

IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA *LEAN OFFICE* EM UM ESCRITÓRIO CONTÁBIL

ANDRÉ GIOVANE MARTINELLI¹
ROBINSON HENRIQUE SCHOLZ²

Resumo

Este artigo tem por objetivo analisar os processos organizacionais desenvolvidos em um escritório contábil no município de Canoas, RS, Brasil, por meio da ferramenta *Lean Office*, no sentido de qualificar os processos de prestação de serviços contábeis. Observa-se o aumento significativo na demanda pela melhoria nas áreas administrativas, pela necessidade crescente de integração e alinhamento sistêmico dos processos de gestão para construir a excelência organizacional das empresas. A implantação da ferramenta *Lean Office* é de grande importância para evitar erros, melhorar os processos, reduzir custos e originar lucratividade, além da satisfação e fidelização do cliente. O método adotado é um estudo de caso, de cunho qualitativo e exploratório na área administrativa de um escritório contábil. Foram realizadas cinco entrevistas semiestruturadas, coleta de dados documentais da empresa e vinte e duas observações diretas. Os dados foram interpretados pela técnica da análise de conteúdo. Os resultados comprovam o potencial do *Lean Office* na melhoria nos processos físicos, eletrônicos e de gestão observados no estudo realizado no escritório contábil. A redução do tempo na realização dos processos potencializou impactos financeiros e no desempenho humano da empresa.

Palavras-Chave: *Lean Office*. Contabilidade. Fluxo de Valor.

ABSTRACT

This article aims to analyze the organizational processes developed in an accounting office in the municipality of Canoas, RS, Brazil, using the *Lean Office* tool, in order to qualify the processes of providing accounting services. There is a significant increase in the demand for improvement in administrative areas, due to the growing need for integration and systemic alignment of management processes to build organizational excellence in companies. The implementation of the *Lean Office* tool is of great importance to avoid errors, improve processes, reduce costs and generate profitability, in addition to customer satisfaction and loyalty. The method adopted is a case study, of a qualitative and exploratory nature in the administrative area of an accounting firm. Five semi-structured interviews were carried out, collection of company documentary data and twenty-two direct observations. The data were interpreted using the content analysis technique. The results prove the potential of the *Lean Office* in improving the physical, electronic and management processes observed in the study carried out in the accounting office. The reduction of time in carrying out the processes increased the company's financial and human performance impacts.

Keywords: *Lean Office*. Accountin. Value Stream.

¹ Mestrando em Memória Social e Bens Culturais pela Universidade La Salle. Graduado em Gestão Financeira pela Universidade La Salle.
E-mail: andremarti39@gmail.com

² Doutor em Ciências Sociais pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Professor da área de gestão e negócios da Universidade La Salle.
E-mail: robinson.scholz@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro demanda cada vez mais de estratégias, técnicas e criatividade das organizações para que estas se mantenham competitivas e lucrativas. O sucesso das empresas depende da capacidade de atendimento aos seus clientes, maior produtividade e empenho do capital humano nos negócios. Percebe-se que o aumento da competitividade produzirá, sem dúvida, a sobrevivência dos profissionais mais qualificados e que possuem maior adaptabilidade às mudanças.

Com o grande número de profissionais atuantes na área de serviços contábeis, a concorrência está cada vez mais acirrada, fazendo com o que o contador seja um diferencial ativo na gestão organizacional, visando a qualidade, custo, atendimento e inovação na prestação de serviços aos clientes. Neste contexto, esses fatores revelam-se críticos para a sobrevivência dos escritórios contábeis, pois cada vez mais eles se preocupam com a concorrência de preços sobre os serviços prestados por eles do que, muitas vezes, com a qualidade propriamente dita.

Consequentemente, se chega à questão problema do estudo: que método e estratégia podem ser utilizados para desempenhar os processos de prestação de serviços contábeis com segurança e fidelização dos clientes? Para responder essa pergunta, o campo de estudo é a Conddi Escritório Contábil Ltda., que desde 2011 tem como principal atividade a prestação de serviços contábeis na cidade de Canoas, RS. Para que se possa ampliar o escopo analítico e compreensivo da dinâmica existente sobre o processo administrativo, esta pesquisa tem por objetivo geral analisar os processos organizacionais desenvolvidos pela empresa por meio do *Lean Office*, no sentido de qualificar os processos de prestação de serviços contábeis. Constituem-se ainda os objetivos específicos: a) mapear os processos organizacionais desenvolvidos pela empresa; b) compreender as potencialidades e os obstáculos que a empresa possui no campo organizacional; c) entender como o *Lean Office* pode melhorar o desempenho e evitar prejuízos.

A pesquisa foi feita por meio de um estudo de caso, qualitativo, com a análise de cinco entrevistas semiestruturadas, vinte e dois diários de campo e relatórios das tarefas efetuadas por seus profissionais e, com base nessas informações, visualizar os processos que podem ser minimizados e que não agregam valor ao escritório. A análise de conteúdo foi a técnica empregada na pesquisa. Desta forma, se pode trazer melhorias nas práticas de gestão, redução nos custos, maior agilidade ao serviço prestado e objetivar a satisfação do cliente.

Na seção a seguir, são apresentados os conceitos e aplicações do *Lean Office*, por meio da revisão de literatura realizada.

2 *LEAN OFFICE*: ADMINISTRAÇÃO ENXUTA

Na contemporaneidade, se tem observado o aumento significativo na demanda de melhorias nas áreas administrativas das organizações por conta da necessidade crescente de integração e alinhamento das áreas de suporte para construir a excelência das empresas (OLIVEIRA, 2013). Ainda conforme o autor, os processos de qualquer organização necessitam alinhamento, fluxos definidos (e se possível mais enxutos), tendo a metodologia *Lean* a capacidade de construir e sustentar processos com altos ganhos de produtividade e redução de custo (OLIVEIRA, 2013).

