

**Tabela 4 Preço médio dos serviços**

Preço médio dos serviços	T(1)	T(2)	T(3)
Serviço básico	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Serviço com consultoria (*)	0	\$ 150	\$ 200

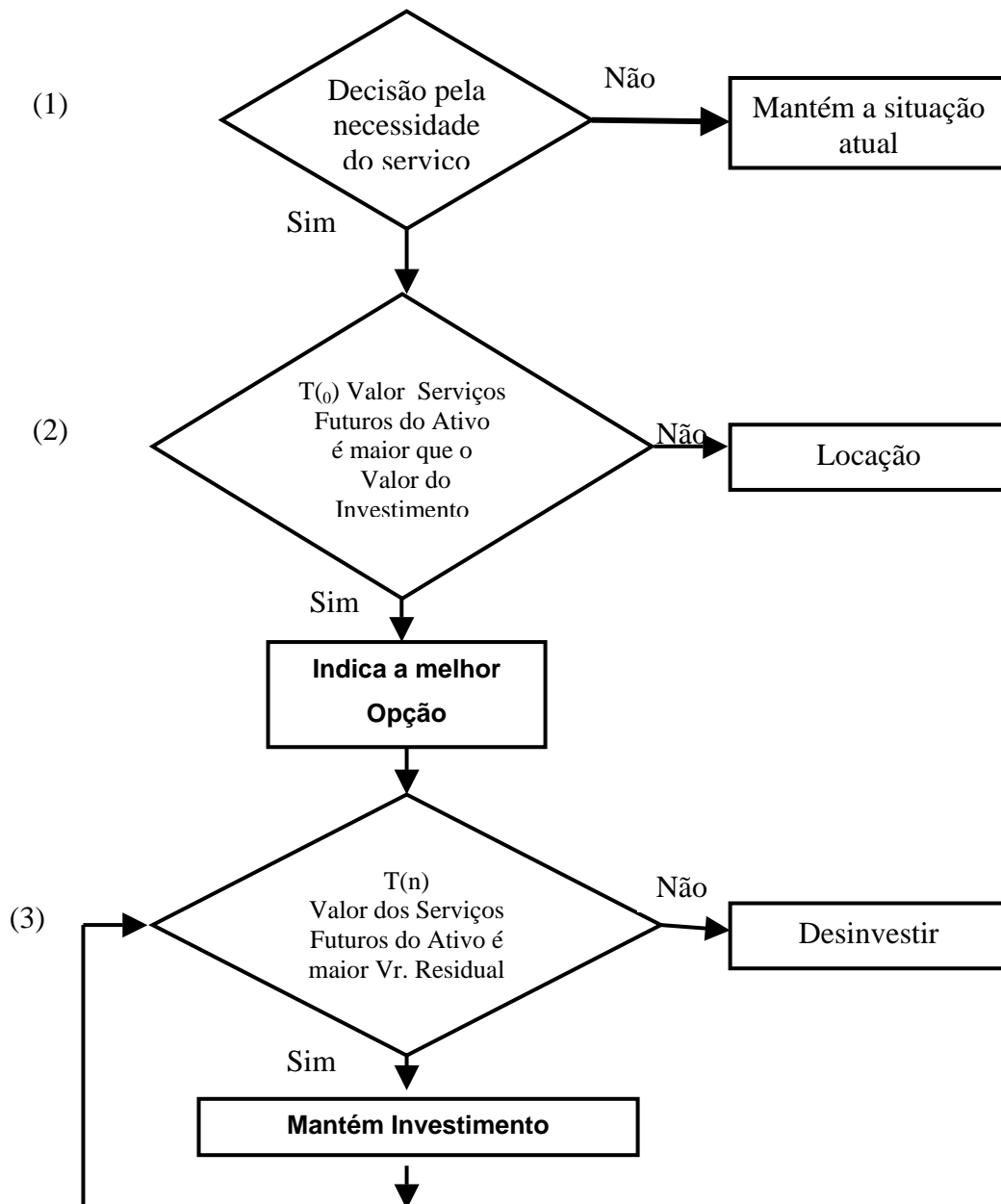
(\*) considerando um aumento no volume de serviços consumidos por cliente.

### **4.3.3 Modelo de Decisão genérico de decisão de Investimento - Comprar ou alugar equipamentos**

Após a empresa decidir pela necessidade de determinado investimento em bens do ativo fixo, uma segunda decisão refere-se à forma de obtenção do bem. A empresa poderia decidir por adquirir o bem ou por alugar o bem de terceiros; uma terceira hipótese seria decidir por produzir o bem internamente. As três soluções devem fazer parte do modelo gerencial de decisão de investimentos, porém, como a empresa Pró-Ativa não possui capacidade interna de produção dos investimentos necessários, excluimos do modelo esta alternativa, reafirmamos, contudo, que o modelo poderia perfeitamente comportar esta possibilidade.

