

FABIANE CASTRO SCHLEUNER

“ESTUDO DE INDICADORES PARA VERIFICAÇÃO DA QUALIDADE NAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DA CIDADE DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA, ESTADO DO PARANÁ, NO ATENDIMENTO AOS CLIENTES.”

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do Título de Especialista em Auditoria Integral.

Orientador: Prof. Blênio César Severo Peixe

CURITIBA

2004

PENSAMENTO

"Muitas vezes o tempo não passa de um fardo que não sabemos empregar, e que só nos causa tédio. Há de vir o dia em que um simples quarto de hora nos parecerá mais estimado que todos os bens da terra."

Salignac de La Mothe-Fenelon, escritor francês

MENSAGEM

**A esperança adiada desfalece o coração, mas o desejo atendido é árvore de vida.
(Provérbios 13:12)**

AGRADECIMENTOS

A Deus por tudo o que fui, que sou e ainda serei, por nunca me ter deixado nos momentos difíceis e por me ter permitido chegar até aqui;

Às empresas pesquisadas pela valiosa colaboração;

À minha família pelo amor e compreensão;

E ao meu professor orientador Blênio César Severo Peixe, que demonstrou disponibilidade em discutir, analisar e reler resultados, permitindo um bom desfecho de idéias.

LISTA DE GRÁFICOS

Pico de Serviços – Empresa A	36
Faturamento Médio Mensal - Empresa A.....	37
Faturamento Médio Mensal dos Clientes - Empresa A	37
Perfil dos Clientes – Empresa A.....	38
Pico de Serviços - Empresa B.....	39
Perfil dos Clientes - Empresa B.....	40
Pico de Serviços - Empresa C	41
Faturamento Médio Mensal - Empresa C.....	42
Perfil dos Clientes - Empresa C	42
Prazos para Execução dos Serviços	43
Atendimento na Solução de Problemas	44
Predisposição e Disponibilidade para o Atendimento	45
Atendimento das Necessidades Específicas de Cada Cliente	46
Atendimento Personalizado	47
Nível de Conhecimento dos Colaboradores para Responder aos Questionamentos dos Clientes	48
Comunicação Interna e Relacionamento dos Colaboradores	49
Competitividade e Credibilidade no Mercado	50
Índice de Reclamação dos Clientes	51
Sistemática Adotada para as Reclamações dos Clientes	52
Controles Estatísticos dos Erros	53
Tempo Médio Gasto do Atendimento	54
Atendimento Telefônico	55
Qualidade dos Serviços Prestados	56
Atendimento das Expectativas em Relação a Consultoria	57
Nível Profissional dos Colaboradores	58
Nível Profissional dos Titulares	59
Atendimento das Expectativas em Relação aos Serviços Prestados	60

Prazo de Entrega de Guias e Documentos	61
Cordialidade dos Colaboradores	62
Grau de Sigilo e Confiabilidade das Informações	63
Serviços de Motoboy	64

RESUMO

SCHLEUNER, F. C. ESTUDO DE INDICADORES PARA VERIFICAÇÃO DA QUALIDADE NAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DA CIDADE DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA, ESTADO DO PARANÁ, NO ATENDIMENTO AOS CLIENTES. O presente trabalho propõe-se a discutir a qualidade como valor e instrumento de gestão para desenvolvimento das empresas prestadoras de serviços contábeis, no atendimento ao cliente. Para viabilizar o alcance do objetivo geral, são definidos os seguintes objetivos específicos: Caracterização do serviço contábil (Rotinas e processos), Indicadores, Confiabilidade (Fidelizar o Cliente), Empatia (Para gerar demanda por serviços), e Capacidade de resposta. A prestação de serviços com qualidade pode ser fator decisivo, tanto na conquista de novos clientes quanto na manutenção da fidelidade daqueles já conquistados. As empresas que observarem com mais atenção este fator, terão maiores chances na obtenção de melhores resultados, ponto relevante para a permanência no mercado. Levantando a opinião do cliente quanto aos atributos dos serviços ofertados (confiabilidade, capacidade de resposta, segurança, elementos tangíveis e empatia) podem ser elaborados indicadores dos resultados obtidos pelos esforços voltados para a satisfação do cliente. Tal avaliação permite que se corrijam distorções ou se redirecionem recursos. O método mais utilizado para tal levantamento é o questionário. Serão pesquisadas três empresas contábeis, de porte grande, com uma média de 15 empregados, e mais de 200 clientes cada uma, ambas já possuem o Sistema ISO 9000 implantado. Será aplicado simultaneamente um questionário em cada empresa e um para os clientes de cada uma, avaliando os serviços antes, durante e depois da implantação do Sistema da Qualidade ISO 9000. Com essa pesquisa será possível apontar as maiores dificuldades e melhorias encontradas, e o que poderá ser feito para tornar o Sistema da Qualidade ainda mais eficaz.

PALAVRAS-CHAVE: SERVIÇOS CONTÁBEIS, PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS CONTÁBEIS, QUALIDADE, INDICADORES, PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO.

ÍNDICE

PENSAMENTO	II
MENSAGEM	III
AGRADECIMENTOS	IV
LISTA DE GRÁFICOS	V
RESUMO	VII
1. INTRODUÇÃO	01
2. REVISÃO DE LITERATURA	06
2.1. QUALIDADE	06
2.1.1. Sistemas da Qualidade	07
2.1.2. Processo de Certificação	12
2.2. PARTICULARIDADES DO SERVIÇO	13
2.2.1. Qualidade em Serviços	14
2.2.2. Característica dos Serviços	15
2.3. QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS CONTÁBEIS	16
2.3.1. Caracterização do Serviço Contábil (rotinas e processos)	19
2.3.2. Empresas de Serviços Contábeis	22
2.3.3. Indicadores da Qualidade	26
3. METODOLOGIA	34
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	35
4.1. CONSOLIDAÇÃO E TABULAÇÃO DOS DADOS	35
4.2. APRESENTAÇÃO SINTÉTICA DOS RESULTADOS	65
5. CONCLUSÕES	67
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
7. ANEXOS	70
ANEXO – I - NBR ISO 9001:2000	71
ANEXO – II – Questionário para Clientes	113
ANEXO – III – Questionário para Empresa	118

1. INTRODUÇÃO

Transformações sempre fizeram parte da sociedade como um todo. A grande novidade deste século é a velocidade com que elas ocorrem.

A nova realidade de mercado fez com que as organizações despertassem para a necessidade de um complexo e contínuo processo de transformação.

Há algumas décadas, dada a necessidade de maior profissionalismo na administração das operações de serviços nas empresas, tem-se procurado adaptar as técnicas de administração industrial, originalmente desenvolvidas para o setor de manufatura, às condições do ambiente de produção de serviços. O setor de serviços necessita desenvolver conceitos e metodologias adequados, tanto aos novos tempos quanto a especificidade de suas operações.

O mercado exige a cada dia maior empenho das organizações na condição de excelência em qualquer setor. Uma das maiores dificuldades encontradas pelas empresas prestadoras de serviços contábeis no Brasil, está em fornecer serviços que estejam inseridos no mesmo nível de desenvolvimento e planejamento pela qualidade que os praticados por grandes empresas nacionais e principalmente pelas multinacionais.

Qualidade é para quem quer competir. Mas nem todos têm acesso, especialmente as pequenas empresas, à informação necessária ao conhecimento dos métodos e das ferramentas da qualidade. Para que estas facções de empresas encontrem o caminho do desenvolvimento com qualidade, é necessário conscientização e investimentos no setor, através da contratação e / ou treinamento de

pessoal com capacidade de executar programas de qualidade elaborados com o conhecimento dos diversos setores internos da empresa, conhecimento do mercado e através do fornecimento de serviços que sejam permanentemente absorvidos pelo mercado e disponham da tecnologia e adequação ao uso necessário para a satisfação do cliente.

O setor de serviços, em particular, vem ganhando importância cada vez maior em muitos países que, outrora, tiveram sua economia fortemente baseada na atividade industrial.

Os serviços contábeis apresentam uma certa carência de pesquisas e modelos, quando tratado de maneira não restrita, e a engenharia de produção pode contribuir em muito na racionalização e compreensão de processos para a área de serviços. Mas mudar a filosofia de gestão das empresas para a filosofia da qualidade esbarra em resistências. Este fenômeno é uma questão de paradigma. Os paradigmas são um conjunto de regras, regulamentos, padrões ou rotinas, nem sempre reconhecíveis, que mostram como resolver problemas dentro de certos limites. Influenciam fortemente a maneira de ver e analisar problemas, afetando sensivelmente as decisões. Impedem a previsão do futuro, bloqueiam a criatividade. Com isso, tende-se a buscar, nas experiências do passado, soluções para novos problemas, apoiadas em "velhos paradigmas". Se Lida com paradigmas o tempo todo. Na vida das organizações não é diferente. Entretanto, pode-se observar na cultura das empresas uma série de paradigmas que, quando presentes, dificultam a implantação de programas da qualidade. É necessário que todos os membros da organização estejam conscientes das implicações destes paradigmas para que possam mudá-los. A capacidade de

sobrevivência de uma empresa é diretamente proporcional à sua capacidade de se transformar. Com raras exceções, a palavra-chave dos tempos de hoje é mudança.

A decisão de escolha do tema para a execução deste trabalho deve-se à dinâmica que o estudo da qualidade apresenta quando relacionado ao desenvolvimento de elementos que proporcionam a busca da excelência nas organizações.

Mesmo diante das dificuldades econômicas em que se encontram a grande maioria das empresas, os investimentos em manutenção, aprendizagem e capacitação dos recursos humanos continuam sendo feitos, e o retorno destes investimentos são alguns dos motivos que levam ao debate do desafio da qualidade. Desta maneira, os motivos que levam à apresentação deste trabalho são justificados pelo esforço na busca da constante inovação com criatividade, na quebra de paradigmas, na melhoria da qualidade das organizações prestadoras de serviços contábeis, através de fatores quantificáveis identificados principalmente à partir dos clientes, e responsáveis pelo nível de desempenho nos serviços prestados. A importância do setor de serviços na geração de empregos e renda exige que resultados positivos relacionados à melhoria da qualidade sejam alcançados, pois a concorrência encontrada nestes negócios aumenta a cada dia, apresentando maior número de comodidades e vantagens a cada momento, impondo ao mercado um ritmo de constante incerteza, atualização no padrão de consumo e busca permanente no aumento da eficácia dos serviços prestados. Isto justifica o esforço para melhorar o desempenho daqueles que sobrevivem diante das dificuldades encontradas no mercado de trabalho no qual se compete não só em negócios, mas no próprio trabalho em sua essência de ser.

Este trabalho destaca a qualidade como instrumento de gestão para o desenvolvimento das empresas prestadoras de serviços contábeis no atendimento aos clientes, tendo como objetivos específicos:

- a) Caracterizar o serviço contábil (Rotinas e processos)
- b) Avaliar a Confiabilidade (Fidelizar o cliente)
- c) Avaliar a Empatia (para gerar demanda por serviços)
- d) Apontar Indicadores

A prestação de serviços com qualidade pode ser fator decisivo, tanto na conquista de novos clientes quanto na manutenção da fidelidade daqueles já conquistados. As empresas que observarem com mais atenção este fator terão maiores chances na obtenção de melhores resultados, ponto relevante para a permanência no mercado.

A diferença positiva ou negativa, obtida entre as expectativas do cliente quanto ao serviço que espera receber, deve ser utilizada como medida de avaliação do serviço prestado.

O mais importante é compreender quais são as características especiais dos serviços que fazem com que a gestão de suas operações seja diferente da gestão da manufatura. Uma definição ampla, mas precisa, segundo JURAN (1993, p. 304) é a de que *serviço* "é o trabalho desempenhado por alguém" .

Os serviços, têm características intangíveis. Normalmente, estão associados à experiência e execução da atividade, o que muitas vezes torna difícil estabelecer padrões. Além do mais, são heterogêneos e sua prestação varia de um dia para outro e de um cliente para outro, pela alta influência do fator humano que normalmente contém.

A resposta telefônica ao pedido de um cliente raramente pode ser padronizada de modo que assegure qualidade de forma consistente, como se faria com um produto.

Por último, os serviços são perecíveis e se consomem no momento em que são executados, permitindo ao cliente avaliá-los no momento de sua prestação, tirando de quem os realiza toda a possibilidade de testá-los antes de que cheguem ao cliente final. Por todos esses fatores, a avaliação do serviço é, no mínimo, um exercício determinista e difícil de traduzir em parâmetros técnicos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura irá abordar o assunto da importância da qualidade nas empresas prestadoras de serviços contábeis. A realidade de mercado exige a cada dia maior empenho das organizações na condição de excelência em qualquer setor. Esta necessidade também já chegou às empresas contábeis de todo o País. Os itens abordados são: qualidade, (histórico da qualidade, sistemas da qualidade e processo de certificação, particularidades do serviço, qualidade em serviços e característica dos serviços) qualidade na prestação dos serviços contábeis (caracterização do serviço contábil ,empresas de serviços contábeis, indicadores da qualidade)

2.1. QUALIDADE

Para uma melhor compreensão do conteúdo desenvolvido, este item fará um breve histórico da qualidade, com algumas definições, tipos de sistemas da qualidade e o processo de certificação.

A palavra qualidade tem múltiplos significados. O uso da palavra é dominado por dois desses significados:

- a) A qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto.
- b) A qualidade é a ausência de falhas.
Produto – é o resultado de qualquer processo. É composto em diferentes graus por bens e serviços.
Cliente – é uma pessoa que sofre o impacto do produto, podendo ser interno ou externo.

(JURAN, 1993, p. 308)

Em geral, as organizações convivem com problemas ou resultados indesejáveis internos que geram grande variabilidade em seus processos, muitos dos quais não estão sob controle ou não são previsíveis. Desta forma, convivem com custos e índices de perdas elevados, e com reclamações e insatisfações de clientes internos e externos.

2.1.1. Sistemas da Qualidade

Segundo CERQUEIRA (1996, p. 98) “Sistema é um conjunto de partes integradas com uma finalidade comum”.

Um Sistema da Qualidade tem como referencial a norma internacional ISO 9001.

ISO – Internacional Organization for Standardization é uma entidade internacional com sede em Genebra, na Suíça. Foi fundada em 1946, com o objetivo de desenvolver normas técnicas para serem usadas mundialmente. O nome ISO foi escolhido pela similaridade com o prefixo “ISO”, que significa igual, tendo em vista objetivos da entidade normalizadora.

Com o objetivo de acabar com a proliferação de normas sobre qualidade, a ISO criou o Comitê Técnico TC/176 – Garantia da Qualidade, que elaborou a ISO série 9000. Em 1987 a ISO publicou a ISO série 9000 – Normas para Sistemas da Qualidade. No Brasil, essas normas são denominadas de “família NBR ISO 9000”, pelo Sistema Brasileiro de Normalização e são publicadas pela ABNT.

A NBR ISO 9001:2000 serve para esclarecer os principais conceitos sobre a qualidade e as distinções e relações entre eles para servir de guia para seleção e uso

das normas da família ISSO 9000. Consiste de 4 partes com o título geral de “Normas de Gestão da Qualidade e Garantia da Qualidade”.

Cada empresa decide qual o modelo adequado a ser utilizado e quais os requisitos aplicáveis ao seu Sistema da Qualidade. Esta decisão deve ser tomada levando-se em conta o tipo de negócio, o produto ou serviço e o processo.

Antes de iniciar a implantação de um Sistema da Qualidade com a finalidade de prover confiança ao cliente no atendimento aos requisitos especificados, deve-se escolher o modelo de garantia da qualidade adequado.

A aplicação da ISO ocorre quando há necessidade de se assegurar a conformidade do produto, através de condições controladas de processo, com um padrão, cuja adequação já está assegurada por um projeto conhecido que não requer alteração. As empresas que adquirem essa certificação tornam-se reconhecidas pelo mundo todo. É a garantia do Cliente em receber o melhor serviço com profissionais treinados e com uma proposta de melhoria contínua, acompanhando a expectativa do Cliente e a evolução das técnicas mais avançadas de trabalho.

A ISO, organização internacional de normalização é composta por vários países e vários comitês técnicos. Uma empresa consegue este certificado de qualidade através da implantação de todas as normas NBR ISO 9001:2000, ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Com auditoria de certificação por empresas certificadoras, e auditorias periódicas após a certificação.

Como vantagens ela assegura aos clientes a confiabilidade da qualidade dos produtos e serviços, gerando para a empresa maior credibilidade junto ao cliente e fornecedores, visando expansão de mercado, competitividade, mantendo sobre

equilíbrio os fatores técnicos, administrativos e humanos. Aos funcionários ,geram qualidade nos serviços, com treinamento, responsabilidade e envolvimento de toda a equipe.

A certificação da ISO HUTCHINS (1994, p. 5), “é uma conquista que algumas empresas tem conseguido no Brasil e no mundo. É importante saber divulgar esta certificação, suas vantagens, e assegurar a manutenção e continuidade da qualidade através dos requisitos da norma”.

O Objetivo básico do Sistema da Qualidade, segundo a NORMA ISO 9001:2000, “é atender à satisfação do cliente através da prevenção de não-conformidades”. A prevenção requer controle e este requer a previsibilidade e a observação constante daquilo que se faz. Assim, há necessidade de procedimentos documentados, capazes de assegurar, pela possibilidade de controle, o atendimento aos requisitos do cliente.

No dia a dia de uma organização existem tarefas rotineiras, repetitivas. Documentando a forma de faze-las, cria-se um padrão que permite observação e controle, e estabelece-se uma base de avaliação para esforços de manutenção e melhoria.

O termo Documentação do Sistema da Qualidade envolve duas entidades distintas:

os documentos do Sistema e os registros da qualidade. Os documentos do Sistema podem ser: manuais, procedimentos, instruções de trabalho, especificações, planos da qualidade. Mas a característica básica é que sempre precedem a atividade a ser executada. Servem para documentar as tarefas e processos.

Os registros da qualidade servem como evidências objetivas daquilo que já foi feito, portanto sempre sucedem a ação. Mostram o que aconteceu.

(NORMA ISO 9001:2000)

Cada empresa define sua própria estrutura de documentação, tomando decisões quanto a hierarquia a ser adotada. Deve definir em quantos níveis desdobrará seus documentos, e qual deve ser o conteúdo de cada nível .

A Política e os Objetivos da qualidade devem refletir o que seu Sistema da Qualidade deve ser capaz de assegurar. Ao estabelecer a Política da qualidade, a Administração deve levar em consideração que, a par das contingências próprias de cada organização, o sistema da Qualidade deve assegurar a produtividade através da redução de custos e da melhoria contínua dos processos e produtos / serviços, evidenciando a necessidade de compreensão e comprometimento com a gestão da qualidade em todos os níveis da organização.

O Manual da Qualidade (MQ) é um documento obrigatório para o Sistema da Qualidade. A forma de elaboração, depende do tipo de empresa que está sendo considerada. Por força de norma, só existem duas exigências para o manual da qualidade:

- a) que ele delinear a estrutura da documentação do sistema da qualidade e
- b) que ele inclua os procedimentos que demonstram o atendimento aos requisitos aplicáveis ao Sistema.

(NORMA ISO 9001:2000)

a) Planejar para Implementar

Antes de começar a implantação e implementação de um sistema da qualidade é fundamental planejar todas as atividades que devem ser executadas, evitando desperdício de tempo e retrabalho.

As gerências e as chefias devem ser conscientizadas da necessidade da implantação e implementação do Sistema da Qualidade e do comprometimento com o processo. Sem que estas funções estejam comprometidas não existe implementação efetiva. Para isso, é necessário que eles absorvam alguns conceitos importantes, e que percebam o que é um sistema da Qualidade e a importância da certificação.

b) Implantação e Procedimento Gerais

Com a estrutura da documentação definida e as pessoas treinadas, começa a elaboração dos documentos do sistema da Qualidade. O ideal é começar elaborando os procedimentos considerados gerais ao Sistema. Em paralelo, deve-se começar a minutar o Manual da Qualidade. Este documento é um dos primeiros a ser minutado e o último a ficar pronto, pois é necessário implantar e implementar todos os procedimentos para verificar a adequação do manual da Qualidade com a realidade da empresa.

Implantada a documentação, é preciso fazê-lo rodar, isto é fazer com que as instruções e procedimentos sejam efetivamente implementados.

