



# Sistema de custos Lean

**Quando a filosofia e os valores da organização estão desalinhados de seus métodos de apuração de resultados, é preciso redesenhá-los por meio do “Custeio Gerencial”**

**N**unca os sistemas de custeio foram tão importantes para as empresas, como neste período de hipercompetição associada à queda de demanda. O sistema de custos mais utilizado pelas indústrias, o custeio por absorção, que também representa o sistema legalmente aceito para se apurar os custos dos produtos vendidos foi desenvolvido para o conceito

de produção em massa, ou seja, quanto mais produzimos, mais baratos são os custos unitários dos produtos, em função dos rateios fixos (ou indiretos), tais como: depreciação das máquinas, mão de obra indireta, entre outros.

Quando os produtos absorvem estes custos e são estocados (ativados), levam estes valores junto para o estoque e os “escondem” dos resultados, o que acaba gerando um resultado descolado da reali-

dade, pois os custos são oriundos de gastos que já aconteceram de fato e que ficarão no estoque até estes produtos serem vendidos.

Este fenômeno é melhor exemplificado no gráfico que foi originado de uma simulação de custos, no qual podemos verificar que nos períodos de queda das vendas, temos maiores resultados do que nos períodos de altas nas vendas, quando todos nós sabemos que produzimos produtos com a única

finalidade de vendê-los. Essa é a única forma com que a indústria poderá ganhar dinheiro.

Este fenômeno se agrava quando a empresa inicia a “Jornada Lean” e opta pela produção puxada pela demanda, com balanceamento do fluxo em função do takt-time. Normalmente as quantidades fabricadas diminuem, principalmente nos períodos de queda de demanda e os custos unitários se elevam, pois todos os custos diretos e indiretos deverão ser absorvidos por uma quantidade menor de produtos.

É comum algumas empresas acabarem desistindo da implementação do Lean em função desta grande dificuldade de comprovarem os resultados por meio das ferramentas tradicionais. Principalmente no início da implementação, na qual o aumento da produtividade muitas vezes irá gerar uma maior ociosidade, que será rateada aos demais produtos e não será percebida. Até que se lancem mais produtos para aqueles recursos, esse fenômeno continuará influenciando nos baixos resultados.

Quando a filosofia e os valores da organização estão desalinhados de seus métodos de apuração de resultados, temos que redese-

nhar estes métodos através do “Custeio Gerencial”. Esse conceito foi desenvolvido justamente a partir das incompatibilidades entre o sistema tradicional de apuração e as necessidades de tomarmos melhores e mais sábias decisões. Neste caso cada gestor irá desenvolver o seu próprio sistema de tomada de decisões, baseado nas suas crenças e valores. Assim surge o Sistema de Custos Lean, ou Contabilidade Lean.

As principais diferenças estão na apropriação dos custos não aos centros de custo, nem aos produtos mas aos Fluxos de Valor (processos), seguindo os conceitos da Filosofia Lean, sendo que um Fluxo de Valor passa por vários Centros de Custo e na não-utilização dos critérios de rateio, já que tanto os diretos como os indiretos daquele Fluxo de Valor irão se comportar como diretos.

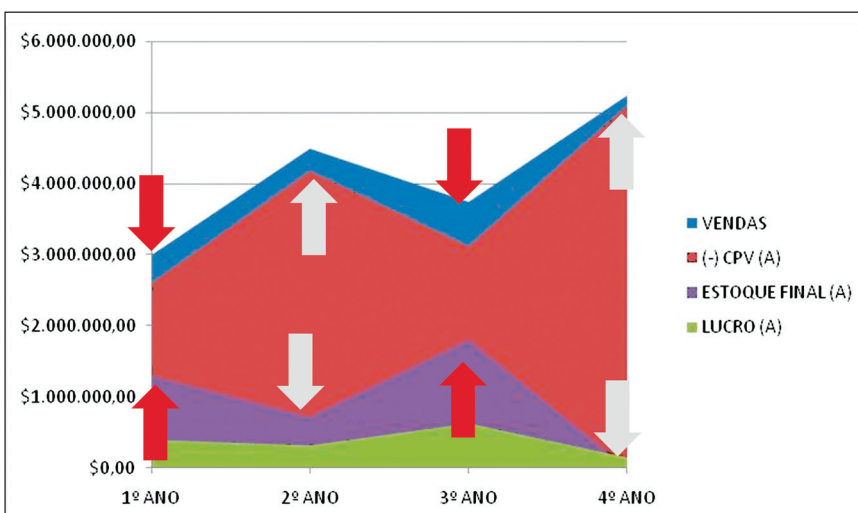
Todos os outros gastos que não pertencem diretamente ao Fluxo de Valor são tratados como gastos de suporte, devendo ser medidos e controlados, mas nunca apropriados ao mesmo. A única alocação permitida diz respeito a manutenção das utilidades e instalações que deverão ser distribuídas em metros quadrados, sen-

do estimulada a redução da área ocupada em cada Fluxo de Valor.

Surgem também conceitos tais como o “Box Score”, que é representado por um quadro que fornece ao responsável uma visão sumária do desempenho do seu fluxo de valor, podendo ser constituído de indicadores de desempenho, tais como: lead-time, índice de valor agregado e produtividade, podendo ser atualizado diariamente ou semanalmente, o que torna as tomadas de decisão e as reações aos problemas operacionais muito mais rápidas do que aquelas que seriam geradas após o fechamento do exercício mensal. Mais uma vez, adequado a Filosofia Lean, onde as causas das perdas devem ser combatidas imediatamente após identificadas.

Porém, a maior diferença está na total separação do preço e do custo dos produtos. O Sistema de Custos Lean não utiliza uma relação direta entre os custos e os preços, sendo estes últimos definidos pelo mercado, em função do valor percebido pelos clientes, não tendo nenhuma relação com o custo.

Enfim, nosso grande desafio é pensar Lean em toda a organização, inclusive a financeira (custo, contabilidade, controladoria, etc) pois as decisões devem ser tomadas de maneira sistêmica e estar alinhadas a nossa Filosofia e Cultura Organizacional. Para isso deveremos continuar evoluindo em todos os processos de negócio. ▀



*Sidney Trama Rago* é gerente da divisão de estratégia e performance da IMAM Consultoria