Para se utilizar o *Lean* também nos processos administrativos, existem alguns desafios técnicos em adaptar a maior parte de suas ferramentas. Na indústria, o produto é físico e pode

ser observado enquanto em processamento (WOMACK; JONES, 2003). Nos processos administrativos, o “produto” em processamento é invisível. Isto cria uma necessidade de adaptar as ferramentas a este contexto. Para realizar esta transição e adaptação, de acordo com os autores citados, existem quatro etapas para ser implementado o *Lean Office*: a) especificando valor para um processo administrativo; b) identificando o fluxo de valor; c) eliminando o desperdício; d) padronização do novo processo.

A adequada implantação do *Lean Office* traz muito mais que ganhos, produtividade e redução de custo. Ela contribui para a construção de uma cultura corporativa de melhoria que contribuirá de forma decisiva para o crescimento sustentável da organização rumo à liderança do mercado (OLIVEIRA, 2013). Dessa forma a empresa passa a atender as necessidades de seus clientes em menos tempo, com alta qualidade e baixo custo, além de prezar pela segurança e motivação de seus funcionários (GHINATO, 2000).

Para a aplicação da ferramenta *Lean Office*, se deve entender os processos para uma melhor compreensão de sua eficácia, o que é apresentado a seguir.

2.1 Processos de Implementação do *Lean Office*

Para inserir a ferramenta *Lean Office* no processo administrativo, é necessário analisar as tarefas efetuadas em cada departamento a fim de visualizar o que agrega valor e o que não agrega valor em cada processo. Assim, os escritórios enxutos para serem efetivos, necessitam objetivar a relação dos princípios em um meio intangível, ou seja, para um fluxo de informação e conhecimento ao invés de fluxo de itens e materiais, em que se tem dados no lugar de peças. Abaixo é apresentado um quadro onde relata a comparação dos cinco princípios enxutos de Womack e Jones (2003) para os processos de manufatura e para o escritório enxuto.

Quadro 1: Interpretação dos princípios enxutos para manufatura e escritório.

Princípio Lean	Manufatura	Escritório
VALOR	Visíveis em cada passo e objetivo definido.	Difícil de enxergar e objetivos mutantes.
FLUXO DE VALOR	Itens, materiais e componentes.	Informações e conhecimento.
FLUXO CONTÍNUO	Interações são desperdícios.	Interações planejadas deverão ser eficientes.
PRODUÇÃO PUXADA	Guiado pelo <i>Takt Time</i> .	Guiado pela necessidade da empresa
PERFEIÇÃO	Possibilita a repetição de processos sem erros.	O processo possibilita melhoria organizacional.

Fonte: Adaptado de Seraphim, Silva e Agostinho (2010).

Pode-se entender que a atuação de forma enxuta no ambiente administrativo é bastante complexa, pois o processo administrativo trata de informações e conhecimentos do fluxo de processos nos escritórios e, além disso, existe a definição de valor que por ser mutável é difícil de mensurar. Contribuindo nesse entendimento, o desperdício no escritório é tudo aquilo que é esbanjamento, perda, gasto ou despesa inútil, questões essas a serem analisadas na aplicação do *Lean Office*. Segundo Hines (2000), alguns dos sintomas de desperdício nos fluxos de informação são: o *lead time* de processamento longo, a falta de padronização, os lotes de documentos, os dados de entrada com erros, os relatórios desnecessários e os aplicativos que podem aperfeiçoar tarefas e não são usados.

Contribuindo, Seraphim, Silva e Agostinho (2010) apresenta os desperdícios nos processos administrativos, os quais se classificam em diversos pontos de análise. Para esta

pesquisa ora apresentada, são abordados os pontos que são de maior relevância aos escritórios, conforme o quadro 2:

Quadro 2: Desperdícios.

Desperdícios	Descrição
Alinhamento de objetivos	É a energia gasta por pessoas trabalhando com objetivos mal entendidos e o esforço necessário para corrigir o problema e produzir o resultado esperado.
Atribuição	É o esforço usado para completar uma tarefa inapropriada e não necessária.
Espera	É o recurso perdido enquanto pessoas esperam por informações, reuniões, assinaturas, o retorno de uma ligação e assim por diante.
Movimento	É o esforço perdido em movimentações desnecessárias.
Agenda	É a má utilização dos horários e da agenda.
Controle	É a energia usada para controlar e monitorar e que não produz melhorias no desempenho.
Estratégia	É o valor perdido ao implementar processos que satisfazem objetivos de curto prazo, mas que não agregam valor aos clientes e investidores.
Fluxo Irregular	Recursos investidos em materiais ou informações que se acumulam entre as estações de trabalho e criam o desperdício de fluxo irregular.
Processos Informais	Ocorre quando recursos são usados para criar e manter processos informais que substituem os processos oficiais ou que conflitam com outros processos informais, e também os recursos utilizados para corrigir os erros causados por este sistema.

Fonte: Adaptado de Seraphim, Silva e Agostinho (2010).

A dificuldade não é somente a identificação dos desperdícios, pois há a necessidade de pensar também na dificuldade maior para a solução. Muitas vezes os procedimentos para aumentar a eficiência não são vistos com normalidade pelas pessoas das áreas administrativas, o que gera certo desconforto, pois padronizar os processos podem ser um problema. Especialistas garantem que é possível definir o modo e o tempo exato para realizar qualquer tarefa repetitiva, para que elas possam ser executadas de forma mais segura e eficiente. O problema é que o funcionário de um escritório tende a crer que seu trabalho é diferente ao trabalho desenvolvido na fábrica e que não necessita de nenhum padrão para execução do mesmo (OLIVEIRA, 2007).

Quadro 3: Os 7 desperdícios na manufatura e no escritório.