A ferramenta utilizada para verificar a adequação e a conformidade da documentação é a auditoria interna. Para isso é necessário formar os auditores que executarão esta tarefa. A auditoria interna é exigência de norma e visa determinar se as atividades do Sistema da qualidade satisfazem disposições planejadas e se estas disposições estão eficazmente implementadas e são adequadas para atender aos objetivos do sistema.

Os auditores internos precisam ser treinados nos aspectos técnicos, mecânicos e emocionais da auditoria. Cabe à Administração prover estes recursos e manter registros que comprovem a habilitação dos auditores internos, através de treinamento específico.

Com o sistema pronto, os auditores preparados, treinadas as pessoas na aplicação dos documentos, estabelecido o programa de auditoria, deve ser conduzida a primeira auditoria interna do Sistema. Após a primeira auditoria, cabe à Administração

fazer a análise das principais não-conformidades encontradas, para se determinar quais as ações corretivas e preventivas que devem ser tomadas.

2.1.2. Processo de Certificação

Segundo HUTCHINS (1994, p. 12), “não existe metodologia de atuação uniforme para os Organismos de certificação, mas a premissa básica é assinar um contrato onde conte os direitos e obrigações de ambas as partes”.

Antes da auditoria o Organismo de certificação solicita a documentação do sistema da qualidade para análise crítica. A empresa pode optar por uma visita de pré-auditoria para verificar a situação de implementação do sistema, observando assim eventuais deficiências e permitindo a tomada de ações corretivas que se façam necessárias, nos prazos acordados, antes da auditoria de certificação.

Depois de tomar as ações corretivas, relativas a pré-auditoria, o Organismo de Certificação realiza uma auditoria completa no sistema da qualidade. A duração desta auditoria e número de auditores envolvidos depende do tamanho do sistema da empresa. Existem três possibilidades após a auditoria de certificação:

- a) Obtenção do certificado - o Sistema é certificado quando todos os elementos do modelo de garantia da qualidade escolhido estão implementados e se durante a auditoria foram detectadas apenas não-conformidade menores, que não implicam na quebra do Sistema.
 - b) Aprovação Provisória ou condicional - ocorre quando durante a auditoria é evidenciado que o Sistema está documentado mas não está totalmente implementado, ou quando o número de não-conformidades detectadas em determinada área demonstra um tendência negativa na implementação do sistema.
- Nestas situações, para que a empresa obtenha o certificado é necessário atender às solicitações de ações corretivas feitas pelo Órgão.

c) Não aprovação do sistema e não obtenção do certificado de Conformidade – ocorre quando a empresa tem um sistema documentado, mas não implementado, ou quando alguns requisitos críticos do sistema não estão implementados. Neste caso, será necessária uma nova auditoria do órgão certificador.

(INMETRO, 2003)

Durante a validade do certificado , a empresa recebe auditorias de supervisão, que tem como objetivo manter a certificação. Geralmente elas ocorrem de seis em seis meses, e não verificam todos os requisitos do sistema da qualidade.

Por ocasião da renovação do certificado, ao término de 3 anos é prática comum realizar uma auditoria completa no sistema da qualidade. É importante ter em mente que a qualquer tempo esse certificado poder ser suspenso ou cancelado, dependendo dos resultados das auditorias de supervisão.

A importância da escolha do Órgão certificador não pode ser desconsiderada. Uma vez firmado um contrato ele pode durar a vida toda, e ter que desfazê-lo pode gerar custos adicionais e aborrecimentos.

2.2. PARTICULARIDADES DO SERVIÇO

A prestação de um serviço, normalmente, caracteriza-se por personalizar o "produto". Assim o sistema produtivo de um serviço deve apresentar flexibilidade suficiente para dispor de um produto adequado às expectativas de cada cliente .

Nos itens a seguir, serão abordados alguns aspectos da qualidade em serviços, e as características dos serviços.

2.2.1. Qualidade em Serviços

A qualidade em serviços engloba, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem, ou seja, funcionários e administradores.

Para se obter qualidade em serviços é preciso conhecer os princípios básicos da qualidade em serviços.

- a) Visão Gerencial - ter visão clara do que se quer.
- b) Desenvolver um nicho estratégico - desenvolver os serviços que permitam que uma empresa avance um passo sobre seus competidores. Isso envolve atributos e perspectivas particulares de um negócio, que o cliente aprecia e apoiará de maneira firme.
- c) apoio do diretor e/ou gerente – cuidar e valorizar seu pessoal, para fornecer serviços com qualidade.
- d) Entender o seu negócio - expor-se à perspectiva da outra parte é uma forma efetiva de desenvolver a perspectiva operacional, tão crítica para o sucesso do serviço. Os envolvidos no processo, precisam entender suas tarefas imaginando o quadro todo.
- e) Aplicar os fundamentos operacionais – para melhorar os serviços, reduzindo o tempo de rodízio, é imperativo o conhecimento operacional. Se for necessário, combinar funções departamentais, usar melhor a capacidade, agilizar os processos ou mudar uma seqüência de trabalho para melhorar os serviços é imprescindível experiência operacional.
- f) Entender o cliente - ouvir o cliente de forma ativa, ser agressivo a respeito de ouvir. Parar os clientes e perguntar acerca dos serviços.
- g) Tecnologia apropriada - a tecnologia pode ser uma forma importante de melhorar os serviços, desde que o seu uso se restrinja à essa meta e à meta de ficar mais próximo do cliente.
- h) Necessidade de inovar - criar novos serviços e melhorar os antigos, estabelecer novos mercados e clientes.
- i) Contratar as Pessoas Certas.
- j) Fornecer treinamentos com base no perfil - projetar o treinamento de forma a ensinar aos empregados os perfis básicos necessários para melhorar os serviços.;
- k) Definir padrões .
- l) Estabelecer incentivos – os incentivos são tão fortes quanto o seu elo mais fraco. Motivação através de incentivos é forma inteligente e lucrativa de fazer as coisas.

(DENTON, 1990, p. 193)

Esses doze princípios ajudam a melhorar os serviços, criando lealdade dos clientes e lucratividade.

A qualidade de um serviço é um composto que quase nenhum cliente consegue definir com clareza, se perguntado a respeito.

O cliente possui expectativas sobre o serviço, que não constituem necessidades que possam vir a ser sociologicamente previsíveis. Tais expectativas estão sempre

relacionadas a três fatores de qualidade em serviços, e que definem do que vem a ser qualidade em qualquer circunstância: Desempenho, atendimento e Custo.

O desempenho tem a ver com a razão de ser do serviço em si, já o atendimento visa os aspectos referentes ao ato da prestação do serviço, e o custo do serviço que nem sempre tem uma conotação absoluta.

2.2.2. Características dos Serviços

Para CASAS (1997, p. 43), “a característica de intangibilidade significa que os serviços são abstratos”. Isso requer um tratamento especial ao compará-los com outras atividades de marketing. Não se faz o marketing de um contador por exemplo, da mesma maneira que se faz o de uma cadeia de lanchonetes”.

O aspecto inseparável dos serviços refere-se a outro importante determinante mercadológico de comercialização. Não se pode produzir ou estocar serviços como se faz com os bens.

A heterogeneidade refere-se a impossibilidade de se manter a qualidade do serviço constante, pois os serviços são produzidos pelo ser humano, que é de natureza instável, a qualidade da produção será também instável. É difícil manter uma empresa com o mesmo padrão de qualidade. Em uma mesma equipe pode haver diferenças devido à capacidade diferenciada.

Devido a estas características, o marketing de serviços deve ser diferenciado do de bens quanto à ênfase em certas ferramentas, principalmente treinamento e imagem.

2.3. QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS CONTÁBEIS

A contabilidade a fim de acompanhar o desenvolvimento das empresas e abertura dos mercados, passou a se preocupar com a questão da qualidade dos serviços prestados, permitindo aos usuários acompanhar e avaliar a evolução das empresas. Neste item estarão sendo abordados as premissas básicas da qualidade em serviços contábeis.

A boa qualidade dos serviços é tão importante para o usuário que paga por eles, como para o empresário que recebe para executá-los.

O ambiente deve possuir as condições mínimas para a finalidade a que se destina. À medida que melhoram essas condições e agregam-se outros fatores complementares, os resultados melhoram. O ambiente deve ser limpo, bem iluminado, ventilado e com a temperatura controlada.

O ambiente social em que se trabalha, o relacionamento entre as pessoas que trabalham na empresa e entre elas e terceiros, também é muito importante. Ambiente amistosa, qualidade alta, ambiente hostil qualidade baixa.

Os equipamentos são necessários à execução dos serviços contábeis, e a qualidade deles tem influência na qualidade dos serviços executados.

Os móveis e utensílios têm como sua principal característica proporcionar conforto para quem deles se utiliza. O conforto do profissional durante seu expediente influi favoravelmente no volume e na qualidade do serviço executado.

Os equipamentos de informática, programas e periféricos são os maiores responsáveis pela qualidade desses serviços. Para o trabalho final ter um ótimo resultado, as ferramentas precisam estar em excelente estado. É veloz o avanço tecnológico na área da informática, portanto, para a manutenção da qualidade é necessário renovar os equipamentos.

As empresas contábeis vendem serviços, e esses serviços devem ser executados por profissionais capazes e talentosos.

Motivar pessoas a executar da melhor maneira as tarefas que lhes foram confiadas não é uma tarefa fácil, pois depende de alguns fatores como: remuneração, benefícios e ambiente. As empresas de contabilidade não podem concorrer ou até mesmo acompanhar as empresas médias e grandes, de outros ramos, na concessão de benefícios a seus funcionários, mas não devem se furtar em conceder aqueles que estiverem ao seu alcance.

a) Organização Interna

Interligando todos os fatores de uma estrutura empresarial (ambiente físico, social, equipamentos e pessoas) para que funcionem com harmonia e eficiência, necessita-se de um conjunto de regras e procedimentos que formam o que se pode chamar de organização interna.

Na entrada de documentos, uma seção ou uma única pessoa deve responder pela recepção dos documentos originários dos clientes, mantendo alguma forma de registro para identificação. Em seguida, uma imediata distribuição aos setores que deles irão se utilizar.

A saída de documentos a serem entregue ao cliente, tanto aqueles deles recebidos, quanto aqueles produzidos pela empresa contábil, devem ser acompanhados de protocolo de entrega.

É importante que todos os que trabalham em uma empresa de serviços contábeis conheçam a ordem hierárquica e a responsabilidade por cada serviço executado, e saibam quais as perspectivas oferecidas. Um regulamento interno, assim como um manual de procedimentos visam padronizar o serviço e a conduta de sócios e colaboradores.

b) Atendimento

Para as empresas prestadoras de serviços contábeis a atenção que se dá ao cliente tem maior importância na satisfação e conseqüente manutenção do mesmo. O atendimento é ainda mais importante se levar em conta que a carteira de clientes é parte significativa na avaliação da empresa, superando outros bens. O atendimento deve primar pela rapidez e eficiência.

Os meios de comunicação à disposição no mercado, facilitam a comunicação entre o cliente e a empresa de serviços contábeis, enquanto o crescimento das áreas urbanas e a dificuldade de locomoção prejudicam a comunicação pessoal. Assim, tanto o cliente como a empresa dão preferência à comunicação não pessoal, porém, os contatos pessoais continuam sendo necessários em determinadas circunstâncias.

A qualidade do atendimento depende fundamentalmente da eficiência de quem atende. Os assuntos rotineiros devem ser de pleno conhecimento daqueles que forem encarregados dos setores consultados.

A qualidade dos produtos e relatórios enviados ao cliente é de extrema importância para a qualidade dos serviços prestados, por se o resultado final de todo trabalho executado referente a uma determinada tarefa, na sua forma material, palpável.

2.3.1. Caracterização do Serviço Contábil

O serviço contábil tem natureza intangível, e divide-se basicamente, em três grandes grupos acoplando funções de Consultoria, Assessoria e Execução de serviços Fiscal, Trabalhista e Contábeis. Os clientes, no entanto, esperam muito mais, esperam que o contador os ajude a resolver os problemas de seu negócio. O serviço contábil, porém, não se limita à área tributária.

a) Serviços de Consultoria

A consultoria sempre fez parte do serviço contábil. Orientar e aconselhar o cliente é tarefa diária dentro das empresas de serviços contábeis. As consultas são feitas pelas mais diversas razões possíveis e imagináveis, e para os clientes quanto mais a empresa é consultada, mais importante ela se torna para eles.

Segundo THOME (2001, p. 60), “consultoria é a capacidade do consultor de transformar sua experiência em conselhos úteis a seus clientes, e é através dela que acontece a maior parte dos contatos”.

Alguns tipos de consultoria:

a) Na constituição e na fase pré-operacional

A empresa contábil atende seu futuro cliente do início ao fim, com informações amplas e precisas mesmo que resumidas.

b) Durante sua atividade

Após a constituição da empresa, inicia-se sua fase operacional. É muito comum o fornecimento de manuais de instrução, com as informações mais comuns sobre as principais dúvidas dos clientes.

c) No encerramento da empresa.

A participação da empresa contábil no processo de encerramento e baixa da empresa é fundamental, para evitar que o cliente tenha gastos desnecessários.

Os serviços prestados pelos diversos departamentos de uma empresa de serviço contábil além da consultoria, são:

a) Escrituração contábil

São os lançamentos contábeis feitos a partir dos documentos fornecidos pelo cliente, e que posteriormente são transformados nos livros Diário e Razão.

b) Conciliação de contas

Procedimento efetuado antes do encerramento da escrituração, principalmente as contas de movimentação bancária, as contas representativa de créditos (clientes, duplicatas a receber, ...) e de débitos (fornecedores, financiamentos,...)

c) Demonstrações financeiras

São os balancetes mensais, balanço patrimonial, demonstração de resultado, demonstração de lucros e prejuízos acumulados, demonstração das mutações do patrimônio líquido e demonstração das origens e aplicações de recursos.

d) Declarações fiscais

Governo federal é o maior interessado nas informações a serem fornecidas através das diversas declarações obrigatórias. É da contabilidade que são extraídas estas informações.

e) Contabilidade Gerencial

Quando o cliente necessita, faz-se o levantamento de custos, controle de estoques, contabilidade por centro de custo,...

f) Arquivo Magnético

Empresas com patrimônio líquido superior a R\$ 1.633.072,44 estão obrigadas fornecer quando solicitado, o arquivo de sua escrituração contábil na forma como a Lei determina.

g) Arquivo dos documentos contábeis

As empresas são responsáveis pela guarda e conservação dos documentos que serviram de base para a escrituração contábil, mas as empresas de contabilidade pode adotar um padrão para arquivar os documentos de seus clientes, antes de devolvê-lo.

h) Administração de pessoal

Departamento pessoal pode ser para o cliente o espelho de toda a empresa contábil. Se ele funciona bem, todos os demais serviços também devem ser bons.

Os serviços de departamento pessoal podem ser divididos em quatro fases distintas: admissão, permanência do empregado, demissão, e demais relatórios e informações impostos pela legislação trabalhista.

i) Escrituração fiscal

É a escrituração dos documentos fiscais, apuração dos impostos e contribuições e o fornecimento das informações fiscais obrigatórias.

j) Auditoria e Perícia e Assessoria

2.3.2. Empresas de Serviços Contábeis

A empresa de serviço contábil tem como missão prestar serviços 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.

THOME (2001, p. 19) “É um conjunto formado da união entre tecnologia e a capacidade humana disponível com as qualidades necessárias para dirigir, controlar e coordenar as atividades essenciais para o bom desempenho do trabalho a ser executado”.

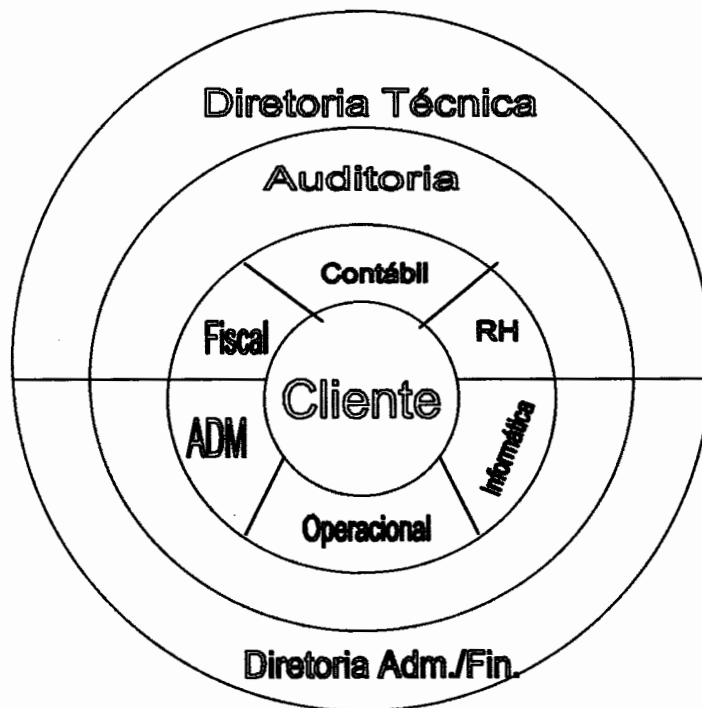
O exercício das atividades negociais das empresas contábeis realiza-se para atender ao processo de terceirização dos serviços contábeis das empresas, sob a forma de assessoria, consultoria, ou execução da contabilidade, da auditoria, da análise econômico-financeira, do cálculo dos custos, da preposição de sistemas gerenciais, da perícia contábil, planejamento tributário e outros serviços de natureza contábil. Em geral, as empresas prestadoras de serviços contábeis, prestam serviços para pessoas jurídicas e pessoas físicas que atuam em todos os ramos de atividade econômica. É comum que as empresas prestadoras de serviços contábeis, dediquem-se tanto à execução de serviços como assessorar seus clientes.

O tamanho e a complexidade da infra-estrutura dessas empresas variam de acordo com o volume e a diversidade das pessoas que nela trabalham. O espaço físico

também se adapta às necessidades do pessoal e à amplitude dos serviços nela desenvolvidos, normalmente são pessoas com atividades múltiplas não especializadas.

Existem também as empresas contábeis maiores, divididas em departamentos independentes e autônomos, em que cada departamento é especializado por áreas.

O fluxograma abaixo, tem por finalidade demonstrar qual o público alvo que se relaciona direta ou indiretamente com a empresa de contabilidade nas mais diversas situações, visando sempre a satisfação do cliente.



(VICTORINO, 1999, p. 29)

Por serem prestadoras de serviços profissionais, a qualidade da mão-de-obra é de suma importância. Para atender os clientes são necessários diversos tipos de profissionais, alguns especializados no ramo contábil, outros não. Além da mão de obra

especializada na área contábil, as empresas de serviços contábeis, precisam contar com outros profissionais, como: recepcionista, arquivistas, secretárias, digitadores, mensageiros, e expertos em informática, para cuidar do bom andamento dos equipamentos, softwares, redes internas,...

Embora ainda tenha sido desenvolvido apenas poucos estudos a respeito da atuação da empresas de contabilidade no Brasil, já se encontram disponibilizados nos Conselhos de Contabilidade e na Federação das Empresas de Serviços Contábeis – FENACON dados estatísticos sobre estas empresas.

Atualmente, existem no Brasil 63.357 (FENACON, 2003) empresas ou organizações contábeis que estão devidamente registradas nos diversos Conselhos Regionais de Contabilidade dos Estados. Deste total, 1.845 no Estado do Paraná e 747 estão distribuídos na Cidade de Curitiba e Região Metropolitana.

a) Customização , Satisfação dos Clientes

As empresas de prestação de serviços contábeis adotam os mais variados critérios para fixação de seus honorários. Podem ser divididos em dois grandes grupos:

- a) Dissociados do tempo empregado
- b) Baseado no faturamento do tomador do serviço para fixar seus honorários.
- c) Relacionados com o tempo empregado

Baseado no tempo empregado para execução dos serviços contratados ou a serem contratados.

(THOME, 2001, p. 74)

As empresas levam em consideração o volume aparente do serviço a ser executado, fixando os honorários com razoável margem de erro., pois dispensam controles mais precisos para medir o tempo gasto na execução dos serviços .

Algumas empresas de serviços contábeis têm uma carteira de clientes com um perfil bastante homogêneo, o que facilita a estimativa de custo dentro de uma pequena margem de erro.

