



A ORGANIZAÇÃO DO ESCRITÓRIO CONTÁBIL

Renan Billa

Universidade Federal de Uberlândia
Av. João Naves de Ávila, 2121 – Campus Santa Mônica
CEP – 38400-902 Uberlândia/MG
rbilla@mecanica.ufu.br

Hudson Ferreira de Miranda

Universidade Federal de Uberlândia
Av. João Naves de Ávila, 2121 – Campus Santa Mônica
CEP – 38400-902 Uberlândia/MG
hudson@aserco.com.br

Resumo: *O avanço tecnológico e o desenvolvimento da economia impuseram ao mercado de trabalho novas exigências, não só na qualificação dos profissionais, mas também na prestação de serviços. Isto não foi diferente com a Contabilidade, que ampliou a sua área de atuação e a oferta de serviços. No mesmo ritmo cresceu a preocupação com a organização do escritório contábil, em que se destaca o profissional atualizado e sintonizado com as rápidas mudanças do mundo globalizado e voltado para a excelência da equipe por ele orientada. O objetivo deste estudo é verificar a viabilidade da organização de um escritório contábil, os elementos necessários à sua estabilização e ao seu reconhecimento, além de verificar a estrutura a ele necessária para se sobressair com vistas à concorrência que hoje se impõe ao mercado. A viabilidade de se criar uma sólida empresa de prestação de serviços de contabilidade, em que a prosperidade se apresente como concreta, é avaliada por meio de um estudo de caso. Para esse fim, 59 clientes se dispuseram a responder, voluntariamente, um questionário composto de 17 perguntas, das quais 14 se referiam ao desempenho dos colaboradores e à qualidade serviços prestados e três ao relacionamento empresa-cliente. Avaliando-se os resultados, pode se verificar a importância de se manter um diálogo permanente com o cliente para melhorias nos serviços e na qualificação dos colaboradores, que representam os diferentes departamentos da empresa. Para alcançar esses objetivos, o contador deve estar sempre atento à profissionalização de sua equipe. Desde o recrutamento de cada um, passando pela seleção, admissão e inserção no grupo de trabalho, os colaboradores precisam ser regularmente avaliados, treinados e, principalmente, motivados para que o resultado do trabalho de todo o grupo se destaque pela qualidade, no atendimento e na satisfação do cliente.*

Palavras-chave: contador, contabilidade, escritório contábil, motivação, organização.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente existem em torno de 200.000 contadores credenciados no Brasil para um universo de quase cinco milhões de empresas, para uma demanda, cada vez maior, por auditor independente, auditor interno, perito contábil, investigador de fraudes, planejador tributário, analista financeiro, controller, professor universitário, pesquisador, autores, cargos públicos (concursos), consultores, etc. Não só. A demanda por contadores aumenta não só em virtude de mudanças societárias na legislação tributária, de concorrência no mercado e necessidade constantes de informação etc, mas também devido à valorização desses serviços.

O profissional técnico de contabilidade pode atuar em empresas ou, de forma autônoma, no próprio escritório de contabilidade. É a escolha da área de prestação de serviços que determina a estrutura necessária ao escritório de contabilidade; quanto mais abrangentes a área atendida e os serviços prestados, maior será a sua estrutura.

De acordo com o Sebrae (1994), além da qualificação do contador, para fazer face à nova ordem econômica, o escritório contábil deve ser estruturado com equipamentos modernos, espaço físico adequado e colaboradores treinados, tendo em vista o ótimo atendimento ao cliente. “O escritório de contabilidade pode ser dividido por setores. Os principais são recursos humanos, fiscal, contabilidade e Imposto de Renda, auditoria, previdenciário e legislação.”.

O treinamento e a motivação começam mesmo antes de sua operacionalização e de passadas todas as orientações, práticas e rotinas de trabalho, principalmente pelas pessoas envolvidas na área administrativa, que serão a ponte entre o escritório e o cliente. O tratamento dispensado a esse cliente deve-se pautar em: clareza nas explicações (o colaborador precisa ter claro que cada pessoa - cliente - leva um tempo diferente para entender certas explicações); pontualidade (o prazo para consecução do serviço deve ser informado e cumprido); cordialidade (bom dia, bom tarde, em que posso ajudar, por favor impõem-se como rotinas); gentileza (água, café, revista, jornais, banheiro adequados e disponíveis). É importante preparar os colaboradores, treiná-los para o bom atendimento do cliente, que é a “alma do negócio”.

O colaborador deve ter adequação à função. Desde o recrutamento, passando pela seleção e admissão, é importante o treinamento de toda a equipe, sendo a motivação fator essencial para o seu desempenho.