O modelo apresentado a seguir permite determinar qual a decisão a ser tomada pela empresa em relação a alugar ou adquirir os hardwares e softwares:

**Figura 20 Modelo de decisão de Investimento**



Do modelo acima proposto, podemos inferir que:

- a) em (1) a empresa decide pela necessidade ou não do investimento. A empresa Pró-Ativa já decidiu que, para atingir os níveis de qualidade desejados, serão necessários investimentos em hardwares e softwares;
- b) em (2) a empresa deve comparar qual das duas opções trará maior benefício econômico, sendo escolhida a opção que apresentar maior resultado econômico.

Considerando que a expectativa mínima da empresa de que, com a substituição do sistema, deverá prestar serviços para até 100 clientes, segundo a evolução apresentada na tabela 3, e considerando que a taxa de manutenção também é igual para os dois casos, é calculado a seguir apenas o valor presente líquido dos investimentos.

**Tabela 5 Cálculo do VPL dos investimentos em Software e Hardware**

<b>Decisão</b>	<b>Investimento Inicial à vista</b>	<b>Custo financeiro</b>	<b>Valor aluguel</b>	<b>Valor residual</b>	<b>VPL</b>
<b>ALUGAR</b>	-	-	\$ 400	-	\$ 9.422,50
<b>COMPRAR</b>	\$ 8.000	\$ 1.028,74	-	\$ 0,00	\$ 9.028,74

O custo financeiro refere-se à opção de comprar os equipamentos e programas em quatro parcelas de \$ 2.400, conforme dados da tabela 1.

O valor presente líquido confronta o valor dos gastos com hardwares e softwares para a empresa nas duas opções, comprar ou alugar, demonstrando que a opção comprar gera um custo menor que o fluxo de serviços futuros do bem.

- c) em (3) a empresa deve decidir se permanece com o bem ou se deve desinvestir, retornando então ao item (1). A base para a tomada de decisão

neste ponto é determinar o valor residual<sup>22</sup> do bem e confrontá-lo com o seu valor econômico atual.

#### 4.3.4 Cálculo do fluxo de benefícios futuros e da depreciação econômica dos bens

A depreciação econômica dos investimentos tem como base de cálculo os fluxos futuros de benefícios dos bens, projetados para os próximos três períodos.

A depreciação econômica anual de um bem é a diferença entre o total de benefícios (valor presente do fluxo de serviços do ativo) a serem gerados pelos bens entre dois instantes sucessivos, neste caso é a diferença entre um período e o próximo. A seguir, são demonstrados os cálculos do valor dos fluxos de benefícios futuros e a depreciação econômica dos bens.

**Tabela 6 Fluxos de benefícios dos investimentos em cada período**

	T(1)	T(2)	T(3)
Fluxo de serviços sala comercial	9.422,50	7.153,99	4.103,11
Valor residual da sala comercial	3.288,75	4.423,00	5.948,45
Fluxo de benefícios da sala comercial	12.711,25	11.576,99	10.051,56
Fluxo benefício equipamentos informática	9.422,50	7.153,99	4.103,11
Valor benefícios totais	22.133,75	18.730,99	14.154,66
Depreciação econômica da sala mobiliada	1.134,25	1.525,44	2.051,55
Depreciação econômica equipamentos	2.268,51	3.050,88	4.103,11

Os fluxos de benefícios da sala comercial foram calculados com base no valor do serviço do bem (aluguel de \$ 400), trazidos a valor presente do início de cada

<sup>22</sup> Valor residual é o valor de realização do bem em determinada data, no estado em que se encontra, na condição à vista.

período, utilizando como custo de oportunidade a taxa de captação de 2,5% am mês, mais o valor residual da sala comercial, que é o valor de venda do bem ao final de T(3) (\$8.000), trazido a valor presente nas datas pela taxa de captação (2,5% am). Os totais dos benefícios com equipamentos são a soma dos fluxos de benefícios futuros (aluguel de \$400) a valor presente com uma taxa de 2,5% am. O valor dos benefícios totais é a soma dos fluxos de benefícios da sala mobiliada mais os fluxos de serviços dos equipamentos. O valor da depreciação econômica da sala comercial e dos equipamentos de informática, em cada período, é a diferença dos fluxos de benefícios líquidos de cada bem entre dois períodos sucessivos.