Outras adotam, alguns parâmetros que levam em consideração uma estimativa aproximada, do tempo gasto na execução dos serviços: quantidade de sócios e funcionários da empresa, quantidade de notas fiscais recebidas e emitidas e quantidade de lançamentos contábeis efetuados em um determinado período.

Na auditoria, os serviços são cobrados com base na quantidade de horas utilizadas na sua execução.

No campo da perícia contábil, conforme a NBC P2, devem-se estabelecer os honorários, considerando entre outros fatores, “as horas estimadas para realização de cada fase do trabalho”.

Por prestarem serviços diferenciados para diferentes clientes, a apuração dos custos na empresa de serviços contábil, é muito complicada. Convém separar os diversos departamentos e, após levantar o custo direto de cada um, procurar distribuí-lo entre os clientes que são atendidos por esse departamento, evitando que clientes sem empregados sejam onerados pelos custos do departamento pessoal.

Após a determinação do custo, deve-se determinar o valor dos honorários mensais, com base na escolha da margem de lucro que foi apropriada.

2.3.3. Indicadores da Qualidade

A principal preocupação de uma organização interessada em aderir à qualidade em serviços, é o desenho de um Sistema de Indicadores de Qualidade em Serviços. Esse sistema permitirá atender melhor as expectativas dos clientes, porém exige um projeto de Melhoria Contínua da Qualidade em Serviços contábeis

a) O Cliente Como Referencial na Definição de Indicadores

As organizações estão cientes que os resultados financeiros e a expansão de seus mercados são decorrência da satisfação de seus clientes. Entretanto, a busca da satisfação implica em conhecer de forma aprofundada as expectativas e requerimentos que o cliente e o mercado exigem. Desta forma surgem a cada dia novas estratégias e programas da qualidade com traços comuns, voltados para a excelência dos serviços e plena satisfação dos clientes.

Surge assim, a necessidade da medição da satisfação dos clientes. De acordo com alguns gerentes um elemento abstrato, intangível e subjetivo. Diversos são os programas da qualidade que apresentam como objetivo principal a avaliação da qualidade das empresas segundo os clientes. O Prêmio Nacional da Qualidade é um destes programas a nível nacional que reconhece a qualidade das empresas através de parâmetros ou critérios de avaliação.

De acordo com os "Critérios de avaliação" publicado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, o tópico 'Resultados relativos à satisfação dos clientes '

requer que sejam apresentados resultados dos indicadores, utilizados para medir o desempenho da organização, tal como é vista pelo cliente. Esses indicadores incluem: satisfação dos clientes, insatisfação dos clientes, fidelidade, retenção, conquista e perda de clientes e suas contas, o valor do serviço na percepção do cliente, prêmios competitivos, classificações e reconhecimento dos clientes e de organizações independentes.

Os resultados de satisfação dos clientes podem ser obtidos através de canais facilitadores do acesso à informações, assistência, sugestões e/ou reclamações. Na prática estes canais de acesso podem incluir:

- Centrais ou serviços de Atendimento aos Clientes ;
- Acessos via Fax, carta ou Internet, tais como: "Fale com o Gerente/Diretor", folhetos de sugestões, pesquisas de opinião; e
- Ouvidor , entre outros.

(Fundação Nacional da Qualidade, 2003)

É de suma importância que a existência desses canais seja efetivamente comunicada aos clientes, através de folhetos explicativo, rótulos de produtos, campanhas publicitárias ou dos representantes da empresa.

A avaliação da satisfação dos clientes, pode incluir tanto escalas numéricas de graduação, quanto escalas descritivas. Uma avaliação eficaz da satisfação do cliente fornece informações confiáveis sobre o grau de importância dado pelo cliente a cada uma das características relevantes dos produtos e dos serviços associados e sobre o relacionamento existente entre essa graduação e as prováveis ações futuras desse cliente, como recompra ou referências positivas para a organização. Dentre as características relevantes, podem ser incluídos o "preço" e o "valor do serviço para o cliente".

Os questionários de pesquisa, os grupos de foco e as entrevistas com os clientes são métodos usualmente utilizados para a obtenção de informações relativas à satisfação dos clientes.

Para intensificar a satisfação e estabelecer parcerias com os clientes, a existência de um processo de avaliação estruturado é vital para garantir o efetivo uso das informações obtidas, melhorando os processos e portanto, o relacionamento e a satisfação dos clientes. Desta forma este trabalho direciona diversas ações voltadas à avaliação de resultados organizacionais baseadas nos clientes, através da proposta de metodologia da avaliação do desempenho com o uso de indicadores em empresas de serviços.

b) Confiabilidade – Fidelização do Cliente

Serviços confiáveis e com alta qualidade está baseado em diversos fundamentos. Executar tarefas extras para satisfazer os clientes, para fazê-los se sentirem da família, são os chamados serviços amigáveis. Entretanto, serviços amigáveis não asseguram confiança ou a lealdade dos clientes a longo prazo.

Destaca FREITAS (1997, p. 215) “que o Marketing de Relacionamento existe há 30 anos e tem como fundamento o conhecimento das expectativas do cliente. Através de técnicas e metodologias de pesquisa específicas obtém informações sobre as suas necessidades e desejos, e, identifica o perfil de cada cliente”. Importante destacar que necessidades e desejos são atributos bem diferentes. As necessidades dizem respeito ao motivo para a demanda, enquanto que o desejo diz respeito a uma atitude, ao estilo

do consumidor para a escolha daquilo que necessita. Não se pode influenciar a necessidade - ela existe ou não existe - mas pode-se influenciar o desejo de escolha para a satisfação de uma necessidade.

Afirma FREITAS (1997, p. 216) “que durante 30 anos não houve necessidade do conhecimento e muito menos da sua aplicação na prática, porque a economia brasileira era sem muita concorrência e com pouca competitividade”. Mas tudo está mudando e com uma velocidade incrível na direção do encantamento do cliente . Antes da revolução industrial, tudo o que se produzia era consumido, pois havia muito mais consumidores do que produtores. Após a revolução industrial , a oferta cresce e torna-se um pouco maior do que a demanda. Nesse momento surge o Marketing com o propósito de chamar a atenção e a preferência dos cliente/ consumidores para os produtos e serviços, pois , a oferta agora passa a ser maior do que a demanda, mas não muito. Atualmente com a abertura econômica a oferta cresce de maneira expressiva e torna-se muitas vezes maior do que a demanda. Há novos ofertantes no mesmo mercado “disputando a preferência do cliente / consumidor “ .

As empresas que corresponderem com maior competência às expectativas dos clientes além de conquistarem a sua fidelidade poderão participar de um mercado maior, altamente competitivo e global. Os pré-requisitos para a efetividade em um mercado globalizado são: a) Elevado nível de qualidade na prestação de serviços; e b) produtividade.

A concorrência vem ao longo dos últimos anos, aprimorando suas competências e capacitação na direção de um melhor posicionamento, na qualidade das relações internas e externas, na velocidade de resposta às expectativas do mercado e à uma

alta capacidade de conversão de dados em informações sobre o seu negócio e principalmente sobre seus clientes. Qualificaram as suas ofertas como inteligente, pois atendem ao consumidor. Sabe-se através de pesquisa que:

- a) custa muito mais caro abrir um cliente do que mantê-lo.
- b) retorno investido na abertura de um cliente é de aproximadamente 18 meses.
- c) sucesso depende do aumento do tempo de vida útil dos clientes.
- d) cliente está cada vez mais exigente.
- e) cliente têm o poder da informação e por esse fato é muito mais veloz na sua avaliação e decisão de escolha e
- f) Os concorrentes estão trabalhando "de sol a sol " para oferecer valor de acordo com a percepção dos clientes.

(LOBOS, 1993, p. 271)

Essas são as fundamentais razões para uma reflexão diligente e cuidadosa sobre a vital importância da fidelização de Clientes. O caminho é longo e a construção da fidelidade é demorada. Mas sempre é tempo de começar. É imprescindível não esperar mais. O primeiro grande passo é saber quem é o cliente e qual a sua importância para a empresa. Eis aí o ponto fundamental. Conhecer o cliente, saber qual a sua percepção e a importância referenciada aos fatores críticos de sucesso do produtos e serviços que lhe são ofertados.

Todos deverão ter em mente que o Cliente é o Presidente. É ele quem deve orientar as nossas estratégias e desenvolver continuamente nossas competências e capacitações. O importante é chegar em primeiro lugar na mente do consumidor com qualidade e valor.

O gerenciamento do relacionamento com o cliente é uma ferramenta indispensável para conviver com o cliente. A cada serviço realizado ele passa muitas informações, a cada contato está falando sobre as suas expectativas , a cada reclamação está falando dos seus desejos. Está sendo registrado ? Está sendo

analisado ? Está sendo ouvido ? Está tendo resposta ? Em que tempo ? Em tempo Real ? Se para qualquer uma dessas perguntas a resposta for um não, é sinal que a empresa necessita urgente conhecer sobre a era da informação na era do cliente. A era do cliente existe, é um fato, pois há mais concorrentes e por conseguinte muito mais oferta. Foi o tempo de produzir e vender.

A fidelização dos clientes é o passaporte para o futuro e condição para a permanência no mercado a médio e longo prazo. O cliente só será fiel se a empresa for competentes. Esta, só será competente se adentrar na era da participação onde todos aceitam a idéia de que o presidente é o cliente. A participação exige que elas assumam sua responsabilidade funcional de escolher, de exercitar uma influência significativa, de atuar politicamente e de ser membro interdependentes de um universo diferente. Quando isso acontece, a probabilidade de que mais façam um trabalho de que gostam parece aumentar. Não há nenhuma razão para que não possamos ou não devamos gostar de nosso trabalho.

É possível sentir orgulho e alegria mesmo pela mais corriqueira das tarefas, mas isso acontece somente se estivermos conscientes da sua importância dentro do todo e do valor que agregamos ao desempenha-la. O espírito de participação é o único espírito capaz de construir valor percebido e fidelizar clientes com serviços que encantam.

Prestar serviços de forma participativa de maneira que o serviço certo, na hora certa, na qualidade certa, no tempo certo, no formato certo, ao preço certo possam encantar e conquistar a fidelidade do cliente.

c) Empatia

Uma cliente entra na loja procurando uma calça jeans. A vendedora estabelece um contato visual com a cliente e rapidamente seleciona três modelos que mais se aproximam do "gosto" da cliente. Durante a escolha do modelo, a vendedora interage habilmente e absorve grande quantidade de informações e reações. Antes de fechar o negócio, a vendedora surpreendentemente apresenta à cliente uma nova peça de roupa que lhe é irresistível. Perguntada em um momento posterior a respeito da razão do seu elevado desempenho nas vendas, mesmo em relação às vendedoras mais experientes, a vendedora não soube responder. "Está em mim....".

Cenas como esta se repetem diariamente com diferentes pessoas em diferentes situações e revelam uma das mais poderosas habilidades humanas, a empatia. A capacidade que se desenvolve na autoconsciência emocional, é a aptidão pessoal fundamental. As pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sutis sinais sociais que indicam de que os outros precisam ou querem.

A criatividade já vem sendo incentivada e desenvolvida nas empresas para aperfeiçoar o processo de projeto de novos produtos. A empatia, entretanto, é uma habilidade ainda pouco estudada e sua aplicação na prestação de serviços é restrita e incipiente.

A habilidade empática é tão fundamental para os relacionamentos humanos, que sua presença se mostra proveitosa em praticamente todas as áreas de atividades das empresas. Com a empatia, melhora-se a comunicação, melhora-se o relacionamento de profissionais, facilita-se o treinamento e aperfeiçoamento do corpo de trabalho entre

outros inumeráveis benefícios. Pode promover um diferencial em uma das questões mais estratégicas para a sobrevivência das empresas, a capacidade de gerar inovações.

Segundo LOBOS (1993, p. 269) “a principal contribuição da empatia na prestação de serviços é a possibilidade de enxergar corretamente os mercados consumidores e deles extrair verdadeiras oportunidades de negócios gerando demanda por serviços”. Através de uma percepção empática de seu mercado consumidor, representantes de uma empresa podem se colocar no lugar de seus clientes e perceber suas necessidades e sentimentos. Podem vislumbrar inclusive aquelas necessidades que os próprios clientes observados não perceberiam em função de suas próprias limitações.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta monografia está baseada nas Normas para Sistemas da Qualidade – NBR ISO 9001:2000, além de uma pesquisa teórica sobre a prestação dos serviços contábeis, suas características, Empresas de Serviços Contábeis e Qualidade em Serviços Contábeis.

Foram tomados como exemplo três Empresas de Serviços Contábeis, de médio porte, com em média 15 empregados cada uma, e que a pouco mais de um ano estão com o sistema da qualidade implantado (ISO 9001:2000).

Foram aplicados dois questionários de satisfação, um sendo direcionado para os clientes, e outro para funcionários e diretores das empresas de serviços contábeis. De posse do cadastro de clientes das empresas, foram selecionados aleatoriamente três (3) clientes de cada uma, para efetuar a pesquisa. As questões aplicadas, avaliaram os serviços antes durante e após a implantação do sistema da qualidade. Com essa pesquisa, foi possível concluir quais os tipos de dificuldades e melhorias encontradas, e o que pode ser feito para tornar o sistema ainda mais eficaz.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. Consolidação e Tabulação dos Dados

Como pesquisa de campo foram aplicados dois questionários . Um com 21 questões, sendo essas para os diretores/ responsáveis pelos escritórios, e outro com 10 questões para os clientes dos escritórios. As questões avaliam os serviços prestados em três momentos distintos: antes, durante e depois da implantação do Sistema da Qualidade ISO 9001:2000. A seleção dos clientes pesquisados foi aleatória.

O questionário aplicado tomou como parâmetro o seguinte:

- a) Regular - para os serviços que funcionam precariamente
- b) Bom – para os serviços que se igualam aos das outras empresas
- c) Ótimo – serviço de qualidade, aquele que possui um diferencial
- d) Satisfatório – para os serviços que satisfazem momentaneamente as necessidades dos clientes
- e) Deficiente – para os serviços ruins que de fato não funcionam

Na apresentação dos resultados, os parâmetros que não tiveram resposta, não foram citados.

Esses questionários auxiliaram nas conclusões, apontando as maiores dificuldades e melhorias encontradas e o que poderá ser feito para tornar o sistema ainda mais eficaz.

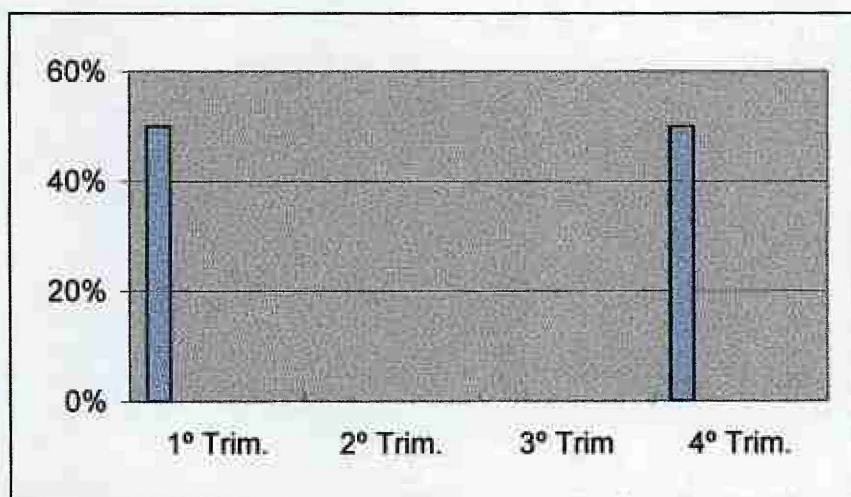
4.1.2. Perfil das Empresas Pesquisadas

Esta pesquisa de campo foi realizada em três empresas de serviços contábeis, consideradas de médio a grande porte, que possuem o Sistema ISO 9000.

a) Empresa "A"

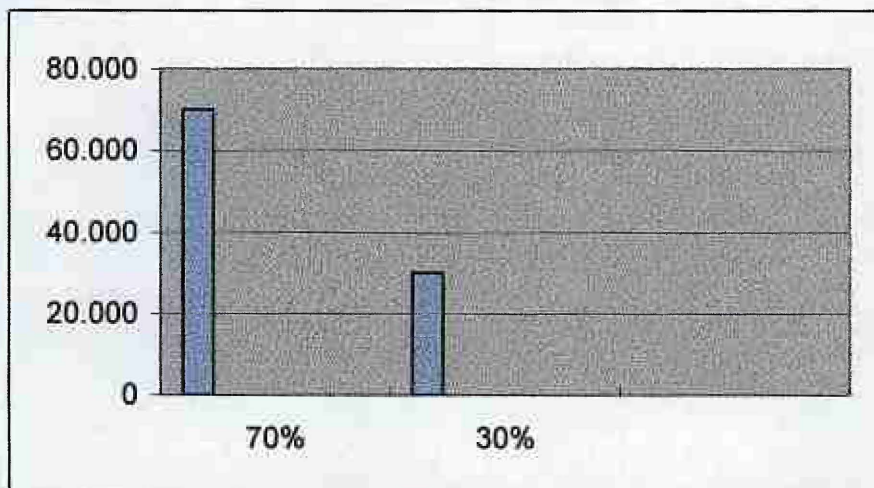
Atua no ramo contábil a mais de 20 anos e desde sua fundação, está situada na cidade de Curitiba. Sua estrutura organizacional é composta por mais de 20 colaboradores e uma carteira com mais de 200 clientes. Instalações modernas com todas as ferramentas necessárias para o bom andamento dos serviços. Está certificada a mais de 2 (dois) anos e o órgão certificador foi DQS do Brasil S/C Ltda.

Pico de Serviços



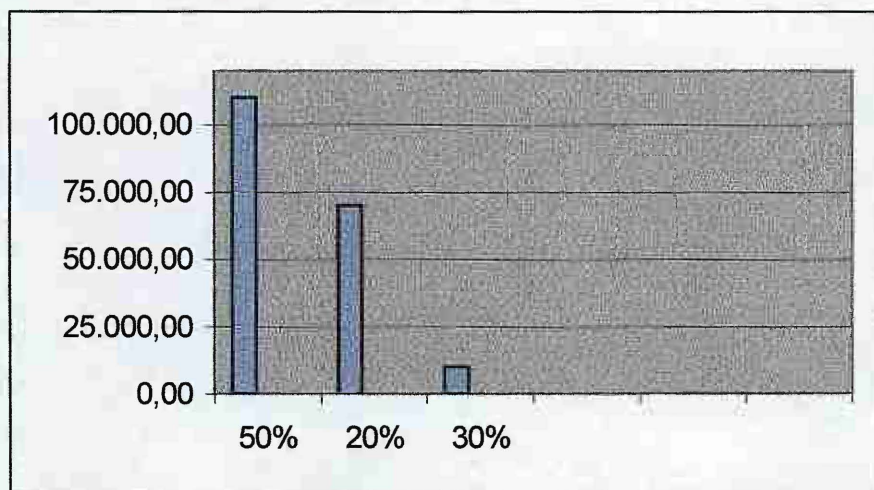
A empresa "A" apontou como sendo o período de maior acúmulo de serviços o 1º e o 4º trimestre do ano. Justificou que nestes períodos ocorrem os fechamentos dos exercícios e das declarações fiscais obrigatórias.

Faturamento Médio Mensal



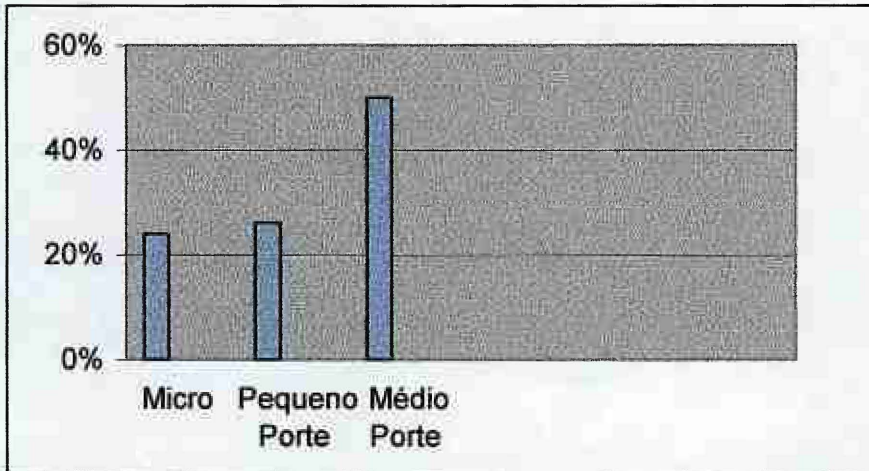
A empresa "A" não declarou o valor real do seu faturamento mensal, mas respondeu que a média fica em torno de 50.000 à 70.000,00 reais .

