

## SÉRIE DE ENTREVISTAS MESTRES DA CONTABILIDADE

### MASAYUKI NAKAGAWA

Esta série tem o objetivo de mostrar o lado humano das pessoas que atuam como professores de contabilidade e a sua visão do mundo. Mostramos aqui, de modo livre, o que esses mestres pensam e sentem a respeito de suas áreas de atuação, e o que podem recomendar a partir de suas histórias de vida.

As entrevistas não são censuradas ou reescritas. São transcritas do modo que mais se assemelha à fala integral do entrevistado, sem interferência na seqüência da fala.

Estamos entrando agora na história e na memória da contabilidade brasileira.

O prof. Dr. Masayuki Nakagawa, possui graduação em Ciências Contábeis e Atuariais pela Fundação Escola de Comércio Alvares Penteado (1952), mestre em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (1976), e doutorado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (1987). Possui ainda pós-doutorado pela University of Illinois at Urbana-Champaign. Atualmente, é professor na pós-graduação da União das Faculdades Integradas de Negócios LTDA. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Ciências Contábeis, atuando principalmente nos seguintes temas: competitividade, eficácia organizacional, custos, evidenciação e semiótica aplicada à contabilidade. Sua tese foi "**Estudo de alguns aspectos de controladoria que contribuem para a eficácia gerencial**" e a defendeu no dia 16.10.1987. Teve como orientador o Prof. Dr. Armando Catelli. A comissão julgadora foi formada pelo Prof. Dr. Sérgio de Iudícibus, Prof. Dr. Alecse Kravec, Prof. Dr. José Carlos Moreira e Prof. Dr. Josir Simeone Gomes e obteve menção de distinção e louvor.

Agradecemos a cooperação do pessoal do setor de pós graduação da contabilidade da USP em especial à Valéria Lourenço, Chefe de Seção - Pós-Graduação e a Marcela Fraga Vieira, do curso de **graduação em ciências contábeis** da UFPR, que gentilmente transcreveu a entrevista gravada.

A Revista de Contabilidade e Controladoria teve o prazer de conversar com o Prof. Dr. Masayuki Nakagawa, em sua residência, na data de 17/09/2009.

**RC&C:** Professor Nakagawa, gostaríamos de agradecer antes de tudo por nos receber aqui em sua casa. É um prazer enorme estar com o senhor novamente. E nada melhor para falar da história do que conversar com um pioneiro, que se formou na primeira turma, no novo regime da USP. A **Revista de Contabilidade e**

**Controladoria RC&C** em seu número 1 entrevistou o Professor Dr Antonio de Lureiro Gil que foi o primeiro doutor em Contabilidade da USP e o senhor foi o segundo.

**Dr. Nakagawa:** É verdade, eu sou o segundo doutor.

**RC&C:** Como o senhor optou pela contabilidade?

**Dr. Nakagawa:** Bem, eu na verdade fui forçado a entrar em contabilidade. Eu queria fazer engenharia. Aos dezesseis anos, fui trabalhar numa metalúrgica. Era uma empresa familiar, italiana. E aparentemente eu estava me saindo muito bem, já estava fazendo colegial. No segundo aluno do colegial, estudava matemática, física, química, biologia, eu estava sempre muito bem. Essa metalúrgica produzia peças de 100 toneladas, 200 toneladas... Os proprietários (eram 3 irmãos), um dia, um deles, o mais velho chegou para mim e disse: "Estou muito satisfeito com você aqui, as informações são de qualidade, estão muito boas, quero conversar um pouco com você." Eu disse: Pois não?! Ele: você está fazendo o que? Eu falei: "Estou me preparando para engenharia. Disse a ele que queria terminar o colegial e iria fazer o vestibular." Ah, que bom! Foi a resposta e não falou mais nada. Depois de alguns meses voltou outra vez: "Você vai fazer engenharia? Puxa, que pena rapaz, se você fizesse contabilidade... nós gostaríamos que você acompanhasse nosso crescimento, desenvolvimento. Aí, você teria uma grande chance de ter sucesso dentro da empresa". Eu disse: "mas eu nem sei o que é contabilidade, eu vou procurar saber e depois te dou uma resposta". Então o que eu fiz, me inscrevi em um curso à distância, que era o único que existia naquela época... tinha rádio técnico, tinha corte e costura, e contabilidade, tinha coisas assim, bem práticas. Esqueci o nome desse curso. Até hoje ele existe.

**RC&C:** Instituto Universal Brasileiro?

**Dr. Nakagawa:** Isso, Instituto Universal Brasileiro. Cheguei em casa, na Vila Prudente, e conversei com meus quatro ou cinco irmãos. Depois reportei

a decisão aos meus patrões. Se a contabilidade vai ser um fator do meu sucesso na empresa, então é isso que eu vou fazer, contabilidade! Eles gostaram da minha decisão. Perguntei então: "Mas por que vocês querem que eu faça contabilidade e não engenharia?" "É porque nosso irmão caçula já está fazendo engenharia e nossa empresa é muito pequena, não comporta dois engenheiros. Se você fizer contabilidade, nós não temos contador, aí teremos um engenheiro e um contador. Vai ser muito bom." Então me inscrevi no curso preparatório para ciências econômicas, não existia ciências contábeis naquela época, e comecei a fazer o curso. O Professor Amaral Rodrigues... ele era da Amaral Associados e dava treinamento para vestibular. Ele foi meu professor de curso pré-vestibular, para entrar na faculdade de economia. Passou-se um ano de curso e meu colega que estava junto comigo lá era o Luiz Cesar Júnior. Sentávamos juntos, almoçávamos juntos, ficamos amigos. Depois de um ano, veio introdução à economia, matemática, estatística... não era o que eu queria. Eu queria fazer contabilidade, fechar balanço. A empresa quer que eu seja um contador para fechar balanço. Acho que você está no curso errado meu amigo, disse-me ele. Esse é um curso de economistas, mas vai abrir um curso de ciências contábeis e atuarias, chegou o vestibular. Passei! Entraram comigo 23 alunos. Era a primeira turma que se formava em função da nova lei. Era a primeira turma do Brasil. E no meio do caminho tinha muita matemática, derivada, cálculo integral, limites, somatórias... meu amigo queria desistir. Mas espera aí, você vai me deixar sozinho? (risos). Ninguém vai desistir. Dei um curso de matemática para ele, para ele poder acompanhar e fomos até o fim.

Então acabei entrando em contabilidade por causa disso. Fui forçado a entrar em contabilidade, eu não sabia o que era contabilidade. Mas aí, do primeiro ao último módulo de ciências contábeis eu fui o primeiro aluno. E no último ainda me deram uma medalha de ouro como melhor aluno. Recebi o prêmio do Presidente da República. A partir daí comecei a gostar realmente da contabilidade, mas não na situação. Eu achava muito chato débito e crédito. Gostava mais da parte do entendimento, para que serve a contabilidade. A parte da matemática, estatística não me interessava muito.

Comecei a trabalhar em custos na empresa. A contabilidade continuava sendo feita por um contador de fora. Elaborava todo o lançamento, mas todo mês o contador fazia o balancete do mês e o balanço individual. Eu usava a contabilidade, os conhecimentos, especialmente de custos para fazer a gestão da empresa. Nessa altura eu já era gerente administrativo e toda parte de controladoria e custos era de minha responsabilidade. Então eu fiquei nessa parte de custos durante 30 anos. Eu me formei em 1952 eu fiquei na empresa até 1972, 20 anos.

Fiz curso de especialização em marketing, em recursos humanos e CPM/PERT. Na década de 1960 surgiu um curso que no Brasil se chamava engenharia operacional. E tinha uns professores da Mauá e da Mackenzie que queriam montar o curso de engenharia operacional. O anúncio era o seguinte: Curso de construção de máquinas e construção de ferramentas. Eu já trabalhava com ferramentaria, a prática eu já tinha, eu queria ter conhecimento matemático. Então eu fui lá ver o que era e eles me explicaram, estamos começando com este curso de especialização e estamos com nosso

projeto lá no Ministério. Estamos batalhando para que saia o curso de engenharia operacional. Já saiu na Mackenzie, na Mauá e esperamos que o nosso também seja aprovado. Mas se você quiser fazer aqui com a gente, você faz o curso e depois a gente vê se vai sair ou não. E no final do curso, tive que fazer um projeto de construção de uma máquina, então fiz um projeto de uma plainadora horizontal. Só que, depois de 4 anos, muita gente que fez o operacional do curso, quando ia para a empresa, os colegas gozavam dele, pois você não é engenheiro, então o cara acabava fazendo mais dois anos de engenharia da produção. Então perdeu o sentido. Devido a isso, o projeto foi abandonado. No final do curso, eles deram o certificado em construção de máquina e construção de ferramenta. Eram dois diplomas. Mas foi muito bom.

Paralelamente na empresa, tinha um amigo que era da Iugoslávia, ou daquela região, que estava fazendo um curso americano de engenharia por correspondência e me perguntou se eu gostaria de fazer com ele o curso de engenharia que ele já estava fazendo, no segundo ou terceiro ano. Eu perguntei, como é isso e ele explicou que é por correspondência. Mandam-te uma apostila e você vai respondendo as perguntas. Você conclui o curso, faz o projeto e recebe um diploma dos Estados Unidos. Comecei a fazer, eram dois anos de curso. Depois que meu colega terminou o curso, saiu da empresa para ser engenheiro da Volkswagen. Na época de 1960 e poucos, eu já era diretor administrativo. Eu era gerente e depois me passaram pra diretor.

**RC&C:** E depois professor?

**Dr. Nakagawa:** Foi mais ou menos nesta época que me passaram para

diretor. Em 1972 eu vim pra FEA (Faculdade de Economia e Administração da USP), pra fazer um curso de mercado de capitais. A empresa estava crescendo muito e estava interessada em investimentos. Então fui ver o que era isso. Fui fazer o curso de Mercado de Capitais. Durante o curso, os professores gostaram do meu desempenho e chamaram para ser professor. Eles haviam demitido dois professores e precisaram contratar outros. Haveria um concurso, e eles iriam me ajudar a me preparar. Eu falei que nunca tinha dado aula. Mas o professor Perez insistiu muito.

Depois de um ano mais ou menos, eu já tinha terminado o curso, já tinha o certificado, o pessoal continuou insistindo. Falaram que o concurso ainda não tinha sido aprovado, mas que o seria em breve e, se desse certo, eu ficaria, e caso eu não gostasse eu poderia pedir demissão, para eles não haveria problemas. Mas como eu faço com empresa? E a minha carreira? Naquela altura eu já era diretor. Eles disseram que não teria problemas, pois eu daria aulas à noite, não precisa dar aula durante o dia. Comecei na Universidade em 1973. Eles comentaram que eu tinha experiência na prática, e perguntaram o que eu fazia na empresa. Respondi que trabalhava na área de custos e controladoria. “Puxa que sorte”, ele disse, “você vai lecionar controladoria.” Falei, mas logo assim de cara? Não vou me preparar para ser professor? Ele perguntou: “Quantos anos de experiência você tem?” Ele falou, “pega uns livros, dá uma estuda, se prepara, e na semana que vem você começa a dar aula.”

Fiquei apavorado. Pois era a USP. Naquela semana eu li tudo aquilo e preparei uma apostila, e até hoje eu me orgulho disto. Bom, comecei dar aula, e

no meio do semestre na minha turma tinha só 50% dos alunos. Eles não estão gostando, eram dois alunos e um foi transferido! (Risos). Ai começou realmente a minha atividade na USP, no Departamento de Contabilidade atual. Eu comecei a gostar realmente da profissão.

Em 1974, o professor Perez me chamou, ele como chefe de departamento, e disse que eu precisava fazer um mestrado. As inscrições estavam abertas. Fiz a minha inscrição, fiz a prova e comecei. Em 1972, com a reforma universitária, todas as cadeiras, cátedras, viraram departamentos. Então o titular da cátedra 5, que era o Professor Boucinhas virou chefe de departamento e chamou o Catelli (prof. Dr. Armando Catelli) para ser seu assistente e levou mais alguns com eles. Aí teve essa passagem da cátedra para o departamento.

