

# Conflito no topo - contabilidade em ação

Reginaldo de Oliveira

A falta de informações confiáveis acerca do desempenho econômico e financeiro de uma empresa é o grande motivador de conflitos entre sócios, e o melhor instrumento para produzir tais informações é a contabilidade. Durante muitas décadas desprezou-se o poder dessa eficiente ferramenta de controle, a qual era e ainda é tida por muitos profissionais como uma máquina de calcular imposto, somente. O desenvolvimento da tecnologia da informação e a disseminação dos sistemas de gestão integrada nas organizações de médio porte potencializaram as características gerenciais da ciência contábil. Na realidade, o que aconteceu foi que o óbvio ficou patente. Difícil, é quebrar paradigmas solidamente incrustados no espírito de experientes empresários.

O óbvio é que todo aluno de Ciências Contábeis aprende que contabilidade é um instrumento de registro e controle do patrimônio. O desvirtuamento dessa maravilhosa ciência foi patrocinado pela nossa onipotente e onipotente Receita Federal do Brasil que fez o gran-

de favor de desmoralizar toda uma classe de profissionais através de interferências e deturpações na técnica contábil, obrigando ou induzindo a produção de informações distorcidas. Seria como se engenheiros fossem obrigados a combinar inadequadamente os compostos de uma concretagem ou utilizar vergalhões inadequados à estrutura da edificação. Ora, bolas! Quem entende de construção é o engenheiro, que usa técnicas adequadas para o bom desempenho das suas atividades. Da mesma forma, quem entende de contabilidade é o contador, ao qual são conferidas prerrogativas legais para desempenhar suas funções em prol da qualidade da informação contábil. O problema é que se fizer isso, o oceanógrafo que passou no concurso da Receita Federal para auditor fiscal pode multar a empresa por ela não depreciar "corretamente" um molde que foi descartado após seis meses de uso. Um verdadeiro atentado ao bom senso.

Com a contabilidade cheia de crateras por conta dos bombardeios da RFB, os adminis-

tradores, obviamente, passaram a não acreditar que ela poderia ser usada como instrumento de produção de informações gerenciais confiáveis, valendo-se de outros meios para buscar mecanismos de aferição de resultados do negócio. Agrupamento de elementos obtidos no setor financeiro combinados com dados da produção, informações de vendas etc. carecem de sustentação por causa da ausência do elemento consolidador que aglutina os eventos patrimoniais em um grande encadeamento lógico de informações - uma espécie de longa espiral de DNA que confere integridade ao conjunto de informações contábeis. A falta de integridade abre amplo espaço para contestações, o que impacta diretamente os interesses de sócios que não acreditam nos números apresentados pelo contador. Exemplo: um caminhão que está trabalhando a pleno vapor consta na contabilidade como totalmente depreciado - um absurdo técnico.

No final do ano de 1994, uma empresa sediada na capital maranhense apresentava uma rentabilidade fabulosa. Para completar, os cuidados com os aspectos legais eram

extremamente rigorosos, onde todas as obrigações fiscais, tributárias, previdenciárias etc. eram seguidas à risca. Em meio a tantos elementos positivos havia uma situação de grande poder destrutivo: Os sócios estavam numa feroz e violenta discórdia porque não acreditavam nos demonstrativos contábeis, mesmo apresentando excelentes resultados. A desconfiança era que tais resultados seriam muito mais robustos, além de acusações de existência de várias operações que não transitavam pela contabilidade, beneficiando diretamente dois sócios tidos como comparsas. O contador era considerado conivente de todo o imbróglio, sendo acusado de ajustes inadequados na escrituração contábil.

Quando a ruptura parecia iminente, o sócio mais respeitado contratou os serviços de um importante consultor organizacional, que por sua vez convidou um contador com grande experiência em gestão e informática. A empresa fez um expressivo investimento num avançado sistema de Contabilidade Gerencial. O contador projetou a mudança para a nova sistemática contábil através de um projeto bem elaborado,

cujo desenvolvimento levou oito meses para ser concluído. A mudança foi profunda e radical. Toda a arcaica e pesada metodologia contábil foi virada pelo avesso. Trabalhos que demoravam uma semana passaram a ser feitos numa tarde e a montoeira de caixas e papéis simplesmente desapareceu; as mesas ficaram limpas, o oxigênio da sala mais puro, o estresse caiu para níveis muito baixos, o quadro de pessoal ficou sessenta por cento mais enxuto e por fim, a qualidade da informação foi conquistada e os demonstrativos contábeis ganharam credibilidade dos sócios. Com o passar do tempo a tensão foi diminuindo assim como a quantidade de advogados que cada sócio havia contratado. Surgiu um novo problema: teve sócio que até tentou, mas ninguém conseguiu fazer maracutaia depois das mudanças.