Faturamento Médio Mensal dos Clientes



30% dos clientes da empresa "A" possuem faturamento médio mensal de aproximadamente 10.000,00, 20% oscilam de 10.000,00 `a 70.000,00 e 50% faturam mais de 100.000,00 reais.

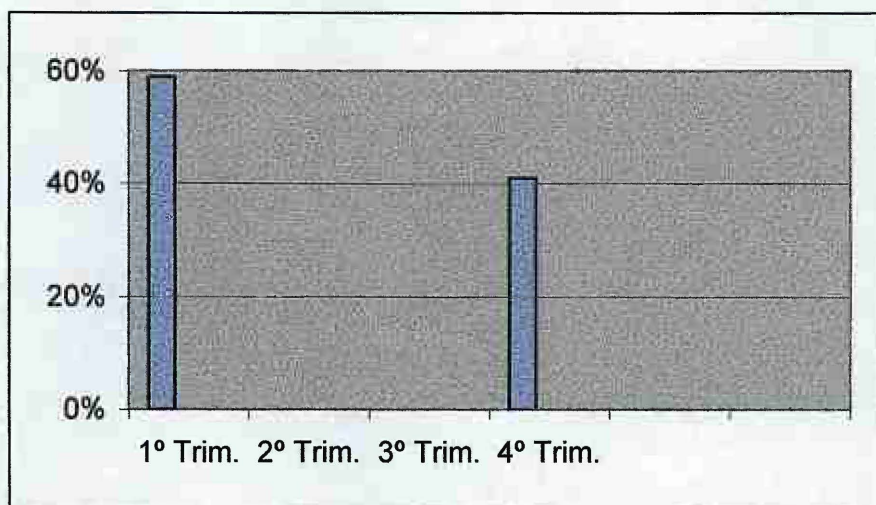
Perfil dos Clientes



A clientela da empresa "A" é composta 50% por empresas de médio porte, 26% por empresas de pequeno porte e 24% por microempresas.

b) Empresa “B”

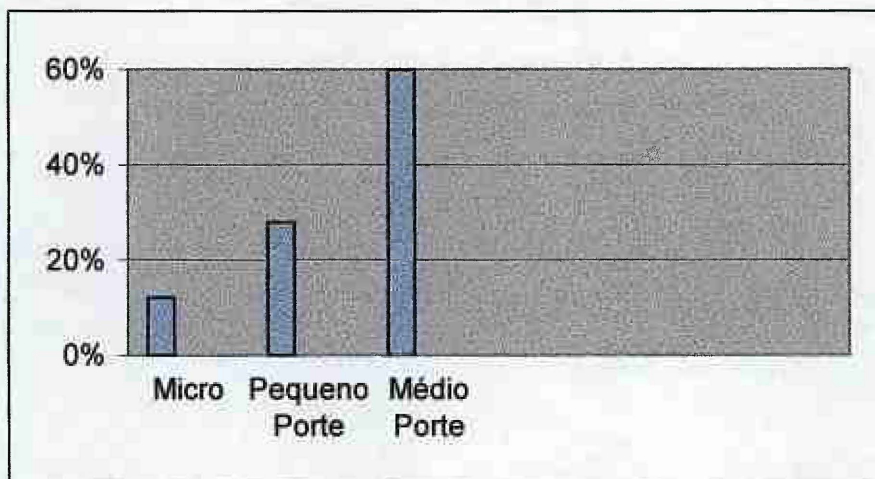
No mercado há 25 anos, é uma empresa de pequeno porte, com uma carta de clientes bem enxuta aproximadamente 100. O quadro de pessoal conta com mais de 20 colaboradores, está certificada a mais de 1 (um) ano e o órgão certificador foi SGS ICS Certificadora Ltda.

Pico de Serviços

Para a empresa “B “ o acúmulo de serviços é maior no primeiro trimestre do ano com 59% , e no quarto com 41%.

O faturamento médio mensal da empresa “B” e de seus clientes, não foi informado.

Perfil dos Clientes

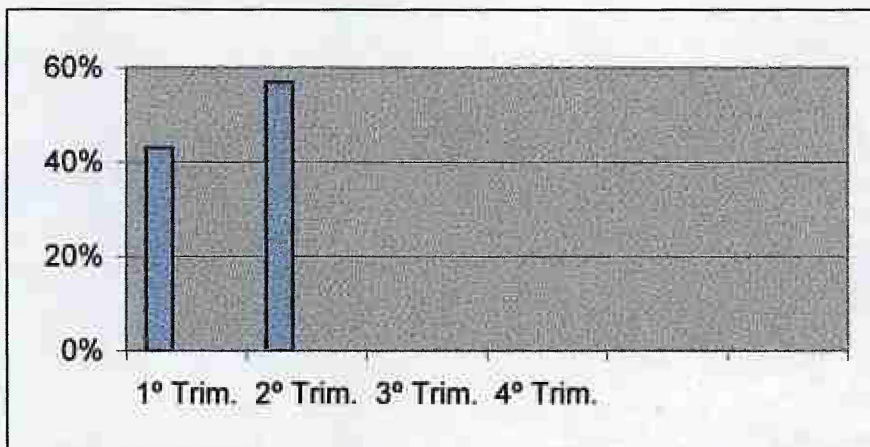


60% dos clientes da empresa "B" são empresas de médio porte, 12% são microempresas e 28% são empresas de pequeno porte.

c) Empresa "C"

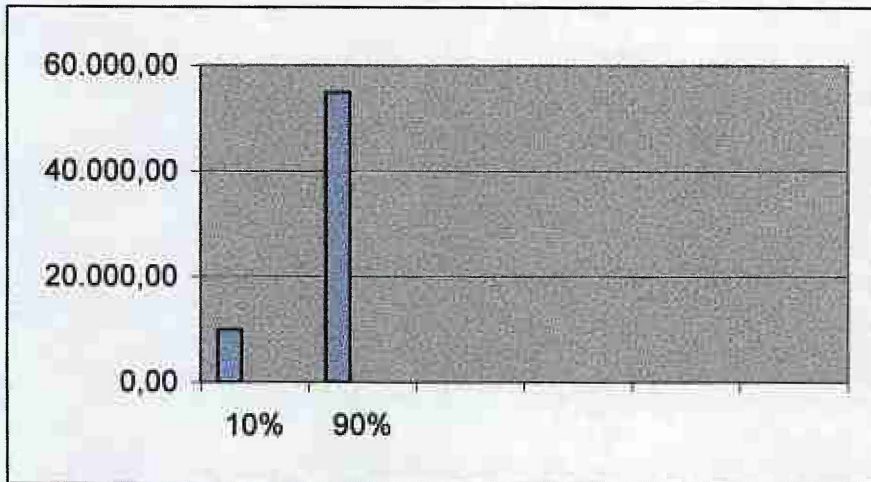
A empresa "C" está situada em São José dos Pinhais, região metropolitana de Curitiba, atua a mais de 26 anos e foi uma das primeiras empresas do ramo contábil a implantar o sistema da qualidade. Certificada há mais de 2(dois) anos, a empresa "C" é de médio porte, com mais de 20 colaboradores e uma carta de clientes que fica entre 100 e 200 clientes.

Pico de Serviços



A empresa "C" considerou como período de pico o primeiro trimestre com com 43% e o segundo trimestre com 57%.

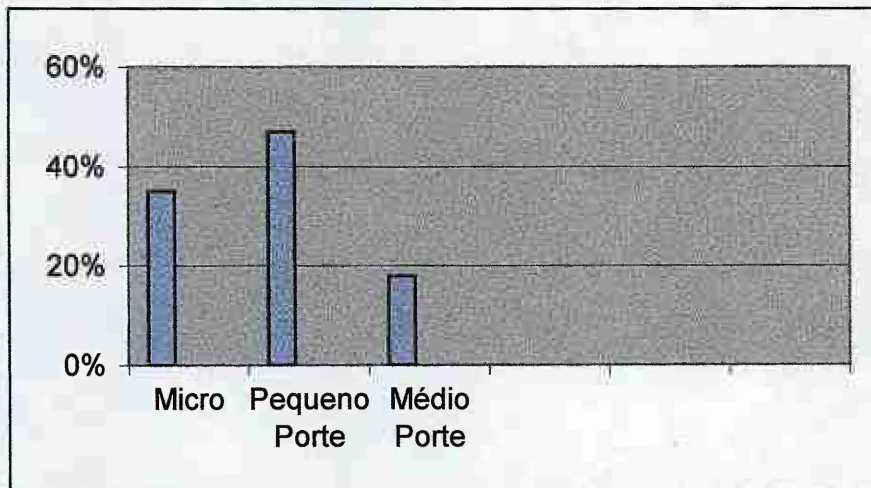
Faturamento Médio Mensal



Esta empresa não declarou precisamente os seus valores, mas respondeu que 90% está acima de 50.000,00 e 10% corresponde a aproximadamente 10.000,00

O faturamento dos clientes da empresa "C" oscila entre 12.000 e 60.000 mensais.

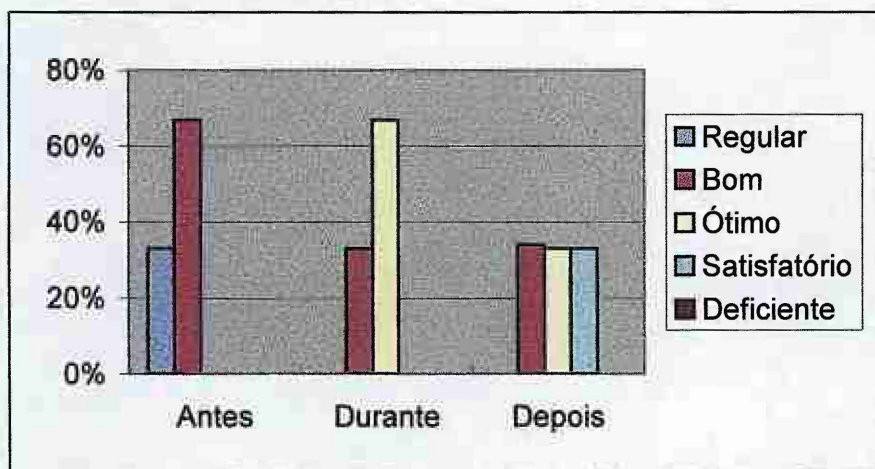
Perfil dos Clientes



35% dos clientes da empresa "C", correspondem a micros empresa, 47% são empresas de pequeno porte e 18% são empresas de médio porte.

4.1.3. Avaliação da Empresas de Serviços Contábeis

1) Prazos para Execução dos Serviços



Antes 67% consideraram bom, e 33% regular

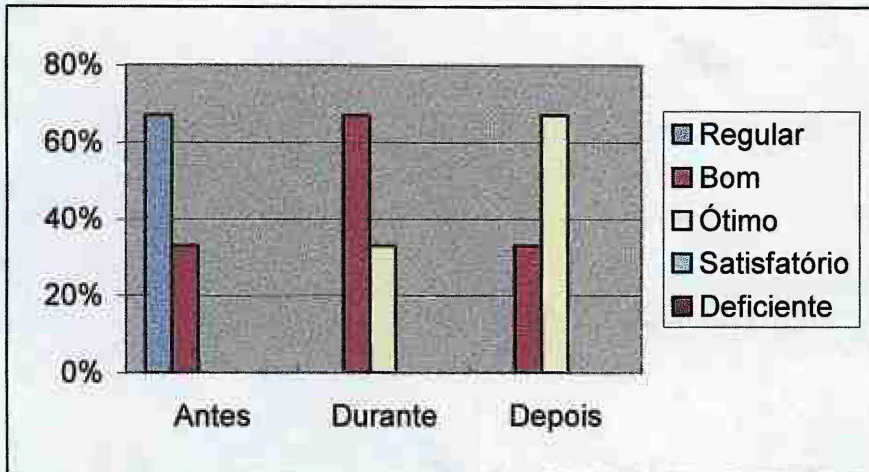
Durante 67% ótimo 33% bom

Depois 33% satisfatório, 33% ótimo e 34% bom

O percentual regular apontado antes da implantação do sistema da qualidade, foi justificado pelas empresas pela falta de controle.

Nenhum dos entrevistados deram como resposta o parâmetro deficiente.

2) Atendimento na Solução de Problemas



Antes 67% regular e 33% bom

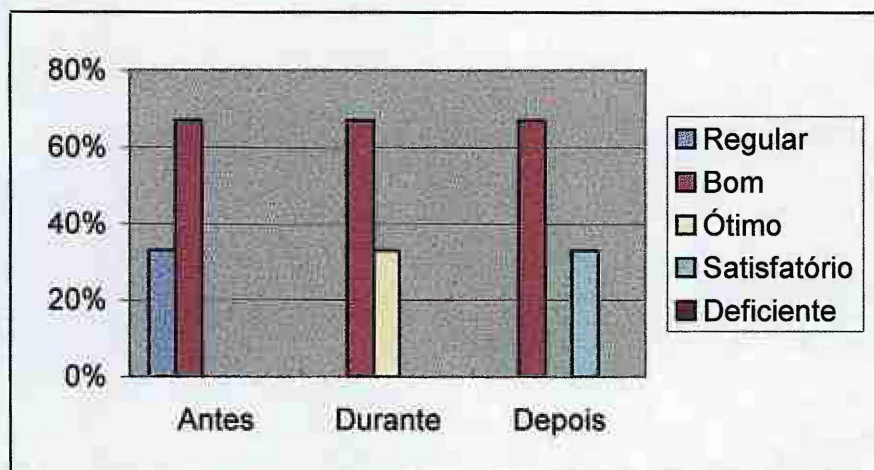
Durante 67% bom e 33% ótimo

Depois 67% ótimo e 33% bom

As empresas alegaram pouca habilidade na hora de auxiliarem seus clientes a solucionar problemas. Com a implantação do sistema, vieram os treinamentos que ajudaram a aprimorar estas habilidades.

Nenhum dos entrevistados deram como resposta o parâmetro deficiente.

3) Predisposição e Disponibilidade para o Atendimento



Antes 67% bom e 33% regular

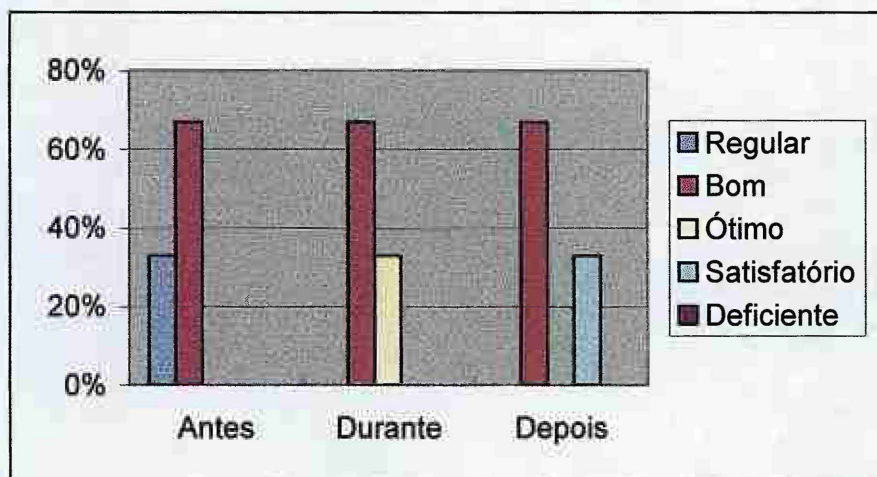
Durante 67% bom e 33% ótimo

Depois 67% bom e 33% satisfatório

Antes os clientes eram vistos como mais um (número, honorário), fazendo com que existisse pouca disposição para atendê-los. Durante e depois, a proximidade com os clientes passou a ser constante, mudando a visão das empresas, fazendo com que encarassem os clientes como parceiros.

Nenhum dos entrevistados deram como resposta o parâmetro deficiente.

4) Atendimento das Necessidades Específicas de cada Cliente



Antes 67% bom e 33% regular

Durante 67% bom e 33% ótimo

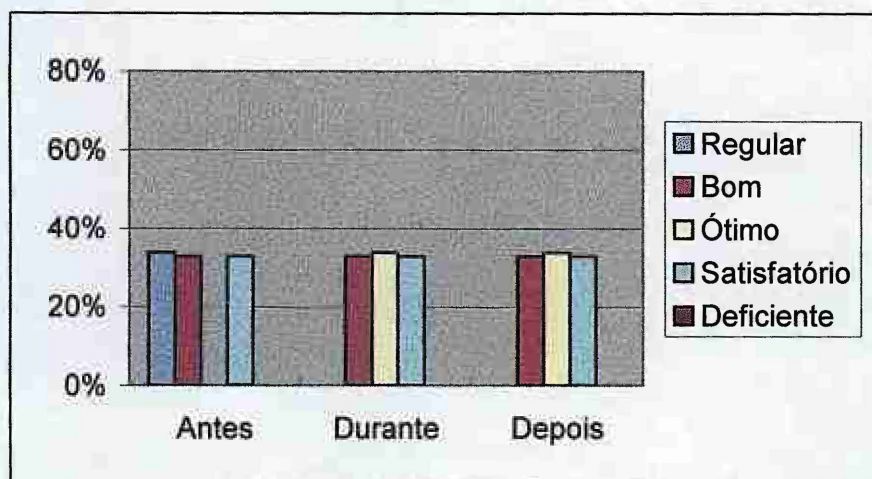
Depois 67% bom e 33% satisfatório

Antes as empresas não sabiam de que forma podiam identificar as necessidades específicas de seus clientes, daí o porque de não atendê-las totalmente.

O sistema mostrou que é preciso colocar-se no lugar dos clientes para poder perceber melhor suas necessidades.

Nenhum dos entrevistados deram como resposta o parâmetro deficiente.

5) Atendimento Personalizado



Antes 33% satisfatório, 33% bom e 34% regular

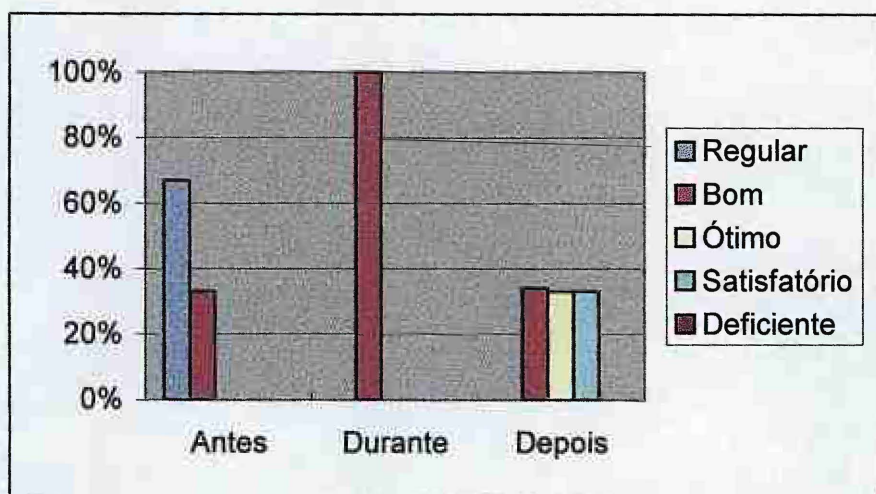
Durante 33% satisfatório, 34% ótimo e 33% bom

Depois 33% satisfatório, 34% ótimo e 33% bom

As empresas não prestavam atendimento personalizado, porque até então não conseguiam identificar as reais necessidades de seus clientes. Hoje, já conseguiram adequar o atendimento de acordo com cada um de seus cliente, mas é um processo moroso e que ainda está sendo aperfeiçoado.

Nenhum dos entrevistados deram como resposta o parâmetro deficiente.

