

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

**INOVAÇÃO E QUALIDADE NOS SERVIÇOS CONTÁBEIS:  
um estudo nas empresas de contabilidade da cidade de Montes  
Claros, Minas Gerais**

**Jacqueline Aparecida Batista de Andrade**

**Belo Horizonte  
2009**

**Jacqueline Aparecida Batista de Andrade**

**INOVAÇÃO E QUALIDADE NOS SERVIÇOS CONTÁBEIS:**  
um estudo nas empresas de contabilidade da cidade de Montes Claros,  
Minas Gerais

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Cristiana Fernandes De Muijder

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Linha de Pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Belo Horizonte  
2009

Aos meus dois grandes amores: meu marido, Carlos, e a minha jornalista linda, minha filha, Maria Tereza, que sempre respeitaram minha escolha profissional. Obrigada pelo amor, pela compreensão, pelo carinho, pela cumplicidade e, principalmente, pelo apoio. Sem vocês, com certeza, nada teria sentido.

Amo vocês!

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter me dado força, coragem, equilíbrio, sabedoria e determinação quando parecia impossível chegar até aqui.

A Nossa Senhora, minha luz, minha conselheira, que me acolheu e esteve como uma guardiã ao meu lado.

Em especial, à Professora Cristiana Fernandes De Muylder, a orientadora dos sonhos de qualquer mestrando, pela orientação, confiança, apoio, estímulo, competência, enfim, por todas as suas avaliações, ideias e sugestões, sem as quais, com certeza, eu não realizaria este trabalho de dissertação. Sinceramente, desejaria que todos os mestrandos pudessem ter o privilégio de ter uma orientadora com tal genialidade, competência e profissionalismo.

Aos professores do curso de mestrado, pelos momentos de convivência e aprendizado. Em especial, a professora Ester Eliane Jeunon, pelo carinho e apoio em um momento de muito angústia.

Ao amigo Márcio Campos, o grande incentivador e responsável pelo meu ingresso no mestrado na Faculdade Novos Horizontes.

Aos meus pais, João e Tereza, que sempre apoiaram os meus desafios e estão sempre ao meu lado, incondicionalmente.

À Conceição, minha irmã, pela ajuda em um início bastante difícil.

Aos meus colegas do mestrado, de modo muito especial a Antônio Carlos, Cláudio Luiz e Dilene, pela amizade, ajuda, troca de ideias e companheirismo em todos os momentos.

À professora Eliana, pelo incentivo, presteza e colaboração na aplicação dos questionários.

Aos professores Igor e Maria Aparecida, respectivamente chefe de departamento e coordenadora do Curso de Ciências Contábeis da Unimontes, que não mediram esforços para ajudar-me nos trâmites legais na Universidade, bem como pelas dicas e sugestões.

Aos professores do Departamento de Ciências Contábeis da Unimontes, pela aprovação do meu afastamento, o que me permitiu a realização de mais esta etapa acadêmica.

As funcionárias da secretaria, especialmente Adélia e Edna, pela presteza no atendimento durante todo o curso.

As funcionárias da biblioteca, em especial, a Solange Macedo, pela disponibilidade nas orientações para utilização do manual de normalização.

A todos e a todas que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

*Entre as dificuldades se esconde a oportunidade.*

*Albert Einstein*

## RESUMO

O setor de serviços tem recebido muita atenção em decorrência de sua crescente participação econômica no contexto global. Este significativo crescimento impõe às empresas os efeitos da ampliação dos mercados, os avanços da tecnologia e da competitividade entre as organizações e as transformações do cenário econômico, tornando-se um tema de grande relevância. Dentre os serviços, a contabilidade se destaca pelo fato de ser uma área do conhecimento fortemente influenciada pelas inovações tecnológicas e pela valorização da informação de qualidade como valor estratégico pelas organizações, tendo em vista a grande mudança ocorrida na legislação societária dos últimos 31 anos, que resultou na criação de uma linguagem internacional dos negócios e da economia. Neste contexto, buscou-se identificar a percepção das empresas de contabilidade da região de Montes Claros–MG em relação à inovação e à qualidade dos serviços contábeis prestados. A investigação acerca da qualidade de serviço é considerada relevante, no momento em que os padrões de expectativas dos clientes estão em constante elevação. A inovação em serviços, por sua vez, tem desempenhado um papel importante como elemento de sustentação da competitividade das empresas. Trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva de caráter quantitativo, realizada com 25 empresas de contabilidade em Montes Claros–MG, por meio de um questionário estruturado como técnica fundamental para o levantamento de dados. Os resultados obtidos demonstram que o mercado está composto por microempresas geridas por profissionais com nível de especialização, em sua grande maioria, do sexo masculino, com bastante experiência no mercado. Em relação à inovação de serviços, envolvendo produto, processo ou a organização, os gestores estão buscando a capacidade inovativa e a reconhecem como uma necessidade de melhoria dos serviços prestados, apesar de ainda permanecerem conservadores quando se trata do fornecimento de informações de relatórios contábeis aos usuários da informação contábil. Notadamente quanto às inovações em marketing, estas ficaram abaixo dos valores médios apurados no cômputo geral, o que pode ressaltar que esta área não é foco estratégico neste segmento. Quanto à percepção de qualidade, as empresas demonstram em sua maioria, que os serviços são orientados para o cliente.

**Palavras-chave:** Contabilidade. Inovação. Qualidade

## **ABSTRACT**

The services sector has received much attention due to its increasing economic participation in the global context. This significant growth of the sector imposes on the firms the effects of the expansion of markets, advances in technology and competition between organizations and the change of the economic landscape that became a topic of great relevance. Among the services, accounting stands out because it consists in a area of knowledge influenced by technological innovations and by the enhancement of information of quality as a strategic value by the organizations, in view of the greater change in the corporate law in the last 31 years, transforming accounting in the international language of business and economy. In this context was sought to identify the perception of accounting firms in the region of Montes Claros - MG, in relation to innovation and quality in the accounting services provided. Research on the quality of service is considered relevant at a time when the customer's standards of expectations are constantly rising. Innovation in services in turn has shown an important role as a support of business competitiveness. This is a study of descriptive nature in quantitative form, undertaken with 25 accounting firms in Montes Claros - MG, via a questionnaire structured as a technique fundamental for data collection. The results show that the market is composed of micro-enterprises, managed by professionals with expertise, mostly male, with extensive experience in the market. In relation to service innovation, whether of product, process or organizational, the managers are praising innovative capacity and recognize it as necessity to improve services, while still remaining conservative when it comes to provide financial information reports to the users of accounting information. Notably innovations in marketing were below the average values calculated in the general balance, which may point out that this area is not a strategic focus in this segment. As to perception of quality, the companies mostly show that the services are client driven.

**Keywords:** Accounting. Innovation. Quality



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A estrutura mutável do emprego à medida que uma economia se desenvolve .....	30
Figura 2 – Duas dimensões de qualidade de serviço.....	53
Figura 3 – O modelo 4Q de oferta de qualidade de Gummesson .....	54

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Participação dos Serviços no PIB Brasileiro .....	29
Gráfico 2 – Distribuição dos entrevistados, por gênero.....	68
Gráfico 3 – Distribuição dos entrevistados, por faixa etária .....	68
Gráfico 4 – Distribuição dos entrevistados, segundo a escolaridade .....	69
Gráfico 5 – Distribuição dos entrevistados, segundo o tempo de atuação na profissão contábil.....	70
Gráfico 6 – Distribuição dos entrevistados, segundo o tempo de existência da pessoa jurídica (registro no CNPJ).....	71
Gráfico 7 – Forma de tributação das empresas de serviços contábeis pesquisadas	71
Gráfico 8 – Número de empregados das empresas pesquisadas .....	72
Gráfico 9 – Número de clientes em carteira das empresas pesquisadas.....	73
Gráfico 10 – Principal segmento dos clientes das empresas de serviços contábeis pesquisadas .....	74
Gráfico 11 – Faixa de faturamento média anual.....	75
Gráfico 12 – Relatórios contábeis mais elaborados para os clientes .....	76
Gráfico 13 – Distribuição dos critérios de maior relevância dos serviços contábeis prestados.....	77

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de inovação .....	41
Quadro 2 – Fatores de qualidade nos serviços .....	56

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tamanho do setor de serviços em países da América Latina e Caribe...	29
Tabela 2 – A empresa busca inovar seus serviços .....	78
Tabela 3 – A empresa busca inovar seus serviços pesquisando outras empresas ou institutos .....	79
Tabela 4 – A empresa identifica a inovação como uma necessidade de melhoria dos serviços prestados .....	79
Tabela 5 – A empresa busca inovar seus serviços adquirindo ou desenvolvendo softwares/ferramentas .....	80
Tabela 6 – A empresa busca inovar seus serviços combinando conhecimento e tecnologias .....	81
Tabela 7 – A empresa busca desenvolver ou aprimorar seus processos .....	81
Tabela 8 – A empresa busca introduzir novos processos para a realização de seus serviços .....	82
Tabela 9 – A empresa procura adquirir novos conhecimentos .....	82
Tabela 10 – A empresa pesquisa em fornecedores, parceiros, concorrentes e/ou instituições de classe informações sobre novas tecnologias e práticas contábeis ...	83
Tabela 11 – A empresa implementa novos métodos ou técnicas de trabalho .....	83
Tabela 12 – A empresa adota softwares novos ou melhorados com o foco na melhoria da qualidade técnica .....	84
Tabela 13 – A empresa adota processos formalizados com o foco no controle destes .....	84
Tabela 14 – A empresa avalia os controles com vista à melhoria dos processos ....	85
Tabela 15 – A empresa cria informativos sobre seus produtos e serviços com foco na informação do cliente .....	86
Tabela 16 – A empresa busca avaliar o mercado e verifica novas oportunidades de negócios .....	86
Tabela 17 – A empresa investe na imagem institucional .....	87
Tabela 18 – A empresa investe na modernização de seu escritório, adquirindo mobiliário, espaço e decoração adequados .....	87
Tabela 19 – A empresa investe na marca .....	88

Tabela 20 – A empresa investe em canais de comunicação personalizados aos clientes .....	88
Tabela 21 – A empresa contrata sistemas informatizados como ferramenta de redução de custos .....	89
Tabela 22 – A empresa se preocupa com novos métodos para a organização da rotina .....	90
Tabela 23 – A empresa busca novos métodos de integração com fornecedores ....	90
Tabela 24 – A empresa dá autonomia ao seu funcionário na forma de pensar e agir .....	91
Tabela 25 – A empresa investe na criatividade de seus funcionários .....	91
Tabela 26 – As ideias dos funcionários são divulgadas e geram benefícios a eles .	91
Tabela 27 – A empresa incentiva seus funcionários no acesso as informações da área contábil por meio de participação em feiras, congressos, seminários e eventos .....	92
Tabela 28 – A gerência se preocupa com o compartilhamento do aprendizado e conhecimento no interior da empresa .....	92
Tabela 29 – A empresa possui informativo direcionado aos seus funcionários .....	93
Tabela 30 – A empresa busca inovar seus serviços treinando sua equipe.....	93
Tabela 31 – Grau de importância atribuído pelos gestores à inovação nos serviços .....	94
Tabela 32 – A empresa faz proposta para prestar serviço ao cliente por escrito.....	95
Tabela 33 – A empresa faz contrato quando fecha serviço com cliente .....	95
Tabela 34 – O contrato possui todos os serviços discriminados com prazo e forma de entrega .....	96
Tabela 35 – A empresa planeja o serviço para cada cliente .....	96
Tabela 36 – A empresa fornece aos clientes dados para acompanhamento dos serviços .....	97
Tabela 37 – A empresa faz cronograma para a entrega dos serviços contratados por cliente .....	97
Tabela 38 – A empresa cumpre o cronograma .....	98
Tabela 39 – A empresa realiza reunião com os clientes para entrega dos serviços	98
Tabela 40 – A empresa promove treinamentos de capacitação dos funcionários.....	99
Tabela 41 – A empresa se preocupa na maneira em que os funcionários atendem os clientes .....	99

Tabela 42 – O proprietário (ou o gerente da empresa) visita seus clientes .....	99
Tabela 43 – A empresa se preocupa com sua infraestrutura operacional .....	100
Tabela 44 – A gerência da empresa monitora os serviços executados .....	101
Tabela 45 – A empresa tem controle das demandas dos clientes .....	101
Tabela 46 – A gerência tem controle do fluxo dos serviços a serem entregues aos clientes .....	102
Tabela 47 – A empresa avalia a satisfação do cliente por demanda atendida .....	102
Tabela 48 – A empresa avalia a satisfação do cliente com relação ao serviço prestado pelo funcionário .....	103
Tabela 49 – Os funcionários entendem que os serviços prestados influenciam o valor que a sua empresa tem perante seus clientes .....	103
Tabela 50 – A empresa está atenta à qualidade técnica dos serviços prestados ..	104
Tabela 51 – A empresa identifica a qualidade como característica necessária para a melhoria dos serviços prestados .....	104
Tabela 52 – Quanto à importância da qualidade serviços prestados .....	105
Tabela 53 – Comparação por grupo de variáveis.....	105

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

CNPJ – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis

CRC – Conselho Regional de Contabilidade

FENACON – Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas

FINOR – Fundo de Investimento do Nordeste

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

NTIC – Novas Tecnologias da Informação da Comunicação

PIB – Produto Interno Bruto

RMNE – Região Mineira do Nordeste

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SPED – Sistema Público de Escrituração Digital

SUDENE – Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 Objetivos .....	21
1.1.1 Objetivo geral .....	21
1.1.2 Objetivos específicos.....	21
1.2 Justificativa.....	22
1.3 Estrutura do trabalho .....	23
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>25</b>
2.1 Serviços .....	25
2.1.1 Serviços: Conceitos e características .....	25
2.1.2 Os serviços na economia .....	28
2.1.3 Serviços contábeis.....	31
2.2 Inovação: conceitos e características .....	34
2.3 Inovação em serviços .....	42
2.4 Qualidade em serviços .....	51
<b>3 CONTEXTUALIZAÇÃO .....</b>	<b>58</b>
3.1 O perfil das organizações contábeis .....	58
3.2 Cidade de Montes Claros e sua relevância em Minas Gerais.....	58
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>61</b>
4.1 Método da pesquisa.....	61
4.2 População e amostra .....	63
4.3 Técnicas de coleta de dados.....	63
4.4 Tratamento e análise dos dados.....	65
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>67</b>

<b>5.1 Caracterização do mercado de contabilidade em Montes Claros-MG.....</b>	<b>67</b>
<b>5.2 Resultados quanto à inovação dos serviços prestados.....</b>	<b>77</b>
<b>5.3 Descrição e análise dos tipos de inovações identificados à luz do Manual de Oslo .....</b>	<b>80</b>
<b>5.3.1 Inovação em produto e processo .....</b>	<b>80</b>
<b>5.3.2 Inovação em <i>marketing</i>.....</b>	<b>85</b>
<b>5.3.3 Inovação organizacional.....</b>	<b>89</b>
<b>5.4 Resultados quanto à qualidade dos serviços prestados.....</b>	<b>94</b>
<b>5.5 Resultados quanto à qualidade dos serviços, de acordo com o modelo proposto por Grönroos.....</b>	<b>100</b>
<b>5.6 Síntese e crítica aos resultados.....</b>	<b>105</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>107</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>112</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>119</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as empresas estão sofrendo os efeitos das grandes mudanças que vêm ocorrendo em seu ambiente. As transformações no cenário econômico atual, como a ampliação dos mercados, os avanços da tecnologia em todos os níveis, a eficiência da comunicação e a rapidez no fluxo das informações, vêm obrigando as empresas a realizar mudanças internas para adaptar-se às novas condições de mercado.

No setor contábil, não diferente das demais atividades, essas transformações provocam grande impacto e estão mudando a forma de execução dos serviços contábeis prestados pelas empresas de contabilidade. Haja vista a implantação do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) e a convergência das normas contábeis.

O significativo crescimento do setor de serviços ao longo dos anos tem despertado a atenção dos estudiosos para o tema, bem como os problemas associados às indústrias do setor de serviços, no qual o segmento da contabilidade está inserido e, portanto, diretamente ligado às evoluções por que passa a economia, principalmente em relação à necessidade de harmonizar as demonstrações contábeis em termos internacionais.

Lovelock e Wright (2007) afirmam que o setor de serviços da economia vem passando por um período de mudança quase revolucionária não somente no Brasil, onde responde por 57% do Produto Interno Bruto (PIB), mas também em todo o mundo, onde representa o maior segmento da economia atualmente.

A capacidade de adaptação em um cenário de grandes transformações é uma necessidade básica das organizações atualmente (KOTLER, 2002). A competição, em particular, praticamente inexistente em alguns setores, hoje está presente em quase todos os ramos de negócios (PORTER, 1999).



Para as empresas prestadoras de serviços, incluindo as de contabilidade, garantir sua continuidade no mercado Kotler (1998) aponta três grandes desafios: enfatizar sua diferenciação competitiva; aumentar sua produtividade; e melhorar a qualidade de serviço.

A competitividade entre as organizações modernas tornou-se uma questão básica de sobrevivência. Nesse sentido, a rapidez na obtenção das respostas aos desejos dos clientes passou a representar um importante diferencial de mercado (KOTLER, 2002).

Ainda segundo Kotler (2002), cada vez mais as mudanças que ocorrem no mercado obrigam as empresas a modificar sua estrutura, processos e serviços, seja pela concorrência, quando esta lança novos produtos ou serviços, seja pela clientela, com exigência de qualidade com menor preço ou, ainda, seja pelo surgimento de novos concorrentes.

Diante de mercados altamente concorridos, as empresas estão se despertando para um importante instrumento de gestão: a contabilidade. Trata-se de uma área do conhecimento capaz de prover aos seus usuários informações úteis e necessárias ao processo de tomada de decisões, tornando-se uma importante ferramenta de decisão gerencial.

Passando por vários momentos da história, a contabilidade vem apresentando constantes modificações evolutivas e chega aos dias atuais com perspectivas de abrir espaços para a concentração de novas vertentes de estudos, permitindo aos diferentes usuários uma informação mais apropriada. Neste sentido, Ludícibus, Martins e Carvalho (2005) afirmam que a contabilidade vem se transformando em um complexo sistema de informação e avaliação, com características científicas, institucionais e sociais de grande relevo, tendo por objetivo principal suprir a necessidade informacional de seus usuários internos e externos à entidade a que refere.

Esse cenário de mudanças e de necessidades de novas informações advindas da contabilidade é que motivou a elaboração dessa pesquisa, com o intuito de estudar

e esclarecer a percepção dos empresários da área contábil acerca da inovação e da qualidade dos serviços prestados, como forma de contribuir para a gestão dos negócios empresariais.

O mercado consumidor da contabilidade está cada vez mais demandando serviços não massificados e de alta qualidade e performance, obrigando com isso, as empresas a implantarem uma cultura de melhoria contínua em seus processos de desenvolvimento e produção de serviços que não resultem somente em medidas de resultados numéricos.

Devem-se inovar os processos e incluir, na estratégia das organizações contábeis os fatores inovação e qualidade como filosofias a serem disseminadas por toda a empresa.

Nesse sentido, a contabilidade pode ser considerada uma área do conhecimento fortemente influenciada pelas inovações tecnológicas e pela valorização da informação de qualidade como valor estratégico pelas organizações.

No âmbito das organizações contábeis, especificamente em empresas de serviços contábeis, nota-se essa evolução, em que atender integralmente as necessidades dos clientes acaba sendo o diferencial para a conquista do mercado em que atuam.

Para Kraemer (2003, p. 11), tem-se que “[...] a globalização da economia evidencia a importância da contabilidade na mensuração das atividades econômicas, exigindo-se homogeneidade universal de tratamento para registros e divulgação de fatos contábeis de uma mesma natureza”. Com o objetivo de otimizar e possibilitar a comparação entre as demonstrações contábeis por diferentes padrões, cresce o movimento pela harmonização das práticas contábeis, o que reduzirá as diferenças contábeis entre os países.

Recentemente, a Lei 11.638/07, que está em vigor desde 1º de janeiro de 2008, ao revisar os aspectos contábeis da Lei das S.A. (6.404/76), determinou a maior mudança na legislação societária dos últimos 31 anos, a partir da adoção das normas internacionais da contabilidade como padrão de divulgação das

demonstrações financeiras para as companhias brasileiras de capital aberto, transformando a contabilidade na linguagem internacional dos negócios e da economia.

Instituído pelo Decreto 6.022/07, o Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), faz parte do programa de aceleração do crescimento do governo federal e constitui-se em mais um avanço na informatização da relação entre as três esferas governamentais: federal, estadual e municipal e os contribuintes, estabelecendo um novo tipo de relacionamento, baseado na transparência mútua, com reflexos positivos para toda a sociedade.

Em função das necessidades de convergência internacional das normas contábeis, foi criado pela resolução CFC 1055/05 o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), para ditar as normas contábeis, de modo a proporcionar a redução de custo de elaboração de relatórios contábeis, de riscos e custos nas análises e decisões, e de custo de capital, como também para facilitar a comunicação internacional no mundo dos negócios, a partir do uso de uma linguagem contábil mais homogênea.

Assim, percebe-se uma demanda em direção a uma contabilidade mais sofisticada, em consonância com o ritmo e os padrões internacionais que asseguram a qualidade dos serviços, com base na capacidade de inovar e na rapidez de obtenção de respostas, indicadores sobre os quais as organizações baseiam suas ações presentes e futuras.

Neste novo cenário contábil, a qualidade baseada na percepção do usuário da informação e os avanços da tecnologia mudaram a maneira pela qual as empresas prestadoras de serviços contábeis desempenham suas funções, podendo oferecer maior segurança, propiciando uma transparência das demonstrações financeiras, tornando-se mais úteis, na medida em que facilita o processo de tomada de decisão, e aumenta a confiança dos investidores, principalmente os internacionais.

Essa nova realidade impõe às empresas prestadoras de serviços contábeis a necessidade de rever sua forma de prestação de serviços aos clientes e obviamente, o seu principal agente, o contador, de modo a contribuir no processo

de valor às organizações. Devem, por isso, incorporar novas habilidades pessoais, desenvolver a capacidade de entendimento do negócio e praticar uma postura mais empreendedora, adotando os requisitos que os credenciem a uma postura maior de inserção no processo de gestão (SOUZA; DIEHL, 2007).

Conforme afirma Nasi (1996), para atender a demanda dos serviços contábeis, a terceirização deste segmento é um caminho cada vez mais procurado pelos empresários, e caberá aos profissionais da contabilidade dar a resposta adequada às necessidades dos novos usuários.

Confirmando este posicionamento, Figueiredo e Fabri (2000) entendem que compreender esse mercado, mudando o conceito e mostrando quais são as utilidades reais para a contabilidade e quanto de melhoria para o negócio pode ser buscado por meio dos produtos oferecidos pela empresa contábil, é o grande desafio dos profissionais de contabilidade, diante do grande mercado a ser desenvolvido e conquistado.

Para Thomé (2001), a especialização contábil é o caminho para a diferenciação das empresas de serviços contábeis. Pode ocorrer em função de três aspectos principais:

- a) Pelo ramo de atividade do cliente - especializa-se em indústria, comércio ou serviços;
- b) Pelo gênero do negócio do cliente - dedicam-se a prestar serviços a empresas que atuam em determinado ramo de atividade;
- c) Pelo tipo de serviço prestado - diferencia-se pelo tipo de serviço de contabilidade prestado.

Enquadram-se na especialização contábil, as empresas que atendem exclusiva ou preponderantemente clientes que atuam em um determinado ramo de atividade, que estão sujeitos a uma legislação específica e que, portanto necessitam de uma prestação de serviços que atenda a complexidade do seu negócio. Além dos serviços tradicionais normatizados pela legislação, determinadas empresas contábeis diferenciam-se por prestar serviços específicos, como por exemplo,

contabilidade gerencial, consultoria fiscal tributária, auditoria, perícia contábil, entre outros serviços especializados (THOMÈ, 2001).

Nesse sentido, é de suma importância que as empresas monitorem a qualidade dos serviços, e estejam continuamente inovando, a fim de manter sua posição no mercado.

Logo, o trabalho busca atender aos requisitos de: a) viabilidade - pode ser eficazmente resolvido por meio da pesquisa; b) relevância - é capaz de trazer conhecimentos novos acerca da profissão contábil; c) novidade - busca um novo enfoque para os serviços contábeis prestados; d) exequibilidade - chega a uma conclusão válida; e e) oportunidade - procura atender aos interesses dos meios acadêmico e empresarial a respeito do tema, sob o aspecto de sua valoração, conforme é proposto por Marconi e Lakatos (2001), dado que o problema de pesquisa, delimitado a uma dimensão viável segundo Gil (2007), pode ser resolvido por meio da pesquisa de campo. Seus resultados poderão ser utilizados não apenas pelas empresas de serviços contábeis, como também pelos profissionais liberais da contabilidade, professores, acadêmicos e demais pessoas ligadas à área contábil.

Diante do contexto até aqui delineado, formula-se a seguinte questão de pesquisa:

**Qual é a percepção das empresas de contabilidade da região de Montes Claros-MG em relação à inovação e à qualidade dos serviços contábeis prestados?**

Para responder a essa questão de pesquisa, foram definidos os objetivos subseqüentes.

## 1.1 Objetivos

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar a percepção das empresas de contabilidade da cidade de Montes Claros (MG) sobre inovação e qualidade nos serviços contábeis prestados.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar o mercado de contabilidade em Montes Claros-MG;
- b) Verificar a percepção das empresas quanto à inovação dos serviços contábeis prestados;
- c) Descrever e analisar os tipos de inovações identificadas pelos gestores das empresas e contabilidade, à luz do Manual de Oslo<sup>1</sup>;
- d) Verificar a percepção das empresas quanto à qualidade dos serviços contábeis prestados;
- e) Identificar a qualidade dos serviços citada pelos gestores, de acordo com o modelo proposto por Grönroos (2003)<sup>2</sup>;

A seguir serão apresentadas a justificativa e as razões da escolha do tema proposto para estudo de forma a possibilitar a compreensão dos objetivos traçados para o desenvolvimento desta pesquisa.

---

<sup>1</sup> O Manual de Oslo tem o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias de inovação tecnológica e, por isso mesmo, tem sido uma das principais referências para as atividades de inovação na indústria brasileira que se quer cada vez mais competitiva, expandindo o tratamento para o setor comercial e de prestação de serviços. O manual oferece diretrizes para a coleta e a interpretação de dados sobre inovação de maneira internacionalmente comparável.

<sup>2</sup> O modelo de qualidade de serviços proposto por Grönroos inclui variável de expectativa, de experiência e adicionalmente uma variável de imagem e marca. O autor considera razoável afirmar que a qualidade percebida de um serviço é dependente destas duas variáveis: serviço esperado e serviço percebido, sendo necessário conhecer quais recursos e atividades, sob controle e fora do controle imediato da organização, têm um impacto sobre este contexto.

