

Números Certos

Samuel Cogan

Doutor em Engenharia de Produção; Autor de “Gestão pelos Números Certos – uma novela da transformação da contabilidade gerencial para as empresas *lean*” (Bookman, 2011)

Números errados? Sim, isso é o que ocorre quando se utilizam as técnicas tradicionais para apurar a lucratividade das empresas *lean*. Mas afinal, o que vem a ser uma empresa *lean*? Merece, então, que se faça um pequeno histórico de sua origem:

Em 1985 o MIT (USA) inicia um estudo sobre a indústria automobilística, pesquisando 90 plantas montadoras de veículos em 17 países. Em 1990 foi publicado o livro *The Machine that Changed the World* (Womack, Jones e Roos), com resultados e análise da pesquisa iniciada em 1985. A pesquisa mostrou que na Toyota o sistema TPS (Toyota Production System) destacava-se sobre o das demais empresas, e passou a representar um paradigma a ser alcançado em contraponto à produção em massa, imortalizada por Ford nos anos 20. O termo *lean* foi, então, cunhado para caracterizar o sistema TPS de produção.

Essa sistemática se distingue por alta variedade e baixos volumes com custos mínimos, investimentos reduzidos, e elevados padrões de qualidade. Necessita de metade do esforço humano, metade do investimento e metade de horas de engenharia para produzir um novo produto em metade do tempo.

Na atualidade, das plantas automobilísticas, ela se estendeu para os demais ramos de negócios, e não ficou restrita à indústria sendo conhecida como *lean office* sua aplicação em serviços. *Lean* representa não somente um conjunto de técnicas, não somente a produção *lean*, mas também a empresa *lean* e pensamento *lean* dentro das organizações que as utilizam.

Feito esse histórico reporta-se ao início dessa matéria, onde um contrassenso ocorre: ao se apurar a lucratividade das empresas *lean*, eis que a lucratividade cai e muitos esforços de implementação são cancelados. A razão, contudo, é que as técnicas tradicionais da contabilidade tradicional conduzem a números errados. E como chegar aos números certos? A resposta tem um nome e sobrenome: *Lean Accounting* (traduzido como contabilidade enxuta), que é a sistemática que consiste na adaptação das técnicas da contabilidade gerencial para as empresas *lean*.

A contabilidade tradicional que foi desenhada para a produção em massa existente há cerca de cem anos, não está adequada aos novos tempos da produção *lean*. Em resumo o seguinte ocorre:

1. As companhias *lean* mantêm pequeno, ou quase nenhum estoque, as empresas que estão em transição para o pensamento enxuto obviamente passarão a consumir esses estoques e irão reduzi-los. Então, reduzindo-se o estoque, que é muito favorável, ao contrário, essa prática irá reduzir o valor da companhia, e a lucratividade reduz nos demonstrativos financeiros da contabilidade tradicional de custos.

2. Isso não acontece somente nas companhias que estão em transição para o pensamento *lean*, também os clientes reduzem seus estoques, pois, passam a confiar que com a redução nos tempos de entregas de seus fornecedores que utilizam a produção

enxuta, além do aumento da qualidade, eles também podem reduzir seus estoques. Então, os clientes ajustam seus pedidos e ao invés de, por exemplo, fazê-lo com cinco semanas de antecedência, o fazem com uma semana de antecedência. Assim, vendas são adiadas no curto-prazo.

3. Ser *lean* faz com que a companhia se torne mais produtiva. Contudo, no curto-prazo é difícil para a empresa se beneficiar desses melhoramentos na sua lucratividade. Isso porque a força de trabalho ociosa não pode ser desligada, pois, se necessita a cooperação dos trabalhadores e gerentes para o restante da implementação.

4. Nem a capacidade extra disponível em consequência da melhoria de produtividade pode ser utilizada no curto-prazo, pois, a empresa ainda em transição leva tempo para introduzir novos produtos na fabricação, e otimizar o sistema ao longo das linhas de produtos enxutos.

Assim, foi criada uma nova forma de informar os resultados financeiros nas empresas *lean* que é tratado pela contabilidade enxuta (*lean accounting*). O atual demonstrativo tradicional de lucros e perdas é de difícil entendimento pelos não contadores nas empresas. Ele é substituído por um demonstrativo simples que pode ser apurado em curtos períodos, como semanais, e tal que todos na empresa podem entendê-lo. Além disso, esse demonstrativo simples mostra os ganhos obtidos pela produção *lean* evitando os problemas aqui já relatados. Entre outros, o *Box Score* é um quadro que fornece ao gerente do fluxo do valor, bem como a seu grupo de trabalho, uma visão sumária do desempenho do fluxo de valor; é constituído de três partes: a parte superior é formada por indicadores de desempenho; a parte central mostra os indicadores de recursos de capacidade; e a seção inferior apresenta os indicadores financeiros. O *Box Score* é reportado semanalmente, apresenta as semanas anteriores bem como o objetivo planejado para o futuro, que foi acertado com o grupo de trabalho, visando os melhoramentos previstos com a produção enxuta.

Além dos informes financeiros simples criados pela contabilidade *lean* ressalta-se ainda uma nova forma de custear os produtos e que é representada pelo custeio do fluxo de valor.

Como se sabe um dos problemas perenes da contabilidade tradicional é sua incapacidade de determinar com precisão os custos dos produtos/serviços devido aos rateios arbitrários dos custos indiretos. A contabilidade *lean* acaba com esse problema que permanece por cerca de cem anos, com a introdução do custeio do fluxo de valor.