Desperdício	Manufatura	Escritório
PROCESSO INADEQUADO	Utilização errada de ferramentas, procedimentos ou sistemas.	Uso incorreto de procedimentos ou sistemas inadequados, ao invés de abordagens simples e eficazes.
SUPERPRODUÇÃO	Produzir excessivamente ou cedo demais, resultando excesso de inventário.	Gerar mais informação, em meio eletrônico ou papeis, além do que se faz necessário, ou antes, do correto momento.
INVENTÁRIO	Excesso de matéria-prima, de peças em processamento e estoque final.	Alto volume de informação armazenado (<i>buffer</i> sobrecarregado).
DEFEITO	Problema de qualidade do produto ou serviço.	Erros frequentes de documentação, problemas na qualidade dos serviços ou baixo desempenho de entrega.
TRANSPORTE	Transporte excessivo, resultando em dispêndio desnecessário de capital, tempo e energia.	Utilização excessiva de sistemas computacionais nas comunicações.

MOVIMENTAÇÃO	Desorganização do ambiente de trabalho, resultando em baixa performance dos aspectos ergonômicos e perda frequente de itens.	Movimentação excessiva de pessoas e informações.
ESPERA	Longos períodos de ociosidade de pessoas e peças resultando em <i>lead time</i> longo.	Períodos de inatividade das pessoas e informações (aprovação de assinatura, aguardar fotocópias, esperar no telefone).

Fonte: (SERAPHIM; SILVA; AGOSTINHO, 2010).

A melhoria de processos implica a melhoria da qualidade na execução deles, por isso devem sofrer intervenções no sentido de se gerarem mudanças de forma que aumentem sua qualidade produtiva, seja pela eficiência da aplicação do tempo e do uso dos recursos humanos, seja pela eficácia em alcançar os objetivos com menor desperdício e custo (WILDAUER; WILDAUER, 2015).

A seguir, é abordada a temática do fluxo de valor.

3. MAPEAMENTO DO FLUXO DE VALOR (MFV).

O Mapeamento do Fluxo de Valor (MVF) é uma ferramenta de grande importância que auxilia a visualizar e reduzir os desperdícios de fluxos de materiais e informações da empresa. No campo administrativo, existe uma grande dificuldade em aplicar esta ferramenta pelo fato do valor não estar tão visível quanto na manufatura, uma vez que são ambientes diferentes que geram o fluxo de materiais na manufatura e o fluxo de informações na administração. Além disso, existe a necessidade de fazer o levantamento e uma análise minuciosa das atividades que não agregam valor, mas são necessárias das ações que são desperdícios (LOPES, 2011).

Tapping e Shuker (2003) sugerem que, para fins de facilitar o processo de Mapeamento do Fluxo de Valor para o Escritório Enxuto, a utilização de ícones, as quais são figuras que representam as atividades e fluxos de materiais e informações.

Figura 1: Ícones para Mapeamento no Escritório



Fonte: Tapping e Shuker (2003).

É imprescindível analisar os processos administrativos e instituir fluxos alvo para direcionar a aplicação dos princípios do escritório enxuto. Além disso, deve se priorizar o prosseguimento da troca de informações entre as áreas da empresa. Todos os processos que

possuam algum fluxo de atividade, tanto de materiais ou informações devem estar representados no Mapa do Estado Atual, porém no MFV Mapa Futuro deve se aplicar sempre, segundo o princípio da perfeição, o objetivo de melhorar sempre. O mapeamento do estado atual é de suma importância para objetivo do escritório enxuto, pois é possível identificar e ilustrar, através de uma ferramenta de mapeamento, como as atividades e informações fluem dentro da organização (LOPES, 20110).

Já o Mapa do Estado Futuro, exige colaboração e dedicação de todos colaboradores com ideias, sugestões de melhoria para elaboração de fluxo de valor futuro. Este mapa possibilitará a visualização das melhorias propostas para solução dos problemas atuais, focado sempre no atendimento as necessidades dos clientes, na manutenção do fluxo contínuo e no balanceamento das atividades. Planejar os eventos e os projetos é o ponto de partida para que as melhorias aconteçam. O último passo a ser dado para a transformação do escritório e obtenção de um sistema enxuto é a execução das propostas de melhoria. Todos os funcionários devem trabalhar continuamente em busca da perfeição, tendo em vista o reconhecimento dos esforços de cada um a fim de encorajar a identificar os problemas para solução dos mesmos (LOPES, 2011).

4. MÉTODO

O método desta pesquisa consiste em um estudo de caso, de cunho qualitativo e exploratório na área administrativa de uma empresa do setor contábil. Segundo Yin (2010), o estudo de caso consiste em analisar e traduzir os dados existentes de maneira a explicar como e por que da ocorrência da vida real, apresentando alternativas para a questão levantada.

Em meio às análises efetuadas no período de abril de 2019 a setembro de 2019, foram feitas cinco entrevistas semiestruturadas, sendo duas com a administradora da empresa, uma com a funcionária do Departamento Fiscal e outra com a Auxiliar Administrativa. Foram coletados documentos de rotina como notas fiscais, arquivos digitais impressos, folha de pagamento e relatórios demonstrando seus processos e também o acompanhamento das rotinas do escritório por meio de quarenta e oito observações diretas para mapear os processos.

A entrevista semiestruturada, segundo Yin (2010) são conversas que tem o objetivo de colher do entrevistado informações que podem contribuir com a pesquisa trazendo respostas para o objetivo final. Para Yin (2010, p. 134),

Por exemplo, uma finalidade importante dessa entrevista pode ser simplesmente a de corroborar determinados fatos que você já considera estabelecidos (mas não a de perguntar sobre outros tópicos de natureza mais ampla, abertamente). Nessa situação as questões devem ser cuidadosamente elaboradas, para que você pareça genuinamente ingênuo sobre o tópico, permitindo que o entrevistado faça um comentário inédito sobre ele; em comparação, se você formular questões condutoras, a finalidade corroborante não será atendida.