REGINALDO DE OLIVEIRA é consultor contábil e professor de contabilidade internacional e controladoria na Faculdade Metropolitana de Manaus. Blog: www.rg2.rg3.net

# Planejamento tributário e atualização profissional

Terezinha Massambani

O Brasil possui atualmente uma das mais altas cargas tributárias do mundo e possui uma legislação extremamente complexa e burocrática. Além disso, a concorrência tem se ampliado em todos os setores e segmentos da economia, e para poder oferecer um melhor preço com qualidade nos produtos e serviços ofertados pelas empresas, o planejamento é essencial.

O planejamento tributário é um conjunto de sistemas legais que visam diminuir ou postergar o pagamento de tributos. Um bom planejamento exige a racionalização dos procedimentos normais das empresas, ou seja, a execução de procedimentos previamente analisados e planejados, antes da ocorrência do fato gerador das obrigações tributárias.

Com uma carga tributária massacrante, a empresa que não faz um

planejamento tributário efetivo está fadada ao insucesso.

Atualmente, a racionalização fiscal deixou de ser uma mera opção do contribuinte, pois, sobretudo no Brasil, ela é uma necessidade empresarial, que precisa ser implementada com a utilização de instrumentos legais que proporcionem economia fiscal para a empresa.

Sendo o custo tributário o principal item na composição do preço final de qualquer produto ou serviço, compete ao bom empresário reduzi-lo ao máximo, sempre considerando as opções legais menos onerosas para as empresas, possibilitando maior competitividade no mercado.

É neste universo que os contribuintes brasileiros estão inseridos e precisam obter maiores lucros num mercado competitivo, arcando com a pesadíssima carga tributária e, ainda,

cumprindo com todas as obrigações acessórias que a legislação lhes impõe.

Estima-se que vigoram no Brasil, atualmente, mais de 3.000 normas em matéria tributária e as empresas devem cumprir cerca de 100 obrigações acessórias, entre preenchimento de livros, guias, formulários, declarações, etc.

Não bastasse a pesadíssima carga tributária imposta aos contribuintes, temos ainda que conviver com a complexa legislação tributária brasileira, que se apresenta como um emaranhado de normas legais e infralegais, que devem ser conhecidas e estudadas para serem aplicadas aos mais variados casos.

Para os leigos no assunto, pagar tributos parece ser uma tarefa banal, mas só quem está no dia a dia da área tributária sabe quão árdua é essa tarefa.

Para que o profissional esteja apto a realizar a tarefa de calcular e recolher os tributos, ele deve se manter extremamente informado e atualiza-

do, sob pena de calcular e recolher incorretamente os tributos.

Os profissionais que atuam na área tributária devem sempre se colocar como eternos aprendizes, pois para manter a competitividade no mercado de trabalho precisam, inclusive, dominar a utilização de recursos tecnológicos, como linguagem de internet e programação.

Tendo em vista esse contexto, percebe-se que apenas profissionais qualificados e dedicados ao estudo e à atualização constante lograrão êxito neste campo do Direito Tributário tão ligado às Ciências Contábeis.

TEREZINHA MASSAMBANI é graduada em ciências contábeis, pós-graduada em legislação e planejamento tributário, consultora e instrutora de cursos do Cenofisco (Centro de Orientação Fiscal).

# Gestão visual para apoiar o líder lean

José Roberto Ferro

Já é bastante reconhecido nas empresas o fato de que o líder é uma figura importante para se ter sucesso na adoção de melhorias. Pois é muito bom saber também que esse papel da liderança é algo ainda mais primordial quando o objetivo é implementar numa empresa o Sistema Lean, filosofia de gestão inspirada no Sistema Toyota.

Para isso, porém, é necessário que a companhia tenha "líderes lean", gestores com estilos e responsabilidades muito diferentes da gestão tradicional. E uma das ferramentas mais importantes de apoio ao trabalho da liderança lean é a Gestão Visual. Ela permite a todos saberem como andam as coisas, sem precisar perguntar a ninguém ou ligar um único computador.

Mas o que é a Gestão Visual na cultura Lean? Podemos defini-la como um sistema que integra ferramentas visuais simples que possibilitam que se entenda, por uma rápida "olhada", a situação atual da empresa, quais são os problemas e o que se deve fazer para promover melhorias.

A Gestão Visual deve per-

mitir que todos possam ver e entender a mesma coisa, tornando a situação transparente, ajudando a centrar o foco nos processos e não nas pessoas.

