

CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO - UNILEÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JOÃO BRUNO COSTA

**BENEFÍCIOS QUE PODEM SER ALCANÇADOS COM A APLICAÇÃO DO
KAIZEN NO ESCRITÓRIO CONTÁBIL**

JUAZEIRO DO NORTE – CE
2020

JOÃO BRUNO COSTA

**BENEFÍCIOS QUE PODEM SER ALCANÇADOS COM A APLICAÇÃO DO
KAIZEN NO ESCRITÓRIO CONTÁBIL**

Trabalho de Conclusão de Curso na modalidade *Artigo Científico*, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Ciências Contábeis, do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio – UNILEÃO, para a obtenção do grau de Bacharel.

Orientador(a): Prof. Esp. Raimundo Ivan Feitosa Filho

JUAZEIRO DO NORTE – CE
2020

JOÃO BRUNO COSTA

**BENEFÍCIOS QUE PODEM SER ALCANÇADOS COM A APLICAÇÃO DO
KAIZEN NO ESCRITÓRIO CONTÁBIL**

Trabalho de Conclusão de Curso na modalidade *Artigo Científico*, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Ciências Contábeis, do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio – UNILEÃO, para a obtenção do grau de Bacharel.

Orientador: Prof. Esp. Raimundo Ivan Feitosa Filho

Data da Aprovação: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof Esp. Raimundo Ivan Feitosa Filho
Centro Universitário Doutor Leão Sampaio

Prof. Ms. José de Figueiredo Belém
Centro Universitário Doutor Leão Sampaio

Profª Ms. Antonia Valdelucia Costa
Centro Universitário Doutor Leão Sampaio

BENEFÍCIOS QUE PODEM SER ALCANÇADOS COM A APLICAÇÃO DO KAIZEN NO ESCRITÓRIO CONTÁBIL

João Bruno Costa¹
Raimundo Ivan Feitosa Filho²

RESUMO

A metodologia kaizen é considerada uma estratégia operacional, que, se executada de modo correto, oferece uma nova percepção para a concorrência da organização. Assim, o artigo tem por seu objetivo explicar condições gerais sobre kaizen e suas caracterizações, bem como tratar de informes bibliográficos tendo como parâmetro a contextualização e sucessão deste a partir dos benefícios que podem ser alcançados com sua aplicação no escritório contábil. A metodologia usada, bem como, a fundamentação neste trabalho, foi uma pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa, com um embasamento descritivo, no qual foi classificado e determinado o conteúdo utilizado a partir de livros, revistas, reportagens e artigos, usando como principais bases de dados Capes, Scholar e Scielo. A junção dos artigos selecionados foi determinada com a análise dos títulos e dos resumos de cada um. As posições temáticas dos artigos, para a verificação tiveram em consideração documentos em português e inglês, com publicações feitas entre 2002 e 2018. Entre as obras selecionadas, destacaram-se os escritores: Carvalho e Paladini (2005); Ciconelli (2007); Fonseca; et al. (2016); Soutes (2006). A determinação das proposições de kaizen atribui uma definição muito maior sobre a caracterização de cada posição bibliográfica. Enaltecendo de maneira clara e expressiva o panorama abordado, definido assim, uma compreensão mais completa sobre o problema de pesquisa incluso na introdução.

Palavras chave: Kaizen. Metodologia kaizen. Estratégia operacional.

ABSTRACT

The kaizen methodology is considered an operational strategy, which, if executed correctly, offers a new perception for the organization's competition. Thus, the article aims to explain general conditions on kaizen and its characterizations, as well as to deal with bibliographic reports taking as a parameter the contextualization and succession of this from the benefits that can be achieved with its application in the accounting office. The methodology used, as well as the basis for this work, was a bibliographic research with a qualitative approach, with a descriptive basis, in which the content used from books, magazines, reports and articles was classified and determined, using as main bases of Capes, Scholar and Scielo data. The combination of the selected articles was determined by analyzing the titles and abstracts of each one. The thematic positions of the articles, for verification, took into account documents in Portuguese and English, with publications made between 2002 and 2018. Among the selected works, the writers stood out: Carvalho and Paladini (2005); Ciconelli (2007); Fonseca; et al. (2016); Soutes (2006). The determination of kaizen propositions gives a much greater definition of the characterization of each bibliographic position. Highly and clearly extolling the approached panorama, thus defined, a more complete understanding of the research problem included in the introduction.