A partir das entrevistas, relatórios, documentos e da observação direta foi aplicado o método de análise de conteúdo por meio dos dados coletados da empresa e assim encontrar as respostas quanto ao objetivo deste artigo. A análise de conteúdo interpreta o texto à luz do referencial de codificação, que constitui uma seleção teórica que incorpora o objetivo da pesquisa. A análise de conteúdo representa o que é já uma representação, ligando os pesquisadores a um texto e a um projeto de pesquisa (BAUER; GASKELL, 1999).

4.1 Contextualização da empresa

A empresa Conddi Escritório Contábil Ltda., vem atuando no ramo contábil desde 2011. Tem como principal atividade a prestação de serviços contábeis, para empresas de pequeno e médio porte, com seriedade e compromisso no atendimento aos seus clientes. A empresa é familiar e administrada por Cristiani Grygoruk Martinelli. A empresária possui em seu escritório o departamento fiscal e o departamento pessoal ambos com uma colaboradora no processo e um Office-boy para procedimentos de rotinas externas. As rotinas contábeis são executadas pela contadora.

Desde 2012, encontra dificuldades para manter no setor de departamento pessoal uma pessoa qualificada e com experiência na área. Em decorrência de vários erros cometidos por falta de conhecimento na área por parte da colaboradora, gerou insegurança a alguns clientes. A contadora sentiu a necessidade de executar procedimentos e tarefas que competem ao operacional num todo. As tarefas são resolvidas conforme vão chegando, apagando incêndios. A empresa não possui um plano de ação para executar da melhor maneira suas tarefas evitando erros futuros cabíveis de multas e prejuízos financeiros ao cliente e a empresa. Logo os serviços prestados estão diretamente vinculados à Receita Federal, Receita Estadual, Ministério do Trabalho e outros órgãos governamentais geradores de multas e prejuízos fiscais.

5 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados visa mostrar os elementos e ferramentas utilizados para elucidar o problema que norteou esta pesquisa. A partir dos dados coletados, foi possível organizar a análise com base nos objetivos do estudo, para fins de buscar respostas que possibilitem melhor compreensão sobre o fenômeno.

5.1 Mapeamento de Processos

Para compreensão dos processos efetuados pelo escritório, buscaram-se dados e informações que demonstrem a atual situação da empresa e suas dificuldades em distribuição dos processos para minimizar tempo e custo. Por meio de entrevistas e observações de cada atividade nos departamentos específicos, foi possível detectar o tempo de cada um e a espera para conclusão das tarefas o que resulta na insatisfação do cliente, gestor e funcionário.

Em evidência ao assunto, a Entrevistada 1 relata que: “minha funcionária do departamento fiscal fica aguardando até 4 dias para que o cliente resolva entregar as notas fiscais para lançamento o que gera um desconforto para funcionária e para mim que necessito destes dados para o encerramento mensal do cliente”. Entende-se que o cliente não tem um comprometimento na entrega dos documentos e que é necessário criar um procedimento para sanar o problema.

Complementando, a Entrevistada 2 apresenta a seguinte informação:

Com a demora da entrega das notas, planilhas para cálculo dos impostos, documentações necessárias para fechamento mensal, eu fico prejudicada no prazo da entrega das obrigações fiscais, é cobrado do cliente por telefone todo mês para que envie os documentos, no final o escritório fica em risco de entregar os procedimentos em atraso e ser objeto de multa.

A mentalidade enxuta contribui, neste contexto, com suas propostas de aumentar a produtividade de atividades e ao mesmo tempo reduzir erros, estoques, acidentes de trabalho,

necessidades de espaço, tempo de produção e custos adicionais nos escritórios (WOMACK; JONES, 2003).

Importante destacar que o escritório de contabilidade pesquisado está em um processo de transição, uma vez que fazem dois anos que está com dificuldades para contratar um profissional da área de departamento pessoal, como relata a Entrevistada 1: “desde quando a funcionária do Departamento Pessoal foi desligada do Escritório estamos apagando incêndio, cada uma faz um pouco assim não prejudicamos o cliente e seus funcionários na folha de pagamento, mas em consequência atrasamos nossas tarefas”. Assim, se pode compreender que há deficiência no quadro de funcionários do escritório, pois ao mesmo tempo em que o cliente não pode ser prejudicado, as funcionárias acabam atrasando o fluxo de suas tarefas por atenderem o departamento de pessoal deficitário. Sob uma ótica prática, o trabalho colaborativo entre equipes de pessoas, especialistas ou não, geograficamente distribuídas, tem o potencial de reduzir tempo de desenvolvimento do produto ou serviço em que essas equipes estão envolvidas, reduzindo custo e aumentando a qualidade do resultado. A formação de equipes de trabalho colaborativo origina processos eficientes de desenvolvimento, diminui o transporte de pessoas e gera oportunidades de interação pessoal em diferentes campos de trabalho (JOHANSON; TÖRLIND, 2004).

A Entrevistada 3 relatou em entrevista a relação entre cliente e escritório:

Os clientes querem tudo para ontem, chegam aqui no escritório mandando, contando seus problemas e sempre chorando, dizendo que estão mal, sem dinheiro, e quando pedimos documentação acham ruim, demoram a entregar, e não adianta falar que é necessário e que tem urgência, é irritante porque quando somos nós que pedimos pode ser para o outro mês, precisamos ter muita paciência.

Verifica-se que o cliente quer ser atendido e ter a solução do seu problema naquele momento, pois na sua visão, ele paga pelo serviço e tem o direito de exigir pela qualidade do serviço. Assim, conforme Seraphim, Silva e Agostinho (2010), é importante compreender que a qualidade do atendimento prestado começa a ser direcionada nos processos das organizações, a partir do momento que se verifica a prioridade às necessidades do cliente, planejando ações de melhoria contínua para melhor atendê-los. Complementando, a empresa que deseja manter a competitividade precisa encantar seu cliente, oferecendo algo totalmente excepcional ou o que Barros (1996) denomina de *plus* da qualidade.