#### **4.3.5 Resultado econômico mantendo a situação atual**

Caso a empresa Pró-Ativa opte por não atender as necessidades de seus clientes e continue a operar com os mesmos padrões de qualidade adotados até aqui, poderiam ocorrer duas hipóteses:

- A primeira hipótese, representada na tabela 7 pela coluna “S/perda” – a empresa Pró-Ativa consegue manter o mesmo número de clientes, porém demonstra à empresa que os fluxos de benefícios futuros gerados são iguais aos recursos necessários para suas operações, ou seja, o resultado econômico gerado é igual a zero.
- Na segunda hipótese, representada na tabela 7 pela coluna “C/perda” – a empresa perde 20% de seus clientes, e conseqüentemente gera um resultado econômico negativo, ou seja, a empresa não consegue gerar um fluxo de benefícios capaz de cobrir suas necessidades de operação.

A tabela 7 evidencia o resultado econômico e as conseqüências no valor econômico da empresa Pró-Ativa em cada hipótese:

**Tabela 7 Resultado econômico nas condições atuais**

<b>IMPACTOS OPERACIONAIS</b>	<b>S/perda</b>	<b>C/perda</b>
RECEITAS OPERACIONAIS	164.893,76	131.915,02
(+) Retenção de Clientes	164.893,76	164.893,77
(-) Perda de Clientes	0,00	(32.978,75)
(+) Aumento venda de serviços	0,00	0,00
(+) Novos clientes	0,00	0,00
Custos/Despesas Variáveis	(67.724,22)	(58.890,63)
(-) Remuneração Funcionários	(47.112,50)	(42.401,25)
(-) Impostos	(20.611,72)	(16.489,38)
<b>(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO OPERACIONAL</b>	<b>97.169,54</b>	<b>73.024,39</b>
<b>IMPACTOS FINANCEIROS</b>		
RECEITAS FINANCEIRAS	0,00	0,00
(-) Despesas Financeiras	0,00	0,00
<b>(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO FINANCEIRA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>IMPACTOS DA ESTRUTURA</b>		
(-)CUSTOS FIXOS IDENTIFICÁVEIS	(2.944,53)	(2.944,53)
(-) Manutenção Hard/Softwares	(2.944,53)	(2.944,53)
(-) Treinamento	0,00	0,00
CUSTOS FIXOS COMUNS	(84.802,50)	(84.802,50)
(-) Despesas Gerais	(14.133,75)	(14.133,75)
(-) Remuneração dos Sócios	(70.668,75)	(70.668,75)
(-) Propaganda	0,00	0,00
<b>(=) RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>9.422,50</b>	<b>(14.722,64)</b>
(-) Depreciação Econômica	(9.422,50)	(9.422,50)
<b>(=) RESULTADO ECONÔMICO</b>	<b>0,00</b>	<b>(24.145,14)</b>
<b>IMPACTOS PATRIMONIAIS</b>	<b>S/perda</b>	<b>C/perda</b>
<b>ATIVOS</b>	<b>14.711,25</b>	<b>5.288,75</b>
Disponível	2.000,00	2.000,00
Sala Comercial c/Móveis e Utensílios	12.711,25	12.711,25
Perda c/ Depreciação Econômica do Bem	0,00	(9.422,50)
<b>PASSIVO</b>	<b>0,00</b>	<b>14.722,64</b>
Exigibilidades	0,00	14.722,64
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>14.711,25</b>	<b>(9.433,89)</b>
Capital Inicial + Resultados Acumulados	14.711,25	14.711,25
Goodwill	0,00	(24.145,14)
<b>TOTAL DO PASSIVO + PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>14.711,25</b>	<b>5.288,75</b>

#### 4.3.6 Resultado econômico com os investimentos na qualidade

A tabela 8 demonstra o resultado econômico de cada investimento em qualidade e seu reflexo no valor econômico da empresa Pró-Ativa.