6) Nível de Conhecimento dos Colaboradores para Responder aos Questionamentos dos Clientes



Antes 33% bom e 67% regular

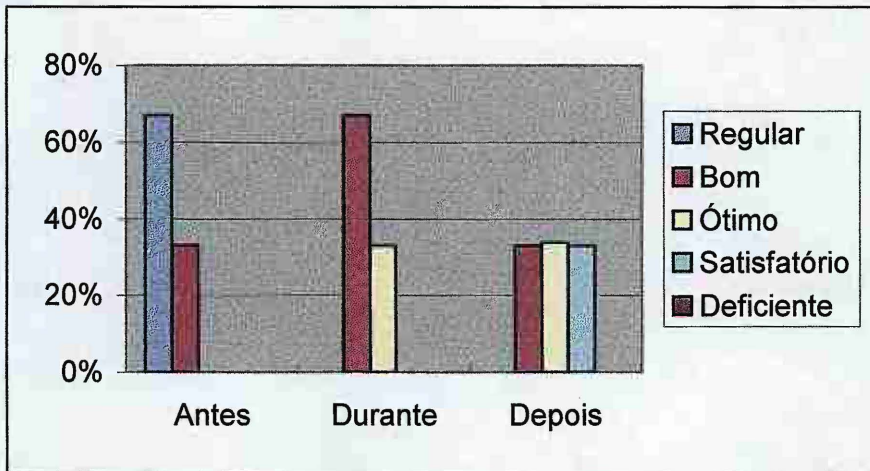
Durante 100% bom

Depois 34% bom, 33% ótimo e 33% satisfatório

Faltava segurança no momento de responder os questionamentos dos clientes, muitas vezes pela falta de leitura, conhecimento, e de paciência para conseguir entender o que o cliente questionava. Todos estes pontos continuam sendo trabalhados cuidadosamente, para garantir a qualidade da informação prestada.

Nenhum dos entrevistados deram como resposta o parâmetro deficiente.

7) Comunicação Interna e Relacionamento dos Colaboradores



Antes 33% Bom, 67% Regular

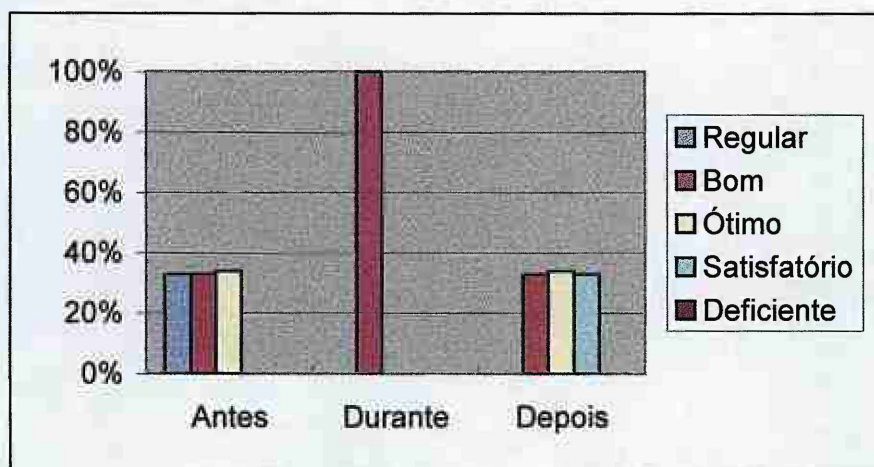
Durante 67% e 33% ótimo

Depois 34% ótimo, 33% satisfatório e 33% Bom

O conceito regular para a comunicação interna se deve ao fato de que antes as informações não eram circularizadas, pode-se dizer até mesmo por medo. Existia uma competição interna e não um trabalho em equipe. Atualmente as empresas compreendem que trabalhar em equipe e dividir as informações, ajuda a melhorar a qualidade dos serviços prestados e o ambiente interno

Nenhum dos entrevistados deram como resposta o parâmetro deficiente.

8) Competitividade e Credibilidade no Mercado



Antes 33% bom, 34% ótimo e 33% regular

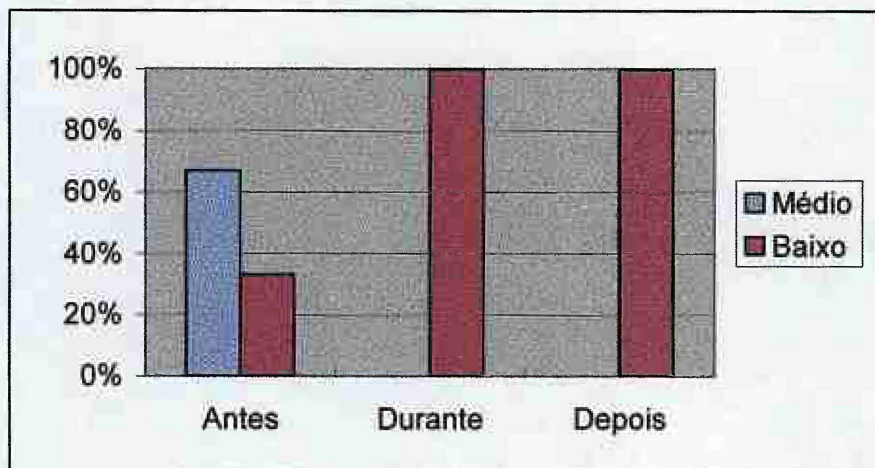
Durante 100% bom

Depois 34% ótimo, 33% satisfatório e 33% bom

As empresas passaram a ser mais competitivas, pois são inúmeras as mudanças pelas quais elas passaram, e o próprio mercado reconhece a estas mudanças de forma automática.

Nenhum dos entrevistados deram como resposta o parâmetro deficiente.

9) Índice de Reclamação dos Clientes



Antes 67% Médio e 33% Baixo

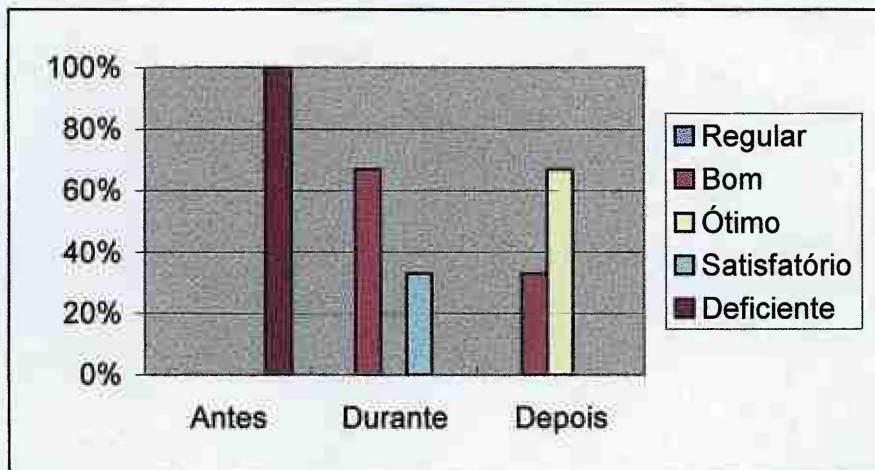
Durante 100% Baixo

Depois 100% baixo

Com ou sem razão, os clientes sempre reclamaram. Mas as empresas não costumavam registrar estas reclamações. Baseados na relevância das reclamações atendidas as empresas responderam que antes o índice em 67% das vezes era médio.

Por exigência das normas da qualidade, as empresas passaram a registrar as reclamações através das não conformidades., o que passou a diminuí-las.

10) Sistemática Adotada para as Reclamações dos Clientes



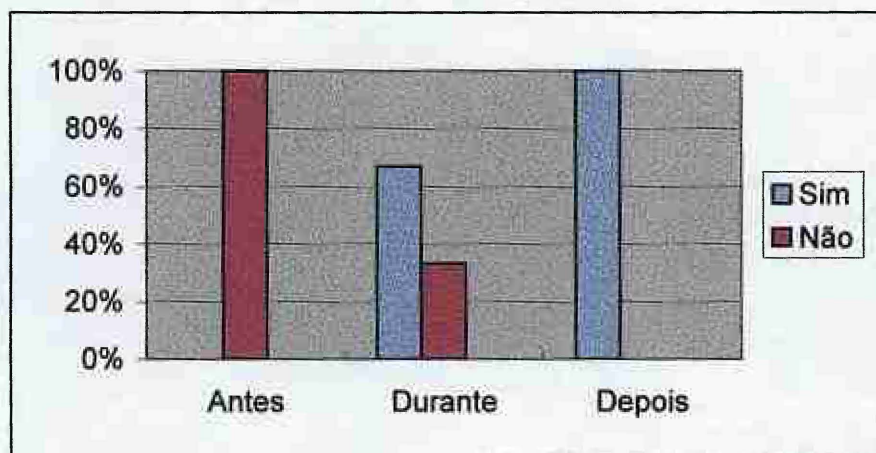
Antes 100% deficiente

Durante 67% Bom e 33% satisfatório

Depois 67% ótimo e 33% Bom

Antes as empresas não faziam controle documentado das reclamações e nem da forma como elas eram resolvidas. Com a implantação do sistema é que este controle passou a existir através do registro das não conformidades.

11) Controle Estatístico dos Erros



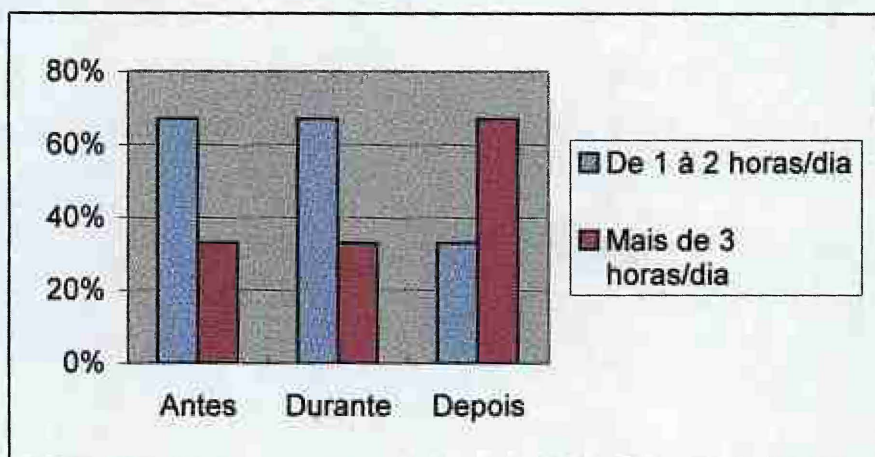
Antes 100% não

Durante 67% sim e 33% não

Depois 100% sim

Antes não possuíam controles estatísticos dos erros, com a implantação do sistema da qualidade, as empresas passaram a fazer uso de gráficos e monitoramento mensal.

12) Tempo Médio Gasto no Atendimento



Antes 67% de 1 à 2 horas por dia e 33% mais de 3 horas por dia

Durante 67% de 1 à 2 horas por dia e 33% mais de 3 horas por dia

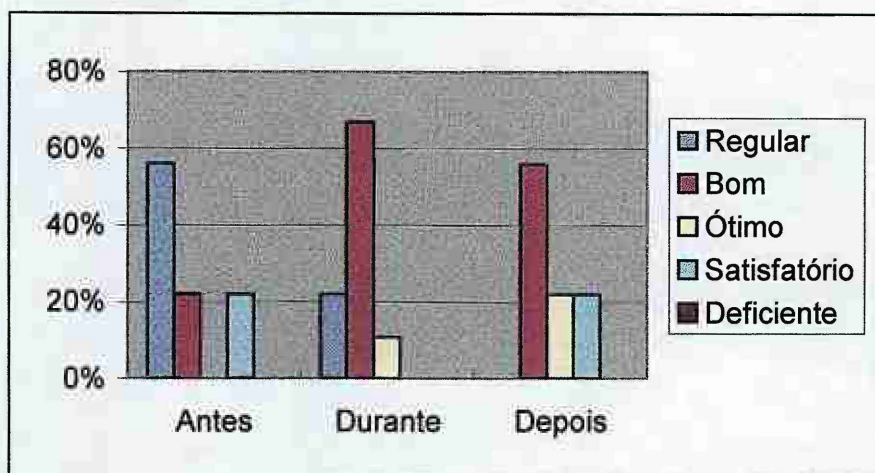
Depois 33% de 1 à 2 horas por dia e 67% mais de 3 horas por dia

As empresas não disponibilizavam muito tempo para atender seus clientes.

Hoje perceberam que quanto mais tempo for dedicado para atendê-los, melhor será a identificação das necessidades específicas de cada um.

4.1.4. Avaliação dos Clientes

1) Atendimento Telefônico



Antes 22% Bom, 56% Regular e 22% Satisfatório

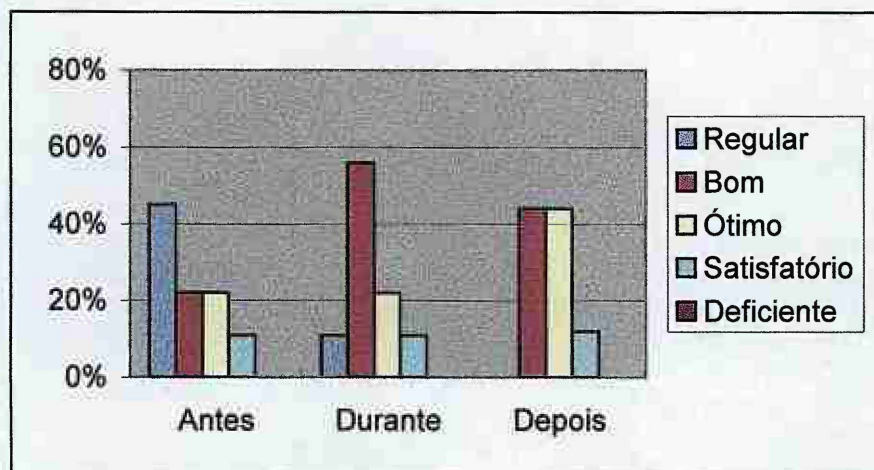
Durante 67% Bom, 22% Regular e 11% Ótimo

Depois 56% Bom, 22% Ótimo e 22% satisfatório

A falta de conscientização dos colaboradores tornava o atendimento em mais de 50% regular. Isso ocorria porque o telefone tocava mais que três vezes, poucas eram as vezes em que ocorria a identificação de quem atendia o telefone, entre outras situações. As avaliações periódicas, juntamente com os treinamentos, foram suficientes para reverter este quadro.

Nenhum dos entrevistados deram como resposta o parâmetro deficiente.

2) Qualidade dos Serviços Prestados



Antes 22% Ótimo, 22% Bom, 45% Regular e 11% Satisfatório

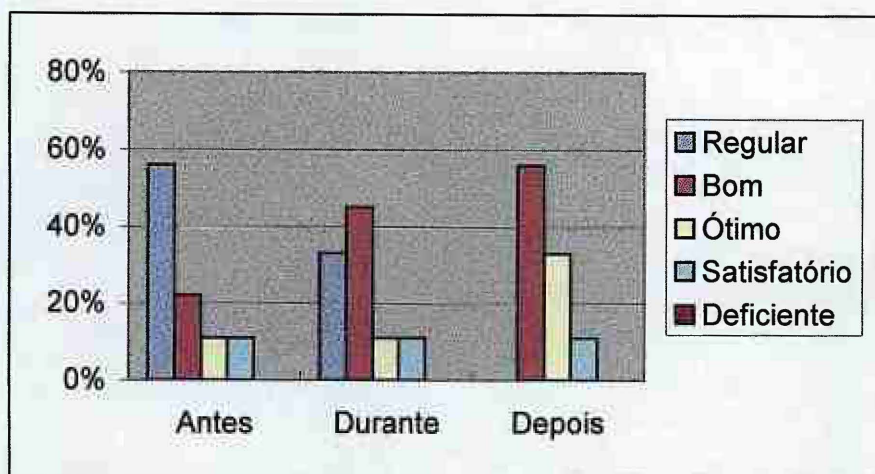
Durante 22% Ótimo, 56% Bom, 11% Regular e 11% Satisfatório

Depois 44% Ótimo, 44% Bom e 12% Satisfatório

Segundo os clientes, as empresas prestavam serviços quantitativos, tinham a preocupação de terminar logo o serviço, pouco se preocupando se o mesmo estava sendo realizado com a devida qualidade. Perceberam ao logo da implantação do sistema da qualidade, a importância de um serviço de qualidade.

Nenhum dos entrevistados deram como resposta o parâmetro deficiente.

3) Atendimento das Expectativas em Relação à Consultoria



Antes 11% Ótimo, 56% Regular, 22% Bom e 11% Satisfatório

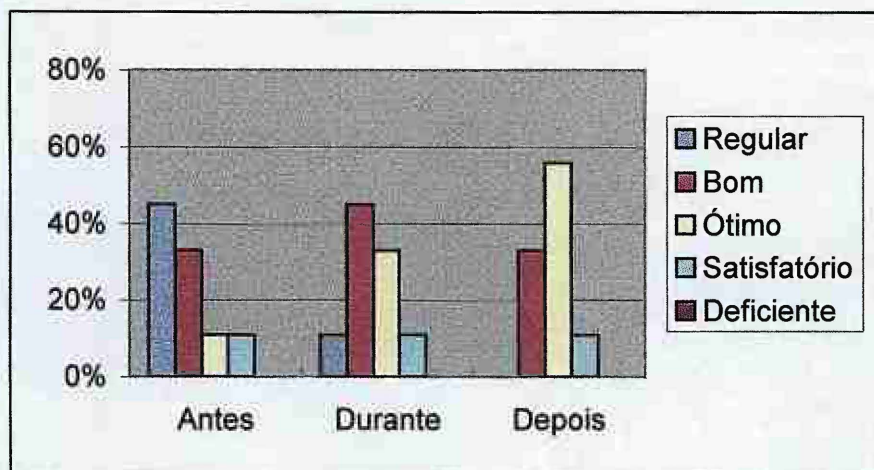
Durante 11% Ótimo, 45% Bom, 33% Regular e 11% Satisfatório

Depois 33% Ótimo, 56% Bom e 11% Satisfatório

Os clientes responderam que as empresas não transmitiam segurança suficiente na prestação dos serviços de consultoria, assim não atendiam suas expectativas. Durante a implantação o conceito regular diminuiu, passando a não existir atualmente. Isto se deve às inúmeras mudanças impostas pela norma da qualidade.

Nenhum dos entrevistados deram como resposta o parâmetro deficiente.

4) Nível Profissional dos Colaboradores



Antes 11% Ótimo, 33% Bom, 45% Regular e 11% Satisfatório

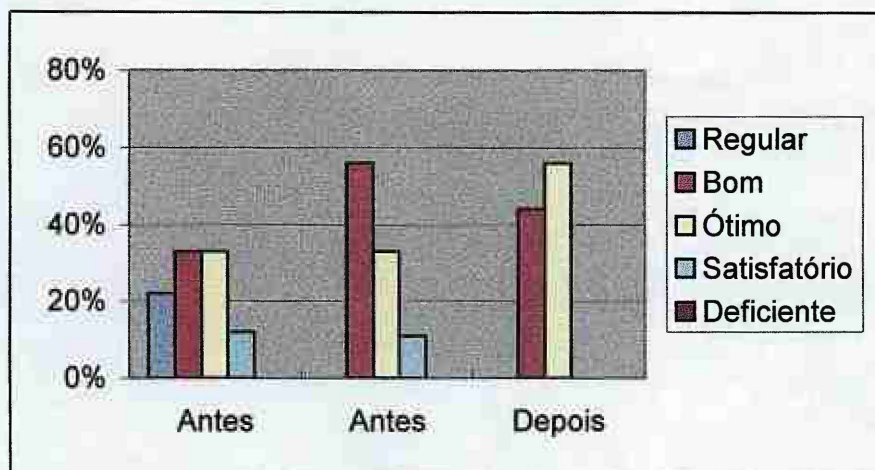
Durante 33% Ótimo, 45% Bom, 11% Regular e 11% Satisfatório

Depois 56% Ótimo, 33% Bom e 11% Satisfatório

A conscientização foi apontada como fator que caracterizou os conceitos regulares antes e depois da implantação. Este ponto continua sendo trabalhado com foco na satisfação pessoal de cada colaborador e na satisfação do cliente.

Nenhum dos entrevistados deram como resposta o parâmetro deficiente.

