



Outros

## Aprendizagem e prática da contabilidade lean

ORRY FIUME

### *CONTABILIDADE LEAN... NÃO OBRIGADO.*

A “contabilidade lean” existe há cerca de 30 anos, mas sua adoção não está bem difundida. Isso é verdade?

Quando aqueles que estão envolvidos há muito tempo com a contabilidade lean tentam convencer outros executivos financeiros a adotá-la, a resposta que obtemos é geralmente algo como “precisamos seguir a contabilidade GAAP e não podemos fazer contabilidade lean”. Assim como Jim Womack se arrependeu de usar a palavra “lean” para descrever os conceitos, os princípios e as práticas dos negócios da Toyota, também lamento a adoção da frase “contabilidade lean”, pois isso implica que ela é uma alternativa aos Princípios de Contabilidade Geralmente Aceitos (GAAP). Mas não é bem assim.

A primeira coisa a entender sobre contabilidade é que existem vários conjuntos de requisitos que servem a propósitos diferentes. Por exemplo, o GAAP define o requisito para demonstrações financeiras fornecidas aos acionistas, aos credores, à Securities and Exchange Commission (SEC) e a outros relatórios públicos dos EUA. O Internal Revenue Service define os requisitos para relatórios financeiros usados para determinar passivos fiscais. Os Padrões Governamentais de Contabilidade de Custos (CAS) estabelecem os requisitos para o fornecimento de informações financeiras para contratos de compras governamentais. As empresas internacionais seguem as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS). Além disso, existem diferentes padrões contábeis para organizações especializadas, como organizações sem fins lucrativos, governo etc.

Quando falamos de contabilidade lean, estamos falando de contabilidade gerencial... às vezes chamada de contabilidade de gestão. Enquanto as outras formas de contabilidade devem cumprir os requisitos estabelecidos por terceiros, a contabilidade de gestão não possui essa restrição. Como seu uso não se destina a usuários externos, ele pode ser adaptado às necessidades dos usuários pretendidos... da gestão. Como resultado, pode ser diferente para diferentes empresas e diferentes setores. É qualquer coisa que a gestão julgue ser melhor para ajudá-la a entender melhor os negócios e tomar melhores decisões.





O outro aspecto da contabilidade lean de gestão é que ela é composta por dois subconjuntos. O primeiro é a aplicação dos conceitos, princípios e práticas do lean nos processos de negócios e contabilidade da empresa. Como um dos objetivos do lean é reduzir o tempo necessário para fazer tudo, eliminando atividades que não agregam valor (isto é, desperdício), não seria irracional chamar esse subconjunto de “contabilidade lean”. O outro subconjunto abrange as informações fornecidas à gestão na forma de indicadores e demonstrações financeiras. Esse subconjunto é geralmente chamado de “contabilidade para o lean”.

Todas as empresas usam indicadores. A coisa mais importante a entender sobre eles é que eles precisam apoiar a estratégia da empresa. Como a estratégia lean é muito diferente da estratégia tradicional, muitos dos indicadores que uma empresa deve usar ao implementar uma estratégia lean são diferentes daqueles usados anteriormente. Uma análise dos indicadores da empresa deve ser feita para determinar quais indicadores existentes darão suporte à nova estratégia lean, quais podem ser modificados para isso, quais não podem e devem ser descontinuados e quais novos devem ser adotados.

Por cerca de um século, a maioria das empresas de manufatura usou a contabilidade de custos padrão como seu sistema de contabilidade gerencial para registrar transações e demonstrações financeiras de produtos. Esse sistema foi desenvolvido no início dos anos 1900 e é obsoleto para o ambiente de negócios atual, tanto em geral quanto especificamente no contexto de uma estratégia lean. As empresas que o descontinuaram o substituíram por algumas formas de demonstrações financeiras em linguagem simples (veja o livro “[Real Numbers: Management Accounting in a Lean Organization](#)”, em inglês). Essas demonstrações são mais fáceis de entender por pessoas que não possuem formação em contabilidade e fornecem muito mais transparência ao trabalho da empresa.

De volta à primeira frase deste artigo... é verdade que a maioria das empresas não adotou a contabilidade lean? Infelizmente, não existem estudos que conheço que respondam definitivamente a essa pergunta. No entanto, a evidência anedótica é que muitas empresas que buscam uma estratégia lean começam a aplicar os conceitos, princípios e práticas do lean em seus processos comerciais e contábeis. Eles veem isso como a extensão lógica da eliminação de desperdícios. No entanto, a evidência anedótica também é que muito poucas empresas desistiram de seus sistemas de contabilidade de custos padrão. Isso é lamentável, na melhor das hipóteses, uma vez que a apresentação de custos e variações padrão não fornece nenhuma informação útil para a gestão em um ambiente que muda constantemente. E na pior das hipóteses, é perigoso, pois oculta as melhorias reais que estão ocorrendo e pode relatá-las como eventos negativos que podem prejudicar os esforços lean da empresa.





Por que os executivos financeiros são tão relutantes em abandonar a contabilidade de custos padrão? Minha opinião pessoal é que há dois motivos. Primeiro, os executivos financeiros são, por natureza, muito desconfortáveis com a mudança. Vi isso em conversas com muitos executivos financeiros. Eles relutam em experimentar algo “novo”. Explico a eles que eu também era cético no começo, mas fiquei tão frustrado com a falta de informações úteis das demonstrações financeiras da contabilidade de custos padrão que eu estava disposto a experimentar a execução de demonstrações em linguagem simples de forma paralela à demonstração da contabilidade de custos padrão por mais de um ano. No final, fiquei convencido de que as declarações em linguagem simples proporcionavam uma transparência muito melhor à economia de nossos negócios e nos ajudavam a ver os resultados das melhorias que estavam ocorrendo quando implementamos nossa estratégia lean. Nesse ponto, abandonar a contabilidade de custos padrão era fácil... intelectualmente. A partir desse ponto, passamos a contar com as declarações em linguagem simples e indicadores orientados para o lean.