Keywords: Kaizen. Kaizen methodology. Operational strategy.

¹ Concludente do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio – UniLeão. E-mail: joaobrunoadm@outlook.com

² Orientador. Prof. esp. em Contabilidade tributária pela Faculdade de Juazeiro do Norte – FJN, Docente da UniLeão: ivanfilho@leaosampaio.edu.br

1 INTRODUÇÃO

A globalização, os avanços tecnológicos da economia e a formação de blocos econômicos, tornam o mercado cada vez mais exigente e competitivo. Preservar a concorrência de uma disposição constantemente em alta é um dos grandes desafios enfrentados por todas as companhias. Concorrência, valor e inovação são palavras da rotina de um escritório contábil, e melhor do que palavras são ações diárias que levam a empresa ao sucesso (CANTIDIO, 2020).

Estratégia e inventividade similarmente estão, de modo direto, ligadas a organizações que buscam atingir seus objetivos. Uma ferramenta bastante benéfica para confirmar a concorrência é a gestão estratégica, que tenta compreender como a empresa poderá se sobressair perante todas as variáveis que envolvem o local empresarial (EVOLVI, 2018)).

Tendo uma perspectiva definida de como o escritório contábil precisa comportar-se para atingir as metas almejadas pela empresa, a gestão estratégica surge como uma alternativa de supervisionar os confrontos do sistema econômico. E isto em correlação às variáveis vividas nos mercados, procurando a melhoria contínua da concorrência.

Se a gestão estratégica da empresa está ligada intrinsecamente à gestão de custos da disposição, o resultado pode ser melhor do que o pressentido, uma vez que se tem uma perspectiva futura e com princípios mais palpáveis. Uma vez localizadas as complicações, estas precisam ser solucionadas, para isto é exigida a utilização de diversas ferramentas de resoluções de complicações (FONSECA, 2016).

A melhoria acontece e atinge novos graus, no momento em que cada dificuldade é resolvida. Não obstante, para consubstanciar o novo nível, a melhoria precisa ser padronizada. Desta maneira, o kaizen similarmente necessita da padronização dos processos. O kaizen, além de se absolver financeiramente, auxilia no desígnio e alocação de recursos, estimula sugestões para evoluções de padrões de performance e serve como veículo de comunicação com o gestor (LUKIC, RADOIKO, 2012).

Tendo em perspectiva constantemente as funções para a discussão do tema, nesse nexo completando bases e ofertando características estratégicas de forma integral, o trabalho fragmenta o posterior problema de pesquisa: quais benefícios podem ser alcançados com a aplicação do kaizen no escritório contábil?

O artigo tem por seu objetivo explicar condições gerais sobre kaizen e suas caracterizações, baseado em levantamento bibliográfico, tendo como parâmetro a contextualização e sucessão deste a partir dos benefícios que podem ser alcançados com sua aplicação no escritório contábil.

Para a concepção e magnitude do objetivo geral, serão abordadas as seguintes dimensões com absoluto rigor para que este seja realizado propriamente: Apresentar uma contextualização geral acerca da origem e conceito do kaizen; Evidenciar como se dá a aplicação do kaizen no âmbito organizacional e contábil; Caracterizar a relação do kaizen com as demais ferramentas de gestão de qualidade; Enaltecer os benefícios da aplicação do kaizen nas empresas de contabilidade.

Esta pesquisa se justifica por conceder uma contextualização quanto aos benefícios que podem ser alcançados com a aplicação do kaizen no escritório contábil, sendo que, cada vez mais se constitui a formação de ferramentas científicas e facilita para a criação e desenvolvimento de instruções em fortes experimentações, gerando entendedores contemporâneos na produção acadêmica e profissional. Sendo que, por sua vez, firma uma base referenciada a todos, bem como por seu valor acumulativo, ou seja, por meio dos informes que esse soma à disponibilidade científica.