## 1.2 Justificativa

Inicialmente, a escolha do tema baseou-se em razões de identificação de ordem pessoal da autora com a área, somada à sua experiência como empresária da contabilidade. As razões de ordem teórica estão relacionadas aos aspectos acadêmicos.

A partir do levantamento bibliográfico, percebe-se que a literatura sobre inovação e qualidade de serviços como campo de estudo é relativamente nova e que a existência de pesquisas e publicações sobre os serviços contábeis voltadas para a inovação e a qualidade com o foco nas empresas de contabilidade é praticamente incipiente principalmente quando levados em consideração os constructos inovação e qualidade, discutidos em um só trabalho.

Segundo Franco (1999), a profissão da contabilidade, em todo o mundo, está assumindo o encargo de desenvolver novas normas contábeis para atender a diferentes situações de atividades empresariais no ambiente atual.

Ao se referir às expectativas da sociedade em relação à contabilidade, Franco (1999, p. 86) afirma:

As expectativas da sociedade crescem continuamente, uma vez que ela vê a profissão contábil como capaz de enfrentar os desafios do futuro e de cumprir suas responsabilidades. A profissão tem, portanto, de avaliar e reconhecer até onde ela pode atender às expectativas da sociedade, sempre crescentes, adaptando-se às novas situações seu crescimento será assegurado.

Isso exigirá constante comparação entre as expectativas da sociedade e a capacitação dos membros da profissão para atender a essas expectativas. Ela terá, portanto, de atualizar constantemente seus conhecimentos para justificar sua afirmação de que pode atender às necessidades da sociedade.

É indiscutível a importância socioeconômica do mercado da contabilidade no Brasil. O mercado de serviços como um todo tem características peculiares que justificam este estudo. Os clientes estão mais críticos e exigentes, o que torna mais complicada a obtenção de conhecimento sobre suas necessidades e expectativas (FIGUEIREDO; FABRI, 2000).

A investigação acerca da qualidade de serviço é considerada de relevante importância no contexto mercadológico atual, no qual o setor de serviços se estabelece como preponderante na economia e os padrões de expectativa dos clientes e fornecedores tendem a estar em constante elevação.

A inovação em serviços, por sua vez, tem demonstrado um papel importante como elemento de sustentação da competitividade das empresas. É perceptível o crescimento de discussões científicas acerca deste tema.

Assim, as razões apresentadas para este trabalho de pesquisa justificam a sua realização e evidenciam a importância como forma de contribuir para as comunidades acadêmica e empresarial, bem como para profissionais autônomos e de todo o meio contábil, dado o fato de que existe atualmente pouca literatura a respeito do tema em questão.

É motivador poder contribuir por meio de um trabalho acadêmico para que as empresas de contabilidade façam uma reflexão sobre sua maneira de atuar e ofereçam serviços de maior qualidade, com elevado grau de inovação aos seus clientes, valorizando dessa maneira, a classe profissional.

Dessa forma, o estudo propõe-se a fazer uma investigação qualitativa e descritiva sobre o tema “Inovação e qualidade na prestação de serviços contábeis” na cidade de Montes Claros-MG, buscando atender aos objetivos gerais e específicos propostos.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

Esta pesquisa estrutura-se em seis capítulos, incluindo esta Introdução, em que se apresentam o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa para este estudo.

No segundo capítulo, desenvolve-se uma revisão da literatura do setor econômico de serviços, sendo tratados mais especificamente os conceitos e as características



dos serviços, explorando sua posição na economia nacional, e uma visão de inovação e da qualidade em serviços, bem como das prerrogativas profissionais da contabilidade.

No terceiro capítulo, buscou-se contextualizar o perfil das empresas de serviços contábeis e as características da cidade de Montes Claros, local deste estudo.

No quarto capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados na investigação.

No quinto capítulo, procede-se à apresentação e análise dos resultados.

No sexto capítulo formulam-se as considerações finais, assim como as limitações e sugestões para novos estudos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo, abordam-se os conceitos e a caracterização dos serviços, bem como a visão geral dos serviços na economia. Após essa explanação, apresentam-se os estudos relacionados à inovação e à qualidade em serviços, bem como as prerrogativas profissionais da contabilidade.

### **2.1 Serviços**

Os serviços estão no centro da atividade econômica de qualquer sociedade. Dessa forma, é imperativo reconhecer que os serviços não são atividades meramente periféricas, mas, sim, parte integrante da sociedade. Estão presentes no cerne da economia e são fundamentais para que esta se mantenha sadia e funcional. O setor de serviços não apenas facilita como também torna possíveis as atividades de produção de bens dos setores manufatureiros, representando a força vital de uma economia globalizada (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

#### **2.1.1 Serviços: Conceitos e características**

Destacados autores têm procurado definir o conceito de serviços. Para Kloter (1998), o serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada, sendo que sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico. De maneira simplificada, Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que os serviços são ações, processos e atuações.

Muitas definições de serviços são encontradas, mas todas contêm um tema comum de intangibilidade e consumo simultâneo. Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005),

um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor.

Lovelock e Wright (2007) oferecem duas definições para os serviços. Primeira, representam um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra, em que o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. Segunda, são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.

Não obstante essas definições, Grönroos (2003, p. 65) considera o serviço como um fenômeno complicado e propõe a seguinte definição:

Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente.

Grönroos (2003) postula que em vez de se ter diversas definições de serviços é mais produtivo tomar suas características comuns e um entendimento do consumo de serviço como um ponto de partida para o desenvolvimento de como gerenciar e comercializar serviços.

Neste sentido, Kotler (1998) identifica quatro características principais dos serviços:

- Intangibilidade – refere-se ao aspecto da não possibilidade de se experimentar o serviço antes da execução. Portanto, os serviços são intangíveis, e o grande desafio dos prestadores de serviços é acrescentar evidências físicas e imaginárias às suas ofertas abstratas.
- Inseparabilidade – normalmente, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Durante a produção do serviço, existem ações e interações entre o prestador do serviço e o consumidor (cliente).
- Variabilidade – os serviços são altamente variáveis, pois dependem de quem os executa e de onde são prestados.

- Perecibilidade – os serviços não podem ser estocados. O grande problema desta característica é o tratamento da demanda flutuante.

Para entender o processo de serviços é essencial perceber que o consumo de um serviço é consumo *de processo*, e não consumo *de resultado*. O consumidor, ou usuário, percebe o processo de serviço (ou processo de produção de serviço) como parte do consumo de serviço, e não simplesmente o resultado daquele processo (GRÖNROOS, 2003).

A identificação de estratégias no mercado de serviços tem sido dificultada pela existência de ramos de atividades variados e de formas de relacionamentos com clientes diversificadas (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005). Maneiras de agrupar e métodos de classificação dos serviços têm sido desenvolvidos para permitir a obtenção de ideias inovadoras, de *insights* estratégicos e de análises das práticas de gestão, a partir de situações semelhantes entre organizações de ramos diferentes.

Entre as maneiras significativas pelas quais se podem agrupar ou classificar os serviços, merece destaque o método de classificação dos serviços desenvolvido por Lovelock e Wright, (2007). Segundo os autores, os serviços podem ser agrupados quanto a:

- grau de tangibilidade ou intangibilidade dos processos de serviço – processos de serviços tangíveis ou intangíveis não apenas moldam a natureza do sistema de entrega do serviço, como também afetam o papel dos funcionários e a experiência dos clientes;
- destinatário direto do processo de serviço – a natureza do encontro de serviço entre fornecedores e seus clientes varia amplamente de acordo com a medida na qual os próprios clientes são integralmente envolvidos no processo do serviço;
- lugar e tempo de entrega do serviço – conforme a natureza do serviço, ele será executado na própria organização, nas instalações do cliente ou em ambos, ou a entrega será feita via outros canais;

- grau de personalização ou padronização – os serviços podem ser classificados de acordo com o grau de personalização (características do serviço devem ser adaptadas para atender às necessidades e preferências específicas de cada cliente) ou padronização (todos os clientes devem receber o mesmo serviço);
- natureza da relação com os clientes – na relação de serviços com os clientes eles poderão ser identificados (natureza permanente) ou não identificados (natureza transitória).
- Medida na qual a oferta e a demanda estão em equilíbrio – alguns ramos encontram demanda constante por seus serviços, ao passo que outros enfrentam flutuações importantes.

De acordo com Grönroos (2003, p. 78),

[...] o valor que uma empresa pode oferecer não está embutido nos recursos utilizados no processo de serviço, mas surge durante os processos de consumo ou utilização dos clientes, quando eles usam estes recursos em interações com o fornecedor de serviços para alcançar um resultado para si próprios.

Após essa revisão dos conceitos e características dos serviços, torna-se pertinente esboçar uma abordagem acerca dos serviços na economia.

### **2.1.2 Os serviços na economia**

Os serviços constituem importante e forte papel na economia de hoje não só no Brasil, onde respondem por 55% do Produto Interno Bruto (PIB), conforme demonstrado no GRÁF. 1, como também no mundo. Em todos os países desenvolvidos, o setor de serviços ocupa posição de destaque na economia. Nos Estados Unidos e no Canadá, respondem, respectivamente, por 75,2% e 73,4% do Produto Nacional Bruto (LOVELOCK; WRIGHT, 2007).

Em 2000, 64% da riqueza mundial foi gerada pelas instituições financeiras, operadoras de telefonia, provedores de internet e todas as formas de comércio, entre outras atividades que fazem parte da categoria de serviços.

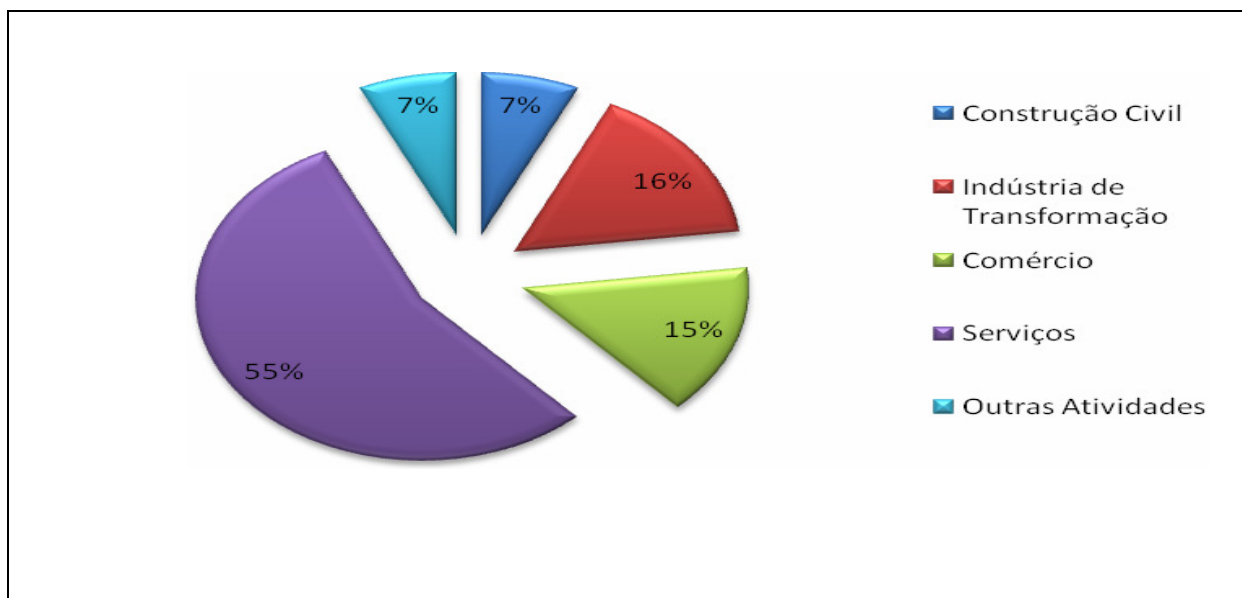


Gráfico 1 – Participação dos Serviços no PIB brasileiro  
Fonte: IBGE (2005)

As estatísticas do Banco Mundial mostram que o setor de serviços responde por mais da metade do Produto Nacional Bruto e emprega também mais da metade da mão de obra em muitas nações da América Latina e do Caribe (TAB. 1), apesar de em muitos destes países existirem uma enorme economia que não é captada pelas estatísticas oficiais devido à informalidade. (LOVELOCK; WRIGHT, 2007).

(continua)

Tabela 1 – Tamanho do setor de serviços em países da América Latina e Caribe

País	DISTRIBUIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO			
	Porcentagem dos Serviços no PNB	Agricultura	Indústria	Serviços
Argentina	68	11,5	31,4	57,1
Brasil	56,7	15,6	22,4	62
Costa Rica	60	21,3	28,9	49,8
Republica Dominicana	55	20,4	32,3	47,3
Equador	50	29,7	18,5	51,8
El Salvador	60	31,5	21,6	46,9
Guatemala	57	51,6	16,6	31,8

Fonte: Lovelock e Wright (2007, p. 7).

Tabela 1 – Tamanho do setor de serviços em países da América Latina e Caribe

DISTRIBUIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO				
País	Porcentagem dos Serviços no PNB	Agricultura	Indústria	Serviços
Honduras	50	32,7	22,3	45
México	68	23,1	20,7	56,2
Panamá	76	24,6	14,1	61,3
Trinidad-Tobago	55	11,7	27,4	60,9
Uruguai	67	12,5	26,4	61,1
Venezuela	59	10,6	27	62,4

Fonte: Lovelock e Wright (2007, p. 7).

À medida que uma economia nacional se desenvolve, a participação do emprego entre a agricultura, a indústria (incluindo fabricação e extrativismo) e os serviços muda drasticamente. A FIG. 1 mostra como a evolução para uma base de emprego dominada pelos serviços tende a ocorrer à medida que, no curso do tempo, se eleva a renda *per capita*. “Na maioria dos países, inclusive no Brasil, o setor dos serviços na economia é muito diversificado, incluindo uma variada gama de atividades que vão desde empreendimentos gigantescos que operam em uma base global até pequenas empresas que atendem uma única cidade ou bairro” (LOVELOCK; WRIGHT, 2007, p. 6).

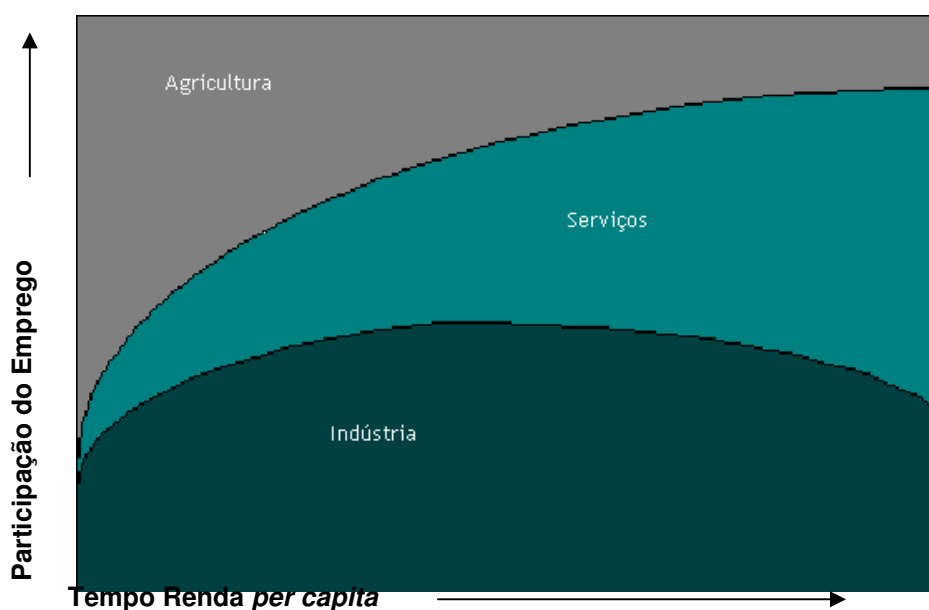


Figura 1 – A estrutura mutável do emprego à medida que uma economia se desenvolve  
Fonte: LOVELOCK; WRIGHT (2007, p. 6).

A maior parte do crescimento dos novos empregos está no setor de serviços. No Brasil, são mais de 34 milhões de pessoas empregadas neste setor, em um universo de 855.226 empresas legalmente constituídas, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2005).

É evidente o destaque dos serviços na economia brasileira pelos dados apresentados. Daí a importância de se desenvolver conceitos e técnicas de administração para as operações de serviços, bem como avaliar a sua evolução, pelo menos com a mesma ênfase que tem sido dada à manufatura, para que não se corra o risco de ter a economia dominada por uma atividade pouco produtiva e vulnerável à competição internacional (GIANESI; CORRÊA, 2008).

### 2.1.3 Serviços contábeis

O Decreto-lei 9.295, de 27 de maio de 1946, norma regulamentadora da profissão contábil, determina o seguinte:

**Art. 25.** São considerados trabalhos técnicos de contabilidade:

- a) organização e execução de serviços de contabilidade em geral;
- b) escrituração dos livros de contabilidade obrigatórios, bem como de todos os necessários no conjunto da organização contábil e levantamento dos respectivos balanços e demonstrações;
- c) perícias judiciais ou extra-judiciais, revisão de balanços e de contas em geral, verificação de haveres, revisão permanente ou periódica de escritas, regulações judiciais ou extra-judiciais de avarias grossas ou comuns, assistência aos Conselhos Fiscais das sociedades anônimas e quaisquer outras atribuições de natureza técnica conferidas por lei aos profissionais de contabilidade.

**Art. 26** Salvo direitos adquiridos *ex-vi* do disposto no art. 2º do Decreto nº 21.033, de 8 de fevereiro de 1932, as atribuições definidas na alínea *c* do artigo anterior são privativas dos contadores diplomados.

O art. 2º da Resolução CFC 560/83 ratifica as atividades dos contabilistas, estendidas às empresas de serviços contábeis que realizam a execução de serviços de contabilidade em geral, conforme se segue:



**Art. 2º.** O contabilista pode exercer as suas atividades na condição de profissional liberal ou autônomo, de empregado regido pela CLT, de servidor público, de militar, de sócio de qualquer tipo de sociedade, de diretor ou de conselheiro de quaisquer entidades, ou, em qualquer outra situação jurídica definida pela legislação, exercendo qualquer tipo de função. Essas funções poderão ser as de analista, assessor, assistente, auditor, interno e externo, conselheiro, consultor, controlador de arrecadação, *controller*, educador, escritor ou articulista técnico, escriturador contábil ou fiscal, executor subordinado, fiscal de tributos, legislador, organizador, perito, pesquisador, planejador, professor ou conferencista, redator, revisor.

Por sua vez, as organizações contábeis são reguladas pela Resolução CFC 868, de 9 de dezembro de 1999, que traz em seu art. 2º distinção entre as duas modalidades de organizações:

- a) escritório individual – assim caracterizado quando o contabilista, embora sem personificação jurídica, executa suas atividades independentemente do local e do número de empresas ou serviços sob sua responsabilidade.
- b) organização contábil – pessoa jurídica de natureza civil, constituída sob a forma de sociedade, tendo por objetivo a prestação de serviços profissionais de contabilidade.

Ainda de acordo com a Resolução CFC 868, de 9 de Dezembro de 1999, as organizações contábeis constituídas sob a forma de sociedade serão integradas por contadores e técnicos em contabilidade, sendo permitida a associação com profissionais de outras profissões regulamentadas, desde que estejam registrados nos respectivos órgãos de fiscalização, buscando-se a reciprocidade dessas profissões.

Ressalta-se que as atribuições dos contabilistas devem ser estendidas inteiramente às empresas de serviços contábeis, uma vez que elas realizam a organização e execução dos serviços de contabilidade em geral, bem como de todo o conjunto de atividades necessárias a organização contábil.

Para Thomé (2001), em geral, as empresas de contabilidade prestam serviços para pessoas jurídicas, sejam micro, pequenas, médias ou grandes empresas, e pessoas físicas que atuam em todos os ramos de atividade econômica, dedicando-se tanto à execução dos serviços como ao assessoramento a seus clientes.

Lyra (2003) Classifica os serviços das empresas de contabilidade quanto a(o):

- a) objetivo do serviço – controlar o patrimônio e fornecer informações sobre a situação econômico-financeira dos clientes;
- b) delimitação do serviço – serviço profissional regulamentado por lei, eminentemente explícito, descrito em contrato de prestação de serviços;
- c) grau de interação com o cliente – alto;
- d) tecnologia – utilização crescente de hardwares e softwares, porém com maior ênfase na especialização dos profissionais prestadores dos serviços;
- e) natureza – serviço de natureza intangível, com base no conhecimento e em informações específicas;
- f) tipologia – serviço profissional com alto conteúdo tecnológico e de conhecimento;
- g) estrutura de produção – matricial, porém podendo adotar, nas áreas de consultoria, a estrutura por projetos;
- h) método de fornecimento – nas dependências do cliente e/ou da empresa de contabilidade;
- i) relacionamento entre o tomador e prestador do serviço – contínuo;
- j) tipos de clientes – pessoas físicas e/ou jurídicas (públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos);
- k) envolvimento relativo de bens – serviços puros.

No entendimento de Figueiredo e Fabri (2000), a organização de serviços contábeis é aquela que tem como missão prestar serviço de natureza contábil. Nela centralizam-se e executam-se as informações patrimoniais de pessoas físicas ou jurídicas, sob sua responsabilidade, que exercem diversas atividades econômicas.

Os dois autores ainda afirmam que “a missão da empresa contábil é atender a sociedade, suprimindo as necessidades das empresas clientes de informações econômico-financeiras que otimizem os controles contábeis de seus patrimônios”. No sentido de fornecer aos clientes informações econômico-financeiras é que se ressalta a necessidade de uma boa qualidade dos serviços prestados a todas as empresas.

Após essa contextualização dos serviços, torna-se pertinente tratar dos conceitos e características da inovação, pelo fato de estar relacionado ao problema que será investigado neste estudo.

## **2.2 Inovação: conceitos e características**

Apesar de os estudos sobre inovação não serem recentes, a complexidade do processo inovativo e as diferentes formas em que ocorre nos diferentes tipos de empresas – industriais, comerciais ou de serviços – demonstram ainda hoje uma dificuldade para definir o que é inovação, razão pela qual uma série de conceitos é apresentada no desafio de compreender as origens, a evolução e a extensão do tema.

Já no início do século XX o estudo da inovação tem o seu berço na literatura econômica, com os trabalhos desenvolvidos pelo economista austríaco Joseph Alois Schumpeter, em *Teoria do Desenvolvimento Econômico*, obra originalmente publicada em 1912 e *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, em 1943. Descontente com a visão de equilíbrio econômico e com o papel atribuído à inovação no processo de desenvolvimento, Schumpeter (1985) argumenta que o desenvolvimento econômico é impulsionado pelo progresso técnico; isto é, pela mudança tecnológica.

O economista Schumpeter (1982) cita que a economia funciona de maneira cíclica em que é fundamental o processo de inovação tecnológica. Alerta na sua teoria para o fato de que a inovação pode assumir várias formas. Não é necessário, pois, que se invente algo novo, podendo mesmo submeter uma ideia já existente a uma nova forma de realizá-la ou a uma nova situação.

A abordagem schumpeteriana destacou o conceito de destruição criativa, que afirmava ser necessário destruir o velho e construir algo novo, com potencial de crescimento. Assim, o novo produto passa a ocupar o lugar do velho produto, e as novas estruturas produtivas derrubam as estruturas até então vigentes. (SCHUMPETER, 1984).

De acordo com o conceito de destruição criativa, o autor entende que a característica dinâmica do capitalismo está fundamentada, basicamente em um processo contínuo de destruição criativa, sendo o progresso o resultado da destruição criadora, da seguinte forma:

O impulso fundamental que inicia e mantém o movimento da máquina capitalista decorre de novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria [...]. A abertura de novos mercados — estrangeiros ou domésticos — e o desenvolvimento organizacional, da oficina artesanal aos conglomerados [...] ilustram o mesmo processo de mutação industrial [...] que incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova. Esse processo de Destruição Criativa é o fato essencial do capitalismo. É nisso que consiste o capitalismo e é aí que têm de viver todas as empresas capitalistas (SCHUMPETER, 1984, p.112).

A palavra *inovação* vem do latim *innovare* que significa “fazer algo novo”. A visão schumpeteriana distingue claramente inovação de invenção. Enquanto a invenção é a ideia em si, traduzida por um modelo de um produto ou processo, a inovação, no senso econômico, concretiza-se quando ocorrem transações comerciais envolvendo o novo dispositivo, produto, processo ou sistema. Nesta visão de Schumpeter (1984), inovação é, portanto, limitada à comercialização de um novo produto ou à execução de um novo processo de fabricação.

Não somente pela abordagem econômica, mas em um sentido mais amplo, a definição de inovação pode ser entendida com um processo de busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos de produção e arranjos organizacionais. As atividades de inovação podem ser caracterizadas por ser um processo descontínuo e irregular, além de não obedecer a um padrão linear e regular, possuindo um considerável grau de incerteza, posto que a solução dos problemas existentes e as consequências das resoluções são, *a priori*, desconhecidas, influenciando os diversos setores da economia e os mais variados mercados (DOSI, 1988).

Considerando que na maioria dos setores empresariais as organizações têm adotado estratégia de mudança contínua para fazer frente às incertezas do ambiente, Damanpour (1991) define a inovação como a adoção de um dispositivo,

sistema, política, programa, processo, produto ou serviço gerado internamente ou adquirido pela organização e que é, portanto, novo para a organização que a adota, classificando-a, neste contexto, como: administrativa, tecnológica, de produto, de processo, radical e incremental.

A inovação administrativa envolve a estrutura organizacional e os processos administrativos. Está diretamente relacionada à gestão de inovações de uma organização.

A inovação tecnológica refere-se à introdução de novos produtos e serviços, e à tecnologia dos processos de produção. Está relacionada à atividade principal da organização (DAMANPOUR,1991).

Segundo a visão do autor, a inovação de produto envolve novos produtos e serviços introduzidos para atender às necessidades de um usuário externo ou de mercado.

A inovação de processo tem um enfoque mais complexo, que envolve diversas variáveis (matérias-primas, especificações de tarefas, mecanismos de fluxo de trabalho e de informações, equipamentos), que têm por finalidade viabilizar a produção de um produto ou a prestação de um serviço.

Ainda segundo Damanpour (1991), a inovação radical representa um rompimento das práticas e atividades existentes na organização.

A inovação incremental representa uma baixa ruptura com estas mesmas práticas e atividades, mas em ambas as situações sempre propondo novas ideias às ações organizacionais (DAMANPOUR,1991).

Também Freeman (1987) classificou a inovação, em quatro categorias, fazendo algumas distinções entre os tipos: incremental, radical, mudanças do sistema tecnológico e mudança no paradigma tecno-econômico (revolução tecnológica).