O escritório mantém um arquivo de documentos em papel, conforme relata a Entrevistada 1:

Nosso arquivo morto está saturado, caixas com muitos documentos, folha de pagamento, guias de recolhimento, declarações tais como, ISSQN, DIPJ, DCTF e Darfs. Já pensamos em organizar, selecionar os documentos necessários e os desnecessários e entregar ao cliente, até porque muitas vezes o cliente solicita documentos que não estão em nosso poder e perdemos tempo em procurar por insistência do cliente que diz estar aqui no escritório e quando retorna a sua empresa localiza o documento. Alguns clientes ligam avisando que acharam o documento, outros nos deixam a ver navios, sem informação nenhuma; é um desafio.

Percebe-se que há a necessidade de se organizar e selecionar os documentos necessários em arquivo físico e os desnecessários a serem descartados, sendo uma das partes da aplicação do *Lean Office*. Considerando que os desperdícios em si são sintomas de problemas existentes no ambiente em que ocorrem, uma de suas causas é a dissociação (ou crença de que ela existe)

entre o trabalho de profissionais desse ambiente e as rotinas ou padrões de qualidade predeterminados (OLIVEIRA, 2002).

A fim de compreender as potencialidades da empresa foram realizadas observações no acompanhamento do fluxo dos processos. No diário de campo realizado no dia 30 de abril de 2019, observou-se que:

A colaboradora do departamento fiscal não consegue concluir os lançamentos das notas fiscais das empresas (clientes) para apuração dos impostos, pois não entregam as notas em tempo hábil, gerando espera o que consiste em perda de valor agregado. O problema persiste em todos os meses, conforme informado pela colaboradora. O contato com o cliente para solicitação dos documentos é feito através de telefonemas e envio de e-mails, os clientes entregam com atraso, e ficam sujeitos às penalidades pela falta de entrega das obrigações no prazo estabelecido pela Receita Federal do Brasil e Secretaria Estadual.

Com a implantação da ferramenta *Lean Office* pode-se padronizar os aspectos que minimizam o tempo de espera, a redução de estoque entre os processos e a documentação (LOPES, 2011). Com base no diário de campo do dia 27 de julho de 2019, acompanhando os processos no departamento financeiro evidenciaram-se problemas no setor de contas a receber e através de relatórios e processos observou-se que:

A carteira de clientes é formada por 60% em cobrança bancária, a qual não paga rigorosamente em dia. Há casos em que é emitido até seis vezes o mesmo boleto para que o cliente efetue o pagamento. Os outros 40% são clientes em carteira sem vínculo bancário, pois pela dificuldade de cobrança e pagamento, geram despesas de baixa de títulos e sustação de protesto, custas estas que são pagas pelo escritório, pois o cliente recusa-se a pagar; e alguns clientes que migraram de outro escritório e mantinham pagamento em carteira. O contato com o cliente para cobrança é efetuado por telefonemas, e-mails e em alguns casos o Office Boy desloca-se até o local para a cobrança. Presenciou-se a cobrança por telefone a um determinado cliente que está em débito no valor de R\$ 9.000,00 que atendeu e desligou o telefone. Em uma nova tentativa, ele atendeu indignado com a cobrança e prometeu o pagamento caso for aplicado desconto, o que foi aprovado pela contadora.

A partir das informações acima, é possível demonstrar ao cliente a importância do serviço prestado pelo escritório, pode ser uma alternativa a ser implementada pelo escritório, potencializando a comunicação. Portanto, cabe destacar que o valor é o primeiro passo para o desenvolvimento da mentalidade enxuta, pois é o elemento definido pelo cliente do produto ou serviço final de um processo. Esse valor somente tem sentido no mesmo processo quando é expresso em termos do produto/serviço específico, exigido pelo cliente, que concretiza a solução de sua necessidade (PICCHI, 2001; WOMACK; JONES, 2003).

Em 01 de setembro de 2019, o mapeamento de processo foi realizado no departamento pessoal e foram feitas as seguintes observações do diário de campo:

A maioria dos clientes adotou o pagamento de salário de seus funcionários no quinto dia útil. Adotou-se por regra solicitar ao cliente o envio de documentação ou comunicar via e-mail se houve demissões, férias, reajuste de salário, licença, afastamento ou qualquer outra ocorrência relacionada ao empregado ou empregador, pois neste caso, o escritório necessitam de tempo para os procedimentos de geração de relatórios, conferências e cálculos antes da entrega ao Ministério do Trabalho e demais entidades coletoras das informações. Observou-se, também, que a contadora não consegue cumprir todas as tarefas do departamento pessoal em horário comercial, precisando prolongar duas horas a mais três vezes por semana para terminar os procedimentos.

Assim, fica evidente a necessidade da seleção de um novo funcionário ao departamento de pessoal para minimizar as perdas e melhorar o processo contínuo. O fluxo de valor inserido em cada fluxo de informação, seu estado atual e a projeção de estados futuros, compreendem a sequência de atividades que conduzem a informação em direção à geração de valor, ou seja, à sua composição e tratamento para a entrega final ao usuário ou cliente. Esta característica *lean* está baseada na otimização da sequência de atividades de um fluxo de informação enquanto insumo para aprimoramento do fluxo de valor. Para isso, a ordem da informação é fundamental, ao passo que permite identificar o posicionamento das atividades de seu fluxo (GREEF, 2010).

Evidenciou-se no mapeamento de processos realizado por meio dos dados analisados que o escritório pesquisado necessita de mudanças nos procedimentos administrativos para seguir um fluxo contínuo nos processos, eliminando o retrabalho, minimizando tempo e custo, para obter maior valor agregado aos processos. Na subseção a seguir há a continuidade da análise, no sentido de evidenciar as necessidades de mudanças no fluxo de trabalho do escritório.

