

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ISO 9001:2008: UMA ESTRATÉGIA DE GESTÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS DO RS

Juliana Ribeiro Herrmann¹

João Ciro Copello Junior²

RESUMO

Qualquer organização contábil, que vise o crescimento, tem a intenção de melhorar sua forma de operar. Isso pode representar melhoria na sua participação no mercado, redução de custos, e ainda, plena satisfação dos clientes. Dessa forma, um sistema de gestão proporciona a estrutura necessária para monitorar e melhorar o desempenho. O objetivo deste trabalho, elaborado através de uma pesquisa aplicada, qualitativamente, com característica exploratória, realizada bibliograficamente, é apresentar métodos para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade em uma organização contábil, ou seja, empresas do segmento de contabilidade que prestam serviços a outras organizações de diversos segmentos. O estudo em questão objetiva abordar quais as vantagens e os obstáculos encontrados pelas Organizações Contábeis na implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008, assim como um planejamento estratégico à implantação eficaz do sistema, baseado na adoção de padronização de procedimentos e processos. Padrão é a uniformização, adoção de um único modelo. Assim, padronizar uma empresa segundo as normas ISO 9001:2008, significa adotar instruções de trabalho que serão replicados para todos os processos, visando garantir a uniformidade e satisfação dos clientes, portanto tornando a empresa mais evidente, garantindo um reconhecimento frente à concorrência e possibilitando a busca de novos patamares.

Palavras-chave: Organizações Contábeis. Sistema de Gestão da Qualidade. Vantagens. Obstáculos.

ABSTRACT

Any countable organization, that aims growth, has the intention of improving your way of operating. That can represent improvement on your participation in the market, cost reduction and plain satisfaction from your customers. This way, a management system will provide you the necessary structure to track and and improve your performance. This work's objective, elaborated through an applied research, qualitatively, with exploratory characteristic, conducted bibliographically, is to analyse the implementation of a quality management system in a countable organization. With countable organization meaning companies from the accounting segment who work to other organizations from many other segments. The study in question must approach which are the advantages and obstacles found

¹ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. Taquara/RS. juliana.r.herrmann@gmail.com.

² Consultor de Empresas, Graduado em Processos Gerenciais com MBA em Gestão Empresarial. ciro@c3iconsultoria.com.

by the countable organizations on the implementation of a quality management system ISO 9001:2008, along with a strategic planning for an efficient system implementation, based on the adoption of procedures and processes padronization. Pattern is the uniformization, adoption of a single model. And with that padronize a company following the ISO 9001:2008 norms, meaning that the company will adopt work instructions, that will be replicated to all the processes, aiming to assure uniformity and customer satisfaction, therefore making the company more evident, providing an acknowledgment against the competition and enabling the search of new level.

Keywords: *Countable Organization. Quality Management System. Advantages. Obstacles.*

1 INTRODUÇÃO

Sempre que se fala em percepção de qualidade, normalmente se remete a produtos. Entretanto, é preciso perceber a diferença que essa condição pode fazer no mercado dos serviços, em especial os de contabilidade. O tema é muito rico e não pode ser desprezado pelos administradores de empresas sob risco das organizações não serem percebidas de forma adequada por seus clientes.

De acordo com a Gestão da Qualidade baseada na ISO 9001:2008, as organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras dos mesmos, seus requisitos e procurem exceder suas expectativas.

Diante disso, objetiva-se com esse trabalho apresentar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) demonstrando no decorrer do mesmo, suas vantagens, obstáculos e estratégias de implementação em uma organização contábil.

A contabilidade, em sua essência, serve para sanar as necessidades empresariais quanto à tomada de decisões. Uma organização contábil deve estar estruturada e preparada para proporcionar esse suporte.

Um Sistema de Gestão da Qualidade é uma ferramenta que proporciona estrutura necessária, gerenciamento dos processos e atividades, com isso melhorando constantemente o trabalho oferecido.

E a ISO (palavra grega que significa igualdade) é um dos possíveis Sistemas de Gestão da Qualidade que pode ser implantado, pois é reconhecido mundialmente e tem a pretensão de estabelecer critérios para um adequado gerenciamento do negócio tendo como principal objetivo a satisfação do cliente.

Contudo, pressupõe-se que as organizações contábeis não possuem a correta percepção de como um Sistema de Gestão da Qualidade pode ser implantado em sua realidade e a dimensão que isso pode representar no seu processo e imagem de mercado.

No que tange as vantagens, o trabalho apresenta-as de tal maneira que se torna perceptível esta ferramenta poderosa que proporciona à empresa um grande diferencial competitivo.

Já pelo lado dos obstáculos, fica evidenciado que eles existem, mas que com comprometimento e dedicação podem ser administrados para não impedir a conclusão desse projeto.

A melhor estratégia que pode ser utilizada é o planejamento, que garantirá a eficácia da implantação do sistema. Uma das ferramentas recomendadas, possivelmente a mais conhecida, é o PDCA - Plan (Planejar), Do (Fazer), Check (Revisar) e Act (Agir).

O presente trabalho, será executado quanto à sua natureza, através de pesquisa aplicada, objetivando gerar conhecimentos práticos dirigidos à solução de um objetivo específico. Quanto à abordagem do problema, qualitativamente. Do ponto de vista dos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória. E, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, bibliograficamente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Papel da Contabilidade

O objetivo da contabilidade, segundo Franco e Marra (2007), é de proporcionar dados sobre a situação patrimonial e alterações em um período definido.

Para Raza (2006), “uma empresa sem contabilidade é uma empresa sem histórico, sem identidade e sem as mínimas condições de sobreviver ou de planejar seu crescimento, seu futuro”.

Raza, afirma ainda, que apurar impostos, gerar guias e garantir uma contabilidade em dia, não são as únicas atribuições de um profissional da área contábil. Além dessas tarefas, um contador ou empresa de contabilidade deve colaborar com todas as áreas da empresa, buscando sempre apresentar ao cliente as ferramentas necessárias para a preservação do seu patrimônio e a gestão dos negócios.

Desta forma, deve proporcionar informações que ofereçam condições para uma adequada análise de desempenho e correta avaliação dos resultados da empresa. Esses profissionais não podem se limitar apenas a apuração dos resultados mensais, mas devem buscar demonstrar sempre de que maneira os mesmos foram alcançados.

Entretanto, existe uma dificuldade por parte de muitos profissionais da área em demonstrar ao empresário, ou seja, usuário da informação, a real função e utilidade da Contabilidade. Por outro lado, o cliente também é responsável por esta visão distorcida, isso porque não usa adequadamente os recursos que lhe são de direito, assim enxerga a contabilidade como uma obrigação que servirá apenas para apurar impostos e preencher guias de recolhimento.

No entanto, a contabilidade, se usada de forma correta e eficiente, é uma ferramenta única e indispensável no processo de tomada de decisões. Possibilita assim, o crescimento de seus usuários e como consequência continuidade do negócio e aumento das chances de obtenção de lucro para a organização.

Diante de constantes mudanças que ocorrem mundialmente, em virtude da globalização, resultando numa maior velocidade na obtenção das informações, torna-se cada vez mais indispensável que os profissionais da área contábil percebam sua real função nas empresas e junto à sociedade.

Tal profissional deve ter entendimento de uma empresa em todos os seus aspectos e suas particularidades envolvendo-se no processo como um todo, desde a compra de um produto, a produção de outro e sua comercialização. Assim, deverá adotar uma postura proativa em relação ao seu cliente, olhando para cada parte do negócio e preocupando-se com os detalhes.

Perante tantas necessidades, pode-se dizer que tem-se uma definição de um “novo contador”, que para alcançar este patamar, necessitará de formação diferenciada da exigida a um profissional que atue na contabilidade convencional. Assim serão necessários amplos conhecimentos, desde matemáticos e estatísticos, à pesquisa operacional e técnicas de planejamento.