A inovação incremental ocorre com maior ou menor frequência em qualquer indústria ou atividade de serviço. Embora muitas inovações incrementais possam

surgir como resultado de programas organizados de pesquisa e desenvolvimento, estas inovações podem ocorrer continuamente não tanto como resultado de atividade de pesquisa e desenvolvimento, mas como resultado de invenções e melhorias sugeridas por engenheiros e outros profissionais envolvidos diretamente com o processo de produção ou como resultados de iniciativas e propostas de usuários (FREEMAN, 1987).

A inovação radical compreende eventos descontínuos, que alteram a base tecnológica com frequência, envolve a combinação de produtos, processos e inovações organizacionais, realizada em empresas e/ou universidades e laboratórios do governo.

As mudanças do sistema tecnológico afetam um ou vários setores da economia, assim como causam a entrada de uma empresa em novos setores. Baseiam-se na combinação de inovação radical e inovação incremental, junto com inovações organizacionais, afetando mais do que uma ou uma pequena quantidade de empresas. Algumas mudanças no sistema tecnológico são tão fortes que têm importante influência no comportamento da economia (FREEMAN, 1987).

A expressão *paradigma tecno-econômico* implica um processo de seleção econômica no âmbito da combinação de inovações tecnicamente factíveis. De fato, isso toma um tempo relativamente longo. Um paradigma tecno-econômico é aquele que afeta a estrutura e as condições de produção e distribuição de quase todo o ramo da economia (FREEMAN, 1987).

A inovação vem conquistando a atenção de estudiosos, como Drucker (1991), Rogers (1995), Tushman e Nadler (1997), Reis (2004), Tidd, Bessant e Pavitt (2005) e Moreira e Queiroz (2006), em virtude da importância que essa variável passou a representar no desempenho e na competitividade de empresas e instituições.

Segundo Drucker (1991), a inovação pode ser entendida como o uso de novos conhecimentos tecnológicos e de mercado para oferecer um novo produto ou serviço aos consumidores. O produto é considerado novo se tiver custo inferior, se seus atributos tiverem sido melhorados, se apresentar novos atributos (que não

possuía antes) ou se representar novidade para o consumidor (produto que nunca existiu antes no mercado).

E, ainda, Drucker (1998) considera que a inovação deve ser uma prática sistemática e apresenta como fontes de inovação: pesquisa e desenvolvimento, ocorrências inesperadas, necessidades do processo, incongruências, mudanças no mercado ou indústria, mudanças demográficas, mudanças na percepção e novos conhecimentos.

Rogers (1995) define inovação como uma ideia ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo. Tushman e Nadler (1997) consideram a inovação como a criação de um produto, serviço ou processo que seja novo para a unidade de negócios da empresa, como forma de competir em ambientes dinâmicos e em contínuas mudanças tecnológicas.

Reis (2004) salienta que a inovação também pode ser definida como a aplicação de novos conhecimentos, novas descobertas, o que resulta em novos produtos, processos ou serviços, ou ainda em melhoria significativa de alguns de seus atributos, devendo estes produtos ou serviços, novos ou melhorados, ter aceitação no mercado para aumento da competitividade e rentabilidade da empresa.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2005), a inovação pode ser conceituada como um processo que visa transformar oportunidade em novas ideias e colocá-las amplamente em prática, combinando conhecimento, habilidades tecnológicas e experiência para gerar novos produtos e serviços, e conquistando consequentemente vantagens competitivas.

Neste ambiente global de competitividade, Moreira e Queiroz (2006) definem inovação como sendo o processo pelo qual as organizações utilizam suas capacitações e recursos para desenvolver novos produtos, serviços, sistemas operacionais ou de produção, formas de trabalho e tecnologias que melhor atendam às demandas de seus consumidores.

Apesar de manter sua origem schumpeteriana, o conceito de inovação evolui ao longo do tempo, com diversas abordagens e várias interpretações, sempre voltadas para o ambiente, seja interno ou externo da organização, que, de maneira geral, apresenta-se como estudos similares, tendo como foco principal a busca contínua pela melhoria da performance estratégica das organizações, uma vez elas buscam defender suas posições no mercado e ganhar vantagem competitiva.

Nesse sentido, Hamel (2000) destaca que as preocupações da empresa inovadora estão trocando de foco e ressalta que a empresa inovadora está repensando seu conceito de negócio. Grandes mudanças são oriundas de uma alteração radical na concepção do negócio da empresa. Novos modelos de negócio são mais do que tecnologias disruptivas e abrem novas possibilidades para a empresa.

A inovação no conceito de negócio parte do raciocínio de que a única maneira de escapar da hipercompetição é criar um modelo de negócio que seja tão diferente dos anteriores e que surpreenda os concorrentes (HAMEL, 2000).

Há, dessa forma, consonância na literatura de que tanto as inovações tecnológicas em produtos quanto aquelas em processos exercem papel estratégico para o alcance de um melhor desempenho nas empresas. Ser capaz de fazer algo novo que ninguém mais consegue fazer, ou fazer alguma coisa melhor do que os demais ou, ainda, ser capaz de oferecer um serviço de melhor qualidade, com bem mais agilidade do que a concorrência constituem-se em importante fator estratégico de competição (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005).

Neste debate científico acerca da inovação, destaca-se a principal fonte internacional de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação, o Manual de Oslo de 2006. Este Manual, em sua terceira edição, resultou do fórum de debates criado pela *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD). Desde 1992, visa fornecer definições concisas sobre inovação, atividades de inovação e empresas inovadoras, buscando evoluir e acompanhar as mudanças que vêm ocorrendo, principalmente para incluir em sua versão mais recente as inovações de marketing e organizacionais, dada a complexidade do processo de inovação, assim como as variações com que a inovação ocorre nas empresas.



Segundo o Manual de Oslo (2006), uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. As atividades de inovação são etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem, ou visam conduzir, à implementação de inovações. Algumas atividades de inovação são em si inovadoras; outras são novas, mas são necessárias para a implementação de inovações. As atividades de inovação também inserem a P&D que não esteja diretamente relacionada ao desenvolvimento de uma inovação específica.

Um aspecto geral de uma inovação é que ela deve ter sido implementada. Um produto novo ou melhorado é implementado quando introduzido no mercado. Algumas empresas inserem-se em projetos de inovação bem definidos, como o desenvolvimento e a introdução de um novo produto, enquanto outras realizam primordialmente melhoramentos contínuos em seus produtos, processos e operações. Uma empresa inovadora é aquela que implementou uma inovação durante o período de análise (MANUAL DE OSLO, 2006).

Ainda segundo o Manual de Oslo (2006), o requisito mínimo para se definir inovação é que o produto, o processo, o método de marketing ou organizacional sejam novos (ou significativamente melhorados) para a empresa. Isso inclui produtos, processos e métodos em que as empresas sejam pioneiras a desenvolver e aqueles que foram adotados de outras empresas ou organizações.

Diante deste contexto, o Manual de Oslo (2006) apresenta quatro tipos de inovação: de produto, de processo, de *marketing* e organizacional, apresentados no QUADRO 2, com a sua definição e principais características.

Tipos de Inovação	Definição	Características principais
Produto	Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.	As inovações de produtos podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem basear-se em novos usos ou combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes. O termo <i>produto</i> abrange bens como serviços.
Processo	Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.	As inovações de processos podem visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade ou, ainda, produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados.
Marketing	A inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.	Inovações de marketing são voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas.
Organizacional	Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.	Inovações organizacionais podem visar a melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho, ganhando acesso a ativos não transacionáveis ou reduzindo custos de suprimentos.

Quadro 1 - Tipos de inovação

Fonte: Adaptado de Manual de Oslo (2006).

As definições do Manual de Oslo (2006) são importantes, na medida em que consideram a inovação como algo de maior extensão que os resultados de pesquisa e desenvolvimento. Um amplo entendimento sobre os tipos de inovação permite categorizar as atividades de inovação assumidas pelas empresas, as quais podem conduzir tanto ao desenvolvimento e à implementação de inovações como à melhoria na capacidade de inovação na empresa.

A partir dos conceitos de inovação tratados do ponto de vista dos diversos autores mencionados, o foco a seguir volta-se para a inovação em serviços.

## 2.3 Inovação em serviços

É perceptível o avanço do setor de serviços na economia do Brasil e do mundo. Para compreender as características deste setor, autores estudam a questão da inovação nos serviços como intuito de desvendar o papel da inovação neste setor, verificando como ocorre, sobre que base se desenvolve e quais são os seus impactos nos contextos econômico e social como um todo.

O tema “Inovação em serviços” remonta ao início dos anos de 1980, com uma crescente atenção dos pesquisadores europeus, percebida pela literatura internacional, no sentido de captar as particularidades do setor de serviços e analisar as especificidades das atividades inovativas neste segmento, denominado “Indústria de serviços”.

Notoriamente com o avanço da tecnologia da informação, em que novos conceitos e relações se estabelecem, demanda-se uma reflexão das particularidades do processo de inovação. A inovação é caracterizada pelos seguintes aspectos:

- a) “A inovação está associada à **incerteza** sobre os resultados das atividades inovadoras”. Não se sabe de antemão qual será o resultado das atividades de inovação. Por exemplo, se a P&D vai resultar no desenvolvimento bem-sucedido de um produto comercializável ou qual é a quantidade necessária de tempo e de recursos para implementar um novo processo de produção, *marketing* ou método de produção, ou o quão bem-sucedidas essas atividades serão.
- b) “A inovação envolve **investimento**”. O investimento relevante pode incluir a aquisição de ativos fixos ou intangíveis, assim como outras atividades (tais como o pagamento de salários ou as compras de materiais ou de serviços) que podem render retornos potenciais no futuro.
- c) “A inovação é o substrato dos **transbordamentos**.” Os benefícios da inovação criadora são raramente apropriados por completo pela empresa inventora. As empresas que inovam por meio da adoção de uma inovação podem beneficiar-se dos transbordamentos de conhecimentos ou do uso da

inovação original. Para algumas atividades de inovação os custos da imitação são substancialmente menores do que os custos de desenvolvimento. Por isso, deve-se exigir um mecanismo efetivo de apropriação que ofereça um incentivo a inovar.

d) “A inovação requer a **utilização de conhecimento novo** ou um novo uso ou combinação para o conhecimento existente”. O conhecimento novo pode ser gerado pela empresa inovadora no curso de suas atividades, isto é, pela P&D intramuros, ou adquirido externamente de vários canais, por exemplo, pela compra de uma nova tecnologia. O uso de conhecimento novo ou a combinação do conhecimento existente requer esforços inovadores que podem ser distinguidos das rotinas padronizadas.

e) A inovação visa melhorar o desempenho de uma empresa com o ganho de uma **vantagem competitiva** (ou, simplesmente, a manutenção da competitividade), por meio da mudança da curva de demanda de seus produtos (por exemplo, aumentando a qualidade dos produtos, oferecendo novos produtos ou conquistando novos mercados ou grupos de consumidores), ou de sua curva de custos (por exemplo, reduzindo custos unitários de produção, compras, distribuição ou transação), ou pelo aprimoramento da capacidade de inovação da empresa (por exemplo, aumentando sua capacidade para desenvolver novos produtos ou processos ou para ganhar e criar novos conhecimentos) (MANUAL DE OSLO, 2006, p. 43).

Toda a atividade de inovação, quer no setor de serviços ou em qualquer outro setor da economia, tem por objetivo desenvolver e implementar novos processos, novos produtos, novos métodos de vendas ou, até mesmo, mudanças propriamente ditas nas práticas e na estrutura organizacional da empresa.

As diversas abordagens teóricas sobre a inovação em serviços têm proporcionado um debate na literatura acerca do processo de inovação em serviços. Estudos realizados por Dosi (1988), Gallouj (1998), Hauknes (1998), Las Casas (1999), Miles (2001) e Howells e Tether (2004) têm enfatizado a importância da inovação no setor de serviços e a contribuição do setor de serviços para o crescimento e

desenvolvimento econômico, comprovando a pertinência do estudo da inovação em serviços sob a abordagem evolucionária dos sistemas de inovação.

Abrindo a discussão o economista italiano Giovanni Dosi (1988) argumenta que longe de ser linear, o processo inovativo se caracteriza por ser descontínuo e irregular, com a concentração de surtos de inovação, os quais vão influenciar diferentemente os diversos setores da economia em determinados períodos.

O processo de inovação envolve, então, atividades altamente cercadas de incertezas, voltadas às soluções apresentadas pelas empresas para seus problemas, em que combinam conhecimento público e privado, princípios científicos gerais, experiências e competências de processos bem articulados. Revelam, por outro lado, um caráter cumulativo, tendo em vista que a capacidade de uma empresa realizar mudanças e avanços, dentro de um padrão estabelecido, é fortemente influenciada pelas características das tecnologias que estão sendo utilizadas e pela experiência acumulada no passado (DOSI,1988).

Para Las Casas (1999), a inovação e/ou a trajetória da mudança a ser desenvolvida por uma empresa que preste serviço dependerá de sua atuação e de suas escolhas diante da ação dos vários fatores internos e externos que com ela interagem no processo de inovação.

Diante das transformações estruturais que emergem na economia de serviços, Miles (2001) categorizou os serviços em três dimensões como condição necessária para a elaboração de um processo de inovação setorial:

- a) os serviços físicos, aqueles cujos impactos de transformação derivados das tecnologias de informação e comunicação (TIC), atuam diretamente na forma de realocação através do espaço de serviços, bens e pessoas, como os serviços de logística;
- b) os serviços personalizados, que podem estar separados em dois grupos: comunitários e sociais (saúde e educação, por exemplo) e *de* consumo privado (salões de beleza, clínicas de estética, hotéis, flats, etc.), em que a difusão de TIC e

inovações organizacionais têm permitido um avanço considerável na integração dos processos gerenciais, na qualidade e produtividade destes serviços; e

c) os serviços informacionais, que se dividem basicamente em três tipos de atividades: a mídia *de massa*, caracterizada pela distribuição padronizada em escala de informações audiovisuais – cinema e televisão, por exemplo; a *infomídia*, em que as empresas distribuem informações customizadas e personalizadas em larga escala, por exemplo, os serviços de telefonia celular com imagens, as informações financeiras on-line, entre outros; e os serviços intensivos em conhecimento, em que o conhecimento, a informação especializada e a capacidade de análise e interpretação são condições necessárias para a sua oferta. São exemplos as empresas de profissões regulamentadas que somente atuam com profissionais qualificados (MILES, 2001).

Nessa mesma perspectiva, Howells e Tether (2004) admitem a diversidade dos serviços e os classificam em quatro grupos:

- a) serviços que lidam sobretudo com produtos (como transporte e logística);
- b) serviços que trabalham com informação (tais como os *call centres*);
- c) serviços baseados em conhecimento;
- d) serviços que lidam com pessoas (como cuidados com a saúde).

Embora essa diversidade deva ser lembrada, diversas características gerais aplicam-se à maioria dos serviços.

Um elemento fundamental acerca dos serviços é o fato de que a distinção entre produtos e processos é, com frequência, obscura, com a produção e o consumo ocorrendo simultaneamente. O desenvolvimento de processos pode ser mais informal para serviços do que para bens, com uma fase inicial consistindo de pesquisa, união de ideias e de avaliação comercial, seguida pela implementação. As atividades de inovação em serviços também tendem a ser um processo contínuo, consistindo em uma série de mudanças incrementais em produtos e processos. Isso pode eventualmente complicar a identificação das inovações em serviços em termos

de eventos isolados, por exemplo, a implementação de uma mudança significativa em produtos, processos e outros métodos (MANUAL DE OSLO, 2006).

Para Gopalakrishnan e Damanpour (1997), as inovações devem ser entendidas a partir de três dimensões primárias:

a) O estágio do processo de inovação, que consiste na geração da inovação e em sua adoção. Ou seja, existem as organizações geradoras de inovações e aquelas que adotam as inovações.

b) Os níveis de análise, que também podem ser diferenciados, dependendo da inovação: indústria, organização, subunidade (área, departamento) ou, ainda a inovação por si.

c) Os estudos destes autores visam à compreensão da inovação abarcando os seus vários tipos, que podem ser: produto ou processo, radical ou incremental e técnica ou administrativa.

Sobre a inovação em serviços, Gallouj (1998) explica, de forma sintética, que existem três abordagens teóricas principais: tecnicista, baseada nos serviços e integradora. A tecnicista, ou abordagem baseada em tecnologia, é a mais difundida, pois se baseia na concepção de que a inovação em serviços resulta da adoção de inovações tecnológicas desenvolvidas no setor industrial, em especial no setor de produção de bens de capital.

No que tange à abordagem tecnicista, a principal tentativa de sua sistematização é o modelo do ciclo reverso do produto, proposto por Barras (1986) que considera que a inovação em serviços se dá em um ciclo inverso ao esperado nas inovações tecnológicas. Na primeira fase, a introdução de uma nova tecnologia, em vez de causar impacto radical, levaria apenas ao aumento da eficiência da prestação de serviços existentes. No segundo estágio do ciclo, a tecnologia é aplicada para melhorar a qualidade dos serviços. Somente na fase final, quando o processo de difusão tecnológica estaria em sua fase mais avançada, a tecnologia é geradora de

uma total transformação para novos serviços (inovações radicais) ou recombinações de serviços já existentes.

Gallouj (1998) pontua que Barras (1986), com o modelo do ciclo reverso do produto, não consegue estabelecer seu propósito de uma teoria da inovação em serviços, pois trabalha com um modelo no qual a indústria tem primazia e praticamente restringe sua análise aos impactos da tecnologia da informação, sobretudo das novas tecnologias da informação da comunicação (NTIC), revelando-se no modelo a ser utilizado para o estudo da difusão de inovações tecnológicas no setor de serviços, o qual não contempla a geração de inovações tecnológicas endogenamente e, de forma alguma, a geração de inovações não tecnológicas.

Contudo, Barras (1986) possui o mérito de ter sido o primeiro a explicitamente buscar a construção de uma teoria da inovação em serviços. Sua abordagem, pode-se assim dizer, produziu um ciclo reverso também na literatura sobre inovação em serviços (GALLOUJ, 1998).

De acordo com Gallouj (1998), a abordagem baseada em serviços ressalta as especificidades de inovação em serviços e mostra inovações particulares, em especial uma grande frequência de inovações *ad hoc* (ou “adocrática” ou, ainda, contingencial), resultado de um processo de resolução de problemas do usuário por meio da coprodução do serviço. As inovações *ad hoc* são construções interativas (social) de uma solução (estratégica, organizacional, social, legal, etc) para um problema particular posto pelo cliente. Este tipo de inovação é coproduzido pelo cliente e pelo provedor do serviço. Ele não é reproduzível, isto é, dificilmente passível de replicação (SUNDBO; GALLOUJ; 1998).

A ideia central deste enfoque é que a relação usuário-produtor, mesmo considerando variações em seu grau de intensidade de acordo com o ramo dos serviços considerado, oferece oportunidades para a inovação na elaboração do serviço, incluindo produção e processo, que superam qualquer inovação tecnológica de processo ou de produto (HAUKNES, 1998).



Gallouj (1998) explica que abordagem integradora considera que a inovação envolve características genéricas, nas quais a ênfase, a cada momento, recairá sobre as peculiaridades da manufatura ou dos serviços analisados, de acordo com a intensidade da relação usuário-produtor verificados. Esta abordagem concilia inovação de bens e serviços sob uma única teoria de inovação e propõe tipologias de formas de inovação válidas tanto para serviços quanto para bens.

Seguindo a abordagem integradora, adota-se um conceito de inovação bastante amplo, tipicamente schumpeteriano, no qual a inovação pode ser identificada com a introdução de um novo serviço ou de um novo atributo em um serviço existente, com um novo método para a prestação de um serviço, com a abertura de um novo mercado, com a obtenção de uma nova fonte de insumos ou, ainda, com o surgimento de uma nova forma de organização (SCHUMPETER, 1985).

Para Sundbo e Gallouj (1998), a inovação em serviços deve ser entendida não apenas como uma inovação tecnológica, mas também como a criação de um novo conhecimento ou informação. Destacam que inovações em serviços têm características muito mais incrementais do que radicais. Assim, seu tempo de desenvolvimento é relativamente menor, desde que não haja a necessidade de pesquisa ou de busca de conhecimento científico.

Neste contexto, Sundbo e Gallouj (1998) classificam a inovação em serviços em quatro tipos:

- Inovações de produto – relacionadas com o fornecimento de um novo serviço.
- Inovações de processo – relacionadas com a modificação de procedimentos prescritos para a elaboração/produção de um serviço ou nos procedimentos de atendimento de usuário/cliente e de entrega do serviço.
- Inovações organizacionais ou gerenciais – relacionadas com a introdução de novas formas de organização planejamento e gestão.
- Inovações de mercado – relacionadas com a descoberta de novos mercados, com o novo comportamento do mercado e também com o comportamento da organização no mercado em que ela está inserida.

Os autores ainda sugerem outro tipo de inovação, já relacionada neste texto, a chamada *ad hoc*, ou seja, aquela que atende às necessidades particulares dos clientes, ou seja, um processo interativo, no qual o prestador de serviços mantém ligações internas e externas, reunidas na própria prestação, que conduzem à inovação.

Na convergência dos tipos de inovações, Sundbo e Gallouj (1998) identificam duas forças que influenciam o processo de inovação nas organizações: as forças internas e as forças externas. Destacam que o papel das forças internas, representadas pela administração estratégica da firma, pelos seus trabalhadores e pelo departamento de P&D, são determinantes para a inovação em serviços. Ressaltam que estas forças têm o compromisso de serem os provedores dos serviços, mantendo ligações internas e externas que conduzem à inovação. As forças externas, por sua vez, podem compreender as ideias e lógicas difundidas, denominadas trajetórias “gerenciais”, “institucionais”, “tecnológicas”, “sociais” e “profissionais” que influenciam, direta ou ambientalmente, determinados serviços. Em outro nível, o envolvimento das pessoas, usuários, clientes e fornecedores, cujo comportamento tem importância para as possibilidades de as firmas de serviços venderem seus serviços e, portanto, para as suas atividades de inovação.

A forma como essas forças se combinam nos processos de mudanças verificados na organização revela o modelo de gestão da inovação que está em curso, pressupondo que deva resumir todos os conhecimentos e informações, internos e externos, organizados e instrumentados para a atividade de resolução de problemas (ZAWISLAK, 1995).

Pode-se depreender que o padrão de inovação seguido por uma organização dependerá de sua percepção e de suas escolhas diante da ação de vários agentes que com ela interagem no processo de inovação (HAUKNES, 1998). A inovação poderá enfrentar barreiras relacionadas à resistência dos agentes internos, ao envolvimento no processo de inovação e à dificuldade da organização em processar as informações provenientes dos agentes externos e de envolvê-los em suas atividades de resolução de problemas (ZAWISLAK, 1995).

Além da classificação tradicional da inovação, que a divide em: “radical”, baseada em um novo conjunto de princípios científicos e de engenharia, como o desenvolvimento e introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova, e “incremental”, na qual se refere ao aprimoramento que se realiza em um produto, processo ou serviço, introduzindo mudanças relativamente menores ao produto existente, aproveitando e reforçando o potencial do design existente, conforme proposto por diversos autores que estudam inovação em serviços (FREEMAN, 1987; HENDERSON; CLARK, 1990; DAMANPOUR, 1991; REIS, 2004; TIDD, 2004; BESSANT; PAVITT, 2005), Gallouj e Weinstein (1997) propõem uma evolução nesta classificação, com base em sua visão integradora, propondo uma classificação mais abrangente da seguinte forma:

- Inovação radical – envolve a criação de um produto completamente novo.
- Inovação de melhoria – resultante da melhoria de algumas características sem modificação na estrutura do sistema como um todo.
- Inovação incremental – caracterizada pelas mudanças graduais, em que a estrutura geral do sistema permanece a mesma, mas o sistema é modificado marginalmente mediante a adição ou substituição dos elementos.
- Inovação *ad hoc* – construção interativa de uma solução para um problema particular apresentado por determinado cliente.
- Inovação recombinaiva – relaciona-se com a criação de produtos a partir de diferentes combinações de características ou produtos existentes em novos usos. É também chamada de “inovação arquitetural”.
- Inovação por formalização – consiste em organizar as sequências dos serviços, dando-lhes forma. Este tipo de inovação antecede as inovações por recombinação e *ad hoc*, uma vez que as características precisam ser identificáveis para serem re combinadas e formalizadas para ser prescrito o método.

De modo geral, observa-se que as diversas abordagens de inovação em serviços, apesar de recentes, são dinâmicas e não escondem o fato de que as transformações que vêm ocorrendo nesse processo de inovação tecnológica levam claramente a uma inovação nos serviços de forma determinante.

## 2.4 Qualidade em serviços

De acordo com Lovelock e Wright (2007), os anos de 1980 foram marcados pela crescente insatisfação do cliente com a qualidade dos produtos e serviços. Com a crescente consciência de que a melhoria da qualidade era boa para o negócio e necessária para a competição eficaz, ocorreu uma mudança radical no pensamento das organizações.

Ainda segundo os autores, as noções tradicionais de qualidade foram substituídas pelo novo imperativo de deixar a qualidade ser dirigida pelo cliente, o que trouxe enormes consequências para a importância do setor de serviços e o papel da pesquisa para os clientes. As organizações passaram a investir em programas de melhoria da qualidade destinados a entregar aquilo que os clientes almejam e na avaliação contínua do grau de satisfação dos clientes com a qualidade do serviço prestado.

Conforme Kotler (2000), a qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas.

Segundo Albrecht e Bradford (1992), a qualidade experimentada pelo cliente é aquele instante em que o prestador de serviço e o cliente encontram-se em uma interação face a face, criando empatia com o cliente, usando instrumentos para criar e enriquecer a interação. Com base nesse contato, o cliente forma uma opinião sobre a qualidade do serviço e, possivelmente, da qualidade do produto.

Bateson e Hoffman (2001, p. 363) afirmam que:

A qualidade de serviço proporciona uma maneira de obter sucesso entre serviços concorrentes. Principalmente quando várias empresas que fornecem serviços quase idênticos concorrem em uma área pequena, como acontece com os serviços de contabilidade, em que estabelecer qualidade de serviço pode ser a única maneira de se diferenciar.

O conceito de que a avaliação que o cliente faz do serviço se dá mediante a comparação entre a expectativa prévia e a percepção formada durante e após a prestação do serviço é defendida por Giansesi e Corrêa (2008), que reconhecem que além das expectativas do cliente, suas necessidades também exercem papel importante na avaliação, motivo pelo qual o prestador do serviço deverá estar atento às seguintes práticas:

- O sistema de operações de serviço deverá estar apto, no curto prazo, a atender às expectativas do cliente, pois é baseado nelas que o serviço será avaliado.
- O sistema de operações de serviço deverá, no longo prazo, visar às reais necessidades dos clientes, capacitando-se para atendê-las.
- O fornecedor do serviço deverá procurar influenciar as expectativas do cliente, sempre que identificar uma inadequação entre estas expectativas e a visão de suas reais necessidades.