O progresso do presente texto encontra-se ramificado em quatro principais tópicos, listados mutuamente da posterior forma: Contextualização geral acerca da origem e conceito do kaizen; Como se dá a aplicação do kaizen no âmbito organizacional e contábil; Relação do kaizen com as demais ferramentas de gestão de qualidade; Benefícios da aplicação do kaizen nas empresas de contabilidade. Depois, constam também a metodologia, as considerações finais sobre o conteúdo produzido e a listagem de referências bibliográficas que foram usadas para a pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO GERAL ACERCA DA ORIGEM E CONCEITO DO KAIZEN

É interesse de toda organização se consolidar no mercado consumidor, e um coeficiente primordial para isto é proporcionar produtos e/ou serviços de qualidade. Para preservar um cliente contente com a qualidade oferecida, é necessário que uma empresa esteja constantemente em processamento de melhoria, seja na construção de um certo produto ou na prestação de um tipo de serviço, procurando constantemente reduzir os erros, eliminar os desperdícios, entre outros aspectos a serem contemplados (CICONELLI, 2007).

Neste contexto, de acordo com Ciconelli (2007), a metodologia kaizen aplicada é de primordial valia para qualquer tipo de empresa. A estratégia baseia-se em esforços contínuos para melhoria, envolvendo toda a organização, a partir de colaboradores diretos até gerentes. A

filosofia kaizen, de acordo com o mesmo autor, não necessita impreterivelmente ser aplicada apenas às companhias, a procura pela melhoria contínua precisa ser usada em todo exercício, seja pessoal ou do trabalho (CICONELLI, 2007).

As atividades de kaizen envolvem o controle de qualidade total, que, de acordo com os padrões industriais do Japão, para ser efetivado, é preciso eficazmente a coadjuvação de todos na organização, inclusive gerentes, supervisores e trabalhadores em todas as áreas incorporadas. E isto permeando um objetivo completamente sistêmico e integralizado para melhorar a performance de todos os graus, eliminar os desperdícios, reduzir os erros, entre outros (NAZARENO; RENTES e SILVA, 2004).

A metodologia kaizen foi desenvolvida e aplicada pelo engenheiro Taichi Ohno, e ficou mundialmente conhecida e respeitada devido a sua intensa aplicação pelo Sistema Toyota de Produção, que se baseava em esforços contínuos para melhoria do sistema. Esta melhoria advém da qualidade do processamento, para atingi-la a organização precisa constantemente buscar reduzir o tempo entre a ocorrência, determinação e atuação corretiva de uma falha (CICONELLI, 2007).

Deve-se similarmente medir a extinção das motivações principais da dificuldade em vez de somente corrigi-la. Quanto ao esforço, a organização precisa se deter à diminuição dos prazos de entrega, uma vez que leva a diminuição de custos de manuseamento, estoques de processamento e de produtos finais. Tempos de resposta cada vez mais baixos geram uma credibilidade maior do mercado em relação à empresa. A estratégia de entrega tem por consequência o tempo de entrega, menos estoques de pedidos, maior performance na entrega (NAZARENO; RENTES e SILVA, 2004).

Adaptar a metodologia kaizen significa afirmar no processamento uma oportunidade de melhoria e medir formas para ela introduzir os resultados. A metodologia kaizen pode ser aplicada em qualquer processamento estratégico no qual exista um padrão nas atividades. Pode ser aplicada em diversos setores empresariais, como por exemplo: automobilístico, fabricação de alimentos e bebidas, escritórios, entre outros (CICONELLI, 2007).

De acordo com Silva; et al. (2013), o sistema *lean manufacturing* (produção enxuta) foi produzido no final do século XX, como resultado da urgência do Japão de se reestruturar após a Segunda Guerra Mundial. Nesta perspectiva, nenhuma redução é permissível, Desta forma, desperdícios na reserva precisam ser eliminados. As ferramentas desta filosofia são aplicadas em um grande algarismo de setores.

