

Proposta de melhoria contínua como vantagem competitiva estratégica por meio da ferramenta MASP: estudo de caso de uma empresa de serviços contábeis

Débora do Nascimento Oliveira, Rafael da Silva Pereira, Thales Volpe Rodrigues, Vitor Hugo dos Santos Filho, Maria Carolina Carvalhais

Resumo: Este estudo objetiva analisar os fatores que levam a erros operacionais no departamento pessoal de uma empresa de serviços contábeis, e com o auxílio da metodologia MASP realizar proposta de melhoria contínua como uma vantagem estratégica competitiva. A metodologia utilizada foi um estudo de caso, os dados foram obtidos por meio da realização de *brainstorming* com os colaboradores do setor, onde o levantamento possibilitou analisar os erros de maior frequência e com auxílio da metodologia MASP integrado ao Ciclo PDCA realizar plano de ação para contenção dos erros. O estudo abordado é de forma descritiva com abordagem qualitativa.

Palavras-chave: Metodologia de Solução de Problemas MASP; Vantagem Competitiva; Departamento Pessoal.

Continuous improvement proposal as a strategic competitive advantage by the MASP tool: case study of an accounting services company

Abstract: *This study aims to analyze the factors that lead to operational failures in the personnel Department of a financial services company, and with the aid of the MASP methodology perform continuous improvement proposal as a strategic competitive advantage. The methodology used was a case study, data were obtained through the completion of brainstorming with the employees in the industry, where the survey made it possible to analyze the failures of higher frequency and with the aid of the MASP methodology integrated with Cycle PDCA to carry out action plan for containment of failures. The study addressed is in descriptive form with a qualitative approach.*

Keywords: *Troubleshooting Methodology MASP; Competitive Advantage; Personnel Department.*

1 INTRODUÇÃO

Com a atual competitividade no mercado de prestação de serviços contábeis, as organizações devem ficar atentas as exigências do cliente, um serviço prestado de modo eficaz pode garantir sua sobrevivência, a eficiência e a qualidade se tornam mais que uma obrigação, é um diferencial competitivo. As empresas que estão dispostas a mudanças podem elevar seu potencial, enquanto as que não se adequam ficam fadadas a serem desqualificadas pelo próprio mercado. Karsak *et al.* (2002), alertam para o fato de que a competitividade global, é responsável pelo estímulo das empresas a buscarem maiores níveis de qualidade, para muitos casos, a garantia da sobrevivência das organizações, tamanha é a vigilância e cobrança da sociedade.

Segundo Ganim (2003), a gestão de erros nas organizações está relacionada ao incremento da produtividade, isso de uma forma bem direta, onde permite recolocação dos recursos em busca de maior qualidade. Venosa e Abbud (1995), em pesquisa junto a dirigentes de empresas, mostram que, dentro das organizações as funções de recrutamento e seleção, treinamento, departamento pessoal e as rotinas burocráticas são vistas como as mais importantes.

Conforme declara, Marras (2000, p. 254), o departamento pessoal objetiva participar e

dar assessoria na formação dos macros diretrizes da empresa, afim de promover mudanças e alterar o perfil dos resultados, portanto, agindo de forma direta nos lucros da empresa. Milkovich e Boudreau (2000, p.28) explicam que as mudanças devem agregar valor à organização, assim, o departamento age como um elemento de mudança, um parceiro no empreendimento, e será mais fácil de convencer os investidores que um modelo de gestão atual pode viabilizar melhores resultados.

De acordo com Aguiar (2012), para que as empresas sejam capazes de promover as mudanças necessárias, em um tempo adequado, é preciso que tenham um sistema de gestão que as ajude a enfrentar os desafios que irão encontrar. Para Shingo (2010), se os gestores quiserem atingir a melhoria, primeiro deve-se ter flexibilidade mental para acreditar que, mesmo havendo um único fim, existem muitos caminhos que se pode percorrer até alcançá-lo. Ou seja, existem vários métodos para a solução de problemas e deve-se ter flexibilidade em adotá-los.

Os usos de ferramentas de gestão de qualidade auxiliam as organizações para que busquem seu melhor desempenho, o conhecimento de todo processo permite uma análise detalhada, e através dela é possível utilizar de ferramentas a favor de melhorias, estas, por sua vez, que irão resultar em serviços de maior qualidade e confiabilidade, procurando assim, identificar e eliminar erros. Uma das ferramentas utilizadas é o MASP (Método de Análise e Solução de Problemas), que busca soluções para uma determinada situação, é utilizado com foco na melhoria contínua, baseada no levantamento de dados que justifiquem ou comprovem fatos que causem problemas (HOSKEN, 2005).

Diante da grande competição para garantir a preferência do cliente, a qualidade é fundamental para a sobrevivência e crescimento de qualquer empresa. O Monitoramento e seu negócio de gestão são os caminhos para se chegar ao sucesso. Para Silva (2013), a gestão da qualidade consiste em um fator indispensável para a conquista das metas estratégicas de mercado que constituem o planejamento, fundamentando a estrutura organizacional da qualidade como base do sistema gerencial da empresa conduzido para o ambiente interno e externo. Em resumo pode-se concluir que o setor estudado é de relevância dentro das organizações, e necessita de propostas de melhorias constantes, o que contribui para a problemática deste estudo, que, está na avaliação dos ferros já existentes, utilização das ferramentas de gestão de qualidade e elaboração de plano de ação de contenção de erros.

