

IMPLEMENTAÇÃO DO LEAN OFFICE EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE

Leandro Rodrigues Gonçalves Bezerra

Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Maringá

E-mail: leandrobezerra@gmail.com

Katia Abbas

Doutora em Engenharia de Produção

Professora do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá.

E-mail: katia_abbas@yahoo.com.br

Lilian Moreira de Alvarenga Assolari

Mestre em Controladoria e Contabilidade

Professora do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá.

E-mail: lmaassolari@uem.br

Nilson Facci

Mestre em Ciências Contábeis

Professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá.

E-mail: nilsonfacci2@gmail.com

IMPLEMENTAÇÃO DO LEAN OFFICE EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE

Resumo

A evolução tecnológica e o acirramento global da competitividade comercial nas últimas décadas têm pressionado as empresas para que atendam às necessidades e expectativas de seus clientes com maior eficiência e qualidade. No caso de empresas de prestação de serviços, tais objetivos são perseguidos, entre outros, por meio de aperfeiçoamentos no planejamento e na gestão de processos, com vistas a garantir a continuidade e a agilidade dos processos, a mitigação de etapas restritivas, a redução de erros e retrabalhos e, conseqüentemente, as reduções dos custos e do tempo de espera, ou *lead time*. Este estudo tem como objetivo geral aplicar a ferramenta *Lean Office*, ou Escritório Enxuto, no gerenciamento de processos em um escritório de contabilidade. Com relação aos procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa-ação, de natureza qualitativa, com utilização de pesquisa bibliográfica e documental. Há uma coleta de dados por meio de entrevistas com o gestor e com os colaboradores do escritório, bem como por observação direta. Posteriormente, é desenhado o mapeamento do estado atual dos processos, procurando identificar as ineficiências. Em seguida, é proposto um plano do estado futuro, considerando as potenciais melhorias, com prazos para a implementação, utilizando o método *Kaizen*. De acordo com o fluxograma proposto, pode-se concluir que a ferramenta *Lean Office* reduz potencialmente o *lead time* atual dos fluxos estudados no escritório de contabilidade.

Palavras-Chave: Gerenciamento de Processos, Serviços Contábeis. *Lean Office*.

1. INTRODUÇÃO

A Contabilidade é peça fundamental para que o gestor possa planejar-se no presente sobre qual caminho a sua instituição deverá seguir no futuro, visto que fornece informações aos diversos usuários por meio das demonstrações contábeis. Nesse sentido, Branco (2006) destaca que a Contabilidade representa fonte de informações para diversos tipos de agentes, cooperando para a compreensão da realidade na qual estão inseridos. Bio (1985, p.120) também destaca que, “(...) a informação é simultaneamente, a base e o resultado da ação executiva; fatos completos e atuais são essenciais para decisões adequadas”. Nessa ótica, espera-se que a Contabilidade possa gerar condições para que as metas traçadas pelas organizações sejam atingidas. E para que o contador possa fornecer as informações necessárias para os diversos usuários, o mesmo também deve ser um bom gestor de seu escritório, para que os processos que resultam nos serviços contratados e esperados por seus clientes possam ser entregues de forma tempestiva.

Nesse sentido, os proprietários de escritórios de contabilidade, além de estarem atualizados com a legislação tributária específica das atividades de seus clientes, deverão saber atuar como gestores de suas organizações, delegando as atividades para os seus subalternos de forma que possa resultar em um trabalho padronizado. Para isso, as tarefas desempenhadas pela equipe contábil devem ser monitoradas afim de alcançarem o objetivo delineado pela empresa contábil.

Uma das ferramentas de gestão que pode ser utilizada é conhecida como *Lean Office*, ou *Escritório Enxuto*, que segundo Tapping e Shuker (2010, p.1) consiste no “gerenciamento de fluxo de valor” e tem como objetivo identificar e controlar os processos que geram valor sob a ótica do cliente. A questão que delinea o presente estudo consistir em: é possível utilizar a ferramenta *Lean Office* para melhorar os processos desenvolvidos em escritório de contabilidade?

Diante do exposto, a presente pesquisa tem como objetivo aplicar a ferramenta *Lean Office* no gerenciamento de processos de um escritório de contabilidade.

Pretende-se contribuir com a melhoria da qualidade do trabalho, auxiliando os colaboradores a conhecerem quais atividades e metas a organização contábil deseja e aos gestores a analisarem o desempenho de sua equipe na execução das atividades, alcançando uma maior eficiência no resultado.

Pesquisas já foram realizadas sobre o tema (SHIGUNOV; SHIGUNOV, 2003; FERREIRA, 2009; JAENSCH, 2012; FRANÇA, 2013; HARADA, 2013). O estudo de Shigunov e Shigunov (2003) apresentou a importância dos escritórios contábeis estarem atentos à qualidade dos serviços contábeis para garantir a sobrevivência no mercado. Ferreira (2009) demonstrou a necessidade de padronizações dos processos contábeis com o objetivo de criar condições mais favoráveis para as execuções dos processos; e Jaensch (2012) abordou sobre o mapeamento de fluxo de informação como recurso para identificar as fontes de desperdícios e facilitar o entendimento da demanda do cliente. França (2013) tratou sobre a implantação *Lean Manufacturing* e *Lean Office* em uma indústria e em um escritório de contabilidade e comparou as ferramentas utilizadas em cada cenário, enquanto Harada (2013) fez a aplicação do *Lean Office* em um escritório de contabilidade.

Todos os estudos aqui mencionados concluíram que a gestão dos processos é muito importante para as empresas que buscam destacarem-se no atual mercado competitivo, e a utilização da ferramenta *Lean Office* proporcionou resultados significativos na gestão dos processos das instituições estudadas.

O presente estudo encontra-se estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução, assim distribuídas: na segunda seção é apresentado o referencial teórico; na terceira, discorre-se sobre o delineamento metodológico empregado; na quarta, apresenta-se o caso prático; e na quinta, as considerações finais a respeito deste estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gerenciamento de Processos

Segundo o dicionário Aurélio (2016) a definição da palavra processo é “método, sistema, modo de fazer uma coisa”, trazendo para a esfera empresarial, pode-se entender que o gerenciamento de processos permite ao gestor visualizar, monitorar e padronizar todas as operações que são executadas na instituição. Essa atividade é realizada com o objetivo de uma melhoria de performance, conforme relata Barcaui (2008). Vieira Filho (2007) corrobora, ao afirmar categoricamente que o gerenciamento de processos é conduzido para manter os resultados atuais ou melhorá-los.

Müller (1998 *apud* LEE; DALE, 2003, p. 79) conceitua o gerenciamento de processos como “(...)uma abordagem focada no cliente para sistematicamente gerenciar,

medir e melhorar todos os processos, através de trabalho em equipe interfuncional e capacitação, motivação e integração da força de trabalho”.

A busca incansável de melhorias nos processos foi uma das principais ferramentas utilizadas pela indústria automobilística do Japão, para reestruturar-se após a Segunda Guerra Mundial (WOMACK, 2004), demonstrando como um forte gerenciamento de processos pode propiciar avanços significativos. Conforme relata Hill e Reserch (2013), o avanço no gerenciamento de processos tem sido fundamental para o progresso de corporações, indústrias e economias. Apesar do gerenciamento de processos estar atrelado ao setor operacional de uma instituição, é válido ressaltar que o mesmo deve estar totalmente em sintonia ao plano estratégico da empresa, pois, esse é o único motivo para uma empresa aplicar métricas para padronizações de seus processos (MÜLLER 2003).

Existem várias discussões e metodologias a respeito de gerenciamento de processos. No Brasil as instituições, *Association of Business Process Management – (ABPMP – Brasil)*, Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e a *Lean Institute Brasil*, apresentam diversos estudos sobre o assunto. Até mesmo no cenário contábil, o Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas (SESCAP) está fomentando o estudo e a capacitação de gestão dos processos nos escritórios de contabilidade, através do Programa de Qualidade de empresas Contábeis (PQEC).

2.2. Gerenciamento de Processos no Escritório de Contabilidade e Ferramenta *Lean Office*

Ser atrativo para o mercado competitivo é um grande desafio que os escritórios de contabilidade enfrentam hoje em dia. E para manterem-se competitivo é necessário adaptarem-se constantemente às mudanças que os clientes exigem para consumirem os serviços oferecidos (SHIGUNOV; SHIGUNOV 2003). Nesse contexto, uma das possibilidades para buscar um diferencial competitivo é a utilização de ferramentas de gerenciamento de processos, para que as atividades desenvolvidas sejam cada vez mais eficientes, podendo oferecer melhores serviços a um menor custo. O escritório de contabilidade que possui uma boa gestão dos processos, além de contribuir com a qualidade do serviço por ele oferecido, também colabora com a qualidade no ambiente de trabalho dos colaboradores, auxiliando todos os envolvidos a entenderem quais as

atividades lhes competem e o propósito de as executarem, dando maior significado às atividades designadas (MARQUES, 2013).