De acordo com Lukic (2012), o sistema *lean* no setor contábil requer mudanças simples, com foco na redução de tempo de processamento do serviço. A partir de técnicas como

organização no trabalho, os contadores podem diminuir atividades que não geram valor, fazendo com que a empresa reduza custos, aumente a eficiência e mantenha um baixo nível de inventário.

Ademais, o kaizen pode ser dado no setor administrativo, no qual se consuma a melhora do mesmo, com a extinção do sistema burocracial e otimização do tempo de produção e entrega. Destarte, pode-se usar a metodologia no progresso de novos produtos, no planejamento e elaboração dos processos, estudando-se detalhadamente cada etapa do projeto (LUKIC, 2012).

Desta forma, surge o Kaizen como ferramenta possível para o implemento de gestão em organizações. Observado este ponto basilar, para o entendimento do certo deste estudo, é importante detalhar, neste momento, como o Kaizen entra na metodologia de um escritório de ciências contábeis.

2.2 COMO SE DÁ A APLICAÇÃO DO KAIZEN NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL E CONTÁBIL

Hoje em dia, as empresas passam por todos os tipos de complicações. Porém, as que mais chamam a atenção são as complicações relativas à produção e serviços. Ninguém está desocupado das complicações, porém, estas precisam ser detectadas e corrigidas o quanto antes, uma vez que quanto mais tempo passam sem ser detectadas, mais complicada será a revisão. Isso pode se classificar também no momento em que as complicações chegam às mãos dos clientes (FONSECA; et al., 2016).

Um denominador comum para qualquer empresa de produção ou de prestação de serviços é que equívocos e defeitos saem caros. Quanto mais um erro permanece sem revisão, maior o esforço para corrigi-lo. O esforço de um defeito que chega até o consumidor ou destinatário pode ser o mais caro de todos, porém ninguém sabe qual será esse esforço (FONSECA; et al., 2016).

O processamento de melhoria contínua precisa realizar parte da cultura da empresa, sendo unido por todos os envolvidos no processamento, da alta gestão ao chão de fábrica. O kaizen é experiente como um sistema simples de resoluções das complicações e qualquer ideia, por mais simples que seja, precisa ter completa atenção (FONSECA; et al., 2016).

Na verdade, a metodologia kaizen não está ligada à ideia de complexidade, mas sim a causas simples e baratas. O erro essencial de vários profissionais e consultores da qualidade é sujeitar-se à negligência da tecnologia ou a ferramentas sofisticadas, nomeadamente

estatísticas; é de serem viciados em aplicações computacionais ou mapas bastante complexos que apenas uma elite acaba por conseguir realizar ou verificar. É atenção de uma ótima gestão incentivar novas ideias, introduzir um sistema de sugestões dinâmico, garantindo um processamento de melhoria de maneira simples e econômica (FONSECA; et al., 2016).

No kaizen para a administração encontram-se questões logísticas e estratégicas que envolvem indivíduos de distintos departamentos para trabalharem em conjunto nas complicações. Já que o kaizen é missão de todos, o diretor precisa envolver-se no aprimoramento do seu próprio serviço. A gestão *lean* frequentemente acredita que seu diretor precisa empenhar ao menos metade de seu tempo ao aprimoramento. Os tipos de esboços de kaizen, estudados pela gestão, exigem experiência sofisticada em mudanças, bem como entendimento profissional e de engenharia, ainda que as simples ferramentas estatísticas possam ser suficientes (FONSECA; et al., 2016).

Consoante Horngren *et al* (2004), um kaizen pode resultar uma diminuição de custos ou tempo de serviço, portando-se de modo fundamental para a logística da empresa, com a melhor disposição do local de trabalho, instrução de ferramentas, procedimentos, dentre outros. No momento em que a empresa estipula um objetivo a ser seguido, ela delonga um retorno em um determinado setor. Isso pode ser empregado, por exemplo, no momento em que há a urgência de diminuir custos.