Alguns pesquisadores também destacam tipos de qualidade. Grönroos (2003) sugere a existência da *qualidade técnica do resultado*, como sendo *o que* fica com o cliente ao final do processo de produção dos serviços; e a *qualidade funcional do processo*, que representa a maneira *como* o conteúdo do serviço é transferido ao consumidor. Enquanto que a qualidade técnica está ligada ao que o consumidor recebe efetivamente como serviço (o que), a qualidade funcional está ligada à maneira como o serviço é prestado (o como).

Como ilustrado na FIG 2, as duas dimensões básicas de qualidade – o *que* o cliente recebe e *como* ele o recebe –, o resultado técnico ou desfecho do processo (qualidade técnica) e a dimensão funcional do processo (qualidade funcional) estão estreitamente relacionadas com o modo como são tratados os momentos da verdade dos encontros de serviço em si e como o fornecedor de serviços funciona (GRÖNROOS, 2003).

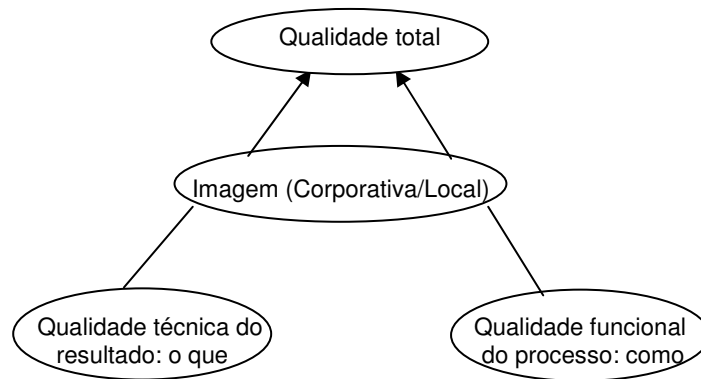


Figura 2 – Duas dimensões de qualidade de serviço  
 Fonte: GRÖNROOS, 2003, p. 87.

Para Grönroos (2003), a imagem da empresa e/ou o local são da maior importância para a maioria dos serviços, na medida em que podem afetar positiva ou negativamente a percepção da qualidade, tornando-se como o filtro de avaliação.

Grönroos (2003) defende ainda o modelo 4Q de oferta de qualidade, de *Gummesson*, combinando o modelo de qualidade percebida de serviço, a partir da ideia de que serviços e bens físicos são partes integrais dos serviços oferecidos.

O modelo inclui variáveis de expectativas e de experiências e, adicionalmente, uma variável de imagem e de marca, destacando quatro importantes dimensões da qualidade em dois grupos. Os dois primeiros são fontes de qualidade e os outros dois formam o resultado da produção e entrega dos processos de serviços:

- Qualidade de projeto – como os elementos de serviço são desenvolvidos e elaborados. Erros de qualidade de projeto resultam em mau desempenho e experiências negativas.
- Qualidade de produção e entrega – como os serviços são produzidos e entregues em comparação com o projeto. Se houver problemas em processos de serviço ou se a entrega dos bens não atender às expectativas, ocorre um problema de qualidade.
- Qualidade relacional – serviço orientado para o cliente. Atenção e empatia dos empregados de serviço demonstram competência e capacidade que contribuem favoravelmente para a qualidade relacional.

- Qualidade técnica – refere-se aos benefícios de curto e longo prazo de um pacote de serviços.

Dessa forma, o que converge para a aplicação das dimensões da qualidade dos serviços nas empresas de serviços contábeis, conforme preceitua Grönroos (2003), dever ser orientada pelo resultado do serviço – o quê (qualidade técnica – produto) e pelo processo de fornecimento do serviço – como (qualidade funcional – estrutura, sistemas e recursos necessários), aplicados em quatro fontes da qualidade: qualidade de projeto, produção, entrega e relacional.

Conforme o autor, esse modelo, demonstrado na FIG. 3, combina elementos de serviços e de bens, e pretende ser útil para desenvolver e gerenciar qualidade, não importando se o que está no centro da oferta são serviços ou bens físicos. Leva em conta o fato de que boa qualidade ou problemas de qualidade, ambos, frequentemente podem ser rastreados de volta ao escritório (qualidade de produção) ou, mesmo, mais para trás, até a prancheta do projeto (qualidade de projeto). Incorpora também as características específicas dos elementos de serviço da oferta (entrega e qualidade relacional) e inclui seus resultados de longo prazo.

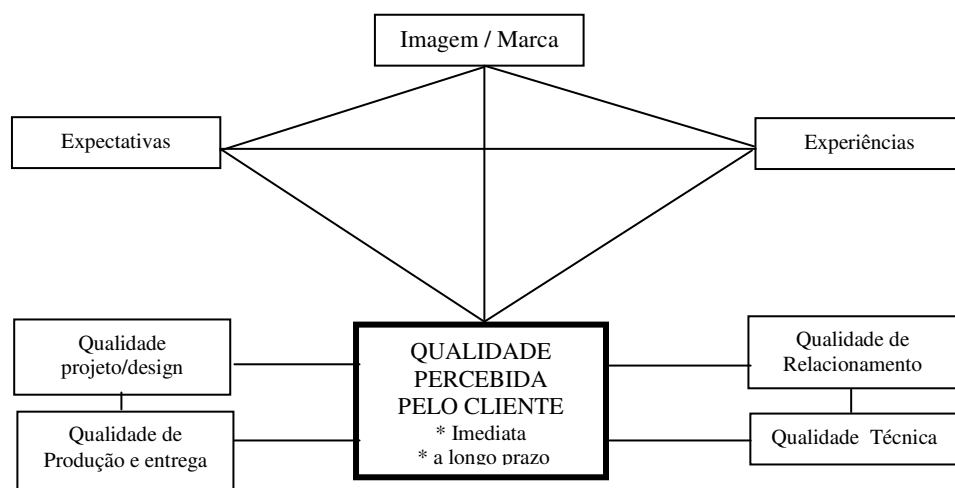


Figura 3 – O modelo 4Q de oferta de qualidade de Gummesson  
Fonte: GRÖNROOS, (2003, p. 95).

A mensuração da qualidade de serviço, de acordo com Bateson e Hoffman (2001), foi o foco de um programa de pesquisa sistemático realizado por Parasuraman, Berry e Zeithaml, em meados da década de 1980. Como resultado, identificaram que

os consumidores consideram cinco dimensões em suas análises sobre a qualidade dos serviços, conforme afirma Zeithmal e Bitner (2003):

- *Confiabilidade* – habilidade para executar o serviço prometido de modo seguro e preciso.
- *Responsividade* – vontade de ajudar os clientes e de prestar serviços sem demora, ou até mesmo em se antecipar às suas necessidades.
- *Segurança* – conhecimento dos funcionários aliado à simpatia e à sua habilidade para inspirar credibilidade e confiança.
- *Empatia* – cuidado, atenção individualizada à clientela, boa comunicação e compreensão das necessidades dos clientes.
- *Tangíveis* – aparência das instalações físicas, equipamento, pessoal e materiais impressos.

Hoje em dia, as empresas reconhecem que podem competir de modo mais eficaz, distinguindo-se pela qualidade dos serviços e pela maior satisfação de seus clientes.

Johnston e Graham (2002) definem 18 fatores de qualidade do serviço que procuram envolver a totalidade da qualidade do serviço, esclarecendo que estes são os atributos do serviço sobre os quais os clientes podem ter expectativas e que precisam ser atendidas com algum nível de especificação conforme demonstrados no QUADRO 2:



01 – <b>Acesso</b> – A acessibilidade da localização do serviço, incluindo a facilidade de encontrar o ambiente de sua prestação e clareza do trajeto.	10 – <b>Estética</b> – A extensão em que os componentes do pacote de serviços estão de acordo ou ao agrado do cliente, incluindo a aparência e a atmosfera do ambiente, a apresentação das instalações, os artigos genuínos e os funcionários.
02 – <b>Atenção/Assistência</b> – A extensão em que o serviço, particularmente o pessoal de contato, fornece ajuda ao cliente e mostra disposição em servir.	11 – <b>Disponibilidade</b> – A disponibilidade das instalações dos serviços, dos funcionários e dos bens oferecidos ao cliente. E a variedade de serviços disponibilizados ao cliente.
03 – <b>Cuidado</b> – A preocupação, a consideração, a simpatia e a paciência mostradas ao cliente. Isso inclui a extensão em que o cliente fica à vontade com os serviços sente-se emocionalmente confortável.	12 – <b>Limpeza/Atratividade</b> – A limpeza, a aparência clara e atraente dos componentes tangíveis do pacote de serviços, incluindo o ambiente as instalações, os bens e o pessoal de contato.
04 – <b>Conforto</b> – O conforto físico do ambiente e das instalações do serviço.	13 – <b>Comprometimento</b> – O comprometimento aparente dos funcionários e gerentes, com o trabalho, incluindo seu orgulho e satisfação, diligência e perfeccionismo.
05 – <b>Comunicação</b> – A habilidade de comunicar o serviço ao cliente de maneira inteligível.	14 – <b>Competência</b> – A habilidade, a expertise e o profissionalismo com que o serviço é executado.
06 – <b>Cortesia</b> – A educação, o respeito e a experiência mostrados pelo pessoal da organização de serviço, principalmente o pessoal de contato.	15 – <b>Flexibilidade</b> – Uma disposição por parte do pessoal do fornecedor a complementar ou alterar ou alterar a natureza do serviço para atender a necessidade do cliente.
07 – <b>Cordialidade</b> – O calor e a natureza da abordagem pessoal do serviço, particularmente dos funcionários em contato.	16 – <b>Funcionalidade</b> – A natureza do serviço e sua adaptação ao propósito da qualidade do serviço, das instalações e dos artigos sofisticados.
08 – <b>Integridade</b> – A honestidade, a justiça, a imparcialidade e a confiabilidade com que os clientes são tratados pela organização do serviço.	17 – <b>Confiabilidade</b> – A confiabilidade e consistência do desempenho das instalações, e do pessoal da organização de serviço. Isso inclui pontualidade de entrega e manutenção dos acordos firmados com o cliente.
09 – <b>Responsividade</b> – Velocidade e pontualidade de entrega do serviço. Isso inclui a velocidade da produção e a habilidade da organização de serviços de responder prontamente às solicitações do cliente, com espera e tempo de fila, mínimos.	18 – <b>Segurança</b> – Segurança pessoal do cliente e de suas posses enquanto participa ou beneficia-se do processo do serviço. Isso inclui a manutenção da confidencialidade.

Quadro 2 - Fatores de qualidade nos serviços.

Fonte: Johnston; Clark (2002).

Os autores entendem que estes 18 fatores são um ponto de partida para a tarefa de definir, entregar e medir a qualidade do serviço e tentam cobrir os aspectos da operação do serviço, tais como:

- experiência do serviço/ processo do serviço – sua confiabilidade, cordialidade e sentimento de segurança;
- resultado do serviço – funcionalidade e confiabilidade;
- bens tangíveis usados no serviço;
- funcionários e instalações – habilidade de comunicação, acessibilidade e conforto.

Remontando às informações colocadas neste trabalho sobre a inovação em serviços, pode-se inferir que a inovação e a qualidade têm um papel bastante importante na atuação dos prestadores de serviços de contabilidade.

Verifica-se, portanto, a necessidade de identificar o papel das empresas de serviços contábeis, esclarecendo as atribuições dos contabilistas no que diz respeito a suas prerrogativas profissionais e a sua área de atuação conforme será tratado no próximo capítulo.

## 3 CONTEXTUALIZAÇÃO

### 3.1 O perfil das organizações contábeis

Dados da Câmara de Registro, órgão deliberativo do Conselho Federal de Contabilidade, de março de 2009, permitem caracterizar o perfil macro das organizações contábeis ativas no Brasil:

- Existem atualmente no País 405.841 profissionais da contabilidade e 70.030 organizações contábeis, registradas em 27 Conselhos Regionais de Contabilidade dos estados;
- Minas Gerais ocupa o 7º lugar no *ranking* do total de organizações contábeis brasileiras.
- Deste total de organizações contábeis, 46.162 são escritórios individuais e 23.868 sociedades, pessoa jurídica de natureza civil.
- Neste universo contábil, 4,46%, ou seja, 3.124 organizações contábeis, estão localizadas em Minas Gerais, sendo 793 escritórios individuais e 2.331 sociedades.
- Em Montes Claros–MG, são 747 profissionais autônomos, 35 organizações contábeis – pessoa jurídica e 4 escritórios individuais ativos, segundo dados do Conselho Regional de Contabilidade –MG e da Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas (FENACON).

### 3.2 Cidade de Montes Claros e sua relevância em Minas Gerais

Montes Claros, cenário em que se inserem as empresas pesquisadas, é o sexto maior município de Minas Gerais. Está localizada na região do Alto Médio São

Francisco, ao norte do estado de Minas Gerais. Possui 352.384 habitantes (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2007).

Conforme dados do Departamento de Estradas e Rodagens de Minas Gerais (2009), a cidade é o segundo entroncamento rodoviário nacional, tendo-se no município um ponto de ligação e escoamento da produção entre as regiões Sul, Sudeste, Nordeste e Centro-Oeste.

Um dos principais municípios integrantes da Região Mineira do Nordeste (RMNE), Montes Claros sempre se constituiu no principal centro urbano de referência da população desta área, firmando como polo socioeconômico regional, capaz de influir na orientação e expansão do processo de desenvolvimento das regiões Norte de Minas e parte do Vale do Jequitinhonha (ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL, 2008).

Também em Montes Claros o setor de serviços tem forte papel na economia. Tem sido o maior gerador de valor para o PIB nos últimos anos, representando 58% da produção total em 2005, enquanto que a indústria participa com 25,43%; a administração pública, com 13,06%; e o setor agropecuário, com 2,85%, conforme a análise de Guedes (2008).

A análise do Produto Interno Bruto (PIB) revela uma tendência de crescimento anual, tanto a preços de mercado quanto a preços correntes, agregados e *per capita*, com o segmento de serviços superando o setor industrial, refletindo a tendência global do incremento dos serviços na composição da riqueza das economias atuais (GUEDES, 2008).

A grande transformação da economia montes-clarense deu-se a partir da implantação da Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), cujos incentivos fiscais e financeiros, por intermédio do Fundo de Investimento do Nordeste (FINOR) propiciaram modificações estruturais na realidade do município, alavancando de vez a sua economia local e, por consequência, a economia regional.

O município de Montes Claros vem se consolidando como um polo educacional de ensino superior. A partir do seu dinamismo econômico, polariza a economia, a sociedade e a política.

Os últimos dados disponíveis (IBGE, 2005) revelam a existência de um total de 11.931 empresas formais, com uma população ocupada de 64.417 pessoas.

Em 2008, o Jornal *Gazeta Mercantil* elegeu o município como o mais dinâmico de Minas Gerais e o 27º do ranking nacional. O estudo mostra que o município tem muito a crescer e se prepara para isso, por meio de investimento em infraestrutura, educação e saúde.

Feita a apresentação do contexto profissional e do local em que as empresas de contabilidade estão inseridas, parte-se para o estudo do método e da técnica de pesquisa utilizados.

## **4 METODOLOGIA**

Barros (1994 p. 10), sustenta que “o conhecimento científico é obtido através de um procedimento metódico, o qual mobiliza explicações rigorosas e/ou plausíveis sobre o que se afirma sobre um objetivo ou realidade”, corroborado por YIN (2001 p. 24) na sua afirmativa de que a “escolha de um método tem a ver com três critérios: o tipo de questão de pesquisa proposto, a extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais e o grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos”.

Assim, descreve-se neste capítulo os aspectos metodológicos utilizados na realização do estudo: o método de pesquisa adotado, a unidade de análise e observação, as técnicas de coleta de dados e o tratamento e análise dos dados pesquisados.

### **4.1 Método da pesquisa**

Este estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa de natureza descritiva de caráter quantitativo, onde se buscou identificar a percepção das empresas de contabilidade da cidade de Montes Claros (MG) quanto à inovação e à qualidade dos serviços prestados.

Conforme Richardson (1999), o método quantitativo representa a intenção do pesquisador de: garantir a precisão dos resultados; evitar distorções de análise e interpretação; e possibilitar uma margem de segurança quanto às inferências que serão feitas.

Em se tratando do aspecto quantitativo deste trabalho, verifica-se, segundo Michel (2005, p. 33), que “a pesquisa quantitativa se realiza na busca de resultados precisos, exatos, comprovados através de variáveis preestabelecidas, na qual se

preocupa verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, por meio da análise da frequência de incidências e correlações estatísticas. Na pesquisa quantitativa o pesquisador descreve, explica e prediz”.

Segundo salienta Vergara (2006), a pesquisa é quantitativa quando utiliza procedimentos estatísticos para a interpretação dos dados.

Caracteriza-se como de natureza descritiva porque, de acordo com Gil (2007) e Vergara (2009), pretendeu-se determinar as percepções e características da população estudada.

Para os estudos descritivos, ou pesquisa descritiva, diferentemente dos estudos exploratórios, ou pesquisa exploratória, segundo Cooper e Schindler (2003), são formais e estruturados, trabalham com hipóteses ou questões de pesquisa e atendem a diversos objetivos de pesquisa, tais como:

- a) descrição de fenômenos ou características associadas com a população-alvo (o que, quem, quando, onde, como);
- b) amostragem – obtenção de uma amostra representativa com as características da população em estudo;
- c) identificação das variáveis mais importantes do estudo e das associações entre diferentes variáveis;
- d) descoberta e mensuração das relações causais entre as variáveis.

Além do método da pesquisa, serão tratadas nesta seção a população e amostra pesquisada, além das técnicas de coleta de dados e das técnicas de análise de estudo para atingir aos objetivos propostos.

## **4.2 População e amostra**

Nesta pesquisa, a população representa todas as empresas prestadoras de serviços contábeis (escritórios de contabilidade) estabelecidos na cidade de Montes Claros–MG, com personalidade jurídica própria, sociedades simples ou empresárias, que estão em funcionamento na prestação de serviços da área contábil. Destas, 25 empresas foram identificadas nos registros do Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais (CRC-MG), em maio de 2009, e 10 empresas localizadas na relação disponibilizada pela Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas (FENACON) no site do portal do empreendedor (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2009).

De uma população de 35 empresas de contabilidade, foram pesquisadas 25 empresas, atingindo-se um percentual de alcance de 71,4%.

Dentro desta amostra observou-se a percepção dos gestores/proprietários destes escritórios de contabilidade situados em Montes Claros–MG, que respondem pela gerência e representação da empresa conforme os seus atos constitutivos.

## **4.3 Técnicas de coleta de dados**

Neste estudo, a coleta de dados está dividida em duas etapas. Inicialmente, efetuou-se uma pesquisa bibliográfica e documental acerca do estudo proposto, incluindo-se uma consulta ao site do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), uma visita pessoal ao Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais (CRC-MG) e à Delegacia Seccional do CRC-MG em Montes Claros-MG, que permitiram descrever e contextualizar o universo pesquisado.



Em seguida foi realizada a coleta de dados primários, via aplicação de um questionário impresso, estruturado conforme apresentado no APÊNDICE A, dividido em duas fases.

A primeira fase investiga os dados demográficos e ocupacionais dos gestores/proprietários e a caracterização das empresas quanto ao tempo de existência, forma de tributação, número de clientes em carteira, faixa de faturamento, número de empregados, serviços contábeis prestados e relatórios contábeis elaborados.

Na segunda fase, para tipificar e analisar as variáveis de inovação e qualidade dos serviços prestados pelas empresas, levou-se em consideração os tipos de inovação definidos pela terceira edição do Manual de Oslo (2006) e o modelo de qualidade de serviço de Grönroos (2003), com aplicação de um questionário composto por perguntas fechadas com escala Likert com 5 (cinco) pontos.

A escala Likert foi adotada uma vez que se pede às pessoas consultadas que externem sua posição em relação ao conceito posto, garantindo-se a coerência interna da escala, sendo que esta abordagem a ser utilizada é definida por Malhotra (2006) como direta; ou seja, não é encoberta.

O escalonamento Likert abrange neste estudo um conjunto de cinco pontos de uma escala que vai de um extremo a outro do conceito, para não confundir os respondentes e também pelo fato de que esse número é ou foi utilizado em grande parte pelas pesquisas sobre o tema inovação e qualidade em serviços. Assim, de acordo com Michel (2005), obtém-se uma pontuação para cada item, sendo a soma desses valores o indicativo da atitude favorável ou desfavorável.

Essa modalidade de coleta de dados, de acordo com Malhotra (2006), caracteriza-se como a mais adequada para investigações descritivas, como no caso desta investigação. Ao público composto da amostra foram apresentadas perguntas diretas e de forma não disfarçada, divididas em inovação e qualidade.

Para aferir se a escolha e definição das medidas foram consideradas adequadas e se a sequência de itens permitia ao respondente uma fluência nas respostas, o questionário foi previamente testado com três profissionais de contabilidade. O objetivo da utilização do pré-teste é verificar se os elementos abaixo se confirmam, conforme Marconi e Lakatos (2003):

- a) Fidedignidade – qualquer pessoa que o aplique obterá sempre os mesmos resultados.
- b) Validade – os dados recolhidos são necessários à pesquisa.
- c) Operatividade – vocabulário acessível e significado claro.

A análise das assertivas, de acordo com o pré-teste, mostrou que o instrumento foi bem entendido pelos respondentes e guarda boa relação com a revisão de literatura, justificando a aplicação do questionário.

Após a aplicação dos questionários, os dados foram armazenados em uma planilha Excel, para ser feito o tratamento destes posteriormente.

#### **4.4 Tratamento e análise dos dados**

Os dados coletados na pesquisa foram tratados por meio de um processo analítico-descritivo, em que as respostas dos questionários estruturados foram categorizadas de acordo com os objetivos específicos, buscando retratar a percepção as empresas de contabilidade pesquisadas da cidade de Montes Claros (MG) quanto à inovação e qualidade nos serviços contábeis prestados.

De acordo com Ludke e André (1986), à medida que as informações e as evidências forem coletadas, o pesquisador deve avaliar a pertinência das questões formuladas inicialmente e, se necessário, redirecioná-las. Nesse sentido como houve pertinência das questões formuladas, não foi preciso excluir nenhuma questão.

Para Peternelli (2009), a estatística descritiva objetiva resumir os dados de uma variável quantitativa em tabelas e gráficos, que favorece a análise do comportamento dos dados da amostra. São medidas descritivas, conforme o texto *Projeto de Ensino: Aprendendo fazendo estatística* (GUEDES *et al.*, 2009. p. 28), medidas de posição, dispersão e outras.

Dessa forma, todas as informações foram levantadas, com o auxílio de planilha eletrônica Excel, e organizadas a partir da análise do conteúdo de cada resposta, de forma a obter dados estatísticos descritivos simples, que, caracterizando a unidade de observação, atingiu dois níveis: descrição dos dados e avaliação das generalizações obtidas a partir desses dados (GIL, 2007).

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo, estruturado em cinco seções, tem por finalidade apresentar e analisar os resultados da pesquisa sequencialmente, conforme proposto nos objetivos específicos:

- a) Caracterizar o mercado de contabilidade em Montes Claros-MG;
- b) Verificar a percepção das empresas quanto à inovação dos serviços contábeis prestados;
- c) Descrever e analisar os tipos de inovações identificadas pelos gestores das empresas de contabilidade, à luz do Manual de Oslo;
- d) Verificar a percepção das empresas quanto à qualidade dos serviços contábeis prestados;
- e) Identificar a qualidade dos serviços citada pelos gestores, de acordo com o modelo proposto por Grönroos (2003).

### **5.1 Caracterização do mercado de contabilidade em Montes Claros-MG**

Como foi tratado no capítulo 4, foram contatadas, pessoalmente pela pesquisadora, 35 empresas da área contábil sendo que 25 manifestaram interesse em participar da pesquisa e atenderam às exigências de validação das informações coletadas, o que representa 71,4% do universo empresarial contábil.

Esta seção propõe caracterizar estas empresas e seus gestores, a partir da análise estatística descritiva simples para tal.

Os gestores das empresas foram os responsáveis pelo preenchimento dos questionários, sendo que 17 homens responderam os questionamentos, representando 68% da amostra (GRAF. 2).

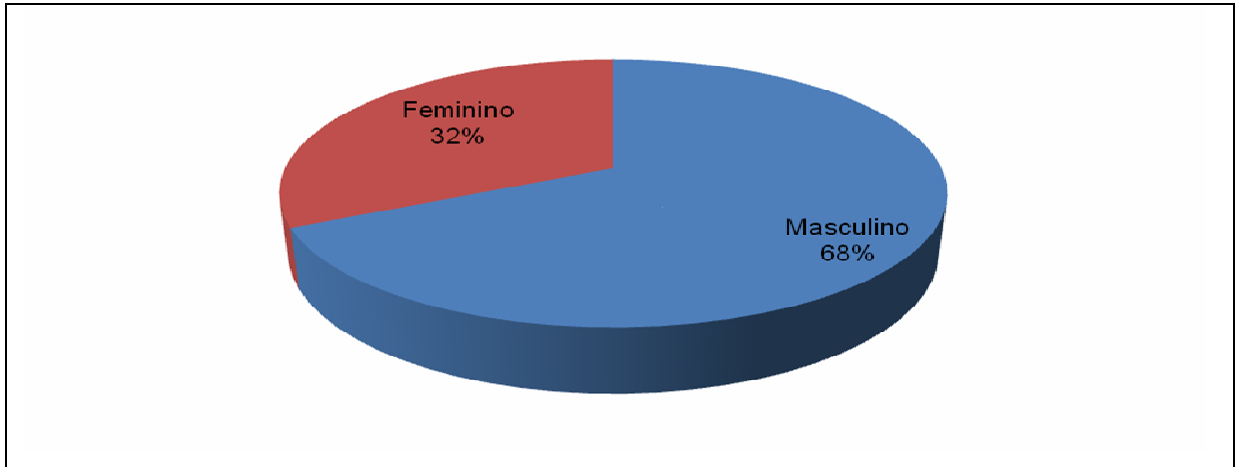


Gráfico 2 – Distribuição dos entrevistados, por gênero  
Fonte: Dados coletados da pesquisa.

No quesito, *idade dos gestores*, pode-se perceber uma maior concentração da faixa etária de 41 a 50 anos representando 48% da amostra. Cabe ainda ressaltar que idade superior a 50 anos representou 36% da amostra, o que demonstra uma maior maturidade dos gestores das empresas da área contábil da cidade de Montes Claros.

Uma possível explicação para este perfil de faixa etária mais elevada é que profissionais mais novos iniciam com vínculo empregatício para somente mais tarde se tornarem empresários da contabilidade (GRAF. 3).

