

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

FERNANDA DA SILVA

**ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO CONTRUTIVISTA DE AVALIAÇÃO DA
QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS POR UM ESCRITÓRIO DE
ASSESSORIA CONTÁBIL: UM ESTUDO DE CASO**

FLORIANÓPOLIS
2016

FERNANDA DA SILVA

**ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO CONSTRUTIVISTA DE AVALIAÇÃO DA
QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS POR UM ESCRITÓRIO DE
ASSESSORIA CONTÁBIL: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof^a. Dra. Sandra Rolim
Ensslin

Coorientadora: Thuine Lopes Cardoso

FLORIANÓPOLIS

2016

FERNANDA DA SILVA

**ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO CONSTRUTIVISTA DE AVALIAÇÃO DA
QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS POR UM ESCRITÓRIO DE
ASSESSORIA CONTÁBIL: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como parte dos requisitos para
obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Prof. Dr. Marcelo Haendchen Dutra

Coordenador de Monografia do Departamento de Ciências Contábeis

Banca examinadora:

Prof^a. Dra. Sandra Rolim Ensslin (Orientadora)

Thuine Lopes Cardoso, Mestranda (Coorientadora)

Prof. Dr. Sérgio Murilo Petri

Florianópolis, 2016.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, por ter me dado saúde e força para enfrentar as batalhas da vida.

Agradeço a Prof.^a Dra. Sandra Rolim Ensslin, pela oportunidade de tê-la como orientadora e por toda a sua dedicação, sem medição de esforços, para que eu pudesse concluir este trabalho com êxito.

Minha gratidão também se estende à Mestranda Thuine Lopes Cardoso, que como co-orientadora, me forneceu grande apoio, suporte e incentivo na conclusão do trabalho.

Agradeço aos meus pais, Graça e Fernando, por todo amor dedicado, pelos ensinamentos e pelo insistente incentivo aos estudos.

Ao meu marido, Guilherme, pelo seu amor, dedicação e incentivos nos momentos de dificuldades e à Nala, minha fiel parceira de todas às noites de elaboração do trabalho.

Agradeço ainda, a Contexata Assessoria Contábil, sua sócia majoritária Rúbia Albers Magalhães e ao supervisor Jonathan Tavares, pela colaboração e ajuda na realização deste estudo.

À todos estes, e demais amigos e familiares que mesmo não sendo citados, fizeram parte desta etapa tão importante da minha vida, registro aqui o meu “muito obrigado”.

DA SILVA, Fernanda. **Estruturação de um modelo construtivista de avaliação da qualidade dos serviços prestados por um escritório de assessoria contábil: Um estudo de caso.** 2016. Monografia (Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

RESUMO

Atualmente, segundo Rezende; Goulart; Lyrio (2011), as organizações estão competindo em um ambiente cada vez mais dinâmico e imprevisível, o que as leva a uma constante reflexão sobre suas estratégias e, conseqüentemente, sobre seus modelos de apoio a decisão. Com isto, o planejamento torna-se uma das grandes necessidades e ao mesmo tempo um desafio para as organizações contemporâneas, afinal maximizar o uso das potencialidades existentes, corrigir os efeitos dos pontos fracos e desenvolver novas capacidades em um meio cada vez mais disputado, são aspectos fundamentais na competitividade das organizações (LUNKES; SCHNORREBERGER; GASPARETTO, 2014). Neste contexto, o objetivo deste trabalho é estruturar um modelo de avaliação de desempenho para avaliar a qualidade dos serviços da Contexata Assessoria Contábil. Para a estruturação do modelo, utilizou-se como instrumento de Intervenção a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). O modelo foi dividido em duas áreas de preocupação: Processos Internos e Clientes. Foram identificados quatro indicadores com desempenho comprometedor na área de Processos Internos e apenas um na área de Clientes. Com isto, foram propostas sugestões de melhoria para aprimorar o desempenho da empresa, o que a torna mais competitiva perante o mercado atual.

Palavras-chaves: Qualidade dos serviços prestados; Avaliação de desempenho; Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista (MCDA-C); Abordagem construtivista.

DA SILVA, Fernanda. **Structure of a constructivist model of assessing the quality of services provided by an accounting advisory office: A case study.** 2016. Monograph (Accounting) - Department of Accounting Sciences, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

SUMMARY

Currently, according to Rezende; Goulart; Lyrio (2011), organizations are competing in an increasingly dynamic and unpredictable environment, which leads to a constant reflection on their strategies and, consequently, on their models to support the decision. With this, the planning becomes one of the great needs and at the same time a challenge to contemporary organizations ultimately maximize the use of existing potential, correct the effects of the weak points and develop new skills in an environment increasingly competitive, they are fundamental aspects of the competitiveness of organizations (LUNKES; SCHNORREBERGER; GASPARETTO, 2014). In this context, the objective of this work is to structure a performance evaluation model to evaluate the quality of Contaxata Assessoria Contábil services. To structure the model, it was used as intervention tool to Multicriteria Methodology Decision Support Constructivist (MCDA-C). The model was divided into two major areas of concern: Customer and Internal Processes. Four indicators were identified with compromising performance in the area of Internal Processes and only one in the Customer area. With this, suggestions were proposed to improve to improve the company's performance, which makes it more competitive with the current market.

Keywords: Quality of service; Performance evaluation; Multicriteria Methodology Decision Support - Constructivist (MCDA-C); constructivist approach.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EPAs – Elementos Primários de Avaliação

MCDAC – Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão – Construtivista

PV - Ponto de Vista

PVE - Ponto de Vista Elementar

PVEs – Pontos de Vistas Elementares

PVF – Ponto de Vista Fundamental

PVFs – Pontos de Vistas Fundamentais

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Fases da MCDA-C | 23 |
| Figura 2 - Estrutura Hierárquica de Valor | 30 |
| Figura 3 - Mapas Cognitivos da Área de Preocupação “Clientes” | 31 |
| Figura 4 - Mapas Cognitivos da Área de Preocupação “Processos Internos” | 32 |
| Figura 5 - Cluster e Subcluster da Área de Preocupação “Clientes” | 34 |
| Figura 6 - Cluster e Subcluster da Área de Preocupação “Processos Internos” | 35 |
| Figura 7 - Descritores da área de preocupação “Clientes” | 37 |
| Figura 8 - Descritores da área de preocupação “Processos Internos” | 38 |
| Figura 9 - Perfil de Desempenho da área de preocupação “Clientes” | 39 |
| Figura 10 - Perfil de Desempenho da área de preocupação “Processos Internos” ... | 40 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Indicadores de qualidade em Serviços Contábeis | 16 |
| Quadro 2 - Processo Utilizado para Seleção do Material para Compor o Referencial Teórico | 20 |
| Quadro 3 - Artigos Utilizados no Referencial Teórico..... | 20 |
| Quadro 4 - Processo desenvolvido pela metodologia MCDA-C | 22 |
| Quadro 5 - Atores do Contexto..... | 27 |
| Quadro 6 - Elementos Primários de Avaliação..... | 27 |
| Quadro 7 - EPAS e Conceitos..... | 28 |
| Quadro 8 - Ações para o Aperfeiçoamento do Desempenho do Escritório | 41 |

SUMÁRIO

| | | |
|---------|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 | Tema e Problema | 11 |
| 1.2 | Objetivos | 11 |
| 1.2.1 | Objetivo Geral..... | 11 |
| 1.2.2 | Objetivos Específicos | 11 |
| 1.3 | Justificativa..... | 12 |
| 1.4 | Delimitação do Trabalho..... | 12 |
| 1.5 | Organização do Estudo..... | 13 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 13 |
| 2.1 | Qualidade na Prestação dos Serviços | 13 |
| 2.2 | Qualidade dos Serviços Contábeis | 15 |
| 2.3 | Avaliação de Desempenho | 17 |
| 3 | METODOLOGIA DA PESQUISA..... | 19 |
| 3.1 | Enquadramento Metodológico | 19 |
| 3.2 | Procedimentos para Seleção do Material para Compôr o Referencial Teórico | 19 |
| 3.3 | Instrumento de Intervenção: Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista | 21 |
| 3.3.1 | Fase de Estruturação | 23 |
| 3.3.1.1 | Contextualização..... | 24 |
| 3.3.1.2 | Ávores de Pontos de Vista..... | 24 |
| 3.3.1.3 | Construção dos Descritores..... | 25 |
| 3.3.2 | Fase de Recomendações..... | 25 |
| 3.4 | A Caracterização do Objeto de Estudo de Caso | 26 |
| 4 | ESTUDO DE CASO | 27 |
| 5 | CONCLUSÃO | 44 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 46 |

1 INTRODUÇÃO

Em virtude das constantes mudanças do mercado de trabalho, os empresários estão buscando métodos alternativos para se destacarem no cenário turbulento em que se encontram e para atender à necessidade dos seus gestores, funcionários, clientes e demais *stakeholders*. Neste sentido, as organizações precisam se adaptar às constantes mudanças para acompanhar o ritmo das inovações e das tecnologias globais, com o propósito de surpreender o mercado e garantir sua competitividade e excelência (SILVA; SARAIVA, 2012). Segundo Silva (2000, p. 26) “o mercado atual requer modernidade, criatividade, impondo com isso, um desafio: o de continuar competindo”.

Para manterem-se competitivas, as organizações necessitam de um processo gerencial que almeje melhorar ou aperfeiçoar o desempenho dos negócios, o que requer um esforço sistemático dos gestores para projetar, reprojetar e implantar sistemas de medição e de avaliação de desempenho (PETRI, 2005). Além disso, de acordo com Bortoluzzi *et al.* (2013) torna-se necessário avaliar e gerenciar aspectos como: (i) a imagem da empresa perante o mercado; (ii) o relacionamento com clientes; (iii) o relacionamento com fornecedores; e, (iv) as estratégias para melhorar a competitividade em relação ao mercado de atuação.

Segundo Oliveira (2012), uma avaliação de desempenho bem fundamentada permite rever as estratégias, os objetivos e os processos de trabalhos para que a correção das falhas ocorra de modo natural ao objetivo da organização.

Neste sentido, com as mudanças das organizações e do mercado de trabalho, maior torna-se a exigência de conhecimento, experiência e competências comportamentais dos colaboradores das organizações, uma vez que este fator interfere na qualidade dos serviços prestados pelas organizações e, por isso, as mesmas estão buscando profissionais cada vez mais preparados e capacitados (OLIVEIRA, 2012).

Além de colaboradores capacitados e preparados, as organizações prestadoras de serviço necessitam de um sistema de avaliação de desempenho que auxilie no processo de tomada de decisão e forneça subsídios para o aprimoramento do desempenho, contribuindo para qualidade do serviço prestado.

1.1 Tema e Problema

O tema a ser abordado neste trabalho refere-se à avaliação da qualidade dos serviços prestados pelos escritórios de assessoria contábil, com a finalidade de auxiliar no aperfeiçoamento do desempenho dos seus serviços.

Dessa forma, os indicadores de desempenho são imprescindíveis na avaliação do desempenho da empresa e, também, no acompanhamento do progresso alcançado (MARTINS, 1998). Sendo assim surge o seguinte questionamento que conduz este estudo: como a estruturação de um modelo de avaliação de desempenho pode auxiliar no aperfeiçoamento do desempenho organizacional?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem o objetivo de estruturar um modelo de avaliação de desempenho para avaliar a qualidade dos serviços da Contexata Assessoria Contábil.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atender ao objetivo geral, esta pesquisa apresenta os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os aspectos considerados relevantes segundo a percepção do decisor para a avaliação de desempenho do escritório;
- Construir indicadores para proceder à avaliação;

- Diagnosticar o *status quo* do desempenho dos serviços prestados pelo escritório; e
- Gerar ações de recomendação para o aperfeiçoamento do desempenho nos indicadores diagnosticados com desempenho comprometedor.