Portanto, a atividade contábil em tempos modernos ganha em amplitude e cresce simultaneamente em importância e responsabilidade.

Caberá ao profissional que estiver em busca de realização profissional e reconhecimento de seu trabalho, estar ciente que no decorrer de sua atuação, tais resultados estarão proporcionalmente relacionados ao investimento que realizaram no seu amplo aperfeiçoamento.

A responsabilidade de aperfeiçoamento constante, cabe exclusivamente aos profissionais, e permitirá que sejam aplicadas adequadamente as técnicas e normas contábeis de forma produtiva e útil aos empresários e à sociedade, disseminando assim a verdadeira função de nossa profissão.

2.1.1 Estrutura das Organizações Contábeis

Nos dias atuais, a competitividade empresarial e as constantes mudanças na legislação obrigam os profissionais da Contabilidade buscar constantemente o aprimoramento técnico, aperfeiçoamento e atualização.

Com base nas estatísticas de Junho de 2014 do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul (CRC/RS), o estado possui registrado atualmente 22.821 contadores e 14.978 técnicos em contabilidade, totalizando 37.799 profissionais aptos para atuarem no segmento. Diante de tanta diversidade, não é possível definir um método padrão de organização das empresas de contabilidade.

Assim o CRC/RS, em publicação com o objetivo de esclarecer aos profissionais da contabilidade sobre diversos aspectos que envolvem as Organizações Contábeis, sugere às organizações uma estrutura por departamentos, dividindo a empresa por atividades, conforme tabela abaixo.

Quadro 1 – Estrutura por Departamentos

Departamentos	Atividades Executadas
Departamento de Pessoal	Responsável por atividades trabalhistas relacionadas a contratação, manutenção e desligamento de pessoas de uma organização, além de assuntos previdenciários
Departamento Fiscal	Responsável por tratar as notas fiscais e cálculos de impostos
Departamento Contábil	Responsável por realizar o processamento de informações contábeis e proporcionar, através de demonstrativos, informações que permitam aos sócios tomarem decisões
Societário	A atividade está voltada para constituição e extinção de empresas, entre outras regularizações;
Recepção	Canal com o cliente, responsável pelo atendimento telefônico ou presencial

Fonte: CRC/RS – Adaptada pela Acadêmica

Pode-se ainda, utilizar a Expedição que será responsável por protocolos de entradas e saídas de documentos, o Setor de Assessoria que deve proporcionar orientação tributária, contábil, fiscal, trabalhista, societária e atendimento ao cliente além de Consultoria que poderá fornecer pareceres, trabalhos ou consultas especiais.

É reconhecida a importância das empresas de contabilidade e seu papel na sociedade. Tanta responsabilidade para com todos os envolvidos comporta em possuir uma estrutura capaz de proporcionar um serviço de qualidade aos seus clientes. Caso isso não aconteça,

existem riscos de colocar a longevidade de seus clientes e, por consequência a sua própria em risco.

E como garantir que esse processo funcione perfeitamente?

2.2 Sistemas de Gestão da Qualidade

Não são poucas as vezes em que se fala de Qualidade. Podendo estar relacionada a produtos, serviços, ensino, qualidade de vida, entre outras formas possíveis.

Nas duas últimas décadas, o termo Qualidade está cada vez mais comum (GARVIN, 1992). Observa-se que o que ao longo dos anos nossa cultura foi se modificando e ficamos ainda mais exigentes, cada vez mais, prestamos atenção a este fator, cuidando assim inclusive de detalhes, antes não percebidos.

Considerando esse amadurecimento da sociedade em geral, com vistas à qualidade em seus diversos âmbitos, torna-se clara a necessidade das empresas de qualquer segmento de encontrar uma maneira para atender seus clientes com maior qualidade.

Entretanto, como definir qualidade, especialmente quando se trata de um setor onde não se entrega um produto ao cliente e sim, presta-se um serviço?

Ferreira (1986) define qualidade como uma propriedade, atributo ou particularidade que possibilita que as pessoas façam a distinção definindo sua natureza. Já numa escala de valores aponta que é possível avaliar aprovando, aceitando ou recusando algo.

Campos (1999) por sua vez, afirma que qualidade define-se como um produto ou serviço confiável, que atende perfeitamente ao que foi projetado, assim como aponta que o mesmo deve ser acessível, e ainda que o cliente deve sentir segurança quanto à sua utilização, respeitados o tempo, a quantidade e local acordados, atendendo assim suas necessidades.

Para a ABNT NBR ISO 9000 (2005) a qualidade é o grau, no qual uma soma de características específicas as diferencia e satisfaz assim a necessidade do cliente.

As empresas do ramo de contabilidade, segundo (ROSA, 2009), vivenciam um momento muito importante em face às grandes mudanças no mundo econômico que às envolvem e afetam suas atuações, se por um lado recebem ameaças, por outro podem se apropriar de oportunidades excelentes fazendo a diferença no segmento em que estão inseridas.

Assim, independente do seu porte, as empresas utilizam-se de sistemas de gestão, podendo ser financeiro, estratégico, de recursos humanos e também de qualidade. Esses sistemas podem ser formais ou informais e possibilitam a empresa obter melhores resultados.

Diante da concorrência existente neste mercado, atualmente algumas empresas vêm implementando Sistemas de Gestão da Qualidade, buscando a competitividade, garantindo a qualidade aos seus clientes e conseqüentemente o reconhecimento, pois o atendimento prestado aos clientes define a conquista do sucesso ou o fracasso de um negócio.

Um sistema de Gestão da Qualidade para Mello et al, (2002) “refere-se a tudo o que a organização faz para gerenciar seus processos ou atividades”.

Para o autor, na maioria das pequenas empresas, não existe um método documentado, ou seja, um sistema, mas o que existe é uma maneira de fazer, que se encontra apenas na cabeça dos gestores. Porém, o tamanho da organização juntamente a quantidade de pessoas envolvidas no processo, pode determinar a possibilidade de implantação de procedimentos, instruções, formulários ou registros documentados.

A proposta de documentar o método de realização de um trabalho possibilita a empresa que as pessoas não façam suas tarefas como desejam ou imaginam. Além disso, garante que tarefas não serão realizadas de formas diferentes. Isso possibilita, através de treinamento, que todas as pessoas estejam aptas de executar uma tarefa de forma igual, padronizada. Com isso, a empresa dirige sua operação adequadamente, ciente de que tempo, dinheiro entre outros recursos serão empregados de forma eficiente.

Como efeito da eficiência e eficácia, a organização será gerida de forma sistêmica o que determina que não sejam esquecidos pontos importantes e que coletivamente a equipe esteja esclarecida de quem é o responsável por cada etapa, além de quando, como, porque e onde.

Um Sistema de Gestão da Qualidade refere-se a:

Um conjunto de recursos, regras mínimas, implementado de forma adequada com o objetivo de orientar cada parte da empresa para que execute de maneira correta e no tempo devido a sua tarefa, em harmonia com as outras, estando todas direcionadas para o objetivo comum da empresa: ser competitiva. (MARANHÃO, 1994).

Dentre os possíveis Sistemas de Gestão da Qualidade, um dos mais conhecidos é o processo de certificação ISO 9001:2008. Visto com bons olhos por muitas organizações, possui como principal objetivo melhorar a qualidade na empresa. Isso se dará através da definição da qualidade pretendida e padronização dos produtos ou serviços e da mobilização do pessoal em um projeto nesse sentido.

2.2.1 ISO 9001:2008

A palavra ISO se origina do grego, e tem o significado de igualdade. ISO é também a sigla utilizada para International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normatização), uma organização não governamental fundada em Genebra em 1948. A ISO é o órgão responsável pela auditoria e publicação da ISO 9001:2008.