A empresa pode solicitar ideias que tragam um menor esforço para determinado ofício ou redução do tempo de serviço. Outro bom exemplo é no momento em que a empresa determina que para aumentar seus resultados é necessário diminuir seu tempo de produção. Dessa maneira, uma ótima saída é incentivar os funcionários para que suas ideias estejam voltadas para a diminuição de tempo em determinado ofício (FONSECA; et al., 2016).

No âmbito contábil, é necessário identificar, avaliar, traduzir e comunicar a informação contábil, fomentando o planejamento, análise e controle interno no escritório. Cabe ao medidor gerencial conferir recursos e diminuir perdas para gerar valor aos produtos e serviços (HORNGREN; et al., 2004).

Para o progresso e operacionalização do escritório de contabilidade, a partir do kaizen, há diversos artefatos que englobam atividades, ferramentas, técnicas e filosofias de gestão. Por elementos históricos e para favorecer o conhecimento, divide-se em três estágios, de acordo com a dificuldade encontrada (HORNGREN; et al., 2004).

O primeiro estágio foca no esforço e controle econômico. As técnicas de custos usualmente usadas são por absorvimento, mudável e padrão. Como princípios de mensuração,

destaca-se o retorno sobre investimento. Este estágio não conta com nenhuma filosofia ou modelo de gestão (SOUTES, 2006).

O segundo estágio foca a informação para controle e planejamento gerencial. São adotadas as técnicas de valor de mudança, espécie constante e valor presente, para mensuração e providência de performance. Este estágio traz o modelo de gestão descentralizada e o orçamento, no entanto, não apresenta qualquer aumento em princípios de ajuda. O terceiro estágio evidencia a ajuda por exercício e a ajuda objetiva. O princípio de mensuração é o *benchmarking*, e a filosofia e modelo de gestão são kaizen, *just in time*, planejamento estratégico e gestão baseada em atividades (SOUTES, 2006).

O mais fundamental é incutir na empresa e em todos os integrantes que, para que haja um processamento de melhoria contínua, é necessário que todos os membros participem com suas ideias e sugestões a fim de que solucionem as complicações localizadas não apenas nos resultados finais, assim como também no dia-a-dia da disposição (SOUTES, 2006).

Esta melhoria continua, com base no entendimento do fluxo de produção e informação, possibilita ao escritório de contabilidade que se dedique a aplicar o Kaizen em sua filosofia de gestão, um real desenvolvimento em qualidade, produtividade, e consequentemente em lucro. No item subsequente, apresenta-se a relação entre os elementos de gestão já existentes na empresa e o kaizen.

2.3 RELAÇÃO DO KAIZEN COM AS DEMAIS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE QUALIDADE

Há diversas ferramentas da qualidade (dispositivos, gráficos, procedimentos, ações, costumes e mecanismos), auxiliares que são capazes de ajudar para o reconhecimento e percepção de complicações. São ferramentas que evidenciam como intenção, definir, analisar e sugerir resolução para complicações que interferem na boa performance de qualquer processamento (VERGUEIRO, 2002).

Para Morgado e Gomes (2012), a maior parte das complicações existentes nas companhias ou organizações pode ser resolvida com estas ferramentas, porém apenas conforme aplicadas é que poderão levar as companhias ou organizações a reforçar o nível de qualidade.

Porém, a qualidade não se pode gerir dessas ferramentas, visto que estas fornecerem dados que auxiliam a compreensão do motivo das complicações e determinam explicações para eliminá-las (VERGUEIRO, 2002).

Para a maximização destes padrões é fundamental proporcionar o exercício, o material e o comando essencial para que os colaboradores possam mantê-los. O kaizen tem muitas posturas de disposição, porém, a sua fachada primordial é que são orientadas para times de trabalho que, a partir de intenso empenhamento pessoal, sugerem, analisam e propõem melhorias (CORRÊA e CORRÊA, 2005).

A gestão da qualidade é caracterizada como o conjunto de atitudes adotadas para se conquistar a qualidade de um produto ou serviço capazes de persuadir as necessidades e satisfação do cliente (ROBLES JUNIOR e BONELLI, 2006).