Este estudo tem como objetivo identificar os fatores que levam a erros operacionais no departamento pessoal de uma empresa de serviços contábeis situada na cidade de Alpinópolis/MG e, com auxílio da metodologia MASP, realizar proposta de melhoria contínua como uma vantagem estratégica competitiva. Para atingir o objetivo, será utilizado o método de estudo de caso, proposto por Miguel (2007). O método consiste na análise e investigação dos problemas de forma detalhada, afim de solucionar tais problemas utilizando de aplicações práticas.

Com base nestas informações, esta pesquisa parte da seguinte problemática: Como auxiliar uma empresa de serviços contábeis a identificar e solucionar os erros operacionais recorrentes do departamento pessoal, procurando reduzi-las ou até mesmo elimina-las, transformando o setor em um diferencial competitivo frente as demais empresas de serviços contábeis? Partindo dessa problemática, esta pesquisa parte da hipótese de que a metodologia MASP (Metodologia de Análise e Soluções de Problemas), irá auxiliar a empresa a identificar os erros operacionais, propor medidas de correção, estabelecendo rápido controle das situações, apresentando respostas que ajudam na priorização de problemas que exijam atenção, transformando o departamento em um diferencial competitivo estratégico.

2 Referencial Teórico

2.1 Qualidade na prestação de serviços contábeis

As empresas de serviços contábeis precisam cada vez mais de uma gestão apropriada, estar em busca da qualidade cada vez mais em seus serviços, procurando satisfação de seus clientes, e com isso, espera-se do profissional contábil que ele esteja continuamente em aprimoramento, buscando inovação e métodos, afim de melhorias. Sobre isso, Tomé (2011) afirma que as empresas de serviços contábeis precisam ter uma visão ampla, pois sua prestação de serviço é tanto para pessoas físicas como jurídicas, que executam todos os tipos de atividade econômica.

Na visão de Augusto (2006), os empresários precisam ter uma visão de boa qualidade dos serviços contábeis, e para isso, as empresas prestadoras, devem atender a alguns requisitos, sendo eles: atender as normas fiscais, colocar em prática os serviços contábeis, fazer cumprir os prazos previstos pelas Leis Federal, Estadual e Municipal, ter uma excelente apresentação, fazer a execução dos serviços em tempo hábil e com segurança, manter colaboradores competentes e treinados, além de ter total controle na parte gerencial das empresas.

Segundo Tomé (2011) a profissão contábil lida com diversos tipos de assuntos, tais como fiscais, trabalhistas e previdenciários, e nestas áreas á constantes mudanças, que sofrem alterações com grande frequência, fazendo com que o profissional tenha de estar sempre se aprimorando. Lopes e Martins (2007) concordam com este pensamento e ainda acrescentam que a empresa de serviços contábeis deve oferecer informações para diversos tipos de usuários, e para que isso venha ocorrer é necessário que o contador tenha absoluta certeza das informações prestadas a seus clientes.

Pereira e Pinto (2014, p. 03), afirmam que “a contabilidade está ligada a quase todas as atividades das empresas, sendo praticamente impossível a sobrevivência sem o auxílio de um profissional contábil”. Na visão dos autores a contabilidade é necessária em todas as rotinas das empresas. Desse modo é possível notar, a importância da qualidade dos serviços, pois ela depende única e necessariamente da rapidez e eficiência de quem faz a abordagem, quem realiza o atendimento, e as informações que estão sendo solicitadas, devem ser disponibilizadas de forma imediata e precisa a quem a solicita, ou seja, o cliente. Os serviços que são executados de forma rotineira, tais como trabalhistas, previdenciárias e fiscais devem ser de pleno conhecimento dos colaboradores.

Spinelli (1993, p. 344) diz que "a falta de treinamento, capacitação técnica, objetivos e a acomodação das pessoas afeta o aspecto técnico contábil, essencial à mensuração das informações". A prestação de serviços contábeis está ligada no desempenho humano e para se prestar bons serviços, depende-se da qualidade deste desempenho. Corroborando com este pensamento, La Casas (1999, p.125) afirma: "aperfeiçoar serviços é aperfeiçoar desempenho humano, o que é possível através de treinamento". Com tudo, é possível perceber a importância do setor contábil dentro das organizações.

2.2 Melhoria contínua

A melhoria contínua parte de uma ideia de que, qualquer resultado ou atividade podem ser melhorados, e para que isso ocorra, é importante que as atividades sejam planejadas. As melhorias são originadas da ideia de mudanças, de abordagem científica, do uso de ferramentas, de uma estrutura, onde o esforço é realizado de forma individual e por equipes (SHIBA,1997).