Entre as inúmeras ferramentas de gerenciamento de processos, trata-se neste estudo da ferramenta *Lean Office* ou escritório enxuto, a qual busca minimizar continuamente desperdício para maximizar o fluxo de criação de valor para o cliente (TAPPING; SHUKER, 2010). Este sistema é baseado no Gerenciamento do Fluxo de Valor. Os autores esclarecem que “o fluxo de atividade e unidades de trabalho que produzem valor para um consumidor é um fluxo de valor. Quando se aplicam os princípios de gerenciamento *Lean* a um fluxo de valor, chama-se gerenciamento de fluxo de valor” (TAPPING; SHUKER, 2010, p. 3). Os referidos autores também acrescentam que as empresas somente sobrevivem quando provêm bens e serviços que seus clientes estão interessados em adquirir.

Essa ferramenta é uma adaptação do Sistema Toyota de Produção para áreas administrativas (TAPPING; SHUKER, 2010), e o termo *Lean* ou Produção *Lean*, foi adotado por James Womack e Daniel Jones em seu livro “A Máquina que mudou o Mundo”, publicado em 1990 (WOMACK; JONES, 2004). Os referidos autores realizaram um estudo do sistema Toyota de produção, a qual destacou-se na indústria automobilística, elevando o Japão a um patamar superior de produção por entregar carros mais baratos aos de seus concorrentes europeus e americanos. Esse sistema consiste em reduzir ou eliminar o desperdício no processo produtivo, pois não agrega valor para o cliente. Portanto, o *Lean* tem como objetivo identificar as ações da empresa que criam ou não valor, mas sob a perspectiva do cliente. Através dos passos sugeridos pelos autores, essa ferramenta permite identificar o estado atual dos processos e com o auxílio de métricas definidas, permite planejar o estado futuro, implantar as mudanças propostas e acompanhar os resultados obtidos (WOMACK; JONES, 2004).

Apesar do *Lean* ter início na manufatura, muitos estudiosos estão trazendo seus conceitos para diversas áreas ao longo dos anos, como pode ser observado nos diversos artigos publicados pelo Lean Institute Brasil (LOCHER, 2013; PRIOLO, 2017; BATTAGLIA, 2016; TORRES JUNIOR; COSTA, 2017; BLAIS, 2014). Segundo Tapping e Shuker (2010) 60% a 80% de todos os custos envolvidos para satisfazer a demanda de um cliente são de natureza administrativa, ou seja, processos internos para organizar toda a saída do produto ou serviço demandado. Logo, percebe-se a grande necessidade de uma instituição estar atenta a esse tipo de processo.

Tapping e Shuker (2010), dividem a implantação do *Lean Office* em oito etapas, começando com o comprometimento com o *Lean*, escolha do fluxo de valor, aprender sobre o *Lean*, mapear o estado atual, identificar as métricas *Lean*, mapear o estado futuro, criar planos *Kaizen* e implementar os planos *Kaizen*. Para melhor compreensão, segue cada passo detalhado.

2.2.1. Comprometer-se com o *Lean*

Nessa primeira etapa o gestor deve formar a equipe de trabalho que irá realizar a implantação *Lean*. Essa equipe deve possuir um responsável, que os autores denominam de *Champion*, e que será o responsável por supervisionar e auxiliar toda a equipe núcleo de implantação, e também reportará ao gestor.

Após a equipe estar formada, inicia-se a implantação com uma reunião onde o *Champion* irá expressar a necessidade da aplicação dos princípios e das ferramentas *Lean*, bem como as razões por ter escolhido o fluxo de valor a ser melhorado que apoiarão a estratégia e as metas da empresa.

Todos devem comprometer-se com o *Lean*, o *Champion* deve semear o conceito, mas os colaboradores também precisam puxar para si a responsabilidade, pois essa é a forma mais eficiente de implantação do sistema.

Para que o processo de implantação seja satisfatório, faz-se necessário uma comunicação constante entre os envolvidos, onde os autores descrevem como bate-bola de informações, senso de urgência, possibilidade a experimentação das ideias que surgem durante o processo e ser flexível na aplicação da ferramenta.

2.2.2. Escolher o fluxo de valor

O fluxo de valor é a sequência de atividades que gera um produto ou serviço para atender a expectativa do cliente (TAPPING; SHUKER, 2010).

Entender o conceito de fluxo de valor é muito importante para saber fazer a escolha adequada dos processos que devem ser mapeados e analisados, de forma que possam ser melhorados. E para realizar essa escolha de um fluxo de valor, devem ser realizadas as seguintes atividades:

- a) identificar quaisquer preocupações imediatas do cliente: verificar junto ao cliente se existe alguma atividade que não esteja satisfazendo as suas necessidades;

- b) desempenhar uma análise do trajeto da unidade de trabalho: os autores sugerem criar uma tabela para demonstrar os processos que são oferecidos para os clientes, podendo ver em qual processo existe um volume maior de trabalho e agrupar os clientes com os mesmos processos;
- c) priorizar fluxos de valor alvos: com o resultado em mãos os membros da equipe de implantação do *Lean* poderão avaliar quais processos são mais significativos sob a ótica de mudança;
- d) atualizar o seu quadro de equipe e continuar o bate-bola: com isso a equipe formada poderá avaliar se haverá necessidade de convocar mais colaboradores para participar da equipe de implantação.

Antes de passar para a próxima etapa a equipe deve apresentar a análise feita para o *Champion* e aos gestores, que darão o aval de quais fluxos irão trabalhar.

2.2.3. Aprender sobre o *Lean*

Após formar a equipe de trabalho e escolher o fluxo de valor a ser melhorado, é necessário disseminar o conceito *Lean Office* para todos os envolvidos na mudança.

Tapping e Shuker (2010) sugerem criar um plano de treinamento personalizado para a organização tendo como base as seguintes etapas:

- a) determinar as habilidades e o conhecimento exigidos;
- b) avaliar os níveis atuais de habilidade e o conhecimento dos integrantes da equipe;
- c) determinar a lacuna entre as habilidades e conhecimentos presentes e as habilidades e conhecimentos necessários;
- d) elaborar o treinamento;
- e) agendar e conduzir o treinamento.

Neste planejamento de treinamento deve-se deixar bem claro os conceitos chave do *Lean*, que são:

- i.** O Princípio de redução de custos: no pensamento *Lean*, a equação que representa o lucro é composta pela subtração do preço do produto menos custo, logo deve ser trabalhado o conhecimento sobre quais são os custos da instituição que podem ser evitados para obter-se um aumento no lucro.
- ii.** Os sete desperdícios mortais: O alvo máximo do *Lean* é a total eliminação de desperdício (TAPPING; SHUKER, 2010), e para facilitar a detecção, os

autores categorizaram sete tipos diferentes de desperdícios: da superprodução, da espera, sobre processamento, do estoque, de movimentação, de defeitos ou correção e de transporte.

- iii. *Just-in-Time*: “*Just-in-time* significa que, em um processo de fluxo, as partes corretas necessárias à montagem alcançam a linha de montagem no momento em que são necessários e somente na quantidade necessária” (OHNO, 1997, p.26). “Esse estado ideal também é denominado sistema puxado” (TAPPING; SHUKER, 2010).
- iv. As três fases de aplicação do *Lean*: para uma implementação sólida do mapeamento do fluxo de valor, dado pelo sistema *Lean Office*, é necessário seguir as seguintes fases:
 - de demanda do cliente: essa primeira fase deve determinar quem é o cliente e quais são as suas solicitações. Tais informações serão determinantes para entender quais serão as condições de satisfazer a demanda e as ferramentas que podem ser utilizadas nessa fase são: cálculo do tempo *takt*, cálculo do *pitch*, recursos de pulmão e de segurança, 5S para o escritório, métodos de solução de problemas.
 - de fluxo contínuo: na sequência é necessário estabelecer fluxo contínuo para assegurar que as corretas unidades de trabalho cheguem aos clientes no momento e nas quantidades corretas. As ferramentas que podem ser usadas nessa etapa são: supermercados entre processos, sistema *Kanban*, *FIFO*, Balanceamento de linha, Trabalho padronizado.
 - de nivelamento: por último deve ser feito o nivelamento do fluxo com o objetivo de distribuir o trabalho homogêneo e eficazmente. Para essa etapa será necessário usar a seguinte ferramenta: painel *Pitch* visual.