1.3 Justificativa

De acordo com Almeida, Souza e Mello (2010, p. 19), “em resposta às diversas pressões por maior competitividade, cresce progressivamente o número de organizações de diferentes setores que vêm adotando os principais sistemas e modelos de gestão da qualidade utilizados no mundo.” Neste contexto destaca-se a importância da avaliação do desempenho nas empresas, que segundo Gillen (2000) é um instrumento capaz de promover o aperfeiçoamento, por meio da identificação das etapas que precisam ser corrigidas e melhor estruturadas para se alcançar melhores resultados, possibilitando um diferencial competitivo às organizações.

Tendo em vista que a empresa deste estudo de caso não possui uma metodologia para avaliação do desempenho da qualidade dos serviços prestados, torna-se necessária a criação e implementação de um modelo para auxiliar na gestão da qualidade.

1.4 Delimitação do Trabalho

Este trabalho tem como delimitação a estruturação de um modelo personalizado (*ad hoc*) de avaliação de desempenho da qualidade dos serviços prestados pelo escritório Contexata Assessoria Contábil, segundo as percepções de sua sócia majoritária. Portanto, replicações da pesquisa precisam ser adaptadas ao contexto único do objeto do estudo a ser replicado.

1.5 Organização do Estudo

Este projeto está estruturado em cinco capítulos.

No primeiro capítulo é abordada a introdução, o tema e o problema, os objetivos (geral e específicos), a justificativa, as delimitações do trabalho e a organização do estudo.

O segundo capítulo aborda a fundamentação teórica onde serão abordados conceitos fundamentais de qualidade dos serviços prestados e avaliação de desempenho.

A metodologia será aprofundada no terceiro capítulo, sendo dividida em três seções: (i) Enquadramento metodológico; (ii) Procedimentos para a seleção do material para compor o referencial teórico; e, (iii) Instrumento de intervenção: Metodologia multicritério de apoio à decisão - construtivista.

No quarto capítulo será apresentado o estudo de caso desta pesquisa e no quinto serão apresentadas as considerações finais do trabalho. Por fim, apresentam-se as referências do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente pesquisa tem por finalidade investigar a avaliação de desempenho da qualidade dos serviços prestados por um escritório de assessoria contábil. A fim de proporcionar um entendimento introdutório do contexto em que o tema da pesquisa encontra-se inserido, esta seção aborda três tópicos fundamentais. O primeiro enfatiza a importância da qualidade nos serviços prestados, o segundo explora questões relacionadas à qualidade dos serviços contábeis, e por fim, o terceiro tópico aborda noções sobre avaliação de desempenho.

2.1 Qualidade na Prestação dos Serviços

O preço sempre foi um fator diferencial na escolha de um serviço ou produto. Com o passar dos anos muitas empresas passaram a adotar os princípios Tayloristas e Fordistas de produção em busca da eficiência produtiva, buscando reduzir custos através da produção em massa. Estes princípios envolveram o estudo dos tempos e movimentos, a divisão do trabalho em tarefas simples, a limitação de linhas de produtos, etc (WOMACK *et al.*, 1992 *apud* FREITAS, 2005).

Com isso, de acordo com Freitas (2005), no fim dos anos 60, diante da crescente quantidade de falhas e defeitos que vinham ocorrendo nos produtos, os consumidores passaram a ficar mais rigorosos e críticos, passando então a avaliar não somente o preço, mas também a qualidade. Este comportamento teve uma grande influência pela inserção das indústrias japonesas no mercado, que trouxeram o sistema de produção enxuta, com preços baixos e de alta qualidade.

Desde a década de 80, a busca pela excelência em serviços e o interesse pela mensuração da qualidade de serviços têm se caracterizado como uma importante estratégia utilizada pelas organizações para obter a vantagem competitiva e para garantir a sobrevivência no mercado dos serviços (FREITAS, 2005).

Considerando esse mercado, de acordo com Limeira (2006, p. 106 *apud* CARVALHO; TOMAZ, 2010), serviço é considerado um bem intangível, podendo ser entendido como uma ação ou um desempenho que cria valor por meio de uma mudança desejada no cliente ou em seu benefício. Assim, Carvalho e Tomaz (2010) entendem que a qualidade é reconhecida como um fator decisivo para a escolha do produto ou serviço pelo cliente, sendo utilizada como instrumento de avaliação, aprovando ou não um determinado produto ou serviço. Com isso a qualidade passou a ser um tema muito discutido nas organizações, fazendo com que as empresas alocassem esforços para melhorar a qualidade dos serviços e para garantir a credibilidade, fidelidade e confiança empresarial dos clientes (CARVALHO; TOMAZ, 2010).

Segundo Garvin (1987 *apud* GOUVÊA; TOLEDO; RODRIGUES FILHO, 2006, p. 37):

Os administradores que objetivam ganhos de qualidade necessitam de uma nova maneira de pensar, uma ponte conceitual que lhes permita enxergar do ponto de vista do cliente; obviamente nesse contexto os estudos de mercado assumem uma nova importância, do mesmo modo que o exame

cuidadoso de produtos concorrentes; uma coisa é certa: alta qualidade significa ser capaz de satisfazer os clientes, e não apenas protegê-los de aborrecimentos.

A qualidade de um serviço pode ser percebida por meio da experiência efetiva do cliente, ou caso ainda não tenha ocorrido nenhum envolvimento com o mesmo, por meio de opiniões de outras pessoas ou ainda por meio de propagandas (GOUVÊA; TOLEDO; RODRIGUES FILHO, 2006). Além disso, Johnston (1995, *apud* SANTOS *et al.* 2012) afirma que a comparação entre a percepção do cliente sobre o desempenho do serviço e a expectativa inicialmente estabelecida, influencia na sua satisfação do serviço. Por isso, torna-se necessário que o desempenho dos serviços prestados seja avaliado para que possam ser aperfeiçoados para atender a qualidade desejada pelos clientes.

2.2 Qualidade dos Serviços Contábeis

O crescimento do setor de serviços e a necessidade de informações que visam melhorar a qualidade dos serviços prestados, especificamente, no setor contábil, podem ser vistos pelos gestores como um instrumento de grande importância dentro das empresas (CARVALHO *et al.*, 2008).

O fechamento precoce de empresas deve-se à ausência de conhecimento do mercado, da formação de preços, do controle dos gastos, do fluxo de caixa e de outras informações pertinentes ao seu negócio. Sendo assim é importante que os escritórios de contabilidade invistam na qualidade dos serviços e do atendimento, visando fornecer informações úteis aos seus usuários (MOREIRA *et al.*, 2009).

Neste cenário os gestores se interessam por informações contábeis úteis que forneçam o subsídio necessário para o processo decisório e para a continuidade de seus empreendimentos. Com isto, os profissionais contábeis devem manter-se sempre atualizados, buscando novos conhecimentos para aumentar a demanda de serviços e novas oportunidades de atuação (CARVALHO; TOMAZ, 2010).

Desta forma, segundo Carvalho *et al.* (2008), definir mecanismos para tentar identificar, analisar e compreender níveis de satisfação dos serviços prestados pode ser importante para maximizar potencialidades e minimizar fragilidades do

profissional contábil. Os empresários buscam um serviço contábil de boa qualidade e para isso deve-se atender a alguns requisitos: atender às normas fiscais; praticar a contabilidade fundamentando-se nos princípios contábeis; cumprir os prazos estabelecidos pelo ente Federal, Estadual e Municipal; ter uma boa apresentação; executar os serviços com segurança e em tempo hábil; e manter um bom controle no gerenciamento da empresa (AUGUSTO, 2006 *apud* CARVALHO; TOMAZ, 2010).

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007, *apud* CARVALHO; TOMAZ, 2010) afirmam que as informações geradas pela contabilidade devem fornecer uma base segura aos seus usuários para a tomada de decisão e os sistemas de informação contábil auxiliam nesse processo, uma vez que representam um instrumento de apoio à gestão empresarial ao gerar dados e informações sobre as empresas.

Victorino (1999, p. 56 *apud* MOREIRA *et al.*, 2009), apresenta um quadro com fatores importantes dos fundamentos da qualidade em serviços contábeis:

Quadro 1 - Indicadores de qualidade em Serviços Contábeis

| Como avaliar a qualidade dos serviços? | Como avaliar a satisfação do cliente? | Como identificar se o cliente avalia bem o serviço prestado? | Como melhorar o serviço prestado ao cliente? |
|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> · Pesquisas periódicas · Pontualidade no pagamento dos honorários · Quantidade de reclamações · Baixo índice de retrabalho · Cliente feliz = cliente satisfeito · Retorno do cliente (<i>Feedback</i>) | <ul style="list-style-type: none"> · Pesquisas periódicas · Mantendo-se próximo ao cliente · Contato direto com o cliente · Nível de cancelamento de serviços · Questionamento dos honorários | <ul style="list-style-type: none"> · Pesquisas periódicas · Se ele o considera seu aliado · Se ele o considera seu parceiro · Pela sua fidelidade · Pela indicação de novos clientes · Pelo uso e busca de informações contábeis | <ul style="list-style-type: none"> · Pesquisas periódicas · Atendimento exemplar · Não cometer erros “básicos” · Não deixar o cliente esperando · Surpreendê-lo com agilidade · Mantendo-o informado (mudanças/ leis/fatos) · Ser rápido nos questionamentos/consultas |

Fonte: adaptado de Victorino (1999 *apud* MOREIRA *et al.*, 2009).

Segundo Paiva (2000 *apud* CARVALHO; TOMAZ, 2010) as informações contábeis somente serão utilizadas no processo decisório, se elas estiverem revestidas de características de qualidade, não apenas em termos quantitativos, mas também qualitativos.

2.3 Avaliação de Desempenho

Há muito tempo a Avaliação de Desempenho empresarial é considerada indispensável para manter a competitividade entre as organizações, uma vez que com o aumento da concorrência, as empresas têm sido forçadas a reduzir suas margens de lucro e a fundamentar suas decisões (WERNKE; LEMBECK, 2004 *apud* BORTOLUZZI *et al.*, 2011).

Segundo Dutra (2003 *apud* CARPES; ENSSLIN; ENSSLIN, 2006), desempenho é:

o valor atribuído àquilo que uma organização considera relevante, frente aos seus objetivos estratégicos. Valor este medido por meio de um processo de avaliação. Assim, a avaliação de desempenho caracteriza em que nível de desempenho a empresa se encontra, o que permite a esta promover ações de melhoria. Ela é o processo de: (i) identificação dos aspectos considerados importantes num contexto organizacional; (ii) avaliação destes aspectos; (iii) visualização do desempenho organizacional e (v) promoção simultânea de ações de aperfeiçoamento.

Devido às diversas metodologias e abordagens existentes para avaliar o desempenho das empresas, Antunes e Martins (2007 *apud* BORTOLUZZI *et al.*, 2011) afirmam que o tema desempenho empresarial é um conceito abrangente e que, por isso, apresenta grande complexidade. Apesar de muito discutido, o conceito de Avaliação de desempenho pode ser considerado controverso, uma vez que pode ser visto sob diversas perspectivas, dependendo do objetivo a que se propõe a avaliação (BORTOLUZZI; LYRIO; ENSSLIN, 2008 *apud* REZENDE; GOULART; LYRIO, 2011).

De acordo com Nascimento *et al.* (2013), a avaliação de desempenho trabalha sobre três pontos básicos: assegurar a conformidade, verificar e questionar e somente avaliando é possível verificar o desempenho dentro das organizações.

Dentro do processo de avaliação, segundo Valmorbidia *et al.* (2012a), ter conhecimento aprofundado do contexto o qual a entidade encontra-se inserida é um fator crucial para o sucesso da avaliação de desempenho organizacional, onde sem este fator o processo de avaliação pode ser ineficaz.

Segundo Igarashi *et al.* (2008, p. 119 *apud* BORTOLUZZI *et al.*, 2011) uma avaliação válida e legítima deve investigar:

(i) o que vai ser avaliado – ou seja, conhecer o objeto da avaliação, incluindo aqui a sua identidade, a cultura sobre a qual esta identidade é construída, as instâncias que respondem pelo objeto a ser avaliado, resultando nos objetivos a serem perseguidos; (ii) como proceder à avaliação – ou seja, identificar como cada objetivo será avaliado e quanto cada objetivo contribui para a avaliação do todo, possibilitando a identificação do perfil de desempenho do objeto avaliado; (iii) como conduzir ao gerenciamento interno – com base na análise das fragilidades e potencialidades identificadas para sugerir ações de aperfeiçoamento – promovendo a alavancagem do desempenho institucional.