Pela definição de Bessant *et al.* (1994) a melhoria contínua é como um processo amplo,

de uma inovação constante, onde o foco é toda empresa de uma forma permanente, constituído de uma junção de tarefas e atividades que, juntas, são capazes de transformar entradas e saídas como uma das formas mais eficiente de aumentar a competitividade. Para Mesquita (2001), para que um ambiente onde seja capaz de implementar a melhoria contínua, é necessário que o processo seja promovido em todos os processos e departamentos da organização. E para garantir o envolvimento de todos, é necessário investir em treinamento, motivação e educação, sendo que o treinamento deverá ser feito de uma forma frequente.

Alliprandini (2003), relatam que, os programas de melhoria contínua, podem ocorrer de diversas formas dentro das organizações, tantos dos gestores para os colaboradores, ou vice-versa. No organograma organizacional, ambos são estimulados a examinar e recomendar mudanças nos processos de trabalho onde participam, porém cabe a alta administração realizar o alinhamento estrategicamente, caso contrário as estratégias de melhoria contínua tendem a ser um evento isolado.

Existem diversas ferramentas que podem auxiliar no desenvolvimento da melhoria contínua dentro das organizações. Segundo Shiba (1997), o ciclo PDCA é um método de melhoria contínua, um processo padrão para ser utilizado como intuito de analisar se o produto ou serviço está dentro das especificações, e então volta-se a seguir o padrão. Este inclui o uso de ferramentas de gestão de controle de qualidade.

2.3 Estratégias e Métodos no ramo Contábil

Brundo, Macke e Ghedine (2004), descreveram em seus estudos que os escritórios contábeis estão introduzidos em um ambiente proativo, empreendedor, complexo e competitivo, especialmente em relação ao mercado, que está altamente exigente. Os autores relataram em seus estudos que os escritórios de contabilidade apresentam suas atividades em meio a um nicho de mercado que exigem trabalhos operacionais, serviços e consultoria com qualidade.

Miranda, Libonati, Freire e Saturnino (2009), também realizaram estudos sobre o ambiente contábil, relatando que a organização é dinâmica, e necessita de um sistema moderno para gerar informações conforme a necessidade do cliente. Como um ponto negativo, Silva, Ávila e Malaquias (2013), enfatizam que a alta demanda governamental e a complexidade dos sistemas tributários brasileiros prejudicam a atualização e acompanhamento da legislação vigor, trazendo a rotina dos escritórios inconsistências, ocasionando em erros operacionais.

Diante do que fora relatado, pode-se perceber que o ambiente das organizações contábeis está em constante mutação, ocasionado pelo forte impacto das inovações tecnológicas, legais e mercadológicas que afetam as empresas de uma forma generalizada. Desta forma o uso as ferramentas de gestão de qualidade, se bem utilizadas, podem dar auxílio e agilidade para que as empresas não sejam ultrapassadas pela concorrência, pelas tecnologias e pelas leis (RODRIGUES; LEMOS, 2009).

Tendo em vista este cenário, escolher um método de estratégia e gerenciamento eficaz é um desafio. A vulnerabilidade aos riscos operacionais pelos escritórios contábeis é tão grande que o próprio Conselho Federal de Contabilidade orienta aos profissionais contábeis para fazerem seguro de responsabilidade civil profissional (CFC, 2016).

2.3.1 Gestão de riscos operacionais no setor contábil

Riscos são determinadas situações indesejáveis e desfavoráveis que podem ser previstas com determinada margem de segurança (FONSECA, 2015). Os riscos podem ser classificados como: estratégicos, operacionais, econômicos e gerais (ANDERSEN; SCHRODER, 2010).

Os riscos são determinadas situações não esperadas causadas por erros ou até mesmo fraudes em atividades cotidianas dentro das organizações. Dentre elas pode-se destacar os erros humanos, causados por falta de qualificação profissional e exposições legais (ANDERSEN; SCHRODER, 2010; FONSECA, 2015).

Segundo Alves e Matias (2014), nas organizações contábeis, podem existir riscos operacionais por erros nos registros contábeis. Reason (1997) corrobora com esse pensamento e nos diz que, o erro humano é causado por esquecimento, descuido, falta de atenção, falta de motivação, habilidade ou conhecimento e falta de habilidade técnica para lidar e testar tecnologias empregadas.

Posto isto, torna-se indispensável o gestor procurar uma direção para estabelecer estratégias para uma gestão de prevenção eficiente dos riscos operacionais (FONSECA, 2015). Onde o passo inicial é a identificação das fontes de risco, alguns pesquisadores descrevem estas atividades de 3 a 11 fases.

Famá, Cardoso e Mendonça (2002), relatam que identificar, medir o impacto e decidir ação seriam suficientes, enquanto Robillard (2001), nos diz que, para que os riscos sejam analisados é necessário: identificar; avaliar; medir probabilidade e impacto; priorizar; responder; definir resultados desejados; desenvolver opções; seleciona/implementar estratégias; monitorar e avaliar.