5) Nível Profissional dos Titulares



Antes 33% Ótimo, 33% Bom, 22% Regular e 12% Satisfatório

Durante 33% Ótimo, 56% Bom e 11% Satisfatório

Depois 56% Ótimo e 44% Bom

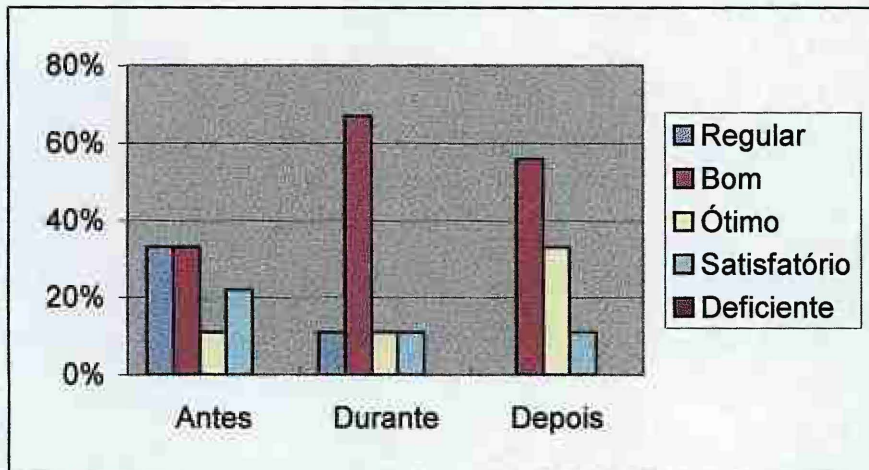
Inicialmente foi apontado regular devido a resistência a mudança dos titulares.

Aos poucos foi possível mudar o quadro.

Nenhum dos entrevistados deram como resposta o parâmetro deficiente.

6) Atendimento das Expectativas em Relação aos Serviços

Prestados



Antes 11% Ótimo, 33% Bom, 33% Regular e 22% Satisfatório

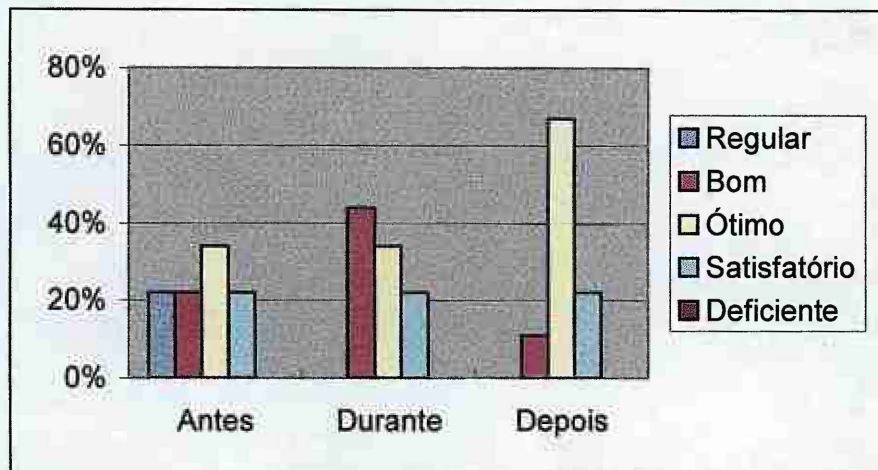
Durante 11% Ótimo, 67% Bom, 11% Regular e 11% Satisfatório

Depois 33% Ótimo, 56% Bom e 11% Satisfatório

Os clientes responderam que as empresas tinham dificuldade em identificar suas necessidades e assim superar suas expectativas. O sistema da qualidade fez com as empresas percebessem que era preciso colocar-se no lugar do cliente para poder saber o que ele queria e de que forma.

Nenhum dos entrevistados deram como resposta o parâmetro deficiente.

7) Prazo de Entrega de Guias e Documentos



Antes 34% Ótimo, 22% Bom, 22% Regular e 22% Satisfatório

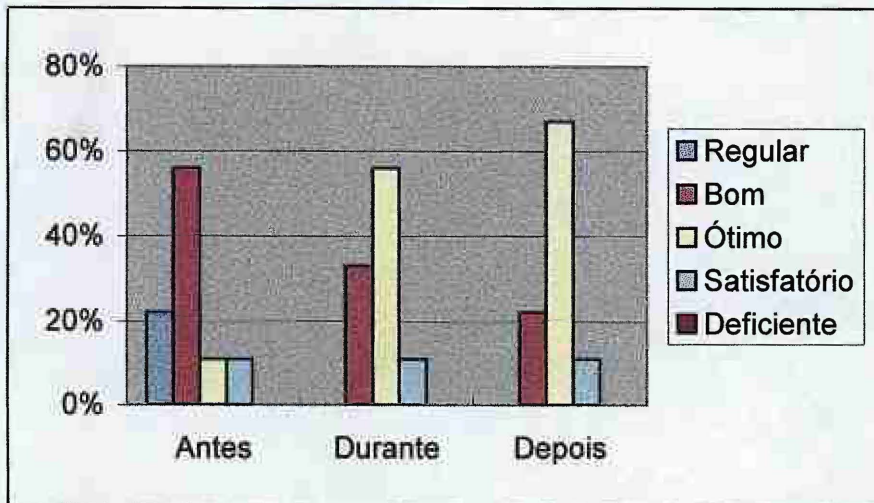
Durante 34% Ótimo, 44% Bom e 22% satisfatório

Depois 67% Ótimo, 22% satisfatório e 11% Bom

A falta de controle, era a característica do descumprimento dos prazos. A exigência de registrar todo o tipo de documento que fosse encaminhado para os clientes, diminuiu os atrasos.

Nenhum dos entrevistados deram como resposta o parâmetro deficiente.

8) Cordialidade dos Colaboradores



Antes 11% Ótimo, 56% Bom, 22% Regular e 11% Satisfatório

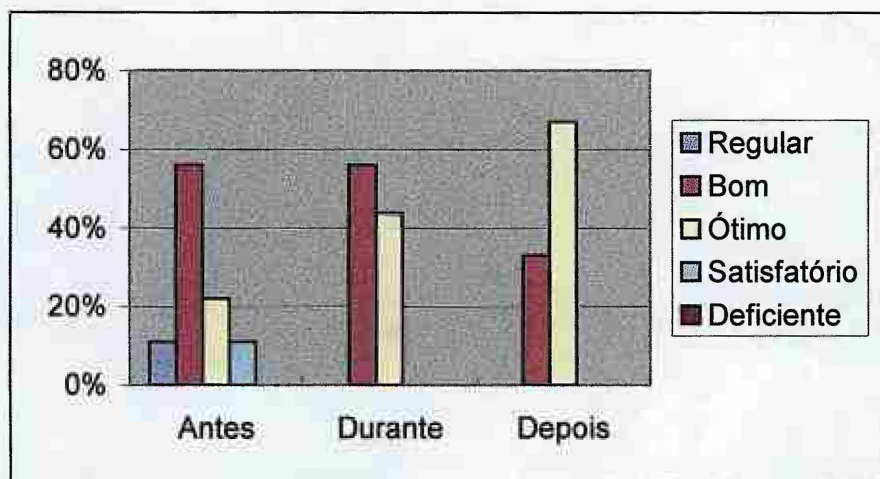
Durante 56% Ótimo, 33% Bom e 11% satisfatório

Depois 67% Ótimo, 22% Bom e 11% Satisfatório

Os clientes avaliaram esta questão, respondendo que a cordialidade esta diretamente relacionada à satisfação pessoal de cada colaborador, e em seguida vem o despreparo para atender bem um cliente,... . Quando se está insatisfeito com o trabalho, a tendência é fazê-lo de forma ruim (errado, atendo mal,..) Este ponto foi cuidadosamente trabalhado, pois em muitas situações é preciso mudar radicalmente.

Nenhum dos entrevistados deram como resposta o parâmetro deficiente.

9) Grau de Sigilo e Confiabilidade das Informações



Antes 56% Bom, 22% Ótimo, 11% Regular e 11% Satisfatório

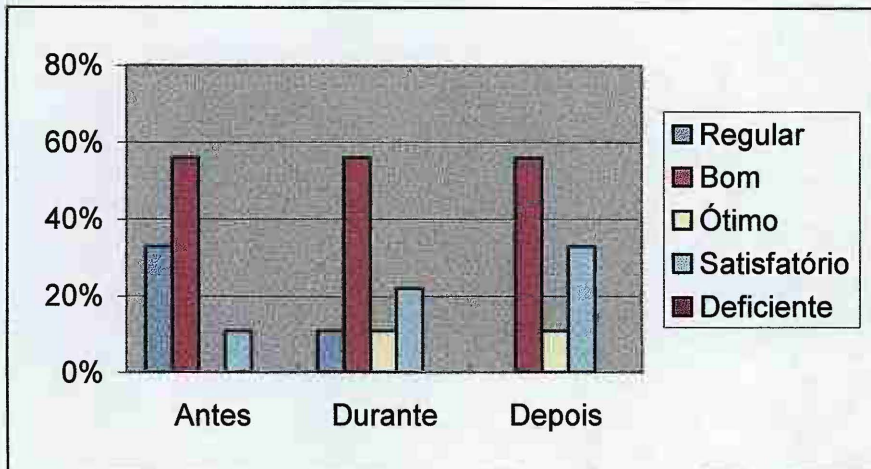
Durante 44% Ótimo e 56% Bom

Depois 67% Ótimo e 33% Bom

As empresas sempre prezaram o sigilo profissional de seus clientes, mas o regular apontado por eles foi para a confiabilidade, pois em várias vezes as empresas demonstraram insegurança no retorno de informações e até mesmo na realização do serviço.

Nenhum dos entrevistados deram como resposta o parâmetro deficiente.

10) Serviços de Motoboy



Antes 56% Bom, 33% Regular e 11% Satisfatório

Durante 56% Bom, 11% Regular, 11% Ótimo e 22% Satisfatório

Depois 56% Bom, 11% Ótimo e 33% Satisfatório

Na avaliação dos clientes o serviço de motoboy possuía muitas falhas de comunicação (entregava documentos de uma empresa em outra, esquecia de entregar outros documentos,...) Atualmente estas falhas foram corrigidas com os treinamentos e muita conscientização.

Nenhum dos entrevistados deram como resposta o parâmetro deficiente.

4.2. APRESENTAÇÃO SINTÉTICA DOS RESULTADOS

Os principais resultados estão relacionadas aos dois grupos da nossa pesquisa: as empresas prestadoras de serviços contábeis e os seus clientes.

Os questionamentos direcionados para os dois grupos foram os mesmos, assim, foi possível observar as opiniões e necessidades dos dois lados. Tanto as empresas como os clientes sentiam a necessidade de mudança, desde do atendimento telefônico até o produto final que era o serviço em si. Antes tanto as empresas quanto os clientes sentiam a necessidade de melhorar a qualidade dos serviços que eram prestados/recebidos.

Para as empresas, faltava estímulo, vontade de encarar as mudanças propostas pelo mercado. Sabiam que precisavam mudar para melhorar mas não sabiam por onde e como começar.

Na análise dos clientes, faltava conscientização dos colaboradores, para o atendimento em geral, mais segurança ao responder aos questionamentos, mais controle na elaboração e entrega de documentos, valorização profissional dos clientes.

Implantar um sistema da qualidade é um processo moroso e caro. É preciso que o empresário esteja disposto não só a encarar as futuras mudanças, como abrir mão de um bom investimento.

Com a implantação do sistema da qualidade, houve a necessidade de mudar radicalmente os hábitos e costumes. A primeira barreira foi conscientizar todos da importância das mudanças e dos controles que seriam impostos pelo sistema. Mesmo os clientes precisaram mudar, mudar na maneira de solicitar o serviço, de reclamar. A

Segunda barreira foi a adaptação a essas mudanças, e daí por diante foi somente o trabalho de conscientização para a continuidade do processo.

Os benefícios não demoraram a aparecer, o primeiro deles foi a mudança visual das empresas, que começou a ficar mais limpa e clara, e em seguida foi o processo de realização dos trabalhos. As empresas ficaram mais próximas dos clientes, e isso as ajudaram a perceberem melhor suas necessidades. Os treinamentos, seguidos de reuniões, auxiliaram na profissionalização dos colaboradores, fazendo-os entender a importância do cliente e do trabalho com qualidade.

De uma maneira geral, tanto clientes como empresas, conhecem a importância de um serviço de qualidade, e reconhecem que as mudanças foram necessárias. Para tanto é preciso que todos os envolvidos no processo continuem conscientes da importância da continuidade, e aprimorem a cada dia o seu trabalho, fazendo-o hoje melhor do que o de ontem.

5. CONCLUSÕES

A implementação de um sistema da Qualidade ou de qualquer processo de mudança nas empresas, realiza um trabalho de sensibilização, planejamento, desenvolvimento de atividades ou experiências e consolidação do sistema através de mecanismos de sustentação da melhoria contínua. Este trabalho envolve a alta administração, funcionários, clientes e fornecedores, realizando um serviço de maior qualidade e menor custo, num ambiente agradável e seguro, proporcionando a satisfação pessoal de cada colaborador e de cada cliente. Para tanto, tem que ocorrer as mudanças de paradigmas, levando à prática dos bons hábitos e atitudes positivas, gerando, uma mudança no comportamento das pessoas, criando e aperfeiçoando todas as atividades. O investimento necessário vai desde a qualidade do ambiente, manuseio do material de trabalho, até a formulação de uma nova mentalidade dos colaboradores, diretores e clientes, indicando pontos que são observados, analisados e aperfeiçoados em cada etapa do processo de realização de uma tarefa. Dá ênfase para a postura profissional e de equipe, buscando aumento de produtividade, redução de custos e satisfação dos clientes.

Os fundamentos para um modelo atual de gestão devem ser desenvolvidos a partir de questões como o comprometimento da direção, a valorização das pessoas, uma visão de futuro com foco nos resultados e qualidade centrada no cliente, gestão baseada em processos e indicadores de desempenho.

As empresas de serviços contábeis estão passando por transformações, onde a concorrência está em buscar a qualidade dos serviços. As micros e pequenas empresas começaram a dar mais importância para a contabilidade a partir do momento em que o empresário contábil tornou-se parceiro na tomada de decisões.

Através desta monografia foi possível demonstrar a importância da implementação da qualidade no ramo contábil, com os benefícios e dificuldades encontradas em cada etapa do processo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Qualidade Total em Serviços - Conceitos Exercícios Práticos**. 2ª edição. São Paulo: Atlas , 1997.

JURAN, J.M.(editor chefe) , GRYNA, Frank M. (Co editor). **Controle da Qualidade - Conceitos, Políticas e Filosofias da Qualidade**. Volume 1. São Paulo: Pirelli, 1991.

FREITAS, Marta Afonso. **Confiabilidade: análise de tempo de falha e testes de vida acelerados**. São Paulo: Copyri, 1997.

FIGUEIREDO, Sandra e FABRI, Pedro Ernesto. **Gestão de Empresas Contábeis**. São Paulo: Atlas, 2000.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em Serviços: O atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

THOMÉ, Irineu. **Empresas de Serviços Contábeis – estrutura e funcionamento**. São Paulo: Atlas, 2001.

LOBOS, Julio. **Encantando o Cliente: externo e interno**. São Paulo: J. Lobos, 1993.

CERQUEIRA, Jorge Pedreira, MARTINS, Márcia Copello. **O Sistema ISO 9000 na prática**. São Paulo: Pioneira, 1996,.

HUTCHINS, Greg. **ISO 9000: Um Guia Completo para o Registro, as Diretrizes da Auditoria e a Certificação Bem-Sucedida**. Tradução Ana Giova. São Paulo: Makron Books, 1994.

VICTORINO, Carlos Roberto. **Qualidade na Organização e nos Serviços Contábeis – Marketing em Serviços**. Santa Catarina: Odorizzi, 1999.

7. ANEXOS

Anexo - I - Norma ISO 9001: 2000

2.1.1.1.1.10. Introdução

0.1. Generalidades

2.1.1.1.1.2

2.1.1.1.1.3 Convém que a adoção de um sistema de gestão da qualidade seja uma decisão estratégica da organização. O projeto e a implementação de um sistema de gestão da qualidade de uma organização é influenciado por várias necessidades, objetivos específicos, produtos fornecidos, o processo empregado e o tamanho da estrutura da organização. Não é intenção desta norma impor uniformidade na estrutura de sistemas de gestão da qualidade ou uniformidade de documentação.

Os requisitos do sistema de gestão da qualidade especificados nesta norma são complementares aos requisitos para produtos. Informações identificadas como "nota" se destinam a orientar o entendimento ou esclarecer o requisito associado.

Esta norma pode ser usada pelas partes interna ou externa, incluindo organismos de certificação, para avaliar a capacidade da organização de atender aos requisitos do cliente, os regulamentares e os da própria organização.

Os princípios de gestão da qualidade declarados na NBR ISO 9000 e NBR ISO 9004 foram levados em consideração durante o desenvolvimento desta norma.

0.2. Abordagem de processo

Esta norma promove uma adoção de uma abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos requisitos do cliente.

Para uma organização funcionar de maneira eficaz, ela tem que identificar e gerenciar diversas atividades interligadas. Uma atividade que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar transformação de entradas em saídas pode ser considerada um processo. Frequentemente, a saída de um processo é entrada para um processo seguinte.

A aplicação de um sistema de processos em uma organização, junto com identificação, interações desses processos e sua gestão, pode ser considerada como "abordagem de processo".

Uma vantagem da abordagem de processo é o controle contínuo que ela permite sobre a ligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sua combinação e interação.

Quando usado em um sistema de gestão da qualidade, esta abordagem enfatiza a importância de:

- a) entendimento e atendimento aos requisitos;
- b) necessidade de considerar os processos em termos de valor agregado;
- c) obtenção de resultados de desempenho e eficácia de processos e
- d) melhoria contínua de processos baseada em medições objetivas.

O modelo de sistema de gestão da qualidade, baseado em processo mostrado na figura 1 ilustra as ligações dos processos apresentados nas seções 4 a 8. Esta ilustração mostra que os clientes desempenham um papel significativo na definição dos requisitos como entradas. A monitorização da satisfação dos clientes requer avaliação de informações relativas a percepção pelos clientes de como a organização tem atendido aos requisitos do cliente. Este modelo mostrado na figura 1 abrange todos os requisitos desta norma, mas não apresenta processos em um nível detalhado.