6.2 Mapa de Fluxo de Valor Atual

Na sucessão de aprofundar a análise, foi elaborado o Mapa de Fluxo de Valor Atual. Com ele é identificado os problemas e enxergar o que agrega e não agrega valor aos processos. Para construção do Mapa, cada departamento foi designado a organizar os documentos relativos ao fluxo de trabalho diário e mensal. Além disso, preencher uma planilha denominada “Caixa no Estado Atual” com as seguintes divisões:

- a) Subprocesso: informar qual processo está sendo executado. Exemplo: Sped Fiscal.
- b) Fluxo de Caixa do Subprocesso: meios utilizados para chegar ao objetivo final, incluindo relatórios emitidos, geração de arquivos e todos os procedimentos efetuados.
- c) Tempo de Ciclo: qual o tempo normal para tais procedimentos?
- d) Cliente: para quem é o trabalho?
- e) Fornecedor: de quem está absorvendo informações para concluir o processo?
- f) Fluxo de Informações: por meio eletrônico.
- g) Fluxo de Documentos: por meio físico.
- h) Tempo de Espera: qual o tempo de espera para solucionar o problema? Exemplo: tempo em que fica esperando retorno de outro departamento.
- i) Quantidade de Vezes por Dia/mês: Quantas vezes são executadas as mesmas tarefas para chegar ao objetivo?
- j) Estoque em Processamento por dia: Quantos documentos ficam em estoque? Ou seja, não são solucionados no mesmo dia.

Com os dados distribuídos no Mapa de Fluxo Atual, foi solicitado aos funcionários efetuar a ligação direta no mapa, de seu departamento responsável com o qual mantém o fluxo de informações e rotinas de processo. Na ligação direta foram utilizadas canetas piloto, de cores diferenciadas para que cada funcionário visualize o emaranhado de retrabalho, a troca de informações com cada órgão ou departamento em que mantém o fluxo de informações, seja por

procedimentos físicos ou eletrônicos nas subdivisões de cliente interno e externo, ou fornecedor interno e externo.

Houve questionamentos e certa dificuldade para que os funcionários entendessem a necessidade do envolvimento deles para a construção do Mapa de Fluxo, pois reclamavam do tempo gasto em reunir todas as informações solicitadas.

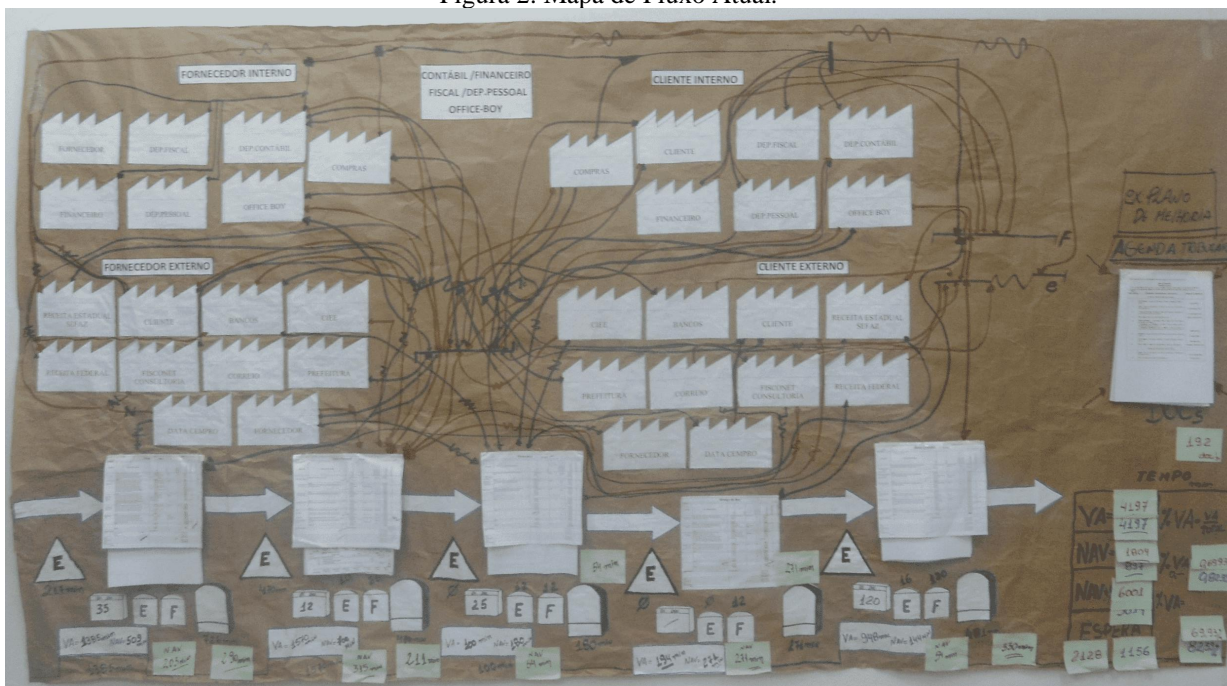
Após a conclusão do Mapa de Fluxo Atual foi solicitada uma reunião com os funcionários para a demonstração da situação atual do fluxo de valor dos processos. Algumas observações foram feitas pela Entrevistada 2, que comentou:

Não imaginava a grandeza do mapa e a importância de todos os documentos que juntei, das informações que passei para elaborar este mapa, ficou muito legal e consigo ver o tempo que gasto em retrabalho e esperando cliente passar informações e documentos que preciso para encerrar as apurações dos impostos e fechamento mensal.

O mesmo foi relatado pela Entrevistada 1: “estou satisfeita com este trabalho consigo entender e enxergar processos que eu mesmo não enxergava com envolvimento nas rotinas de trabalho e o quanto estávamos fazendo procedimentos que afetam o fluxo contínuo das tarefas”. Ressalta-se que representações de mapas e fluxogramas precisam ser simples a ponto de que as informações nelas contidas possam ser compreendidas por seus usuários. Assim como o treinamento e o compartilhamento entre equipes são fundamentais para que se obtenha sucesso no uso dessas ferramentas para estudo, melhoria e controle de processos (JAMIL, 2001).