Existem diversas ferramentas que tem a função de avaliar o desempenho organizacional, porém é preciso analisar qual se adapta melhor ao contexto da empresa, sendo então, necessário que os gestores tenham conhecimento destas ferramentas e suas aplicações (VALMORBIDA *et al.*, 2012a).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Enquadramento Metodológico

Esta pesquisa, ao ter como objetivo a estruturação um modelo personalizado de avaliação de desempenho para avaliar a qualidade dos serviços da Contexata Assessoria Contábil, utilizou como procedimento técnico o estudo de caso. Considerando a natureza do seu objetivo, este trabalho classifica-se como exploratório, uma vez que explora o contexto do escritório de assessoria contábil por meio da aplicação do estudo de caso (GIL, 2007).

Quanto à abordagem do problema, este estudo caracteriza-se como qualitativo nas fases de estruturação e de recomendações, por buscar compreender o contexto do objeto estudado e por propor ações de melhoria do desempenho.

A coleta de dados desta pesquisa fez uso de dados de natureza primária, os quais foram coletadas por meio de entrevistas semi-estruturadas com a sócia majoritária do escritório, a fim de conhecer suas percepções.

Utilizou-se como instrumento de intervenção, nesta pesquisa, a Metodologia Multicritério de Apoio à decisão – Construtivista (MCDA-C).

3.2 Procedimentos para Seleção do Material para Compor o Referencial Teórico

Para a seleção do material para compor o referencial teórico desta pesquisa, foi utilizado um processo estruturado de revisão da literatura. A busca foi realizada no período de 20/04/2016 a 08/05/2016. O Quadro 2 demonstra o processo utilizado na busca.

Quadro 2 - Processo Utilizado para Seleção do Material para Compor o Referencial Teórico

| Eixos do Referencial | Qualidade dos Serviços Contábeis | Qualidade na Prestação dos Serviços | Avaliação de Desempenho | |
|---------------------------|--|---|--|--|
| Palavra-chave (PC) | Prestação de Serviços | | MCD A | |
| Bases | Spell | Google Acadêmico | Spell | Google Acadêmico |
| Processos | Busca no Título, Resumo e nas PC. Resultado da Busca Inicial: 31 artigos. Realizou-se análise de todos os artigos. | Resultado Aproximado da Busca Inicial: 235.000 artigos. Realizou-se análise das 38 primeiras páginas do resultado de busca. | Busca no Título, Resumo e nas PC. Resultado da Busca Inicial: 18 artigos. Realizou-se análise de todos os artigos. | Resultado Aproximado da Busca Inicial: 21.400 artigos. Realizou-se análise das 38 primeiras páginas do resultado de busca. |
| Resultados | 5 Artigos. | 1 Artigos. | 3 Artigos. | 2 Artigos. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os artigos utilizados para a busca do referencial teórico estão apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 - Artigos Utilizados no Referencial Teórico

| Eixo do Referencial Teórico | Bases | Artigos |
|-----------------------------|-------|--|
| Avaliação de Desempenho | Spell | NASCIMENTO, M. <i>et al.</i> Avaliação de Desempenho de Micro e Pequenas Empresas Fundamentada na Metodologia MCD A-C na Cidade de Lages. Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, São Paulo, v. 5, n. 2, p.79-112, jul./dez. 2013. |
| | | REZENDE, E. da S. G. de; GOULART, R. de C. B. A.; LYRIO, M. V. L. Proposta de um Modelo Multicritério de Apoio à Decisão para Cooperativa de Crédito a partir de uma Perspectiva Construtivista. Reuna, Belo Horizonte, v. 16, n. 4, p.61-78, dez. 2011. |
| | | VALMORBIDA, S. M. I. <i>et al.</i> Avaliação de Desempenho Organizacional: Panorama das Publicações em Periódicos Nacionais. Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p.67-84, jul./dez. 2012a. |

| | | |
|--|--|---|
| | Google Acadêmico | BORTOLUZZI, S. C. et al. Avaliação de desempenho econômico-financeiro: uma proposta de integração de indicadores contábeis tradicionais por meio da metodologia multicritério de apoio a decisão construtivista (MCDA-C). Revista Alcance - Eletrônica, v. 18, n. 2, p. 200-218, abr./jun. 2011. |
| | | CARPES, M. M. M.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Avaliação do Desempenho das Práticas de Responsabilidade Social na Gestão Organizacional por Meio da Metodologia MCDA Construtivista: Uma Abordagem aos Modelos já Existentes. Revista Alcance, Florianópolis, v. 13, n. 1, p.91-112, jan./abr. 2006. |
| Qualidade dos serviços contábeis / Qualidade na prestação dos serviços | Spell | CARVALHO, J. R. M. de; TOMAZ, F. A. S. Qualidade em Serviços Contábeis: Um Estudo nas Empresas do Setor de Comércio Varejista de Material de Construção. Revista Alcance - Eletrônica,[s.l.], v. 17, n. 2, p.192-204, abr. 2010. |
| | | GOUVÊA, M. A.; TOLEDO, G. L.; RODRIGUES FILHO, Lino Nogueira. A Avaliação da Qualidade de Serviços das Rodovias do Estado de São Paulo. RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 8, n. 20, p.34-44, jan. 2006. |
| | | SANTOS, Leomar dos <i>et al.</i> Qualidade dos Serviços em Indústria Têxtil: Avaliação de Clientes Varejistas. Revista Eletrônica Estratégia e Negócios., Florianópolis, v. 5, n. 1, p.200-223, abr. 2012. |
| | | CARVALHO, J. R. M. de <i>et al.</i> Requisitos de Qualidade em Serviços Contábeis no Setor de Comércio. Revista Unb Contábil, Brasília, v. 11, n. 1-2, p.117-133, jan./dez.2008. |
| | MOREIRA, R. <i>et al.</i> Qualidade da Prestação de Serviços Contábeis sob a Ótica dos Clientes. Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC, Florianópolis, v. 8, n. 23, p.23-41, abr./jul. 2009. | |
| | Google Acadêmico | FREITAS, A. L. P. A Qualidade em Serviços no Contexto da Competitividade. Revista Produção on Line, Florianópolis, v. 5, n. 1, mar. 2005. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 Instrumento de Intervenção: Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista

A pesquisa é baseada na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), que teve sua origem a mais de dois séculos. Sua consolidação como instrumento científico de gestão ocorre somente a partir da década de 1980 com os trabalhos de Roy (1985), Landry (1995), Bana e Costa (1992), dentre outros (ZACOMPÉ *et al.*, 2010).

Esta metodologia lida com a estruturação de contextos decisoriais complexos, tendo como objetivo apoiar o decisor (dono do problema) na escolha da melhor alternativa de solução a partir de um conjunto de critérios e percepções informados pelo mesmo, possibilitando um melhor conhecimento das variáveis que envolvem a tomada de decisão (DUTRA; MOLIN, 2013).

Segundo Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin (2010), a metodologia MCDA-C atende aos aspectos de identificação, mensuração, integração e gerenciamento, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 - Processo desenvolvido pela metodologia MCDA-C

| Ferramenta | Identifica | Mensura | Integra | Gerencia |
|---|--|--|---|--|
| Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA-C) | - Sim. Por meio de: (i) entendimento do contexto; (ii) identificação dos atores; (iii) elementos primários de avaliação; (iv) conceitos orientados à ação; (v) agrupamento em áreas de preocupação; (vi) identificação da família de pontos de vista fundamentais; (vii) operacionalização dos pontos de vista fundamentais por meio dos pontos de vista elementares e descritores; (viii) níveis de referência. | - Sim. Os objetivos são mensurados primeiramente ordinalmente na fase de estruturação e, posteriormente, cardinalmente pela construção de uma função de valor que informará a diferença de atratividade para o decisor entre um nível e outro do descritor | - Sim. A metodologia MCDA-C permite integrar os descritores para se ter uma avaliação global de desempenho. | - Sim. Apresenta processo para identificar os pontos fortes e fracos do desempenho que podem ser visualizados graficamente e numericamente. Adicionalmente permite identificar os impactos de uma ação no desempenho global. |

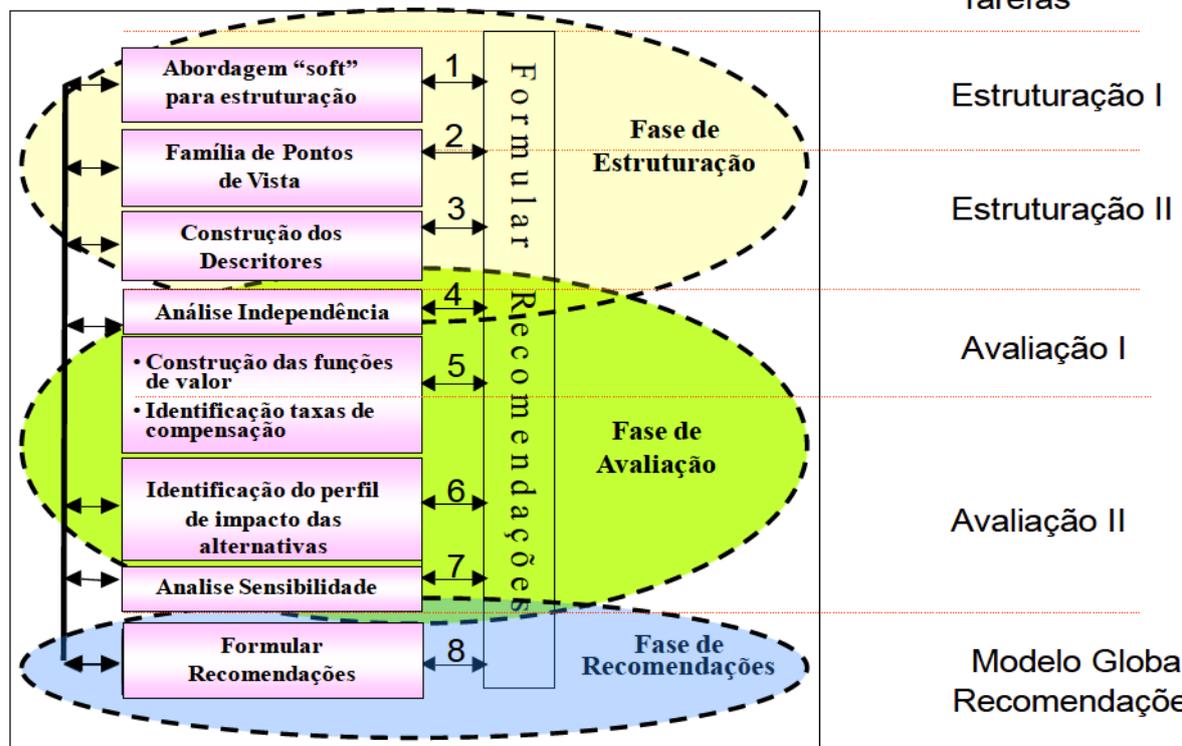
Fonte: Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin, (2010).

Segundo Roy (1993, p. 194 *apud* Dutra e Molin, 2013) esta metodologia parte de três pressupostos básicos:

(i) um problema só existirá se for percebido por alguém (dono do problema) que necessita de ajuda; (ii) o problema será considerado identificado e definido quando, através da geração de conhecimento, o seu “dono”, utilizando de seus sistemas de valores, convicções e objetivos envolvidos, interpretar como entendido; (iii) quando o “dono” do problema reconhecer que não existe a “melhor solução” para resolvê-lo, mas que seja a “solução mais adequada” para aquele contexto.

A metodologia MCDA-C é composta por três fases: (i) Fase de estruturação; (ii) Fase de avaliação; e (iii) Fase de recomendações. A fase de avaliação não será operacionalizada neste trabalho.

Figura 1 - Fases da MCDA-C



Fonte: Ensslin, Dutra e Ensslin (2010)

3.3.1 Fase de Estruturação

A Fase de Estruturação pretende identificar e organizar os fatores considerados como relevantes para o decisor no âmbito organizacional. Esta fase subdivide-se em três etapas: (i) Contextualização; (ii) Árvores de Pontos de Vista; e (iii) Construção dos Descritores.