Por meio de um estudo de caso, pode-se constatar que é possível estabelecer uma empresa de contabilidade e, com a participação do cliente e empenho dos colaboradores, levá-la ao sucesso. Porque é o cliente quem determina, e reconhece, a qualidade dos serviços e da mão-de-obra a ele oferecidos.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. A Organização do Escritório Contábil

A contabilidade conquistou, nas últimas décadas, importante espaço não só na área administrativa mas também nas áreas econômicas e jurídicas, uma vez que ampliou e diversificou a sua atuação.

Ganhou destaque, nesse novo ambiente, a figura do contador, cujo perfil, antes resumido a guardador de livros, atualmente incorpora especialização em economia internacional, o que exige desse profissional uma visão geral sobre negócios. A sua formação deve ser abrangente, de modo a prepará-lo para funções, como planejamento tributário, auditoria e peritagem.

O cenário globalizado impõe que o contador seja um profissional qualificado, atualizado e aberto a mudanças, de forma a responder prontamente às demandas de um mercado altamente competitivo. Para isso, é necessário que mantenha uma postura pro-ativa, com uma visão ampla, não só da sistemática econômico-financeira mas também política e social nos vários níveis,

inclusive internacional. Isso só será possível àquele que não se detiver nas questões meramente técnicas, mas buscar na educação continuada a sua constante atualização.

Pode-se concluir que do contador hoje se espera “além dos números apresentados em balanços”, orientações aos seus clientes sobre procedimentos, como administrar “situações conflitantes, caminhos que melhorem a capacidade produtiva da empresa ou ,ainda, o ajude a aumentar a lucratividade do negócio.”

O profissional técnico de contabilidade pode atuar em empresas ou, de forma, autônoma, no próprio escritório de contabilidade. É a escolha da área de prestação de serviços que determina a estrutura necessária ao escritório de contabilidade; quanto maior a área atendida e os serviços prestados, maior será a sua estrutura.

De acordo com o Sebrae (1994), além da qualificação do contador, para fazer face à nova ordem econômica, o escritório contábil deve ser estruturado com equipamentos modernos, espaço físico adequado e colaboradores treinados, tendo em vista o ótimo atendimento ao cliente. “O escritório de contabilidade pode ser dividido por setores. Os principais são recursos humanos, fiscal, contabilidade e Imposto de Renda, auditoria, previdenciário e legislação.”.

Na constituição da empresa, inicia-se a organização no escritório contábil, que deverá ser cumprida, mesmo antes de sua operacionalização e de passadas todas as orientações, práticas e rotinas de trabalho, principalmente pelas pessoas envolvidas na área administrativa, que serão a ponte entre o escritório e o cliente, objetivo da empresa e sua razão de ser.

Esse atendimento é qualificado, e até personalizado, na medida em que o colaborador é treinado e conscientizado da real importância do cliente. É nesse sentido que deve ser direcionado o treinamento, em que são estimulados o seu interesse, envolvimento e comprometimento com as metas da empresa.

Tendo-se por premissa que o contador, administrador do escritório contábil, é um profissional preparado, tem-se que o quadro de colaboradores de um escritório de contabilidade é fundamental para o sucesso da empresa. A excelência desse quadro é um processo longo e se inicia na seleção de pessoal.

O recrutamento é “uma atividade constante e ininterrupta, pela qual a empresa sempre tem a sua portas abertas ao público interessado (...) é uma ação convidativa e aliciadora no sentido de atrair pessoas e estimulá-las a ingressar” na empresa. São, basicamente, três as formas de recrutamento, interna, externa ou mista, em que uma parte é realizada pela empresa e parte por terceiros. Merece destaque o papel desempenhado atualmente pela Internet, que segundo Chiavenato (2002), está abrindo as fronteiras entre candidatos e empresas. Ela está servindo como ponte de ligação entre ambos. As empresas estão disponibilizam em seus sites espaços para envio de currículos de candidatos. (...) Muitas empresas estão adotando ferramentas para dialogar com os candidatos pela Internet, fazer perguntas prévias, aprofundar informações a seu respeito, interagir para identificar escolhas e opções e até mesmo fazer uma triagem ou pré-seleção.

Independente da forma adotada, importantes são os critérios predefinidos para a seleção, que devem ser claros, objetivos, em consonância com as necessidades da equipe, sendo, nesse processo, imprescindível a participação do encarregado do escritório, neste caso, o contador. A sua participação na seleção possibilita informar sobre a empresa e avaliar as habilidades do candidato e a sua compatibilidade com as exigências do cargo em oferta. “O recrutamento e a seleção são o primeiro passo rumo a uma relação produtiva com o funcionário. Reservar tempo para entrevistar minuciosa e imparcialmente pode resultar em um funcionário motivado que irá permanecer na empresa por muito tempo.” (CHIAVENATO, 2002)

Ao profissional selecionado, e posteriormente admitido, devem ser apresentados os princípios de funcionamento e objetivos da empresa, sistemática de trabalho, responsabilidades e atribuições de cada um dentro do grupo, normas de comportamento e público-alvo do escritório, o cliente.