O Mapa é de extrema utilidade para que a equipe possa identificar de forma simples os problemas, desperdícios e as oportunidades de melhoria nos processos como é demonstrado pela figura 2:

Figura 2: Mapa de Fluxo Atual.



Fonte: Elaborado pelos autores.

No mapa demonstrado acima há ícones em formato de casas, discriminados como Fornecedor Interno (Dentro da Empresa) referente a outro departamento o qual fornece informação ao departamento; Fornecedor Externo (Fora da Empresa) referente a empresas que fornecem informações ao escritório podendo ser os próprios clientes do escritório. Os ícones intitulados Cliente Interno (Dentro da Empresa), o departamento fornece informações a outro departamento do Escritório; Cliente Externo, (Fora da Empresa) informações que o Escritório fornece a outras empresas como Receita Federal, Secretaria Estadual, etc.

Observa-se um emaranhado de linhas que se cruzam as quais é a representatividade de informações eletrônicas e físicas trocadas entre os Fornecedores Internos e Externos assim como Clientes Internos e Externos. Abaixo temos as Planilhas intituladas como Caixas, uma para cada departamento do Escritório e divididas por subprocesso: Fluxo de Caixa Sub. Processo, Tempo de Ciclo, Clientes e Fornecedores, que são de onde vem a informação; Fluxo de Informação Eletrônico ou Físico, Tempo de Espera, Quantidade de vezes por dia, Estoque em Processamento por dia. Em cada informação obtida se fez o estudo das atividades que Agregam Valor representando por (VA) e o que Não Agrega Valor, representado pela sigla (VNA), acompanhado de ícones nomeados de Estoque de Documentos Físicos e Eletrônicos, Erro de Processamento, Tempo em Espera e Quantidade de Documentos Coletados Fisicamente.

Com a coleta de dados VA e VNA de cada departamento, se procedeu com o cálculo do tempo total de cada atividade e identificação dos problemas para eliminar os gastos que não agregam valor ao processo. No somatório final e conclusão observa-se o valor do VA de 82,39% e VNA de 69,93%. Dentre as medidas para demonstrar ao cliente a importância de apresentar os documentos e informações em tempo hábil, foi desenvolvida uma planilha com envio de mala direta por e-mail com valor das multas impostas pela Receita Federal e Estadual por procedimentos entregues com atraso ou na falta da entrega dos mesmos, minimizando o retrabalho do escritório e mantendo o VA em ascensão e fidelizando o cliente.

6.3 Plano de Melhorias com Projeção de Ganhos

Com o Mapa de Fluxo Atual concluído, foi elaborado o plano de melhorias com projeção de ganhos, a fim de minimizar o tempo não agregado nos principais focos de retrabalho e espera. A seguir são apresentadas as melhorias planejadas e elaboradas pelos profissionais da empresa e participantes da pesquisa:

Quadro 4: Plano de Implantação de Melhorias com Projeção de Ganhos.

Plano de Implantação de Melhorias com Projeção de Ganhos Departamentos: Fiscal/Financeiro/Dep. Pessoal/Contábil/Office Boy

PROBLEMA	SUGESTÃO MELHORIA	GANHO DE TEMPO (minutos)
Demora do cliente na entrega dos documentos ao Dep. Fiscal para apuração e encerramento mensal.	Enviar por e-mail aos clientes, Agenda Tributária que consta no Site da RFB e colocar no Mural do Escritório, de fácil visualização para quem recebe atendimento no Escritório.	306 min.
Dificuldade em cobrar os clientes pela prestação de serviço do Escritório.	Elaborar relatório com as obrigações mensais prestadas pelo escritório e efetuar visitas a cada 2 meses no cliente para conversar e comunicar possíveis alterações na legislação que tenham ocorrido. Criar vínculo com cliente.	60 min e com ganho financeiro no custo das despesas bancárias de baixa e protesto, pagas pelo escritório.
Falta de funcionário no Departamento Pessoal.	Contratação de funcionário no Departamento Pessoal. Elaborar testes com rotinas de trabalho relacionadas ao departamento para melhor análise antes da admissão do entrevistado.	315 min nos processos do Departamento Pessoal. Ganho de valor agregado, menos retrabalho nos processos dos departamentos onde estavam sendo distribuídos as atividades do setor.
Arquivo de Documento Saturado.	Selecionar os documentos antigos arquivados e analisar se há necessidade de mantê-los no Escritório. Escanear documentos importantes, colocar em arquivo eletrônico do respectivo cliente e os desnecessários devolver a ele.	Ganho de tempo na procura de documentos e espaço físico no Arquivo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se que o Plano de Implantação de Melhorias com Projeção de ganhos, tem objetivo de colocar em prática a mentalidade enxuta no escritório, padronizando processos para buscar o fluxo contínuo, eliminando desperdícios tais como: Espera, Atribuição de tarefas desnecessárias, Movimentos, Fluxo Irregular, Processos Informais e outros que não contribuem para melhoria contínua da organização.

A adequação de processos é o elemento final a ser mudado para o alcance de um *Lean Office*, sendo ideal gerar mudanças operacionais de maneira interligada a componentes gerenciais (GREEF, 2010).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa propôs responder à questão problema: que método e estratégia pode ser utilizado para desempenhar seus processos com segurança, conquistando e fidelizando seus clientes? Por meio do referencial teórico, foi iniciado o mapeamento dos processos da empresa para a resposta do problema de pesquisa. Em análise dos referenciais teóricos utilizados no estudo, se compreende a importante contribuição da ferramenta *Lean Office* para eliminar desperdícios, reduzir custos para gerar valor agregado e, conseqüentemente, promover o fluxo contínuo dos processos.

A partir das análises dos dados, constataram-se deficiências na gestão organizacional do escritório contábil, dentre elas a distribuição de tarefas e padronização dos departamentos de forma inadequada, citando como exemplo alguns procedimentos específicos do departamento pessoal e que eram desempenhados pela funcionária do departamento fiscal devido à falta de profissional, prejudicando o fluxo contínuo dos processos.