A ABNT NBR ISO 9001:2008 é uma versão brasileira da norma ISO 9001:2008, elaborada pelo Comitê Técnico Quality Management and Quality Assurance (Comitê Técnico de Gestão e Garantia da Qualidade) (ISO/TC 176). O documento é fruto de uma revisão publicada pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), em dezembro de 2008.

A Norma ISO 9001:2008 é um conjunto de normas e diretrizes internacionais para sistemas de Gestão da Qualidade. Foi lançada no ano de 1987, sofrendo alterações nos anos de 1994, 2000 e 2008, quando foi publicada sua última edição. Na ocasião foram alteradas a redação e detalhamento de alguns requisitos, buscando facilitar sua interpretação, no entanto, não foram alterados os conjuntos de requisitos de gestão da qualidade. (CARPINETTI, 2010).

Utilizada para fins contratuais por empresas que desejam reconhecer e certificar seus sistemas de gestão da qualidade, a norma ISO 9001:2008 possui termos que possibilitam que independente do segmento de atuação, as pessoas que a utilizam, tenha a facilidade de compreensão e entendimento.

Em sua natureza, a Norma ISO 9001:2008, tem a pretensão de estabelecer critérios para um adequado gerenciamento do negócio tendo como principal objetivo a satisfação do cliente, isso se dá através de uma série de práticas.

Primeiro é preciso à organização estar totalmente comprometida com a qualidade, assim envolvendo todos os níveis hierárquicos, é necessário possuir um correto gerenciamento dos recursos, sejam estes humanos ou de materiais, que se fazem necessários para o negócio. Além disso, é importante o desenvolvimento de procedimentos, instruções e registros que disciplinarão as atividades que determinam a qualidade e por fim, é necessário o monitoramento dos processos que se dará através de indicadores e das ações tomadas quando os objetivos não forem alcançados.

Além da busca pela satisfação dos clientes, visando atender suas exigências, a certificação da ISO 9001:2008 em uma empresa, pode ser um grande diferencial de marketing e uma excelente ferramenta gerencial.

Segundo a ABS Quality Evaluations a ISO 9001:2008 continua a ser o maior programa de auditoria de certificação de sistema de gestão do mundo. Afirmando ainda que

grande parte do recente crescimento de certificação na norma ISO 9001:2008 está nas empresas de serviços o que gerou adaptações na aplicação da norma que foi originalmente pensada para manufatureiras. Este aumento das empresas de serviços e de outras fabricantes de produto final significa que em muitos casos, o cliente é o consumidor final.

Devido ao grande sucesso da Norma e as respostas positivas para alguns segmentos da indústria, estão sendo desenvolvidos padrões de qualidade específicos.

É tão importante o papel que a Norma assumiu, aliado a crescente pressão do mercado por produtos e serviços de qualidade, que em alguns mercados é determinante tê-la. Esse fator está levando um elevado numero de empresas, que inicialmente evitaram sua implantação, a adequar-se a tais exigências.

Foram desenvolvidos oito princípios de gestão da qualidade que segundo a ISO, podem ser utilizados pela Alta Direção para melhorar o desempenho da organização e servem de fundamento para o Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008:

Quadro 2 – Princípios de Gestão da Qualidade

Princípio	Definição
Foco no Cliente	Identificar e atender as necessidades e expectativas dos clientes, presentes ou futuro, considerando que as organizações dependem desses para sobreviver.
Liderança	Com o intuito de que se obtenham os resultados esperados, é adequado que os líderes preparem o ambiente interno alinhando o que for necessário. Eles que determinam o rumo da organização.
Envolvimento das pessoas	As pessoas são a essência da organização, é interesse da empresa envolvê-las no processo, a fim de que contribuam com suas habilidades trazendo vantagens.
Abordagem de processo	Quando as atividades são geridas por um processo, assim como os recursos envolvidos, esses tendem a obter um resultado almejado.
Abordagem sistêmica para a gestão	Para organização atingir seus objetivos, é primordial a identificação, compreensão e gerência de processos inter-relacionados, buscando assim obter melhores resultados para todos.
Melhoria Contínua	É importantíssimo para uma organização melhorar sempre e continuamente buscando a eficiência e eficácia de seus processos, trata-se de uma exigência da ISO 9001:2008 que afirma que esta deve ser um objetivo permanente.
Abordagem factual para tomada de decisão	É preciso medir e coletar e analisar dados da organização, pois a análise de dados e informações proporcionam as organizações tomada de decisões eficazes.
Benefícios mútuos nas relações com fornecedores	Visando agregar valor a empresa, é importante uma relação de benefícios mútuos e parceria com fornecedores, podendo assim, criar vantagem competitiva para organização.

Fonte: Norma ISO 9001:2008 – Adaptada pela Acadêmica

É possível afirmar que uma utilização adequada de todos os princípios, proporcionará à organização a obtenção de bons resultados, entre os quais a criação de valor, melhor estabilidade e possíveis ganhos monetários.

2.2.2 Sistemas de Gestão da Qualidade em Organizações

A qualidade é um assunto de grande importância na sociedade, porém na maioria das ocasiões que se trata deste assunto, o pensamento é imediatamente remetido a produtos. Contudo, não é apenas para produtos que este conceito se aplica, é preciso perceber a diferença que a qualidade pode fazer no mercado de serviços, em especial aos serviços de contabilidade. O tema qualidade é muito rico e não pode ser desprezado pelos administradores de empresas sob o risco das organizações não serem percebidas de forma adequada por seus clientes.

Para entendermos de qualidade na prestação de serviços, é importante conhecer a definição de serviço. Segundo o Artigo 3º do Código de Defesa do Consumidor, “é qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive as de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária, salvo as decorrentes das relações de caráter trabalhista.”

Kaplan (1996) afirma que é importante entender a definição de qualidade quando tratamos de serviços, porém tal conceito é de difícil definição, porque envolve uma série de aspectos que não podem ser mensurados. Entre eles, pode-se citar o comportamento, entendido como opinião pessoal que o cliente possui, o tempo que será medido pela pontualidade de entrega, o aspecto, ou seja, a aparência e apresentação do serviço, o desempenho que consiste na utilidade da informação quando estiver na mão do cliente, e por fim, a precisão que tem relação com a necessidade de exatidão.

Ressalte-se que segundo Parasuraman *et al.* (2004), serviços prestados não são objetos e por isso é pouco provável que as prestadoras consigam estabelecer especificações de fabricação precisas quanto à qualidade. Assim, em sua maioria, não é possível testar, medir, contar ou inventariar, não podendo ser verificada a garantia de sua qualidade. A dificuldade das prestadoras se dá por conta da intangibilidade o que dificulta o entendimento de como os consumidores percebem e ainda avaliam a qualidade de um serviço.

Ainda segundo Kaplan (1996) “a premissa fundamental é a necessidade de manter a mesma filosofia e trabalhar em prol da melhoria contínua, dia após dia, permanentemente”.

Hernandes (2009) afirma que “nunca antes a qualidade dos serviços contábeis se tornou tão importante como hoje”. Já Kalkmann (2002) afirma que existe uma simultaneidade na satisfação do cliente e da empresa, representada pelos dirigentes e colaboradores e a quem deve conceder atenção, tendo em vista a produtividade que se espera e como consequência o lucro.

Entretanto, na atualidade, as organizações contábeis encontram dificuldades. As atuais regras tributárias estão cada vez mais complexas e as informações prestadas ao fisco aumentam a cada dia.

Além disso, os clientes estão cada vez mais buscando serviços que avaliam ter qualidade. Porém, muitas vezes, o próprio cliente não possui a correta percepção e nem o dimensionamento da qualidade desejada.