O fato é que, de qualquer forma, a importância no processo de gerenciamento estratégico está na utilização de recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos de forma preventiva, com um objetivo em comum, evitarem eventos indesejados e prejudiciais e organização (GRECCO, 2014). Com tudo é possível evidenciar a importância do processo estratégico dentro das organizações contábeis, o uso de ferramentas de gestão de qualidade é um método estratégico o qual as contabilidades podem utilizar como gerenciamento das atividades, a fim de promover um melhor desempenho e deliberar uma melhoria contínua dos processos.

2.4 Método de Análise e Solução de Problemas (MASP)

MASP (Método de Solução de Análise de Problemas) é classificado hoje, como uma ferramenta adotada de forma sistêmica, e representa, na atualidade uma das principais e tradicionais metodologias para conferência e averiguação de problemas, contribuindo na tomada de decisões, e proporcionando o comando de qualquer que seja o processo, definindo causas raízes, propondo soluções viáveis, gerando resultados satisfatórios com a aplicação de plano de ação (PENTEADO *et al*, 2007).

A ferramenta constitui em uma metodologia que muito contribui para mudanças de atitudes em diversos ambientes organizacionais. Em um dos seus pontos fundamentais geram em conta, aprendizado e conhecimento suficiente para tomada de decisões e resolução de problemas (AIROLI, 1998). O autor nos diz que, MASP é uma forma sistêmica de se trabalhar determinadas situações, sempre que houver um resultado insatisfatório, onde o resultado alcançado não atende ao objetivo estabelecido e tenha a necessidade de corrigir, e sempre que, existir uma chance de melhoria de um resultado indesejado.

O autor ainda relata que a metodologia MASP, permite o uso de um conjunto diversificado de ferramentas da qualidade, tais como: Histograma, Diagrama de Pareto, Cartas de Controle, Folhas de verificação, Diagrama de Causa Efeito, Fluxogramas, Diagramas de Dispersão ou correlação de uma forma sequencial, obedecendo um ciclo de descrição, análise e providência, decisão, implementação e padronização.

De acordo com Peinado e Graeml (2007), existem outras diversas ferramentas da qualidade que auxiliam na hora de detectar e solucionar problemas, estas chamadas de ferramentas complementares, sendo evidenciadas como as mais importantes: *Braisntorming*, Ciclo PDCA, FMEA, Seis Sigma, gráficos demonstrativos, 5W2H estratificação e metodologia 5S.

Conforme estudos de Oliveira e Toledo (2008) para que se possa realizar a implementação da metodologia de solução de problemas é necessário que se envolva algumas ações, como apresenta o quadro 1.

ETAPA	AÇÃO
Identificação do problema	Definição clara do problema e conhecimento de sua importância.
Observação	Investigar características próprias do problema com visão ampla sob diversos pontos de vistas.
Análise	Encontrar as causas fundamentais.
Plano de Ação	Elaboração plano para contenção das causas fundamentais.
Execução	Bloqueio das causas fundamentais.
Verificação	Verificar se o bloqueio foi eficaz.
Padronização	Evitar ressurgimento do problema.
Conclusão	Recapitular todo trabalho realizado no processo de resolução do problema, afim de utilizá-lo em trabalhos futuros.

Fonte: Toledo (2008).

Quadro 1 - Etapas do MASP

É possível citar diversos autores que descrevem da metodologia MASP, a literatura está cheia de referências sobre o assunto, porém todas coincidem nas 8 fases metodológicas, que são: a identificação do problema, a observação das características, análise das causas, planejamento e estruturação das ações, execução, verificação dos resultados e padronização das atividades, além de finalizar e levantar lições de aprendizado para a maior eficiência do método (BAZERMAN,2004). A identificação do problema é o processo inicial está na identificação do problema, procura-se dados para elaborar o histórico do problema, evidenciando as perdas atuais e apontado possíveis ganhos. Deve-se atentar também que o problema escolhido é sempre o resultado indesejado de um trabalho, tendo a certeza que é o mais importante (FALCONI, 1992).

3 Método de Pesquisa

De acordo com Gil (2002) metodologia é como um caminho a ser seguido para que se chegue e um determinado fim, um conjunto de técnicas adotados para se atingir o conhecimento. O autor também determina que pesquisa é um procedimento que tem por objetivo buscar respostas a problemas que são apresentados. É um procedimento coeso que envolve técnicas de coleta e levantamento de dados, para que se chegue, a veracidade dos fatos.

Dessa forma a metodologia serve para designar uma rota ou percurso a ser seguido para utilização de procedimentos e técnicas para se conduzir um estudo científico, com o intuito de fundamentar a aplicação nos diversos tipos de contextos da sociedade, por meio da estruturação e procura de soluções para o caso (PRODANOV, FREITAS,2013).

O estudo de caso explica sua concorrência e definição de fronteiras através da análise de um fenômeno em tempos reais, e é classificado como um método de natureza empírica. O presente estudo vem para mostrar a importância do uso de ferramentas de gestão de qualidade como melhoria contínua em uma empresa de serviços contábeis no aperfeiçoamento da prestação de seus serviços como uma visão estratégica. Para se chegar a esse fim foi adotado como estrutura de um estudo de caso a proposta de Miguel (2007).