Todas as ferramentas mencionadas são abordadas com mais detalhes no tópico 2.4 deste trabalho.

A metodologia *Lean* é uma ferramenta poderosa para mudança e crescimento, mas para manter a constância são necessárias duas bases importantes que são: o envolvimento total dos funcionários e o escritório visual (TAPPING; SHUKER, 2010).

O envolvimento total dos funcionários é comparado com a fundação de uma obra. Através de reuniões periódicas e de curto prazo deve-se deliberar sobre a solução de um problema com o objetivo de tornar realidade a solução decidida.

O Escritório visual tem como premissa a expressão “uma imagem vale mais do que mil palavras” (TAPPING; SHUKER,2010). O escritório visual seria um compartilhamento de ideias, que pode ser através de um mural fixado em uma área de comum acesso e tem como objetivo lembrar a todos quais são as mudanças que estão sendo realizadas.

Todos esses passos descritos são mecanismos para que todos entendam as mudanças propostas pelo *Lean Office*. Esse conteúdo deve estar bem claro para todos, pois tal conhecimento será fundamental para aplicação dos próximos passos.

2.2.4. Mapear o estado atual

Após todos aprenderem sobre o *Lean*, a próxima etapa é mapear o estado atual. Segundo Tapping e Shuker (2010), esse mapeamento do fluxo de valor deve ser preparado em duas etapas, ou seja, a preparação para mapear o estado atual e o efetivo mapeamento do estado atual.

- a) Preparando-se para mapear o estado atual: os autores dividiram essa etapa em quatro passos:
 - i. Determinar tarefas individuais: é importante que cada membro da equipe de implantação saiba qual a sua função para a elaboração do projeto de mudança. É fundamental ter pelo menos um escriba que será responsável por transcrever toda a reunião, um facilitador responsável para manter todos dentro do cronograma e um controlador que será responsável por colher os tempos do ciclo total, incluindo os tempos de espera. Caso a equipe perceba mais necessidade, poderá atribuir mais funções aos membros da equipe.
 - ii. Determinar os processos principais: em seguida é necessário transcrever todos os processos do fluxo de valor escolhido em um quadro, para todos confirmarem exatamente onde irão coletar dados e assegurar que todos tenham a mesma perspectiva de fluxo de valor.
 - iii. Ir para onde a ação está: os dados coletados devem ser verdadeiros, por isso a equipe deve sair da sala de reunião e ir aos espaços de execução do processo. Os principais dados a serem colhidos são: tempo total por dia

de trabalho, paradas planejadas regulares, tempo disponível que seria a subtração do tempo total com as paradas planejadas, número de pessoas trabalhando no processo, quantidade de trabalho feito em um dia por pessoa, frequência na qual o trabalho é entregue ao próximo processo, tempo do ciclo do fluxo, tempo de espera entre unidades de trabalho, exceções ao processo (atividades que ocorrem com frequência e não deveriam fazer parte do processo).

É válido lembrar que a visita aos espaços de trabalho não deve ser invasiva, ou seja, antes da equipe ir aos espaços de trabalho recomenda-se solicitar a autorização da diretoria, explicar aos colaboradores que executam as atividades o que está ocorrendo e ser honesto com todos.

- b) Desenhar o mapa do estado atual: após coletar todos os dados é recomendado fazer um desenho do processo utilizando ícones padrões em um quadro onde possa ser modificado conforme a equipe for discutindo sobre os dados coletados. Esse mapa deve ser desenhado de trás para frente, ou seja, do cliente final movendo-se para o início do processo. É fundamental a criação de um fluxo de fácil compreensão.

2.2.5. Identificar as Métricas *Lean*

Delinear quais serão as medidas utilizadas para avaliar o progresso das metas que serão estipuladas, é um dos momentos mais importantes do processo Lean, pois essa medida será a bússola para que a instituição consiga monitorar o progresso da implantação do sistema. As métricas mais utilizadas são:

- a) metas de término de projeto;
- b) *lead time* do trabalho total;
- c) tempo de ciclo de trabalho total;
- d) erros internos;
- e) horas extras;
- f) carga de trabalho acumulado.

Após estipulado quais serão as medidas a serem utilizadas, recomenda-se transferir em gráfico de fácil compreensão, para que todos tomem conhecimento.

2.2.6. Mapear o estado futuro

Depois da equipe de trabalho aprender no que consiste o método *Lean Office*, deliberar sobre os processos atuais que devem ser melhorados, e escolher quais serão as medidas de comparação para analisarem o progresso das mudanças que ocorrerão, é hora de traçar o estado futuro. Como já foi mencionado na segunda etapa, o mapeamento do estado futuro deve ser realizado em três fases:

- i. Demanda do cliente: a equipe de implantação do sistema *Lean Office* deve realizar essa etapa, respondendo as seguintes perguntas:
 - Qual é a demanda ou tempo *takt*?
 - Está ocorrendo superprodução, sub produção ou atendendo a demanda?
 - O tempo *takt* (ou *pitch*) estão satisfatórios?
 - É necessário utilizar o recurso de pulmão e ou de segurança? Onde?
 - Quais problemas precisam ser resolvidos imediatamente?
 - Onde seu escritório precisa de organização, ordem e limpeza? Em qual grau?

Sob a luz das respostas adquiridas, deve-se definir qual o problema encontrado, analisar as causas possíveis e sugerir prováveis soluções. A partir das soluções propostas deve-se desenvolver um plano de ação, avaliar e renovar o plano de ação e padronizar as ideias eficazes.

- ii. Fluxo contínuo: Neste momento a reunião deve ser pautada nos seguintes questionamentos:
 - Onde pode ser aplicado o fluxo contínuo?
 - Qual será o nível de fluxo? Uma unidade de trabalho, pequenos lotes de unidade de trabalho?
 - Qual o tipo e formato de desenho de célula será utilizado?
 - Como será controlado o trabalho anterior no fluxo?

A mudança no fluxo será gradativa, tendo como ideal um fluxo onde é repostos cada única unidade de trabalho somente quando o cliente a puxou. Os principais benefícios com a implantação do fluxo contínuo são: *lead times* mais curtos, redução drástica de estoque em processo (papéis nas mesas), habilidade de identificar problemas e saná-los mais cedo, transporte reduzido de unidades de trabalho e de papéis, manuseio reduzido de papel e número reduzido de pessoas no manuseio, flexibilidade em atender

a mudanças em demanda do cliente, detecção mais fácil de problemas, menos frustração de funcionários.

iii. Nivelamento: como foi realizado nos demais temas, a abordagem sobre nivelamento será construída através dos seguintes questionamentos:

- Como as unidades de trabalho serão agrupadas para se moverem pelo fluxo de valor de modo que: Melhor representem a demanda do cliente? Possibilitem flexibilidade de processo?
- Como os cartões *Kanban* serão distribuídos a fim de garantir que a integridade seja mantida por todo o fluxo de valor?
- Onde no processo será agendado solicitações de trabalho?
- Que outros métodos de melhoria ajudarão a atingir o nivelamento?

2.2.7. Criar planos *Kaizen*

Após analisar, quantificar e mapear os processos a serem trabalhados, é necessário criar um plano para executar toda a rotina. Essa etapa consiste em delegar os responsáveis de cada etapa e o prazo para que isso ocorra. A criação do plano *Kaizen* não é fazer com que todos os processos e etapas sejam concluídas de uma só vez, mas fomentar o início dessa grande mudança que é o *Lean Office*, pois as melhorias acontecerão de forma contínua. Para confirmar se as mudanças *Lean* estão atendendo as expectativas da intenção estratégica da empresa, é interessante fazer os seguintes questionamentos:

- Porque implementar o *Lean* neste fluxo de valor?
- Que impacto terá a implementação dos métodos *Lean* sobre os clientes?
- Que melhorias de qualidade serão atingidos?
- Quais serão as economias de custos?
- A que objetivos estratégicos este projeto se refere?

Atendendo a esses questionamentos, é sugerido por Tapping e Shuker (2010), realizar o planejamento com metas mensais, passando para planos semestrais. Pode ser realizado através de uma planilha gráfica contendo as informações das atividades que serão realizadas, o tempo planejado e o responsável por executar.

2.2.8. Implementar planos *Kaizen*

Essa última etapa consiste em executar todo o planejado para a implantação do sistema *Lean Office*. Considerando que em toda e qualquer mudança existirá uma resistência, deve haver uma comunicação constante com todos os colaboradores estimulando-os a executarem o plano *Kaizen*.