3.3.1.1 Contextualização

Segundo Bortoluzzi *et al.* (2013), esta etapa consiste em reconhecer e explicar o contexto, construindo um grau de entendimento sobre as delimitações do problema; definir o rótulo para o problema, indicando o propósito a ser atingido; e ainda identificar os atores envolvidos (direta ou indiretamente), ficando definido que estes são: o decisor, que é quem decide; o facilitador, que tem função de apoio; os agidos, que são atores que não se envolvem diretamente no processo de decisão e os intervenientes que se envolvem de forma direta (DUTRA; MOLIN, 2013).

3.3.1.2 Árvores de Pontos de Vista

Esta etapa consiste em identificar os Elementos Primários de Avaliação (EPAs) que representam os aspectos julgados como essenciais pelo decisor e que devem ser considerados na elaboração de um modelo de avaliação de desempenho (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011).

Após a identificação dos EPAs, deve-se transformar as informações obtidas em conceitos e assim especificar o nível de preferência representado por cada um, bem como as consequências opostas para analisar o que o decisor deseja evitar (DUTRA; MOLIN, 2013). Segundo Ensslin e Lima (2008), estes conceitos têm o objetivo de gerar uma melhor compreensão das preocupações, deixando claras as fronteiras entre o pretendido e o mínimo aceitável.

Em seguida, os conceitos são agrupados por conteúdo ou por área de preocupação (ENSSLIN *et al.*, 2010) e realiza-se a integração hierárquica e sistêmica dos mesmos para transformar os objetivos individuais, em objetivos fundamentais (ENSSLIN; SOUZA; ENSSLIN, 2012).

O próximo passo, segundo Ensslin *et al.* (2015), é:

A construção de mapas de relação meio-fins ou mapas cognitivos, agrupando os conceitos segundo suas relações de influência e os organizando em clusters e subclusters. Os mapas são elaborados, tendo em sua base, os conceitos-meios que também podem ser chamados de

preocupações operacionais e, conforme vai se chegando ao topo do mapa, encontram-se os conceitos-fins que também poderiam ser chamados de preocupações estratégicas.

As preocupações estratégicas são conhecidas como Pontos de Vista Fundamentais (PVFs) e as operacionais como Pontos de Vista Elementares (PVEs). Essa estrutura é então transformada em uma Estrutura Hierárquica de Valor.

3.3.1.3 Construção dos Descritores

A próxima etapa consiste na mensuração dos PVEs por meio da construção das escalas ordinais e no estabelecimento de níveis de referência em cada uma delas (ENSSLIN *et al.*, 2010). Com base na percepção do decisor, os níveis de referência são fixados em “bom” e “neutro”, onde os desempenhos acima do nível “bom” são considerados “excelência” e os desempenhos que se situam abaixo do nível “neutro” consideram-se “comprometedores”, o que permite a composição do *status quo* do desempenho da organização (VALMORBIDA *et al.*, 2012b).

Com estas informações finaliza-se a fase de estruturação que, segundo Ensslin *et al.* (2015) é a fase mais avançada de conhecimento qualitativo de todo o processo, por proporcionar o conhecimento do contexto decisório, a organização e a hierarquização dos critérios, além da determinação das escalas ordinais do modelo.

3.3.2 Fase de Recomendações

Segundo Ensslin, Souza e Ensslin (2012) esta fase consiste em mostrar o impacto da situação atual em cada descritor, agora com sua função de valor e, evidenciar os pontos fracos e fortes.

É possível verificar que a fase de recomendações evidencia um processo contínuo de expansão do entendimento do contexto ao buscar compreender as conseqüências das possíveis decisões nos critérios representativos das dimensões consideradas relevantes pelo decisor, bem como no contexto como um todo (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001).

Bortoluzzi *et al.* (2012) afirma que este procedimento é baseado em duas análises: (i) verificação dos descritores que se encontram em nível comprometedor de desempenho; e (ii) verificação do potencial de contribuição de um descritor no desempenho global.

3.4 Caracterização do Objeto de Estudo de Caso

A Contexata Assessoria Contábil atua no mercado desde 1989 e encontra-se atualmente situada na Rua Dom Jaime Câmara, 66 – loja 2, no centro de Florianópolis. Ela possui duas sócias e um total de 22 funcionários, sendo 19 profissionais formados ou em conclusão de curso em Ciências Contábeis, um arquivista, um motoboy e uma recepcionista.

A empresa é dividida em três setores principais: fiscal, contábil e pessoal, porém conta ainda com um responsável pela área societária e um pela área condominial. Suas principais atividades são: abertura de empresas; escrituração dos livros diário e razão; elaboração e análises das demonstrações contábeis; escrituração contábil e fiscal; planejamento tributário; apuração de tributos e impostos; processos de admissão e rescisão de empregados; elaboração de folha de pagamento; etc.

4 ESTUDO DE CASO

O modelo de avaliação de desempenho desenvolvido nesse trabalho, foi elaborado sob as percepções e preferências da sócia majoritária do Escritório de Assessoria Contábil com base em informações obtidas em diversas entrevistas semi-estruturadas realizadas.

A fase de estruturação da metodologia MCDA-C busca gerar conhecimento na decisora sobre o problema vivenciado por ela e sobre o contexto em que o problema está inserido. Dessa forma, a metodologia permite que a decisora evidencie suas preferências e aspectos relevantes e que devem ser medidos e incorporados na construção do modelo de avaliação (ENSSLIN *et al.* 2015).

Durante a fase de estruturação, definiu-se o seguinte Rótulo para o modelo “Avaliação de Desempenho dos Serviços Prestados pelo Escritório de Assessoria Contábil” e identificaram-se os atores envolvidos no contexto, conforme o Quadro 5.

Quadro 5 - Atores do Contexto

| | | |
|---------------|--------------------|-------------------|
| Stakeholders | Decisor | Sócia Majoritária |
| | Intervenientes | Demais Sócios |
| | | Colaboradores |
| Facilitadores | Autora do Trabalho | |
| Agidos | | Colaboradores |
| | | Clientes |

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Com as entrevistas semi-estruturadas com a decisora, as propriedades ou características que ela considera relevantes ou impactam sobre suas preferências, foram identificadas para a construção do modelo (ENSSLIN *et al.*, 2013; ENSSLIN *et al.*, 2010). Essas propriedades/características são denominadas Elementos Primários de Avaliação (EPAs). Para a estruturação do modelo de avaliação desta pesquisa, 20 EPAs foram identificados, conforme Quadro 6.

Quadro 6 - Elementos Primários de Avaliação

| |
|---|
| Agilidade nos serviços |
| Atendimento diferenciado |
| Colaboradores permanentemente atualizados |
| Comunicação interna |

| |
|---|
| Conhecimento técnico |
| Controle dos processos |
| Cumprimento de normas |
| Documentação |
| Exatidão dos serviços |
| Integração entre os setores |
| Melhorias na tecnologia da informação |
| Necessidades dos Clientes |
| Novos serviços |
| Obrigações Acessórias |
| Organização |
| Otimização do tempo |
| Prazos |
| Proatividade dos colaboradores |
| Relacionamento da equipe |
| Utilidade dos serviços/informações geradas pela contabilidade |

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Após a identificação dos EPAs, os mesmos deram origem a um ou mais conceitos. Esses conceitos expressam a direção de preferência associadas com os EPAs, seguidas do seu oposto psicológico, que representa a situação que o decisor deseja distanciar-se (MARAFON *et al.*, 2015; ENSSLIN *et al.*, 2010). Nesta etapa da estruturação do modelo, 26 conceitos foram construídos a partir dos 20 EPAs identificados, conforme Quadro 7.

Quadro 7 - EPAS e Conceitos

| EPAS | Conceitos |
|---------------------------|--|
| Necessidades dos Clientes | 1-Atender às necessidades dos clientes ... Perder participação de mercado. |
| Atendimento diferenciado | 2-Ter um atendimento diferenciado ... Perder a oportunidade de fidelizar seus clientes. |
| Atendimento diferenciado | 3-Ter um atendimento diferenciado ... Perder a oportunidade de adquirir novos clientes. |
| Obrigações Acessórias | 4-Gerar informações contábeis para atender às obrigações acessórias ... Gerar multa para os clientes pelo não cumprimento das obrigações acessórias. |
| Obrigações Acessórias | 5-Cumprir as obrigações acessórias ... Gerar multa para os clientes pelo não cumprimento das obrigações acessórias. |
| Conhecimento técnico | 6-Garantir a qualificação dos colaboradores ... Ter colaboradores despreparados para o serviço. |
| Conhecimento técnico | 7-Garantir o conhecimento técnico dos colaboradores ... Ter colaboradores |

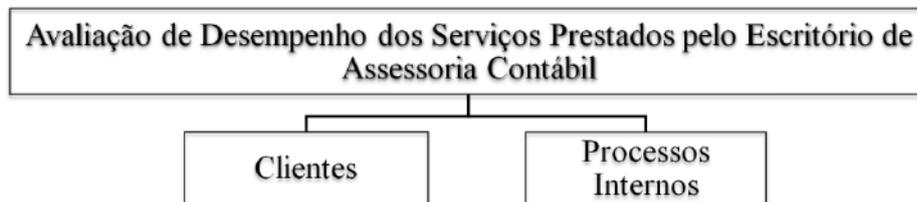
| | |
|---|---|
| | despreparados para o serviço. |
| Organização | 8-Garantir a organização dentro do escritório ... Perder a oportunidade de agilizar os serviços e processos dentro do escritório. |
| Agilidade nos serviços | 9-Diminuir o tempo de resposta aos clientes ... Perder a oportunidade de oferecer um atendimento ágil aos clientes. |
| Agilidade nos serviços | 10-Agilizar os serviços prestados ... Perder a oportunidade de oferecer um atendimento ágil aos clientes. |
| Exatidão dos serviços | 11-Garantir a exatidão dos serviços ... Gerar multa para os clientes pela falta de exatidão dos serviços. |
| Relacionamento da equipe | 12-Manter um bom relacionamento/atendimento com os clientes ... Perder a oportunidade de manter seus clientes / obter novos clientes. |
| Colaboradores permanentemente atualizados | 13-Garantir que os colaboradores estejam permanentemente atualizados ... Deixar de acompanhar as mudanças da legislação. |
| Cumprimento de normas | 14-Assegurar o cumprimento das normas éticas, morais e legais ... Ser autuado pelos órgãos de controle da profissão |
| Proatividade dos colaboradores | 15-Incentivar a proatividade dos colaboradores ... Perder a oportunidade de garantir um serviço ágil. |
| Melhorias na tecnologia da informação | 16-Garantir a manutenção dos sistemas de informação ... Ter o trabalho dificultado em decorrência de falhas nos sistemas de informação. |
| Melhorias na tecnologia da informação | 17-Garantir a manutenção dos sistemas de informação ... Ter o trabalho dificultado em decorrência da inatividade dos sistemas de informação. |
| Integração entre os setores | 18-Assegurar a integração entre os setores ... Ter setores realizando a mesma atividade. |
| Integração entre os setores | 19-Agilizar a integração entre os setores ... Perder a oportunidade de garantir um serviço ágil. |
| Otimização do tempo | 20-Realizar os serviços com qualidade em menor tempo possível ... Ter atraso na entrega das guias para os clientes. |
| Prazos | 21-Cumprir os prazos legais das obrigações acessórias dos clientes ... Gerar multa para os clientes pelo não cumprimento dos prazos |
| Comunicação interna | 22-Manter a comunicação interna no escritório ... Perder a oportunidade de integrar os setores. |
| Documentação | 23-Assegurar a entrega em tempo hábil pelos clientes dos documentos necessários para elaboração dos serviços ... Ter atraso no atendimento de obrigações. |

| | |
|--|--|
| Controle dos processos | 24-Controlar os processos ... Ter falhas nos processos realizados. |
| Novos serviços | 25-Desenvolver novos serviços ... Perder a oportunidade de incentivar o interesse dos clientes nos serviços desenvolvidos pelo escritório. |
| Utilidade dos serviços/informações geradas pela contabilidade. | 26-Divulgar a utilidade dos serviços/informações geradas pela contabilidade ... Perder a oportunidade de incentivar o interesse dos clientes nos serviços desenvolvidos pelo escritório. |