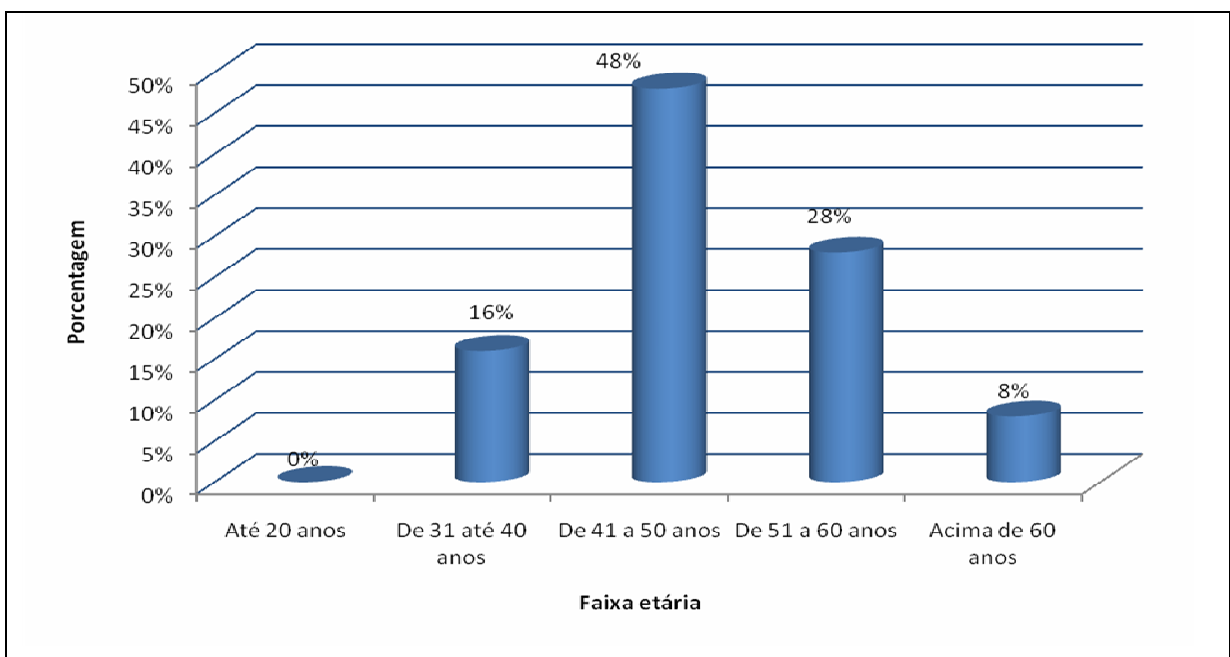


Gráfico 3 – Distribuição dos entrevistados, por faixa etária  
Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Sobre a escolaridade dos respondentes, pode-se perceber que a maioria dos gestores possuem titulação de nível superior. Se forem considerados os programas de pós-graduação, representam 80% da amostra, demonstrando ainda que os profissionais ainda não se propuseram a dedicar-se ao mestrado ou doutorado na área contábil ou afins (GRAF. 4).

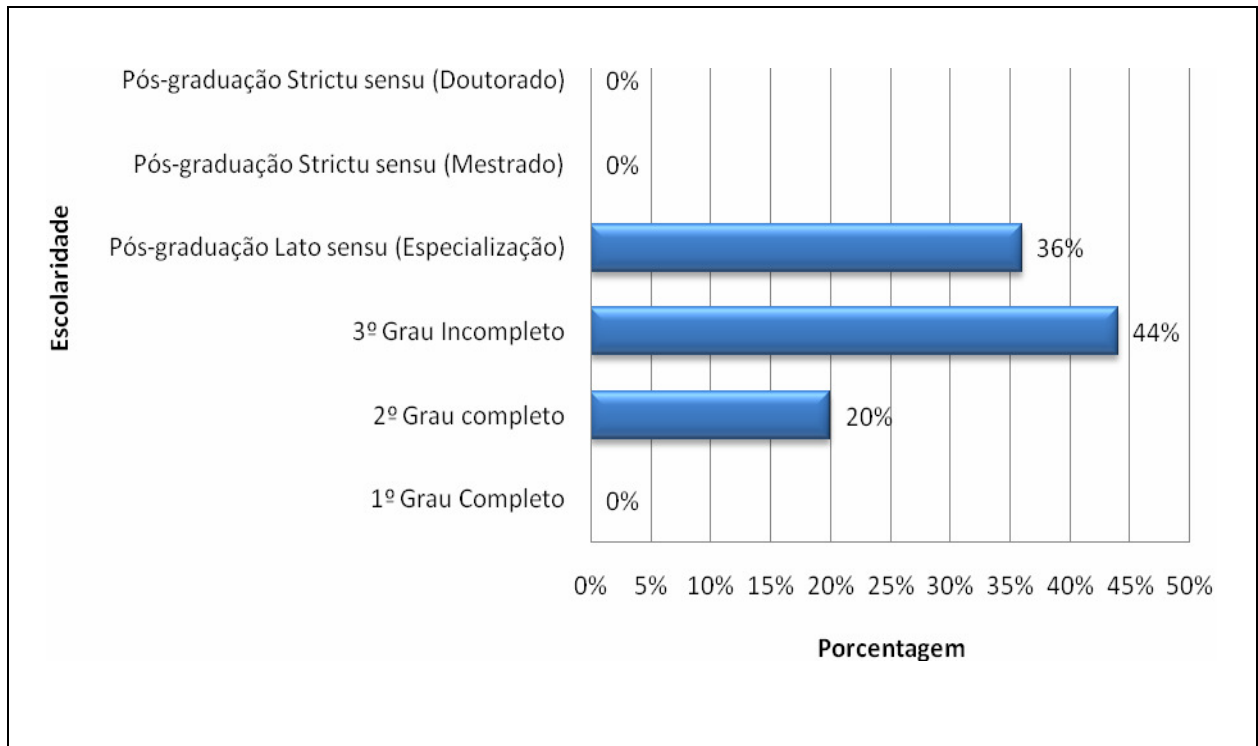


Gráfico 4 – Distribuição dos entrevistados, segundo a escolaridade  
Fonte: Dados coletados da pesquisa.

A grande maioria dos gestores pesquisados na cidade de Montes Claros-MG, 84% do total, tem mais de 15 anos de atuação da profissão contábil, sendo que apenas 2 profissionais têm menos de 7 anos de atuação e, coincidentemente, 2 (8% do total) estão na faixa de 10 a 15 anos de profissão (GRAF. 5).

Apesar dos números demonstrarem um perfil de experiência, há outro aspecto a ser considerado, que é uma possível visão tradicional e conservadora em relação à contabilidade, podendo reduzir as possibilidades de uma visão mais inovadora dos serviços contábeis prestados.

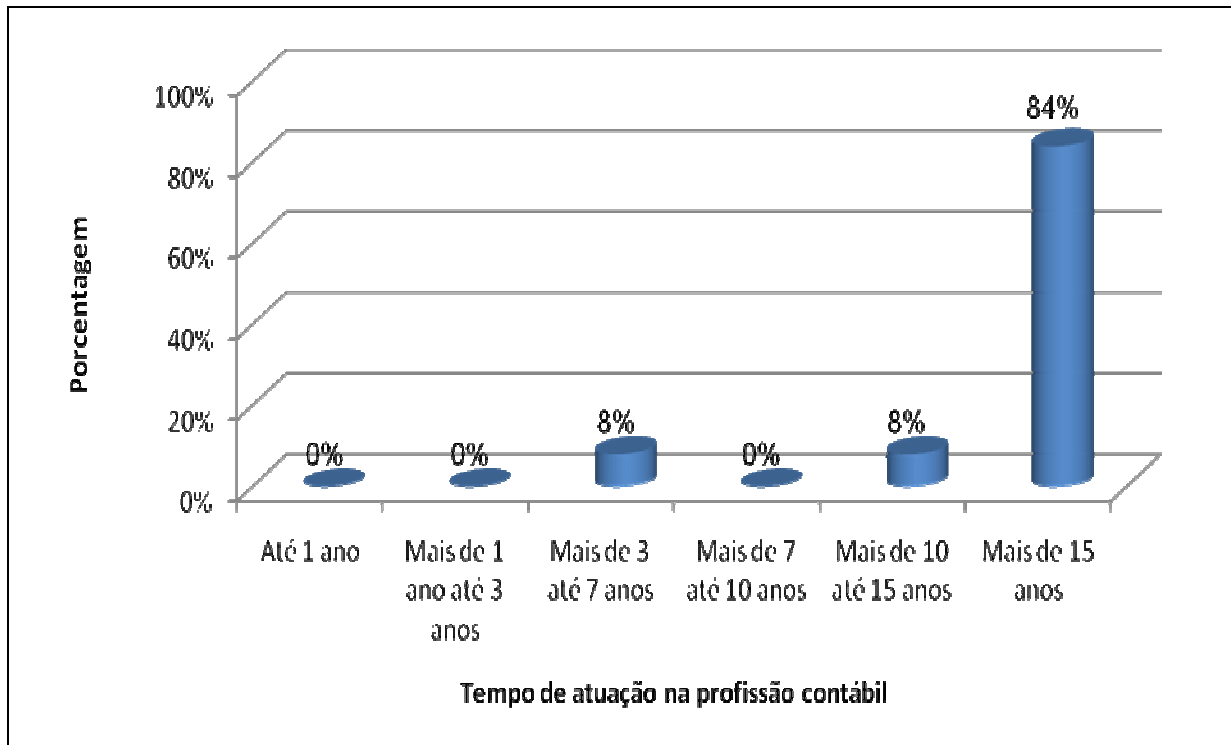


Gráfico 5 – Distribuição dos entrevistados, segundo o tempo de atuação na profissão contábil  
 Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Corroborando os dados do GRAF. 5, o registro das empresas no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) é mais duradouro, com a maioria das empresas constituídas há mais de uma década, sendo que 44% estão no mercado há mais de 15 anos, 16% entre 10 e 15 anos; e 24% com até 7 anos de vida empresarial, restando somente 4 empresas que, juntas, possuem até 3 anos de existência, o que representa 16% do total (GRAF. 6).

Percebe-se que cerca de 10 empresas foram constituídas como pessoa jurídica no momento em que seus gestores já se encontravam atuando há mais tempo na profissão contábil, o que denota um início de atividades com gestores já experientes profissionalmente.

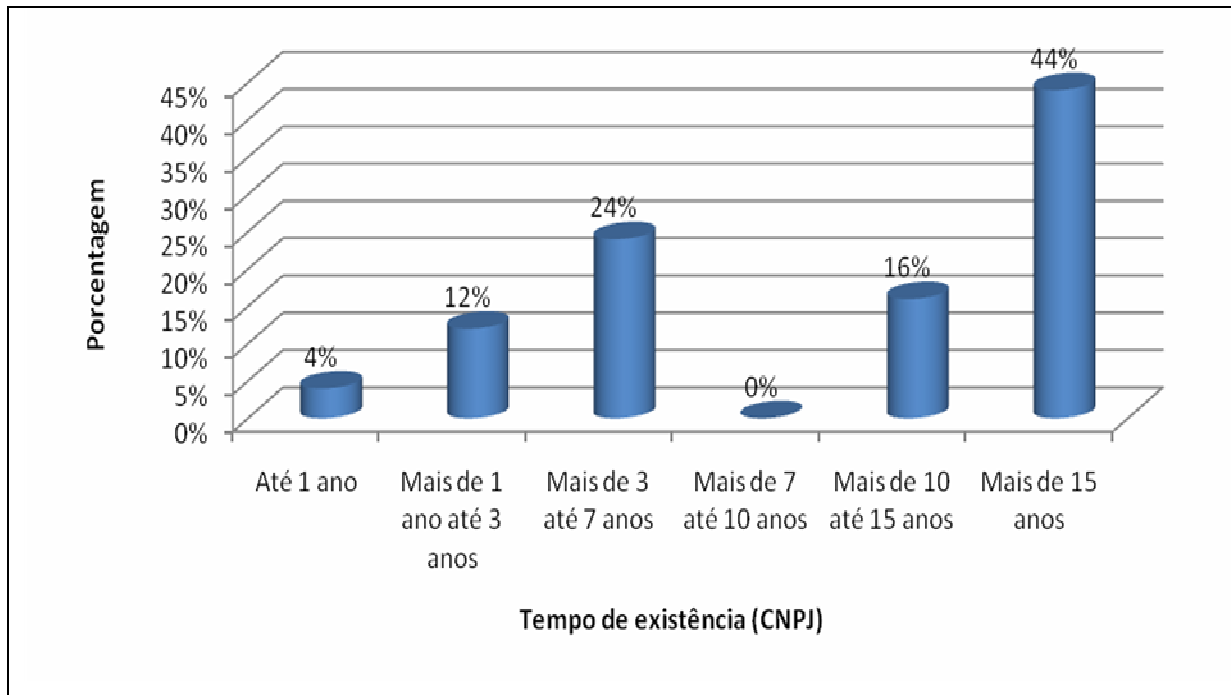


Gráfico 6 – Distribuição dos entrevistados, segundo o tempo de existência da PJ (registro CNPJ)  
 Fonte: Dados coletados da pesquisa.

A publicação da Lei Complementar 123 de 14 de dezembro de 2006, em seu art. 18, § 5º, que permitiu a tributação do Simples Nacional (regime de tributação diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte) para os escritórios de serviços contábeis, justifica o fato de a quase totalidade das empresas ser optante por este regime de tributação (GRAF. 7).

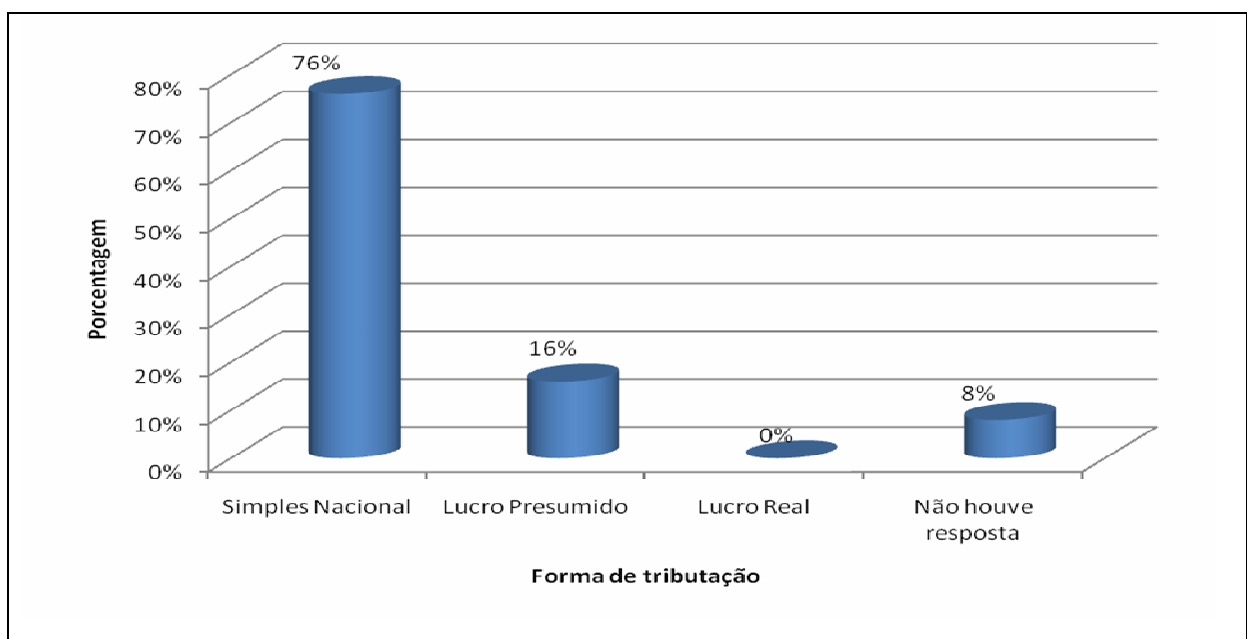


Gráfico 7 – Forma de tributação das empresas de serviços contábeis pesquisadas  
 Fonte: Dados coletados da pesquisa.



O GRAF. 8 apresenta o número de empregados em empresas de contabilidade pesquisadas em Montes Claros–MG. É possível relatar que se trata de empresas de pequeno porte, levando-se em conta a classificação por número de funcionários utilizado pelo sistema Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2009), em que classifica como pequena empresa aquela que possui até 49 colaboradores no setor de comércio e serviços.

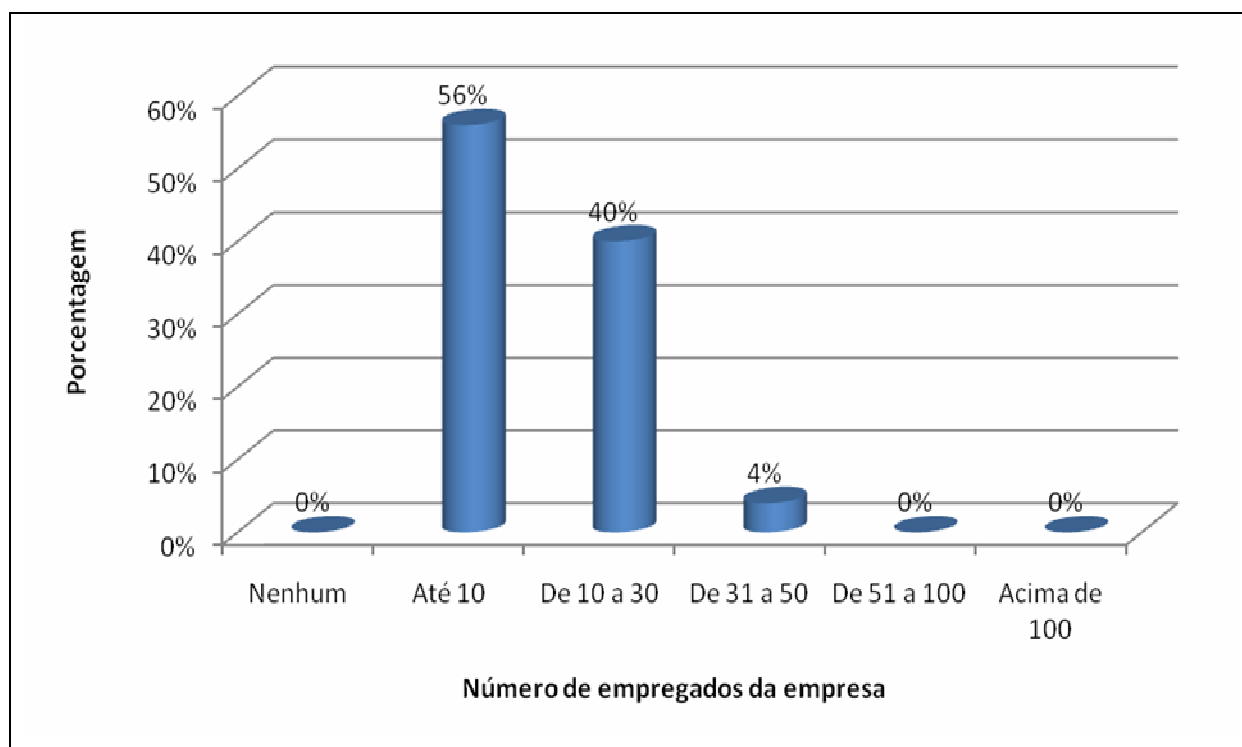


Gráfico 8 – Número de empregados das empresas pesquisadas  
Fonte: Dados coletados da pesquisa.

O critério número de clientes em carteira demonstra uma correlação com o número de empregados da empresa, uma vez que, para o atendimento de um maior número de clientes, demanda-se também um contingente maior de empregados.

Constata-se no GRAF. 9 que há uma concentração do número de clientes nas faixas que vão de 31 a 99, representando mais da metade do total, e que somente uma empresa atende mais de 300 clientes.

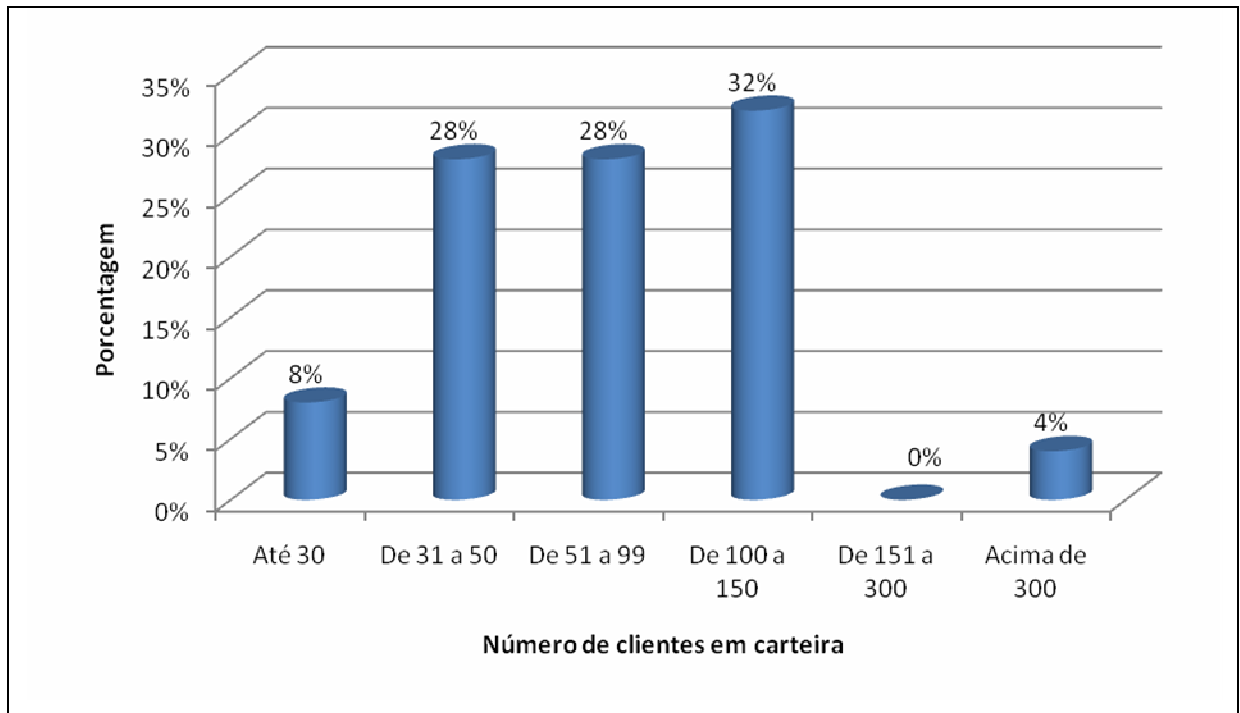


Gráfico 9 – Número de clientes em carteira das empresas pesquisadas  
 Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Considerando-se o fato de que a cidade Montes Claros se constitui em um polo socioeconômico regional, as empresas de contabilidade atendem a um universo significativo de empresas, com concentração nos segmentos comercial, varejista e atacadista, com 84%, seguido da prestação de serviços, com 12%.

A observância do não atendimento às indústrias, conforme confirmado pelo GRAF. 10, é atribuída ao fato de que elas mantêm contadores contratados, prestando serviços em tempo integral, com contabilidade interna, devido a sua estrutura de funcionamento, que normalmente é de grande porte.

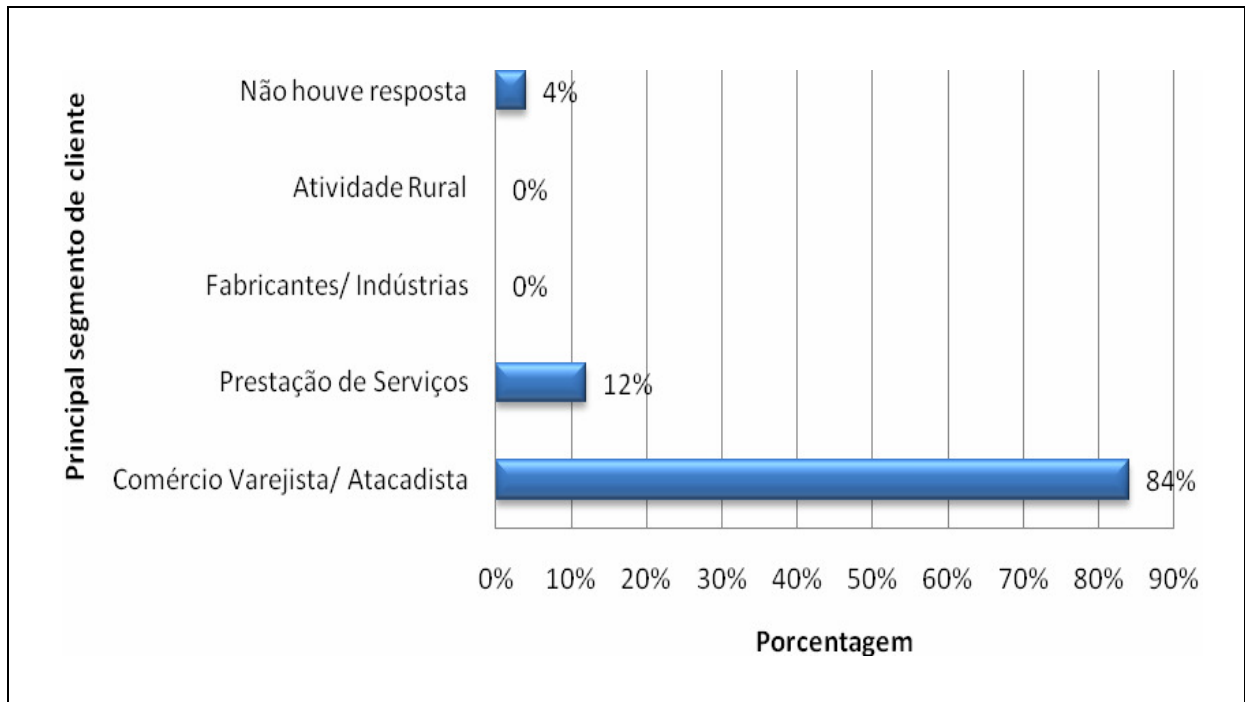


Gráfico 10 – Principal segmento dos clientes das empresas de serviços contábeis pesquisadas  
Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Em conformidade com o art. 3º da Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006, considera-se microempresa a pessoa jurídica que auferir em cada ano-calendário receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais); e empresa de pequeno-porte a pessoa jurídica que auferir em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

De acordo com o GRAF. 11, 76% dos escritórios de serviços contábeis constituídos juridicamente como sociedade empresária se enquadram na faixa de microempresa, seguidos pelos 24% restantes que já pertencem à faixa de empresa de pequeno porte.

Entretanto das 6 empresas que se enquadram como empresa de pequeno porte, 4 são optantes pelo regime de tributação do lucro presumido, de acordo com a GRAF. 7, apesar de pertencerem à faixa de empresa de pequeno porte.