Para Definição estrutural conceitual-teórica utilizou-se como base de dados livros, *Google* acadêmico, *Web of Science* e *SciELO*, nestas bases foram pesquisadas palavras chave como Metodologia para Análise e Solução de Problemas gestão da qualidade, ferramentas de gestão da qualidade. Destas bases foram selecionados artigos, dissertações e teses na qual auxiliaram no estudo.

A pesquisa será desenvolvida em uma empresa que atua no ramo de serviços contábeis situada na cidade de Alpinópolis/MG. A organização encontra problemas na execução de atividades dentro do departamento pessoal relacionadas a erros operacionais. Foi proposto a implementação de ferramentas de gestão da qualidade a fim de detectar e solucionar a causa raiz do problema.

Para que atinja os objetivos propostos será utilizado da metodologia MASP e suas ferramentas de gestão da qualidade para o cumprimento de cada etapa descrito no quadro 2. Neste estudo será abordado a etapa Plan (P), onde dispõem de etapas de identificação, observação, análise e proposta de plano de ação. A etapa abordada busca achar repostas e soluções, segmentando o problema e possibilitando análise e identificação de conjunturas que necessitam de atenção especial, o que é de fácil entendimento e proporciona acompanhamento de todas as ações.

FLUXO	O QUE FAZER	COMO FAZER	OBSERVAÇÕES
PLAN (P)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar o Problema • Observar • Analisar o Problema • Propor Plano de Ação 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Brainstorming</i> • Fluxograma • Diagrama de Causa e Efeito • 5W2H 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar a técnica com todos os colaboradores dentro do departamento pessoal. • Observar as informações por meio da representação visual do problema. • Explorar graficamente todas as possíveis causas do problema • Certificar as ações que devem ser tomadas sobre as causas e assegurar a cooperação de todos envolvidos.

Fonte: A autora (2018)

Quadro 2 - Atividades desenvolvidas no estudo.

Para realizar a coleta de dado, será realizado um *brainstorming* com colaboradores do departamento pessoal e o gestor da empresa, onde os dados serão coletados para que a pesquisa seja realizada. Subsequente, será utilizado as ferramentas de gestão fluxograma, diagrama de causa e efeito e 5W2H, tendo como objetivo gerar diversos pontos de vista e a priorização do problema a ser analisado.

Os dados a serem coletados das ferramentas serão analisados juntamente com os colaboradores do setor e o gestor, em documentos que conterão anotações específicas dos problemas encontrados no *brainstorming*. Para auxiliar estas análises será utilizado a ferramenta Diagrama de Causa e efeito e fluxograma, tendo como objetivo principal a identificação da causa raiz do problema a ser analisado.

Após a reunião para a análise de dados, observações e questionamentos sobre o planejamento, será elaborado o plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H, contendo as informações necessárias (ações, responsáveis, método, prazo e custo) para a eliminação/redução do(s) problema(s) analisado(s).

4. Estudo de caso

4.1. A Empresa

A empresa estudada atua no ramo de contabilidade há mais de 20 anos na cidade de Alpinópolis/MG. Conta com 20 colaboradores qualificados, sendo 2 responsáveis pelo departamento pessoal, e os demais distribuídos entre diversos setores contábeis. A tarefa do departamento pessoal que é o objeto deste estudo é distribuída entre os 2 colaboradores.

A empresa em questão é responsável pela contabilidade de aproximadamente 300 empresas totalizando 1.000 funcionários devidamente registrados conforme a legislação em vigor. Entre seus pilares estratégicos destacam-se o atendimento de qualidade, busca pela excelência nos serviços prestados, melhor uso do conhecimento existente na organização e potencialização da capacidade de criação de novos conhecimentos.

4.2 Resultados e discussões

Etapa 1 – Identificação do Problema

São apresentados os resultados da etapa Planejar (P) do ciclo PDCA, onde são apontadas as metas, os problemas, as oportunidades de melhorias e como resolvê-las.

Para identificar os erros ocorridos com maior frequência dentro do departamento foi realizado a técnica de *brainstorming* com os colaboradores do departamento pessoal, coordenada pelo gestor da empresa, que possui amplo conhecimento das áreas contábeis, garantindo que os objetivos ficassem claros, e que não existisse nenhuma precipitação ou desordem, prezando pela liberdade de expressão e participação de todos.

O gestor explicou ao grupo, qual o objetivo e a meta a ser alcançada na realização do *brainstorming*. Feito isso, os convidou a uma reflexão sobre os fatores que influenciam o problema, e análises sobre as diversas perspectivas que envolvam problemas e a sua solução, realizando registro de todas as atividades e priorizando as mais importantes.

Ao final do *brainstorming*, o grupo relatou que as maiores dificuldades encontradas são excesso de atividades, simultaneidade na execução das tarefas, falta de treinamento para com as mudanças trabalhistas e previdenciárias, erros cometidos por falta de lançamento e até mesmo lançamentos incorretos no *software*. Com a identificação dos problemas mais recorrentes, passou-se então a executar a próxima etapa.