**Tabela 8 Resultado econômico com investimentos na qualidade**

<i><b>IMPACTOS OPERACIONAIS</b></i>	<b>ATUAL</b>	<b>Soft/Hardware</b>	<b>Consultoria</b>	<b>DESEJADO</b>
<b>RECEITAS OPERACIONAIS</b>	164.893,76	70.668,75	141.246,01	376.808,52
Retenção de Clientes	164.893,76	0,00	0,00	164.893,76
(-) Perda de Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00
Aumento Vendas p/Clientes	0,00	0,00	97.635,24	97.635,24
Novos Clientes	0,00	70.668,75	43.610,77	114.279,52
<b>CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS</b>	(67.724,22)	(8.833,59)	(36.625,50)	(113.183,32)
(-) Remuneração Funcionários	(47.112,50)	0,00	(18.969,75)	(66.082,25)
(-) Impostos	(20.611,72)	(8.833,59)	(17.655,75)	(47.101,06)
<b>(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO OPERACIONAL</b>	<b>97.169,54</b>	<b>61.835,16</b>	<b>104.620,51</b>	<b>263.625,20</b>
<b><i>IMPACTOS FINANCEIROS</i></b>				
(+) Receitas Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Despesas Financeiras	0,00	(4.278,02)	0,00	(4.278,02)
<b>(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO FINANCEIRA</b>	<b>0,00</b>	<b>(4.278,02)</b>	<b>0,00</b>	<b>(4.278,02)</b>
<b><i>IMPACTOS DA ESTRUTURA</i></b>				
( - ) CUSTOS FIXOS IDENTIFICÁVEIS	(2.944,53)	(4.122,34)	(41.441,24)	(48.508,11)
(-) Manutenção Hard/Softwares	(2.944,53)	(4.122,34)	0,00	(7.066,88)
(-) Treinamento	0,00	0,00	(41.441,24)	(41.441,24)
( - ) CUSTOS FIXOS COMUNS	(84.802,50)	0,00	0,00	(143.145,67)
(-) Despesas Gerais	(14.133,75)	0,00	0,00	(33.041,13)
(-) Remuneração dos Sócios	(70.668,75)	0,00	0,00	(87.682,55)
(-) Propaganda	0,00	0,00	0,00	(22.422,00)
<b>( = ) RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>9.422,50</b>	<b>53.434,80</b>	<b>63.179,27</b>	<b>67.693,40</b>
(-) Depreciação Econômica	(9.422,50)	(9.422,50)	0,00	(18.845,00)
<b>(=) RESULTADO ECONÔMICO</b>	<b>0,00</b>	<b>44.012,30</b>	<b>63.179,27</b>	<b>48.848,40</b>
<b><i>IMPACTOS PATRIMONIAIS</i></b>				
<b>ATIVOS</b>	<b>14.711,25</b>	<b>53.434,80</b>	<b>63.179,27</b>	<b>72.982,15</b>
Disponível	2.000,00	0,00	0,00	2.000,00
Sala Comercial c/Móveis e Utensílios	12.711,25	0,00	0,00	12.711,25
Hardwares e Softwares	0,00	9.422,50	0,00	9.422,50
Goodwill a realizar	0,00	44.012,30	63.179,27	48.848,40
<b>PASSIVO</b>	<b>0,00</b>	<b>8.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>8.000,00</b>
Exigibilidades	0,00	8.000,00	0,00	8.000,00
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>14.711,25</b>	<b>45.434,80</b>	<b>63.179,27</b>	<b>64.982,15</b>
Capital Inicial + Resultados Acumulados	14.711,25	0,00	0,00	14.711,25
Resultado da compra Soft/Hardwares	0,00	1.422,50	0,00	1.422,50
Goodwill	0,00	44.012,30	63.179,27	48.848,40
<b>TOTAL PASSIVO + PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>14.711,25</b>	<b>53.434,80</b>	<b>63.179,27</b>	<b>72.982,15</b>



Na tabela 8, procurou-se evidenciar o resultado econômico de cada investimento na qualidade e seu reflexo no resultado econômico da empresa Pró-Ativa. Os cálculos para se determinar o resultado econômico de cada investimento foram feitos considerando os fluxos de receitas e despesas para um período de três anos.

Considerações sobre a tabela 8:

- 1) A primeira coluna da tabela representa situação atual da empresa, nesta coluna fica patente a constatação de que a empresa na situação em que se encontra não gera benefícios aos sócios.
- 2) A coluna “Soft/Hardware” evidencia o resultado econômico (\$44.012,30) dos investimentos da qualidade em tecnologia.
- 3) A coluna “Consultoria” demonstra o resultado econômico (\$63.179,27) dos investimentos em qualidade do produto (serviços de consultoria).
- 4) A coluna “Desejado” apresenta o resultado econômico global (\$48.848,40) a ser obtido com os investimentos em qualidade.
- 5) A decisão da empresa de adquirir os equipamentos de informática gera um ganho de \$ 1.422,50, que corresponde à diferença entre o valor pago e o fluxo de benefícios gerados pelo bem.

Observa-se, nos cálculos apresentados, que a margem de contribuição operacional da coluna “DESEJADO” corresponde a soma dos valores das margens de contribuição operacionais das colunas “ATUAL”, “Soft/Hardware” e “Consultoria”, o mesmo ocorrendo com o valor da margem de contribuição financeira e com o valor desejado dos custos fixos identificáveis. O valor do resultado econômico da situação “desejada” corresponde à soma dos resultados econômicos das demais colunas menos a variação dos custos fixos comuns, ou seja:

$$\text{RE} = [\text{RE Atual} + \text{RE Soft/Hardwares} + \text{RE Consultoria} - \text{Cfcomuns (final-inicial)}]$$

$$\text{RE Desejado} = [0 + 44.012,30 + 63.179,27 - (143.145,67 - 84.802,50)]$$

$$\underline{\text{RE Desejado} = \$ 48.848,40}$$

#### **4.3.7 Acompanhamento da evolução do resultado econômico dos investimentos em qualidade**

A tabela 9 demonstra, na primeira coluna, o resultado econômico projetado para os próximos três períodos (conforme tabela 8); as próximas três colunas, representam os valores realizados na data de início de cada período.