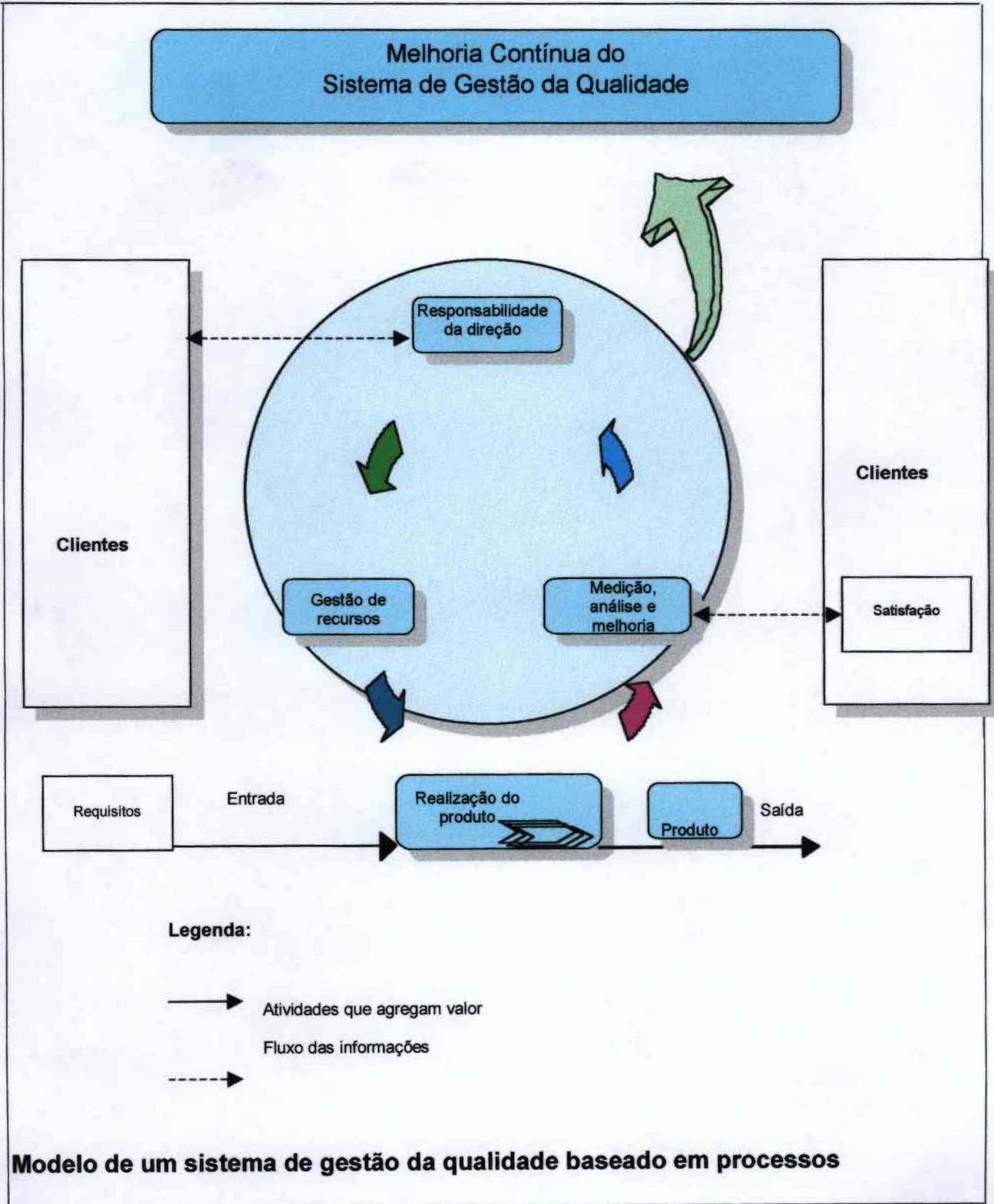
NOTA: adicionalmente, pode ser aplicada a metodologia conhecida como "Plan-Do-Check-Act" (PDCA) para todos os processos. O modelo PDCA pode ser descrito resumidamente como segue:

Plan (planejar): estabelecer os objetivos e processos necessários para fornecer resultados de acordo com os requisitos do cliente e políticas da organização;

Do (fazer): implementar os processos;

Check (verificar): monitorar e medir processos e produtos em relação as políticas, aos objetivos e aos requisitos para o produto e relatar os resultados;

Act (agir): executar as ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo.



0.3. Relação com a norma NBR ISO 9004

2.1.1.1.4As atuais edições das normas NBR ISO 9001 e NBR ISO 9004 foram desenvolvidas como um par coerente de normas de sistema de gestão da qualidade, as quais foram projetadas para se complementares mutuamente, mas também podem ser usadas de forma independente. Embora as duas normas tenham objetivos diferentes, elas têm estruturas similares para auxiliar na sua aplicação como um par coerente.

A NBR ISO 9001 especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade que podem ser usados pelas organizações para aplicação interna, para certificação ou para fins contratuais. Ela está focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade em atender aos requisitos dos clientes.

A NBR ISO 9004 fornece orientação para um sistema de gestão da qualidade com objetivos mais amplos do que a NBR ISO 9001, especificamente no que tange a melhoria contínua do desempenho global de uma organização e sua eficiência, assim como a sua eficácia. A NBR ISO 9004 é recomendada como uma orientação para organizações cuja alta direção deseja ir além dos requisitos estabelecidos pela NBR ISO 9001 buscando melhoria contínua de desempenho. Entretanto, não não propósitos de certificação ou finalidade contratual.

0.4. Compatibilidade com outros sistemas de gestão

Esta norma foi alinhada com a ISO 14001:1996 para aumentar a compatibilidade das duas normas em benefício da comunidade de usuários.

Esta norma não inclui requisitos específicos para outros sistemas de gestão, tais como aqueles específicos à gestão ambiental, gestão de segurança e saúde ocupacional, gestão financeira ou de risco. Entretanto, esta norma possibilita a uma organização o alinhamento ou a integração de seu sistema de gestão da qualidade com outros requisitos de sistemas de gestão relacionados. É possível a uma organização adaptar seus sistemas de gestão existentes para estabelecer um sistema de gestão da qualidade que cumpra com os requisitos desta norma.

1. Objetivo

1.1. Generalidades

Esta norma especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade quando uma organização:

a) necessita demonstrar sua capacidade para fornecer de forma coerente produtos que atendam aos requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis;

b) pretende aumentar a satisfação do cliente por meio da efetiva aplicação do sistema, incluindo processos para melhoria contínua do sistema e a garantia da conformidade com os requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis.

NOTA: nesta norma o termo "produto" aplica-se apenas aos produtos intencionais ou requeridos pelo cliente.

1.2. Aplicação

Todos os requisitos desta norma são genéricos e se pretende que sejam aplicáveis para todas as organizações, sem levar em consideração o tipo, tamanho ou produto fornecido.

Quando algum(s) requisito(s) desta norma não puder(em) ser aplicado(s) devido a natureza de uma organização e produtos, isto pode ser considerado uma exclusão.

Quando forem efetuadas exclusões, reivindicação de conformidade com esta norma não será aceitável, a não ser que as exclusões fiquem limitadas aos requisitos contidos na seção 7 e que tais exclusões não afetem a capacidade ou responsabilidade da

organização para fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis.

2. Referência normativa

NBR ISO 9000:2000: Sistemas de gestão da qualidade - fundamentos e vocabulário.

3. Termos e definições

Para os propósitos desta norma, aplicam-se os termos e definições apresentadas na NBR ISO 9000.

Os seguintes termos, usados nesta NBR ISO 9001 para descrever a cadeia de fornecimento, foram alterados para refletir o vocabulário usado atualmente:

Fornecedor --> Organização --> Cliente

O termo "organização" substitui o termo "fornecedor" usado na NBR ISO 9001:1994 e refere-se a unidade para a qual esta norma se aplica. Igualmente, o termo "fornecedor" agora substitui o termo "subcontratado".

Ao longo do texto desta norma, onde aparecer o termo "produto", este também pode significar "serviço".

2.1.1.1.1.54 Sistema de gestão da qualidade

4.1 Requisitos Gerais

A organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos desta Norma.

A organização deve:

- a) identificar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda a organização (ver 1.2);
- b) determinar a seqüência e interação desses processos;
- c) determinar os critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos sejam eficazes;
- d) assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos;
- e) monitorar, medir e analisar esses processos, e
- f) implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos

Esses processos devem ser gerenciados pela organização de acordo com os requisitos desta Norma.

Quando uma organização optar por adquirir externamente algum processo que afete a conformidade do produto em relação aos requisitos, a organização deve assegurar o controle desses processos. O controle de tais processos deve ser identificado no sistema de gestão da qualidade.

NOTA: Convém que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade acima referenciados incluam processos para atividades de gestão, provisão de recursos, realização do produto e medição.

4.2. Requisitos de documentação

4.2.1. Generalidades

A documentação do sistema de gestão da qualidade deve incluir:

- a) declarações documentadas da política da qualidade e dos objetivos da qualidade;
- b) manual da qualidade;
- c) procedimentos documentados requeridos por esta Norma;

- d) documentos necessários à organização para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos, e
- e) registros requeridos por esta Norma (ver 4.2.4).

NOTA 1: Onde o termo “procedimento documentado” aparece dentro desta Norma, significa que o procedimento é estabelecido, documentado, implementado e mantido.

NOTA 2: A abrangência da documentação do sistema de gestão da qualidade pode diferir de uma organização para outra devido:

- a) ao tamanho da organização e ao tipo de atividades;
- b) à complexidade dos processos e suas interações, e
- c) competência do pessoal

NOTA 3: A documentação pode estar em qualquer forma ou tipo de meio de comunicação.

4.2.2 Manual da qualidade

A organização deve estabelecer e manter um manual da qualidade que inclua:

- a) o escopo do sistema de gestão da qualidade, incluindo detalhes e justificativas para quaisquer exclusões (ver 1.2),

- b) os procedimentos documentados estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade, ou referências a eles, e
- c) a descrição da interação entre os processos do sistema de gestão da qualidade.

4.2.3 Controle de documentos

Os documentos requeridos pelo sistema de gestão da qualidade devem ser controlados. Registros são um tipo especial de documentos e devem ser controlados de acordo com os requisitos apresentados em 4.2.4.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os controles necessários para:

- a) aprovar documentos quanto à sua adequação, antes da sua emissão,
- b) analisar criticamente e atualizar, quando necessário, e reaprovar documentos,
- c) assegurar que alterações e a situação da revisão atual dos documentos sejam identificadas,
- d) assegurar que versões pertinentes de documentos aplicáveis estejam disponíveis nos locais de uso,
- e) assegurar que os documentos permaneçam legíveis e prontamente identificáveis,
- f) assegurar que documentos de origem externa sejam identificados e que sua distribuição seja controlada, e

- g) evitar o uso não intencional de documentos obsoletos e aplicar identificação adequada nos casos em que forem retidos por qualquer propósito.

4.2.4 Controle de registros

Registros devem ser estabelecidos e mantidos para prover evidência da conformidade com requisitos e da operação eficaz do sistema de gestão da qualidade. Registros devem ser mantidos legíveis, prontamente identificáveis e recuperáveis.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os controles necessários para identificação, armazenamento, proteção, recuperação, tempo de retenção e descarte dos registros.

2.1.1.1.2

2.1.1.1.3 5. Responsabilidade da direção

5.1 Comprometimento da alta direção

A alta direção deve fornecer evidência do seu comprometimento com o desenvolvimento e com a implementação do sistema de gestão da qualidade e com a melhoria contínua de sua eficácia mediante:

- a) a comunicação à organização da importância em atender aos requisitos do cliente, como aos requisitos regulamentares e estatutários;
- b) o estabelecimento da política da qualidade,
- c) a garantia de que são estabelecidos os objetivos da qualidade;
- d) a condução de análises críticas pela alta direção, e
- e) a garantia da disponibilidade de recursos.

5.2 Foco no cliente

A alta direção deve assegurar que os requisitos do cliente são determinados e atendidos com o propósito de aumentar a satisfação do cliente (ver 7.2.1e 8.2.1).

5.3 Política da qualidade

A alta direção deve assegurar que a política da qualidade:

- a) é apropriada ao propósito da organização,
- b) inclui um comprometimento com o atendimento aos requisitos e com a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade,
- c) proporcione uma estrutura para estabelecimento e análise crítica dos objetivos da qualidade,
- d) é comunicada e entendida por toda a organização, e
- e) é analisada criticamente para manutenção de sua adequação.

5.4 Planejamento

5.4.1 Objetivos da qualidade

A alta direção deve assegurar que os objetivos da qualidade, incluindo aqueles necessários para atender aos requisitos do produto (ver 7.1.a), são estabelecidos nas funções e nos níveis pertinentes da organização. Os objetivos da qualidade devem ser mensuráveis e coerentes com a política da qualidade.

5.4.2. Planejamento do sistema de gestão da qualidade

A alta direção deve assegurar que:

- a) o planejamento do sistema de gestão da qualidade é realizado de forma a satisfazer aos requisitos citados em 4.1, bem como aos objetivos da qualidade, e
- b) a integridade do sistema de gestão da qualidade é mantida quando mudanças no sistema de gestão da qualidade são planejadas e implementadas.

5.5. Responsabilidade, autoridade e comunicação

5.5.1. Responsabilidade e autoridade

A alta direção deve assegurar que as responsabilidades e autoridades são definidas e comunicadas na organização.

5.5.2 Representante da direção

A alta direção deve indicar um membro da organização que, independente de outras responsabilidades, deve ter responsabilidade e autoridade para:

- a) assegurar que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade sejam estabelecidos, implementados e mantidos,
- b) relatar à alta direção o desempenho do sistema de gestão da qualidade e qualquer necessidade de melhoria, e
- c) assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente em toda a organização.

NOTA: a responsabilidade de um representante da direção pode incluir a ligação com partes externas em assuntos relativos ao sistema de gestão da qualidade.

5.5.3 Comunicação interna

A alta direção deve assegurar que são estabelecidos na organização os processos de comunicação apropriados e que seja realizada comunicação relativa à eficácia do sistema de gestão da qualidade.

5.6 Análise crítica pela direção

5.6.1 Generalidades

A alta direção deve analisar criticamente o sistema de gestão da qualidade da organização, a intervalos planejados, para assegurar sua contínua pertinência, adequação e eficácia.

Essa análise crítica deve incluir a avaliação de oportunidades para melhoria e necessidade de mudança no sistema de gestão da qualidade, incluindo a política da qualidade e os objetivos da qualidade.

Devem ser mantidos registros das análises críticas pela alta direção (ver 4.2.4).

5.6.2 Entradas para a análise crítica

A entrada para a análise crítica pela direção deve incluir informações sobre:

- a) resultados de auditorias;
- b) realimentação de cliente;
- c) desempenho de processo e conformidade de produto;
- d) situação das ações preventivas e corretivas;
- e) acompanhamento das ações oriundas de análises críticas anteriores pela direção;

- f) mudanças que possam afetar o sistema de gestão da qualidade e,
- g) recomendação para melhoria.

5.6.3 Saídas da análise crítica

As saídas da análise crítica pela direção devem incluir quaisquer decisões e ações relacionadas a:

- a) melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade e de seus processos;
- b) melhoria do produto em relação aos requisitos do cliente, e
- c) necessidades de recursos.

2.1.1.1.3.1.1

2.1.1.1.3.1.2 6. Gestão de recursos

6.1. Provisão de recursos

A organização deve determinar e prover recursos necessários para:

- a) implementar e manter o sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente sua eficácia, e
- b) aumentar a satisfação de clientes mediante o atendimento aos seus requisitos.

6.2 Recursos humanos

6.2.1 Generalidades

O pessoal que executa atividades que afetam a qualidade do produto deve ser competente, com base em educação, treinamento, habilidade e experiência apropriados.

6.2.2. Competência, conscientização e treinamento

A organização deve:

- a) determinar as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetam a qualidade do produto;
- b) fornecer treinamento ou tomar outras ações para satisfazer a essas necessidades de competência;
- c) avaliar a eficácia das ações executadas;
- d) assegurar que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e como ele contribui para atingir os objetivos da qualidade, e
- e) manter registros apropriados de educação, treinamento, habilidade e experiência (ver 4.2.4).

6.3 Infra-estrutura

A organização deve determinar, prover e manter a infra-estrutura necessária para alcançar a conformidade com os requisitos do produto. A infra-estrutura inclui, quando aplicável:

- a) edifícios, espaço de trabalho e instalações associadas;
- b) equipamentos de processo (tanto materiais e equipamentos quanto programas de computador), e
- c) serviços de apoio (tais como transporte e comunicação).

6.4 Ambiente de trabalho

A organização deve determinar e gerenciar as condições do trabalho necessárias para alcançar a conformidade com os requisitos do produto.

2.1.1.1.3.1.2.1 7 Realização do produto

7.1 Planejamento da realização do produto

A organização deve planejar e desenvolver os processos necessários para a realização do produto. O planejamento da realização do produto deve ser coerente com os requisitos de outros processos do sistema de gestão da qualidade (ver 4.1).

Ao planejar a realização do produto, a organização deve determinar o seguinte, quando apropriado:

- a) objetivos da qualidade e requisitos para o produto;
- b) a necessidade de estabelecer processos e documentos e prover recursos específicos para o produto;
- c) verificação, validação, monitoramento, inspeção e atividades de ensaios requeridos, específicos para o produto, bem como os critérios para a aceitação do produto;
- d) registros necessários para fornecer evidência de que os processos de realização e o produto resultante atendem aos requisitos (ver 4.2.4)

A saída deste planejamento deve ser de forma adequada ao método de operação da organização.

NOTA 1: um documento que especifica os processos dos sistemas de gestão da qualidade (incluindo os processos de realização do produto) e os recursos a serem aplicados a um produto, empreendimento ou contrato específico, pode ser referenciado como um plano da qualidade.

NOTA 2: a organização também pode aplicar os requisitos apresentados em 7.3 no desenvolvimento dos processos de realização do produto.

7.2 Processos relacionados com o cliente

7.2.1 Determinação de requisitos relacionados ao produto

A organização deve determinar:

- a) os requisitos especificados pelo cliente, incluindo os requisitos para entrega e para atividades de pós-entrega,
- b) os requisitos não declarados pelo cliente, mas necessários para o uso especificado ou intencional, onde conhecido,
- c) requisitos estatutários e regulamentares relacionados ao produto, e
- d) qualquer requisito adicional determinado pela organização.

7.2.2. Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto

A organização deve analisar criticamente os requisitos relacionados ao produto. Esta análise crítica deve ser realizada antes da organização assumir o compromisso de fornecer um produto para o cliente (por exemplo, apresentação de propostas, aceitação de contrato ou pedidos) e deve assegurar que:

- a) os requisitos do produto estão definidos;
- b) os requisitos de contrato ou de pedido que difiram daqueles previamente manifestados estão resolvidos, e
- c) a organização tenha a capacidade de atender os requisitos definidos.

Devem ser mantidos registros dos resultados da análise crítica e das ações resultantes dessa análise (ver 4.2.4).

Quando o cliente não fornecer uma declaração documentada dos requisitos, a organização deve confirmar os requisitos do cliente antes da aceitação.

Quando os requisitos de produto forem alterados, a organização deve assegurar que os documentos pertinentes são complementados e que o pessoal pertinente é alertado sobre os requisitos alterados.

NOTA: Em algumas situações, como vendas pela internet, uma análise crítica formal para cada pedido é impraticável. Nesses casos, a análise crítica pode compreender as informações pertinentes ao produto, tais como catálogo ou material de propaganda.

7.2.3. Comunicação com o cliente

A organização deve determinar e tomar providências eficazes para se comunicar com os clientes em relação a :

- a) informação sobre o produto;
- b) tratamento de consultas, contratos ou pedidos, incluindo emendas, e
- c) realimentação do cliente, incluindo suas reclamações.

7.3. Projeto e desenvolvimento

7.3.1 Planejamento do projeto e desenvolvimento

A organização deve planejar e controlar o projeto e desenvolvimento do produto.

Durante o planejamento do projeto e desenvolvimento a organização deve determinar:

- a) os estágios do projeto e desenvolvimento;
- b) a análise crítica, verificação e validação que sejam apropriadas para cada fase do projeto e desenvolvimento, e
- c) as responsabilidades e autoridades para projeto e desenvolvimento.

A organização deve gerenciar as interfaces entre diferentes grupos envolvidos no projeto e desenvolvimento, para assegurar a comunicação eficaz e a designação clara de responsabilidades.

As saídas do planejamento devem ser atualizadas apropriadamente, na medida que o projeto e o desenvolvimento progredirem.

7.3.2. Entrada de projetos e desenvolvimento

Entradas relativas aos requisitos do produto devem ser determinadas e registros devem ser mantidos (ver 4.2.4). Essas entradas devem incluir:

- a) requisitos funcionais e de desempenho;
- b) requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis;
- c) onde aplicável, informações originadas de projetos anteriores semelhantes, e
- d) outros requisitos essenciais ao projeto e desenvolvimento.

Essas entradas devem ser analisadas criticamente quanto à adequação. Requisitos devem ser completos, sem ambigüidades e não conflitantes entre si.

7.3.3. Saída de projetos e desenvolvimento

As saídas de processo de projeto e desenvolvimento devem ser apresentadas de uma forma que possibilite a verificação em relação as entradas de projeto e desenvolvimento e devem ser aprovadas antes de serem liberadas.

As saídas do processo de projeto e desenvolvimento devem:

- a) atender os requisitos de entrada do projeto e desenvolvimento;
- b) fornecer informações apropriadas para aquisição, produção e para fornecimento de serviço,
- c) conter ou referenciar critérios de aceitação do produto, e

d) especificar as características do produto que são essenciais para seu uso seguro e adequado.

7.3.4 Análise crítica de projeto e desenvolvimento

Devem ser realizadas, em fases apropriadas, análises críticas sistemáticas de projeto e desenvolvimento, de acordo com disposições planejadas (ver 7.3.1):

- a) para avaliar a capacidade dos resultados do projeto e desenvolvimento em atender aos requisitos, e
- b) para identificar problemas e propor ações necessárias.

Entre os participantes dessas análises críticas devem estar incluídos representantes de funções envolvidas com o(s) estágio(s) do projeto e desenvolvimento que está(ão) sendo analisado(s) criticamente. Devem ser mantidos registros dos resultados das análises críticas e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4).