Para Carvalho e Paladini (2005), a gestão da qualidade é um conjunto de atividades coordenadas para moderar uma disposição, e estas englobam planejamento, controle, garantia e melhoria da qualidade. Já a qualidade total, trata-se da forma de gestão de uma disposição experiente na comunicação dos seus membros, que visa sucesso a prolongado tempo por meio da satisfação do cliente e das vantagens para os colaboradores e o conjunto social.

Dentro da gestão da qualidade, tem-se a gestão da qualidade total imediata, que possui como pontos básicos: foco no cliente; trabalho em equipe em toda a disposição; decisões baseadas em dados; e procura constante da saída de complicações e redução de equívocos (CARVALHO e PALADINI, 2005). Ao confirmar que qualidade total imediata é uma estratégia de mobilização, efetua destaque à qualidade de que todos os colaboradores da disposição participam da constante tarefa de persuadir clientes.

A origem da palavra “qualidade” procede do latim *qualitas* ou *qualitatem*, termo originado por Cícero no momento em que traduzia Platão. A base é o pronome *qualis*, que significa "de que classe", princípio ou requisito natural dos indivíduos ou negócios pela qual se distinguem de outros, que constitui a sua essência, a forma de ser, se relaciona com a dúvida "qual?". A qualidade, filosoficamente, remete-se a características de uma existência: disposições, capacidades, incapacidades, formas etc. Essa origem remete à genuinidade, de diferenciação, de virtude e de princípios que, em seu nível mais complexo, conduz a primazia, que pode ser caracterizada como um nível de qualidade superior (CARVALHO e PALADINI, 2005).

Aristóteles já definia, no seu tempo, que a primazia não é uma postura individual, porém a arte conquistada pelo treino e comportamento, uma vez que remete à exsudação e ao esmero até o nível de internalização natural. Há especificidades em cada manifestação conhecida pelos distintos nomes que têm produzido o conceito de qualidade, a partir de seus primórdios. Porém, é unânime a certificação da evolução da edificação da gestão pela qualidade total no mundo contemporâneo (CARVALHO e PALADINI, 2005).

Cantidio (2008) cita que o percurso da procura pela melhoria de produtividade se divide em dois: o primeiro, em que se procuram e analisam os desperdícios do processamento e se utilizam ferramentas de qualidade para a sua saída; e o de outro, em que se consuma aumentar o que já existe. Este último é o Kaizen, podendo ser a desocupação de equipamentos, a sua performance ou o índice de qualidade. Estas evoluções são localizadas, porém são capazes de controlar o processamento como um todo. De acordo com o mesmo autor, o uso dos recursos adequados, bem como os desperdícios tem influência de modo direto no resultado da produtividade da empresa. Diminuir desperdícios significa reforçar a produtividade.

Não obstante, poucas companhias brasileiras evidenciam uma forma significativa para eliminar os obstáculos que impedem o crescimento da produtividade. Uma indústria que pretenda conseguir uma diminuição de custos precisa tornar seu processamento de construção, buscando identificar os desperdícios e, em resultado, as evoluções possíveis (PEPPES e OVANESSOF, 2016).

De acordo com Fantin (2016), diminuir os custos e o tempo de produção, ampliando a produtividade, está entre as metas de todas as indústrias e nem sempre é algo possível de conseguir. Não obstante, uma metodologia inovadora vem sendo apresentada ao setor organizacional: é a manufatura enxuta, que gera resultados significativos sem a urgência de investimento em maquinário ou tecnologias.

Apesar do kaizen ser um pouco mais orientado para o processamento (uma vez que são eles que precisam ser melhorados para que isto afete no resultado final), ele similarmente requer o empenhamento dos indivíduos, e esta colaboração é bem recebida no âmbito institucional. E esta interação bem desenvolvida, corta desperdícios de processamento, como já abordado, garantindo eficiência e retorno financeiro.

2.4 BENEFÍCIOS DA APLICAÇÃO DO KAIZEN NAS EMPRESAS DE CONTABILIDADE

Kaizen é um princípio para identificar vagas de racionalização do trabalho e diminuição de custos, com base na melhoria contínua. A execução é formalizada pela forma de disposição dos serviços, e está sendo usada por milhares de empresas de contabilidade em todo o mundo para identificar oportunidades de economia. Várias dessas ideologias são capazes de ser combinadas para conquistar excelentes resultados. Por exemplo, kaizen e kanban são capazes de acompanhar a gestão para favorecer a melhoria contínua (EVOLVI, 2018).