A tabela evidencia ainda os reflexos no resultado econômico da empresa, nas dimensões operacional, financeira, patrimonial e econômica, pelo transcurso do tempo. Assim, a empresa tem condições de acompanhar os resultados destas dimensões, à medida que as ações planejadas são implementadas, ou permite ainda que sejam feitas novas projeções fruto de novas medidas ou investimentos.

As despesas financeiras referem-se aos juros sobre a insuficiência de caixa gerada no momento da aquisição dos hardwares e softwares no momento T(0) e pela insuficiência de caixa gerado no exercício T(1).

O cálculo dos fluxos de benefícios e a depreciação econômica dos investimentos estão apresentados na tabela 6.

**Tabela 9 Evolução do resultado econômico da qualidade**

<i><b>IMPACTOS OPERACIONAIS</b></i>	<b>DESEJADO</b>	<b>T(1)</b>	<b>T(2)</b>	<b>T(3)</b>
<b>RECEITAS OPERACIONAIS</b>	376.808,52	102.577,65	166.688,67	271.830,76
Retenção de Clientes	164.893,76	71.804,35	71.804,35	71.804,35
(-) Perda de Clientes	0,00	30.773,29	30.773,29	30.773,29
Aumento Vendas p/Clientes	97.635,24	0,00	43.595,50	117.964,29
Novos Clientes	114.279,52	0,00	20.515,53	51.288,82
<b>CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS</b>	(113.183,32)	(33.337,73)	(51.609,38)	(75.009,90)
(-) Remuneração Funcionários	(66.082,25)	(20.515,53)	(30.773,29)	(41.031,06)
(-) Impostos	(47.101,06)	(12.822,21)	(20.836,08)	(33.978,85)
<b>(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO OPERACIONAL</b>	<b>263.625,20</b>	<b>69.239,91</b>	<b>115.079,30</b>	<b>196.820,86</b>
<b><i>IMPACTOS FINANCEIROS</i></b>				
(+) Receitas Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Despesas Financeiras	(4.278,02)	(1.028,74)	(4.369,92)	0,00
<b>(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO FINANCEIRA</b>	<b>(4.278,02)</b>	<b>(1.028,74)</b>	<b>(4.369,92)</b>	<b>0,00</b>
<b><i>IMPACTOS DA ESTRUTURA</i></b>				
(-) CUSTOS FIXOS IDENTIFICÁVEIS	(48.508,11)	(23.592,86)	(23.592,86)	(13.335,09)
(-) Manutenção Hard/Softwares	(7.066,88)	(3.077,33)	(3.077,33)	(3.077,33)
(-) Treinamento	(41.441,24)	(20.515,53)	(20.515,53)	(10.257,76)
(-) CUSTOS FIXOS COMUNS	(143.145,67)	(51.288,82)	(56.417,71)	(90.268,33)
(-) Despesas Gerais	(33.041,13)	(10.257,76)	(15.386,65)	(20.515,53)
(-) Remuneração dos Sócios	(87.682,55)	(30.773,29)	(30.773,29)	(61.546,59)
(-) Propaganda	(22.422,00)	(10.257,76)	(10.257,76)	(8.206,21)
<b>(=) RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>67.693,40</b>	<b>(6.670,51)</b>	<b>30.698,82</b>	<b>93.217,44</b>
(-) Depreciação Econômica	(18.845,00)	(8.206,21)	(8.206,21)	(8.206,21)
<b>(=) RESULTADO ECONÔMICO</b>	<b>48.848,40</b>	<b>(14.876,72)</b>	<b>22.492,60</b>	<b>85.011,22</b>
<b><i>IMPACTOS PATRIMONIAIS</i></b>				
<b>ATIVOS</b>	<b>72.982,15</b>	<b>82.456,11</b>	<b>262.082,24</b>	<b>557.765,18</b>
Disponível	2.000,00	0,00	184.716,98	549.765,18
Sala Comercial c/Móveis e Utensílios	12.711,25	11.577,00	10.051,55	8.000,00
Hardwares e Softwares	9.422,50	7.153,99	4.103,11	0,00
Goodwill a realizar	48.848,40	63.725,12	63.210,60	0,00
<b>PASSIVO</b>	<b>8.000,00</b>	<b>12.670,51</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Exigibilidades	8.000,00	12.670,51	0,00	0,00
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>64.982,15</b>	<b>69.785,60</b>	<b>262.082,24</b>	<b>557.765,17</b>
Capital Inicial + Resultados Acumulados	14.711,25	14.711,25	14.711,25	14.711,25
Resultado da compra Soft/Hardwares	1.422,50	1.422,50	1.422,50	1.422,50
Goodwill	48.848,40	63.725,12	63.210,60	0,00
Resultado Acumulado dos Períodos Anteriores	0,00	0,00	(14.876,72)	174.304,56
Resultado do Período	0,00	(14.876,72)	189.181,28	356.841,99
Remuneração do Capital Próprio Acumulado	0,00	0,00	4.803,45	8.433,33
Remuneração do Capital Próprio	0,00	4.803,45	3.629,88	2.051,55
<b>TOTAL PASSIVO + PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>72.982,15</b>	<b>82.456,11</b>	<b>262.082,24</b>	<b>557.765,17</b>