7.3.5. Verificação de projeto e desenvolvimento

A verificação deve ser executada conforme disposições planejadas (ver 7.3.1), para que as saídas do projeto e desenvolvimento estejam atendendo aos requisitos de entrada

do projeto e desenvolvimento. Devem ser mantidos registros dos resultados da verificação e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4).

7.3.6. Validação de projeto e desenvolvimento

A validação do projeto e desenvolvimento deve ser executada conforme disposições planejadas (ver 7.3.1), para assegurar que o produto resultante é capaz de atender os requisitos para aplicação especificada ou uso intencional, onde conhecido. Onde for praticável, a validação deve ser concluída antes da entrega ou implementação do produto. Devem ser mantidos registros dos resultados de validação e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4).

7.3.7. Controle das alterações de projetos e/ou desenvolvimento

As alterações de projeto e desenvolvimento devem ser identificadas e registros devem ser mantidos. As alterações devem ser analisadas criticamente, verificadas e validadas, como apropriado, e aprovadas antes de sua implementação. A análise crítica das alterações de projeto e desenvolvimento deve incluir a avaliação do efeito das alterações em partes constituintes e no produto já entregue.

Devem ser mantidos registros dos resultados da análise crítica de alterações e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4).

7.4. Aquisição

7.4.1. Processo de Aquisição

A organização deve assegurar que o produto adquirido está conforme aos requisitos especificados de aquisição . O tipo e a extensão do controle aplicado ao fornecedor e ao produto adquirido devem depender do efeito do produto adquirido na realização subsequente do produto ou no produto final.

A organização deve avaliar e selecionar fornecedores com base na sua capacidade em fornecer produtos de acordo com os requisitos da organização. Critérios para a seleção, avaliação e reavaliação devem ser estabelecidos. Devem ser mantidos registros dos resultados das avaliações e de quaisquer ações necessárias, oriundas da avaliação (ver 4.2.4).

7.4.2. Informações de aquisição

As informações de aquisição devem descrever o produto a ser adquirido e incluir, onde apropriado, requisitos para:

- a) aprovação de produto, procedimento, processo e equipamento;
- b) qualificação de pessoal, e
- c) sistema de gestão da qualidade.

A organização deve assegurar a adequação dos requisitos de aquisição especificados antes da sua comunicação ao fornecedor.

7.4.3. Verificação do produto adquirido

A organização deve estabelecer e implementar inspeção ou outras atividades necessárias para assegurar que o produto adquirido atende aos requisitos de aquisição especificados.

Quando a organização ou seu cliente propõe realizar atividades de verificação nas instalações do fornecedor, a organização deve declarar, nas informações de aquisição, as providências de verificação pretendidas e o método de liberação de produto.

7.5. Produção e fornecimento de serviço

7.5.1. Controle de produção e fornecimento de serviço

A organização deve planejar e realizar a produção e o fornecimento de serviço sob condições controladas. Condições controladas devem incluir, quando aplicável:

- a) a disponibilidade de informações que descrevam as características do produto;
- b) a disponibilidade de instruções de trabalho, quando necessário,
- c) o uso de equipamento adequado,
- d) a disponibilidade e uso de dispositivos de monitoramento e medição;
- e) a implementação de medição e monitoramento, e
- f) a implementação da liberação, entrega e atividade pós-entrega.

7.5.2. Validação dos processos de produção e fornecimento de serviço

A organização deve validar quaisquer processos de produção e fornecimento de serviço onde a saída resultante não possa ser verificada por monitoramento ou medição subsequente. Isso inclui quaisquer processos onde as deficiências só fiquem aparentes depois que o produto esteja em uso ou o serviço tenha sido entregue .

A validação deve demonstrar a capacidade desses processos de alcançar os resultados planejados.

A organização deve tomar as providências necessárias para esses processos, incluindo, quando aplicável:

- a) critérios definidos para análise crítica e aprovação dos processos,
- b) aprovação de equipamentos e qualificação de pessoal,
- c) uso de métodos e procedimentos específicos,
- d) requisitos para registros (ver 4.2.4) e

e) revalidação.

7.5.3. Identificação e rastreabilidade

Onde apropriado, a organização deve identificar o produto por meios adequados ao longo da realização do produto.

A organização deve identificar a situação do produto no que se refere aos requisitos de monitoramento e de medição.

Quando a rastreabilidade é um requisito, a organização deve controlar e registrar a identificação única do produto (veja 4.2.4).

NOTA – Em alguns setores de atividade, a gestão de configuração é um meio pelo qual a identificação e a rastreabilidade são mantidas.

7.5.4. Propriedade do cliente

A organização deve ter cuidado com a propriedade do cliente enquanto estiver sob o controle da organização ou sendo usada por ela. A organização deve identificar, verificar, proteger e salvaguardar a propriedade do cliente fornecida para uso ou incorporação no produto. Se qualquer propriedade do cliente for perdida, danificada ou considerada inadequada para uso, isso deve ser informado ao cliente e devem ser mantidos registros (ver 4.2.4).

7.5.5. Preservação do produto

A organização deve preservar a conformidade do produto durante o processo interno e entrega no destino pretendido. Esta preservação deve incluir identificação, manuseio, embalagem, armazenamento e proteção. A preservação também deve ser aplicada às partes constituintes de um produto.

7.6. Controle de dispositivos de medição e monitoramento

A organização deve determinar as medições e o monitoramento a serem realizados e os dispositivos de medição e monitoração necessários para evidenciar a conformidade do produto com os requisitos determinados (ver 7.2.1).

A organização deve estabelecer processos para assegurar que a medição e o monitoramento podem ser realizados e são executados de uma maneira coerente com os requisitos de medição e monitoramento.

Quando for necessário assegurar resultados válidos, o dispositivo de medição deve ser:

- a) calibrado ou verificado a intervalos especificados ou antes do uso, contra padrões de medição rastreáveis a padrões de medição internacionais ou nacionais; quando esse padrão não existir, a base usada para calibração ou verificação deve ser registrada,
- b) ajustado ou reajustado, quando necessário,
- c) identificado para possibilitar que a situação da calibração seja determinada,
- d) protegido contra ajustes que possam invalidar o resultado da medição, e
- e) protegido de dano e deterioração durante o manuseio, manutenção e armazenamento.

Adicionalmente, a organização deve avaliar e registrar a validade dos resultados de medições anteriores quando constatar que o dispositivo não está conforme com os requisitos. A organização deve tomar ação apropriada no dispositivo e em qualquer produto afetado. Registros dos resultados de calibração e verificação devem ser mantidos (ver 4.2.4).

Quando usado na medição e monitoramento de requisitos especificados, deve ser confirmada a capacidade do software de computador para satisfazer a aplicação pretendida. Isso deve ser feito antes do uso inicial e reconfirmado se necessário.

NOTA: ver NBR ISO 10012-1 e NBR ISO 10012-2 para orientação.

2.1.1.1.3.1.2.1.1 8. Medição, análise e melhoria

8.1. Generalidades

A organização deve planejar e implementar os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para:

- a) demonstrar a conformidade do produto,
- b) assegurar a conformidade do sistema de gestão da qualidade, e
- c) melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade

Isso deve incluir a determinação dos métodos aplicáveis, incluindo técnicas estatísticas, e a extensão de seu uso.

8.2. Medição e monitoramento

8.2.1. Satisfação dos clientes

Como uma das medições do desempenho do sistema de gestão da qualidade, a organização deve monitorar informações relativas à percepção do cliente sobre se a organização atendeu aos requisitos do cliente. Os métodos para obtenção e uso dessas informações devem ser determinados.

8.2.2. Auditoria interna

A organização deve executar auditorias internas a intervalos planejados, para determinar se o sistema de gestão da qualidade:

- a) está conforme com as disposições planejadas (ver 7.1), com os requisitos desta norma e com os requisitos do sistema de gestão da qualidade estabelecidos pela organização, e
- b) está mantido e implementado eficazmente.

Um programa de auditoria deve ser planejado, levando em consideração a situação e a importância dos processos e áreas a serem auditadas, bem como os resultados de auditorias anteriores. Os critérios da auditoria, escopo, frequência e métodos devem ser definidos. A seleção dos auditores e a execução das auditorias devem assegurar

objetividade e imparcialidade do processo de auditoria. Os auditores não devem auditar o seu próprio trabalho.

As responsabilidades e os requisitos para planejamento e para execução de auditorias e para relatar os resultados e manutenção dos registros (ver 4.2.4) devem ser definidos em um procedimento documentado.

O responsável pela área a ser auditada deve assegurar que as ações sejam executadas, sem demora indevida, para eliminar não-conformidades detectadas e suas causas. As atividades de acompanhamento devem incluir a verificação das ações executadas e o relato de verificação (ver 8.5.2).

8.2.3. Medição e monitoramento de processos

A organização deve aplicar métodos adequados para monitoramento e, quando aplicável, para medição dos processos do sistema de gestão da qualidade. Esses métodos devem demonstrar a capacidade dos processos em alcançar os resultados planejados. Quando os resultados não são alcançados devem ser efetuadas as correções e executadas as ações corretivas, como apropriado, para assegurar a conformidade do produto.

8.2.4. Medição e monitoramento de produtos

A organização deve medir e monitorar as características do produto para verificar que os requisitos para o produto têm sido atendidos. Isso deve ser realizado em estágios apropriados do processo de realização do produto, de acordo com as providências planejadas (ver 7.1).

A evidência de conformidade com os critérios de aceitação deve ser mantida. Os registros devem indicar a(s) pessoa(s) autorizada(s) a liberar o produto (ver 4.2.4).

A liberação do produto e a entrega do serviço não devem prosseguir até que todas as providências planejadas (ver 7.1) tenham sido satisfatoriamente concluídas, a menos que aprovado de outra maneira por uma autoridade pertinente e, quando aplicável, pelo cliente.

8.3. Controle de produto não conformidade

A organização deve assegurar que os produtos que não estejam conformes com os requisitos do produto sejam identificados e controlados para evitar seu uso ou entrega não intencional. Os controles e as responsabilidades e autoridades relacionadas para lidar com produtos não-conformes devem ser definidos em um procedimento documentado.

A organização deve tratar os produtos não-conformes por uma ou mais das seguintes formas:

- a) execução de ações para eliminar a não-conformidade detectada;
- b) autorização do seu uso, liberação ou aceitação sob concessão por uma autoridade pertinente e, onde aplicável, pelo cliente;
- c) execução de ação para impedir o seu uso pretendido ou aplicação originais.

Devem ser mantidos registros sobre a natureza das não-conformidades e quaisquer ações subseqüentes executadas, incluindo concessões obtidas (ver 4.2.4).

Quando o produto não-conforme for corrigido, esse deve ser reverificado para demonstrar a conformidade com os requisitos.

Quando a não-conformidade do produto for detectada após a entrega ou início de seu uso, a organização deve tomar as ações apropriadas em relação aos efeitos, ou potenciais efeitos, da não-conformidade.

8.4 Análise de dados

A organização deve determinar, coletar e analisar dados apropriados para demonstrar a adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade e para avaliar onde

melhorias contínuas da eficácia do sistema de gestão da qualidade podem ser realizadas. Isso deve incluir dados gerados como resultados do monitoramento e das medições e de outras fontes pertinentes.

A análise de dados deve fornecer informações relativas a

- a) satisfação de clientes (ver 8.2.1),
- b) conformidade com os requisitos do produto (ver 7.2.1),
- c) características e tendências dos processos e produtos, incluindo oportunidades para ações preventivas, e
- d) fornecedores

8.5 Melhorias

8.5.1 Melhoria contínua

A organização deve continuamente melhorar a eficácia do sistema de gestão da qualidade por meio do uso da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção.

8.5.2 Ação corretiva

A organização deve executar ações corretivas para eliminar as causas de não-conformidades, de forma a evitar sua repetição. As ações corretivas devem ser apropriadas aos efeitos das não-conformidades encontradas.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os requisitos para:

- a) análise crítica de não-conformidades (incluindo reclamações de clientes),
- b) determinação das causas de não-conformidade;
- c) avaliação da necessidade de ações para assegurar que aquelas não-conformidades não ocorrerão novamente,
- d) determinação e implementação de ações necessárias,
- e) registros de resultados de ações executadas (ver 4.2.4), e

- f) análise crítica de ações corretivas executadas.

8.5.3 Ação preventiva

A organização deve definir ações para eliminar as causas de não-conformidades potenciais, de forma a evitar sua ocorrência. As ações preventivas devem ser apropriadas aos efeitos dos problemas potenciais.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os requisitos para:

- a) definição de não-conformidades potenciais e de suas causas,
- b) avaliação da necessidade de ações para evitar a ocorrência de não-conformidades,
- c) registros de resultados de ações executadas (ver 4.2.4), e
- d) análise crítica de ações preventivas executadas.

Anexo – II – Questionário para os Clientes

O presente questionário se destina a uma pesquisa de campo escolar, cujo objetivo é verificar a qualidade dos serviços prestados em três momentos distintos: antes, durante e depois da implantação do Sistema de Qualidade ISO 9001:2000.

QUAL A SUA AVALIAÇÃO QUANTO:

1) ATENDIMENTO TELEFÔNICO ?

	Antes	Durante	Depois
Regular	()	()	()
Bom	()	()	()
Ótimo	()	()	()
Satisfatório	()	()	()
Deficiente. Justifique	()	()	()

2) QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS ?

	Antes	Durante	Depois
Regular	()	()	()
Bom	()	()	()
Ótimo	()	()	()
Satisfatório	()	()	()
Deficiente. Justifique	()	()	()

3) CONSULTORIA TEM ATENDIDO SUAS EXPECTATIVAS ?

	Antes	Durante	Depois
Regular	()	()	()
Bom	()	()	()
Ótimo	()	()	()
Satisfatório	()	()	()
Deficiente. Justifique	()	()	()

4) NÍVEL PROFISSIONAL DOS COLABORADORES ?

	Antes	Durante	Depois
Regular	()	()	()
Bom	()	()	()
Ótimo	()	()	()
Satisfatório	()	()	()
Deficiente. Justifique	()	()	()

5) NÍVEL PROFISSIONAL DOS TITULARES ?

	Antes	Durante	Depois
Regular	()	()	()
Bom	()	()	()
Ótimo	()	()	()
Satisfatório	()	()	()
Deficiente. Justifique	()	()	()

6) SERVIÇOS PRESTADOS TEM ATENDIDO SUAS EXPECTATIVAS ?

	Antes	Durante	Depois
Regular	()	()	()
Bom	()	()	()
Ótimo	()	()	()
Satisfatório	()	()	()
Deficiente. Justifique	()	()	()

7) OS PRAZOS DAS ENTREGAS DE GUIAS E DOCUMENTOS ?

	Antes	Durante	Depois
Regular	()	()	()
Bom	()	()	()
Ótimo	()	()	()
Satisfatório	()	()	()
Deficiente. Justifique	()	()	()

8) A CORDIALIDADE DOS COLABORADORES ?

	Antes	Durante	Depois
Regular	()	()	()
Bom	()	()	()
Ótimo	()	()	()
Satisfatório	()	()	()
Deficiente. Justifique	()	()	()

9) GRAU DE SIGILO E CONFIABILIDADE DAS INFORMAÇÕES ?

	Antes	Durante	Depois
Regular	()	()	()
Bom	()	()	()
Ótimo	()	()	()
Satisfatório	()	()	()
Deficiente. Justifique	()	()	()

10) SERVIÇOS DE MOTO BOY ?

	Antes	Durante	Depois
Regular	()	()	()
Bom	()	()	()
Ótimo	()	()	()
Satisfatório	()	()	()
Deficiente. Justifique	()	()	()

Anexo –III – Questionário para a Empresa / Escritório

- 1) Qual o n.º de colaboradores da empresa ?
 - Até 10
 - De 10 à 20
 - Mais de 20

- 2) Qual a quantidade de clientes que a empresa possui ?
 - Até 100
 - De 100 à 200
 - Mais de 200

- 3) Quais são os períodos de maior acúmulo de serviços ?
 - 1º Trimestre do ano
 - 2º Trimestre do ano
 - 3º Trimestre do ano
 - 4º Trimestre do ano

- 4) Qual o porte do escritório em relação à média do estado ?
 - Micro
 - Pequeno
 - Médio
 - Grande

- 5) Qual a faixa média de faturamento?
 - Até R\$ 10.000,00 (mês)
 - De R\$ 10.000,00 à R\$ 50.000,00 (mês)
 - Mais de R\$ 50.000,00 (mês)
 - Não informado

- 6) Qual a faixa média de faturamento dos clientes ?
 - Até R\$ 120.000,00 (ano)
 - De R\$ 120.000,00 à R\$ 1.200.000,00 (ano)
 - De R\$ 1.200.000,00 à R\$ 8.000.000,00 (ano)
 - Mais de R\$ 8.000.000,00 (ano)
 - Não informado

- 7) Qual o perfil dos clientes ?
 - Micro Empresas
 - Empresas de Pequeno Porte
 - Empresas de Médio Porte
 - Grandes Empresas

8) Como é a estrutura organizacional da empresa quanto ao quadro técnico, instalações, equipamentos, softwares e comunicação on line / internet ?

- () Bom
 () Ótimo
 () Satisfatório
 () Deficiente. Justifique _____
-

9) Há quanto tempo a empresa está certificada?

- () Um ano
 () Dois Anos
 () Mais de dois anos

10) Qual foi o órgão certificador ?

As questões a seguir, servirão para analisar os serviços prestados em três momentos distintos: antes, durante e depois da implantação do Sistema da Qualidade.

Com relação à implantação do Sistema da Qualidade ISO 9002, qual a sua avaliação quanto:

11) Aos prazos para execução dos serviços?

	Antes	Durante	Depois
Regular	()	()	()
Bom	()	()	()
Ótimo	()	()	()
Satisfatório	()	()	()
Deficiente. Justifique	()	()	()

12)Atendimento na solução de problemas?

	Antes	Durante	Depois
Regular	()	()	()
Bom	()	()	()
Ótimo	()	()	()
Satisfatório	()	()	()
Deficiente. Justifique	()	()	()

13)Quanto à predisposição e disponibilidade para o atendimento?

	Antes	Durante	Depois
Regular	()	()	()
Bom	()	()	()
Ótimo	()	()	()
Satisfatório	()	()	()
Deficiente. Justifique	()	()	()

14)As necessidades específicas de cada cliente são atendidas ?

	Antes	Durante	Depois
Regular	()	()	()
Bom	()	()	()
Ótimo	()	()	()
Satisfatório	()	()	()
Deficiente. Justifique	()	()	()

15)O atendimento personalizado é ?

	Antes	Durante	Depois
Regular	()	()	()
Bom	()	()	()
Ótimo	()	()	()
Satisfatório	()	()	()
Deficiente. Justifique	()	()	()

16)Ao conhecimento dos empregados para responder às perguntas e questionamentos dos clientes ?

	Antes	Durante	Depois
Regular	()	()	()
Bom	()	()	()
Ótimo	()	()	()
Satisfatório	()	()	()
Deficiente. Justifique	()	()	()

17)A comunicação interna e ao relacionamento dos empregados ?

	Antes	Durante	Depois
Regular	()	()	()
Bom	()	()	()
Ótimo	()	()	()
Satisfatório	()	()	()
Deficiente. Justifique	()	()	()

18) A participação da sua empresa no mercado, no que se refere a competitividade e a credibilidade ?

	Antes	Durante	Depois
Regular	()	()	()
Bom	()	()	()
Ótimo	()	()	()
Satisfatório	()	()	()
Deficiente. Justifique	()	()	()

19) Ao índice de reclamações dos clientes ?

	Antes	Durante	Depois
Médio	()	()	()
Baixo	()	()	()
Não existe	()	()	()
Alto. Justifique	()	()	()

20) A sistemática adotada para assegurar o tratamento adequado às reclamações dos clientes para evitar reincidência ?

	Antes	Durante	Depois
Regular	()	()	()
Bom	()	()	()
Ótimo	()	()	()
Satisfatório	()	()	()
Deficiente. Justifique	()	()	()

21) A empresa possui controles estatísticos dos erros cometidos na emissão de documentos?

Sim Não

22) Como são elaborados estes controles?

23) Qual o tempo médio disponibilizado para o atendimento ao cliente ?

	Antes	Durante	Depois
Até 1 hora / dia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Até 3 horas / dia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mais de 3 horas / dia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não informado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>