2.2. Treinamento de Pessoal

O recém contratado deve ser alvo de treinamento, que, de início, lhe possam ser ensinados modo e conteúdo específico do seu trabalho, dentro do padrão da empresa. É importante alimentar a sua motivação, para que desenvolva mais facilmente novas habilidades.

A motivação cabe em todos os lugares e em todas as situações. No caso de um escritório contábil, essa missão é atribuição do contador, ou de algum profissional especializado na área, por ele designado.

Ao se falar em treinamento de pessoal, não se pode ignorar a importância do seu desenvolvimento. Voltado para atividades futuras, implica mudanças de comportamento, por meio de treinamentos, formais ou informais, que podem ser resumidos em alguns métodos, como: “orientação para os novos funcionários, treinamento de aprendizes, estágios, rotação de cargos, instrução direta, reuniões de assessoria departamental e cursos patrocinados pela empresa”, estes oferecidos internamente; fora do local de trabalho podem incluir seminários em outro local e programas de reembolso de estudos.

2.3. A Essência da Liderança

HUNPER (2004), em sua obra *O monge e o executivo*, no capítulo intitulado reafirmando compromissos - qual é o nosso compromisso? aborda os temas autoridade e poder.

Definem autoridade? A habilidade de levar as pessoas a fazerem de **boa vontade** o que você quer por causa de sua **influência** pessoal.

Definem Poder? É a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer.

- Vamos pensar mais um pouco nessa questão da autoridade, ou influência, se preferirem, com os outros. Eu gostaria de que cada um pensasse em uma pessoa, viva ou morta, que exerceu autoridade sobre vocês, da forma como definimos autoridade, há pouco. Pode ser um professor, um treinador, um pai, uma mãe, cônjuge – não importa. Pensem em alguém que teve ou tem autoridade sobre suas vidas, alguém por quem vocês atravessariam paredes

- Agora eu gostaria de que vocês listassem as qualidades de caráter que essa pessoa possui ou possuía. Simplesmente escrevam essas qualidades como se fosse uma lista de compras. Escolha um parceiro e juntem as duas listas, reduzindo para três a cinco qualidades que considerem essenciais para o desenvolvimento da autoridade com pessoas, baseados em suas experiências de vida.

- Não se surpreendam se as listas forem parecidas. As semelhanças principais podem ser: honestidade, confiabilidade, bom exemplo, cuidado, compromisso, bom ouvinte, conquistava a confiança das pessoas, encorajador, gostava das pessoas, entusiasta, respeitador.

- Farei duas perguntas.

1º) Destas qualidades de caráter que vocês consideram essenciais para liderar com autoridade, quais são aquelas com que nascemos?

2º) Quantas dessas dez qualidades, desses comportamentos, vocês exibem em suas vidas no momento?

1ª resposta: Todas as qualidades que vocês listaram são comportamentos. E comportamento é escolha.

2ª resposta: Esses traços, muitas vezes, são desenvolvidos cedo na vida e tornam-se comportamentos habituais. Alguns de nossos hábitos, nossos traços característicos, continuam a evoluir e amadurecem em altos níveis, enquanto outros mudam poucos a partir da adolescência.

O desafio para o líder é escolher os traços de caráter que precisam ser trabalhados. Desafiá-los para mudar nossos hábitos, nosso caráter, nossa natureza. Isso requer escolha e muito esforço.

A definição de liderar é conseguir que as coisas sejam feitas pelas pessoas. A chave para a liderança é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos, porque, quando se trabalha com pessoas e se consegue que as coisas se façam por meio delas, sempre haverá duas dinâmicas em jogo – a tarefa e o relacionamento. Os líderes verdadeiramente grandes têm essa

capacidade de construir relacionamentos saudáveis. Exemplo: quando um cliente nos deixa e vai para um concorrente, temos um problema de relacionamento. Não estamos identificando nem satisfazendo suas legítimas necessidades. E a regra número um dos negócios é: se não correspondemos às necessidades de nossos clientes, alguém o fará.

1ª citação de um antigo provérbio chinês:

“Se você não mudar a direção, terminará exatamente onde partiu.”

O que o mercado nos sinaliza é que cada um de vocês tem que ser um consultor contábil. Mas, qual de vocês se sente verdadeiramente preparado para isso? O primeiro passo vai requerer muito sacrifício para que cada relação esteja em dia, verdadeiramente em dia; o segundo é identificar os problemas de cada empresa, qual deles está vivenciando e trabalhar para que mudemos a sua direção; o terceiro é recriar rotinas de trabalho, deixando consolidada a que já existe.