Estes fatores dificultam o sucesso de uma organização contábil, e além destes, como é possível manter a qualidade em nível elevado, se as organizações contábeis dependem do envolvimento e cooperação do cliente na maioria dos serviços prestados?

Ainda segundo Hernandez, este assunto do envolvimento dos clientes na execução das rotinas não é novo e os contadores precisam lidar com isso, porém o cenário muda constantemente e cada vez a situação é mais difícil. É importante ressaltar que muitos clientes não compreendem a importância de seu papel neste processo e que, além disso, sua participação vem aumentando cada vez mais, tornando-se ainda mais importante.

Exemplificando a situação, pode-se analisar o caso de um processo de constituição de uma empresa, o cliente que contrata este serviço espera que o processo seja realizado no menor tempo possível, haja vista, que depende disso para iniciar sua operação. Entretanto, tal cliente não percebe que exerce influência indireta sobre a agilidade do mesmo, pois dele depende que sejam providenciados documentos e assinaturas, entre outros fatores. Da mesma maneira, quando se trata de serviços prestados de forma recorrente por setores como contábil e fiscal, o processo pode sofrer prejuízos, se o cliente não for colaborativo providenciando os documentos necessários, assim como as informações pertinentes.

Ciente da situação, é papel do profissional da área contábil tomar providências, informando aos clientes sobre a importância que possuem no processo e os “educando” quando necessário. Educar clientes significa ensiná-los quanto aos procedimentos obrigatórios para correta execução dos serviços, além de instruí-los quanto a condições e prazos.

Para as empresas contábeis que buscam exceder as expectativas dos clientes, cabe ressaltar que não é uma tarefa fácil, portanto, torná-lo cooperativo e consciente de seu papel na realização do serviço, é primordial.

2.3 Implantando um Sistema de Gestão da Qualidade

Com o cliente satisfeito, através dos processos garantidos, a empresa estabelece um diferencial no mercado, aumentando a competitividade e gerando reações em cadeia. A certificação da ISO 9001:2008 proporciona à empresa uma credibilidade, tendo em vista que é o sistema de gestão da qualidade mais conhecido no Brasil. Esse tem como objetivo principal atender as necessidades de seus clientes, para tanto, se utiliza da gestão e da padronização dos processos internos a fim de garantir que a qualidade pretendida seja alcançada.

A Norma em geral pode ser aplicada em todas as organizações, exceto nos segmentos que possuem normas específicas. Assim, pode ser implantada no segmento de serviços, inclusive no ramo de contabilidade. Entretanto, o processo deve ser realizado aos poucos, pois envolve a participação de todos os setores de uma organização, além disso, devem ser avaliadas previamente as vantagens e possíveis obstáculos num processo de certificação.

2.3.1 Vantagens Obtidas com a implantação de um SGQ em uma Organização Contábil

Dentre os possíveis Sistemas de Gestão da Qualidade, a certificação ISO 9001:2008 é o mais conhecido. Visto por muitas empresas, como um objetivo interno de melhoria da qualidade dos produtos, possibilita a mobilização do pessoal em um projeto nessa área e ainda aumenta o controle na organização.

Manter padrões determinados por uma norma conhecida mundialmente, além de diminuir as falhas, demonstra ainda, que a organização respeita e se preocupa com seus clientes, aumentando assim seus ganhos.

Segundo Paladini (2009), existem recursos que facilitam a realização dos processos de gestão da qualidade e só pequenas organizações possuem tais recursos. Dentre eles, apresenta como exemplo, a facilidade da visão de conjunto, além da agilidade administrativa, aponta também que a mão-de-obra nessas organizações mostra-se mais comprometida, além de que as decisões em sua maioria são abrangentes e há uma integração entre recursos. Desta forma, muitas estratégias utilizadas em organizações de maior porte, envolvem células de produção, assim trabalham em pequenos grupos, ou seja, utilizam-se destes recursos visando copiar às empresas pequenas.

Já Gonçalves (2012) afirma que a motivação interna é um aspecto que favorece o desenvolvimento de programas de melhoria contínua e possibilitam a certificação. Portanto, não se trata apenas de uma exigência da maioria dos clientes, que ocorre de forma bastante

dura nos mercados em crescimento, mas se dá pelo desejo das próprias organizações, em satisfazerem, cada vez mais, seus clientes, organizando seus processos por meio dos princípios da qualidade, assim favorecendo a prática da melhoria contínua em suas políticas da qualidade.

Desta forma, apesar de o processo de implantação demonstrar certa complexidade, aliado a necessidade de envolvimento das pessoas, se bem planejado trará consigo muitas vantagens para as organizações que a adotam.

Segundo a ISO (International Organization for Standardization), além de trazer benefícios tecnológicos, econômicos e sociais, Normas Internacionais ajudam a adequar as especificações técnicas dos produtos e serviços, quebrando assim as barreiras de comércio. Servem como ferramentas estratégicas e diretrizes que ajudam as organizações na resolução de alguns dos desafios do negócio, garantindo assim que as operações sejam tão eficientes quanto possível, aumentando a produtividade e ajudando as empresas a atingirem novos mercados.

A ISO indica que os benefícios trazidos em virtude da adequação às Normas Internacionais incluem:

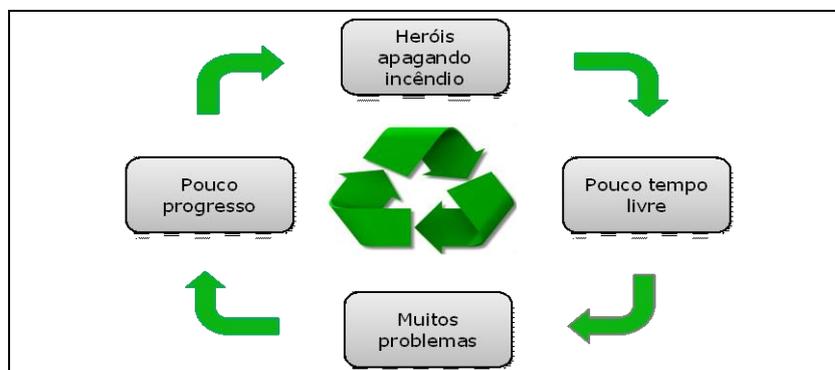
- a) Redução de custos: A implantação tende a auxiliar na otimização das operações;
- b) Satisfação do cliente melhorada: Ajudam na melhoria da qualidade, aumentando a satisfação do cliente, gerando novos negócios;
- c) Acesso a novos mercados: Possibilitam a redução de barreiras comerciais, abrindo assim mercados globais;
- d) Aumento de mercado: Ajudam a aumentar a produtividade e vantagem competitiva;
- e) Benefícios ambientais: Auxiliam na redução dos impactos negativos sobre o meio ambiente.

A ISO, na ânsia garantir que os benefícios das Normas Internacionais são tão amplos quanto possível, corrobora com a participação dos consumidores no trabalho de desenvolvimento padrão, com sua Comissão da Política do Consumidor (COPOLCO).

Com a implantação de um Sistema de Garantia da Qualidade, apoiado no uso da ferramenta PDCA, o processo como um todo é melhorado, pois o ciclo garante a empresa que os planos sejam cumpridos, que sejam adotadas ações de melhorias contínua, possibilitando aos envolvidos que tenham tempo para pensar antes de agir, trabalhando nas causas e não nas conseqüências dos problemas. Para ilustrar os grandes ganhos da implementação de Sistemas

de Gestão, apresento as imagens que demonstram seu funcionamento efetivo, comparando as formas de gestão:

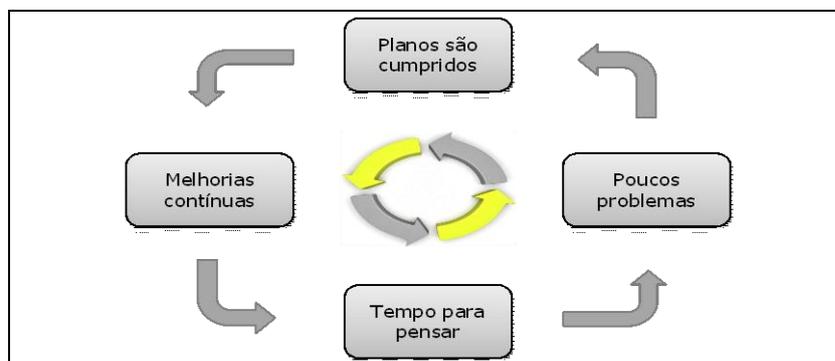
Figura 1 – Círculo Vicioso



Fonte: PGQP (Pierry) – Adaptada pela Acadêmica.