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

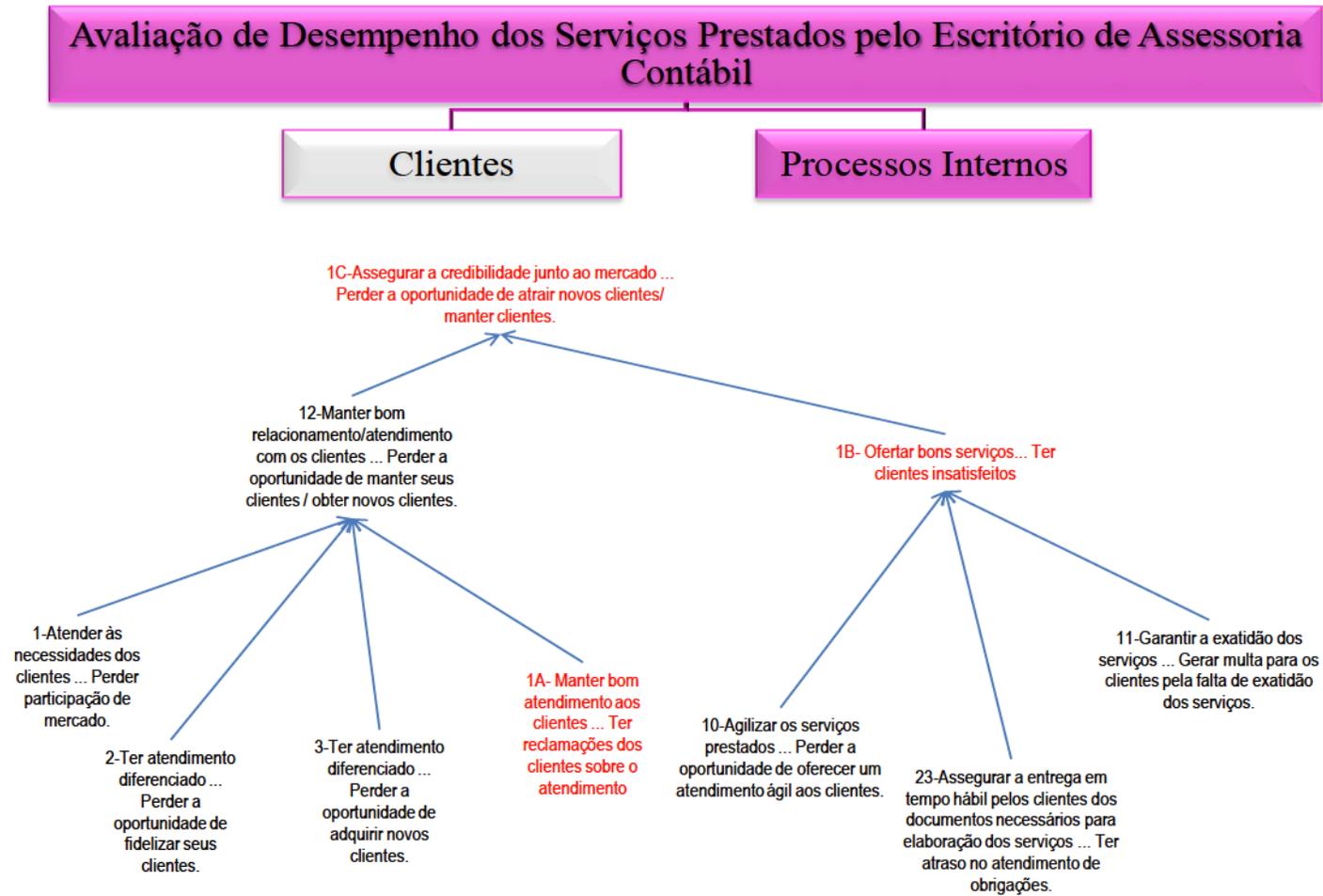
Como a metodologia MCDA-C permite a construção de conhecimento no decisor, novos conceitos podem ser construídos posteriormente. Esses conceitos, já identificados, foram agrupados em duas grandes “Áreas de Preocupação”: “Clientes” e “Processos Internos” e deram origem a Estrutura Hierárquica de Valor com os Pontos de Vistas Fundamentais (PVFs), conforme Figura 2.

Figura 2 - Estrutura Hierárquica de Valor

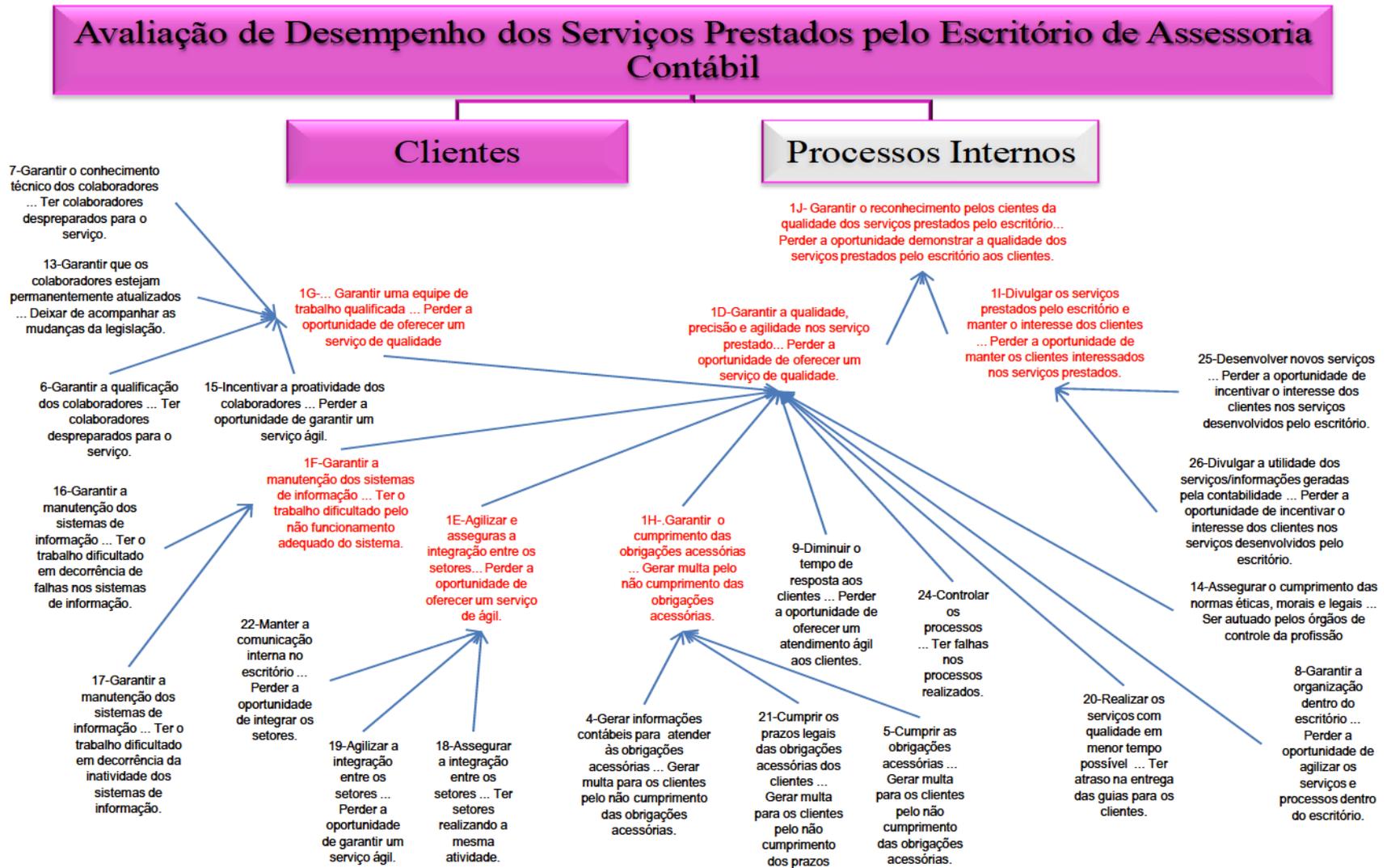


Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Essa estrutura foi testada quanto à sua necessidade e suficiência considerando os conceitos construídos. Posteriormente, mapas cognitivos para cada área de preocupação foram construídos e outros conceitos criados. As Figuras 3 e 4 apresentam os mapas cognitivos construídos das duas áreas de preocupação e os novos conceitos (em vermelho).



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

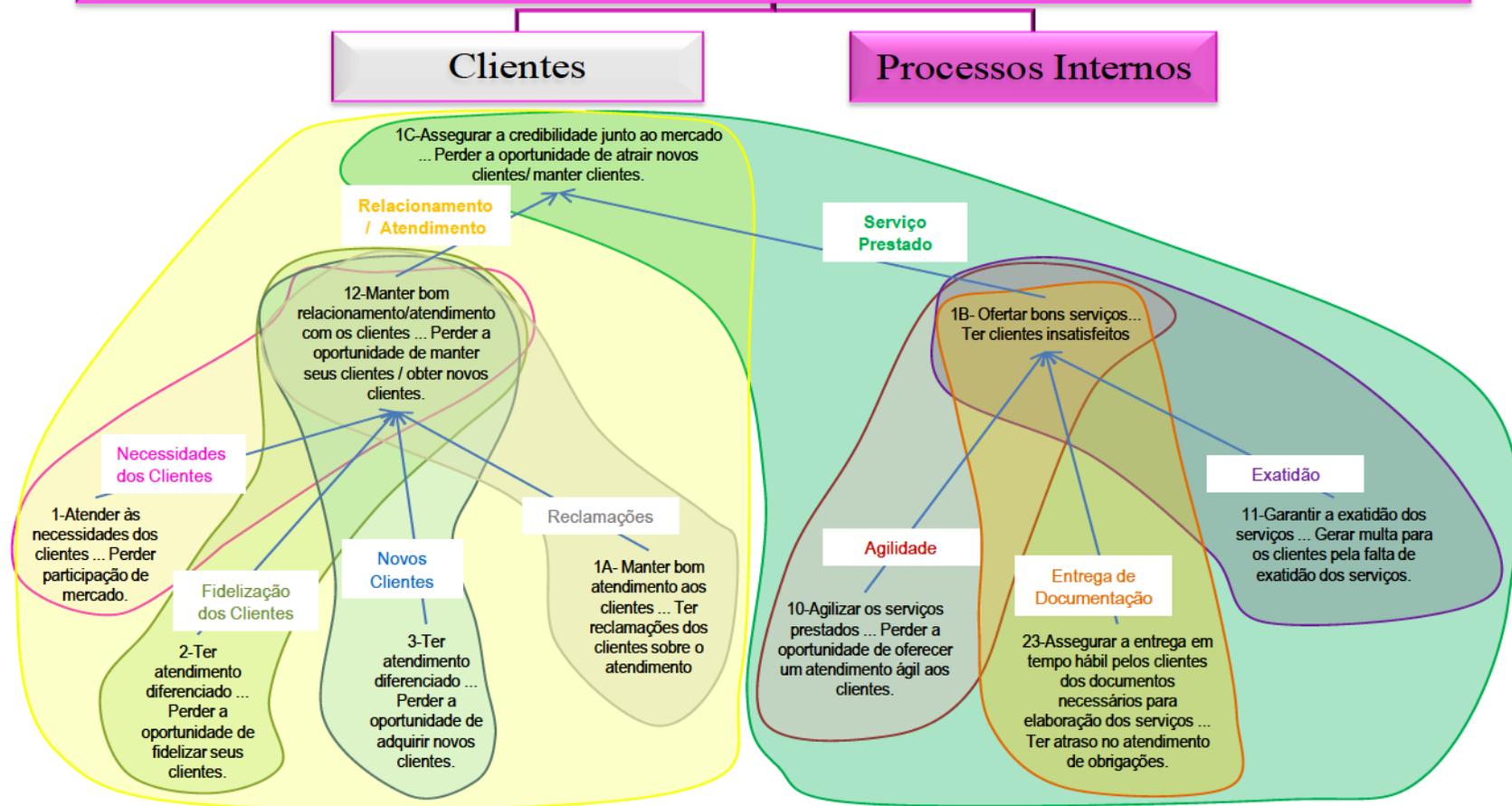


Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Para análise dos mapas cognitivos, foram identificados clusters e subclusters, a partir do agrupamento dos conceitos, que representam o foco de interesse do decisor, conforme Figuras 5 e 6.