2ª citação de Dale Carnegie:

“As idéias que defendo não são minhas. Eu as tomei emprestadas de Sócrates, roubei-as de Chesterfield, furtei-as de Jesus. E se você não gostar das idéias deles, quais seriam as idéias que você usaria?”

Digo que o nosso compromisso é oferecer o melhor em serviços contábeis, com honestidade, confiabilidade, cuidado, compromisso com o bem servir, respeitar o ambiente em que estamos e gostar daquilo que fazemos. O progresso contínuo é fundamental tanto para as pessoas como para a nossa organização, porque nada permanece igual na vida. A natureza nos mostra claramente que ou você está vivo e crescendo, ou está morto, morrendo ou declinando. Que todos vocês comprem a idéia do progresso contínuo, mas, já lhes adianto, é impossível melhorar, a não ser que mudemos. E espero estar diante de pessoas corajosas, desafiadoras, que abram caminho para os outros.

Por último, digo ser o cão-guia o melhor da matilha, por três razões:

- É ele quem abre os caminhos.
- É ele o primeiro a ver a paisagem.
- É ele que não fica olhando para o rabo dos outros o tempo todo.

Quando se trata de um escritório contábil, alguns métodos são compreendidos como mais aplicáveis à sua realidade, como:

Grupos de trabalho: o grupo de trabalho é indispensável para a integração dos colaboradores, facilitando a adaptação do recém contratado, cuja aceitação pelo grupo é motivo de satisfação. O contador deve estar atento para o perfil dos seus membros, de sorte que todo novo designado resulte em impacto positivo, aumentando o grau de coesão e de identificação no trabalho de toda a equipe.

a) Reuniões: as reuniões devem ser realizadas regularmente, lideradas pelo contador, com a presença de todos os colaboradores para que sejam apresentados padrões de desempenho, avaliação por meio de feedback (tanto dos objetivos propostos quanto das atividades realizadas para sua consecução), correção de desvios e restabelecimento de metas. Além do processo de controle, as reuniões também se prestam à aproximação da equipe, abrindo espaço para elogios àqueles que se destacaram e estímulo para que os demais se desenvolvam com foco na realização dos objetivos da empresa. Para Montana e Charnov (2003), a medida corretiva tem como propósito a promoção do desempenho desejado e o cumprimento dos padrões de desempenho. Os dados de feedback de desempenho são analisados para determinar a forma mais eficaz de ação corretiva.

. reuniões motivacionais: reuniões motivacionais têm como objetivo estimular o colaborador no desenvolvimento de ações que conduzam à satisfação de uma necessidade ou, particularmente, à realização de uma meta proposta. Para isso, deve o contador ter conhecimento básico das teorias da motivação, das quais se destacam a *Teoria das necessidades de Maslow* e a *Teoria dos dois fatores ou motivação-higiene*. “A **teoria da hierarquia das necessidades** de Maslow sugere que existem cinco sistemas de necessidades responsáveis pela maior parte de nosso comportamento. Ele dispunha esses sistemas em uma hierarquia que ia do mais primitivo e inovador ao mais amadurecido. Esses sistemas de necessidades partem dos **fatores fisiológicos** ou mais primitivos para as necessidades de **segurança, ato de pertencer, estima e auto-realização**, nessa ordem.

Já a **teoria dos dois fatores** ou da **motivação-higiene** de Herzberg afirmava que as necessidades básicas que correspondem às necessidades de sobrevivência e segurança de Maslow funcionavam com **frustradores**, ou fatores **higiênicos**, no local de trabalho, enquanto as necessidades do nível superior, de estima e auto-realização eram fatores **motivadores**.

Um dos componentes regulares dessas reuniões é o feedback contínuo sobre o desempenho dos colaboradores em relação aos objetivos empresariais. Considerado um recurso de aprendizagem individual e coletiva, o feedback permite a cada pessoa e à equipe rever ou fortalecer suas posições, corrigir rumos e fazer ajustamentos, se necessário.

b) Trabalhos em grupo: os trabalhos a serem desenvolvidos em grupo devem ser pautados pela padronização e rotinização, por meio de estabelecimento de métodos, procedimentos e rotinas de trabalho previamente determinado. Além disso, é importante atentar-se para a monitoração da velocidade do trabalho. Esse processo deve ser dinamizado, incrementado com maior interação entre os membros do grupo com o contador, promovendo uma atmosfera amigável e cooperativa, visando minimizar conflitos. Maior ênfase será dada ao grupo, não ao colaborador individualmente, embora merecedor de consideração pessoal. Trabalhar em grupo requer que cada um dos seus membros institucionalize “um processo permanente de autoconhecimento, autodesenvolvimento e de contribuição ao desenvolvimento do outro. Trabalhar em equipe requer de cada um sentir-se, realmente como membro de uma equipe. Sem esse sentimento, dificilmente um conjunto de pessoas se tornará uma equipe.”