Na primeira figura, está demonstrada uma empresa que pratica uma cultura de imediatismo. Para Costa (2007) “dentro de uma organização, a visão imediatista está relacionada a soluções com pouco ou nenhum estudo aprofundado sobre o problema e as suas causas”.

Figura 2 – Círculo Virtuoso



Fonte: PGQP (Pierry) – Adaptada pela Acadêmica.

Na figura seguinte, está demonstrada uma empresa que pratica os princípios da ISO e que com eficiência tem possibilidades de grandes ganhos, visto que age com planejamento estratégico.

Muitos são os ganhos quando tratamos de empresas que adotam um Sistema de Gestão da Qualidade, podendo ser sintetizados em um princípio básico: a garantia da satisfação e do atendimento às necessidades determinadas pelo cliente. Tal satisfação é resultado da obtenção

de serviços e produtos que seguem procedimentos rigorosos, tomando-se como referência básica a maximização do atendimento.

Por fim, com a implantação de um sistema que diferencie a sua empresa das demais, a tendência é assegurar um maior patamar de competitividade no mercado, provocando reações em cadeia.

Trazendo o assunto para dentro das empresas de contabilidade, uma certificação pode representar algo muito relevante, especialmente quando tratamos do Estado do Rio Grande do Sul, onde segundo pesquisa realizada no site da ABNT, identificou-se que apenas uma empresa possui esta certificação.

Assim, a certificação para uma organização contábil, além de muitos ganhos mensuráveis já conhecidos, proporciona a empresa uma vantagem competitiva interessante referente ao marketing empresarial, levando-se em conta que a certificação é vista pela maioria das pessoas como algo extraordinário e muito difícil de ser conquistado, desta forma, as empresas que obtiverem, serão consideradas como acima dos padrões conhecidos.

2.3.2 Obstáculos com a implantação de um SGQ em uma Organização Contábil

Embora as vantagens em obter uma certificação ISO 9001:2008 sejam muitas, certamente as dificuldades também existem neste processo, pois para alcançar este objetivo é preciso muito trabalho, extrema dedicação e certamente será necessário superar muitos obstáculos.

O primeiro, talvez o de maior relevância, está relacionado à alta administração da empresa e o seu compromisso com o projeto. Para um processo de implantação da ISO 9001:2008 é necessário extremo envolvimento da direção em todas as fases do projeto, dando suporte ao grupo de trabalho, mostrando-se comprometida e dedicando tempo necessário às atividades planejadas.

Outra difícil tarefa que competirá à direção da organização, e com a qual é necessário ter muito cuidado e cautela, é a escolha do responsável pelo projeto, denominado de RD (Representante da Direção). Esta definição é uma exigência da Norma e serve para que esta pessoa dirija a empresa rumo à certificação mantendo a direção informada e assegurando a conscientização sobre os requisitos. Geralmente a pessoa escolhida é um colaborador com maior experiência, com conhecimento de sistemas de gestão, com perfil adequado e tempo disponível para o desenvolvimento das atividades e envolvimento necessário no projeto.

A falta de conhecimento na área é outro ponto a ser analisado, assim para auxiliar Direção e RD nesta tarefa de implementação, é comum que as empresas contratem uma empresa de Consultoria, a qual poderá lhe dar o devido suporte e orientação, entretanto não se trata de uma regra, às empresas podem optar por fazer isso sozinha. Mas, caso escolha ter acompanhamento de um profissional da área é essencial que este tenha conhecimento da norma, em processos e certificação. Além disso, é fundamental que conheça o mercado no qual a empresa está inserida, deve também respeitar a identidade e a filosofia da organização, com o objetivo de dirimir todas as dúvidas que surgirão.

Segundo Albuquerque (2012), já no começo do processo efetivo da implementação da norma, as empresas se deparam com um desafio, a qual está relacionada ao volume e necessidade de criação de documentos. Tudo precisa ser documentado, é preciso definir uma política de qualidade, determinar qual a missão da empresa, elaborar um manual de gestão da qualidade, escrever os procedimentos de trabalho, assim como as instruções de sua realização. Essa necessidade é um tanto assustadora, assim tende a deixar os colaboradores da empresa e seus respectivos responsáveis em situação de desconforto e preocupação, porém, a prática garantirá o aprendizado de forma que estes desafios podem ser superados facilmente, com o tempo e a repetição, o problema parece minimizar-se. Além disso, poderão ser utilizados modelos existentes, assim após a produção do primeiro documento, os demais já parecerão mais fáceis, motivando assim os responsáveis pela documentação, permitindo que o processo evolua o que certamente despertará o interesse de outros colaboradores.

Todavia, é importante salientar que a norma define apenas o que realizar, para obtenção da certificação, mas não define como se deve proceder para alcançar tais requisitos, desta forma, caberá a organização definir e desenvolver a estrutura necessária ajustando a prática sistemática e correta das exigências da norma. Portando ficará sob responsabilidade de cada empresa traduzir tais requisitos em mecanismos e metodologias que os torne coerentes em seus contextos organizacionais.

Outro fato, não menos importante, no qual muitas organizações esbarram está relacionado ao envolvimento das pessoas. Isso ocorre, pois a maioria delas tem aversão a mudanças. Certamente a divulgação da notícia de uma certificação já deixará muitos colaboradores incomodados, imaginando que poderão haver grandes mudanças, como demissões. Neste momento é importantíssimo que a direção da empresa comunique-se de forma eficaz e inteligente com seus colaboradores, explicando os benefícios que podem ser obtidos, lhes apresentando quais as dificuldades poderão encontrar e claro, se disponibilizando a auxiliar quando necessário.

A expectativa criada quanto à realização de auditorias é outra dificuldade encontrada por muitas organizações. As pessoas que participam do processo, tendem a ficar ansiosas, devido às dificuldades naturais e o não conhecimento de como funcionam as auditorias externas. A fama de que os auditores são extremamente exigentes, além da realidade da organização, aterroriza os participantes. Entretanto, esta ansiedade só tende a atrapalhar, assim uma alternativa para minimizá-la pode ser a realização de uma pré-auditoria externa, que serve como experiência para as partes envolvidas e ainda possibilita a organização corrigir eventuais erros encontrados.

A longo prazo, a certificação pode parecer uma dificuldade pequena, tendo em vista que manter a melhoria contínua diariamente não é um processo simples, assim é preciso adequar a cultura da empresa esta busca constante pela garantia da qualidade, a excelência necessária na prestação de serviços ou fabricação de produtos. Nesta fase a organização não poderá mais tolerar serviços feitos sem padrões e, portanto mudanças são necessárias.

Surge assim, a necessidade de um treinamento contínuo, deixando-os sempre a par de como a empresa espera que realizem seus trabalhos, buscando sempre a conscientização, participação e a aceitação, que são elementos essenciais que trarão certamente grandes benefícios.