2.3. Algumas Ferramentas *Lean Office*

O sistema *Lean* utiliza diversas ferramentas para auxiliar a gestão dos processos, as quais auxiliam em todas as etapas de implantação. Na sequência são detalhadas as principais ferramentas utilizadas neste estudo:

- a) Tempo *Takt*: é a métrica que apresenta o tempo disponível para produzir uma quantidade de produto ou serviço esperada pelo cliente, ou seja, “o tempo takt é calculado dividindo-se o tempo total disponível de operação pela quantidade total exigida pelo cliente” (TAPPING; SHUKER, 2010);
- b) Recursos de pulmão e de segurança: contribuem para assegurar que a demanda do cliente seja atendida sob qualquer condição. Esses recursos seriam como um estepe de carro;
- c) 5S: programa também desenvolvido no Japão com o objetivo de criar um local de trabalho que satisfaça os critérios de controle visual e produção *Lean* (TAPPING; SHUKER, 2010). Segundo a pesquisa realizada por Godoy et al. (2001), o Programa 5S influencia positivamente a organização, as pessoas e o ambiente, potencializando a melhoria da qualidade. Essa ferramenta surgiu com o objetivo de mobilizar, motivar e conscientizar toda a empresa para a qualidade total. Ela está dividida em cinco etapas:
 - i. *seiri*: eliminar desperdício;
 - ii. *seiton*: organizar;
 - iii. *seiso*: limpar;
 - iv. *seiketsu*: padronizar;
 - v. *shitsuke*: manter o padrão.
- d) Supermercado: Quadro de notificação que indica as quantidades necessárias e o momento adequado para repor. Segundo Tapping e Shuker (2010, p.113), consiste em

Um sistema utilizado para armazenar um nível preestabelecido de estoque de produtos acabados e repor o que é “puxado” para satisfazer os pedidos dos

clientes (interno e externos). Um supermercado é utilizado quando as circunstâncias tornam difícil a sustentação de um fluxo contínuo.

- e) *Kaizen*: “Pequenas melhorias diárias desempenhadas por todos. *Kai* significa “desmontar, modificar” e *Zen* significa “fazer bem”. A questão de implementação *kaizen* é a eliminação total de desperdício.” (TAPPING; SHUKER, 2010);
- f) *FIFO*: é uma sigla em inglês *First in first out*, que significa primeiro que entra é o primeiro a sair. Essa ferramenta auxilia os envolvidos nos processos a distribuírem as atividades conforme as solicitações;
- g) Balanceamento de linha: “um processo onde os elementos de trabalho são uniformemente distribuídos dentro de um fluxo de valor para atender ao tempo *takt*” (TAPPING; SHUKER, 2010);
- h) Trabalho padronizado: é importante manter o padrão das atividades executadas, e isso pode ser feito com auxílio de manuais para que independente de quem irá executar a tarefa, permitem que a mesma seja finalizada no mesmo padrão. “O trabalho padronizado é implementado para maximizar a eficiência e, ao mesmo tempo, assegurar condições seguras”. (TAPPING; SHUKER, 2010);
- i) *Layout* da área de trabalho: os processos administrativos também devem ser organizados como numa indústria que organiza a linha de produção para uma melhor eficiência dos fluxos de valores;
- j) Painel *Pitch* visual: “um método de controle visual que controlará o fluxo de trabalho por todo o dia, também mostrando como cada pessoa no fluxo de valor recebe sua porção de trabalho” (TAPPING; SHUKER, 2010).

3. METODOLOGIA

Trata-se de um trabalho de natureza qualitativa, desenvolvido com o objetivo de produzir informações e conhecimentos para melhoria da gestão dos processos de um escritório de contabilidade. Ademais, o pesquisador faz parte da equipe de trabalho dessa empresa. Sendo assim, o estudo pode ser classificado como uma pesquisa ação, que segundo Thiollent (2011, p.20) é:

(...) um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

E para Turrioni e Mello (2012), outro fato que caracteriza uma pesquisa-ação, é a mesma ter cinco fases: planejar, coletar dados, analisar dados e planejar ações, implementar ações, avaliar resultados e gerar relatório. Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica para elucidar o conceito abordado e na sequência foi realizado uma coleta dos dados junto à equipe de um escritório contabilidade. Para seu desenvolvimento adotou-se a pesquisa bibliográfica e documental, sendo que a coleta de dados ocorreu por meio de entrevista não estruturada com o gestor e com os colaboradores, com a finalidade de conhecer o processo realizado na empresa, e por observação direta.

No processo de análise, primeiramente foram verificados os processos atuais e quais indicadores seriam utilizados para comparar o estado atual com o estado futuro. Posteriormente, foram verificados os indicadores apresentados no estado atual que segundo a metodologia deveriam ser modificados e junto com a equipe foi sugerido um estado futuro para esses processos. Foi criado um plano *Kaizen* com metas claras estabelecidas na etapa anterior. Por fim, foi definido um cronograma para implementação do plano *Kaizen*.

O trabalho foi desenvolvido para o seguimento de clientes “condomínios”, para estar alinhado ao planejamento estratégico do escritório que no período seu foco era aumentar a carteira de clientes desse seguimento, outro motivo para a escolha desse seguimento, foi que o escritório incluiu novos serviços para esse seguimento. Por essa inclusão de processos e alinhado ao plano estratégico do escritório, o gestor entendeu que esse grupo de clientes necessitava uma certa urgência no controle das atividades executadas.

É válido ressaltar que a constituição de condomínio está prevista na lei nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964 e conforme estabelece em seu Art. 1º, o condomínio é a junção de unidades isoladas entre si e partes comuns, destinadas a fins residências ou não-residenciais em um mesmo terreno (BRASIL, 2002). Também conforme o decreto nº 3.000/1999 (RIR) em seu artigo 155, estabelece que os condomínios são considerados equiparados às pessoas jurídicas, diante disso a Instrução Normativa da

RFB nº 1634, de 06 de maio de 2016 em seu Art. 4º, obriga os condomínios a se inscreverem no CNPJ (Cadastro Nacional da pessoa jurídica) (BRASIL, 2016).

Por haver espaços compartilhados, os condôminos estão obrigados a ratearem as despesas pré-estabelecidas em assembleia que são destinadas a esses espaços. Para poder gerir a rotina desses espaços compartilhados, os condôminos elegem um representante intitulado de síndico e o mesmo deverá prestar contas anualmente de toda movimentação financeira. A norma contábil, bem como o código civil não obrigam os condomínios a manterem uma contabilidade regular, no entanto, para uma maior transparência na gestão dos condomínios os síndicos estão utilizando da contabilidade como ferramenta de transparência em suas gestões.

Ressalta-se certa dificuldade na implantação do sistema *Lean Office* na empresa objeto de estudo, em virtude de ainda existirem poucos estudos a respeito da aplicação dessa metodologia para prestadores de serviços, principalmente para a área contábil, bem como pela pouca experiência do pesquisador.

4. PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO *LEAN OFFICE*

O presente estudo foi desenvolvido no ano de 2017, em um escritório de contabilidade, situado na cidade de Maringá/Pr., que tem foco pequenas empresas e condomínios. O escritório possui cinco colaboradores e um gestor, distribuídos em quatro departamentos, sendo eles: contábil, fiscal, pessoal e administrativo. O gestor do escritório relatou que o planejamento estratégico, no período em que foi realizado esse estudo, estava focado no aumento da carteira de clientes “condomínios”. Acrescentou também que recentemente implementou algumas rotinas de trabalho para esse segmento que ainda carecem de padronizações.

A partir da análise dos dados, aplicou-se metodologia de fluxo de valores abordada por Tapping e Shuker (2010), cuja descrição dos passos é apresentada na sequência.

4.1. Comprometer-se com o *Lean*

Foi realizada uma reunião com todos os membros do escritório onde abordou-se a importância de o escritório registrar todos os processos de trabalho realizados. Para isso foi apresentado a ferramenta do *Lean Office*. Também foi comentado que o objetivo dessa ferramenta é alinhar o processo produtivo com os objetivos estratégicos do

escritório, oferecendo meios para que o escritório alcance suas metas. O gestor da empresa escolheu um funcionário para coordenar a implantação dessa ferramenta, e o nomeou como o *Champion* da implantação, na sequência, ofereceu um material de apoio para toda a equipe familiarizar-se com o *Lean*. Inicialmente houve um pouco de resistência dos colaboradores, mas após alguns encontros realizados para discutir sobre o assunto, a equipe começou a perceber os possíveis benefícios que todos poderiam ter com as mudanças propostas.