## CONCLUSÃO

Esta dissertação abordou o problema das decisões de investimento em qualidade e priorizou como questão do trabalho a formulação de um modelo de decisão de investimento em qualidade nas empresas prestadoras de serviços contábeis.

A metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho abrangeu o método dedutivo, que nos permitiu particularizar a respeito da qualidade nas empresas de serviços contábeis, a partir de considerações gerais sobre serviços e qualidade. Os procedimentos metodológicos unidos às técnicas de pesquisa bibliográfica e observação direta permitiram o desenvolvimento e a execução do trabalho de forma objetiva e segura.

A necessidade deste estudo deveu-se ao fato de termos identificado lacunas na forma de tratar, entender e conceituar qualidade aplicada ao segmento dos serviços contábeis.

O primeiro problema da pesquisa prendeu-se à necessidade de se caracterizar uma EPSC e seus serviços. Neste sentido, conclui-se que as EPSC são empresas que prestam serviços profissionais, de natureza contábil e correlata, relacionados às especializações e a qualificação dos seus profissionais e que almejam a continuidade de suas operações pela satisfação das necessidades de seus clientes.

As necessidades e expectativas dos clientes são satisfeitas quando a EPSC gera informações úteis e oportunas a respeito do patrimônio das entidades, permitindo a seus gestores otimizar os processos de decisão. Como a característica, talvez a principal, da informação contábil, é servir de base segura para o processo de tomada de decisão, cabe ao cliente identificar ou determinar qual(is) informação(ões)

deseja receber. Neste sentido, concluímos que as EPSC necessitam gerar informações diferentes e sob medida para cada tipo de usuário.

O segundo problema de pesquisa centrou-se na identificação da qualidade aplicada às EPSC. O estudo das definições de qualidade mostrou que o conceito de qualidade tem evoluído ao longo dos tempos, de uma abordagem enfocando puramente o aspecto de produção para abordagens que enfocam as inter-relações da qualidade com padrões de desempenho, especificações do produto, uniformidade, rentabilidade e valor atribuído.

Dos principais autores de qualidade, alguns utilizam a noção de conformidade (satisfação de requisitos) e garantia para definir qualidade, ou seja, enfocam a padronização como um elemento determinante da qualidade, que é base das normas da série ISO 9000. Outros autores afirmam que a qualidade é um princípio básico e permanente para buscar a satisfação das necessidades dos clientes a qualquer custo; para estes autores, a qualidade é uma característica inerente do produto/serviço.

Concordamos com os autores que entendem que *qualidade é a capacidade de satisfazer as necessidades, resolver problemas ou fornecer benefícios aos clientes e gerar um fluxo de benefícios futuros para a EPSC*. Assim, concluímos que a qualidade é determinada pelo valor atribuído ao serviço e possui escalas em função das necessidades e do conhecimento dos envolvidos, além do que necessariamente deve estar voltada à eficiência e à rentabilidade do prestador do serviço. Portanto, as EPSC necessitam manter uma postura proativa em relação aos clientes, precisam investir na formação de profissionais contábeis especializados e precisam investir em tecnologia da informação, que lhes garanta uma ampla capacidade de processar informações.

O terceiro problema de pesquisa e objetivo geral desta dissertação era apresentar um modelo de decisão de investimentos em qualidade aplicável às EPSC.

Sendo o resultado econômico o que melhor representa a variação no valor econômico das organizações em determinada data, desenvolvemos um modelo de mensuração com base na teoria da gestão econômica, que aplicado no exercício da

empresa Pró-Ativa demonstrou as variações causadas pelos investimentos na qualidade, no resultado econômico da empresa, nas dimensões: operacional, financeira, econômica e patrimonial. O modelo de decisão proposto evidencia o resultado econômico individual dos investimentos da qualidade e o quanto cada um contribuiu para a formação do valor econômico da empresa Pró-Ativa, permitindo aos gestores antever os reflexos de suas decisões.