Para as organizações, em sua maioria, um dos obstáculos mais preocupante, está relacionado aos altos custos para obtenção de uma certificação. Isso ocorre por que o processo como um todo envolve bastante tempo, no decorrer são necessários treinamentos, além da possibilidade de contratação de consultores especializados, e também o valor pago pela obtenção do registro junto às empresas certificadoras. O ideal é um bom planejamento, determinando o tempo necessário e investimentos que serão realizados, garantindo assim que este processo não prejudique a saúde financeira da organização.

Não se pode esquecer que o maior objetivo é a garantia da satisfação dos clientes. Porém muitas vezes o próprio cliente não sabe o que lhe mantém satisfeito, especialmente tratando-se de serviços, onde a exigência dos consumidores é bastante individualizada.

Entretanto, todos estes pontos são reversíveis e é possível administrá-los de forma que não impedem que uma empresa busque adequar-se para alcançar esta certificação.

2.3.3 Implementação Prática de um SGQ

Quando uma empresa decide implantar um Sistema de Gestão da Qualidade, baseado na Norma ISO 9001:2008 deve-se começar aos poucos, preferencialmente utilizando de

ferramentas da qualidade. Uma das ferramentas mais conhecidas é o PDCA, descrita como Plan (Planejar), Do (Fazer), Check (Revisar) e Act (Agir), pode-se alcançar o sucesso da certificação sem grandes percalços com a sua utilização.

Mello *et al.* (2002), relata que a implementação do sistema de gestão da qualidade pelas normas ISO 9001:2008 obedece ao princípio da abordagem de processo. Assim, para uma eficaz implantação é preciso seguir algumas etapas primordiais.

A primeira delas é definir qual o melhor momento de implantar. Definido isso a direção deverá informar o início desse processo, tão logo deverá também definir quem será o Representante da Direção (RD), além, é claro, de garantir o apoio irrestrito ao projeto.

É fundamental que a Direção tenha a percepção clara de que o investimento realizado terá retorno a médio prazo.

Em continuidade devem ainda definir a forma de implantação, escolhendo na empresa um grupo que dará início ao processo. A primeira tarefa será a realização de cursos e treinamentos preparatórios que visam proporcionar o conhecimento necessário.

Nesta etapa, a direção ainda deverá optar entre trabalhar somente com seu grupo interno ou contratar uma consultoria externa para ajudar no processo, ajustando as atividades para que sejam incorporadas ao dia a dia da organização. Esta decisão poderá determinar um tempo menor ou maior para implantação do Sistema de Gestão da Qualidade.

Após será necessário que a direção determine o escopo e os processos que serão abordados no projeto, determinando quais os produtos ou serviços que pertencerão ao seu Sistema de Gestão da Qualidade e que farão parte da certificação.

Continuamente é primordial a definição da política e objetivos da qualidade, traduzidos as linhas gerais da conduta, que podem ser em forma de visão, missão ou política.

A visão define o norte da organização, aonde a empresa quer chegar, seu sonho. É proposta com definição de tempo, geralmente em anos. Deve ser realizada pela alta gerência após uma cuidadosa análise do ambiente externo, compreendendo os princípios, crenças e cultura organizacional. Após definida é divulgada para toda a organização, buscando a compreensão e o apoio de todos os colaboradores (MELLO *et al.*, 2002).

Ainda segundo Mello *et al.* (2002) a missão, está relacionada ao compromisso que a organização tem com as partes interessadas, dentre as quais pode-se compreender os colaboradores, clientes, comunidades, acionistas, entre outras. Assim a missão pode ser definida como a razão da existência da empresa.

Já a política da qualidade, para os mesmos autores, compreende todas as intenções e diretrizes globais da organização, relativas à qualidade. Em seu processo devem ser levadas

em consideração a visão e a missão da empresa, bem como deve ser elaborado um estudo detalhado de sua estratégia em relação aos seus concorrentes no mercado, servindo de diretriz para as ações gerenciais futuras.

Segundo a norma ISO 9001:2008 os objetivos da qualidade precisam ser coerentes com a política da qualidade, além do comprometimento para a melhoria contínua. Seus resultados devem ser mensuráveis.

Tão logo a empresa tenha definição de sua política e objetivos da qualidade, assim como seu escopo e processos, deverá estudar quais os procedimentos que serão adequados ao seu Sistema de Gestão da Qualidade. Além daqueles que são obrigatórios conforme a própria norma determina, deve desenvolver os procedimentos dos demais setores da empresa, formalizar os processos, padronizando-os com instruções de trabalho conforme a qualidade definida, desenvolver os indicadores e formas de controles.

Nesta etapa de padronização dos processos, conforme Mello *et al.* (2002), serão dois os objetivos básicos. O primeiro deles é obter resultados em processos previsíveis, garantindo assim a qualidade aos clientes. O segundo é proporcionar e manter o domínio tecnológico nas empresas.

Para Ferreira (1986) padrão é a uniformização dos tipos de fabricação em série, pela adoção de um único modelo.

Quando se trata de padronização, é comum escutar que ela traz consigo a burocratização, entretanto isso não é verdade, na prática o que ocorre é a garantia de que as informações adequadas não fiquem apenas na cabeça das pessoas, mas sim, sejam levadas ao conhecimento de todos. A padronização virá para se completar com o mapeamento dos processos críticos, fornecendo as informações e os detalhes de cada atividade, definindo onde, como, quando e por que.

A padronização não se limita a um documento, devendo ser utilizado no dia-a-dia. Os operadores e usuários deste padrão deverão ser treinados para a correta utilização. (MELLO *et al.*, 2002)

Para que tudo funcione corretamente, a organização precisará preparar as pessoas envolvidas neste projeto, assim é preciso treiná-las quanto aos procedimentos, instruções de trabalho, documentos e registros. Desta forma, a empresa estará desenvolvendo seu grupo de auditores internos. Tem-se assim o início prático do Sistema de Gestão da Qualidade.

Nesta fase, é chegado o momento do RD (Representante da Direção) escolher quando deve ser realizada a Auditoria Interna. Nela serão evidenciados os pontos fortes e também aqueles que merecem atenção redobrada. Esta auditoria possibilitará a direção e equipe

evidenciar como está funcionando o Sistema de Gestão da Qualidade da empresa. Se a avaliação for satisfatória, a direção e seu RD podem decidir pela Auditoria de Certificação.

Várias empresas são preparadas, segundo a ISO, para realizar a Auditoria de Certificação em qualquer lugar do mundo. Essas organizações estão capacitadas para reconhecer que o Sistema de Gestão da Qualidade está em conformidade com a norma, assim poderão emitir o Certificado de Conformidade ISO 9001:2008, no caso de empresa obter êxito na auditoria.

A validade de um Certificado emitido é de três anos, entretanto no decorrer desse período é necessário a realização de auditorias periódicas, conhecidas como Auditorias de Manutenção, que tem como objetivo monitorar a implementação contínua do Sistema de Gestão da Qualidade e são realizadas pelo menos uma vez por ano e não são tão abrangentes quanto a inicial.

Passados os três anos, a empresa estará obrigada a realizar uma auditoria de recertificação, atendendo a todo o escopo, conforme a primeira auditoria realizada. O tempo de duração da auditoria depende do porte da empresa, do número de auditores envolvidos e o tamanho do escopo de certificação.

O momento mais esperado, pode-se dizer que o ápice de todo o processo, para o qual todo o trabalho é realizado, é a Auditoria de Certificação. Assim, é interessante que a diretoria de a devida importância a este momento, reunindo seus colaboradores e esclarecendo qual a importância, tranquilizando a todos na empresa. Como os auditores devem ter acesso a toda a organização, podendo conversar com os colaboradores que desejarem, é normal existir uma apreensão.

Realizada a auditoria, os auditores convocam os representantes da empresa, onde explicam como a organização está em relação ao Sistema de Gestão da Qualidade. Este momento é conhecido como Reunião de Encerramento da Auditoria. Ocasão em que os pontos de melhorias e as não conformidades são apresentados, caso existam e onde é entregue o Relatório Final de Auditoria. É o momento em que a empresa fica sabendo se será ou não certificada.