Comecei a fazer o Mestrado, e tive aula com o Boucinhas, o Milton Frota, o Sérgio (Iudícibus) e o Eliseu (Martins) também. Bom, sei que comecei a me interessar pelo mestrado. Era o primeiro curso de mestrado do Brasil. Eram eu e mais 6. Sabe quanto tempo levei? Em 1973 eu estava terminando o mestrado, acho que foram 5 anos.

**RC&C:** Eu tenho a data, peguei com a Valéria.

**Dr. Nakagawa:** Cinco 5 anos é o dobro do tempo! Mas também, nenhum dos professores sabiam orientar. Na minha banca estava o Eliseu, o professor Perez (que era meu orientador) e o Leonardo Cavaleiro de administração. O tema foi contabilidade gerencial. Para terminar a tese, bom, eu não sabia como escrever. Não tinha metodologia, não tinha livro, não tinha ninguém. O que restava, eram as recomendações do Professor Eliseu, que me falou para fazer uma

bibliografia e se você quiser fazer alguma coisa na prática, nada do que você já não saiba. Foi o que fiz. Para terminar o trabalho, meu sogro morava na praia e ele tomava conta de uma casa de um amigo dele que estava vazia. Então me fechei lá por uma semana, peguei a máquina de escrever, e fiquei lá o dia todo durante uma semana. Bom, aí terminei o mestrado. O doutorado eu comecei em 1975 e levei 11 anos.

**RC&C:** Como era feita essa passagem do mestrado para o doutorado?

**Dr. Nagawa:** Era direto, automático. Quem tinha feito mestrado era admitido para o doutorado. Não tinha o que fazer. Se não fizesse você estava fora. Era obrigado pelo regimento. A cada 3 anos, vinha um processo da reitoria para o chefe informar quem já havia crusado. Para mostrar se o cara estava integrado no contexto. Eu levei uns 10, 11 anos. Estava difícil, não tinha com quem contar. Quando eu terminei, era 1986, o Sérgio (Iudícibus), que era o chefe de departamento, me chamou me deu parabéns e me informou que eu iria fazer o pós-doutorado nos Estados Unidos em Contabilidade Gerencial. Eu nem sabia o que era isso. Falei para ele mandar outra pessoa. O departamento estava cheio de pessoas mais novas, eu era o mais velho. Ele falou que teria 2 anos para concluir e voltar com o certificado. O Sérgio me instruiu para fazer a inscrição para concorrer a uma bolsa americana no dia seguinte, que era o último dia de inscrição. Fui tudo assim, na base do susto. Então fui descobrir como fazer minha inscrição, eu não tinha ideia de como fazer. Descobri que tinha que fazer um exame, o TOEFL. Na parte gramatical, até deu para passar. O que eu não passei foi o *listening*. Na sala tinha um alto-falante, você tinha que escutar o que a pessoa falava e escrever, mas ele parecia um

bêbado falando. “Não entendi nada o que se falava”. Não passei. Avisei o pessoal e eles me falaram que não tinha problema, que eu iria fazer um curso preparatório. Para me preparar para a próxima prova. Aí fiz e passei. Fui para lá (Illinois – EUA) e fiquei 1988 e 1989.

Quando cheguei lá, me apresentei para o diretor do centro de pesquisa, era um alemão americanizado. Me apresentei e falei que voltava amanhã. Cheguei no hotel e preparei um relatório de pesquisa. Entreguei para ele no dia seguinte e disse-me que no primeiro semestre, eu teria 10 disciplinas para cursar, manhã, tarde e noite. “Aí pensei, se eu for fazer todas essas disciplinas eu vou ficar louco.” “Boa sorte, disse ele!” No segundo semestre, em vez de 10 eram só 4 disciplinas. No terceiro, eram visitas em empresas, consultoria. O quarto era para fechar o relatório. Estudava em casa, à noite. Eu ia até 4h, 5h da amanhã.

Nas primeiras aulas, eu não entendia o que os professores falavam. Eu tinha um gravador, e anotava tudo o que escreviam no quadro e, em casa, ficava lendo em voz alta para ver se me acostumava com a audição. Depois de 4 meses, comecei a ter aula com um professor que era doutor em finanças internacionais e de repente comecei a entender o que o estava sendo dito.

Tinha um professor coreano, era doutor em matemática e doutor em contabilidade, lecionava métodos de estatística, ele dava bastante econometria. Ele distribuía artigos de finanças e contabilidade e os alunos tinham que descobrir onde estavam as falhas, os erros da aplicação dos modelos matemáticos. Eu não queria me envolver demais, porque quando eu fui bem de matemática foi na década de 1940 e poucos, agora, na década de

1980, 40 anos depois eu teria que estudar tudo de novo. Eu estudei análise bancária, sistema financeiro, muito boa também e tinha uma aula de gestão do processo de consultoria.

O professor trazia a lista das empresas com quem deveríamos conversar, os alunos visitavam essas empresas, entrevistavam os gestores, verificavam os problemas e traziam para a aula à noite. O professor verificava o processo utilizado para chegar a tal resultado e, se necessário, corrigia o diagnóstico. Aí, você tinha que apresentar um projeto, ir até a empresa, obter dados ... era uma aula muito gostosa. Ele interagia muito com os alunos, na casa dele, no laboratório, me envolvi mesmo. Depois, no outro semestre, fui visitar a Harley Davidson, uma empresa de automação e uma outra, qual era mesmo?

**RC&C:** Isso foi lá em Illinois?

**Dr. Nakagawa:** Visitei a sede da ATWOOD's, Santiago, eles tinham 3 prédios de estudos, recebiam 40 mil profissionais por ano.

**RC&C:** E o senhor lecionou lá?

**Dr. Nakagawa:** Lecionei uma disciplina.

**RC&C:** Ouvi falar que o senhor ganhou um prêmio de melhor professor.

**Dr. Nagawa:** Então um professor me convidou para dar aula com eles, me pagaram, 200 dólares por hora. Eles gostaram do que eu preparei para eles. Depois comentaram sobre a possibilidade de eu ficar lá, como assistente. No último semestre, todas as sexta-feira eu organizei uma reunião só de estrangeiros. Indianos, chineses, coreanos. Sexta-feira era o dia em que discutíamos temas de contabilidade gerencial. Tinha o debate e o púlpito também. O objetivo era aprofundar o conhecimento e aproveitávamos para

praticar o inglês. Isso fez muito bem, porque nunca ninguém tinha tido esta iniciativa. Aí o diretor lá do centro, que tinha que mandar relatórios dos alunos, divulgou um relatório para Nova York, Washington, dizendo como eu estava me saindo muito bem e mandou uma cópia para o Sérgio.

**RC&C:** Na carta datada de fevereiro de 1989, que a RC&C teve acesso consta: "... Quero reportar que poucos estudantes causaram uma impressão tão favorável e que o Dr. Nakagawa é extremamente focado nos seus objetivos, trabalha duro. Também é muito ativo e companheiro. É considerado nosso melhor aluno e também cumpriu todo o programa do semestre, completou um programa extremamente difícil no último semestre e preparou vários relatórios para nós, os quais foram elaborados voluntariamente da parte dele e sei que tem reportado isso para sua universidade (USP). [...] Foi uma pessoa que impressionou pela sua ajuda, pela sua solicitude e pelas conquistas do programa.

**RC&C:** Parabéns professor.

**Dr. Nakagawa:** Isso passou para o departamento.

**RC&C:** Eu tinha ouvido falar disso lá na USP, mas nunca tinha visto. Quais foram as felicidades e alegrias que a contabilidade proporcionou para o senhor.

**Dr. Nakagawa:** Na verdade, quando eu fiz contabilidade, não dava para imaginar. Quando eu fiz o curso, eu só sabia a parte técnica. Como fazer balancete, calcular juros. Eu chamo a parte braçal, mecânica. Mas eu nunca gostei dessa parte. O que me deu alegria foi quando eu comecei realmente a fazer doutorado. Foi com o Prof. Cartelli. Me envolvi demais com os recursos que tem a contabilidade. Eu fui assistente dele

no mestrado e no doutorado. Ele era pós graduado em contabilidade de recursos, análise de recursos e controladoria. Eu fui designado como assistente dele, mas não era para eu ficar lá o tempo todo, eu deveria ser o cobrador de notas dele. Mas eu assistia à aula do Prof. Catelli e discutia com a classe. Desde quando eu assumi essa posição, até terminar meu doutorado, ele me “levava no colo”. Eu passava a noite estudando com ele. Eu estudava um sistema integrado, orçamento, contabilidade, custo padrão. Como é que essas coisas todas se integravam. Aí me apaixonei. O professor Catelli ficou espantado de eu ter gostado tanto da contabilidade. Eu comecei a perceber que era muito mais do que débito e crédito. E aí entrou essa revista. Era 1951, *The Accounting Review*, eu nem sabia disso, fui saber disso lá em Illinois e quando voltei fui a biblioteca ver se tinha alguma coisa escrita sobre o que falavam lá. O professor falava “accountacy”, arquivo key e accounting. Arquivo key são registros. Um fato que acontece nas transações e accounting é a interpretação, é entender.

Então lá, eles diziam: nosso curso de mestrado e doutorado é *master in accountacy*, *PhD in accountacy*, não *accounting*. Então em português tinha ciências contábeis, teorias contábeis e a contabilidade propriamente dita. Então teoria e *accountacy* são duas áreas que não podem se desvincular. Porque de um lado você têm os fenômenos. Se os registros são representações, e se o mais o reconhecimento do que acontece, avaliado adequadamente tem-se uma boa interpretação. Mas se isso não foi feito adequadamente, eu não vou ter uma boa interpretação. Então há uma vinculação muito forte e é uma coisa que no Brasil não se mostra tanto, eu vi isso nos Estados Unidos, no Brasil se dá isso como ciência.

Isso foi uma coisa que também aprendi com o Prof. Catelli e fui ver nos Estados Unidos a confirmação do que o Catelli me falava. Quando se faz integração entre contabilidade, custo e controladoria, você está entendendo 3 áreas de conhecimento científico via um sistema. É uma coisa que ultrapassa o registro. Então comecei a pensar muito nisso e comecei a ver nos Estados Unidos a importância e a credibilidade que tem essa representação.

Então comecei a me interessar pela semiótica. Descobri uma tese de doutorado em semiótica nos Estados Unidos de ciências contábeis e na década de 60 na biblioteca da FEA tinha arquivos que falavam sobre semiótica na contabilidade, tudo isso eu passei para o José Maria Dias, quando ele fez o mestrado. A primeira dissertação em semiótica no Brasil é dele. Sei que todas as Universidades têm a dissertação dele. Outro professor utilizou a semiótica, mas para analisar o comportamento do contribuinte para disposição de pagar os impostos. Mas o que me entusiasmou primeiro foi o Catelli, ele que me mostrou essa integração que existe conceitualmente e do ponto de vista sistêmico, via computação, da contabilidade e orçamento. Isso foi na década de 1970 e até hoje essa é minha paixão. Entender e compreender o que é isso. Foi aqui que eu descobri, com a orientação do Catelli, mais as leituras, mais o que aprendi nos Estados Unidos e em contabilidade em si. Aí comecei a descobrir a aplicação da semiótica.

**RC&C:** Essa foi a grande felicidade da descoberta da contabilidade?

**Dr. Nakagawa:** A contabilidade, mais do que eu lhe disse, é uma ciência de interpretação e mais do que só interpretação, de compromisso e comunicação. O Prof. Catelli sempre falava que a contabilidade é

comunicação. Eu não entendia muito bem o por quê. A contabilidade é muito rica. Nós contadores, eramos quase um escravo da lei, hoje estamos nos libertando disso. Com isso a nossa profissão ganha mais peso. E nós não estamos preparando nossos alunos para isso. Essa é uma grande preocupação. Visão, informação, o contador precisa ter isso.

**RC&C:** A contabilidade causou algum constrangimento para o senhor? O senhor decidiu ser engenheiro e virou contador?

**Dr. Nakagawa:** Há um uso comum da palavra engenharia. Engenheirar é construir. E eu gosto de fazer as coisas. Tanto é que eu criei agora, com os amigos, uma idéia que financia projetos inovadores de trabalhos em contabilidade (OPITC), projetos de pesquisas.