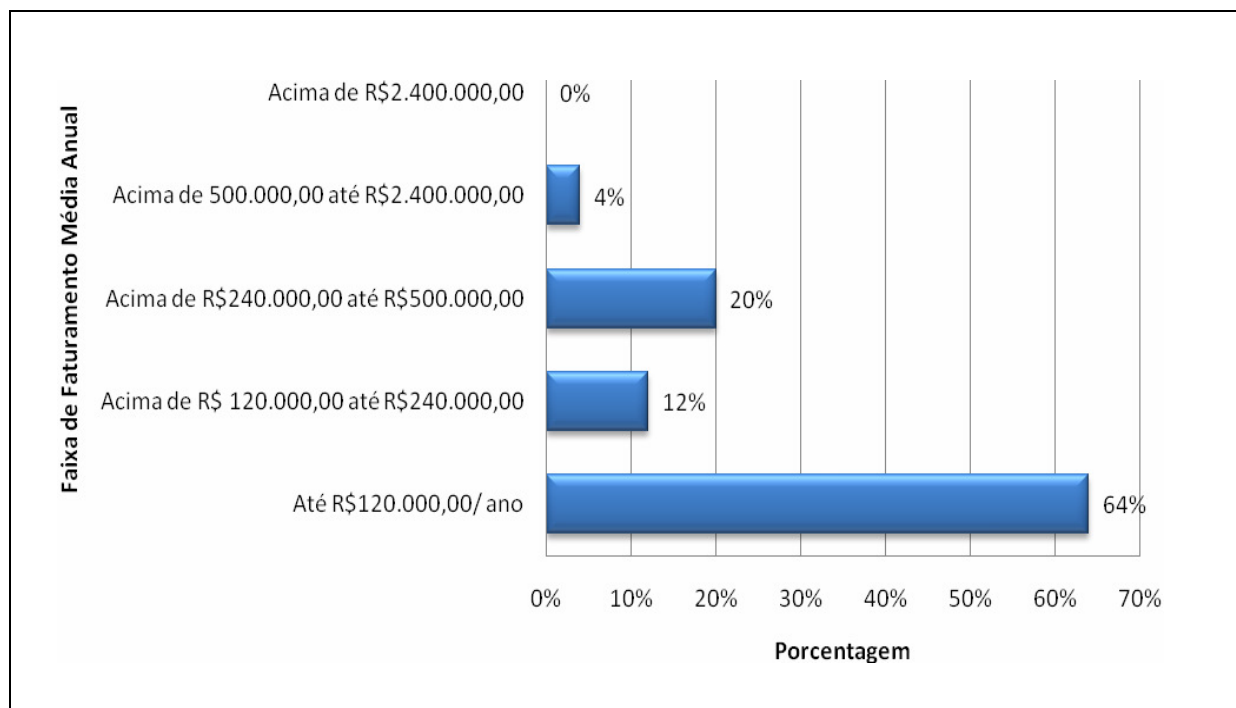


Gráfico 11 – Faixa de faturamento média anual  
Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Quando a observação foi a respeito dos relatórios contábeis mais elaborados para os clientes (GRAF. 12), os mais citados foram: “Balancetes de Verificação Mensais” e “Balanço Patrimonial”, o que leva a acreditar em uma preocupação do profissional contábil na informação e controle mensal de resultados das contas dos clientes por meio de Balanços e Balancetes, e por ser uma prática normativa já adotada continuamente.

Cabe ressaltar que a menor frequência ocorreu no relatório denominado “Relatório de contas a pagar e receber”, o que leva a associar as informações inerentes a este demonstrativo a situações de controle interno, o que pode estar sendo concentrado nos departamentos financeiros mantidos internamente nas empresas clientes.

A pouca expressividade dos relatórios gerenciais e da demonstração do fluxo de caixa leva a crer a pouca relevância na elaboração de relatórios que fogem aos padrões convencionais já estabelecidos pela legislação.

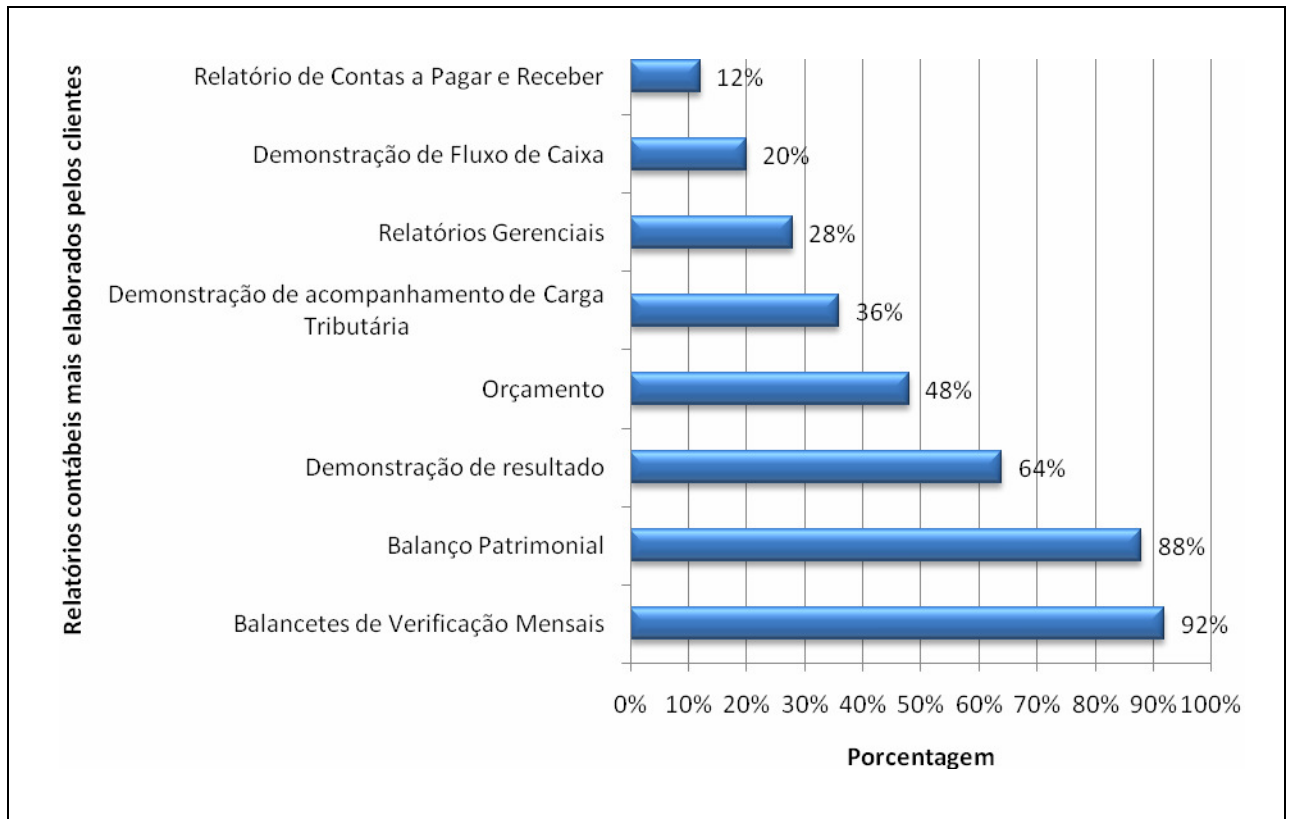


Gráfico 12 - Relatórios contábeis mais elaborados para os clientes  
 Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Quanto à distribuição das notas (GRAF. 13) realizada pelos gestores ao atribuírem a maior nota aos serviços prestados considerados mais relevantes, foi feita a seguinte apuração dos serviços de maior relevância: a contabilidade geral foi considerada como a de maior importância, com uma nota média, de 7,09; a contabilidade gerencial vem em segundo lugar com uma média de 6,0, e o planejamento tributário em terceiro lugar, com 5,64; seguindo dos outros serviços, variando de 4,38 a 5,2.

Ressalta-se que os serviços de Auditoria e Perícia atingiram as menores médias, 2,14 e 1,58, o que demonstra claramente que este é um mercado pouco explorado pelas empresas.

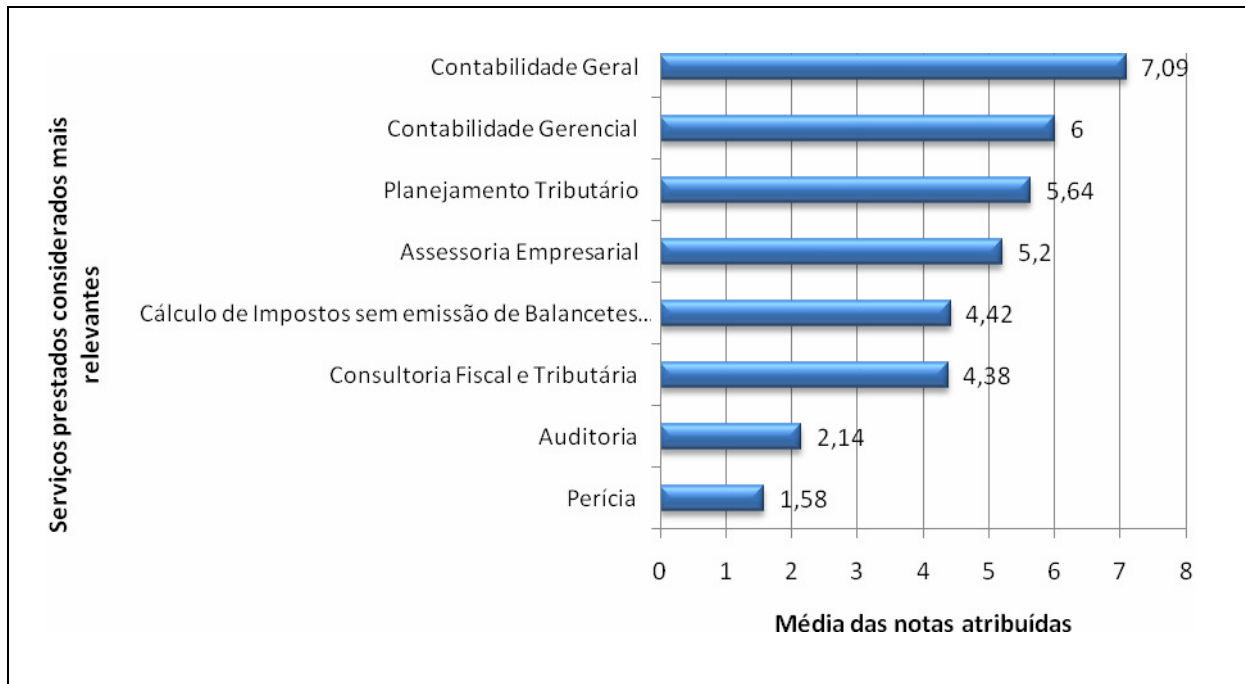


Gráfico 13 - Distribuição dos critérios de maior relevância dos serviços contábeis prestados  
Fonte: Dados coletados da pesquisa.

O conjunto dos resultados mais expressivos encontrados a respeito das variáveis demográficas e ocupacionais evidencia que a maioria dos empresários da contabilidade participantes da pesquisa é do sexo masculino, com idade que varia de 41 a 50 anos, é pós-graduada com apenas especialização e está atuando na profissão contábil há mais de 15 anos, o que demonstra um perfil de experiência bastante relevante.

O mercado da contabilidade, constituído basicamente de microempresas, também se apresenta com bastante experiência, já que 11 empresas atuam neste mercado há mais de 15 anos, atendendo quase que em sua totalidade o comércio varejista e o atacadista da região, com o fornecimento de informações ainda bastante tradicionais como balancetes e balanços patrimoniais.

## 5.2 Resultados quanto à inovação dos serviços prestados

Nesta pesquisa, consideraram-se diversas definições de inovação. Pode-se ressaltar a do Tidd, Bessant e Pavitt (2005), que a conceituaram como um processo que visa

transformar oportunidade em novas ideias e colocá-la amplamente em prática, combinando conhecimento, habilidades tecnológicas e experiência para gerar novos produtos e serviços, conquistando, conseqüentemente vantagens competitivas.

Dessa forma, buscou-se trazer as experiências vivenciadas pelos profissionais da contabilidade da cidade de Montes Claros–MG e traduzi-las neste trabalho, primeiramente, em relação à inovação dos serviços prestados e, em seguida, à qualidade, enfatizando os resultados apurados concretos e disponíveis para consulta.

Considerando a amostra das 25 empresas pesquisadas, pode-se verificar (TAB. 2) que 52% dos respondentes, disseram que sempre buscam inovar seus serviços. Cabe ainda ressaltar que, se forem agrupadas as respostas consideradas positivas (Quase sempre e Sempre), juntas, somam 92%, o que indica quase a totalidade.

Estudos realizados Dosi (1988), Gallouj (1998), Hauknes (1998), Las Casas (1999), Miles (2001) e Howells e Tether (2004) enfatizam a importância da inovação em serviços e sua contribuição relevante para o crescimento e o desenvolvimento econômico. Somente dois gestores não apoiaram a idéia da importância da inovação ou, talvez, não perceberam o que estava sendo denominado por “inovação de serviços”.

**Tabela 2 – A empresa busca inovar seus serviços**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	-	-
Às vezes	2	8,0
Quase sempre	10	40,0
Sempre	13	52,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Neste debate acerca da inovação, Hamel (2000) e Tushman e Nadler (1997) concordam que inovar significa criar um serviço novo e diferente que possa

surpreender os concorrentes, de forma a competir com contínuas mudanças ocorridas no negócio da empresa.

Considerando que a resposta “Às vezes” tem um efeito neutro, 20% dos respondentes não se posicionaram sobre o aspecto da influência decorrente de pesquisas em outros institutos. Apenas 16% não evidenciaram a prática de buscar inovar pesquisando outras empresas, enquanto 64% dos gestores externaram que buscam inovar por este meio, seja sempre ou quase sempre (TAB. 3).

**Tabela 3 – A empresa busca inovar seus serviços pesquisando outras empresas ou institutos**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	4	16,0
Às vezes	5	20,0
Quase sempre	8	32,0
Sempre	8	32,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Os gestores demonstram uma evolução, visto que 92% da amostra têm como foco a busca contínua pela melhoria da performance das organizações, conforme denota a TAB. 4. Neste debate acerca da inovação, Drucker (1991), Rogers (1995), Tushman e Nadler (1997), Reis (2004), Tidd, Bessant e Pavitt (2005) e Moreira e Queiroz (2006) concordam que a inovação passou a representar uma importante variável no desempenho e competitividade das empresas e instituições.

**Tabela 4 – A empresa identifica a inovação como uma necessidade de melhoria dos serviços prestados**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	-	-
Às vezes	2	8,0
Quase sempre	9	36,0
Sempre	14	56,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.



De modo geral, observa-se que a busca pela inovação apresenta-se de forma determinante para os gestores da área contábil em Montes Claros–MG, que já a consideram como uma necessidade para a melhoria de desempenho das empresas.

### 5.3 Descrição e análise dos tipos de inovações identificados à luz do Manual de Oslo

O esforço da coleta de dados desta pesquisa buscou identificar a percepção dos gestores nas quatro áreas em que o Manual de Oslo (2006) divide a inovação: produto, processo, marketing e organização.

#### 5.3.1 Inovação em produto e processo

Entre as áreas da inovação classificadas pelo Manual de Oslo (2006) está a de Processo, que contempla a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado, incluindo-se neste sentido as mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares. Os gestores mostraram estar atento a esta concepção, uma vez que mais da metade está buscando desenvolver e/ou adquirir softwares constantemente e 40%, quase sempre, o que demonstra uma preocupação neste sentido de 92% no total (TAB. 5).

**Tabela 5 – A empresa busca inovar seus serviços adquirindo ou desenvolvendo softwares/ferramentas**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	-	-
Às vezes	2	8,0
Quase sempre	10	40,0
Sempre	13	52,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

A relação entre inovação de produto e inovação de processo está muito estreita na terceira edição do Manual de Oslo (2006), que caracteriza a inovação de produto pela utilização de novos conhecimentos ou tecnologias, incluindo-se os melhoramentos significativos em especificações técnicas, materiais e softwares incorporados, característica também percebida na área contábil na cidade de Montes Claros, em consonância com a TAB. 5, uma vez que exatamente 92% do total de respondentes também buscam novos usos ou combinações para conhecimentos e tecnologias existentes (TAB. 6).

**Tabela 6 – A empresa busca inovar seus serviços combinando conhecimentos e tecnologias**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	-	-
Às vezes	2	8,0
Quase sempre	11	44,0
Sempre	12	48,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Os indicadores da TAB. 7 demonstram que ainda de forma não contínua, uma vez que menos da metade dos entrevistados procura desenvolver os seus processos permanentemente e 40% buscam quase sempre, o desenvolvimento e o aprimoramento dos processos são levados em prática, com apenas 12% afirmando ser este um procedimento raro.

**Tabela 7 – A empresa busca desenvolver ou aprimorar seus processos**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	-	-
Às vezes	3	12,0
Quase sempre	10	40,0
Sempre	12	48,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Outro indicador que merece ser destacado como inovação de processo diz respeito à busca de novos métodos para a realização dos serviços contábeis, que também

denota na TAB. 8 que é uma prática relativamente constante, uma vez que 36% revelam realizá-la sempre, seguida por 48% que introduzem novos processos quase sempre, enquanto que 12% variam de raramente a às vezes.

Para o Manual de Oslo (2006), as inovações de processo no setor de serviços incluem métodos novos ou significativamente melhorados para a criação e a provisão de serviços.

**Tabela 8 – A empresa busca introduzir novos processos para a realização de seus serviços**

Escala	Freqüência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	2	8,0
Às vezes	2	8,0
Quase sempre	12	48,0
Sempre	9	36,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Corroborando com o Manual de Oslo (2006), Reis (2004) também define a inovação como a aplicação de novos conhecimentos, novas descobertas, o que resulta em novos produtos, processos ou serviços, aumentando a competitividade e a rentabilidade da empresa. Aferindo esta percepção, todos os gestores buscam novos conhecimentos, quer seja sempre com 72%, ou quase sempre, com 28% confirmados pela TAB. 9.

**Tabela 9 – A empresa busca adquirir novos conhecimentos**

Escala	Freqüência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	-	-
Às vezes	-	-
Quase sempre	7	28,0
Sempre	18	72,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

A TAB. 10 mostra uma frequência de 80% ao todo na preocupação dos gestores em manter contatos com pessoas ligadas, direta ou indiretamente, à busca de informações de novas tecnologias ou práticas contábeis, revelando um aspecto positivo sobre o prisma da troca de informações.

O requisito mínimo para se definir uma inovação é que o produto (bem ou serviço) ou o processo sejam novos ou significativamente melhorados para a empresa, incluindo também aqueles que foram adotados de outras empresas ou organizações e visam melhorar a eficiência e/ou a qualidade de uma atividade, conforme preceitua o Manual de Oslo (2006).

**Tabela 10 – A empresa pesquisa fornecedores, parceiros, concorrentes e/ou instituições de classe informações sobre novas tecnologias e práticas contábeis**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	-	-
Às vezes	5	20,0
Quase sempre	11	44,0
Sempre	9	36,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Ao analisar a TAB. 11, que trata das técnicas de trabalho, nota-se que um grupo relevante de 72% se diferencia pela implementação de novos métodos de trabalho, o que demonstra uma preocupação com a inovação de processo defendida no Manual de Oslo (2006).

**Tabela 11 – A empresa implementa novos métodos e técnicas de trabalho**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	2	8,0
Às vezes	5	20,0
Quase sempre	11	44,0
Sempre	7	28,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Inovações de processo lidam, sobretudo, com a implementação de novos equipamentos, *softwares*, técnicas ou procedimentos. Este procedimento, previsto no Manual de Oslo (2006), é observável na TAB. 12 para os 23 empresários da área contábil (92%), ressaltando, inclusive, o aspecto de que inovação envolve investimento e pode render retornos potenciais no futuro.

**Tabela 12 – A empresa adota softwares novos ou melhorados com o foco na melhoria da qualidade técnica**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	-	-
Às vezes	2	8,0
Quase sempre	11	44,0
Sempre	12	48,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Quando questionados sobre a adoção de processos formalizados para controle destes, 20% dos entrevistados afirmam não fazê-lo e 12% somente às vezes, revelando que os gestores das empresas de serviços contábeis ainda não dispensam a devida atenção à formalização e do controle do modo de desempenho das atividades contábeis, já que somente 16% formalizam os processos permanentemente e pouco mais da metade quase sempre (TAB. 13).

**Tabela 13 – A empresa adota processos formalizados com o foco no controle destes**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	3	12,0
Raramente	2	8,0
Às vezes	3	12,0
Quase sempre	13	52,0
Sempre	4	16,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

O Manual de Oslo (2006) explica que todas as atividades de inovação têm por objetivo final melhorar o desempenho da empresa. Infere-se, diante desta afirmativa, que a avaliação dos controles das atividades dos serviços contábeis, objetivando a

melhoria dos processos, é observada por 80% das empresas de contabilidade para alimentarem este esforço inovador (TAB.14).

**Tabela 14 – A empresa avalia os controles com vista à melhoria dos processos**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	4	16,0
Às vezes	1	4,0
Quase sempre	12	48,0
Sempre	8	32,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Em síntese, os dados da análise de inovação de produto e processo denotam que os gestores das empresas de serviços contábeis estão comprometidos com a implementação de novos métodos e técnicas de trabalho, podendo incluir melhoramentos importantes no que diz respeito à busca de novos conhecimentos, à aquisição de novas ferramentas e ao aprimoramento dos processos capazes de melhorar o desempenho dos serviços.

### 5.3.2 Inovação em *marketing*

Inovações de *marketing* são voltadas para melhor atender às necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados ou reposicionando o serviço prestado de uma empresa no mercado, afirma o Manual de Oslo (2006).

Como todo negócio, as organizações no setor de contabilidade necessitam do marketing para uma maior interação com seus clientes e precisam utilizar seus conceitos para se estabelecerem em seu mercado de atuação.

Diferentemente desta afirmativa, na TAB. 15 percebe-se que os gestores das empresas de serviços contábeis em Montes Claros–MG, não deram a devida importância à criação de informativos para os clientes, uma vez que apenas 44%

afirmam nesta busca; 28% não se dedicam e coincidentemente; 28% não se posicionaram afirmativa ou negativamente.

**Tabela 15 – A empresa cria informativos sobre seus produtos e serviços com foco na informação do cliente**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	2	8,0
Raramente	5	20,0
Às vezes	7	28,0
Quase sempre	7	28,0
Sempre	4	16,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Sundbo e Gallouj (1998) sugerem a classificação da inovação de mercado como sendo aquela relacionada com a descoberta de novos mercados ou com o novo comportamento do mercado em que a organização está inserida. Este indicador está demonstrado na TAB.16 em que 17 gestores, ou seja 68%, afirmam verificar o mercado; 20% não se definiram; e 12% raramente verificam novas oportunidades de negócios.

**Tabela 16 – A empresa busca avaliar o mercado e verifica novas oportunidades de negócios**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	3	12,0
Às vezes	5	20,0
Quase sempre	11	44,0
Sempre	6	24,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

De acordo com a TAB. 17 apenas 52% dos gestores das empresas de serviços contábeis investem na imagem institucional da empresa; 28% não se posicionam claramente; e 20% não investem neste aspecto, contrariando o grau de importância atribuído por Grönroos (2003), que defende a ideia de que a imagem é resultado de como os clientes percebem a organização, tornando-se como filtro de avaliação.

**Tabela 17 – A empresa investe na imagem institucional**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	1	4,0
Raramente	4	16,0
Às vezes	7	28,0
Quase sempre	7	28,0
Sempre	6	24,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

O Manual de Oslo (2006) caracteriza o aspecto da inovação sob a ótica do investimento na aquisição de ativos fixos ou intangíveis que podem render retorno às empresas. Entretanto, ao analisar a TAB. 18 nota-se que mais da metade das empresas de contabilidade não investem recursos na modernização do seu espaço, e que apenas 48% estão dispostas a fazê-lo.

**Tabela 18 – A empresa investe na modernização de seu escritório, adquirindo mobiliário, espaço e decoração adequados**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	3	12,0
Às vezes	10	40,0
Quase sempre	5	20,0
Sempre	7	28,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Um conceito para promover os serviços de uma empresa refere-se ao estabelecimento da marca que visa posicionar o serviço de uma empresa em um novo mercado ou dar-lhe uma nova imagem (MANUAL DE OSLO, 2006).

Percebe-se que apenas 40% dos respondentes investem em sua marca; 32% não investem; e 28% não se definiram a respeito. Isso denota que a classe contábil em Montes Claros ainda não se ateu ao posicionamento dos seus serviços no mercado (TAB. 19), sendo que o cliente que compra produtos da marca contabilidade é o próprio usuário da informação contábil.



**Tabela 19 – A empresa investe na marca**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	2	8,0
Raramente	6	24,0
Às vezes	7	28,0
Quase sempre	5	20,0
Sempre	5	20,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Na assertiva da TAB. 20 identifica-se que os gestores não despedem esforços para investir em comunicação direta com seus clientes uma vez que apenas 28% concordam com essa afirmativa, o que novamente contraria o Manual de Oslo (2006), que considera uma inovação de marketing a introdução de um sistema de informação personalizado para os clientes.

**Tabela 20 – A empresa investe em canais de comunicação personalizados aos clientes**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	4	16,0
Raramente	4	16,0
Às vezes	10	40,0
Quase sempre	5	20,0
Sempre	2	8,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Diante da análise do terceiro tipo de inovação – inovação de marketing –, é possível acreditar, pelos resultados encontrados, que focar a atenção no relacionamento da empresa com seus clientes parece não ser uma tendência lógica de preocupação por parte dos gestores das empresas de serviços contábeis em Montes Claros-MG.

Pelo fato de os serviços serem por natureza intangíveis, é importante comunicá-los e apresentá-los ao cliente, afirma Hoffman e Bateson (2003), pois os clientes dependem de pistas tangíveis como ambiente e prédio, e de informações sobre os serviços que estão contratando. Entretanto, percebe-se que pouca atenção vem sendo dada aos investimentos na comunicação e na informação, na marca e na

imagem institucional, bem como em investimentos para a modernização do escritório pelos empresários da contabilidade, conforme preceitua o Manual de Oslo (2006).

### 5.3.3 Inovação organizacional

Uma importante preocupação quando se expande a definição de inovação diz respeito às inovações organizacionais que se referem à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa, visando à melhoria do seu desempenho (MANUAL DE OSLO, 2006).

Inovações organizacionais podem visar à melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos, assegura a terceira edição do Manual de Oslo (2006). Para 72% dos gestores pesquisados vale a pena o investimento em sistemas informatizados e conseqüentemente melhorar o seu desempenho, enquanto que 20% não consideram este aspecto como relevante (TAB. 21).

**Tabela 21 – A empresa contrata sistemas informatizados como ferramenta de redução de custos**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	2	8,0
Raramente	3	12,0
Às vezes	2	8,0
Quase sempre	9	36,0
Sempre	9	36,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Em se tratando de mudanças organizacionais que são implementadas em resposta a uma nova estratégia gerencial, 84% dos gestores variando de “quase sempre a sempre” demonstram esta preocupação e somente 16% não se definiram completamente (TAB. 22).