Construção dos Descritores Mapas Cognitivos

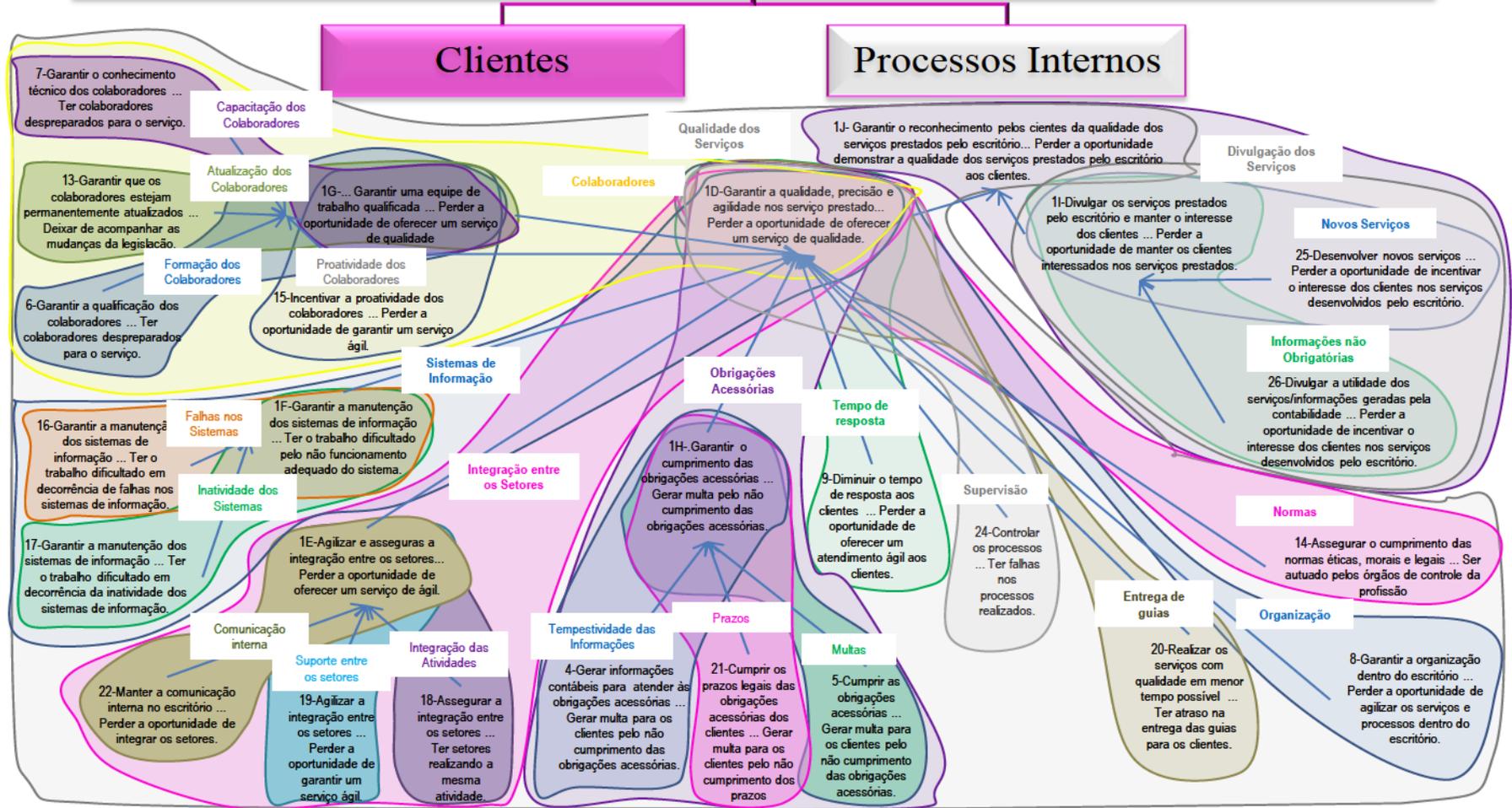
Avaliação de Desempenho dos Serviços Prestados pelo Escritório de Assessoria Contábil



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Construção dos Descritores Mapas Cognitivos

Avaliação de Desempenho dos Serviços Prestados pelo Escritório de Assessoria Contábil



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Com a identificação dos clusters e subclusters, origina-se a Árvore de Valor com os Pontos de Vistas Elementares (PVEs). Para os PVEs, escalas ordinais (denominadas por descritores) foram criadas e possibilitaram a medição do desempenho de cada PVE, as quais operacionalizam os objetivos identificados nos mapas cognitivos (ENSSLIN *et al.*, 2015). Além disso, níveis de referência “Bom” e “Neutro” foram estabelecidos, os quais proporcionam a comparação do desempenho entre os descritores (ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000). Os desempenhos encontrados acima do nível “Bom” são considerados de excelência. Abaixo do nível “Neutro” são considerados de desempenho comprometedor. Os desempenhos encontrados entre os níveis são considerados como desempenho competitivo (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001). As Figuras 7 e 8 apresentam os PVEs, os descritores, as escalas e os níveis de referências construídos para cada área de preocupação.

Figura 7 - Descritores da área de preocupação “Clientes”

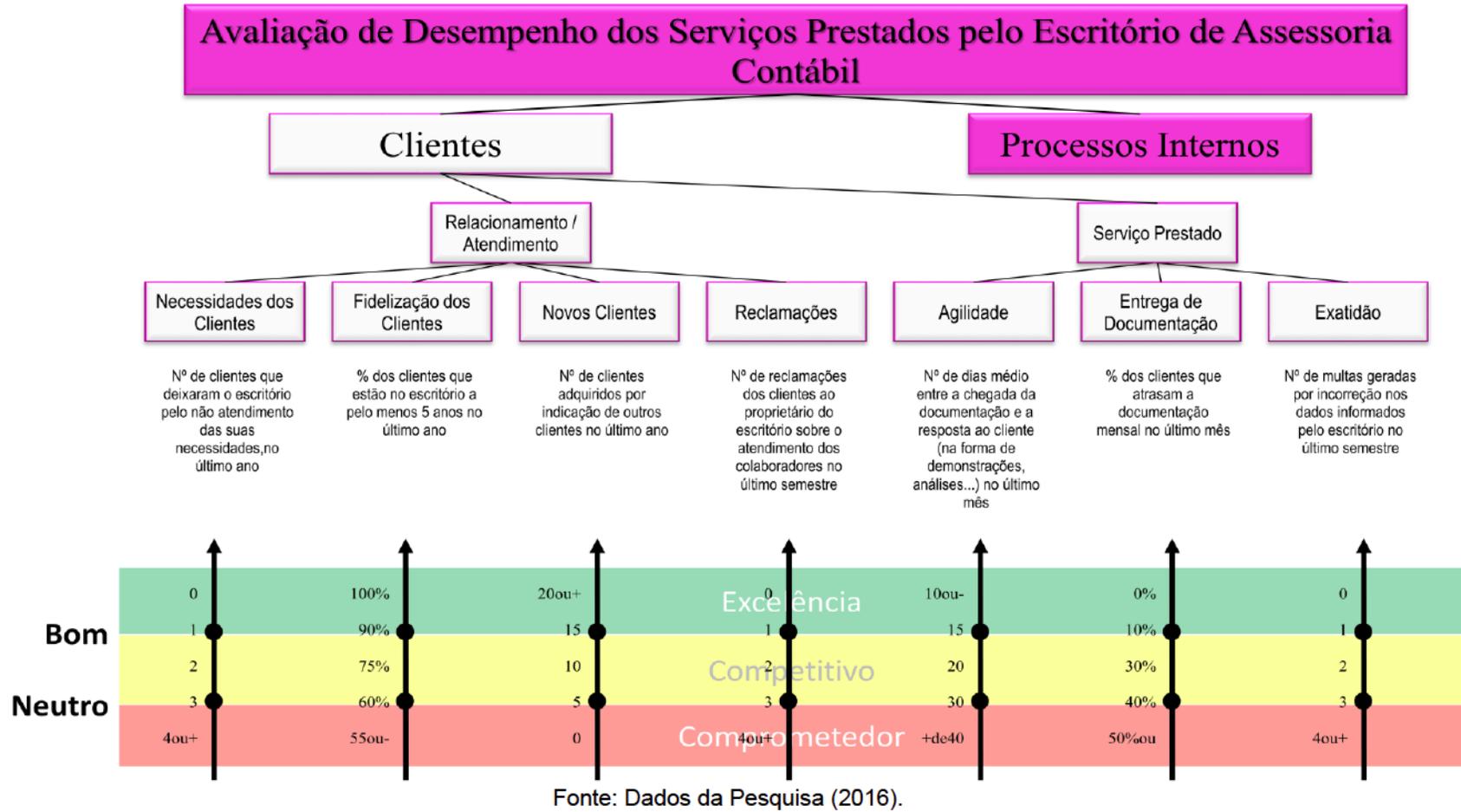
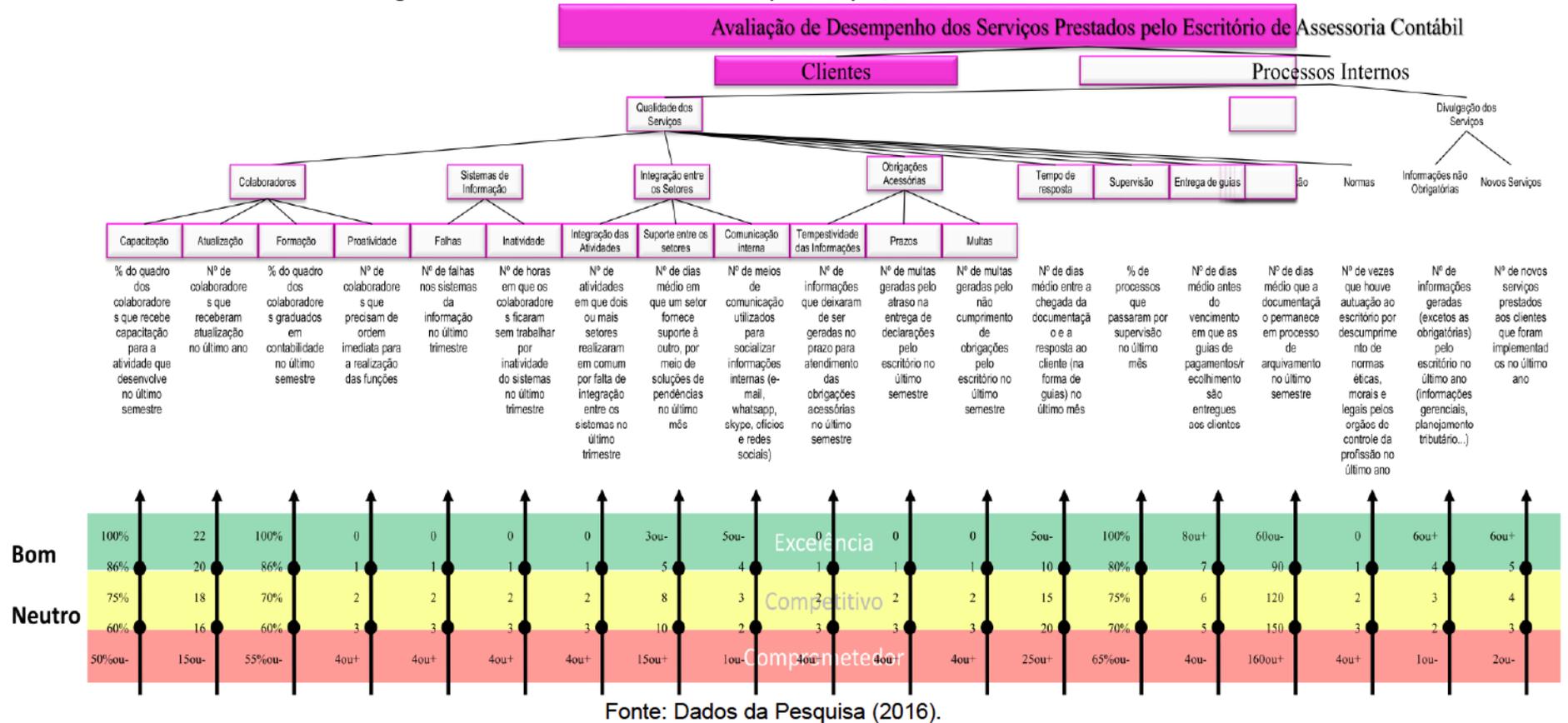


Figura 8 - Descritores da área de preocupação “Processos Internos”



De acordo com as Figuras 7 e 8, pode-se perceber que 7 indicadores foram construídos para avaliar a preocupação com os clientes do escritório e 19 indicadores foram criados para a avaliar a preocupação com os processos internos. Após a construção dos descritores e a definição dos níveis de referência, o perfil de desempenho do escritório foi traçado, conforme Figuras 9 e 10.