**RC&C:** Isso o senhor está conduzindo lá na USP?

**Dr. Nagawa:** Estou começando ... quero atrair colegas, professores, alunos do mestrado e doutorado que queiram participar e discutir comigo via *skype*, internet como isso poderia funcionar. Quero que o pessoal veja a USP como algo exclusivo.

RC&C: Essa OPITC, tem alguma coisa a ver com a semiótica?

**Dr. Nakagawa:** Ela é um novo olhar para a controladoria. Chegar na contabilidade de maneira interessante e inovadora.

RC&C: O senhor nota alguma diferença na contabilidade?

**Dr. Nakagawa:** Contabilização e contabilidade... vou dizer que não, não tem muita diferença. O pessoal chama a contabilização de contabilidade. Se no futuro nós trabalharmos essas duas

linhas, vai surgir muito material para transparência, porque tudo isso é comunicação. Se você olhar pela ótica da comunicação, tem muito pouco.

**RC&C:** O que o senhor acha da contabilidade no mundo atual?

**Dr. Nakagawa:** Quando surgiu a palavra contabilidade, no século XII, XIII, ela vinha formada de duas outras palavras. O verbo contar, cuja derivada é a conta. Na época, se uma pessoa contava certo ela passava a ser uma pessoa contábil, ou seja, confiável. O complemento da palavra contábil é a habilidade de uma pessoa de adquirir essa condição contábil (confiável). E a contabilidade era o meio que fazia isso acontecer. A contabilidade é uma ciência, mas que presta serviços à sociedade. Quando um contador se forma, ao começar a trabalhar, ele recebe um contrato assinado de profissional liberal ou um registro na carteira profissional. Quando ele recebe a carteira, ele acha que se tornou um empregado da empresa. Nada disso, ele continua com o registro no CRC, isto é apenas uma forma de remuneração. O profissional é independente e autônomo em qualquer situação. Quando ele se formou, ele jurou prestar serviços à sociedade e não à empresa. Então a contabilidade faz toda a contabilização, faz a nota explicativa, mas para quem? Para a sociedade. Essa mudança de mentalidade deveria ser trabalhada dentro da graduação. Aliás, tem uma coisa que sempre digo: isso deveria começar lá no primário, porque a confiabilidade das pessoas é isso, é a confiança na sociedade, ter a habilidade de ser confiável, ser contábil. Todas as pessoas deveriam ser contábeis.

**RC&C:** Uma mensagem para os novos mestres da contabilidade.

**Dr. Nakagawa:** Uma recomendação, é que comecem a pensar na contabilidade no contexto da sociedade e não apenas no contexto do mundo econômico. O contador pela sua formação deveria se preocupar com todas as atividades econômicas da empresa, e ele deve prestar contas destas atividades para a sociedade, pois é ela que no fundo, por meio dos recursos políticos, de seus governantes, organiza esta sociedade de tal maneira que contribua para seu bem-estar. E a contabilidade é o instrumento mais plausível de se fazer isto, porque ela trabalha com números. Porque não haverá justiça sem números.

**RC&C:** Uma curiosidade minha. Quem são os seus grandes mestres, orientadores as pessoas por quem você tem carinho especial?

**Dr. Nakagawa:** As pessoas que me impressionaram na faculdade não eram os da área especialização. Eu tive um professor de Introdução à Filosofia... Claudiomiro.... José Inácio... Sociologia.

Da USP foi o professor Catelli, ele me mostrou o que é a Contabilidade. Eu acho que a nossa formação deveria ser mais fortemente voltada para a Sociologia, isto na Faculdade.

Lá na Illinois, quem me impressionou muito foi Mark Johnson, ele que me convidou para dar aula, ele era austríaco, e era professor de contabilidade gerencial, com foco em custos. Ele escreveu um livro de teoria de custos. O que eu aprendi com ele foi que no Brasil só se fala de contabilidade de custos, sendo que existe a gerencial, controladoria, mas que existe alguma coisa que antecede a contabilidade. Existe um esforço que as pessoas fazem para conseguir alguma coisa. O resultado deste esforço pode ser um benefício ou prejuízo. Dois autores

americanos falam sobre este esforço (William e Park). Este é o livro que eu usei no mestrado. Quem dava o curso era o Prof. Catelli. Eu tive acesso a este livro através do Prof. Boucinhas. Na introdução deste livro está o significado de custo: Custo é esforço! Esforço que vai se transformar em ação. Esta ação se transforma em registro. E aí começa a contabilidade. Mas antes disto houve um protocolo que determina quais ações físicas que vão demandar recursos. No uso destes recursos, deve ter-se a preocupação, e isto é uma preocupação de caixa, com a questão da eficiência e eficácia desta ação, pra otimizar a utilização deste bem físico. Tudo isto é para satisfazer tanto o cliente interno quanto externo. E busca-se também a produtividade e eficiência. A eficácia vai se transformar em valor. São estas 3 dimensões que estão por trás da contabilidade de custos. Hoje estou trabalhando em um projeto de custos total certo. O objetivo é achar o caminho certo para esta economia de escopo. É aí que entra a linha *accounting*. É a busca do caminho certo. *Right accounting*. *Accounting* no caso não é registro, é interpretação. Como vivemos no mundo da velocidade, a interpretação tem que ser veloz.

**RC&C:** E sobre aquela sua idéia que o senhor já tinha comentado quando eu estava na USP, ...que o aluno só deveria ter contato com débito e crédito após alguns anos de contabilidade? Achei muito interessante esta idéia.

**Dr. Nagawa:** O que se dá na parte da introdução já é débito e crédito. Depois tem matemática, estatística e cálculo matricial. Já a contabilidade pública, que é vista lá no final, é a conceituação de todos os débitos e créditos que é visto lá no começo. O contador, muitas vezes, tem o poder e nem sabe. Quando se vai debitar ou creditar uma operação

qualquer, ele vai ter que analisar primeiro o que ele vai creditar para ver se aquilo está de acordo com a transação. Segundo, se aquilo vai resultar em um desempenho, para os gestores, a comunidade. Mas para que isso aconteça essas duas coisas, do ponto de vista estratégico, é preciso que esteja de acordo com as especificações. Essa é uma preocupação que tenho e que não é passada para os alunos. É uma idéia que segue a linha *accounting*.

Quando se faz uma análise de custos, analisam-se o banco de dados para se fazer comparações com projetos, por exemplo. O profissional que está fazendo a avaliação tem que ser treinado para ver se aquilo que ele está fazendo é o certo. Então *accounting* é a possibilidade de você fazer o rastreamento de transações. Quem entender o conceito e aplicar este conceito ganha. Está programada para dia 17, uma visita a uma fábrica onde são produzidos peças para caminhões, para que os alunos tenham acesso ao processo de fabricação. Onde começam as transações, o protocolo e as atividades físicas. Isso é para dar suporte e para que vejam como fazer, obter informação. Então você usa a transação informacional, física, para ver onde está a falha, lá no começo. É algo completamente novo, os alunos nunca viram isso na grade de ciências contábeis.

**RC&C:** É aquilo que o professor falou: "...tem que sair da mesa e ir ver como funciona"?

**Dr. Nakagawa:** Já ouviu falar de andragogia? É um modelo do pessoal da FIAT internacional. É uma metodologia. Você tem acesso a esse material com um professor da USP que aplicava muito andragogia. O acesso é em ser professor ([www.serprofessor....](http://www.serprofessor....)). Ele diz que, quando você vai dar um treinamento, na andragogia, você já tem no pensamento o perfil do curso, o treinamento que você vai dar. Mesmo começando do zero, você já tem uma média para acrescentar coisas do interesse dele. Então se forma uma parceria para construir junto o treinamento. Outra técnica é a Ztética, que ensina o aluno o porquê e para que aquilo serve, deixando-o curioso e interessado no assunto.

**RC&C:** Dr. Masayuki, nós agradecemos esta entrevista com a certeza de que mais do que contabilidade e controladoria, o senhor ensinou e ainda está ensinando-nos a viver! Gostaríamos de agradecer por esta oportunidade.

===== RC&C =====

## SÉRIE DE ENTREVISTAS MESTRES DA CONTABILIDADE

### MASAYUKI NAKAGAWA

Esta série tem o objetivo de mostrar o lado humano das pessoas que atuam como professores de contabilidade e a sua visão do mundo. Mostramos aqui, de modo livre, o que esses mestres pensam e sentem a respeito de suas áreas de atuação, e o que podem recomendar a partir de suas histórias de vida.

As entrevistas não são censuradas ou reescritas. São transcritas do modo que mais se assemelha à fala integral do entrevistado, sem interferência na seqüência da fala.

Estamos entrando agora na história e na memória da contabilidade brasileira.

O prof. Dr. Masayuki Nakagawa, possui graduação em Ciências Contábeis e Atuariais pela Fundação Escola de Comércio Alvares Penteado (1952), mestre em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (1976), e doutorado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (1987). Possui ainda pós-doutorado pela University of Illinois at Urbana-Champaign. Atualmente, é professor na pós-graduação da União das Faculdades Integradas de Negócios LTDA. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Ciências Contábeis, atuando principalmente nos seguintes temas: competitividade, eficácia organizacional, custos, evidenciação e semiótica aplicada à contabilidade. Sua tese foi "**Estudo de alguns aspectos de controladoria que contribuem para a eficácia gerencial**" e a defendeu no dia 16.10.1987. Teve como orientador o Prof. Dr. Armando Catelli. A comissão julgadora foi formada pelo Prof. Dr. Sérgio de Iudícibus, Prof. Dr. Alecse Kravec, Prof. Dr. José Carlos Moreira e Prof. Dr. Josir Simeone Gomes e obteve menção de distinção e louvor.

Agradecemos a cooperação do pessoal do setor de pós graduação da contabilidade da USP em especial à Valéria Lourenço, Chefe de Seção - Pós-Graduação e a Marcela Fraga Vieira, do curso de **graduação em ciências contábeis** da UFPR, que gentilmente transcreveu a entrevista gravada.

A Revista de Contabilidade e Controladoria teve o prazer de conversar com o Prof. Dr. Masayuki Nakagawa, em sua residência, na data de 17/09/2009.

**RC&C:** Professor Nakagawa, gostaríamos de agradecer antes de tudo por nos receber aqui em sua casa. É um prazer enorme estar com o senhor novamente. E nada melhor para falar da história do que conversar com um pioneiro, que se formou na primeira turma, no novo regime da USP. A **Revista de Contabilidade e**

**Controladoria RC&C** em seu número 1 entrevistou o Professor Dr Antonio de Lureiro Gil que foi o primeiro doutor em Contabilidade da USP e o senhor foi o segundo.

**Dr. Nakagawa:** É verdade, eu sou o segundo doutor.

**RC&C:** Como o senhor optou pela contabilidade?

**Dr. Nakagawa:** Bem, eu na verdade fui forçado a entrar em contabilidade. Eu queria fazer engenharia. Aos dezesseis anos, fui trabalhar numa metalúrgica. Era uma empresa familiar, italiana. E aparentemente eu estava me saindo muito bem, já estava fazendo colegial. No segundo aluno do colegial, estudava matemática, física, química, biologia, eu estava sempre muito bem. Essa metalúrgica produzia peças de 100 toneladas, 200 toneladas... Os proprietários (eram 3 irmãos), um um dia, um deles, o mais velho chegou para mim e disse: "Estou muito satisfeito com você aqui, as informações são de qualidade, estão muito boas, quero conversar um pouco com você." Eu disse: Pois não?! Ele: você está fazendo o que? Eu falei: "Estou me preparando para engenharia. Disse a ele que queria terminar o colegial e iria fazer o vestibular." Ah, que bom! Foi a resposta e não falou mais nada. Depois de alguns meses voltou outra vez: "Você vai fazer engenharia? Puxa, que pena rapaz, se você fizesse contabilidade... nós gostaríamos que você acompanhasse nosso crescimento, desenvolvimento. Aí, você teria uma grande chance de ter sucesso dentro da empresa". Eu disse: "mas eu nem sei o que é contabilidade, eu vou procurar saber e depois te dou uma resposta". Então o que eu fiz, me inscrevi em um curso à distância, que era o único que existia naquela época... tinha rádio técnico, tinha corte e costura, e contabilidade, tinha coisas assim, bem práticas. Esqueci o nome desse curso. Até hoje ele existe.