**Tabela 22 – A empresa se preocupa com novos métodos para a organização da rotina**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	-	-
Às vezes	4	16,0
Quase sempre	8	32,0
Sempre	13	52,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Quanto aos novos métodos organizacionais nas relações externas de uma empresa, quase 71% dos pesquisados afirmam que buscam interagir com seus fornecedores e cerca de 29% ainda não adotaram esta prática de negócios na empresa, que poderiam estabelecer novos tipos de colaborações entre ambos (TAB. 23).

**Tabela 23 – A empresa busca novos métodos de integração com fornecedores**

	Frequência	Percentual	Percentual Valido
Nunca	1	4,0	4,2
Raramente	2	8,0	8,3
Às vezes	4	16,0	16,7
Quase sempre	13	52,0	54,2
Sempre	4	16,0	16,7
Total	24	96,0	100,0
Não Respondido*	1	4,0	-
Total	25	100,0	

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

\* Questão não respondida

Um exemplo de inovação na organização do local de trabalho é aquele que confere aos empregados de uma empresa maior autonomia na tomada de decisões e os encoraja a contribuir com suas ideias. A aferição desta assertiva prevista no Manual de Oslo (2006) está demonstrada nas TAB. 24 a 29.

De acordo com a TAB. 24, 84% das empresas, também variando de “quase sempre” a “sempre” permitem aos seus funcionários maior autonomia na tomada de decisões, ao passo que apenas 16% “às vezes” concedem esta autonomia, o que demonstra descentralização e maior responsabilidade para a tomada de decisões.

**Tabela 24 – A empresa dá autonomia ao seu funcionário na forma de pensar e agir**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	-	-
Às vezes	4	16,0
Quase sempre	16	64,0
Sempre	5	20,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

No que se refere à criatividade, os resultados apontaram que a grande maioria dos gestores amostrados (88%) fazem este investimento, contra 12% daqueles que raramente ou às vezes se dispõem a tal investimento (TAB. 25).

**Tabela 25 – A empresa investe na criatividade de seus funcionários**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	1	4,0
Às vezes	2	8,0
Quase sempre	15	60,0
Sempre	7	28,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

No que tange ao compartilhamento de ideias, a grande maioria (80%), conforme dados da TAB. 26 afirmam que divulgam as ideias dos funcionários, o que permite a transparência das informações e maior interação no recinto do trabalho.

**Tabela 26 – As ideias dos funcionários são divulgadas e geram benefícios a eles**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	3	12,0
Às vezes	2	8,0
Quase sempre	14	56,0
Sempre	6	24,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Quanto à melhoria do aprendizado, os resultados apontaram que a maioria dos gestores investigados (88%), promove o incentivo às informações da área contábil, e que somente os 12% restantes não tem esta prática (TAB. 27).

**Tabela 27 – A empresa incentiva seus funcionários no acesso as informações da área contábil por meio de participação em feiras, congressos, seminários e eventos**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	2	8,0
Às vezes	1	4,0
Quase sempre	14	56,0
Sempre	8	32,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Em consonância com os dados da TAB. 27, 92% dos gestores pesquisados também se preocupam com a troca de informações dentro da empresa, o que possibilita a troca de conhecimentos e ideias (TAB. 28).

**Tabela 28 – A gerência se preocupa com o compartilhamento do aprendizado e conhecimento no interior da empresa**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	-	-
Às vezes	2	8,0
Quase sempre	11	44,0
Sempre	12	48,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Em relação à manutenção de um canal de informação entre os funcionários, 60% dos empresários da contabilidade afirmam possuir, ao passo que 40% ainda não se deram conta da importância desta via de informação interna (TAB. 29).

**Tabela 29 – A empresa possui informativo direcionado aos seus funcionários**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	3	12,0
Raramente	2	8,0
Às vezes	5	20,0
Quase sempre	8	32,0
Sempre	7	28,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Novamente a questão dos funcionários é levantada, agora na TAB. 30 que revela que a grande maioria dos gestores (80%) está investindo no treinamento de seus funcionários, o que demonstra uma preocupação por parte deles na formação dos seus colaboradores.

Uma dimensão do serviço analisada por Zeithaml e Bitner (2003) corrobora as afirmativas do Manual de Oslo (2006). A segurança compreende o conhecimento dos funcionários e a capacidade da empresa de inspirar confiança quando detém um corpo de funcionários capacitados.

**Tabela 30 – A empresa busca inovar seus serviços treinando sua equipe**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	-	-
Às vezes	5	20,0
Quase sempre	11	44,0
Sempre	9	36,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Ao avaliar o grau de importância atribuído pelos gestores em relação à inovação dos serviços, percebe-se que os gestores são unânimes em reconhecer as atividades de inovação em serviços como de grande importância (TAB. 31).

**Tabela 31 – Grau de importância atribuído pelos gestores à inovação nos serviços**

Escala	Freqüência	Percentual
Sem importância	-	-
Pouco importante	-	-
Indiferente	-	-
Importante	4	16,0
Muito importante	21	84,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

O Manual de Oslo (2006) define quatro tipos de inovações que encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: produto, processo, organizacional e *marketing*, que vão desde os métodos de trabalho, uso de fatores de produção, local de trabalho, relações externas e tipos de resultados que aumentam o desempenho até o posicionamento no mercado. Neste cenário, os gestores das empresas de contabilidade mostraram estar atentos e se envolvendo na implementação de métodos e técnicas para atingir o desempenho desejado, ainda que a inovação em marketing não tenha se apresentado com o devido significado.

#### **5.4 Resultados quanto à qualidade dos serviços prestados**

É importante salientar que a qualidade dos serviços tem sido objeto de debates na literatura de marketing de serviços, tendo sido amplamente estudada, particularmente quanto à sua mensuração (ALBRECHT; BRADFORD, 1992; KOTLER; 2000; BATESON; HOFFMAN, 2001; GRÖNROOS, 2003; LOVELOCK; WRIGHT, 2007). Isto se justifica pela representatividade e importância do setor de serviços no mercado e particularmente relevante em um período como o atual, de intensa competição e mudanças.

A prestação de serviços contábeis requer a confiança do cliente. Segundo Albrecht e Bradford (1992), a qualidade experimentada pelo cliente é criada no momento da verdade, aquele instante de oficializar a relação de prestação de serviços, criando e

enriquecendo a relação entre as partes. Para aferir este item básico, a TAB 32 em perfeita sintonia com a TAB 33, revela que cerca de 60% dos gestores dos escritórios pesquisados estão preocupados em manter uma relação com o cliente, firmada em contrato após uma proposta formal de prestação de serviços.

**Tabela 32 – A empresa faz proposta para prestar serviço ao cliente por escrito**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	2	8,0
Raramente	1	4,0
Às vezes	7	28,0
Quase sempre	5	20,0
Sempre	10	40,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

A confiabilidade tem sido mostrada como o elemento mais importante para a formação das percepções de qualidade em serviços, pois diz respeito à capacidade da empresa de entregar o produto prometido com precisão afirmam Zeithaml e Bitner (2003), o que inspira confiança no momento em que é selado um acordo entre as partes firmado em contrato. E este item está sendo observado por 60% da classe contábil empresarial em Montes Claros–MG (TAB. 33).

**Tabela 33 – A empresa faz contrato quando fecha serviço com cliente**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	2	8,0
Raramente	3	12,0
Às vezes	5	20,0
Quase sempre	5	20,0
Sempre	10	40,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

É preciso ressaltar uma divergência nos dados apurados na TAB. 34 em consonância com os dados da das TAB. 32 e 33 uma vez que 19 gestores responderam que possuem todos os serviços discriminados em contrato, contra 15



que afirmaram possuir contrato, o que pode ser atribuído ao fato de os gestores terem considerado como acordo firmado aqueles feitos verbalmente.

**Tabela 34 – O contrato possui todos os serviços discriminados com prazo e forma de entrega**

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido
Nunca	1	4,0	4,2
Raramente	2	8,0	8,3
Às vezes	2	8,0	8,3
Quase sempre	3	12,0	12,5
Sempre	16	64,0	66,7
Total	24	96,0	100,0
Não respondido*	1	4,0	-
Total	25	100,0	

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

\*Questão não respondida

A análise da TAB. 35 evidencia que o planejamento para a execução dos serviços é o item bastante relevante para os respondentes já que 84% estão voltados para o planejamento, o que se justifica, uma vez que este é um negócio que envolve grande responsabilidade legal, fiscal e societária.

**Tabela 35 – A empresa planeja o serviço para cada cliente**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	1	4,0
Às vezes	3	12,0
Quase sempre	7	28,0
Sempre	14	56,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Como o cliente não tem meios de saber como o serviço é antes de adquiri-lo, tornam-se importantes a qualidade e a regularidade, para lembrar e mostrar ao cliente o que eles estão comprando e fazer com que eventuais falhas tenham pequena importância, o que é perfeitamente percebido nas respostas dos gestores

apresentadas na TAB. 36 em que 92% buscam essencialmente esse relacionamento para acompanhamento dos seus serviços.

Essa aferição diz respeito à existência da conexão entre o prestador do serviço e o cliente, bem como ao envolvimento do cliente no processo de produção do serviço. Essa característica de inseparabilidade defendida por Zeithaml e Bitner (2003) faz com que exista necessariamente a ligação entre o prestador e o tomador do serviço.

**Tabela 36 – A empresa fornece aos clientes dados para acompanhamento dos serviços**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	1	4,0
Às vezes	1	4,0
Quase sempre	12	48,0
Sempre	11	44,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Entre os fatores de qualidade de serviços citados por Zeithaml e Bitner (2003) e Johnston e Graham (2002) estão *confiabilidade* e *responsividade*, que juntos, representam a habilidade na execução do serviço com pontualidade na entrega, mantendo, desta forma, um acordo firmado. Novamente a TAB. 37 demonstra que esta assertiva é bem observada pelos 80% dos gestores pesquisados e que somente 20% não o fazem ou ainda não se deram conta da sua importância.

**Tabela 37 – A empresa faz cronograma para a entrega dos serviços contratados por cliente**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	3	12,0
Às vezes	2	8,0
Quase sempre	8	32,0
Sempre	12	48,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Ao analisar a TAB. 38 deverão ser desconsideradas a resposta de 3 empresas, levando-se em conta que 20 empresas fazem cronograma para prestação dos seus

serviços sempre ou quase sempre (TAB. 37), o que, conseqüentemente, resulta que somente 20 deveriam ter respondido em cumpri-lo, o que também representa 80% das empresas pesquisadas.

**Tabela 38 – A empresa cumpre o cronograma**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	-	-
Às vezes	2	8,0
Quase sempre	11	44,0
Sempre	12	48,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

A interação face a face citada por Albrecht e Bradford (1992) é apontada no momento em que o prestador de serviço e o cliente se encontram. Para aferir essa relação, a TAB. 39 demonstra que este momento da verdade não é bem observado pelos seus gestores, uma vez que apenas 36% quase sempre realizam esta reunião.

**Tabela 39 – A empresa realiza reunião com os clientes para entrega dos serviços**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	1	4,0
Raramente	4	16,0
Às vezes	11	44,0
Quase sempre	9	36,0
Sempre	-	-
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

A análise da TAB. 40 evidencia que o treinamento de capacitação dos funcionários, um atributo da prestação de serviços, mostrada nos fatores *qualidade*, *competência*, *atenção/assistência*, *cortesia* e *cordialidade*, defendidos por Johnston e Graham (2002), dispõe da atenção de 60% dos gestores pesquisados, enquanto que 12% não o promovem e 28% se manifestam como não sendo uma prioridade, o que se apresenta com uma pequena discrepância quando se trata de treinamento sob a ótica da inovação, quando analisados os dados da TAB. 30.

**Tabela 40 – A empresa promove treinamentos de capacitação dos funcionários**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	1	4,0
Raramente	2	8,0
Às vezes	7	28,0
Quase sempre	8	32,0
Sempre	7	28,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Apesar de não promoverem acentuadamente treinamento para os funcionários, 96% dos gestores, conforme demonstrado na TAB. 41 estão permanentemente preocupados com a maneira com que os seus funcionários atendem os clientes.

**Tabela 41 - A empresa se preocupa na maneira em que os funcionários atendem os clientes**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	-	-
Às vezes	-	-
Quase sempre	1	4,0
Sempre	24	96,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Na concepção de Johnston e Clark (2002) e Zeithaml e Bitner (2003), a atenção individualizada à clientela se revela como a dimensão da empatia na qualidade dos serviços, o que foi observado por pouco mais da metade dos respondentes, com 40% não priorizando o corpo a corpo de marcar presença junto ao cliente e 4% raramente o fazem, sendo que somente 56% dão atenção a este quesito (TAB. 42).

**Tabela 42 – O proprietário (ou o gerente da empresa) visita seus clientes**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	1	4,0
Às vezes	10	40,0
Quase sempre	9	36,0
Sempre	5	20,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

No que se refere à infraestrutura operacional, variável tangível de avaliação pelo cliente defendida por Johnston e Graham (2002), 84% dos gestores demonstraram estar atentos a este quesito, contra 16% que não priorizam este fator de qualidade (TAB. 43).

**Tabela 43 – A empresa se preocupa com sua infraestrutura operacional**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	-	-
Às vezes	4	16,0
Quase sempre	5	20,0
Sempre	16	64,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

A busca pela qualidade é essencialmente importante por ser esta uma das variáveis que compõem a definição do valor percebido do cliente e a construção de vantagens competitivas sustentáveis, o que, de maneira geral, vem sendo observado pelos empresários da contabilidade montesclareense, ressaltando apenas a baixa frequência quando se trata do relacionamento direto com os clientes.

### **5.5 Resultados quanto à qualidade dos serviços, de acordo com o modelo proposto por Grönroos**

A apresentação do modelo de Grönroos (2003) revela que a qualidade em serviços é dividida em duas dimensões: a dimensão do resultado técnico (ou: o quê?); e a dimensão funcional, ou relacionada a processos (ou: como?). A qualidade de resultado técnico diz respeito à adequação do serviço oferecido nos padrões estabelecidos, ao serviço em si, ao resultado entregue. A chamada “dimensão funciona” está relacionada a processos; corresponde ao desempenho expressivo do serviço e, portanto, à imagem. É o resultado de como os clientes percebem a organização, seja construída principalmente sobre a qualidade técnica, seja sobre a qualidade funcional dos serviços prestados.

Partindo desta ideia, Grönroos (2003) defende o modelo 4Q de oferta de qualidade de *Gummesson*: qualidade de projeto, qualidade de produção e entrega qualidade relacional e qualidade técnica.

Pelo modelo de Grönroos (2003), percebe-se que a qualidade está relacionada ao modo como os elementos de serviços são desenvolvidos e elaborados. Para tal afirmação, dos 25 respondentes 96% estão voltados ao monitoramento dos serviços executados para poderem entregar o serviço prometido com precisão (TAB. 44).

**Tabela 44 – A gerência da empresa monitora os serviços executados**

Escala	Freqüência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	1	4,0
Às vezes	-	-
Quase sempre	11	44,0
Sempre	13	52,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Apesar de monitorarem a execução dos serviços, os gerentes não demonstram a mesma intensidade para o controle da demanda de seus clientes. Na TAB. 45, enquanto 64% declaram sempre ou quase sempre manter este controle, 28% afirmam que só às vezes e 8% raramente o fazem.

**Tabela 45 – A empresa tem controle das demandas dos clientes**

Escala	Freqüência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	2	8,0
Às vezes	7	28,0
Quase sempre	13	52,0
Sempre	3	12,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Por outro lado, a gerência se volta para o controle do fluxo dos serviços entregues aos clientes, levando-se em consideração que 88% afirmam manter este controle, o

que permite deduzir que não há uma sintonia de acompanhamento entre demanda e serviços atendidos na mesma proporção (TAB. 46).

**Tabela 46 – A gerência tem controle do fluxo dos serviços a serem entregues aos clientes**

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido
Nunca	-	-	-
Raramente	-	-	-
Às vezes	2	8,0	8,3
Quase sempre	11	44,0	45,8
Sempre	11	44,0	45,8
Total	24	96,0	100,0
Não respondido*	1	4,0	-
Total	25	100,0	

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

\*Questão não respondida

Ao focar a atenção no relacionamento da empresa com seus clientes, Grönroos (2003) defende que se houver problemas em processos de serviço ou se a entrega dos bens não atender às expectativas ocorre um problema de qualidade. Na aferição desta dimensão, apresentada na TAB. 47, observa-se que 76% dos gestores avaliam a satisfação do cliente por demanda atendida, enquanto que 4% nunca avaliam, 12% raramente e 8% somente às vezes.

**Tabela 47 – A empresa avalia a satisfação do cliente por demanda atendida**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	1	4,0
Raramente	3	12,0
Às vezes	2	8,0
Quase sempre	11	44,0
Sempre	8	32,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Na qualidade relacional proposta por Grönroos (2003), também defendida pelos autores Johnston e Graham (2002), quanto à definição dos fatores de qualidade de serviço, os empregados têm um papel importante no relacionamento com o cliente. Ao analisar a TAB. 48 os respondentes corresponderam a esta afirmativa no

momento em que 80% dos respondentes estão atentos a esta qualidade relacional – cliente/funcionário – e somente 12% não demonstram esta preocupação, o que corrobora os dados da TAB. 41.

**Tabela 48 – A empresa avalia a satisfação do cliente com relação ao serviço prestado pelo funcionário**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	1	4,0
Raramente	2	8,0
Às vezes	2	8,0
Quase sempre	8	32,0
Sempre	12	48,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Também corroborando com os dados da TAB. 48 e ainda de acordo com Grönroos (2003), percebe-se que os funcionários estão conscientes da importância desta relação no momento em que o serviço é orientado para o cliente, pois quase a totalidade dos gestores (96%) manifestou positivamente nesta assertiva (TAB. 49). Nota-se grande importância do envolvimento dos funcionários que trabalham em contato com os clientes, uma vez que estes são, em grande medida, responsáveis pela satisfação do cliente em cada contato com a empresa.

**Tabela 49 – Os funcionários entendem que os serviços prestados influenciam o valor que a sua empresa tem perante seus clientes**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	-	-
Às vezes	1	4,0
Quase sempre	5	20,0
Sempre	19	76,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

A última dimensão abordada por Grönroos (2003) e que tem implicações no seu modelo, refere-se à qualidade técnica, ou seja, os benefícios de curto e longo prazo de um pacote de serviços. A qualidade para as empresas de serviços contábeis deve ser orientada pelo resultado do serviço – o quê (qualidade técnica – produto) –,



que é alvo de atenção da totalidade dos gestores das empresas de serviços contábeis situadas em Montes Claros – MG (TAB. 50).

**Tabela 50 – A empresa está atenta a qualidade técnica dos serviços prestados**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	-	-
Às vezes	-	-
Quase sempre	6	24,0
Sempre	19	76,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Ao analisar as TAB. 51, percebe-se uma consciência dos gestores da contabilidade de que a melhoria da qualidade é boa para o negócio e necessária para uma competição eficaz, conforme afirma Lovelock e Wright (2007), apontados por 96% dos gestores pesquisados.

**Tabela 51 – A empresa identifica a qualidade como característica necessária para melhoria dos serviços prestados**

Escala	Frequência	Percentual
Nunca	-	-
Raramente	-	-
Às vezes	1	4,0
Quase sempre	6	24,0
Sempre	18	72,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Tal como na inovação de serviços, os empresários da contabilidade também foram unânimes em atribuir importância à qualidade dos serviços prestados, inclusive com maior ênfase, já que 96% consideram a qualidade muito importante na prestação dos serviços contábeis (TAB. 52).

**Tabela 52 – Quanto à importância da qualidade dos serviços prestados**

Escala	Frequência	Percentual
Sem importância	-	-
Pouco importante	-	-
Indiferente	-	-
Importante	1	4,0
Muito importante	24	96,0
Total	25	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Entende-se, portanto, que a preocupação com a qualidade dos serviços prestados tornou-se condição *sine qua non* para as empresas de serviços contábeis que desejam sobreviver e crescer em um mercado competitivo e de grandes mudanças e alterações na legislação que impactam o setor como o de contabilidade.

## 5.6 Síntese e crítica aos resultados

Esta síntese foi criada para analisar de forma simples todas as variáveis pesquisadas e verificar se houve algum grupo de variáveis que fugiu ao padrão. Foi constituída uma nova tabela, a partir da tabela sumarizada constante do Apêndice B que compara as médias ponderadas das respostas obtidas na fase 2 do questionário aplicado (TAB. 53).

**Tabela 53 – Comparação por grupos de variáveis**

Grupo	Média por área
1 – Inovação em serviços	4,24
2 – Inovação segundo o Manual de Oslo:	
Inovação de produto e processo	4,20
Inovação de <i>marketing</i>	3,38
Inovação organizacional	4,09
3 – Qualidade dos serviços	4,09
4 – Qualidade no modelo de Grönroos	4,40
Média geral	4,09

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Pode-se verificar que a variável *inovação de marketing* ficou abaixo dos valores médios no cômputo da média geral, o que pode ressaltar que esta área não é foco estratégico neste segmento.

Esta postura pode estar relacionada ao espírito conservador do gestor, que ainda se apresenta muito voltado ao aspecto técnico, bem como aos aspectos culturais onde estes proprietários das empresas de serviços contábeis estão inseridos.

Dois aspectos relevantes podem ser apontados. O primeiro diz respeito à formalização, seja de contratos, processos e controles a serem desempenhados, bem como de informativos para o público interno ou externo, que atingiram a mais baixa pontuação dentre os tipos de inovação elencados pelo Manual de Oslo (2006). O segundo se refere a ao contato direto com os clientes, que também se apresenta com baixa pontuação tanto na visita aos clientes como no contato direto para entrega dos serviços prestados (APÊNDICE B).

As inovações em produto, processo e organizacional se mantêm na média geral, o que confirma o comprometimento dos gestores da área contábil pela inovação dos serviços prestados.

Tal como a inovação, a qualidade também detém a atenção dos gestores, uma vez, que se apresenta como uma variável dentro da média e, para as empresas de serviços contábeis, deve ser orientada para o resultado do serviço e para o atendimento ao cliente.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os serviços estão no centro da atividade econômica das sociedades modernas. A atuação em um cenário altamente competitivo, com fronteiras globalmente estendidas, exige que os agentes do setor de serviços encontrem constantemente alternativas de ganhos de qualidade e inovação como fonte de geração de vantagens competitivas e sustentáveis para suas empresas.

Neste contexto, a contabilidade se insere como uma das áreas do conhecimento que vem sofrendo profundas mudanças, pelas alterações da legislação e pela necessidade cada vez maior de atender integralmente às necessidades dos usuários da informação contábil, em especial os clientes, o que motivou este estudo a entender e analisar a percepção das empresas de contabilidade, da região de Montes Claros–MG, em relação à inovação e à qualidade dos serviços prestados.

A metodologia utilizada no desenvolvimento deste trabalho consistiu em uma pesquisa descritiva de caráter quantitativo, realizada por meio de questionário fechado, estruturado a uma escala likert de cinco pontos aplicado a 25 (vinte e cinco) gestores das empresas de serviços contábeis com personalidade jurídica própria.

Foram cinco os objetivos definidos para este estudo. Primeiro: caracterizar o mercado de contabilidade em Montes Claros–MG. Nesse sentido, concluiu-se que as empresas de contabilidade são classificadas como microempresas, geridas por profissionais com nível de especialização, já bastante experientes no mercado. Foi verificado que as empresas dão maior ênfase aos serviços voltados à contabilidade geral e gerencial, seguida da área fiscal-tributária, com o fornecimento de relatórios contábeis nos moldes tradicionais (balanços e balancetes), atendendo, em sua quase sua totalidade, o segmento comercial.

Segundo: identificar a percepção quanto à inovação dos serviços prestados, uma vez que, segundo os estudiosos, este construto passou a representar uma importante variável no desempenho e competitividade de empresas e instituições. Os resultados demonstraram que os gestores estão buscando a capacidade inovativa dos serviços e a reconhecem como uma necessidade de melhoria dos serviços prestados apesar de ainda permanecerem conservadores quando se trata do fornecimento de informações de relatórios contábeis aos usuários da informação contábil.

Terceiro objetivo: foi motivado pelo Manual de Oslo (2006), que tem como finalidade orientar e padronizar conceitos e metodologias de inovação. Por isso mesmo, tem sido uma das principais referências para as atividades de inovação na indústria brasileira, que se quer cada vez mais competitiva, expandindo o tratamento para o setor comercial e de prestação de serviços. O Manual oferece diretrizes para a coleta e a interpretação de dados sobre inovação de maneira internacionalmente comparável.

De acordo com os dados coletados considerando os tipos de inovação definidos na seção **2.2**, pode-se perceber que as inovações em produtos e processos sobressaem sob a forma de investimentos em softwares e ferramentas, novos conhecimentos e tecnologias para viabilizar novos serviços ou novos métodos de trabalho ou alterações na forma como os serviços já existentes possam ser melhorados.

Notadamente, as inovações em marketing, segundo a maioria dos gestores respondentes, obtiverem baixa pontuação no contexto geral, uma vez que demonstraram não estar dispostos em investir na marca e na imagem institucional da empresa, não estão focados em investir na modernização da empresa, sob o aspecto físico, nos canais de comunicação com os seus clientes e não desejam apresentar seus serviços a possíveis novos clientes, o que denota não ser este o foco estratégico das empresas. Evidencia que ainda há um caminho a ser percorrido até que o marketing neste tipo de organização conquiste a importância ressaltada no Manual de Oslo.

Analisando a inovação organizacional na percepção dos gestores envolvidos na pesquisa, os resultados apontam que a maioria das empresas está voltada a novas técnicas de gestão para a organização da rotina e a redução de custos, que, por sua vez, provocam mudanças operacionais e estratégicas que podem também levar às inovações de produto e processo.

Quarto: centrou-se na percepção da qualidade aplicada às empresas de serviços contábeis. Assim, é importante avaliar a importância dos atributos dos serviços de contabilidade prestados, tornando-se mais fácil sua identificação, ação e controle.

Considerando que o negócio de contabilidade envolve grande responsabilidade legal, fiscal e societária, a confiabilidade é um elemento importante para a formação das percepções de qualidade em serviços. Mais uma vez, os objetivos específicos foram alcançados, uma vez que os gestores demonstraram atenção a este quesito, procurando manter uma relação formal com o cliente, valendo-se do planejamento para a execução e acompanhamento dos serviços, bem como da pontualidade na sua entrega.

Cabe ressaltar sobre este quarto objetivo que o momento de contato entre o fornecedor do serviço e o cliente, defendido por Albrecht e Bradford (1992), foi um dos itens com menor pontuação média na percepção dos gestores em relação à avaliação da percepção da qualidade dos serviços prestados. Conforme esses resultados, parece apropriado apontar o momento de relacionamento com cliente em uma interação face a face como crítico no mercado de contabilidade em Montes Claros–MG.