Para as empresas certificadas, existem três formas de certificação. A primeira possibilidade é Com Auditoria Complementar, ocorre caso seja percebida alguma Não Conformidade Maior em algum processo, a certificação pode ser vinculada a uma Auditoria Complementar no processo que recebeu a não conformidade.

Outra forma é Com Ressalvas, neste caso pode ser encontrada uma Não Conformidade Menor, que deverá ser solucionada até a nova Auditoria de Manutenção, quando o relatório será verificado pelos auditores.

Por fim, a última forma de certificação e a que todos esperam é a Sem Ressalvas, quando tudo ocorre dentro do previsto, de forma que não serão necessárias informações adicionais. Neste caso a empresa está apta a receber o Certificado de Gestão da Qualidade.

Na pior das hipóteses, se a empresa não for aprovada em nenhuma das possibilidades, poderá utilizar-se do Relatório Final de Auditoria, realizando as devidas correções mencionadas pelos auditores e solicitar uma nova auditoria em até noventa dias.

A última tarefa a ser realizada, certamente a mais árdua, é manter o sistema funcionando corretamente e em constante melhoria, com a realização das Análises Críticas da Direção, os Planos de Melhorias Contínuas, Não Conformidades e preparando-se para realizar uma nova auditoria interna, antes da Auditoria de Manutenção.

2.4 Estratégias de Gestão Através de um Sistema de Gestão da Qualidade

Para Rosa (2009), quando se fala em administração, necessariamente somos remetidos a diversas questões de um mesmo trabalho. Por um lado a tarefa de lidar com pessoas e sua implicação em atividades básicas de planejamento, organização, direção e controle. Por outro lado, as particularidades de cada negócio, essas relacionadas com a própria tarefa que se executa. Assim acontece a gestão da operação em si.

Segundo Taylor (1976), considerado um dos maiores nomes da administração, “gestão é a arte de saber o que você quer fazer da maneira melhor e mais barata”.

A FNQ (Fundação Nacional da Qualidade) define que a gestão do negócio deve ser algo simples, independente da área de atuação e tamanho da organização. No entanto, é importante saber o que se espera de seu negócio, assim como quais as bases de conhecimento necessário e quais estratégias podem ser adotadas.

É preciso ter uma sintonia constante contemplando toda a organização, ou seja, é preciso desenvolver uma visão sistêmica que trata de uma percepção clara que enxerga o todo a partir de cada processo e cada negócio. É a visão global visando à excelência naquilo que diz respeito à organização. Para alcançar isso é preciso ter estratégia clara definida.

Estratégia é um instrumento empregado para se conseguir alcançar um objetivo. No meio empresarial, ela está relacionada a objetivos financeiros, produtivos, mercadológicos, competitivos, entre outros.

Para Oliveira (2003), é necessário ter em mente onde se quer chegar, pois o conceito básico de estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos e desafios estabelecidos.

E para alcançar as metas estabelecidas é muito importante saber utilizar os recursos que a empresa possui. A estratégia, numa empresa, está relacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades. A avaliação deste processo é feita através do confronto entre os pontos fortes, fracos e neutros da empresa, assim como, suas oportunidades e ameaças perante seu ambiente.

Se o objetivo da estratégia é o alcance das metas, a administração estratégica é, segundo Fernandes e Berton (2005), a melhor utilização dos recursos disponíveis pela empresa, envolvendo suas ferramentas administrativas que permitirão obter o sucesso desses processos, visando à melhoria contínua e à sobrevivência no mercado caracterizado pela competitividade.

As estratégias empresariais nascem para solucionar problemas presentes ou evitá-los no futuro, bem como para satisfazer às necessidades internas e/ou externas da organização. Vale destacar também que a estratégia compõe a essência do planejamento estratégico e a sua boa formulação poderá proporcionar vantagem competitiva à organização.

Todavia, os contadores ou administradores de organizações contábeis tendem a se ocupar demais executando as tarefas técnicas, operacionais, as quais poderiam, ou deveriam, delegar aos seus colaboradores. Não estão preparados, ou não dão a devida importância, para a gestão da empresa como um negócio. É crucial estar com a atenção voltada para o todo e não apenas uma etapa do sistema, que é a operacional.

A necessidade de implantar um Sistema de Gestão da Qualidade, como a ISO 9001:2008, surge para uma organização através de um planejamento estratégico com visão de mercado, onde os empreendedores percebem as oportunidades que pode trazer à empresa.

Com a implantação da ISO 9001:2008 a empresa se sentirá obrigada a organizar-se em todos os aspectos. Nesse processo passarão por etapas de padronização dos processos e assim como implantação de controles e monitoramento. Porém para qualquer dessas etapas é fundamental um prévio planejamento, que será determinante para conclusão de cada etapa.

A Norma ISO 9004:2010 aponta que “Para alcançar sucesso sustentado em um ambiente em continua mudança e incerto, é necessário que a organização monitore regularmente, meça, analise e analise criticamente pela direção o seu desempenho”.

Portanto, a estratégia principal está na atitude adotada pelos gestores de tais empresas, pois é determinante seu envolvimento e a manutenção de um planejamento estratégico contemplando todas as necessidades da organização, visando atingir aos objetivos traçados e o diferencial competitivo frente aos concorrentes.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho que aborda Sistema de Gestão da Qualidade em Organizações Contábeis do RS foi executado quanto à sua natureza através de pesquisa aplicada, visando à aplicação de suas descobertas na solução de um problema (COLLIS, 2005). Sendo assim, o objetivo é gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de um objetivo específico. Será realizada visando obter conhecimento a ser utilizado a curto ou médio prazo, pois atualmente, há uma necessidade para que as empresas realizem ações pontuais a fim de se manterem atuantes no mercado. E a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade é uma ação que pode trazer muitos benefícios, da mesma forma em que pode ser vista como um processo complexo e burocrático, não agregando valor a empresa.

Quanto à abordagem do problema, qualitativamente, visto que considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito (COLLIS, 2005). A proposta é verificar de que forma as empresas contábeis podem adequar-se à um Sistema de Gestão da Qualidade, levantando dados, através de pesquisas bibliográficas, de quais as vantagens e obstáculos para a implantação desse sistema nessas organizações.

Do ponto de vista dos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória que proporciona maior proximidade com o problema e procura aprimorar ideias (DENCKER, 2000). A coleta de dados se deu através da realização de pesquisa em órgão governamental, como o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO). Da mesma forma, foram pesquisados órgãos não governamentais, como a International Organization for Standardization³ (ISO), a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) empresa privada representante da ISO e também um organismo de certificação, ABS Quality Evaluations⁴, visando adquirir conhecimento atualizado no que tange à certificação de empresas contábeis em Sistema de Gestão da Qualidade.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, bibliograficamente, realizada no ano de 2014, sendo que utilizou-se material já publicado, constituído basicamente de livros, artigos

³ International Organization for Standardization.

⁴ ABS Quality Evaluations.

de periódicos e, atualmente, com informações disponibilizadas na internet (GIL, 1999). Nesse ponto, a Norma ISO 9001:2008 teve extrema importância, pois o trabalho consiste na apresentação dos conceitos e definições do que é um Sistema de Gestão da Qualidade, os princípios que os norteiam e de que forma isso pode ser aplicado em organizações contábeis do Rio Grande do Sul.

4 CONCLUSÃO

A contabilidade tem como objetivo proporcionar aos usuários, informações que ofereçam condições para uma adequada análise de desempenho e correta avaliação dos resultados da empresa. É um serviço que na percepção de muitos usuários, não tem importância e não passa de mera formalidade, entretanto, é uma etapa fundamental do processo de uma empresa que deve se apoiar nestes profissionais.