Etapa 2 – Observar

Logo após, visando à resolução dos problemas, bem como as oportunidades de melhorias, buscou-se observar as informações por meio da representação visual do problema. Desde modo, passou a observá-los com o intuito de propor melhorias para o bom funcionamento do departamento, tendo uma visão mais detalhada das dificuldades apresentadas.

Devido à falta de lançamentos de dados no *software*, notou-se que ao se encerrar as folha de pagamento, rescisões, contratos de trabalho, emitir guias diversas, recibo de férias e demais atividades relacionadas ao setor, que os valores das verbas e impostos eram calculadas de forma incorreta. O erro quando relatado resulta em retrabalho aos colaboradores, demandando tempo desperdiçado, prejudicando o bom desempenho das tarefas futuras. Ressalta-se também que os erros cometidos tem relação direta nas ações trabalhistas e previdenciárias, que são recorrentes de funcionário se sentem lesados quanto aos seus direitos, sendo eles cometidos pelo departamento do setor contábil.

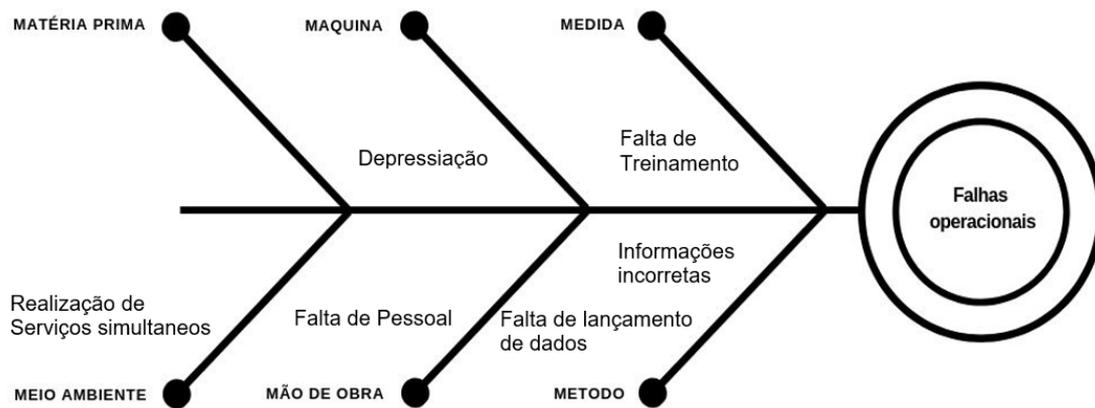
A falta de treinamento faz com que algumas informações sejam transmitidas

incorretamente a empregado e empregador, prejudicando o relacionamento de cliente/empresa e funcionário/empresa. Observou-se também que apenas um colaborador recebendo treinamento não é suficiente para a demanda de clientes, devido ao fluxo de trabalho o mesmo não consegue exercer todas suas tarefas de forma eficaz e transmitir seu conhecimento. A execução das tarefas simultâneas alterna a atenção expor essa razão, a produtividade é afetada.

O fluxograma possibilitou uma visão global do processo, o método visual é de compreensão de todos e auxiliou nas tomadas de decisões, possibilitando identificar os pontos mais críticos e avaliação detalhada das atividades.

Etapa 3 – Análise

Diante dos problemas identificados na empresa, realizou-se uma análise do problema utilizando o Diagrama de causas e efeitos explorando graficamente todas as possíveis causas do problema. Conforme apresenta a Figura 1. O digrama de causas e efeitos eleva o nível de compreensão dos envolvidos, visto que por meio dele é possível detalhar as causas das causas para a solução do problema, até se chegar à causa e raiz. Alguns outros benefícios observados foram a obtenção de diferentes opiniões a partir da equipe de trabalho, facilidade de aplicação e potencialização da oportunidade de melhoria e melhor entendimento das causas e efeitos.



Fonte: O autor (2018).

Figura 1 – Diagrama de Causas e Efeitos.

A partir desta avaliação, percebeu-se que a empresa por prestar serviços para uma quantidade significativa de organizações, necessita de colaboradores treinados e capacitados, também precisa um número maior de funcionários para o departamento. Visto isso, desenvolve-se neste estudo um plano de ação com objetivo de auxiliar nas tomadas de decisões.

Etapa 4 – 5W2H

Buscou-se então, certificar as ações que devem ser tomadas sobre as causas e assegurar a cooperação de todos colaboradores envolvidos. Para isso utilizou-se a ferramenta 5W2H (Tabela 1). A ferramenta permite que todas as tarefas sejam executadas de forma cuidadosa, assegurando uma implementação bastante organizada das atividades, possibilitando a qualquer momento, identificar os dados e rotinas mais importantes. Realizada com a participação do gestor e colaboradores.

Diante das propostas do plano de ação 5W2H, estima-se que os problemas encontrados na organização sejam reduzidos ou até mesmo eliminados. Com a contratação de mais um colaborador, a empresa pode dividir melhor as funções, organizando e distribuindo o serviço de forma que não sobrecarregue os colaboradores e os mesmos consigam realizá-los com

eficiência.