O escritório não tinha como regra informar ao cliente datas da entrega e prestação de contas das obrigações fiscais junto à Receita Federal do Brasil, Secretaria da Fazenda, Prefeitura Municipal e outros órgãos federais geradores de multa, e desta forma, se evidencia o não comprometimento do cliente na entrega dos documentos necessários para apuração dos impostos e encerramento mensal.

Verificando todas as deficiências encontradas na pesquisa, se conclui que o escritório carece de uma mudança cultural e de procedimentos com objetivo de melhorar seus processos e otimizar um fluxo contínuo da mentalidade enxuta. Para implantação da Ferramenta *Lean Office*, houveram questionamentos por parte dos funcionários para entender a necessidade da coleta dos dados para mapear os processos e a construção do Mapa de Fluxo de Valor (MFV). Os funcionários argumentaram a questão do tempo que perdiam em procurar documentos, preencher planilhas e relatórios com as tarefas e procedimentos efetuados diariamente de cada departamento.

Os procedimentos foram efetuados e analisados com foco na melhoria contínua e a proposta foi demonstrada aos colaboradores de forma visual com os resultados dos processos inadequados através do Mapa de Fluxo Atual de forma simples e efetiva na sistemática *Lean Office*. Mesmo assim, os resultados comprovam o potencial dos conceitos do escritório enxuto e as propostas de melhoria nos processos físicos e eletrônicos observados no estudo. O retorno positivo da implantação da ferramenta foi demonstrado pela aceitação dos colaboradores após demonstração dos resultados e com a implantação do Plano de Melhorias que foram analisados e desenvolvidos pelos mesmos.

Os ganhos obtidos com a utilização das ferramentas foram significativos, pois se confirmou no momento mais ganho no valor agregado, agilidade no processo de fechamento contábil e fiscal e na entrega dos serviços aos clientes. Outras propostas de melhorias estão sendo estudadas e desenvolvidas pelos funcionários e, conseqüentemente, serão aplicadas no escritório. A iniciativa de melhoria no fluxo contínuo de processos do escritório pesquisado não contribui apenas para melhor eficácia nas atividades internas do escritório, mas também contribui na confiabilidade do cliente pelo serviço prestado e sua fidelização.

Conclui-se que tais procedimentos são importantes para as rotinas dos escritórios contábeis, pois mostram a necessidade de aplicação de ferramentas adequadas para a melhoria em seus procedimentos na prestação de serviços, sendo um vasto campo de investigação em estudos futuros, observando as distinções existentes em cada caso.

Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, C. D. C. **Sensibilizando para a qualidade**. Rio de Janeiro: Quality-mark, 1996.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. (1999). Towards a Paradigm for social Representations Research. **Journal for the Theory of Social Behavior**, v. 29, n. 2, p. 63-86, 1999.

GHINATO, P. Fundamentos do sistema toyota de produção. In: Almeida, A. T.; SOUZA, F. M. C. **Produção & Competitividade**: aplicações e inovações. Recife: UFPE, 2000.

GREEF, A. C. **Lean Office**: operação, gerenciamento, e tecnologias. São Paulo: Atlas, 2012.

HINES, P.; TAYLOR, D. **Going lean. A guide to implementation**. Cardiff, UK: Lean Enterprise Research Center, 2000.

JAMIL, G. L. **Repensando a TI na empresa moderna**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.

JOHANSON, M.; TÖRLIND, P. Mobility support for distributed collaborative team work. **Electronic Journal of Information technology in Construction (Itcon)**, v. 9, n. especial, p. 355-366, Aug. 2004.

LEAN INSTITUTE BRASIL. **Lean Office**. Disponível em: <https://www.lean.org.br/o_que_e.aspx>. Acesso em: 24 abr. 2019.

LOPES, M. C. **Melhoria do processo sob a ótica do Lean Office**. Monografia (Engenharia). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2011.

OLIVEIRA, J. D. **Escritório enxuto**. Artigo publicado em Lean Institute Brasil em setembro de 2007. Disponível em: <[http://www.lean.org.br/artigos/57/escritorio-enxuto-\(lean-office\).aspx](http://www.lean.org.br/artigos/57/escritorio-enxuto-(lean-office).aspx)>. Acesso em: 21 jun. 2019.

OLIVEIRA, L. **Integração da melhoria contínua para toda a empresa**. 2013. Disponível em: <otimaeg.com/quemsomos/midia/artigos/>. Acesso em: 24 abr. 2019.

PICCHI, F. A. Lean thinking (mentalidade enxuta): avaliação sistemática do potencial de aplicação no setor da construção. In: Simpósio Brasileiro de Gestão da Qualidade e Organização do Trabalho no Ambiente Construído – SIBRAGEC, 2001, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza 2001.

SERAPHIM, E. C.; SILVA, I. B.; AGOSTINHO, O. L. **Lean Office** em organizações militares de saúde: estudo de caso do Posto Médico da Guarnição Militar de Campinas. **Gestão & Produção**. v. 17, n. 2, p. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n2/a13v17n2.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2014.

TAPPING, D.; SHUKER, T. **Value Stream management for the Lean Office**: 8 steps to planning, mapping, and sustaining lean improvements in administrative areas. Nova Iorque: [s/e], 2003.

WILDAUER, E. W.; WILDAUER, L. B. S. **Mapeamento de Processos**: Conceitos, Técnicas e Ferramentas. Curitiba: Intersaberes, 2015 (Série Administração da Produção).

WOMACK, J. P.; JONES, D.T. **A mentalidade enxuta nas empresas**. São Paulo: Campus, 1998.

WOMACK, J. P.; JONES, D.T. **Lean Thinking:** banish waste and create wealth in your corporation. New York: Free Press, 2003.

WOMACK, J. P.; JONES, D.T.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.