Por tratar-se de um serviço necessário, existe no mercado contábil uma acirrada concorrência. Aliada a isso, a diversidade de mudanças legislativas que ocorrem neste segmento, não sendo uma tarefa fácil manter-se firme neste mercado. Os clientes, por sua vez, estão cada vez mais exigentes, assim, forçam inconscientemente as Organizações Contábeis a buscarem um diferencial que lhes assegure fortalecimento frente aos demais.

Uma das grandes possibilidades de uma empresa buscar destacar-se, é a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, objetivando tornar-se competitiva, garantindo a qualidade aos seus clientes e conseqüentemente o reconhecimento, pois o atendimento prestado deve definir o sucesso ou o fracasso de um negócio.

Ao implantar um Sistema de Gestão da Qualidade, a empresa passa por diversas etapas e no decorrer vai conhecendo a diversidade de vantagens que pode ter ao adotar esse método. Dentre tantas, o conhecimento de todas as etapas do processo, a agilidade administrativa, o comprometimento dos colaboradores e a objetividade nas tomadas de decisões são muito relevantes, porém a garantia da satisfação do cliente é a que possui maior importância.

Por outro lado, a empresa encontrará alguns obstáculos no caminho. Os mais relevantes estão relacionados ao compromisso da alta direção com o projeto e ao grandioso investimento para obtenção de um selo de qualidade. Porém, são apenas uma parte do processo e na sua maioria são reversíveis. Assim, é possível administrá-los de forma que não impeçam uma empresa de buscar a certificação.

Diante do número de organizações que possuem essa certificação, percebe-se que há algum fator que lhes distancia deste objetivo. Não se pode afirmar se por uma imensa falta de

conhecimento por parte das organizações contábeis quanto às vantagens que um Sistema de Gestão da Qualidade pode trazer ou se por conhecerem os possíveis obstáculos e os temerem.

É importante que os responsáveis pelas empresas de contabilidade, sejam gestores ou contadores, tenham a percepção de que o mercado está em constante mudança, tornando-se cada vez mais global, saindo gradativamente do local. Isto é, os nossos concorrentes não são mais os vizinhos da cidade. É possível que uma empresa de contabilidade trate com clientes de vários segmentos e tamanhos. Desde microempresas incipientes até empresas que possuem filiais em outras regiões ou estados.

Além disso, uma empresa está em constante mutação, buscando crescimento, assim suas exigências vão se alterando. Seja devido às leis, ao mercado ou suas próprias expectativas. É primordial que a empresa de contabilidade lhe acompanhe nesta busca.

O sucesso de uma organização não se restringe a obtenção de uma Certificação ISO 9001:2008. Entretanto, uma empresa que pretende alcançá-lo deve manter uma administração transparente, além de uma condução organizada e sistêmica.

Finalmente, para aquelas que desejarem este desafio, com o conhecimento adequado, determinação, um planejamento estratégico bem elaborado e foco na definição de concorrência e mercado, a empresa de contabilidade possuirá uma poderosa ferramenta para estar à frente, satisfazendo assim seus clientes, destacando-se e conseqüentemente, atingindo novos patamares.

REFERÊNCIAS

ABS QUALITY EVALUATIONS. *Sistema de Gestão da Qualidade*. Disponível em: <<http://www.abs-qe.com/pt/sistema-de-gestao-da-qualidade.cfm>>. Acesso em: 22 abr. 2014.

ALBUQUERQUE, Daniela. *Mitos e verdades sobre ISO 9001*. Disponível em: <<http://certificacaoiso.com.br/mitos-verdades-sobre-iso-9001-parte-2>>. Acesso em: 15 abr. 2014.

_____. *Os maiores desafios da implementação da ISO 9001*. Disponível em: <<http://certificacaoiso.com.br/os-maiores-desafios-da-implementacao-da-iso-9001-parte-1/>>. Acesso em: 03 maio 2014

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 9000/2000 - Sistema de Gestão da Qualidade: fundamentos e vocabulário*. Rio de Janeiro: ABNT, 2004.

_____. *NBR ISO 9001:2000 - Sistema de Gestão da Qualidade*. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

_____. *NBR ISO 9004:2010 – Gestão para o sucesso sustentado de uma organização: Uma abordagem da gestão da qualidade*. Rio de Janeiro: ABNT, 2010.

BRASIL. Presidência da República. *Lei Nº 8.078, DE 11 DE SETEMBRO DE 1990*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18078.htm>. Acesso em: 16 jun. 2014.

CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: Controle da Qualidade Total: no estilo japonês*. 8. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; GEROLAMO, Mateus Cecílio. *Gestão da Qualidade ISO 9001:2008: princípios e requisitos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL. *Manual de Orientação e Procedimentos para as Organizações Contábeis*. 5. ed. Porto Alegre: CRC/RS, 2012.

_____. *Dados Estatísticos*. Disponível em: <<http://www.crcrs.org.br/dados-estatisticos/>>. Acesso em: 19 jul. 2014.

COSTA, Elieser Arantes da. *Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DENCKER, Ada de Freitas M. *Métodos e técnicas de pesquisa em turismo*. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. *Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. *Auditoria contábil*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Uma visão sistêmica da gestão organizacional*. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/uma-visao-sistematica-da-gestao-organizacional>>. Acesso em: 20 out. 2014.

GARVIN, David A. *Gerenciando a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

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

GONÇALVES, Cristiane. *Benefícios da ISO 9001 para sua empresa*. Disponível em: <<http://certificacaoiso.com.br/beneficios-da-iso-9001>>. Acesso em: 15 abr. 2014.

HERNANDES, Anderson. *A qualidade dos serviços e o papel do cliente*. Disponível em: <<http://www.andersonhernandes.com.br/2009/06/12/a-qualidade-dos-servicos-e-o-papel-do-cliente/>>. Acesso em: 01 jul. 2014.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA. *Pesquisa de credibilidade das certificações ISO 9000 ABNT/CB 25*. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/pdf/Apresentacao_CB25_Rev0.pdf> Acesso em: 09 jun. 2014.

KALKMANN, Geraldo Luiz. *Qualidade Necessária para as Empresas de Serviços Contábeis*. Itajai: Berger, 2002.

KAPLAN, Daniel; RIESER, Carl. *Qualidade Total na Prestação de Serviço: Como Aprimorar as Práticas Gerenciais Adotando a Melhoria Contínua*. Tradução: Carmen Youssef. São Paulo: Nobel, 1996.

MARANHÃO, Mauri. *ISO Série 9000: Manual de Implementação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

MELLO, Carlos Henrique Pereira; SILVA, Carlos Eduardo Sanches da; TURRIONI, João Batista; SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano de. *ISO 9001:2000 Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PALADINI, Edson Pacheco. *et al. Gestão da Qualidade Teorias e Casos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. *Gestão da Qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2009.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. *Um modelo conceitual de qualidade de serviço e suas implicações para a pesquisa no futuro*. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol46-num4-2006/modelo-conceitual-qualidade-servico-suas-implicacoes-para-pesquisa-no-futuro>>. Acesso em: 25 abr. 2014.

PIERRY, Luiz Ildebrando. *A Busca da Excelência em Gestão uma Estratégia Nacional*. Disponível em: <<http://www.portalpeg.eb.mil.br/downloads/palestrapgqp.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2014.

RAZA, Claudio. *O Papel dos Escritórios de Contabilidade na Sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-papel-dos-escritorios-de-contabilidade-na-sobrevivencia-das-micro-e-pequenas-empresas/12024/>>. Acesso em: 13 jun. 2014.

ROSA, José Antônio; FUTIDA, Honório Tadayoso *et al.* *Administração da Empresa Contábil*. São Paulo: IOB, 2009.

TAYLOR, F. W. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1976.