No entanto, foram necessários alguns anos para desembaraçar nossos sistemas da estrutura de custos padrão, mas esses relatórios não eram mais usados e nunca deixaram o departamento de contabilidade.

Um último ponto... alguns defensores das demonstrações financeiras em linguagem simples não acreditam que precisam estar em conformidade com a contabilidade GAAP. Não concordo com isso. Embora as demonstrações financeiras da contabilidade tributária não estejam em conformidade com a GAAP, ninguém fora da contabilidade as vê. No entanto, todos veem as declarações públicas GAAP e, se as demonstrações contábeis gerenciais reportarem números diferentes de vendas ou lucros, isso só pode criar confusão... qual é o “número real”? As demonstrações financeiras em linguagem simples podem relatar a mesma receita e lucro que as demonstrações financeiras GAAP, mas de uma maneira que você possa ver claramente os itens que são meramente requisitos GAAP... por exemplo, capitalizando mão-de-obra e despesas gerais para bens produzidos, mas não vendidos.

Como vamos de onde estamos para onde queremos estar? Este ano foi a 15<sup>a</sup> sessão anual do Lean Accounting Summit. Todos os anos, há apresentações impressionantes de empresas que adotaram contabilidade lean de gestão. No entanto, essas empresas são minoria. Quinze anos atrás, nós, no primeiro Lean Accounting Summit, acreditávamos que a combinação de uma boa ideia e trabalho árduo mudaria o cenário da contabilidade gerencial. A realidade é que, apesar dessa crença, tivemos que enfrentar a realidade de que fazer com que os executivos financeiros experimentem e abandonem a contabilidade de custos padrão é mais difícil do que esperávamos. Isso é como pedir a eles que desafiem o que lhes foi ensinado no início de suas carreiras contábeis na faculdade e praticado desde então.





Portanto, a pergunta final para os profissionais de contabilidade que leem este artigo é “você deseja continuar fazendo o que sempre fez, mesmo que não contribua com valor real para sua empresa, ou é corajoso o suficiente para experimentar algo diferente que contribuirá para que sua empresa seja mais bem-sucedida?”. E para quem está no mundo acadêmico da contabilidade, “você está disposto a correr o risco de ensinar que a contabilidade padrão de gestão de custos é obsoleta e a contabilidade lean de gestão é mais adequada ao mundo dos negócios de hoje?”. Durante os últimos quinze anos de participação e palestras dadas no Lean Accounting Summit, conheci professores de contabilidade que estão dispostos a ensinar à próxima geração de contadores que existe uma maneira melhor. Até conseguirmos que a comunidade acadêmica de contabilidade entenda isso e remova os métodos obsoletos de contabilidade de gestão do currículo, continuaremos a travar uma árdua batalha.

Por outro lado, é encorajador ver o número de empresas que adotaram a contabilidade lean de gestão crescer nos últimos quinze anos. O número de indústrias, além da manufatura, que agora participam do Lean Accounting Summit e o entusiasmo que essa próxima geração de contadores mostra por experimentar ideias além do modelo tradicional de contabilidade de custos padrão é encorajador. Acredito que isso seja um bom presságio para o futuro, à medida que essa geração se mover para cargos sênior de gestão financeira. Também acredito que, com o LEI trazendo esse assunto para uma discussão mais ampla sobre as práticas lean com sua nova seção de “Aprendizagem e Prática de Contabilidade Lean” em seu site, a comunidade não contábil perceberá que não precisa ficar frustrada com a contabilidade gerencial tradicional. Espero que isso forneça a eles a informação de que precisam para ter uma discussão significativa com seus parceiros de contabilidade sobre experimentar com alternativas que sirvam a seus negócios de forma melhor.

## **Destaque de software de contabilidade lean – novembro de 2019:**

### **LeanThink Software**

*Jean Cunningham*

Na conferência AME da semana passada, em Chicago, visitei Nick Katko, da BMA, que me apresentou um novo produto interessante para as comunidades lean e de contabilidade lean – o LeanThink Software, projetado para executar análises operacionais e financeiras em organizações lean. O LeanThink apoia a tomada de decisões em áreas como melhoria contínua, planejamento de capacidade e avaliação de oportunidades de crescimento de negócios.





O LeanThink Software é baseado em princípios bem estabelecidos de contabilidade lean e cria um alinhamento entre o pensamento lean e as práticas analíticas e de tomada de decisão de uma organização. Depois de ver o LeanThink em ação, consigo enxergar como ele servirá como uma excelente ferramenta de comunicação entre operações, contabilidade e liderança sênior, devido à visibilidade e transparência das informações.

Durante a demonstração de Nick, perguntei a ele: “Quais problemas o LeanThink resolve para seus usuários?”. A resposta de Nick foi: “O LeanThink cria informações relevantes e confiáveis que melhoram a capacidade dos tomadores de decisão de prever resultados”.

Para saber mais sobre o LeanThink Software, visite [www.leanthinksoftware.com](http://www.leanthinksoftware.com) ou escreva para Nick Katko em [nkatko@maskell.com](mailto:nkatko@maskell.com).

**Fonte:** [Lean Enterprise Institute](#)