**RC&C:** Instituto Universal Brasileiro?

**Dr. Nakagawa:** Isso, Instituto Universal Brasileiro. Cheguei em casa, na Vila Prudente, e conversei com meus quatro ou cinco irmãos. Depois reportei

a decisão aos meus patrões. Se a contabilidade vai ser um fator do meu sucesso na empresa, então é isso que eu vou fazer, contabilidade! Eles gostaram da minha decisão. Perguntei então: "Mas por que vocês querem que eu faça contabilidade e não engenharia?" "É porque nosso irmão caçula já está fazendo engenharia e nossa empresa é muito pequena, não comporta dois engenheiros. Se você fizer contabilidade, nós não temos contador, aí teremos um engenheiro e um contador. Vai ser muito bom." Então me inscrevi no curso preparatório para ciências econômicas, não existia ciências contábeis naquela época, e comecei a fazer o curso. O Professor Amaral Rodrigues... ele era da Amaral Associados e dava treinamento para vestibular. Ele foi meu professor de curso pré-vestibular, para entrar na faculdade de economia. Passou-se um ano de curso e meu colega que estava junto comigo lá era o Luiz Cesar Júnior. Sentávamos juntos, almoçávamos juntos, ficamos amigos. Depois de um ano, veio introdução à economia, matemática, estatística... não era o que eu queria. Eu queria fazer contabilidade, fechar balanço. A empresa quer que eu seja um contador para fechar balanço. Acho que você está no curso errado meu amigo, disse-me ele. Esse é um curso de economistas, mas vai abrir um curso de ciências contábeis e atuarias, chegou o vestibular. Passei! Entraram comigo 23 alunos. Era a primeira turma que se formava em função da nova lei. Era a primeira turma do Brasil. E no meio do caminho tinha muita matemática, derivada, cálculo integral, limites, somatórias... meu amigo queria desistir. Mas espera aí, você vai me deixar sozinho? (risos). Ninguém vai desistir. Dei um curso de matemática para ele, para ele poder acompanhar e fomos até o fim.

Então acabei entrando em contabilidade por causa disso. Fui forçado a entrar em contabilidade, eu não sabia o que era contabilidade. Mas aí, do primeiro ao último módulo de ciências contábeis eu fui o primeiro aluno. E no último ainda me deram uma medalha de ouro como melhor aluno. Recebi o prêmio do Presidente da República. A partir daí comecei a gostar realmente da contabilidade, mas não na situação. Eu achava muito chato débito e crédito. Gostava mais da parte do entendimento, para que serve a contabilidade. A parte da matemática, estatística não me interessava muito.

Comecei a trabalhar em custos na empresa. A contabilidade continuava sendo feita por um contador de fora. Elaborava todo o lançamento, mas todo mês o contador fazia o balancete do mês e o balanço individual. Eu usava a contabilidade, os conhecimentos, especialmente de custos para fazer a gestão da empresa. Nessa altura eu já era gerente administrativo e toda parte de controladoria e custos era de minha responsabilidade. Então eu fiquei nessa parte de custos durante 30 anos. Eu me formei em 1952 eu fiquei na empresa até 1972, 20 anos.

Fiz curso de especialização em marketing, em recursos humanos e CPM/PERT. Na década de 1960 surgiu um curso que no Brasil se chamava engenharia operacional. E tinha uns professores da Mauá e da Mackenzie que queriam montar o curso de engenharia operacional. O anúncio era o seguinte: Curso de construção de máquinas e construção de ferramentas. Eu já trabalhava com ferramentaria, a prática eu já tinha, eu queria ter conhecimento matemático. Então eu fui lá ver o que era e eles me explicaram, estamos começando com este curso de especialização e estamos com nosso

projeto lá no Ministério. Estamos batalhando para que saia o curso de engenharia operacional. “Já saiu na Mackenzie, na Mauá e esperamos que o nosso também seja aprovado.” Mas se você quiser fazer aqui com a gente, você faz o curso e depois a gente vê se vai sair ou não. E no final do curso, tive que fazer um projeto de construção de uma máquina, então fiz um projeto de uma plainadora horizontal. Só que, depois de 4 anos, muita gente que fez o operacional do curso, quando ia para a empresa, os colegas gozavam dele, pois você não é engenheiro, então o cara acabava fazendo mais dois anos de engenharia da produção. Então perdeu o sentido. Devido a isso, o projeto foi abandonado. No final do curso, eles deram o certificado em construção de máquina e construção de ferramenta. Eram dois diplomas. Mas foi muito bom.

Paralelamente na empresa, tinha um amigo que era da Iugoslávia, ou daquela região, que estava fazendo um curso americano de engenharia por correspondência e me perguntou se eu gostaria de fazer com ele o curso de engenharia que ele já estava fazendo, no segundo ou terceiro ano. Eu perguntei, como é isso e ele explicou que é por correspondência. Mandam-te uma apostila e você vai respondendo as perguntas. Você conclui o curso, faz o projeto e recebe um diploma dos Estados Unidos. Comecei a fazer, eram dois anos de curso. Depois que meu colega terminou o curso, saiu da empresa para ser engenheiro da Volkswagen. Na época de 1960 e poucos, eu já era diretor administrativo. Eu era gerente e depois me passaram pra diretor.

**RC&C:** E depois professor?

**Dr. Nakagawa:** Foi mais ou menos nesta época que me passaram para

diretor. Em 1972 eu vim pra FEA (Faculdade de Economia e Administração da USP), pra fazer um curso de mercado de capitais. A empresa estava crescendo muito e estava interessada em investimentos. Então fui ver o que era isso. Fui fazer o curso de Mercado de Capitais. Durante o curso, os professores gostaram do meu desempenho e chamaram para ser professor. Eles haviam demitido dois professores e precisaram contratar outros. Haveria um concurso, e eles iriam me ajudar a me preparar. Eu falei que nunca tinha dado aula. Mas o professor Perez insistiu muito.

Depois de um ano mais ou menos, eu já tinha terminado o curso, já tinha o certificado, o pessoal continuou insistindo. Falaram que o concurso ainda não tinha sido aprovado, mas que o seria em breve e, se desse certo, eu ficaria, e caso eu não gostasse eu poderia pedir demissão, para eles não haveria problemas. Mas como eu faço com empresa? E a minha carreira? Naquela altura eu já era diretor. Eles disseram que não teria problemas, pois eu daria aulas à noite, não precisa dar aula durante o dia. Comecei na Universidade em 1973. Eles comentaram que eu tinha experiência na prática, e perguntaram o que eu fazia na empresa. Respondi que trabalhava na área de custos e controladoria. “Puxa que sorte”, ele disse, “você vai lecionar controladoria.” Falei, mas logo assim de cara? Não vou me preparar para ser professor? Ele perguntou: “Quantos anos de experiência você tem?” Ele falou, “pega uns livros, dá uma estuda, se prepara, e na semana que vem você começa a dar aula.”

Fiquei apavorado. Pois era a USP. Naquela semana eu li tudo aquilo e preparei uma apostila, e até hoje eu me orgulho disto. Bom, comecei dar aula, e

no meio do semestre na minha turma tinha só 50% dos alunos. Eles não estão gostando, eram dois alunos e um foi transferido! (Risos). Ai começou realmente a minha atividade na USP, no Departamento de Contabilidade atual. Eu comecei a gostar realmente da profissão.

Em 1974, o professor Perez me chamou, ele como chefe de departamento, e disse que eu precisava fazer um mestrado. As inscrições estavam abertas. Fiz a minha inscrição, fiz a prova e comecei. Em 1972, com a reforma universitária, todas as cadeiras, cátedras, viraram departamentos. Então o titular da cátedra 5, que era o Professor Boucinhas virou chefe de departamento e chamou o Catelli (prof. Dr. Armando Catelli) para ser seu assistente e levou mais alguns com eles. Aí teve essa passagem da cátedra para o departamento.

Comecei a fazer o Mestrado, e tive aula com o Boucinhas, o Milton Frota, o Sérgio (Iudícibus) e o Eliseu (Martins) também. Bom, sei que comecei a me interessar pelo mestrado. Era o primeiro curso de mestrado do Brasil. Eram eu e mais 6. Sabe quanto tempo levei? Em 1973 eu estava terminando o mestrado, acho que foram 5 anos.

**RC&C:** Eu tenho a data, peguei com a Valéria.

**Dr. Nakagawa:** Cinco 5 anos é o dobro do tempo! Mas também, nenhum dos professores sabia orientar. Na minha banca estava o Eliseu, o professor Perez (que era meu orientador) e o Leonardo Cavaleiro de administração. O tema foi contabilidade gerencial. Para terminar a tese, bom, eu não sabia como escrever. Não tinha metodologia, não tinha livro, não tinha ninguém. O que restava, eram as recomendações do Professor Eliseu, que me falou para fazer uma

bibliografia e se você quiser fazer alguma coisa na prática, nada do que você já não saiba. Foi o que fiz. Para terminar o trabalho, meu sogro morava na praia e ele tomava conta de uma casa de um amigo dele que estava vazia. Então me fechei lá por uma semana, peguei a máquina de escrever, e fiquei lá o dia todo durante uma semana. Bom, aí terminei o mestrado. O doutorado eu comecei em 1975 e levei 11 anos.

**RC&C:** Como era feita essa passagem do mestrado para o doutorado?

**Dr. Nagawa:** Era direto, automático. Quem tinha feito mestrado era admitido para o doutorado. Não tinha o que fazer. Se não fizesse você estava fora. Era obrigado pelo regimento. A cada 3 anos, vinha um processo da reitoria para o chefe informar quem já havia crusado. Para mostrar se o cara estava integrado no contexto. Eu levei uns 10, 11 anos. Estava difícil, não tinha com quem contar. Quando eu terminei, era 1986, o Sérgio (Iudícibus), que era o chefe de departamento, me chamou me deu parabéns e me informou que eu iria fazer o pós-doutorado nos Estados Unidos em Contabilidade Gerencial. Eu nem sabia o que era isso. Falei para ele mandar outra pessoa. O departamento estava cheio de pessoas mais novas, eu era o mais velho. Ele falou que teria 2 anos para concluir e voltar com o certificado. O Sérgio me instruiu para fazer a inscrição para concorrer a uma bolsa americana no dia seguinte, que era o último dia de inscrição. Fui tudo assim, na base do susto. Então fui descobrir como fazer minha inscrição, eu não tinha ideia de como fazer. Descobri que tinha que fazer um exame, o TOEFL. Na parte gramatical, até deu para passar. O que eu não passei foi o *listening*. Na sala tinha um alto-falante, você tinha que escutar o que a pessoa falava e escrever, mas ele parecia um

bêbado falando. “Não entendi nada o que se falava”. Não passei. Avisei o pessoal e eles me falaram que não tinha problema, que eu iria fazer um curso preparatório. Para me preparar para a próxima prova. Aí fiz e passei. Fui para lá (Illinois – EUA) e fiquei 1988 e 1989.

Quando cheguei lá, me apresentei para o diretor do centro de pesquisa, era um alemão americanizado. Me apresentei e falei que voltava amanhã. Cheguei no hotel e preparei um relatório de pesquisa. Entreguei para ele no dia seguinte e disse-me que no primeiro semestre, eu teria 10 disciplinas para cursar, manhã, tarde e noite. “Aí pensei, se eu for fazer todas essas disciplinas eu vou ficar louco.” “Boa sorte, disse ele!” No segundo semestre, em vez de 10 eram só 4 disciplinas. No terceiro, eram visitas em empresas, consultoria. O quarto era para fechar o relatório. Estudava em casa, à noite. Eu ia até 4h, 5h da amanhã.

Nas primeiras aulas, eu não entendia o que os professores falavam. Eu tinha um gravador, e anotava tudo o que escreviam no quadro e, em casa, ficava lendo em voz alta para ver se me acostumava com a audição. Depois de 4 meses, comecei a ter aula com um professor que era doutor em finanças internacionais e de repente comecei a entender o que o estava sendo dito.