c) Visitas ao cliente: o cliente pode ser pessoa física ou jurídica. Para o cliente, o contador é o profissional que resolve os problemas de ordens fiscal, jurídica, tributária e pessoal. É quem traça a saúde financeira da empresa e, ao mesmo tempo, orienta sobre o correto pagamento de tributos. Mas é pelo seu desempenho que o contador conquista seu cliente, cuja expectativa deve ser satisfeita com serviços de qualidade. O escritório de contabilidade deve canalizar todos os seus recursos para este fim. Ao reconhecer o cliente como razão de ser da sua empresa, deve o contador estabelecer com ele contatos regulares, por meio de visitas, suas e dos seus colaboradores, além de treinar a linha de frente para ser um porta-voz do cliente e desenvolver questionários e pesquisas, estimulando as suas sugestões e reclamações.

2.4. Universo dos Contadores

José Carlos Marion (2002) proferiu uma palestra intitulada *Temos que continuar sonhando*, quando enfatizou os procedimentos para que um contador obtenha êxito no seu empreendimento. “Temos em torno de 200.000 contadores credenciados no Brasil para um universo de quase cinco milhões de empresas, para a demanda, cada vez maior, por auditor independente, auditor interno, perito contábil, investigador de fraudes, planejador tributário, analista financeiro, controller, professor universitário, pesquisador, autores, cargos públicos (concursos), consultores, etc. Não só. A demanda por contadores aumentar não só em virtude de mudanças societárias na legislação tributária, de concorrência no mercado e necessidade constantes de informação etc, mas também devido à remuneração pelos serviços prestados.

Digo mais uma vez aos meus colaboradores contábeis: é preciso sonhar. O professor Victor Mirshawka Jr., especialista em criatividade, enfatiza que “as pessoas que sonham com o impossível são as únicas que têm chance de alcançá-lo. Há exemplos de muitas pessoas, cuja força de sonhar com o impossível as levou a coisas impressionantes.”

Todavia, na profissão contábil, diante das inúmeras perspectivas, não precisam sonhar com o “impossível”. Sonhar sim com realidades possíveis, com projetos exequíveis. Sonhar, neste caso, é estabelecer uma visão para identificar claramente onde queremos chegar. Significa traçar nosso destino, planejar caminhos para alcançar metas ousadas. Sonhar é o contrário de vagar no tempo e no espaço; é o contrário de esperar as coisas acontecerem por elas mesmas.

Ter uma visão não é tudo.

É preciso ação em torno desta visão. É preciso desenvolver o seu potencial; não basta reconhecer o que fazer, deve-se ter a atitude de resolver o que há de ser feito, envolvendo-se,

comprometendo-se, sendo criativo. Também é fundamental saber trabalhar em equipe, ter equilíbrio emocional, aprender a liderar, motivar, ter boa comunicação, ler muito e sempre e procurar estar à frente de todo negócio.

Alguém com sonhos amplos certamente tem um plano de ação igualmente elevado. Por exemplo, um desempenho apenas razoável, em termos de aproveitamento no trabalho não é coerente com consistentes objetivos traçados.

Vocês conhecem a fábula do doutor nota seis?

Um paciente estava na mesa de cirurgia, sento anestesiado, quando entra o cirurgião. Algumas pessoas na sala brincam com ele, dizendo:

-Oi, doutor nota seis, tudo bem?

Para surpresa do paciente, em poucos minutos, ouviu diversas vezes a equipe cirúrgica chamar seu médico de doutor nota seis.

Curioso. Diante daquele quadro, ele indaga a uma enfermeira que estava ao seu lado, sobre aquele título estranho do seu cirurgião.

Falando bem perto do seu ouvido, a enfermeira segreda ao paciente:

-É que ele só tirava nota seis no seu curso de Medicina.

Coloque-se no lugar desse paciente. Você confiaria sua vida a um profissional que domina apenas 60% dos conhecimentos necessários para salva-la? Certamente, não; sairia bem rápido daquela sala.

O profissional contábil é o médico das empresas. Imagine se você conhecesse apenas 60% ou 70% das técnicas de salvar empresas. Como as empresas não podem fugir, é provável, dessa maneira, que você se torne um assassino de empresas.

O sucesso é real para “doutores nota dez”, para aqueles que se sobressaem e transformam em destaque no seu meio. É importante entender que uma visão se concretiza à medida que se trabalhe para alcançá-la. A nossa profissão contábil oferece um cenário altamente atraente. Todavia, não há lugar para aqueles que não alcançam uma boa indicadora de competência e ética.