No atual estágio do âmbito de serviços contábeis, a controladoria assumiu o papel de *business partner*, ou parceira de negócio, fornecendo informações de maneira tempestiva para as tomadas de decisão, não apenas de forma passiva, porém similarmente dando considerações e apresentando explicações para as complicações empresariais. Isto extrapola a perspectiva histórica que havia de contadores que eram somente registradores de informação, para um ofício mais estratégico em controladoria. Análogo ofício é, hoje, atribuída aos contadores gerenciais (LAMBERT e SPONEN, 2011).

Para Weber (2011), os contadores gerenciais podem ser efetivos não somente como registradores, mas também como parceiros do negócio. Ou seja, de um lado, quem executa as ideias e, de outro, quem traz as novas diretivas.

Cinco áreas técnicas e administrativas no escritório contábil podem ter uma alta potencialidade de melhoria contínua – utilidades contábeis e administrativas internas, atendimento ao cliente e comunicação, progresso de serviços, procedimentos específicos para diminuir o tempo de serviço e esboços específicos para a operação fiscal. A assistência conhecida pela equipe de influência da empresa de contabilidade frequentemente é declarada como o coeficiente essencial para a introdução de uma iniciativa maior (EVOLVI, 2018; CHENHALL, 2003).

Para Salaheldin (2005) a implantação de técnicas criativas de produção enxuta, como o kaizen, são essencialmente usadas para a melhoria de processamento de serviço em escritórios contábeis. Para Fullerton; et al. (2013), alguns cientistas tem indicado que o estudo em contabilidade, para ser destacado, precisa observar o papel das inovações de produção nas atividades contábeis com configurações contemporâneas. Traçar discussões que contribuem para a alteração sobre o amparo das mais perfeitas atividades dentro das empresas de contabilidade e similarmente as hipóteses de melhoria, trazem panoramas para correções do *modus operandi* da filosofia kaizen.

É importante que as empresas de contabilidade, bem como os profissionais em si, entendam a importância de não tornarem-se presos a um método, por assertivo que seja, e deixem de oportunizar a si mesmos o encontro com técnicas mais modernas e ainda mais produtivas, somente pelo medo de arriscar ou pelo comodismo de se prender a um processo que ao longo do tempo vai se engessando e pode tornar a empresa obsoleta. E, em isto ocorrendo, a empresa pode tornar-se cada vez menos atrativa ao mercado consumidor até que suma completamente.

3 METODOLOGIA

A metodologia usada, bem como, a fundamentação neste trabalho, foi uma pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa, com um embasamento descritivo, no qual foi classificado e determinado o conteúdo utilizado a partir de livros, revistas, reportagens e artigos, usando como principais bases de dados Capes, Scholar e Scielo.

De acordo com Lakatos e Marconi (2001), o estudo bibliográfico ou de fontes secundárias é o que especialmente interessou a este trabalho. Trata-se da verificação de toda a bibliografia já publicada, em livros, revistas, publicações avulsas e impressas. Dessa maneira entende-se, que a bibliografia tem em suas fontes um alto nível de credibilidade, oferecendo segurança no uso das suas informações, dando uma tangível legitimidade ao estudo e ao utente que dela se utiliza.

A junção dos artigos selecionados foi determinada com a análise dos títulos e dos resumos de cada um. As posições temáticas dos artigos, para a verificação tiveram em consideração documentos em português e inglês, com publicações feitas entre 2002 e 2018. Entre as obras selecionadas, destacaram-se os escritores: Carvalho e Paladini (2005); Ciconelli (2007); Fonseca; et al. (2016); Soutes (2006).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analizando todos os objetivos específicos apresentados no princípio, pode ser concluído que, em processo das considerações e informações pertinentes a esses fundamentos, a interpelação pretendida foi abrangida com sucesso, mostrando de forma maior todos os limites essenciais para que seja combinado uma compreensão sobre o conteúdo de forma clara.