4.2. Escolher o Fluxo de Valor

Como na conversa preliminar com o gestor foi diagnosticado o anseio pela melhoria dos processos desenvolvidos para os clientes “condomínios”, foi trabalhado com fluxo de valor gerado para esses clientes. Essa conversa preliminar já foi realizada conforme a metodologia proposta por Tapping e Shuker (2010). Dentro desse grupo condomínio a equipe decidiu incluir os departamentos do escritório, que iremos chamar de família, distribuídos da seguinte forma:

- família 1: Escrita Fiscal;
- família 2: Recursos humanos;
- família 3: Contabilidade.

Para uma melhor visualização das atividades que compõem cada família, os responsáveis de cada setor descreveram as atividades que executam para os condomínios, conforme apresentado no quadro 1:

Quadro 1: Famílias dentro do segmento “Condomínio”.

Família Atividade	Escrita fiscal	Recursos humanos	Contabilidade
Coleta e conferência do movimento (documentos físicos e eletrônicos)	x		
Lançamento do rateio das despesas e aprovação	x		
Envio e recebimento do arquivo de Remessa e retorno (banco)	x		
Emissão dos boletos e envio físico e digital	x		
Obrigações acessórias	x		
Cobrança de inadimplentes	x		
Confecção da folha de pagamento		x	
Emissão dos boletos – honorários contábeis		x	
Recarga vale alimentação e vale transporte		x	
Pagamento a fornecedores (Controle de cheques emitidos)			x
Confecção do balancete (físico e digital)			x
Emissão dos impostos (retenções)			x
Confecção do balancete (físico e digital)			x
Entrega dos boletos, folha de pagamento e impostos	x	x	x

Fonte: pesquisa, 2017

4.3. Aprender Sobre o *Lean*

Através de um cronograma de encontros dentro do horário comercial do escritório, o *Champion* apresentou a metodologia *Lean Office* para toda equipe, tratando

sobre os fundamentos teóricos e os objetivos que a empresa tem ao implantar o sistema. Após esgotar todas as dúvidas iniciais e perceber o engajamento de todos iniciou-se o mapeamento do estado atual.

4.4. Mapear o Estado Atual

Na sequência, realizou-se o desenho do mapa de fluxo de valor da situação atual da família fiscal (Figura 1), família recursos humanos (Figura 2) e família contabilidade (Figura 3).

Para realizar o mapeamento do estado atual, a equipe escolheu quais os símbolos iriam utilizar com o objetivo de facilitar a leitura do mapa. Em seguida, o *Champion* reuniu-se individualmente com cada responsável dos departamentos para que juntos transcrevessem o mapa do estado atual. Nesses encontros foram cronometrados os tempos das atividades e a forma que eram realizadas, conforme evidenciados na figura 1.

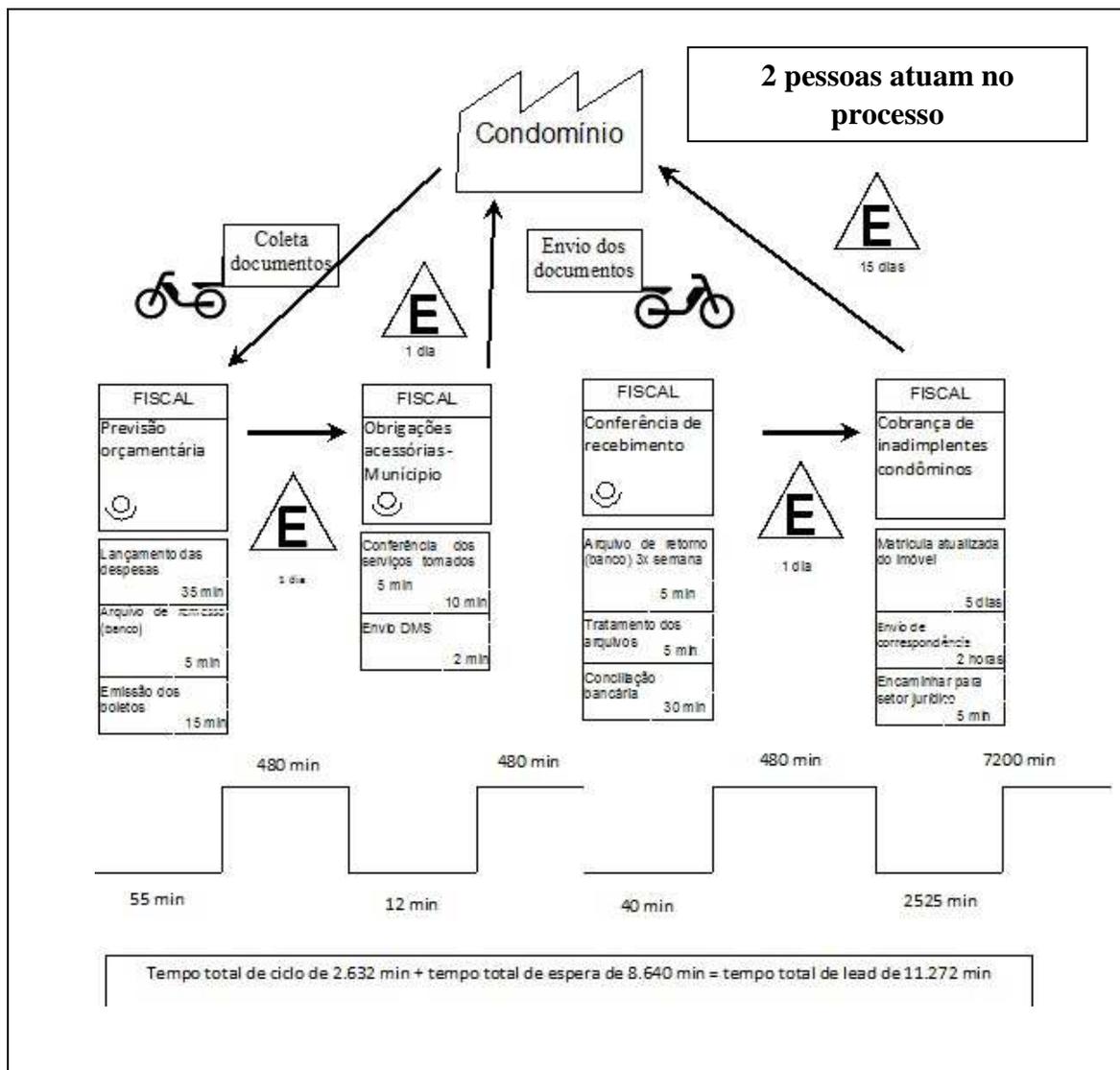


Figura 1: Mapa do fluxo de valor da situação atual família fiscal.

Fonte: pesquisa, 2017.

O mapa da situação atual da família Fiscal, possui 4 etapas, sendo as duas primeiras (da esquerda para a direita – Previsão Orçamentária e Obrigações Acessórias) referentes à atividade de emissão das taxas de condomínio e o envio das declarações acessórias e as duas subsequentes referentes ao controle de recebimento e à cobrança dos inadimplentes. O transporte dos documentos do cliente até o escritório é feito através do *office-boy* e *via internet*. Na época da implantação da metodologia *Lean Office* o escritório estava migrando as cobranças para boletos registrados e essa atividade já foi incorporada na implantação nos fluxos.