De maneira geral, vivemos um bom momento para sonhar. Gostaria de concluir, falando de um profeta bíblico - Habacuque, que vivia se queixando e se lamentando diante de Deus em circunstâncias de dificuldades e falta de perspectiva. Depois de diversas lamentações, Deus diz a ele: “Escreve a visão, grava-a claramente, sobre tabuletas para que se possa ler freqüentemente. Pois é ainda uma visão para um tempo fixado: aspira por seu termo e não engano; se tardar espera por ela.” A tradução é a seguinte: “Então o senhor me respondeu e disse: escreve o sonho e torna-o bem legível sobre tábuas, para que possa ler quem passa correndo. Pois o sonho é ainda para o tempo determinado, e se apressa para o fim. Ainda que se demore, espera-o, porque certamente virá, não tardará.”

2.5. Acompanhamentos e Verificações Conclusivas

O escritório pode optar por setorizar a prestação de serviços, treinando os membros da equipe de forma que cada colaborador tenha uma visão geral dos trabalhos realizados e desenvolva todas as suas habilidades. Mas nada impede que tenha maior identificação com uma área e nela se especialize.

A rotina do escritório contábil pode ser assim resumida:

a) Apontamento da conclusão contábil: é o acompanhamento quinzenal dos serviços prestados ao cliente; relações de controle para acompanhar a seqüência do trabalho até o fechamento do balanço.

b) Listagens do Diário/Razão: é o fechamento do balanço; implica listagem automática dos relatórios auxiliares.

c) Preenchimento dos livros auxiliares (Lalur, Termo de Ocorrência): é a atualização para tributação de Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro (para que faz esta opção); auditorias e relatórios de fiscalização para registros de autorizações, como confecções de notas fiscais, dentre outros.

d) Encadernação dos livros listados: deve-se observar a qualidade desse serviço prestado ao cliente. Para isso, recomenda-se fazer um orçamento com três ou quatro empresas encadernadoras, em são levados em conta preço e qualidade.

e) Acompanhamento dos bens patrimoniais (permanente) mapa auxiliar: registro no mapa auxiliar das aquisições feitas pelas empresas, comprovadas por documentos contábeis.

f) Análise econômico-financeira: verificação anexada ao diário para manter os clientes atualizados da situação econômico-financeira das suas empresas.

g) Movimentação de caixa: é a orientação para o setor administrativo da empresa para anexar à documentação o movimento de caixa.

h) Inventário de mercadoria

3 UMA ORGANIZAÇÃO BEM-SUCEDIDA: estudo de caso

O bom funcionamento de um escritório de contabilidade é consequência de um trabalho contínuo na busca da satisfação do cliente e da motivação dos colaboradores. Pode-se dizer que são duas pistas de uma mesma via; funcionam simultaneamente e, quanto maior a sua harmonia, melhores serão os resultados alcançados.

3.1. Metodologia

Com o objetivo de melhor atender ao cliente e dar mais sentido e importância às tarefas dos colaboradores, os administradores pensaram em avaliar o nível de satisfação dos clientes do Escritório de Contabilidade Aserco Assessoria de Serviços Contábeis Ltda. Para esse fim, foi elaborado um questionário com 17 perguntas, que mediram o grau de satisfação em relação aos diversos setores, da recepção à prestação de serviços especializados, como contabilidade, imposto de renda, departamento pessoal, dentre outros.

Tratou-se de uma verificação aleatória e não de uma pesquisa com bases metodológicas, em que só recebiam o questionário as pessoas que, voluntariamente, se dispunham a respondê-lo, com um espírito de colaboração, somando um total de 59 participantes. Com as classificações distribuídas entre ruim, bom e ótimo, e duas perguntas destinadas a avaliar cada setor, o primeiro pesquisado foi a recepção.