Ela deve fornecer informações que gerem ações concretas. E precisa ser feita e mantida pelo que realmente fazem o trabalho, que devem ser os primeiros a perceber as anormalidades. Finalmente, deve ser conectada aos objetivos do negócio.

O problema é que muita gente confunde Gestão Visual com "poluição visual". Ou seja: a disposição de uma diversidade de informações históricas em quadros e painéis expostos como papel de parede e que ninguém realmente presta atenção.

Isso é totalmente diferente de uma verdadeira Gestão Visual lean, que deve permitir concretamente que se entenda e enxergue as anormalidades e o que deve ser feito para corrigi-las.

É interessante explicar que quando falamos de Gestão Visual lean, estamos nos referindo ao que o Sistema Lean chama de "genchi genbutsu",

que no idioma japonês quer dizer "vá diretamente no local, onde as coisas realmente acontecem, ver tudo com os seus próprios olhos".

No Sistema Lean, as lideranças fazem isso nas famosas "caminhadas pelo gemba". Na língua japonesa, "gemba" quer dizer "chão de fábrica". Pois no Lean, tais caminhadas pelo chão de fábrica são cuidadosamente projetadas para revisar as ferramentas fundamentais da Gestão Visual.

Por exemplo, numa típica "Caminhada no Gemba" numa fábrica que adota o Sistema Lean, pode-se acompanhar o "quadro de acompanhamento horário da produção (QAP)", para saber se há atrasos e quais os problemas que os geraram. Pode-se acompanhar ainda um quadro geral que mostre os principais indicadores, como qualidade, 5S, custos etc. - um quadro básico, instalado num local de fácil acesso e que mostre a todos, numa linguagem simples e comunicativa, o que está ocorrendo na prática.

Isso não serve apenas para locais estritamente de produção: em áreas administrativas a Gestão Visual é igualmente importante. Por exemplo, a área de Compras pode expor em

um quadro simples a chegada de materiais, a colocação de pedidos, a existência de atrasos, estoques de matérias-primas acima ou abaixo do padrão estabelecido, uma avaliação semanal do desempenho dos fornecedores em entrega etc.

A gestão visual aliada ao estilo "vá ver" permite ao líder lean realizar o seu papel na chamada "cadeia de ajuda", ou seja, contribuindo para que as pessoas entendam e resolvam os problemas reais da empresa.

Mas cuidado: uma "caminhada pelo gemba" sem uma Gestão Visual adequada pode se tornar mais um "evento festivo", com tapinhas nas costas, recheados de números manipulados por "líderes populistas". Ou então num evento para apontar os dedos para os "culpados", num sistema feito por "líderes autoritários tradicionais" que não sabem que, na maioria das vezes, os problemas estão nos processos e não nas pessoas.

Feita desse jeito, a caminhada pelo "gemba" torna-se assim puro teatro: ora comédia, na qual as pessoas se divertem, ora um filme de terror, no qual funcionários ficam amedrontados e intimidados.

Em resumo, se o líder lean

## FIQUE POR DENTRO

### TARIFASSÃO MAIS BAIXAS NOS BANCOS PÚBLICOS

**Os bancos públicos cobram tarifas mais baixas do que as instituições privadas na maioria dos serviços prestados para as pessoas físicas quando se comparam as tabelas padronizadas. É o que diz o estudo Acompanhamento de Tarifas Bancárias, da Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda, junto com o Banco Central no período de janeiro de 2008 a julho de 2009. Segundo o estudo, 21 dos 32 serviços prioritários tiveram preço médio menor nos bancos públicos para as pessoas físicas. As tarifas com preço menor nos públicos também foi comprovada em 75% dos serviços oferecidos para empresas.**

## FRASES

**Sem vontade política não se pode enfrentar e corrigir situações que conspiram contra a paz, o desenvolvimento e a democracia**

**LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA**, presidente do Brasil, defendendo a devolução do poder ao presidente deposto de Honduras, Manuel Zelaya.

**Quem dita os rumos do programa somos nós, brasileiros**

**CARLOS MINC**, ministro do Meio Ambiente, afirmando que toda ajuda na conservação das florestas brasileiras é bem-vinda, mas o país é soberano nas decisões.

**A reputação ilibada não estaria comprometida por ele ter defendido o governo Lula no mensalão?**

**ÁLVARO DIAS**, senador do PSDB/PR, criticando a indicação do advogado-geral da União, José Antônio Dias Toffoli, à vaga de ministro do Supremo Tribunal Federal.

Os artigos assinados são de responsabilidade dos autores e não refletem necessariamente a opinião do Jornal do Comércio. O JDC não se responsabiliza pelo resultado do uso de suas informações em operações financeiras.