O que	Quem	Quando	Por que	Onde	Como	Quanto (R\$)
Capacitar os colaboradores	Proprietário	Nov/2018	Reduzir erros	Na empresa	Realizando treinamento	R\$ 800,00
Aumentar o quadro de funcionários do setor	Proprietário	Jan/2019	Reduzir a carga de trabalho	Na empresa	Recrutando pessoas qualificadas	R\$ 2.000,00
Organizar os lançamentos de dados	Funcionários	Nov/2018	Reduzir erros	Na empresa	Organizar os dados por data e setor	---
Dividir as funções	Funcionários e proprietário	Jan/2019	Eliminar serviços simultâneos	Na empresa	Estabelecer uma função para cada funcionário	---

Fonte - O Autor (2018)

Tabela 1 - Plano de ação 5W2H.

Buscar treinamento periodicamente faz com que os erros sejam reduzidos e melhora a qualidade da prestação de serviços, fazendo com que a empresa consiga atingir o máximo de seu potencial e tenha êxito no mercado competitivo, transformando o departamento um diferencial frente as demais empresas de serviços contábeis. A capacitação trará a redução nas informações transmitidas de forma incorreta ao cliente, conseqüentemente trará a redução de insatisfação quanto ao serviço prestado. A divisão das tarefas possibilitará a execução das mesmas com maior eficiência, fará com que o colaborador gerencie melhor seu tempo e execute o serviço solicitado dentro de tempo hábil com qualidade.

O auxílio da ferramenta é uma estratégia para melhoria contínua, que visa melhorar todos os processos e assegurar que os mesmos se mantenham em níveis mercadológicos competitivos. As empresas devem estar sempre melhorando e aprimorando seu fluxo de geração de valor, para isso é necessário que utilizem de ferramentas que as auxiliam na busca da lucratividade e também competitividade, procurando alcançar posicionamento superior frente à corrida por espaço dentro do mercado.

5 Considerações Finais

A adoção de uma metodologia para solucionar problemas como estratégia empresarial pode ser muito benéfica, pois possibilita que as decisões tomadas sejam baseadas em fatos e dados e não apenas no sentimento pessoal do tomador de decisão, evitando ocorrência de erros que levam aos processos trabalhistas, diminuindo as estatísticas do MTE conforme relatado em justificativa, insatisfação e perda de clientes.

A organização contábil se destaca em oferecer serviços de qualidade no mercado, garantindo um posicionamento superior frente à corrida por espaço na busca por clientes e credibilidade empresarial. Ressalta-se também sua importância no uso dentro do departamento pessoal devido à participação direta dos colaboradores na execução das tarefas, inúmeros processos trabalhista vem surgindo devido a erros contábilísticos conforme dados do CNJ. Para tanto, as empresas que possuem profissionais capacitados e que entendem da lei, tendem a sofrer menos com esse tipo de processo.

O planejamento determina que a empresa desenvolva seu conjunto de tarefas maiores, de maneira disciplinada e organizada, visando atingir objetivos que a levarão a um futuro melhor e contínuo. Destaca-se em sua adoção a importância do empenho na busca contínua pela melhoria dos processos e a padronização da rotina do trabalho para que não ocorram problemas

a partir de causas já identificadas e resolvidas anteriormente. No ramo contábil possibilitou a identificação de erros operacionais no departamento pessoal, e sua implementação contribuiu para melhorias em problemas já existentes, podendo ser implementado aos demais setores a fim de identificar e corrigir eventuais erros, garantindo um serviço de maior qualidade e consequentemente uma posição melhor no mercado competitivo.

Se manter no mercado exige resultados diferenciados, organização, inovação e adequação às mudanças mercadológicas. Se a empresa já está no mercado, é fundamental repensar a forma de operação, no ambiente de constantes mudanças, é necessário efetivar processos de reestruturação para sobrevivência e competitividade com uma ideia estratégica.

A realização do presente trabalho foi de grande importância para identificar os problemas que vem afetando a empresa estudada, bem como para corroborar o conhecimento científico dentro da área de pesquisa. Conforme evidenciado, fica claro que a qualidade dos processos se manifesta de forma a garantir a competitividade e a sobrevivência das empresas no mercado, pois juntamente com o método, as aplicações das ferramentas da qualidade foram evoluindo com o tempo e de acordo com sua eficácia, se tornaram práticas cotidianas da empresa.

Por meio deste estudo, foi possível evidenciar como as ferramentas da qualidade auxiliam no processo de identificação e priorização de problemas encontrados todos os dias dentro das empresas, possibilitando propor ações que possa vir a reduzir ou até mesmo eliminar esses problemas.

As facilidades encontradas para a realização deste trabalho foi que a pesquisadora já conhece a rotina da empresa estudada e tem acesso aos dados necessários. Em relação às dificuldades encontradas não obteve nenhuma.

Para pesquisas futuras, sugere-se que novos projetos sejam feitos analisando utilizando a ferramenta MASP nas organizações contábeis. Este trabalho visa auxiliar em novas pesquisas sobre o tema, mostrando as melhorias que esta ferramenta pode proporcionar para as organizações.