Tinha um professor coreano, era doutor em matemática e doutor em contabilidade, lecionava métodos de estatística, ele dava bastante econometria. Ele distribuía artigos de finanças e contabilidade e os alunos tinham que descobrir onde estavam as falhas, os erros da aplicação dos modelos matemáticos. Eu não queria me envolver demais, porque quando eu fui bem de matemática foi na década de 1940 e poucos, agora, na década de

1980, 40 anos depois eu teria que estudar tudo de novo. Eu estudei análise bancária, sistema financeiro, muito boa também e tinha uma aula de gestão do processo de consultoria.

O professor trazia a lista das empresas com quem deveríamos conversar, os alunos visitavam essas empresas, entrevistavam os gestores, verificavam os problemas e traziam para a aula à noite. O professor verificava o processo utilizado para chegar a tal resultado e, se necessário, corrigia o diagnóstico. Aí, você tinha que apresentar um projeto, ir até a empresa, obter dados ... era uma aula muito gostosa. Ele interagia muito com os alunos, na casa dele, no laboratório, me envolvi mesmo. Depois, no outro semestre, fui visitar a Harley Davidson, uma empresa de automação e uma outra, qual era mesmo?

**RC&C:** Isso foi lá em Illinois?

**Dr. Nakagawa:** Visitei a sede da ATWOOD's, Santiago, eles tinham 3 prédios de estudos, recebiam 40 mil profissionais por ano.

**RC&C:** E o senhor lecionou lá?

**Dr. Nakagawa:** Lecionei uma disciplina.

**RC&C:** Ouvi falar que o senhor ganhou um prêmio de melhor professor.

**Dr. Nagawa:** Então um professor me convidou para dar aula com eles, me pagaram, 200 dólares por hora. Eles gostaram do que eu preparei para eles. Depois comentaram sobre a possibilidade de eu ficar lá, como assistente. No último semestre, todas as sexta-feira eu organizei uma reunião só de estrangeiros. Indianos, chineses, coreanos. Sexta-feira era o dia em que discutíamos temas de contabilidade gerencial. Tinha o debate e o púlpito também. O objetivo era aprofundar o conhecimento e aproveitávamos para

praticar o inglês. Isso fez muito bem, porque nunca ninguém tinha tido esta iniciativa. Aí o diretor lá do centro, que tinha que mandar relatórios dos alunos, divulgou um relatório para Nova York, Washington, dizendo como eu estava me saindo muito bem e mandou uma cópia para o Sérgio.

**RC&C:** Na carta datada de fevereiro de 1989, que a RC&C teve acesso consta: "... Quero reportar que poucos estudantes causaram uma impressão tão favorável e que o Dr. Nakagawa é extremamente focado nos seus objetivos, trabalha duro. Também é muito ativo e companheiro. É considerado nosso melhor aluno e também cumpriu todo o programa do semestre, completou um programa extremamente difícil no último semestre e preparou vários relatórios para nós, os quais foram elaborados voluntariamente da parte dele e sei que tem reportado isso para sua universidade (USP). [...] Foi uma pessoa que impressionou pela sua ajuda, pela sua solicitude e pelas conquistas do programa.

**RC&C:** Parabéns professor.

**Dr. Nakagawa:** Isso passou para o departamento.

**RC&C:** Eu tinha ouvido falar disso lá na USP, mas nunca tinha visto. Quais foram as felicidades e alegrias que a contabilidade proporcionou para o senhor.

**Dr. Nakagawa:** Na verdade, quando eu fiz contabilidade, não dava para imaginar. Quando eu fiz o curso, eu só sabia a parte técnica. Como fazer balancete, calcular juros. Eu chamo a parte braçal, mecânica. Mas eu nunca gostei dessa parte. O que me deu alegria foi quando eu comecei realmente a fazer doutorado. Foi com o Prof. Cartelli. Me envolvi demais com os recursos que tem a contabilidade. Eu fui assistente dele

no mestrado e no doutorado. Ele era pós graduado em contabilidade de recursos, análise de recursos e controladoria. Eu fui designado como assistente dele, mas não era para eu ficar lá o tempo todo, eu deveria ser o cobrador de notas dele. Mas eu assistia à aula do Prof. Catelli e discutia com a classe. Desde quando eu assumi essa posição, até terminar meu doutorado, ele me “levava no colo”. Eu passava a noite estudando com ele. Eu estudava um sistema integrado, orçamento, contabilidade, custo padrão. Como é que essas coisas todas se integravam. Aí me apaixonei. O professor Catelli ficou espantado de eu ter gostado tanto da contabilidade. Eu comecei a perceber que era muito mais do que débito e crédito. E aí entrou essa revista. Era 1951, *The Accounting Review*, eu nem sabia disso, fui saber disso lá em Illinois e quando voltei fui à biblioteca ver se tinha alguma coisa escrita sobre o que falavam lá. O professor falava “accountacy”, arquivo key e accounting. Arquivo key são registros. Um fato que acontece nas transações e accounting é a interpretação, é entender.

Então lá, eles diziam: nosso curso de mestrado e doutorado é *master in accountacy*, *PhD in accountacy*, não *accounting*. Então em português tinha ciências contábeis, teorias contábeis e a contabilidade propriamente dita. Então teoria e *accountacy* são duas áreas que não podem se desvincular. Porque de um lado você tem os fenômenos. Se os registros são representações, e se o mais o reconhecimento do que acontece, avaliado adequadamente tem-se uma boa interpretação. Mas se isso não foi feito adequadamente, eu não vou ter uma boa interpretação. Então há uma vinculação muito forte e é uma coisa que no Brasil não se mostra tanto, eu vi isso nos Estados Unidos, no Brasil se dá isso como ciência.

Isso foi uma coisa que também aprendi com o Prof. Catelli e fui ver nos Estados Unidos a confirmação do que o Catelli me falava. Quando se faz integração entre contabilidade, custo e controladoria, você está entendendo 3 áreas de conhecimento científico via um sistema. É uma coisa que ultrapassa o registro. Então comecei a pensar muito nisso e comecei a ver nos Estados Unidos a importância e a credibilidade que tem essa representação.

Então comecei a me interessar pela semiótica. Descobri uma tese de doutorado em semiótica nos Estados Unidos de ciências contábeis e na década de 60 na biblioteca da FEA tinha arquivos que falavam sobre semiótica na contabilidade, tudo isso eu passei para o José Maria Dias, quando ele fez o mestrado. A primeira dissertação em semiótica no Brasil é dele. Sei que todas as Universidades têm a dissertação dele. Outro professor utilizou a semiótica, mas para analisar o comportamento do contribuinte para disposição de pagar os impostos. Mas o que me entusiasmou primeiro foi o Catelli, ele que me mostrou essa integração que existe conceitualmente e do ponto de vista sistêmico, via computação, da contabilidade e orçamento. Isso foi na década de 1970 e até hoje essa é minha paixão. Entender e compreender o que é isso. Foi aqui que eu descobri, com a orientação do Catelli, mais as leituras, mais o que aprendi nos Estados Unidos e em contabilidade em si. Aí comecei a descobrir a aplicação da semiótica.

**RC&C:** Essa foi a grande felicidade da descoberta da contabilidade?

**Dr. Nakagawa:** A contabilidade, mais do que eu lhe disse, é uma ciência de interpretação e mais do que só interpretação, de compromisso e comunicação. O Prof. Catelli sempre falava que a contabilidade é

comunicação. Eu não entendia muito bem o porquê. A contabilidade é muito rica. Nós contadores, eramos quase um escravo da lei, hoje estamos nos libertando disso. Com isso a nossa profissão ganha mais peso. E nós não estamos preparando nossos alunos para isso. Essa é uma grande preocupação. Visão, informação, o contador precisa ter isso.

**RC&C:** A contabilidade causou algum constrangimento para o senhor? O senhor decidiu ser engenheiro e virou contador?

**Dr. Nakagawa:** Há um uso comum da palavra engenharia. Engenheirar é construir. E eu gosto de fazer as coisas. Tanto é que eu criei agora, com os amigos, uma idéia que financia projetos inovadores de trabalhos em contabilidade (OPITC), projetos de pesquisas.

**RC&C:** Isso o senhor está conduzindo lá na USP?

**Dr. Nagawa:** Estou começando ... quero atrair colegas, professores, alunos do mestrado e doutorado que queiram participar e discutir comigo via *skype*, internet como isso poderia funcionar. Quero que o pessoal veja a USP como algo exclusivo.

RC&C: Essa OPITC, tem alguma coisa a ver com a semiótica?

**Dr. Nakagawa:** Ela é um novo olhar para a controladoria. Chegar na contabilidade de maneira interessante e inovadora.

RC&C: O senhor nota alguma diferença na contabilidade?

**Dr. Nakagawa:** Contabilização e contabilidade... vou dizer que não, não tem muita diferença. O pessoal chama a contabilização de contabilidade. Se no futuro nós trabalharmos essas duas

linhas, vai surgir muito material para transparência, porque tudo isso é comunicação. Se você olhar pela ótica da comunicação, tem muito pouco.

**RC&C:** O que o senhor acha da contabilidade no mundo atual?

**Dr. Nakagawa:** Quando surgiu a palavra contabilidade, no século XII, XIII, ela vinha formada de duas outras palavras. O verbo contar, cuja derivada é a conta. Na época, se uma pessoa contava certo ela passava a ser uma pessoa contábil, ou seja, confiável. O complemento da palavra contábil é a habilidade de uma pessoa de adquirir essa condição contábil (confiável). E a contabilidade era o meio que fazia isso acontecer. A contabilidade é uma ciência, mas que presta serviços à sociedade. Quando um contador se forma, ao começar a trabalhar, ele recebe um contrato assinado de profissional liberal ou um registro na carteira profissional. Quando ele recebe a carteira, ele acha que se tornou um empregado da empresa. Nada disso, ele continua com o registro no CRC, isto é apenas uma forma de remuneração. O profissional é independente e autônomo em qualquer situação. Quando ele se formou, ele jurou prestar serviços à sociedade e não à empresa. Então a contabilidade faz toda a contabilização, faz a nota explicativa, mas para quem? Para a sociedade. Essa mudança de mentalidade deveria ser trabalhada dentro da graduação. Aliás, tem uma coisa que sempre digo: isso deveria começar lá no primário, porque a confiabilidade das pessoas é isso, é a confiança na sociedade, ter a habilidade de ser confiável, ser contábil. Todas as pessoas deveriam ser contábeis.

**RC&C:** Uma mensagem para os novos mestres da contabilidade.

**Dr. Nakagawa:** Uma recomendação, é que comecem a pensar na contabilidade no contexto da sociedade e não apenas no contexto do mundo econômico. O contador pela sua formação deveria se preocupar com todas as atividades econômicas da empresa, e ele deve prestar contas destas atividades para a sociedade, pois é ela que no fundo, por meio dos recursos políticos, de seus governantes, organiza esta sociedade de tal maneira que contribua para seu bem-estar. E a contabilidade é o instrumento mais plausível de se fazer isto, porque ela trabalha com números. Porque não haverá justiça sem números.

**RC&C:** Uma curiosidade minha. Quem são os seus grandes mestres, orientadores as pessoas por quem você tem carinho especial?

**Dr. Nakagawa:** As pessoas que me impressionaram na faculdade não eram os da área especialização. Eu tive um professor de Introdução à Filosofia... Claudiomiro.... José Inácio... Sociologia.

Da USP foi o professor Catelli, ele me mostrou o que é a Contabilidade. Eu acho que a nossa formação deveria ser mais fortemente voltada para a Sociologia, isto na Faculdade.