Identifica-se que os gestores ainda não mantêm uma postura de interação com os clientes, o que pode prejudicar a avaliação de quais as necessidades de serviços importantes para os clientes estejam sendo subatendidas e possam ser supridas pela empresa, representando uma oportunidade de outros serviços no futuro.

Quinto objetivo: focou a identificação da qualidade dos serviços de acordo com o modelo proposto por Grönroos (2003). O modelo proposto mostra que a qualidade percebida pelo cliente é resultado da relação entre o que foi esperado e o que foi

experimentado, considerando a influência exercida pela imagem da empresa, relacionada à percepção e ao julgamento do consumidor em duas vertentes: qualidade técnica e qualidade funcional.

Os resultados obtidos neste aspecto mostram que, em sua maioria, os serviços são orientados para o cliente e para o resultado do serviço prestado, havendo monitoramento dos serviços a serem produzidos e entregues com precisão, sendo avaliada a satisfação do cliente por demanda atendida, inclusive existindo por parte dos funcionários uma conscientização a este respeito.

Cabe ressaltar que a totalidade dos gestores pesquisados está atenta à qualidade técnica dos serviços prestados afirmando o que retrata a literatura sobre qualidade em que é um atributo dos serviços que pode garantir a sobrevivência das organizações, especialmente as de contabilidade.

Levando-se em conta a intangibilidade dos serviços e, por essa razão, a dificuldade de comunicá-los ou apresentá-los ao consumidor antes da compra, percebe-se que as empresas de serviços contábeis não estão buscando oportunidades que possam levar à abertura de novos mercados, ficando restritas ao atendimento das demandas de seus clientes.

Os dados obtidos em campo vieram corroborar com o levantamento teórico efetuado, na medida em que permitiram responder aos objetivos específicos propostos, norteados pela questão de pesquisa, permitindo conhecer de maneira mais profunda no universo pesquisado a percepção das empresas de contabilidade em relação à inovação e à qualidade dos serviços contábeis prestados.

De todo o exposto, acredita-se que este trabalho contribuiu para a identificação e o entendimento dos conceitos de inovação e qualidade aplicados às empresas de serviços contábeis.

- **Limitações da pesquisa**

O desenvolvimento deste trabalho, como qualquer pesquisa das ciências sociais, revela limitações, apesar do rigor científico utilizado. Podem-se ressaltar:

- a) Não houve investigação dos escritórios individuais de contabilidade constituído dos profissionais autônomos, mas que também compõem a população dos prestadores de serviços contábeis.
- b) Tratou-se apenas de um estudo na cidade de Montes Claros–MG, sendo interessante extrapolar este universo.

- **Sugestões para novos estudos**

Para pesquisas futuras, sugere-se investigar a categoria de profissionais autônomos da classe contábil ou de qualquer outra área de profissão regulamentada, bem como analisar as percepções e expectativas do cliente em relação à qualidade e inovação dos serviços contábeis prestados.



## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, KARL; BRADFORD, LAWRENCE J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL INDUSTRIAL E DE SERVIÇOS DE MONTES CLAROS - ACI -. **Montes Claros: potencialidades**. Montes Claros: Unimontes, 2008.

BARRAS, R. Towards a theory of innovation in services. **Research Policy**, v. 15, p. 161-173, 1986.

BARROS, A.J.P. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

BATESON, John E.G.; HOFFMAN, Douglas, K. **Marketing de serviços**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

BEUREN, I. M. *et al.* (Org.) **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BRASIL. **Decreto nº 6.022**, de 22 de janeiro de 2007. Institui o Sistema Público de Escrituração Digital - Sped. Publicada no Diário Oficial da União – D.O.U. de 22 de janeiro de 2.007.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 9.295**, de 27 de maio de 1946. Cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições do Contador e do Guarda-livros e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.cfc.org.br/uparq/decretolei\\_9295\\_1946.pdf](http://www.cfc.org.br/uparq/decretolei_9295_1946.pdf)>. Acesso em: 23 de fev.2009.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº. 6.404**, de 15 de dezembro de 1976. Lei das Sociedades Anônimas. Publicada no Diário Oficial da União – D.O.U. de 16 de dezembro de 1976.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei Complementar nº. 123**, de 15 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Publicada no Diário Oficial da União – D.O.U. de 15 de dezembro de 2006 e republicada no Diário Oficial da União – D.O.U. de 31 de Janeiro de 2009.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº. 11.638**, de 28 de dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404/76 – Lei das Sociedades Anônimas. Publicada no Diário Oficial da União – D.O.U. de 28 de dezembro de 2007 – edição extra. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm)>. Acesso em: 15 de mar. 2009.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Resolução CFC nº 560/83**. Dispõe sobre as prerrogativas profissionais de que trata o artigo 25 do Decreto Lei nº 9.295, de 27 de Maio de 1946. Disponível em: <[http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/res\\_560.doc](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/res_560.doc)> Acesso em: 07 mai. 2009.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Resolução CFC nº 868/99**. Dispõe sobre o registro cadastral das organizações contábeis nos Conselhos Regionais de Contabilidade. Disponível em: <[http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/res\\_868.doc](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/res_868.doc)> Acesso em: 07 mai. 2009.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Resolução CFC nº 1055/05**. Cria o comitê de pronunciamento contábeis – CPC e dá outras providências, de 07 de Outubro de 2005. Disponível em: <[http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/res\\_1055.doc](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/res_1055.doc)> Acesso em: 07 mai. 2009.

COOPER, D.R; SCHINDLER. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAMANPOUR, Farorz. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**. v. 34, n. 3, p. 555 – 590, 1991.

DEPARTAMENTO DE ESTRADAS DE RODAGEM DO ESTADO DE MINAS GERAIS - DER-MG – Disponível em: <[http://www.der.mg.gov.br/index.php?option=com\\_500](http://www.der.mg.gov.br/index.php?option=com_500)> Acesso em: 29 jan. 2009.

DOSI, G. The nature of the innovative process in Dosi. In: DOSI, G. et al. (Orgs.). **Technical change and economic theory**. Londres: Printer Publishers, 1988.

DRUCKER, P. E. The discipline of innovation. **Innovation**. Cambridge, MA: Harvard Business School, 1991. v. 42, p.75-87.

DRUCKER, P.F. The discipline of innovation. **Harvard Business Review**, v.43, n.4, Nov- Dec, 1998.

FIGUEIREDO, Sandra; FABRI, Ernesto Pedro. **Gestão de empresas contábeis**. São Paulo: Atlas, 2000.

FITZSIMMONS, James A., FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FRANCO, Hilário. **A Contabilidade na era da globalização**: temas discutidos no In: XV CONGRESSO MUNDIAL DE CONTADORES, Paris, de 26 a 29-10-1997. São Paulo: Atlas, 1999.

FREEMAN, Christopher. **Technology Policy and Economic Performance**. Londres: Pinter Publishers London and New York, 1987.

GALLOUJ, F. (1998). **Innovating in reverse**: services and the reverse product cycle. *European Journal of Innovation Management*, v. 1, n. 3, p. 123-138.

GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Innovation in services. **Research Policy**, v.26, p. 537-556, 1997.

GOPALAKRISHNAN,S.; DAMANPOUR, F. A review of innovation research in economics, sociology and technology management. **Omega**, v. 25, n.1, p.15-28, 1997.

GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviços**. operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2008.

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

GIL, Carlos A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro; Elsevier, 2003.

GUEDES, G.M. Análise do comportamento do PIB no município de Montes Claros – MG, nos últimos Dez anos: 1995 a 2005. In: ASSOCIAÇÃO COMERCIAL INDUSTRIAL E DE SERVIÇOS DE MONTES CLAROS - ACI -. **Montes Claros: potencialidades**. Montes Claros: Unimontes, 2008, p.57-60.

GUEDES, T. *et al.* **Projeto de ensino: aprendendo fazer estatística**. Maringá: UEM, 2009. Disponível em:  
<[http://www.des.uem.br/docentes/robson/pdf/apostilas/Estatistica\\_Descritiva.pdf](http://www.des.uem.br/docentes/robson/pdf/apostilas/Estatistica_Descritiva.pdf)>  
Acesso em: 10 jun. 2009.

HAMEL, Gary. **Liderando a Revolução**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000. ISBN: 85-352-0662-0. 335p.

HAUKNES, J. **Services in Innovation, Innovation in Services: SI4S final report**. Oslo: STEP Group, 1998

HENDERSON, R. M; CLARK, K. B. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, 1990, p. 9-30.

HOFFMAN, Douglas; K. BATESON, John E.G. **Princípios de marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2003.

HOWELLS, J.R.L.; B.S Tether (2004). **Innovation in Services: Issues at Stake and Trends – A Report for the European Commission**. INNO-Studies 2001: Lot 3 (ENTR-C/2001), Brussels.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; CARVALHO, L. Nelson. Contabilidade: aspectos relevantes da epopéia de sua evolução. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, n. 38, 2005, p. 7-19.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Perfil dos Municípios brasileiros 2006**. Rio de Janeiro, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Cadastro Central de empresas 2005. Disponível em:  
<<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>> Acesso em: 10 jun. 2009.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

KRAEMER, M.E.P. O grande desafio – O ensino de contabilidade. **Unimontes Científica**, Montes Claros, v. 2, n.1, jul./dez. 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, A.L. **Qualidade total em Serviços**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2007.

LÜDKE, M., ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LYRA, R.L.W.C. **Uma Contribuição à mensuração do resultado econômico da decisão de investimento em qualidade em empresas de serviços contábeis: uma abordagem da gestão econômica**. 2003. 143 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2003.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANUAL DE OSLO. **Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. 3. ed. [s. l.]: OECD/FINEP. 184 p. 2006. Disponível em: <[http://www.finep.gov.br/imprensa/sala\\_imprensa/maual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/maual_de_oslo.pdf)>. Acesso: em 08 Fev.2009

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MOREIRA, D. A.; QUEIROZ, A. C. Inovação: conceitos fundamentais. In: MOREIRA, D. A.; QUEIROZ, A. C. (Orgs). **Inovação organizacional e tecnológica**. São Paulo: Thomson, 2006. p. 1-20.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.

MILES, I. **Services innovation**: a reconfiguration of innovation studies. Manchester Prest: University of Manchester, 2001.

NASI, A.C. A Terceirização dos serviços contábeis: aspectos mercadológicos. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 97, jan./fev. 1996.

PETERNELLI, L. A. **Estatística descritiva**. São Paulo: USP. 2009. Disponível em: <[http://www.each.usp.br/rvicente/Paternelli\\_Cap2.pdf](http://www.each.usp.br/rvicente/Paternelli_Cap2.pdf)> Acesso em: 20 jun. 2009.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. Disponível em: <<http://www.portal do empreendedor.gov.br>>. Acesso em: 20 jul. 2009.

PORTER, Michael. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

REIS, Dálcio. R. **Gestão de inovação tecnológica**. Barueri: Manole, 2004.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovation**. 4. ed New York: Free Press, 1995.

SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril, 1985.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. 3. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE-RS. **Ambiente Empresarial das Micro e Pequenas Empresas Gaúchas**: Rio Grande do Sul, 2009, 34p.

SOUZA, Marcos Antônio de; DIEHL, Carlos Alberto. **Formação, certificação e Educação continuada**: um Estudo Exploratório do Profissional Contábil sob a Ótica do Mercado. XXXI ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD. 2007: Rio de Janeiro.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. Innovation in services. **SI4S Synthesis Paper**, Oslo, n. 2, p. 3-4, 1998.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation**: integrating technological, market and organizational change. 3. ed. West Sussex: John Wiley & Sons, 2005.

THOMÉ, I. **Empresas de serviços contábeis**: estrutura e funcionamento. São Paulo: Atlas, 2001.

TUSHMAN, M.; NADLER, D. Organizando-se para a inovação. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookmann; 2001.

ZAWISLAK, Paulo. Gestão da inovação tecnológica e competitividade industrial: uma proposta para o caso brasileiro. **Anais...** XIX Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 1995.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## **APÊNDICES**

<b>APÊNDICE A – Questionário da Pesquisa .....</b>	<b>120</b>
<b>APÊNDICE B – Tabela sumarizada dos resultados.....</b>	<b>127</b>



## APÊNDICE A – Questionário da Pesquisa

Prezado(a) Senhor(a),

Você está sendo convidado a responder a uma pesquisa que faz parte de um trabalho de conclusão de um Programa de Mestrado Acadêmico em Administração na linha de pesquisa – Tecnologias de Gestão e Competitividade da Faculdade Novos Horizontes.

O objetivo do estudo que ora se desenvolve consiste em analisar a percepção das empresas de contabilidade na região de Montes Claros-MG em relação à inovação e qualidade dos serviços contábeis prestados.

Desse modo, permita-me contactá-lo no sentido de solicitar sua ajuda, pois a sua percepção, com certeza, é muito relevante para esta pesquisa.

Peço a gentileza de utilizar seu tempo para responder a este questionário. Considere que não há respostas certas ou erradas. Os resultados serão tratados estatisticamente como um todo, em que os dados de sua empresa não serão divulgados nominalmente, mantendo, portanto, nomes e códigos fictícios.

As conclusões obtidas a partir desta pesquisa serão descritas em artigo acadêmico. Se houver interesse de sua parte, notificaremos e enviaremos os resultados da pesquisa.

Muito obrigado por sua ajuda e compreensão. Estimo receber sua valiosa contribuição.

Atenciosamente,

---

**Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Muylder**

Professora Titular do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes – Pesquisadora do NUPEC – Núcleo de Pesquisa em Estratégia e Competitividade

Doutora e Mestre em Economia Aplicada pela UFV – Especialista em Planejamento Estratégico e Sistemas de Informação PUCMinas – Bacharel em Ciência da Computação pela PUCMinas.

E-mail: [crism@unihorizontes.br](mailto:crism@unihorizontes.br)

Endereço: R. Alvarenga Peixoto, 1270 – Bairro Santo Agostinho – BH – MG

**Fase 1 - CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES**

Marque apenas uma alternativa por questão.

**1 – Gênero:**

- Masculino  Feminino

**2 – Idade:**

- Até 20 anos  De 41 a 50 anos  
 De 21 a 30 anos  De 51 a 60 anos  
 De 31 a 40 anos  Acima de 60 anos

**3 – Grau de Escolaridade:**

- 1º Grau Completo  Pós-graduação lato sensu (especialização)  
 2º Grau Completo  Pós-graduação strictu sensu (mestrado)  
 3º Grau Completo  Pós-graduação strictu sensu (Doutorado)

**4 – Tempo de atuação na Profissão Contábil:**

- Até 1 ano  Mais de 7 até 10 anos  
 Mais de 1 ano até 3 anos  Mais de 10 até 15 anos  
 Mais de 3 até 7 anos  Mais de 15 anos

**5 – Tempo de existência (registro CNPJ empresa):**

- Até 1 ano  Mais de 7 até 10 anos  
 Mais de 1 ano até 3 anos  Mais de 10 até 15 anos  
 Mais de 3 até 7 anos  Mais de 15 anos

**6 – Forma de tributação da empresa:**

- Simples  Presumido

**7 – Número de empregados da empresa:**

- Nenhum  De 31 a 50  
 Até 10  De 51 a 100  
 De 10 a 30  Acima de 100

**8 – Número de clientes em carteira:**

- Até 30  De 100 a 150  
 De 31 a 50  De 151 a 300  
 De 51 a 99  Acima de 300



## FASE 2 – PERCEPÇÃO SOBRE QUALIDADE E INOVAÇÃO

Marque apenas uma alternativa.

1. **A empresa faz proposta para prestar serviço ao cliente por escrito.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

2. **A empresa faz contrato quando fecha serviço com cliente.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

3. **O contrato possui todos os serviços discriminados com prazo e forma de entrega.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

4. **A empresa planeja o serviço para cada cliente.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

5. **A gerência da empresa monitora os serviços executados.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

6. **A empresa fornece aos clientes dados para acompanhamento dos serviços.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

7. **A empresa faz cronograma para entrega dos serviços contratados por cliente.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

8. **A empresa cumpre o cronograma.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

9. **A empresa realiza reunião com os clientes para a entrega dos serviços.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

10. **A empresa promove treinamentos de capacitação dos funcionários.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

11. **A empresa se preocupa na maneira como os funcionários atendem os clientes.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

12. **O proprietário ou o gerente da empresa visita seus clientes.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

13. **A empresa tem controle das demandas dos clientes.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**14. A gerência tem controle do fluxo dos serviços a serem entregues aos clientes.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**15. A empresa avalia a satisfação do cliente por demanda atendida.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**16. A empresa avalia a satisfação do cliente com relação ao serviço prestado pelo funcionário.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**17. A empresa está atenta à qualidade técnica dos serviços prestados.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**18. Os funcionários entendem que os serviços prestados influenciam no valor que a sua empresa tem perante seus clientes.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**19. A empresa busca inovar seus serviços.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**20. A empresa busca inovar seus serviços pesquisando outras empresas ou institutos.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**21. A empresa busca inovar seus serviços adquirindo ou desenvolvendo softwares/ferramentas.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**22. A empresa busca inovar seus serviços treinando sua equipe.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**23. A empresa busca inovar seus serviços combinando conhecimento e tecnologias.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**24. A empresa busca desenvolver ou aprimorar seus processos.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**25. A empresa busca introduzir novos processos para realização de seus serviços.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**26. A empresa procura adquirir novos conhecimentos.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**27. A empresa pesquisa em fornecedores, parceiros, concorrentes e/ou instituições de classe informações sobre novas tecnologias e práticas contábeis.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**28. A empresa adota softwares novos ou melhorados com o foco na melhoria da qualidade técnica.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**29. A empresa contrata sistemas informatizados como ferramenta de redução de custos.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**30. A empresa adota processos formalizados com o foco no controle destes.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**31. A empresa avalia os controles com vista à melhoria dos processos.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**32. A empresa cria informativos sobre seus produtos e serviços com foco na informação do cliente.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**33. A empresa busca avaliar o mercado e verifica novas oportunidades de negócio.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**34. A empresa investe na imagem institucional.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**35. A empresa investe na modernização de seu escritório, adquirindo mobiliário, espaço e decoração adequados.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**36. A empresa investe na marca.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**37. A empresa investe em canais de comunicação personalizados aos clientes.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**38. A empresa busca novos métodos de integração com fornecedores.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**39. A empresa dá autonomia ao seu funcionário na forma de pensar e agir.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**40. A empresa investe na criatividade de seus funcionários.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**41. As ideias dos funcionários são divulgadas e geram benefício a eles.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**42. A empresa incentiva seus funcionários no acesso às informações da área contábil por meio de participação em feiras, congressos, seminários e eventos.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**43. A empresa possui informativo direcionado aos seus funcionários.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**44. A empresa implementa novos métodos ou técnicas de trabalho.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**45. A empresa identifica a inovação como uma necessidade de melhoria dos serviços prestados.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**46. A empresa identifica a qualidade como característica necessária à melhoria dos serviços prestados.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**47. A empresa se preocupa com sua infraestrutura operacional.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**48. A empresa se preocupa com novos métodos para organização da rotina.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**49. A gerência se preocupa com o compartilhamento do aprendizado e conhecimento no interior da empresa.**

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase Sempre	Sempre

**50. A inovação nos serviços para você é:**

Sem importância	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante

**51. A qualidade dos serviços prestados para você é:**

Sem importância	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante

### APÊNDICE B – Tabela sumarizada dos resultados

TAB.	PERCEPÇÃO DE INOVAÇÃO DE SERVIÇOS	Nunca	Raramente	Às Vezes	Quase Sempre	Sempre	Média
2	19 - A empresa busca inovar seus serviços			8,0	40,0	52,0	4,44
3	20 - A empresa busca inovar seus serviços pesquisando outras empresas ou institutos		16,0	20,0	32,0	32,0	3,80
4	45 - A empresa identifica a inovação como uma necessidade de melhoria dos serviços prestados			8,0	36,0	56,0	4,48

TAB.	INOVAÇÃO SEGUNDO O MANUAL DE OSLO – PRODUTO E PROCESSO	Nunca	Raramente	Às Vezes	Quase Sempre	Sempre	Média
5	21 - A empresa busca inovar seus serviços adquirindo ou desenvolvendo softwares/ferramentas			8,0	40,0	52,0	4,44
6	23 - A empresa busca inovar seus serviços combinando conhecimento e tecnologias			8,0	44,0	48,0	4,40
7	24 - A empresa busca desenvolver ou aprimorar seus processos			12,0	40,0	48,0	4,36
8	25 - A empresa busca introduzir novos processos para realização de seus serviços		8,0	8,0	48,0	36,0	4,12
9	26 - A empresa procura adquirir novos conhecimentos				28,0	72,0	4,72
10	27 - A empresa pesquisa em fornecedores, parceiros, concorrentes e/ou instituições de classe informações sobre novas tecnologias e práticas contábeis			20,0	44,0	36,0	4,16
11	44 - A empresa implementa novos métodos ou técnicas de trabalho		8,0	20,0	44,0	28,0	3,92
12	28 - A empresa adota Softwares novos ou melhorados com o foco na melhoria da qualidade técnica			8,0	44,0	48,0	4,40
13	30 - A empresa adota processos formalizados com o foco no controle destes	12,0	8,0	12,0	52,0	16,0	3,52
14	31 - A empresa avalia os controles com vista à melhoria dos processos		16,0	4,0	48,0	32,0	3,96



TAB.	INOVAÇÃO MANUAL DE MARKETING	SEGUNDO DE OSLO	O –	Nunca	Raramente	Às Vezes	Quase Sempre	Sempre	Média
15	32 - A empresa cria informativos sobre seus produtos e serviços com foco na informação do cliente			8,0	20,0	28,0	28,0	16,0	3,24
16	33 - A empresa busca avaliar o mercado e verifica novas oportunidades de negócio				12,0	20,0	44,0	24,0	3,80
17	34 - A empresa investe na imagem institucional			4,0	16,0	28,0	28,0	24,0	3,52
18	35 - A empresa investe na modernização de seu escritório, adquirindo mobiliário, espaço e decoração adequados				12,0	40,0	20,0	28,0	3,64
19	36 - A empresa investe na marca			8,0	24,0	28,0	20,0	20,0	3,20
20	37 - A empresa investe em canais de comunicação personalizados aos clientes			16,0	16,0	40,0	20,0	8,0	2,88

TAB.	INOVAÇÃO MANUAL DE ORGANIZACIONAL	SEGUNDO DE OSLO	O –	Nunca	Raramente	Às Vezes	Quase Sempre	Sempre	Média
21	29 - A empresa contrata sistemas informatizados como ferramenta de redução de custos			8,0	12,0	8,0	36,0	36,0	3,80
22	48 - A empresa se preocupa com novos métodos para organização da rotina					16,0	32,0	52,0	4,36
23	38 - A empresa busca novos métodos de integração com fornecedores			4,2	8,2	16,7	54,2	16,7	3,71
24	39 - A empresa dá autonomia ao seu funcionário na forma de pensar e agir					16,0	64,0	20,0	4,04
25	40 - A empresa investe na criatividade de seus funcionários				4,0	8,0	60,0	28,0	4,12
26	41 - As ideias dos funcionários são divulgadas e geram benefício a eles				12,0	8,0	56,0	24,0	3,92
27	42 - A empresa incentiva seus funcionários no acesso as informações da área contábil por meio de participação em feiras, congressos, seminários e eventos				8,0	4,0	56,0	32,0	4,12
28	49 - A gerência se preocupa com o compartilhamento do aprendizado e conhecimento no interior da empresa					8,0	44,0	48,0	4,40
29	43 - A empresa possui informativo direcionado aos seus funcionários			12,0	8,0	20,0	32,0	28,0	3,56
30	22 - A empresa busca inovar seus serviços treinando sua equipe					20,0	44,0	36,0	4,16

TAB.	INOVAÇÃO SEGUNDO O MANUAL DE OSLO	Sem importância	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante	Média
31	50 - A inovação nos serviços para você é				16,0	84,0	4,84

TAB.	PERCEPÇÃO SOBRE A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS	Nunca	Raramente	Às Vezes	Quase Sempre	Sempre	Média
32	1 - A empresa faz proposta para prestar serviço ao cliente por escrito	8,0	4,0	28,0	20,0	40,0	3,80
33	2 - A empresa faz contrato quando fecha serviço com cliente	8,0	12,0	20,0	20,0	40,0	3,72
34	3 - O contrato possui todos os serviços discriminados com prazo e forma de entrega	4,2	8,3	8,3	12,5	66,7	4,29
35	4 - A empresa planeja o serviço para cada cliente		4,0	12,0	28,0	56,0	4,36
36	6 - A empresa fornece aos clientes dados para acompanhamento dos serviços		4,0	4,0	48,0	44,0	4,32
37	7 - A empresa faz cronograma para entrega dos serviços contratados por cliente		12,0	8,0	32,0	48,0	4,16
38	8 - A empresa cumpre o cronograma			8,0	44,0	48,0	4,40
39	9 - A empresa realiza reunião com os clientes para entrega dos serviços	4,0	16,0	44,0	36,0		3,12
40	10 - A empresa promove treinamentos de capacitação dos funcionários	4,0	8,0	28,0	32,0	28,0	3,72
41	11 - A empresa se preocupa na maneira em que os funcionários atendem os clientes				4,0	96,0	4,96
42	12 - O proprietário ou o gerente da empresa visita seus clientes		4,0	40,0	36,0	20,0	3,72
43	47 - A empresa se preocupa com sua infra-estrutura operacional			16,0	20,0	64,0	4,48

TAB.	QUALIDADE NO MODELO DE GRÖNROOS	Nunca	Raramente	Às Vezes	Quase Sempre	Sempre	Média
44	5 - A gerência da empresa monitora os serviços executados		4,0		44,0	52,0	4,44
45	13 - A empresa tem controle das demandas dos clientes		8,0	28,0	52,0	12,0	3,68
46	14 - A gerência tem controle do fluxo dos serviços a serem entregues aos clientes			8,4	45,8	45,8	4,38

TAB.	QUALIDADE NO MODELO DE GRÖNROOS	Nunca	Raramente	Às Vezes	Quase Sempre	Sempre	Média
47	15 - A empresa avalia a satisfação do cliente por demanda atendida	4,0	12,0	8,0	44,0	32,0	3,88
48	16 - A empresa avalia a satisfação do cliente com relação ao serviço prestado pelo funcionário	4,0	8,0	8,0	32,0	48,0	4,12
49	18 - Os funcionários entendem que os serviços prestados influenciam no valor que a sua empresa tem perante seus clientes			4,0	20,0	76,0	4,72
50	17 - A empresa está atenta à qualidade técnica dos serviços prestados				24,0	76,0	4,76
51	46 - A empresa identifica a qualidade como característica necessária para melhoria dos serviços prestados			4,0	24,0	72,0	4,68

TAB.	QUALIDADE NO MODELO DE GRÖNROOS	Sem importância	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante	Média
52	51 - A qualidade dos serviços prestados para você é:				4,0	96,0	4,96