3.2. Resultados

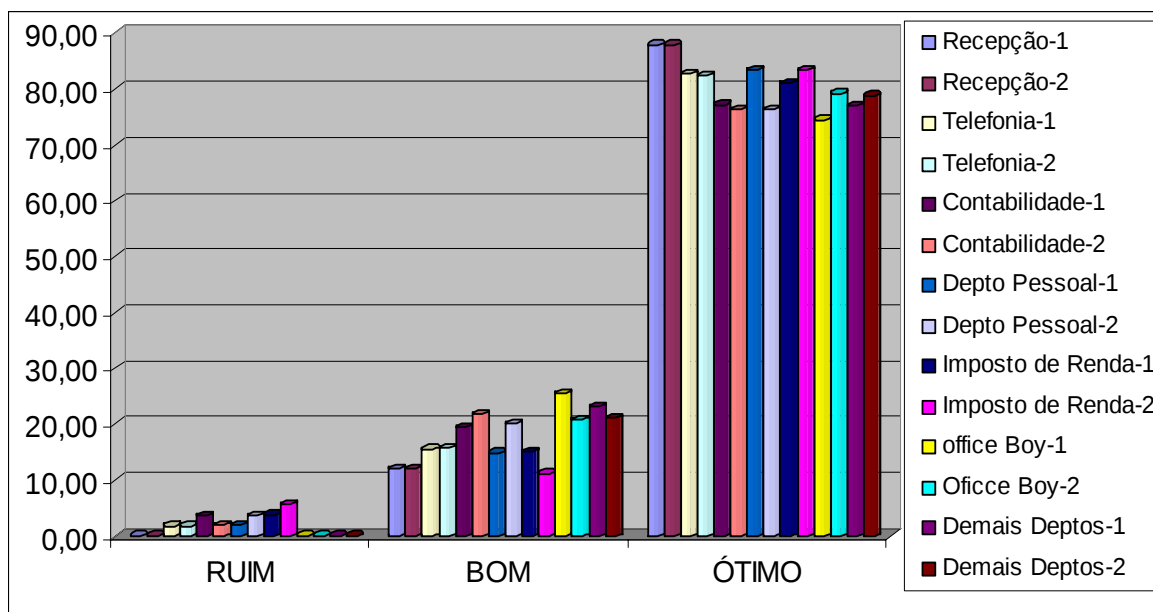
O índice médio de votos em branco foi de 10%. Apresentando índice zero para a opção ruim, 12,07% consideraram boas e, 87,93, ótimas a agilidade e a cordialidade da recepcionista. Quanto à agilidade e capacidade da telefonista em atender às solicitações, o resultado obtido foi exatamente o mesmo, em todos os índices percentuais. Também as atividades dos office boy tiveram zero para a opção ruim e média próxima de 23% para o bom e de 77% para ótimo, quando foram avaliadas a sua agilidade, eficiência e cortesia.

Em relação aos serviços especializados, Contabilidade, Departamento Pessoal, Imposto de Renda e às questões referentes à atuação dos administradores da Aserco, são importantes alguns registros. Ao responderem sobre agilidade, cordialidade e presteza no atendimento de suas solicitações, o Imposto de Renda teve o maior grau de insatisfação, uma vez que assinalaram a opção ruim 5,56%, que consideraram insatisfatório o atendimento às suas solicitações e 3,77% avaliaram de forma negativa a agilidade e cordialidade dos profissionais que os atenderam. Por outro lado, para esta mesma questão, os índices bom e ótimo apresentaram média de 13% e 82%, respectivamente. Os dois outros departamentos tiveram avaliação semelhantes entre si, para a opção ruim, apresentando índice médio de 2,5%, mas quanto à agilidade e cordialidade, o Departamento Pessoal apresentou para a opção bom índice de 19,30% e a Contabilidade de 14,81%. Já para o ótimo a média foi de 76,5% para a Contabilidade e de 80% para o Departamento Pessoal.

Além das 14 perguntas, envolvendo os profissionais e serviços da empresa, três outras foram formuladas para conhecer a percepção do cliente em relação à empresa, no caso, representada pelos seus administradores. Embora as três respostas tenham mantido uma média, chama a atenção a inversão dos índices, já que apenas 37% dos entrevistados consideraram ótimo o interesse e o tratamento temporal e personalizado oferecido pela empresa, ao passo que a opção ruim foi escolhida por 63%.

A seguir, é apresentado o Gráfico 1 com os índices de satisfação dos clientes que responderam ao Questionário de Satisfação Aserco.

Gráfico 1: Apuração do questionário de satisfação Aserco



3.3. Análise dos Resultados

A avaliação do questionário é um instrumento para implementação de melhorias no atendimento e serviços oferecidos pela empresa. Por outro lado, não se pode deixar de considerar que a insatisfação, ou pouca satisfação, do cliente, ocorre muitas vezes em consequência de ter frustrados objetivos e expectativas irrealizáveis, em face da legislação e normas vigentes, que orientam a prática profissional e regulam o funcionamento da empresa.

Especificamente sobre a visão que o cliente tem da empresa e da sua convivência com os seus profissionais, que se apresenta tão negativa, pode ser atribuída à rotinização das atividades e, até mesmo, do relacionamento, que, com o passar do tempo, torna-se informal, mas o simples fato de se manter a conta na empresa ou se utilizar dos seus serviços passa a ser visto como uma manifestação de satisfação.

Todas essas ponderações devem ser levadas em conta, mas o que deve prevalecer é a valoração da crítica do cliente, soberano na sua percepção, que irá pautar os constantes treinamentos e, por que não dizer, possibilitar revisões regulares das políticas da empresa, de modo a profissionalizar cada vez mais os colaboradores e também as suas relações com os clientes.