Figura 9 - Perfil de Desempenho da área de preocupação "Clientes"

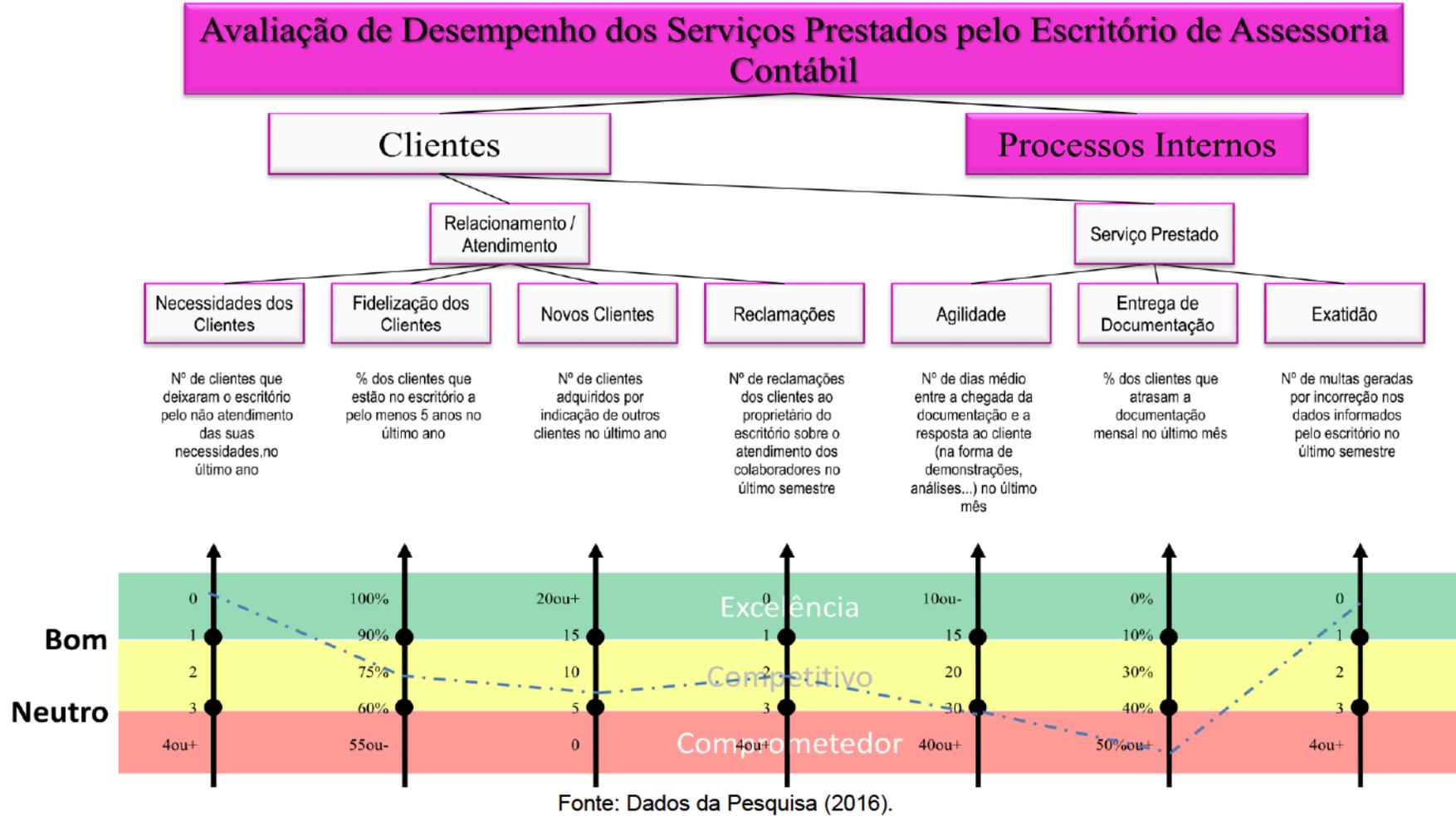
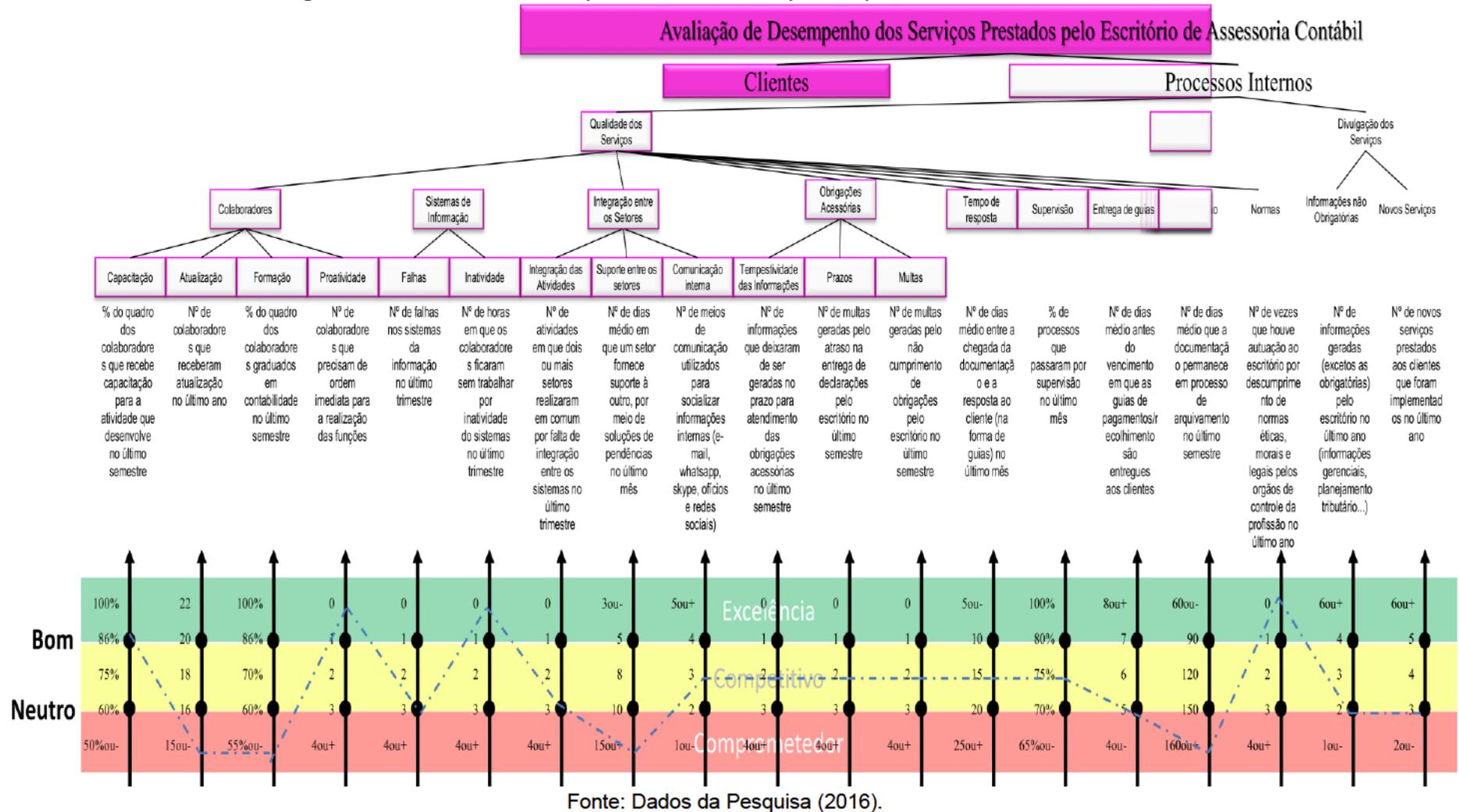


Figura 10 - Perfil de Desempenho da área de preocupação “Processos Internos”



Com a identificação do perfil de desempenho do escritório, denominado de status quo (linha tracejada azul nas Figuras 9 e 10), encerra-se a fase de estruturação do modelo de avaliação de desempenho. Dessa maneira, a metodologia MCDA permite que os aspectos com desempenho Bom sejam identificados, bem como os aspectos que necessitam de aperfeiçoamento para melhoria do desempenho individual e global, o que é permitido por meio da operacionalização da fase de recomendações da metodologia.

Assim, de acordo com as Figuras 9 e 10 (com perfil de desempenho) pode-se perceber que na área de preocupação “Clientes”, 1 indicador encontra-se no nível considerado com desempenho comprometedor e na área de preocupação “Processos Internos” 4 indicadores encontram-se nesse nível. Para esses indicadores, ações de melhorias foram propostas para o aperfeiçoamento do desempenho do escritório, apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8 - Ações para o Aperfeiçoamento do Desempenho do Escritório

| | |
|--|--|
| Área de Preocupação | Clientes |
| Ponto de Vista Elementar | Entrega de Documentação |
| Indicador | % dos clientes que atrasam a documentação mensal no último mês |
| Ações Propostas | |
| Fixar um dia (ex: 5º dia do mês) para solicitar a documentação a todos os clientes. Mandar e-mails mensalmente alertando dos prazos da entrega. Alertar aos clientes a importância da entrega antecipada dos documentos. Disponibilizar motoboy para a coleta da documentação dos clientes. | |
| Responsável | Funcionário do setor contábil responsável pela empresa |
| Prazo e Atendimento | Mensalmente |
| Impacto no nível do descritor | Passaria do nível Comprometedor para o nível Competitivo |
| Área de Preocupação | Processos Internos |
| Ponto de Vista Elementar | Atualização |
| Indicador | Nº de colaboradores que receberam atualização no último ano |
| Ações Propostas | |
| Dispensar os colaboradores durante o horário do expediente para a realização de cursos. Atualizar-se dos cursos ofertados e divulgar para os colaboradores. | |
| Responsável | Supervisor de setor |
| Prazo e Atendimento | Trimestralmente |

| | |
|--|--|
| Impacto no nível do descritor | Passaria do nível Comprometedor para o nível Competitivo |
| Área de Preocupação | Processos Internos |
| Ponto de Vista Elementar | Formação |
| Indicador | % do quadro dos colaboradores graduados em contabilidade no último semestre |
| Ações Propostas | |
| Possibilitar flexibilidade de horários para os colaboradores em virtude das aulas da graduação. Fornecer um plano de carreira onde a graduação, especialização, entre outras formações, agreguem um aumento de salário. | |
| Responsável | Sócio Majoritário |
| Prazo e Atendimento | Anualmente |
| Impacto no nível do descritor | Passaria do nível Comprometedor para o nível Competitivo |
| Área de Preocupação | Processos Internos |
| Ponto de Vista Elementar | Suporte entre os setores |
| Indicador | Nº de dias médio em que um setor fornece suporte à outro, por meio de soluções de pendências no último mês |
| Ações Propostas | |
| Informar o outro setor no momento da identificação das pendências. Criar planilha compartilhada com as pendências encontradas e fixar prazos máximos para resolução das mesmas. Designar e dar treinamento a mais pessoas do setor para que possam auxiliar na resolução das pendências. | |
| Responsável | Supervisor de setor |
| Prazo e Atendimento | Mensalmente |
| Impacto no nível do descritor | Passaria do nível Comprometedor para o nível Competitivo |
| Área de Preocupação | Processos Internos |
| Ponto de Vista Elementar | Organização |
| Indicador | Nº de dias médio que a documentação permanece em processo de arquivamento no último semestre |
| Ações Propostas | |
| Fixar um dia (ex: último dia útil do mês) para proceder ao arquivamento da documentação. Incentivar os clientes a enviarem a documentação por e-mail ou outras vias digitais. Manter a contabilidade das empresas em dia, para que as documentações possam ser devolvidas aos clientes dentro de três meses. | |
| Responsável | Arquivista |
| Prazo e Atendimento | Trimestralmente |
| Impacto no nível do descritor | Passaria do nível Comprometedor para o nível Competitivo |

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Com as ações propostas no Quadro 8, as situações que se encontravam com um desempenho no nível comprometedor, apresentam oportunidade de melhoria. Assim, a metodologia MCDA-C, além de identificar o desempenho do escritório, possibilita seu aperfeiçoamento com a proposição de ações de melhoria, encerrando a estruturação do modelo de avaliação de desempenho desta pesquisa.