2 pessoas atuam no processo

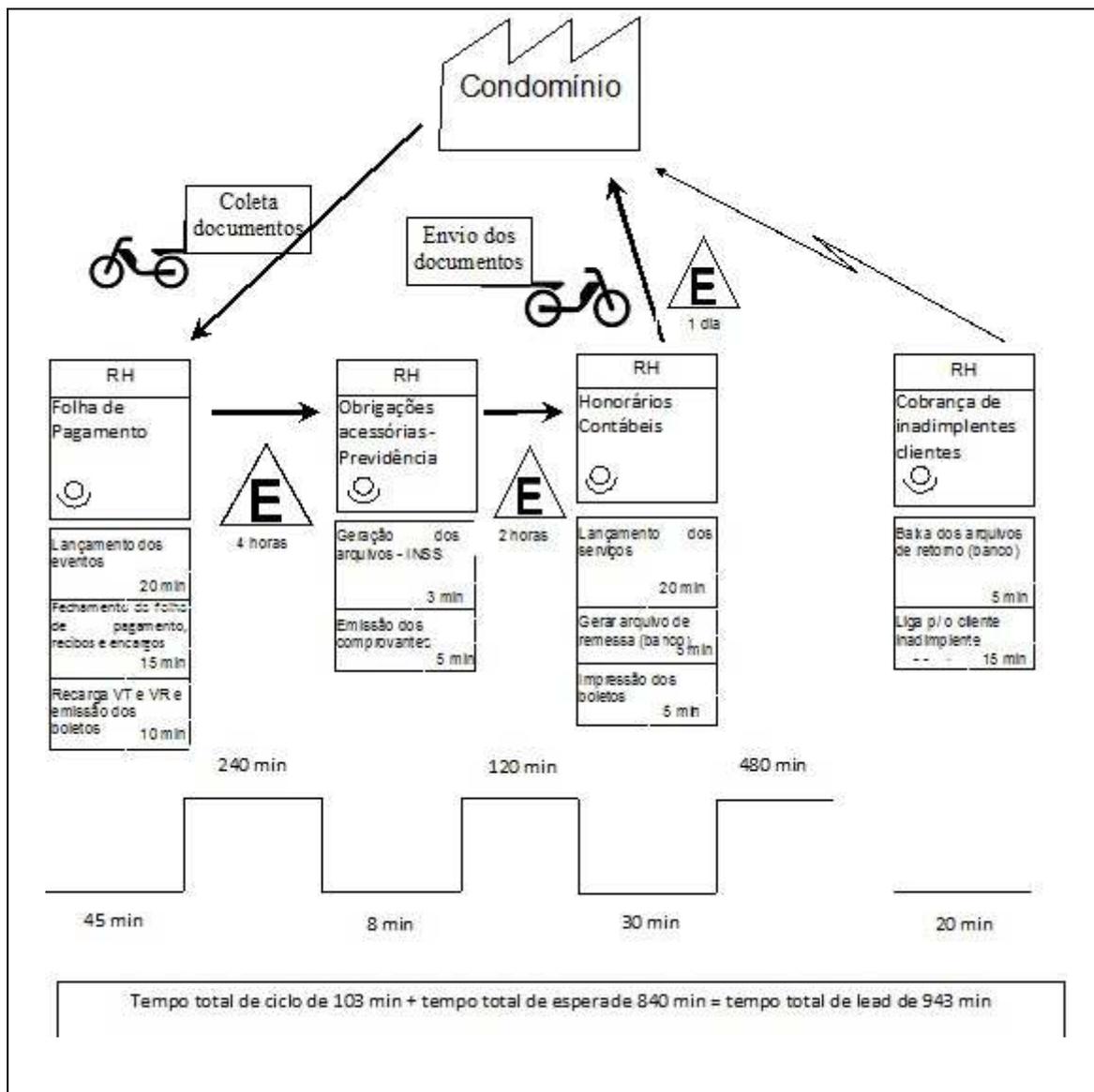


Figura 2: Mapa do fluxo de valor da situação atual família recursos humanos.

Fonte: pesquisa, 2017.

Já o mapa da situação atual da família recursos humanos (Figura 2), também possui 4 etapas, sendo as duas primeiras (da esquerda para a direita) referentes à confecção da folha de pagamento e recarga dos cartões referente aos benefícios que os funcionários dos condomínios possuem, e ao envio das obrigações acessórias e impressão dos impostos. A terceira atividade trata da emissão dos boletos de cobrança do escritório e a última trata-se das cobranças dos condomínios inadimplentes. O transporte dos documentos do cliente até o escritório também é feito através do *office-boy*. Foi constatado pelo responsável do setor que esse fluxo poderá sofrer mudanças conforme a implantação do e-social, mas isso ficará para o ano seguinte.

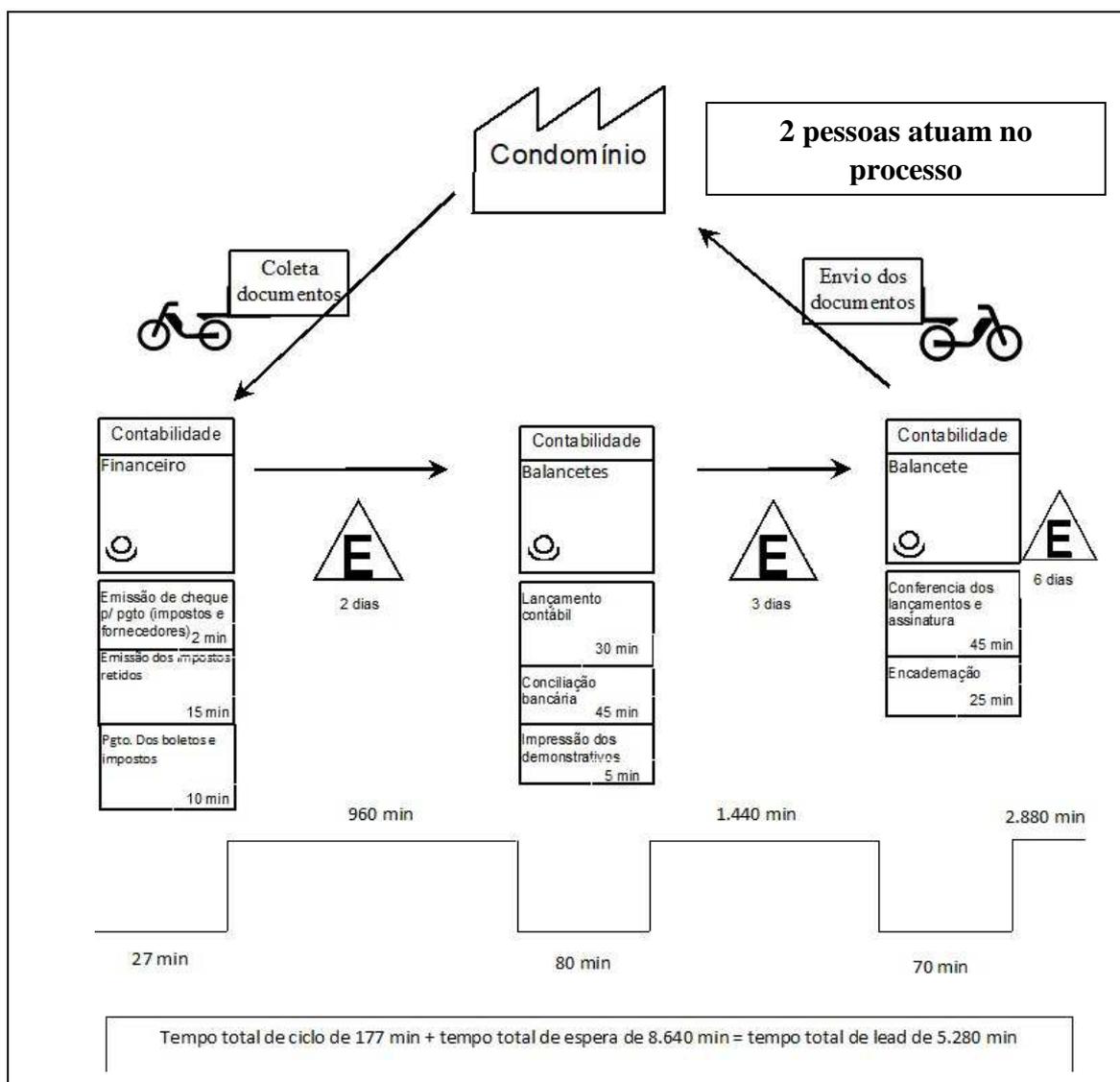


Figura 3: Mapa do fluxo de valor da situação atual família contabilidade.

Fonte: pesquisa, 2017.

Por último foi desenvolvido o mapa da situação atual da família contabilidade (família 3), o qual possui 3 etapas. A primeira (da esquerda para a direita – Financeiro e Balancetes) é referente à emissão de cheques, emissão de impostos retidos e pagamentos a fornecedores. Já a segunda descreve a atividade de confecção do balancete e a última etapa é composta pelas atividades relacionadas à conferência e elaboração do balancete. O transporte dos documentos do cliente até o escritório é feito pelo *office-boy* e via *internet*.

4.5. Identificar as Métricas *Lean*

Após a conclusão do mapeamento do estado atual do escritório, percebeu-se que as métricas a serem utilizadas deveriam ser o **tempo de ciclo total** representando a soma total de tempo líquido trabalhado em todos os processos, **tempo de espera total** que é o tempo líquido de espera entre unidades de trabalho e o *lead time* total que é a soma dessas duas métricas. O tempo está calculado em minutos e cada dia representa 480 minutos, pois a empresa funciona 8 horas diariamente.