Acredita-se que este trabalho contribuiu para a identificação das características e para a visualização do funcionamento físico das EPSC, e para o entendimento do conceito de qualidade aplicado às EPSC, assim como demonstrou ser possível identificar e mensurar a qualidade como uma variável na formação do resultado econômico das EPSC.

O desenvolvimento deste estudo suscitou diversas dúvidas. Algumas questões foram elucidadas naturalmente no decorrer dos estudos, outras, porém, exigem um aprofundamento maior em pontos que fogem ao escopo deste trabalho. Duas questões que acreditamos merecer destaque são:

- no capítulo dois, apresentamos uma sugestão de um pacote de serviços por área da EPSC, assim como apresentamos o funcionamento físico de cada área. O uso da tecnologia de informação dentro da EPSC, buscando a integração das informações, faz com que as áreas sejam fornecedoras e clientes umas das outras. A mensuração do resultado econômico de cada área da EPSC, em função dos custos de oportunidade, evidenciaria a contribuição de cada centro de responsabilidade no resultado global da EPSC.
- Uma segunda sugestão de trabalho é a realização de um estudo das motivações e dos objetivos associados à implantação de um sistema da qualidade em uma empresa de serviços contábeis.

## BIBLIOGRAFIA

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 9000: Normas de gestão da qualidade e garantia da qualidade. Parte 1: Diretrizes para seleção e uso*. Rio de Janeiro, 2000a.

\_\_\_\_\_. *NBR ISO 9001: Sistemas da qualidade – Modelo para a garantia da qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados*. Rio de Janeiro, 2000b.

\_\_\_\_\_. *NBR ISO 9004: Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade. Parte 2: Diretrizes para serviços*. Rio de Janeiro, 2000c.

AKAO, Yoji. *Introdução ao desdobramento da qualidade*. Trad. Zelinda Tomie Fujikawa e Seiichiro Takahashi. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG. v. viii, 1996. 187p.

ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1992.

ALMEIDA, Lauro Brito de. *Estudo de um modelo conceitual de decisão, aplicado a eventos econômicos, sob a ótica da gestão econômica*. Dissertação de Mestrado – FEA/USP. São Paulo, 1996.

\_\_\_\_\_. *Contribuição ao estudo das transações e seu impacto na eficácia das organizações sob o enfoque da Gestão Econômica*. Tese de doutorado – FEA/USP. São Paulo, 2002.

ALMEIDA, Léo G. *Qualidade: introdução a um processo de melhoria*. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1987.

BOUER, Gregório. *Modelo para implementação e gerenciamento da qualidade total*. Tese de Doutorado - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

BRAGA, Rachel de Abreu. *Uma contribuição à estruturação de um modelo de simulação de resultados para administrar uma empresa de prestação de serviços contábeis*. Dissertação de Mestrado – FEA/USP. São Paulo, 2002.

CATELLI, Armando.(Coordenador) *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. Anotações de Aula da Disciplina Análise de Custos. Pós-Graduação em nível de Mestrado em Controladoria e Contabilidade – FEA/USP, 2001.

\_\_\_\_\_. Anotações de Aula da Disciplina de Controladoria. Pós-Graduação em nível de Mestrado em Controladoria e Contabilidade – FEA/USP, 2002.

CORTÉS, Angélica Aurelina Peña. *Estudo exploratório de um sistema de informação de investimento para Ativo Fixo: uma Abordagem Contábil*. Dissertação de Mestrado – FEA/USP. São Paulo, 1997.

CROSBY, Philip B. *Qualidade e investimento*. 6ª. ed. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1994.

DEMING, W. Edwards. *Qualidade: a revolução na administração*. Trad. Francis Henrik Aubert, Maria Esmene Comenale, Áurea Consenza Dal Bo. Rio de Janeiro: Editora Marques Saraiva, 1990.



FEIGENBAUM, Armand V. *Controle da qualidade total*. Trad. Regina Cláudia Loverri. São Paulo: Makron Books, 1994.

FIGUEIREDO, Sandra de; FABRI, Pedro Ernesto. *Gestão de empresas contábeis*. São Paulo: Atlas, 2000.

GARVIN, D. A. “What does product quality really mean?” *Sloan management review*, v. 25, p. 25-43, Fall/1984.

\_\_\_\_\_. “How the Baldrige award really works”. *Harvard Business Review*, v. 69, n. 6, pp. 80-93, Nov/Dec 1991.

\_\_\_\_\_. “Building a learning organization”. *Harvard Business Review*, v. 71, n. 4, p. 78-91, July/Aug. 1993.

GATI, Ivan Carlos. “As empresas de serviços contábeis”. *Revista Brasileira de Contabilidade*. Distrito Federal, n.121, p.08-21, janeiro/fevereiro, 2000.