A determinação das proposições de kaizen atribui uma definição muito maior sobre a caracterização de cada posição bibliográfica. Enaltecendo de maneira clara e expressiva o panorama abordado, definido assim, uma compreensão mais completa sobre o problema de pesquisa incluso na introdução.

Podendo analisar então que uma das causas pelas quais os escritórios contábeis sobrevivem e prosperam é que estes fornecem consistentemente um serviço de alta qualidade. A inovação do trabalho reside em resultar proposições que explicam o processamento kaizen, ajudando, dessa forma, para a definição do trabalho em vários setores do escritório contábil.

REFERÊNCIAS

- CANTIDIO, S. **Melhoria de produtividade através da redução de custos**. 2008. Disponível em: <https://bit.ly/2K8duHV>. Acesso em 29 maio 2020.
- CARVALHO, M.M.; PALADINI, E.P. **Gestão da qualidade: teoria da qualidade**. Rio de Janeiro: Campos, 2005.
- CHENHALL, R.H. *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future*. *Accounting Organizations and Society*, 2003.
- CICONELLI, C.M. **Aplicação da ferramenta kaizen no processo de recirculação de tintas no setor de pintura de uma indústria automotiva**. Minas Gerais: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2007. Disponível em: <https://bit.ly/2BauITf>. Acesso em 29 maio 2020.
- CORRÊA, H.L.; CORRÊA, C.A. **Administração de produção e de operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.
- EVOLVI. **Melhoria contínua em pequenas empresas de contabilidade e finanças**. 20188. Disponível em: <http://evolvi.com.br/melhoria-continua-dos-processos-em-pequenas-empresas-de-cpa/> Acesso em 10 de maio de 2020.
- FANTIN, E. **Manufatura enxuta aumenta produtividade e reduz custos para as indústrias**. Curitiba: Boletim da Indústria, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2X1gsmF>. Acesso em 29 maio 2020.
- FONSECA, L, et al. A ferramenta Kaizen nas organizações. In: **XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III Inovarse – Responsabilidade social aplicada**, 2016.
- FULLERTON, R.R.; et al. **Management accounting and control practices in a lean manufacturing environment**. *Accounting, Organizations and Society*, 2013.
- HORNGREN, C.T.; et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAMBERT, C.; SPONEM, S. *Roles, authority and involvement of the management accounting function: a multiple case-study perspective*. *European Accounting Review*, 2011.
- LUKIC, RADOJKO. *The effects of application of lean concept in retail*. *Economia Seria Management*, 2012.
- MORGADO, A.; GOMES, E. **Compêndio de administração**. São Paulo; Campus, 2012.
- NAZARENO, R.R.; RENTES, A.F.; SILVA, A.L. **Implantando técnicas e conceitos da produção enxuta integrada à dimensão de análise de custos**. Florianópolis: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2004.

PEPPES, A.; OVANESSOF, A. **O que as empresas precisam fazer para retomar o aumento da produtividade do Brasil**. *Accenture – Institute for High Performance*, 2016. Disponível em: <https://accentu.re/2X01ptz>. Acesso em 29 de maio de 2020.

ROBLES JUNIOR, A.; BONELLI, V.V. **Gestão da qualidade e do meio ambiente**: enfoque econômico, financeiro e patrimonial. São Paulo: Atlas, 2006.

SALAHELDIN, S.I. **JIT implementation in Egyptian manufacturing firms: some empirical evidence**. *International Journal of Operations & Production Management*, 2005.

SILVA, S.B.; et al. **Lean service**: transformando um pequeno negócio. São Paulo: XX Simpósio de Engenharia de Produção, 2013.

SOUTES, D.O. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras**. São Paulo: USP, 2006.

VERGUEIRO, W. **Qualidade em serviços de informação**. São Paulo Arte e Ciência, 2002.

WEBER, J. **The development of controller tasks: explaining the nature of controllership and its changes**. *Journal of Management Control*, 2011.