Foi escolhido o tempo como recurso de medição, porque essa foi a medida que melhor se encaixou com a atividade desenvolvida. Todas essas métricas já foram inseridas no mapa de fluxo de valor de cada família (Figuras 1, 2 e 3). Durante a análise da identificação das métricas a equipe foi reconhecendo diversas falhas que devem ser melhoradas e que são abordadas nos passos subsequentes.

4.6. Mapear o Estado Futuro

Seguindo a orientação da metodologia, apresentada no referencial teórico, a equipe dividiu esta atividade em três etapas: demanda do cliente, fluxo contínuo e nivelamento.

4.6.1. Mapear o estado futuro – demanda cliente

Para garantir que a demanda do cliente seja satisfatória (sob a perspectiva do cliente), a equipe calculou o tempo *takt*. O tempo *takt* nesse estudo é a divisão do tempo disponível de cada funcionário mês pelos dezessete clientes que o escritório possui. A empresa possui jornada semanal de quarenta horas, totalizando cento e sessenta horas mensais.

a) Tempo *takt* de todas as famílias:

$$\frac{\text{Tempo disponível mensal}}{\text{Pessoa}} = 160\text{horas} = 9.600\text{minutos}$$

$$\frac{\text{Tempo disponível}}{\text{Demanda}}$$

$$\text{Takt} = \frac{9.600}{17} = 567,71$$

Logo, cada cliente demandaria 567,71 minutos, que representariam, aproximadamente dez horas de trabalho, ou seja, um dia e mais duas horas por mês para cada funcionário. Ficou decidido que um membro do setor administrativo será capacitado para poder ficar como recurso de pulmão e segurança, para cobrir algum colaborador que venha a faltar ou tirar férias. Foi deliberado pela equipe que a ferramenta 5S seria implantada em todo escritório tendo como foco as mesas de cada colaborador, para que nelas fiquem somente os documentos que estão sendo processados naquele dia. Os documentos que o escritório receber, serão guardados em um local específico onde cada colaborador irá coletar por ordem de chegada ou prazo e, após a utilização serão armazenados nas pastas de cada cliente. A equipe entendeu que essa mudança será importante para a limpeza visual do escritório, eliminando as pilhas de papéis que se concentravam nas mesas.

4.6.2. Mapear o estado futuro – fluxo contínuo

Na reunião com a equipe para decidir quais deveriam ser as melhorias a serem realizadas nos processos, ficou bem claro que o transporte de documentos realizado pelo *office-boy* era demasiado, pois não havia uma integração entre os departamentos, ocorrendo excessivo transporte de documentos. Foi apresentado pelo *Champion* um sistema de gerenciamento de processos, onde a equipe irá preparar a agenda mensal de obrigações delimitando os prazos de conclusão de cada processo, com o objetivo de integrar os departamentos do escritório e os transportes de documentos.

Com isso o escritório terá uma maior integração entre todos os colaboradores, auxiliando o gestor no monitoramento do desempenho do serviço entregue ao cliente e aos colaboradores identificarem quais tarefas são esperadas em cada momento, dando maior tranquilidade e segurança, pois saberão que estão realizando as tarefas corretas no momento correto. Alinhado à essa padronização de trabalho foi decidido que o fluxo dos processos será determinado por meio da ferramenta FIFO (*First in first out*, ou o primeiro que entra é o primeiro que sai), conforme a ordem de chegada dos documentos.

4.6.3. Mapear o estado futuro – nivelamento

Para uma eficiência das atividades, a equipe criou um novo *layout* de trabalho, onde o *office-boy* irá distribuir em caixas os documentos pertinentes a cada setor, para que os colaboradores possam coletar esses documentos na ordem de chegada. Também

foi sugerido diminuir a rotina de saída do *office-boy*, preparando uma melhor agenda de coleta de documentos junto aos clientes, disponibilizando dois dias por semana para coleta de malotes e os demais dias utilizar este colaborador como sistema de pulmão e segurança. E por fim, foi proposto realizar uma procuração eletrônica, para que o responsável pela emissão de cheques passe a fazer os pagamentos via *internet banking*, evitando o transporte desses cheques. Com as mudanças propostas, foi realizado um novo desenho de fluxo de valor, integrando todas as famílias em um único fluxo (Figura 4).

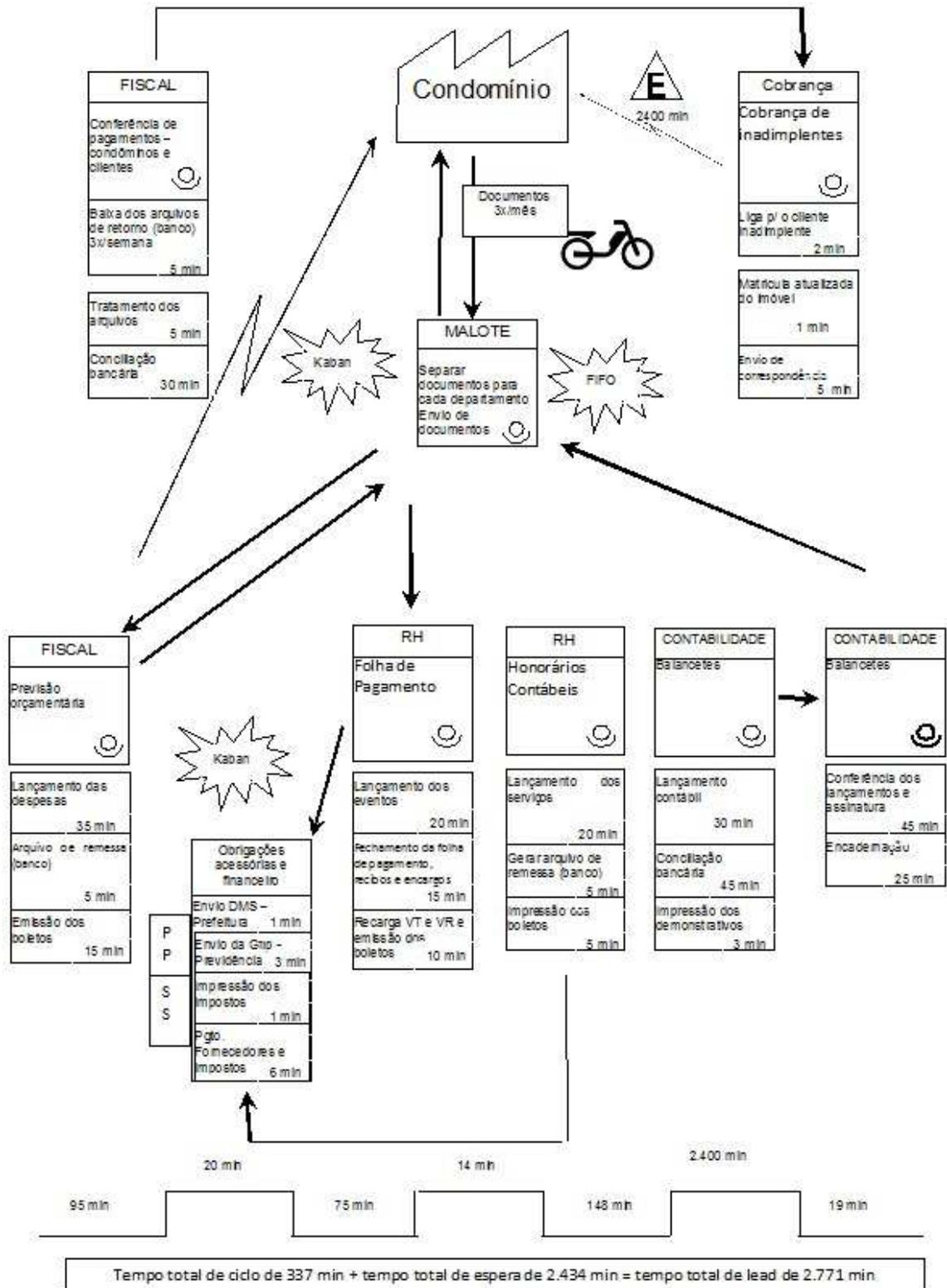


Figura 4: Mapa do fluxo de valor do estado futuro para os clientes condomínios.

Fonte: pesquisa, 2017.

Com o objetivo de ter uma maior sinergia entre todos do escritório, entendeu-se a importância de montar um fluxo de valor do estado futuro integrando todas as famílias do escritório. Essa proposta foi um ponto muito discutido nas reuniões a respeito dos processos. Com essa integração, qualquer membro da equipe estará apto a atender o cliente de forma padronizada independente se a tarefa cabe ao seu setor. Com isso espera-se ter uma maior agilidade na resolução das solicitações feitas pelos clientes do escritório.