Lá na Illinois, quem me impressionou muito foi Mark Johnson, ele que me convidou para dar aula, ele era austríaco, e era professor de contabilidade gerencial, com foco em custos. Ele escreveu um livro de teoria de custos. O que eu aprendi com ele foi que no Brasil só se fala de contabilidade de custos, sendo que existe a gerencial, controladoria, mas que existe alguma coisa que antecede a contabilidade. Existe um esforço que as pessoas fazem para conseguir alguma coisa. O resultado deste esforço pode ser um benefício ou prejuízo. Dois autores

americanos falam sobre este esforço (William e Park). Este é o livro que eu usei no mestrado. Quem dava o curso era o Prof. Catelli. Eu tive acesso a este livro através do Prof. Boucinhas. Na introdução deste livro está o significado de custo: Custo é esforço! Esforço que vai se transformar em ação. Esta ação se transforma em registro. E aí começa a contabilidade. Mas antes disto houve um protocolo que determina quais ações físicas que vão demandar recursos. No uso destes recursos, deve ter-se a preocupação, e isto é uma preocupação de caixa, com a questão da eficiência e eficácia desta ação, pra otimizar a utilização deste bem físico. Tudo isto é para satisfazer tanto o cliente interno quanto externo. E busca-se também a produtividade e eficiência. A eficácia vai se transformar em valor. São estas 3 dimensões que estão por trás da contabilidade de custos. Hoje estou trabalhando em um projeto de custos total certo. O objetivo é achar o caminho certo para esta economia de escopo. É aí que entra a linha *accounting*. É a busca do caminho certo. *Right accounting*. *Accounting* no caso não é registro, é interpretação. Como vivemos no mundo da velocidade, a interpretação tem que ser veloz.

**RC&C:** E sobre aquela sua idéia que o senhor já tinha comentado quando eu estava na USP, ...que o aluno só deveria ter contato com débito e crédito após alguns anos de contabilidade? Achei muito interessante esta idéia.

**Dr. Nagawa:** O que se dá na parte da introdução já é débito e crédito. Depois tem matemática, estatística e cálculo matricial. Já a contabilidade pública, que é vista lá no final, é a conceituação de todos os débitos e créditos que é visto lá no começo. O contador, muitas vezes, tem o poder e nem sabe. Quando se vai debitar ou creditar uma operação

qualquer, ele vai ter que analisar primeiro o que ele vai creditar para ver se aquilo está de acordo com a transação. Segundo, se aquilo vai resultar em um desempenho, para os gestores, a comunidade. Mas para que isso aconteça essas duas coisas, do ponto de vista estratégico, é preciso que esteja de acordo com as especificações. Essa é uma preocupação que tenho e que não é passada para os alunos. É uma idéia que segue a linha *accounting*.

Quando se faz uma análise de custos, analisam-se o banco de dados para se fazer comparações com projetos, por exemplo. O profissional que está fazendo a avaliação tem que ser treinado para ver se aquilo que ele está fazendo é o certo. Então *accounting* é a possibilidade de você fazer o rastreamento de transações. Quem entender o conceito e aplicar este conceito ganha. Está programada para dia 17, uma visita a uma fábrica onde são produzidos peças para caminhões, para que os alunos tenham acesso ao processo de fabricação. Onde começam as transações, o protocolo e as atividades físicas. Isso é para dar suporte e para que vejam como fazer, obter informação. Então você usa a transação informacional, física, para ver onde está a falha, lá no começo. É algo completamente novo, os alunos nunca viram isso na grade de ciências contábeis.

**RC&C:** É aquilo que o professor falou: "... tem que sair da mesa e ir ver como funciona"?

**Dr. Nakagawa:** Já ouviu falar de andragogia? É um modelo do pessoal da FIAT internacional. É uma metodologia. Você tem acesso a esse material com um professor da USP que aplicava muito andragogia. O acesso é em ser professor ([www.serprofessor....](http://www.serprofessor....)). Ele diz que, quando você vai dar um treinamento, na andragogia, você já tem no pensamento o perfil do curso, o treinamento que você vai dar. Mesmo começando do zero, você já tem uma média para acrescentar coisas do interesse dele. Então se forma uma parceria para construir junto o treinamento. Outra técnica é a Ztética, que ensina o aluno o porquê e para que aquilo serve, deixando-o curioso e interessado no assunto.

**RC&C:** Dr. Masayuki, nós agradecemos esta entrevista com a certeza de que mais do que contabilidade e controladoria, o senhor ensinou e ainda está ensinando-nos a viver! Gostaríamos de agradecer por esta oportunidade.

===== RC&C =====

## SÉRIE DE ENTREVISTAS MESTRES DA CONTABILIDADE

### MASAYUKI NAKAGAWA

Esta série tem o objetivo de mostrar o lado humano das pessoas que atuam como professores de contabilidade e a sua visão do mundo. Mostramos aqui, de modo livre, o que esses mestres pensam e sentem a respeito de suas áreas de atuação, e o que podem recomendar a partir de suas histórias de vida.

As entrevistas não são censuradas ou reescritas. São transcritas do modo que mais se assemelha à fala integral do entrevistado, sem interferência na seqüência da fala.

Estamos entrando agora na história e na memória da contabilidade brasileira.

O prof. Dr. Masayuki Nakagawa, possui graduação em Ciências Contábeis e Atuariais pela Fundação Escola de Comércio Alvares Penteado (1952), mestre em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (1976), e doutorado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (1987). Possui ainda pós-doutorado pela University of Illinois at Urbana-Champaign. Atualmente, é professor na pós-graduação da União das Faculdades Integradas de Negócios LTDA. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Ciências Contábeis, atuando principalmente nos seguintes temas: competitividade, eficácia organizacional, custos, evidenciação e semiótica aplicada à contabilidade. Sua tese foi "**Estudo de alguns aspectos de controladoria que contribuem para a eficácia gerencial**" e a defendeu no dia 16.10.1987. Teve como orientador o Prof. Dr. Armando Catelli. A comissão julgadora foi formada pelo Prof. Dr. Sérgio de Iudícibus, Prof. Dr. Alecse Kravec, Prof. Dr. José Carlos Moreira e Prof. Dr. Josir Simeone Gomes e obteve menção de distinção e louvor.

Agradecemos a cooperação do pessoal do setor de pós graduação da contabilidade da USP em especial à Valéria Lourenço, Chefe de Seção - Pós-Graduação e a Marcela Fraga Vieira, do curso de **graduação em ciências contábeis** da UFPR, que gentilmente transcreveu a entrevista gravada.

A Revista de Contabilidade e Controladoria teve o prazer de conversar com o Prof. Dr. Masayuki Nakagawa, em sua residência, na data de 17/09/2009.

**RC&C:** Professor Nakagawa, gostaríamos de agradecer antes de tudo por nos receber aqui em sua casa. É um prazer enorme estar com o senhor novamente. E nada melhor para falar da história do que conversar com um pioneiro, que se formou na primeira turma, no novo regime da USP. A **Revista de Contabilidade e**

**Controladoria RC&C** em seu número 1 entrevistou o Professor Dr Antonio de Lureiro Gil que foi o primeiro doutor em Contabilidade da USP e o senhor foi o segundo.

**Dr. Nakagawa:** É verdade, eu sou o segundo doutor.

**RC&C:** Como o senhor optou pela contabilidade?

**Dr. Nakagawa:** Bem, eu na verdade fui forçado a entrar em contabilidade. Eu queria fazer engenharia. Aos dezesseis anos, fui trabalhar numa metalúrgica. Era uma empresa familiar, italiana. E aparentemente eu estava me saindo muito bem, já estava fazendo colegial. No segundo aluno do colegial, estudava matemática, física, química, biologia, eu estava sempre muito bem. Essa metalúrgica produzia peças de 100 toneladas, 200 toneladas... Os proprietários (eram 3 irmãos), um um dia, um deles, o mais velho chegou para mim e disse: "Estou muito satisfeito com você aqui, as informações são de qualidade, estão muito boas, quero conversar um pouco com você." Eu disse: Pois não?! Ele: você está fazendo o que? Eu falei: "Estou me preparando para engenharia. Disse a ele que queria terminar o colegial e iria fazer o vestibular." Ah, que bom! Foi a resposta e não falou mais nada. Depois de alguns meses voltou outra vez: "Você vai fazer engenharia? Puxa, que pena rapaz, se você fizesse contabilidade... nós gostaríamos que você acompanhasse nosso crescimento, desenvolvimento. Aí, você teria uma grande chance de ter sucesso dentro da empresa". Eu disse: "mas eu nem sei o que é contabilidade, eu vou procurar saber e depois te dou uma resposta". Então o que eu fiz, me inscrevi em um curso à distância, que era o único que existia naquela época... tinha rádio técnico, tinha corte e costura, e contabilidade, tinha coisas assim, bem práticas. Esqueci o nome desse curso. Até hoje ele existe.

**RC&C:** Instituto Universal Brasileiro?

**Dr. Nakagawa:** Isso, Instituto Universal Brasileiro. Cheguei em casa, na Vila Prudente, e conversei com meus quatro ou cinco irmãos. Depois reportei

a decisão aos meus patrões. Se a contabilidade vai ser um fator do meu sucesso na empresa, então é isso que eu vou fazer, contabilidade! Eles gostaram da minha decisão. Perguntei então: "Mas por que vocês querem que eu faça contabilidade e não engenharia?" "É porque nosso irmão caçula já está fazendo engenharia e nossa empresa é muito pequena, não comporta dois engenheiros. Se você fizer contabilidade, nós não temos contador, aí teremos um engenheiro e um contador. Vai ser muito bom." Então me inscrevi no curso preparatório para ciências econômicas, não existia ciências contábeis naquela época, e comecei a fazer o curso. O Professor Amaral Rodrigues... ele era da Amaral Associados e dava treinamento para vestibular. Ele foi meu professor de curso pré-vestibular, para entrar na faculdade de economia. Passou-se um ano de curso e meu colega que estava junto comigo lá era o Luiz Cesar Júnior. Sentávamos juntos, almoçávamos juntos, ficamos amigos. Depois de um ano, veio introdução à economia, matemática, estatística... não era o que eu queria. Eu queria fazer contabilidade, fechar balanço. A empresa quer que eu seja um contador para fechar balanço. Acho que você está no curso errado meu amigo, disse-me ele. Esse é um curso de economistas, mas vai abrir um curso de ciências contábeis e atuarias, chegou o vestibular. Passei! Entraram comigo 23 alunos. Era a primeira turma que se formava em função da nova lei. Era a primeira turma do Brasil. E no meio do caminho tinha muita matemática, derivada, cálculo integral, limites, somatórias... meu amigo queria desistir. Mas espera aí, você vai me deixar sozinho? (risos). Ninguém vai desistir. Dei um curso de matemática para ele, para ele poder acompanhar e fomos até o fim.

Então acabei entrando em contabilidade por causa disso. Fui forçado a entrar em contabilidade, eu não sabia o que era contabilidade. Mas aí, do primeiro ao último módulo de ciências contábeis eu fui o primeiro aluno. E no último ainda me deram uma medalha de ouro como melhor aluno. Recebi o prêmio do Presidente da República. A partir daí comecei a gostar realmente da contabilidade, mas não na situação. Eu achava muito chato débito e crédito. Gostava mais da parte do entendimento, para que serve a contabilidade. A parte da matemática, estatística não me interessava muito.

Comecei a trabalhar em custos na empresa. A contabilidade continuava sendo feita por um contador de fora. Elaborava todo o lançamento, mas todo mês o contador fazia o balancete do mês e o balanço individual. Eu usava a contabilidade, os conhecimentos, especialmente de custos para fazer a gestão da empresa. Nessa altura eu já era gerente administrativo e toda parte de controladoria e custos era de minha responsabilidade. Então eu fiquei nessa parte de custos durante 30 anos. Eu me formei em 1952 eu fiquei na empresa até 1972, 20 anos.

Fiz curso de especialização em marketing, em recursos humanos e CPM/PERT. Na década de 1960 surgiu um curso que no Brasil se chamava engenharia operacional. E tinha uns professores da Mauá e da Mackenzie que queriam montar o curso de engenharia operacional. O anúncio era o seguinte: Curso de construção de máquinas e construção de ferramentas. Eu já trabalhava com ferramentaria, a prática eu já tinha, eu queria ter conhecimento matemático. Então eu fui lá ver o que era e eles me explicaram, estamos começando com este curso de especialização e estamos com nosso

projeto lá no Ministério. Estamos batalhando para que saia o curso de engenharia operacional. “Já saiu na Mackenzie, na Mauá e esperamos que o nosso também seja aprovado.” Mas se você quiser fazer aqui com a gente, você faz o curso e depois a gente vê se vai sair ou não. E no final do curso, tive que fazer um projeto de construção de uma máquina, então fiz um projeto de uma plainadora horizontal. Só que, depois de 4 anos, muita gente que fez o operacional do curso, quando ia para a empresa, os colegas gozavam dele, pois você não é engenheiro, então o cara acabava fazendo mais dois anos de engenharia da produção. Então perdeu o sentido. Devido a isso, o projeto foi abandonado. No final do curso, eles deram o certificado em construção de máquina e construção de ferramenta. Eram dois diplomas. Mas foi muito bom.