Referências

ALVES, M. T.; MATIAS, F. J. F. Gestão e divulgação do risco operacional e os acordos de basileia: o caso dos maiores bancos portugueses. **Revista Universo Contábil**, 10(3), 2014, p.172-193.

ANDERSEN, T. J.; SCHRODER, P. W. **Strategic risk management practice: how to deal effectively with major corporate exposures**. United Kingdom: Cambridge University Press. 2010.

ARIOLI, E. E. **Análise e Solução de Problemas – O Método da Qualidade Total com Dinâmica de Grupo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

AUGUSTO, H. C. G. **Os serviços contábeis necessários à gestão das empresas do comércio varejista da cidade de Sousa-PB**. Monografia Curso Especialização em Gestão de Negócios Público e Gestão estratégica de negócios – Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, Campus de Sousa/PB, 2006.

BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**: para cursos de administração e economia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GILBERT, J.; HARDING, R.; WEBB, S. **Rediscovering continuous improvement**. *Technovation*, v. 14, n. 1, 1994, p.17-29.

BRUNDO, A. S.; MACKE, J.; GHEDINE, T. Um estudo exploratório-descritivo das competências individuais em empresas de serviços contábeis de Porto Alegre. **READ. Revista Eletrônica de Administração**, v. 10, n. 5, p. 1-20, 2004.

CFC- Conselho Federal de Contabilidade. Agência de notícias. **Seguradoras oferecem cobertura específica para contadores.** Disponível em: <<http://www.portalcfc.org.br/noticia.php?new=9784>>. Acesso em: 24 de maio de 2018.

FALCONI, V.C.; **Controle da Qualidade Total – No estilo japonês**, 2º Edição, Editora INDGTecs, Nova Lima, 1992.

FAMÁ, R.; CARDOSO, R. L.; MENDONÇA, O. **Riscos financeiros e não financeiros: uma proposta de modelo para finanças.** Cadernos da FACECA, 11(1), 2002, p.33-50.

FONSECA, L. G. D. **Riscos operacionais: uma proposta de modelo de gestão preventiva fundamentada a partir de aspectos da teoria econômica.** 2015. 123f. [Dissertação]. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-PUC, São Paulo, SP, Brasil.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007. 41-43, 175 p.

GRECCO, G. B. **Proposta para mitigação do risco fiscal das organizações contábeis brasileiras.** 2014. 87f. [Dissertação]. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.

LOPES, A. B.; MARTINS, E. **Teoria da Contabilidade – Uma nova abordagem.** São Paulo: Atlas, 2007.

MESQUITA, M; ALLIPRANDINI, D. H. Competências essenciais para melhoria contínua da produção: Estudo de caso em empresas da indústria de autopeças. **Gestão & Produção**, v.10, n.1, p.17-33, 2003.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na Engenharia de Produção: Estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, 2007, p.216-229.

MIRANDA, L. C.; FREIRE, D. R., SATURNINO, O. Demanda por Serviços Contábeis pelos Mercadinhos: são os Contadores Necessários?. **Contabilidade Vista & Revista**, 19(1), 2009, p.131-151.

OLIVEIRA, J. Z. N; TOLEDO, J. C. Metodologia de análise e solução de problemas (MASP): estudo de caso em uma empresa de pequeno porte do setor eletroeletrônico; Anais do XV **SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção**; 2008 São Paulo; BRASIL.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção: operações industriais e de serviços.** 1 ed. Curitiba: UnicenP, 2007;

PENTEADO, F.A. et al. **Aplicação do método de análise e solução de problemas -MASP.** In: XVI CIC CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA UFPEL, 2007, Pelotas-RS.

PEREIRA, F. A. S.; SILVA PINTO, R. **A Contabilidade Comercial: O papel do contador no gerenciamento da empresa.** Disponível em: < http://www.unifaj.edu.br/revistas/01_2015/artigo2.pdf>. Acesso em: 01 abr 2018.

PRODANOV, C. C. **Manual de metodologia científica.** 3. ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2006.

REASON, J. **Managing the risks of organizational accidents.** Aldershot: Ashgate. 1997.

ROBILLARD, L. (2001). **Integrated risk management framework.** Treasury Board of Canada Secretariat. 2001.

RODRIGUES, A. T. L.; Lemos, I. S. D. **Ferramentas de gestão para organizações contábeis.** ConTexto (Porto Alegre). 9(16). 2009, p.1-20.

SHIBA, S; Graham, A.; Walden, D. **TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade.** Artes Médicas. Porto Alegre: 1997.

SILVA, J. R. D. M.; ÁVILA, L. A. C.; MALAQUIAS, R. F. Tipos e intensidade de serviços prestados por escritórios de contabilidade: uma análise da prestação de serviços de planejamento tributário. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, 17(3), 2013. p.60-77.

SILVA, M. L. **Administração de departamento de pessoal.** 8. ed. São Paulo: Erica, 2013.

THOMÉ, I. **Empresas de Serviços Contábeis: estrutura e funcionamento.** São Paulo: Atlas, 2011.