O novo fluxo foi dividido em oito etapas e houve uma integração entre alguns setores referente às tarefas executadas. Conforme proposto pela equipe, o *office-boy* irá reunir todos os documentos necessários e disponibilizá-los em um local específico para que os setores possam processá-los no momento oportuno e retornar para o mesmo local os documentos que devem ser entregues ao cliente. Também foi integrada em uma só etapa, a geração das obrigações acessórias que era realizada pelo departamento pessoal, fiscal e contábil bem como a confecção dos tributos e o pagamento aos fornecedores. Caso sobrecarregue essa etapa, foi disponibilizado o *office-boy* para ser o recurso de segurança e pulmão.

Como a proposta é realizar os pagamentos pelo próprio escritório, a cobrança dos clientes não será mais necessária, ficando apenas o processo de cobrança dos condôminos que por ventura faltem com o pagamento das taxas de condomínio.

4.7. Criar Planos *Kaizen*

Com base no mapa de fluxo de valor criado, foi elaborado um cronograma de implantação das mudanças. O gestor do escritório será o responsável por providenciar as procurações eletrônicas para que o escritório possa realizar os pagamentos através da *internet*, por apresentar um calendário contendo toda a rotina mensal que o escritório irá desempenhar para atender as necessidades dos clientes e também por providenciar malotes para que os documentos sejam transportados com mais segurança.

Foi incluído no cronograma uma formação para o *office-boy* familiarizar-se com os documentos que são destinados a cada setor e também como são realizados os processos de envio das obrigações acessórias e a emissão dos impostos, pois o objetivo, a longo prazo do escritório, é diminuir o transporte e utilizar mais dos recursos de TI. Nesse cronograma também foi incluído a parametrização do sistema de controle de processos, para atender o objetivo de uniformização das atividades e integração entre todos os departamentos. Essas mudanças deverão ser realizadas no primeiro semestre do

A análise do estado atual evidenciou que existe falta de integração entre os departamentos gerando diversos desperdícios, como o transporte excessivo de documentos.

Considerando os achados da análise do estado atual, delineou-se o mapeamento do estado futuro e desenvolveu-se uma proposta (plano *Kaizen*). Entende-se que haverá uma diminuição expressiva no tempo total do ciclo, isso ocorreu, pela melhor distribuição das atividades executadas e a integração entre os departamentos, viabilizando uma redução de transporte de documentos realizado pelo *Office-boy*. Os mapas contribuíram também para que a equipe pudesse perceber os gargalos que o escritório possui dentro dos processos executados. As formações realizadas pelo *Champion*, para disseminar a filosofia *Lean Office*, contribuiu para que todos os envolvidos do processo entendessem o objetivo das mudanças propostas, podendo também oferecer sugestões que agregaram valor nas etapas de planejamento.

Com os dados apresentados e através da elaboração das propostas de melhoria, é possível responder à questão principal sobre a possibilidade de utilizar a ferramenta *Lean Office* para melhorar os processos desenvolvidos em um escritório de contabilidade. O principal benefício constatado nesse trabalho foi o engajamento da equipe em procurar soluções de melhorias, já que a filosofia da empresa é atender as necessidades do cliente, considerando seus clientes o seu maior patrimônio. Essa motivação é extremamente necessária, pois a ferramenta *Lean Office* é dinâmica e propõe que as melhorias nunca estejam totalmente concluídas, sendo um processo contínuo.

Por tratar-se de um conteúdo pouco explorado no setor de prestação de serviços, e em específico em escritórios de contabilidade, houve um pouco de dificuldade em aplicar a metodologia *Lean Office*, porém de grande importância para o aprendizado acadêmico.

Além da implantação da proposta sugerida, para futuras pesquisas sugere-se replicar a metodologia *Lean Office* para as demais atividades da empresa objeto do estudo. Também é importante a replicação em outros escritórios de contabilidade de modo a conseguir um entendimento mais amplo sobre o *Lean Office* no segmento de prestação de serviços contábeis.

REFERÊNCIAS

- BARCAUI, André B. **Porque gerenciar projetos?** Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/carreira/por-que-gerenciar-projetos-m0042508/> >. Acesso em: 17 Jul. 2017.
- BATTAGLIA, Flávio. **Desafios da transformação lean.** Disponível em: < <https://www.lean.org.br/artigos/488/desafios-da-transformacao-lean.aspx> >. Acesso em: 18 Jul. 2017.
- BIO, S. R. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial.** 1º edição. São Paulo: Atlas, 1985.
- BLAIS, D. **Trabalho com atividades variadas no escritório.** Disponível em: < <https://www.lean.org.br/artigos/277/trabalho-com-atividades-variadas-no-escritorio.aspx> >. Acesso em: 18 Jul. 2017.
- BRANCO, M. C. **Uma abordagem institucionalista da contabilidade.** Disponível em: < <http://www.revistas.usp.br/rcf/article/viewFile/34208/36940> >. Acesso em: 18 Jul. 2017.
- BRASIL. Decreto Lei n. 4591 de 16 de dezembro de 1964. **Código Civil**, 2002.
- BRASIL. Instrução Normativa RFT n. 1634 de 06 de maio de 2016.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO PARANÁ. Banco de dados agregados. Disponível em: < <http://www.crcpr.org.br/new/content/camara/registro/quantosSomos.php> >. Acesso em: 18 Jul. 2017.
- DICIONÁRIO AURÉLIO. **Processo.** Disponível em: < <https://dicionariodoaurelio.com/processo> >. Acesso em: 17 Jul. 2017
- FERREIRA, C. M. **A utilização das ferramentas da qualidade nos processos organizacionais em um escritório de contabilidade da cidade de Natal/RN.** Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Estácio de Sá, Natal, 2009.
- FRANÇA, S. V. S. **Implementação de ferramentas lean manufacturing e lean office: indústria metálica, plástica e gabinete de contabilidade.** Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial e Gestão) – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Portugal, 2013.
- GODOY, L. P.; BELINAZO, D. P.; PEDRAZZI, F. K. **Gestão da qualidade total e as contribuições do programa 5S's.** Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR21_0144.pdf >. Acesso em: 18 Jul. 2017.
- HARADA, L. H. **Análise dos elementos de mudança organizacional e lean office aplicados a uma unidade contábil.** Monografia (Graduação em Ciências e Gestão da Informação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

JAENSCH, D. **Proposta de mapeamento do fluxo de informação de um escritório de contabilidade**. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Joinville, 2012.

LEE, R. G.; DALE, B. G. Business process management: a review and evaluation. **Business Process Management Journal**, *Bradford*, UK, v.4, n.3, p.214-225,1998.

LOCHER, D. **Criando um fluxo lean nos processos de escritório e de serviços**. Disponível em: < <https://www.lean.org.br/artigos/226/criando-um-fluxo-lean-nos-processos-de-escritorio-e-de-servicos.aspx> >. Acesso em: 18 Jul. 2017.

MARQUES, R. **Como motivar seus funcionários de maneira correta**. Disponível em: < <http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/como-motivar-seus-funcionarios-maneira-correta/> >. Acesso em: 18 Jul. 2017.

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de estratégia, Indicadores e Operações)**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

OHNO, T. **O sistema Toyota de produção** - além da produção em larga escala. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

PRIOLO, R. **Jonh Shook: por que o lean continua prosperando?** Disponível em: < <https://www.lean.org.br/artigos/501/jonh-shook-por-que-o-lean-continua-prosperando.aspx> >. Acesso em: 18 Jul. 2017.

SHIGUNOV, T. R.; SHIGUNOV A. R. A Qualidade dos serviços contábeis como ferramenta de gestão para os escritórios de contabilidade. **Revista Catarinense de Ciência Contábil**. v. 3, n. 5, 2003.

TAPPING, D.; SHUKER, T. **Lean office: gerenciamento do fluxo de valor para áreas administrativas**. 1.ed. São Paulo: Leopardo Editora, 2010.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

TORRES JUNIOR, A.; COSTA, T. **Inovação como estratégia – o desenvolvimento lean de produtos e processos**. Lean Institute Brasil. Disponível em: < <https://www.lean.org.br/artigos/504/inovacao-como-estrategia-%E2%80%93-o-desenvolvimento-lean-de-produtos-e-processos.aspx> >. Acesso em: 18 Jul. 2017.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas**. 2012.

VIEIRA FILHO, G. **Gestão da qualidade total: uma abordagem prática**. 2007.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **A máquina que mudou o mundo: baseado no estudo do Massachusetts Institute of Technology sobre o futuro do automóvel**. Tradução de Ivo Korytowski – Nova Ed. Ver. E atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.