GIL, Antônio de Loureiro. *Qualidade total nas organizações: indicadores de qualidade, gestão econômica da qualidade, sistemas especialistas de qualidade*. São Paulo: Atlas, 1992.

GREEN, Cynthia. *Os caminhos da qualidade*. Trad. Sara S. Gedanke. São Paulo: Makron Books, 1995.

GRÖNROOS, Cristian. *Marketing gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Trad. Cristina Bazan. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. Tese de Doutorado – FEA/USP. São Paulo, 1989.

\_\_\_\_\_. “Mensuração do resultado econômico”. *Caderno de estudo da FIPECAFI*. São Paulo: FEA/USP, 1991.

\_\_\_\_\_. *A teoria das restrições e o sistema de gestão econômica: uma proposta de integração conceitual*. Tese de Livre-Docência – FEA/USP. São Paulo. 1995.

HENDRIKSEN, Eldon S. e VAN BREDA, Michael F. *Teoria da Contabilidade*. Tradução da 5ª ed. Americana por Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999.

HOLANDA, Aurélio B. *Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa*. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. *Contabilidade de custos*. São Paulo: LTC Editora, 2000.

HOROVITZ, J. *Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente*. Trad. Eduardo Brandão. São Paulo: Nobel, 1993.

ISHIKAWA, Kaoru. *Controle da qualidade total*. Trad. Iliana Torres. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

IUDÍCIBUS, Sérgio. *Teoria da Contabilidade*. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

JURAN, Joseph M. *Juran Planejando para a qualidade*. Trad. João Mário Csillag e Cláudio Csillag. São Paulo: Editora Pioneira, 1990.

\_\_\_\_\_. *A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*. Trad. de Nivaldo M. Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.

\_\_\_\_\_. *Juran na liderança pela qualidade: um guia para executivos*. Trad. João Mário Csillag. 3<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1995.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Tradução Ailton Bomfim Brandão – 5<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KROSBY, P. B. *Qualidade é investimento*. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 5<sup>a</sup>.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios e casos práticos*. 3<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 7<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, G. A . *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1994.

NOBREGA, Kleber Cavalcanti. *Gestão da qualidade em serviços*. Tese de Doutorado – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1997.

NORMANN, Richard. *Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços*. Trad. Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1993.

PARISI, Cláudio. *Uma contribuição ao estudo de modelos de identificação e acumulação de resultado*. Dissertação de Mestrado – FEA/USP. São Paulo, 1995.

PEREIRA, Carlos Alberto. *Contribuição à elaboração de um modelo de mensuração aplicado aos modelos de decisão dos principais eventos econômicos de instituições financeiras: uma abordagem da gestão econômica.*, Tese de Doutorado – FEA/USP. São Paulo, 2000.

PONTE, Vera Maria Rodrigues. *Uma contribuição à formulação de um modelo de apuração de resultado de redes de varejo: uma abordagem da gestão econômica.* Tese de Doutorado – FEA/USP. São Paulo, 2001.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva - Criando e Sustentando um Desempenho Superior.* 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

ROBLES, Antônio Jr. *Custos da qualidade: Uma estratégia para a competição global.* São Paulo: Atlas, 1996.

ROS, Sonia Cruz; BENAVENT, Francisco Balbastre. “A gestão de qualidade no setor de serviços na Espanha. Enfoques, motivos e expectativas”. *Revista de Administração.* São Paulo, v.37, n.4, p.6-15, outubro/dezembro, 2002.

SAKURAI, Michiharu. *Gerenciamento integrado de custos.* São Paulo: Atlas, 1997.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. *A revolução dos custos.* São Paulo: Campus, 1997.

SPINELLI, Enory Luiz. “Valorização da prestação de serviços contábeis”. *Revista Brasileira de Contabilidade.* Distrito Federal, n.115, p.26-27, janeiro/fevereiro, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. *Organização flexível: qualidade na gestão por processos.* São Paulo: Atlas, 1997.

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

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. Trad. Beatriz Sidou. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. “Five imperatives for improving service quality”. *Sloan Management Review*, v.31, n.2,p.29-38, 1990.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. *Delivering quality service: balancing customers perceptions and expectations*. New York: Free Press, 1990.

Reitor da Universidade de São Paulo  
Prof. Dr. Adolpho José Melfi

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury

Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária  
Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro

## FICHA CATALOGRÁFICA

Lyra, Ricardo Luiz Wüst Corrêa de

Uma contribuição a mensuração do resultado econômico da decisão de investimento em qualidade em empresas de serviços contábeis: uma abordagem da gestão econômica. – São Paulo, 2003.

Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, 2003.

Orientador: Prof. Dr. Armando Catelli