Paralelamente na empresa, tinha um amigo que era da Iugoslávia, ou daquela região, que estava fazendo um curso americano de engenharia por correspondência e me perguntou se eu gostaria de fazer com ele o curso de engenharia que ele já estava fazendo, no segundo ou terceiro ano. Eu perguntei, como é isso e ele explicou que é por correspondência. Mandam-te uma apostila e você vai respondendo as perguntas. Você conclui o curso, faz o projeto e recebe um diploma dos Estados Unidos. Comecei a fazer, eram dois anos de curso. Depois que meu colega terminou o curso, saiu da empresa para ser engenheiro da Volkswagen. Na época de 1960 e poucos, eu já era diretor administrativo. Eu era gerente e depois me passaram pra diretor.

**RC&C:** E depois professor?

**Dr. Nakagawa:** Foi mais ou menos nesta época que me passaram para

diretor. Em 1972 eu vim pra FEA (Faculdade de Economia e Administração da USP), pra fazer um curso de mercado de capitais. A empresa estava crescendo muito e estava interessada em investimentos. Então fui ver o que era isso. Fui fazer o curso de Mercado de Capitais. Durante o curso, os professores gostaram do meu desempenho e chamaram para ser professor. Eles haviam demitido dois professores e precisaram contratar outros. Haveria um concurso, e eles iriam me ajudar a me preparar. Eu falei que nunca tinha dado aula. Mas o professor Perez insistiu muito.

Depois de um ano mais ou menos, eu já tinha terminado o curso, já tinha o certificado, o pessoal continuou insistindo. Falaram que o concurso ainda não tinha sido aprovado, mas que o seria em breve e, se desse certo, eu ficaria, e caso eu não gostasse eu poderia pedir demissão, para eles não haveria problemas. Mas como eu faço com empresa? E a minha carreira? Naquela altura eu já era diretor. Eles disseram que não teria problemas, pois eu daria aulas à noite, não precisa dar aula durante o dia. Comecei na Universidade em 1973. Eles comentaram que eu tinha experiência na prática, e perguntaram o que eu fazia na empresa. Respondi que trabalhava na área de custos e controladoria. “Puxa que sorte”, ele disse, “você vai lecionar controladoria.” Falei, mas logo assim de cara? Não vou me preparar para ser professor? Ele perguntou: “Quantos anos de experiência você tem?” Ele falou, “pega uns livros, dá uma estuda, se prepara, e na semana que vem você começa a dar aula.”

Fiquei apavorado. Pois era a USP. Naquela semana eu li tudo aquilo e preparei uma apostila, e até hoje eu me orgulho disto. Bom, comecei dar aula, e

no meio do semestre na minha turma tinha só 50% dos alunos. Eles não estão gostando, eram dois alunos e um foi transferido! (Risos). Ai começou realmente a minha atividade na USP, no Departamento de Contabilidade atual. Eu comecei a gostar realmente da profissão.

Em 1974, o professor Perez me chamou, ele como chefe de departamento, e disse que eu precisava fazer um mestrado. As inscrições estavam abertas. Fiz a minha inscrição, fiz a prova e comecei. Em 1972, com a reforma universitária, todas as cadeiras, cátedras, viraram departamentos. Então o titular da cátedra 5, que era o Professor Boucinhas virou chefe de departamento e chamou o Catelli (prof. Dr. Armando Catelli) para ser seu assistente e levou mais alguns com eles. Aí teve essa passagem da cátedra para o departamento.

Comecei a fazer o Mestrado, e tive aula com o Boucinhas, o Milton Frota, o Sérgio (Iudícibus) e o Eliseu (Martins) também. Bom, sei que comecei a me interessar pelo mestrado. Era o primeiro curso de mestrado do Brasil. Eram eu e mais 6. Sabe quanto tempo levei? Em 1973 eu estava terminando o mestrado, acho que foram 5 anos.

**RC&C:** Eu tenho a data, peguei com a Valéria.

**Dr. Nakagawa:** Cinco 5 anos é o dobro do tempo! Mas também, nenhum dos professores sabia orientar. Na minha banca estava o Eliseu, o professor Perez (que era meu orientador) e o Leonardo Cavaleiro de administração. O tema foi contabilidade gerencial. Para terminar a tese, bom, eu não sabia como escrever. Não tinha metodologia, não tinha livro, não tinha ninguém. O que restava, eram as recomendações do Professor Eliseu, que me falou para fazer uma

bibliografia e se você quiser fazer alguma coisa na prática, nada do que você já não saiba. Foi o que fiz. Para terminar o trabalho, meu sogro morava na praia e ele tomava conta de uma casa de um amigo dele que estava vazia. Então me fechei lá por uma semana, peguei a máquina de escrever, e fiquei lá o dia todo durante uma semana. Bom, aí terminei o mestrado. O doutorado eu comecei em 1975 e levei 11 anos.

**RC&C:** Como era feita essa passagem do mestrado para o doutorado?

**Dr. Nagawa:** Era direto, automático. Quem tinha feito mestrado era admitido para o doutorado. Não tinha o que fazer. Se não fizesse você estava fora. Era obrigado pelo regimento. A cada 3 anos, vinha um processo da reitoria para o chefe informar quem já havia crusado. Para mostrar se o cara estava integrado no contexto. Eu levei uns 10, 11 anos. Estava difícil, não tinha com quem contar. Quando eu terminei, era 1986, o Sérgio (Iudícibus), que era o chefe de departamento, me chamou me deu parabéns e me informou que eu iria fazer o pós-doutorado nos Estados Unidos em Contabilidade Gerencial. Eu nem sabia o que era isso. Falei para ele mandar outra pessoa. O departamento estava cheio de pessoas mais novas, eu era o mais velho. Ele falou que teria 2 anos para concluir e voltar com o certificado. O Sérgio me instruiu para fazer a inscrição para concorrer a uma bolsa americana no dia seguinte, que era o último dia de inscrição. Fui tudo assim, na base do susto. Então fui descobrir como fazer minha inscrição, eu não tinha ideia de como fazer. Descobri que tinha que fazer um exame, o TOEFL. Na parte gramatical, até deu para passar. O que eu não passei foi o *listening*. Na sala tinha um alto-falante, você tinha que escutar o que a pessoa falava e escrever, mas ele parecia um

bêbado falando. “Não entendi nada o que se falava”. Não passei. Avisei o pessoal e eles me falaram que não tinha problema, que eu iria fazer um curso preparatório. Para me preparar para a próxima prova. Aí fiz e passei. Fui para lá (Illinois – EUA) e fiquei 1988 e 1989.

Quando cheguei lá, me apresentei para o diretor do centro de pesquisa, era um alemão americanizado. Me apresentei e falei que voltava amanhã. Cheguei no hotel e preparei um relatório de pesquisa. Entreguei para ele no dia seguinte e disse-me que no primeiro semestre, eu teria 10 disciplinas para cursar, manhã, tarde e noite. “Aí pensei, se eu for fazer todas essas disciplinas eu vou ficar louco.” “Boa sorte, disse ele!” No segundo semestre, em vez de 10 eram só 4 disciplinas. No terceiro, eram visitas em empresas, consultoria. O quarto era para fechar o relatório. Estudava em casa, à noite. Eu ia até 4h, 5h da amanhã.

Nas primeiras aulas, eu não entendia o que os professores falavam. Eu tinha um gravador, e anotava tudo o que escreviam no quadro e, em casa, ficava lendo em voz alta para ver se me acostumava com a audição. Depois de 4 meses, comecei a ter aula com um professor que era doutor em finanças internacionais e de repente comecei a entender o que o estava sendo dito.

Tinha um professor coreano, era doutor em matemática e doutor em contabilidade, lecionava métodos de estatística, ele dava bastante econometria. Ele distribuía artigos de finanças e contabilidade e os alunos tinham que descobrir onde estavam as falhas, os erros da aplicação dos modelos matemáticos. Eu não queria me envolver demais, porque quando eu fui bem de matemática foi na década de 1940 e poucos, agora, na década de

1980, 40 anos depois eu teria que estudar tudo de novo. Eu estudei análise bancária, sistema financeiro, muito boa também e tinha uma aula de gestão do processo de consultoria.

O professor trazia a lista das empresas com quem deveríamos conversar, os alunos visitavam essas empresas, entrevistavam os gestores, verificavam os problemas e traziam para a aula à noite. O professor verificava o processo utilizado para chegar a tal resultado e, se necessário, corrigia o diagnóstico. Aí, você tinha que apresentar um projeto, ir até a empresa, obter dados ... era uma aula muito gostosa. Ele interagia muito com os alunos, na casa dele, no laboratório, me envolvi mesmo. Depois, no outro semestre, fui visitar a Harley Davidson, uma empresa de automação e uma outra, qual era mesmo?

**RC&C:** Isso foi lá em Illinois?

**Dr. Nakagawa:** Visitei a sede da ATWOOD's, Santiago, eles tinham 3 prédios de estudos, recebiam 40 mil profissionais por ano.

**RC&C:** E o senhor lecionou lá?

**Dr. Nakagawa:** Lecionei uma disciplina.

**RC&C:** Ouvi falar que o senhor ganhou um prêmio de melhor professor.

**Dr. Nagawa:** Então um professor me convidou para dar aula com eles, me pagaram, 200 dólares por hora. Eles gostaram do que eu preparei para eles. Depois comentaram sobre a possibilidade de eu ficar lá, como assistente. No último semestre, todas as sexta-feira eu organizei uma reunião só de estrangeiros. Indianos, chineses, coreanos. Sexta-feira era o dia em que discutíamos temas de contabilidade gerencial. Tinha o debate e o púlpito também. O objetivo era aprofundar o conhecimento e aproveitávamos para

praticar o inglês. Isso fez muito bem, porque nunca ninguém tinha tido esta iniciativa. Aí o diretor lá do centro, que tinha que mandar relatórios dos alunos, divulgou um relatório para Nova York, Washington, dizendo como eu estava me saindo muito bem e mandou uma cópia para o Sérgio.

**RC&C:** Na carta datada de fevereiro de 1989, que a RC&C teve acesso consta: "... Quero reportar que poucos estudantes causaram uma impressão tão favorável e que o Dr. Nakagawa é extremamente focado nos seus objetivos, trabalha duro. Também é muito ativo e companheiro. É considerado nosso melhor aluno e também cumpriu todo o programa do semestre, completou um programa extremamente difícil no último semestre e preparou vários relatórios para nós, os quais foram elaborados voluntariamente da parte dele e sei que tem reportado isso para sua universidade (USP). [...] Foi uma pessoa que impressionou pela sua ajuda, pela sua solicitude e pelas conquistas do programa.

**RC&C:** Parabéns professor.

**Dr. Nakagawa:** Isso passou para o departamento.

**RC&C:** Eu tinha ouvido falar disso lá na USP, mas nunca tinha visto. Quais foram as felicidades e alegrias que a contabilidade proporcionou para o senhor.