5 CONCLUSÃO

Para uma empresa manter-se em pleno funcionamento de suas atividades é necessário um bom gerenciamento e avaliação da qualidade dos serviços prestados para que estes atendam às necessidades dos clientes, fidelizando-os e proporcionando o crescimento da organização, tornando-a competitiva perante o mercado atual.

A Contexata Assessoria Contábil busca soluções que contribuam para o aprimoramento de dificuldades encontradas em seu âmbito gerencial, necessitando assim de ações estratégicas para alcançar este objetivo. Para isto, o presente estudo teve como finalidade estruturar um modelo de avaliação de desempenho para avaliar a qualidade dos serviços da Contexata Assessoria Contábil.

Para dar conta da estruturação de um modelo personalizado de avaliação de desempenho foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com a sócia majoritária da Contexata Assessoria Contábil. A partir das entrevistas, os aspectos considerados relevantes pela decisora foram identificados para construção de 20 Elementos Primários de Avaliação (EPA), os quais originaram 26 conceitos. Esses conceitos foram agrupados em duas áreas de preocupação: Clientes e Processos Internos.

Após o agrupamento em áreas de preocupação, 26 indicadores foram construídos, bem como escalas ordinais e níveis de referência para esses indicadores. Posteriormente, o *status quo* do desempenho do escritório foi identificado e 5 indicadores foram encontrados com desempenho comprometedor para os quais ações de melhoria foram propostas.

Dessa forma, este estudo possibilitou a estruturação do modelo de avaliação de desempenho para apoiar a tomada de decisão da gestão do escritório de assessoria contábil, auxiliando no funcionamento de uma empresa e na sua relação com os clientes.

Esta pesquisa limita-se à estruturação de um modelo personalizado para apoiar a gestão da Contexata Assessoria Contábil no que tange às decisões a serem tomadas. Portanto, para a replicação do modelo construído, adaptações precisam ser feitas.

Para futuras pesquisas, sugere-se a aplicação da metodologia MCDA-C em outros contextos, em outros escritórios de contabilidade e o acompanhamento do desempenho da Contexata Assessoria Contábil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, L. M. de S., SOUZA, L. G. M. de A., MELLO, C. H. P. A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. **Gest. Prod.**, 2010, vol.17, no.1, p.19-34. ISSN 0104-530X

BORTOLUZZI, S. C. *et al.*. Avaliação de desempenho econômico-financeiro: uma proposta de integração de indicadores contábeis tradicionais por meio da metodologia multicritério de apoio a decisão construtivista (MCDA-C). *Revista Alcance - Eletrônica*, v. 18, n. 2, p. 200-218, abr./jun. 2011.

BORTOLUZZI, S. C. *et al.*. Estruturação de um Modelo de Avaliação de Desempenho para a Gestão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 7, n. 1, p.35-57, jan. 2013.

BORTOLUZZI, S. C. *et al.*. Proposta de um modelo de avaliação de desempenho para apoiar decisões de investimento em empresas da Bovespa: A perspectiva da MCDA-C. **Abcustos Associação Brasileira de Custos**, São Leopoldo, v. 7, n. 2, p.46-67, maio 2012.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de Desempenho dos Aspectos Tangíveis e Intangíveis da Área de Mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial. **RBGN Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 37, p. 425-446, 2010.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: aplicação em uma empresa de serviços. **SciELO**, São Carlo, v. 18, n. 3, p.633-650, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v18n3/14.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2016.

CARPES, M. M. M.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Avaliação do Desempenho das Práticas de Responsabilidade Social na Gestão Organizacional por Meio da Metodologia MCDA Construtivista: Uma Abordagem aos Modelos já Existentes. **Revista Alcance**, Florianópolis, v. 13, n. 1, p.91-112, jan./abr. 2006.

CARVALHO, J. R. M. de *et al.*. Requisitos de Qualidade em Serviços Contábeis no Setor de Comércio. **Revista Unb Contábil**, Brasília, v. 11, n. 1-2, p.117-133, jan./dez. 2008.

CARVALHO, J. R. M. de; TOMAZ, F. A. S. Qualidade em Serviços Contábeis: Um Estudo nas Empresas do Setor de Comércio Varejista de Material de Construção. **Revista Alcance - Eletrônica**,[s.l.], v. 17, n. 2, p.192-204, abr. 2010.

DUTRA, A. MOLIN, L. H. D. Estudo de caso: Proposta de modelo multicritério de avaliação de desempenho: um estudo de caso na secretaria municipal de indústria e comércio de Tubarão/SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau. V.7, n.1, p.15-47, TRI I, 2013. ISSN 1980-7031. Disponível em:

<<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/551/422>>. Acesso em: 12 mar. 2016.

ENSSLIN, L.; DUTRA, A; ENSSLIN, S. R. MCDA: A Construtivist Approach to the Management of human Resources at a Governmental Agency. **International Transactions in Operational Research- ITORS**, v. 17, n. 1, p. 79-100, 2000.

ENSSLIN, L. *et al.*. Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão - construtivista. **Pesquisa Operacional**, [s.l.], v. 30, n. 1, p.1-3, abr. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-74382010000100007&script=sci_arttext>. Acesso em: 13 mar. 2016.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER NETO, G.; NORONHA, S. M. **Apoio à Decisão: Metodologias para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicritério de Alternativas**. São Paulo: Insular, 2001.

ENSSLIN, S. R. *et al.*. Modelo para a Gestão de Produção Científica de Pesquisadores: Ilustrado PARA um Programa de Pós-Graduação. **Revista Eletrônica Pesquisa Operacional Para O Desenvolvimento**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p.105-129, jan. 2015.

ENSSLIN, S. R. et al.. Improved decision aiding in human resource management: a case using constructivist multi-criteria decision aiding. **The International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 62, p. 735-757, 2013.

ENSSLIN, S. R.; LIMA, M. V. A. Apoio à tomada de decisão estratégica: uma proposta metodológica construtivista. In: ANGELONI, T.; MUSSI, C. C. (Orgs.). **Estratégias Formulação, Implementação e Avaliação: O desafio das organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ENSSLIN, S. R.; SOUZA, M. V. de; ENSSLIN, L. Um estudo de caso sobre gestão de portfólio de produtos e apoio à decisão multicritério. **Produto & Produção**, Porto Alegre, v. 13, n. 2, p.106-132, jun. 2012.

FREITAS, A. L. P. A Qualidade em Serviços no Contexto da Competitividade. **Revista Produção on Line**, Florianópolis, v. 5, n. 1, mar. 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GILLEN, T. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Nobel, 2000, 63 p.

GOUVÊA, M. A.; TOLEDO, G. L.; RODRIGUES FILHO, L. N. A Avaliação da Qualidade de Serviços das Rodovias do Estado de São Paulo. **RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 8, n. 20, p.34-44, jan. 2006.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBARGER, D.; GASPARETTO, V. Alinhamento Estratégico com o Uso de uma Metodologia Multicritério em Apoio a Decisão-MCDA. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 15, n. 3, p.430-450, dez. 2014.

- MARAFON, A. D. *et al.*. The effectiveness of multi-criteria decision aid methodology. **European Journal of Innovation Management**, v. 18, n. 1, p. 86-109, 2015.
- MARTINS, R.A. Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso. Tese de Doutorado. São Paulo: Escola Politécnica da USP, 1998.
- MOREIRA, R. *et al.*. Qualidade da Prestação de Serviços Contábeis sob a Ótica dos Clientes. **Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC**, Florianópolis, v. 8, n. 23, p.23-41, abr./jul. 2009.
- NASCIMENTO, M. *et al.*. Avaliação de Desempenho de Micro e Pequenas Empresas Fundamentada na metodologia MCDA-C na Cidade de Lages. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, São Paulo, v. 5, n. 2, p.79-112, jul./dez. 2013.
- OLIVEIRA, N. F. de. **Avaliação de Desempenho como Análise do Indivíduo Dentro das Organizações**. 2012. 55 f. Monografia (Especialização) - Curso de Pedagogia Empresarial, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k221266.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2016.
- PETRI, S. M. **Modelo para Apoiar a Avaliação das Abordagens de Gestão de Desempenho e Sugerir Aperfeiçoamentos: Sob a Ótica Construtivista**. 2005. 235 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/101763/212255.pdf?sequencia=1>>. Acesso em: 14 mar. 2016.
- REZENDE, E. da S. G. de; GOULART, R. de C. B. A.; LYRIO, M. V. L. Proposta de um Modelo Multicritério de Apoio à Decisão para Cooperativa de Crédito a partir de uma Perspectiva Construtivista. **Reuna**, Belo Horizonte, v. 16, n. 4, p.61-78, dez. 2011.
- SANTOS, L. dos *et al.*. Qualidade dos Serviços em Indústria Têxtil: Avaliação de Clientes Varejistas. **Revista Eletrônica Estratégia e Negócios**., Florianópolis, v. 5, n. 1, p.200-223, abr. 2012.
- SILVA, A. T. da. **Administração básica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- SILVA, S.; SARAIVA, M. A Gestão da Qualidade como diferencial competitivo na Satisfação e Fidelização de clientes. In: III ENCONTRO DE TRÓIA 2012 - Qualidade, Investigação e Desenvolvimento. 2012, Tróia. **Anais**. 2012. p. 1 - 12.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALMORBIDA, S. M. I. *et al.*. Avaliação de Desempenho Organizacional: Panorama das Publicações em Periódicos Nacionais. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p.67-84, jul./dez. 2012a.

VALMORBIDA, S. M. I. *et al.*. Gestão Financeira e Orçamentária Governamental: Uma Análise Multicritério. **Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios**, Recife, v. 3, n. 5, p.263-288, out. 2012b.

ZAMCOPÉ, F. C. *et al.*. Modelo para avaliar o desempenho de operadores logísticos – um estudo de caso na indústria têxtil. **SciELO**, São Carlos, v. 17, n. 4, p. 693-705, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n4/a05v17n4>>. Acesso em: 13 mar. 2016

AUTORIZAÇÃO

Informo a quem possa interessar, que autorizo a utilização da razão social do escritório Contexata Assessoria Contábil SS, CNPJ 85.170.280/0001-39, na monografia da acadêmica Fernanda da Silva, matrícula 12101356. Assim como, me coloco a disposição para responder possíveis questionamentos e disponibilizar dados necessários para conclusão do estudo.

Florianópolis, 11 de janeiro de 2016.



Rosmari Dal Moro
CRC: 1-SC-013526/O-9 – Contadora
CPF 477.323.009-63



Rúbia Albers Magalhães
CRC 1-SC-013279/O-6 – Contadora
CPF: 503.471.369-15