4 CONCLUSÃO

Nesta breve abordagem, procurou-se identificar, após observar a evolução da Contabilidade no último século, os requisitos para o estabelecimento de um escritório contábil. Verificou-se, também, que a criação dessa empresa é possível e o cliente o seu alicerce. Tentou-se, também, apresentar os caminhos para que se prestem serviços de excelência, à altura da expectativa do novo cliente, inserido no atual mundo globalizado.

Para alcançar um alto grau de competitividade, o contador deve selecionar e treinar bem sua equipe de trabalho de tal forma a se tornar coesa na busca de constantes treinamentos, realimentando, diariamente, a motivação.

Concluimos com este estudo formas para melhor atender ao cliente e dar mais sentido e importância às tarefas dos colaboradores. Isto foi possível porque os administradores decidiram avaliar o nível de satisfação dos clientes do Escritório de Contabilidade Aserco Assessoria de Serviços Contábeis Ltda. Para esse fim, foi elaborado um questionário com 17 perguntas, que mediram, aleatoriamente, o grau de satisfação em relação aos diversos setores, da recepção à prestação de serviços especializados, como contabilidade, imposto de renda, departamento pessoal, dentre outros. Cinquenta e nove voluntários responderam ao questionário e, na avaliação dos resultados, percebeu-se um razoável nível de satisfação geral. Porém, as críticas serão valorizadas no sentido de orientarem treinamentos regulares dos colaboradores e, até mesmo, revisão das políticas da empresa nas suas relações com os clientes, num processo dinâmico. A empresa bem-sucedida é fruto desse círculo virtuoso.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas – como transformar gerentes em gestores de pessoas*. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002, p. 77.
- COELHO, Cláudio Ulysses P. *O técnico em contabilidade e o mercado de trabalho: contexto histórico, situação atual e perspectiva*. Disponível em: <<http://www.senac.br/informativo/BTS/263/boltec263d.htm>>. Acesso em: 13 agos. 2005.
- HUNPER, James C. *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. Tradução Cid Knipel Moreira. *Administração*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003, p. 210 (Série Essencial).
- SEBRAE. *Escritório de contabilidade*. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/ideiasdenegocios_1280.asp>. Acesso: 13 agos. 2005.
- SEBRAEPR. *Analisando a minha empresa*. Disponível em: <http://www.sebraepr.com.br/servlet/page?_dad=portal30&_pageid=786&_schema=PORTAL30&p_texto_id=799&p_vezes=2>. Acesso: 12 agos. 2005.
- SIMPÓSIO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA. 14º POSMEC. BILA, Renan. *O sistema APPCC na segurança alimentar industrial..* FEMEC/UFU, Uberlândia-MG, 2004.
- SITE CONTÁBIL. *O contador do século XXI*. Disponível em: <http://www.sitecontabil.com.br/Contador_Seculo_XXI/#C>. Acesso: 15 agos. 2005.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

THE ORGANIZATION OF AN ACCOUNTING OFFICE

Renan Billa

Universidade Federal de Uberlândia
Av. João Naves de Ávila, 2121 – Campus Santa Mônica
CEP – 38400-902 Uberlândia/MG
rbilla@mecanica.ufu.br

Hudson Ferreira de Miranda

Universidade Federal de Uberlândia
Av. João Naves de Ávila, 2121 – Campus Santa Mônica
CEP – 38400-902 Uberlândia/MG
hudson@aserco.com.br

Abstract: *The technological advance and the development of the economy imposed new demands on the market, not only in the qualification of the professionals, but also in the services rendered. This has not been different with Accountancy, which has enlarged its area of performance and its offer of services. At the same speed the concern about the organization of the accounting office has increased, in which the professional, who is updated and tuned in to the fast changes of the globalized world and dedicated to the excellence of the team guided by him that stands out, stands out. The objective of this study is to verify the viability of the organization of an accounting office, the elements which are necessary for its stabilization and recognition, as well as verifying the structure that is necessary for him to stand out in relation to competition which today has imposed itself on the market. The viability of creating a solid services rendering accountancy company, in which prosperity comes as something concrete, is appraised through a case study. For this purpose, 59 customers were disposed to answer a questionnaire composed of 17 questions, voluntarily. Fourteen of these questions referred to the collaborators' performance and the quality of the services rendered, and three questions referred to the company-customer relationship. The results having been evaluated one can observe the importance maintaining a permanent dialogue with the customer so as to have improvements in services and in the collaborators' qualification, which represent the different departments of the company. To reach these objectives, the accountant should always be attentive to the professional growth of his team. From the recruitment of each one, through selection, admission and insertion into the work group, the collaborators need to be regularly appraised, trained and mainly motivated so that the result of the work of the whole group be highlighted for its quality, attendance and customer satisfaction.*

Key-words: *accountant, accountancy, accounting office, organization, motivation.*