**Dr. Nakagawa:** Na verdade, quando eu fiz contabilidade, não dava para imaginar. Quando eu fiz o curso, eu só sabia a parte técnica. Como fazer balancete, calcular juros. Eu chamo a parte braçal, mecânica. Mas eu nunca gostei dessa parte. O que me deu alegria foi quando eu comecei realmente a fazer doutorado. Foi com o Prof. Cartelli. Me envolvi demais com os recursos que tem a contabilidade. Eu fui assistente dele

no mestrado e no doutorado. Ele era pós graduado em contabilidade de recursos, análise de recursos e controladoria. Eu fui designado como assistente dele, mas não era para eu ficar lá o tempo todo, eu deveria ser o cobrador de notas dele. Mas eu assistia à aula do Prof. Catelli e discutia com a classe. Desde quando eu assumi essa posição, até terminar meu doutorado, ele me “levava no colo”. Eu passava a noite estudando com ele. Eu estudava um sistema integrado, orçamento, contabilidade, custo padrão. Como é que essas coisas todas se integravam. Aí me apaixonei. O professor Catelli ficou espantado de eu ter gostado tanto da contabilidade. Eu comecei a perceber que era muito mais do que débito e crédito. E aí entrou essa revista. Era 1951, *The Accounting Review*, eu nem sabia disso, fui saber disso lá em Illinois e quando voltei fui à biblioteca ver se tinha alguma coisa escrita sobre o que falavam lá. O professor falava “accountacy”, arquivo key e accounting. Arquivo key são registros. Um fato que acontece nas transações e accounting é a interpretação, é entender.

Então lá, eles diziam: nosso curso de mestrado e doutorado é *master in accountacy*, *PhD in accountacy*, não *accounting*. Então em português tinha ciências contábeis, teorias contábeis e a contabilidade propriamente dita. Então teoria e *accountacy* são duas áreas que não podem se desvincular. Porque de um lado você tem os fenômenos. Se os registros são representações, e se o mais o reconhecimento do que acontece, avaliado adequadamente tem-se uma boa interpretação. Mas se isso não foi feito adequadamente, eu não vou ter uma boa interpretação. Então há uma vinculação muito forte e é uma coisa que no Brasil não se mostra tanto, eu vi isso nos Estados Unidos, no Brasil se dá isso como ciência.

Isso foi uma coisa que também aprendi com o Prof. Catelli e fui ver nos Estados Unidos a confirmação do que o Catelli me falava. Quando se faz integração entre contabilidade, custo e controladoria, você está entendendo 3 áreas de conhecimento científico via um sistema. É uma coisa que ultrapassa o registro. Então comecei a pensar muito nisso e comecei a ver nos Estados Unidos a importância e a credibilidade que tem essa representação.

Então comecei a me interessar pela semiótica. Descobri uma tese de doutorado em semiótica nos Estados Unidos de ciências contábeis e na década de 60 na biblioteca da FEA tinha arquivos que falavam sobre semiótica na contabilidade, tudo isso eu passei para o José Maria Dias, quando ele fez o mestrado. A primeira dissertação em semiótica no Brasil é dele. Sei que todas as Universidades têm a dissertação dele. Outro professor utilizou a semiótica, mas para analisar o comportamento do contribuinte para disposição de pagar os impostos. Mas o que me entusiasmou primeiro foi o Catelli, ele que me mostrou essa integração que existe conceitualmente e do ponto de vista sistêmico, via computação, da contabilidade e orçamento. Isso foi na década de 1970 e até hoje essa é minha paixão. Entender e compreender o que é isso. Foi aqui que eu descobri, com a orientação do Catelli, mais as leituras, mais o que aprendi nos Estados Unidos e em contabilidade em si. Aí comecei a descobrir a aplicação da semiótica.

**RC&C:** Essa foi a grande felicidade da descoberta da contabilidade?

**Dr. Nakagawa:** A contabilidade, mais do que eu lhe disse, é uma ciência de interpretação e mais do que só interpretação, de compromisso e comunicação. O Prof. Catelli sempre falava que a contabilidade é

comunicação. Eu não entendia muito bem o porquê. A contabilidade é muito rica. Nós contadores, eramos quase um escravo da lei, hoje estamos nos libertando disso. Com isso a nossa profissão ganha mais peso. E nós não estamos preparando nossos alunos para isso. Essa é uma grande preocupação. Visão, informação, o contador precisa ter isso.

**RC&C:** A contabilidade causou algum constrangimento para o senhor? O senhor decidiu ser engenheiro e virou contador?

**Dr. Nakagawa:** Há um uso comum da palavra engenharia. Engenheirar é construir. E eu gosto de fazer as coisas. Tanto é que eu criei agora, com os amigos, uma idéia que financia projetos inovadores de trabalhos em contabilidade (OPITC), projetos de pesquisas.

**RC&C:** Isso o senhor está conduzindo lá na USP?

**Dr. Nagawa:** Estou começando ... quero atrair colegas, professores, alunos do mestrado e doutorado que queiram participar e discutir comigo via *skype*, internet como isso poderia funcionar. Quero que o pessoal veja a USP como algo exclusivo.

RC&C: Essa OPITC, tem alguma coisa a ver com a semiótica?

**Dr. Nakagawa:** Ela é um novo olhar para a controladoria. Chegar na contabilidade de maneira interessante e inovadora.

RC&C: O senhor nota alguma diferença na contabilidade?

**Dr. Nakagawa:** Contabilização e contabilidade... vou dizer que não, não tem muita diferença. O pessoal chama a contabilização de contabilidade. Se no futuro nós trabalharmos essas duas

linhas, vai surgir muito material para transparência, porque tudo isso é comunicação. Se você olhar pela ótica da comunicação, tem muito pouco.

**RC&C:** O que o senhor acha da contabilidade no mundo atual?

**Dr. Nakagawa:** Quando surgiu a palavra contabilidade, no século XII, XIII, ela vinha formada de duas outras palavras. O verbo contar, cuja derivada é a conta. Na época, se uma pessoa contava certo ela passava a ser uma pessoa contábil, ou seja, confiável. O complemento da palavra contábil é a habilidade de uma pessoa de adquirir essa condição contábil (confiável). E a contabilidade era o meio que fazia isso acontecer. A contabilidade é uma ciência, mas que presta serviços à sociedade. Quando um contador se forma, ao começar a trabalhar, ele recebe um contrato assinado de profissional liberal ou um registro na carteira profissional. Quando ele recebe a carteira, ele acha que se tornou um empregado da empresa. Nada disso, ele continua com o registro no CRC, isto é apenas uma forma de remuneração. O profissional é independente e autônomo em qualquer situação. Quando ele se formou, ele jurou prestar serviços à sociedade e não à empresa. Então a contabilidade faz toda a contabilização, faz a nota explicativa, mas para quem? Para a sociedade. Essa mudança de mentalidade deveria ser trabalhada dentro da graduação. Aliás, tem uma coisa que sempre digo: isso deveria começar lá no primário, porque a confiabilidade das pessoas é isso, é a confiança na sociedade, ter a habilidade de ser confiável, ser contábil. Todas as pessoas deveriam ser contábeis.

**RC&C:** Uma mensagem para os novos mestres da contabilidade.

**Dr. Nakagawa:** Uma recomendação, é que comecem a pensar na contabilidade no contexto da sociedade e não apenas no contexto do mundo econômico. O contador pela sua formação deveria se preocupar com todas as atividades econômicas da empresa, e ele deve prestar contas destas atividades para a sociedade, pois é ela que no fundo, por meio dos recursos políticos, de seus governantes, organiza esta sociedade de tal maneira que contribua para seu bem-estar. E a contabilidade é o instrumento mais plausível de se fazer isto, porque ela trabalha com números. Porque não haverá justiça sem números.

**RC&C:** Uma curiosidade minha. Quem são os seus grandes mestres, orientadores as pessoas por quem você tem carinho especial?

**Dr. Nakagawa:** As pessoas que me impressionaram na faculdade não eram os da área especialização. Eu tive um professor de Introdução à Filosofia... Claudiomiro.... José Inácio... Sociologia.

Da USP foi o professor Catelli, ele me mostrou o que é a Contabilidade. Eu acho que a nossa formação deveria ser mais fortemente voltada para a Sociologia, isto na Faculdade.

Lá na Illinois, quem me impressionou muito foi Mark Johnson, ele que me convidou para dar aula, ele era austríaco, e era professor de contabilidade gerencial, com foco em custos. Ele escreveu um livro de teoria de custos. O que eu aprendi com ele foi que no Brasil só se fala de contabilidade de custos, sendo que existe a gerencial, controladaria, mas que existe alguma coisa que antecede a contabilidade. Existe um esforço que as pessoas fazem para conseguir alguma coisa. O resultado deste esforço pode ser um benefício ou prejuízo. Dois autores

americanos falam sobre este esforço (William e Park). Este é o livro que eu usei no mestrado. Quem dava o curso era o Prof. Catelli. Eu tive acesso a este livro através do Prof. Boucinhas. Na introdução deste livro está o significado de custo: Custo é esforço! Esforço que vai se transformar em ação. Esta ação se transforma em registro. E aí começa a contabilidade. Mas antes disto houve um protocolo que determina quais ações físicas que vão demandar recursos. No uso destes recursos, deve ter-se a preocupação, e isto é uma preocupação de caixa, com a questão da eficiência e eficácia desta ação, pra otimizar a utilização deste bem físico. Tudo isto é para satisfazer tanto o cliente interno quanto externo. E busca-se também a produtividade e eficiência. A eficácia vai se transformar em valor. São estas 3 dimensões que estão por trás da contabilidade de custos. Hoje estou trabalhando em um projeto de custos total certo. O objetivo é achar o caminho certo para esta economia de escopo. É aí que entra a linha *accounting*. É a busca do caminho certo. *Right accounting*. *Accounting* no caso não é registro, é interpretação. Como vivemos no mundo da velocidade, a interpretação tem que ser veloz.

**RC&C:** E sobre aquela sua idéia que o senhor já tinha comentado quando eu estava na USP, ...que o aluno só deveria ter contato com débito e crédito após alguns anos de contabilidade? Achei muito interessante esta idéia.

**Dr. Nagawa:** O que se dá na parte da introdução já é débito e crédito. Depois tem matemática, estatística e cálculo matricial. Já a contabilidade pública, que é vista lá no final, é a conceituação de todos os débitos e créditos que é visto lá no começo. O contador, muitas vezes, tem o poder e nem sabe. Quando se vai debitar ou creditar uma operação

qualquer, ele vai ter que analisar primeiro o que ele vai creditar para ver se aquilo está de acordo com a transação. Segundo, se aquilo vai resultar em um desempenho, para os gestores, a comunidade. Mas para que isso aconteça essas duas coisas, do ponto de vista estratégico, é preciso que esteja de acordo com as especificações. Essa é uma preocupação que tenho e que não é passada para os alunos. É uma idéia que segue a linha *accounting*.

Quando se faz uma análise de custos, analisam-se o banco de dados para se fazer comparações com projetos, por exemplo. O profissional que está fazendo a avaliação tem que ser treinado para ver se aquilo que ele está fazendo é o certo. Então *accounting* é a possibilidade de você fazer o rastreamento de transações. Quem entender o conceito e aplicar este conceito ganha. Está programada para dia 17, uma visita a uma fábrica onde são produzidos peças para caminhões, para que os alunos tenham acesso ao processo de fabricação. Onde começam as transações, o protocolo e as atividades físicas. Isso é para dar suporte e para que vejam como fazer, obter informação. Então você usa a transação informacional, física, para ver onde está a falha, lá no começo. É algo completamente novo, os alunos nunca viram isso na grade de ciências contábeis.

**RC&C:** É aquilo que o professor falou: "... tem que sair da mesa e ir ver como funciona"?

**Dr. Nakagawa:** Já ouviu falar de andragogia? É um modelo do pessoal da FIAT internacional. É uma metodologia. Você tem acesso a esse material com um professor da USP que aplicava muito andragogia. O acesso é em ser professor ([www.serprofessor....](http://www.serprofessor....)). Ele diz que, quando você vai dar um treinamento, na andragogia, você já tem no pensamento o perfil do curso, o treinamento que você vai dar. Mesmo começando do zero, você já tem uma média para acrescentar coisas do interesse dele. Então se forma uma parceria para construir junto o treinamento. Outra técnica é a Ztética, que ensina o aluno o porquê e para que aquilo serve, deixando-o curioso e interessado no assunto.

**RC&C:** Dr. Masayuki, nós agradecemos esta entrevista com a certeza de que mais do que contabilidade e controladoria, o senhor ensinou e ainda está ensinando-nos a viver! Gostaríamos de agradecer por esta oportunidade.

===== RC&C =====