



ENTREVISTA ALFREDO KAPLAN Presidente do Instituto Internacional de Custos

# “A gestão de custos ensina a decidir com cabeça fria e coração quente”

A gestão de custos não deve ser usada para curar, mas como prevenção das “doenças” das empresas.

Francisco Ferreira da Silva  
franciscofsilva@economico.pt

“Tomar decisões com racionalidade e sem demoras” é essencial “porque o tempo de resposta pode ser decisivo na resolução dos problemas”, afirma Alfredo Kaplan, presidente do Instituto Internacional de Custos (IIC), em entrevista por escrito a propósito do XIII Congresso Internacional de Custos que se realiza nos dias 18 e 19 na Alfândega do Porto.

**A gestão de custos é o remédio para os problemas das empresas?**

A meu ver, para resolver os problemas de rentabilidade de uma empresa é necessário analisar: as vendas, as políticas comerciais, os custos fixos, os produtos, os canais de venda, etc. Quer dizer, há muitos factores sobre os quais actuar, o que a gestão de custos procura fazer, mais do que ser um remédio para tratar uma doença grave, é ser capaz de fazer uma análise prévia (o mais objectiva possível) para reduzir “a possível doença”. Por outras palavras, trata-se de medicina preventiva e não de medicina forense.

**Existem alguns problemas possíveis de custos de consultoria para as pequenas e médias empresas? E para microempresas, não será demasiado caro?**

É óbvio que o aconselhamento

“

**Não há um quadro mágico de medidas, mas se seguirmos as orientações da gestão de custos teremos mais hipóteses de tomar decisões adequadas no momento oportuno.**

tem custos. Temos de comparar os custos e os benefícios mas, em minha opinião, a consultoria é importante para a gestão empresarial da maioria das empresas. As microempresas serão, obviamente, objecto de uma análise mais leve, até porque não podem suportar custos significativos. Talvez nesses casos o que se possa fazer é ajudar a pensar em como tomar decisões de forma ágil. Provavelmente, com formação teórico-prática que inclua grupos de PME para minimizar os custos do aconselhamento.

**Pode usar-se a gestão de custos nos sectores público e sem fins lucrativos da mesma forma que nas empresas tradicionais?**

Sem dúvida que sim, é importante que, além da contabilidade financeira, se tomem decisões que levem em conta as questões numéricas e também as não numéricas, para combinar racionalidade com sensibilidade. Sintetizando, os responsáveis dessas empresas devem planear, orçamentar e agir com equilíbrio e inteligência emocional, assim como estar informados e tomar decisões difíceis nos momentos apropriados.

**A gestão de custos é mais útil na indústria ou nos serviços? Quais as principais diferenças?**

Obviamente que entre o sector industrial e dos serviços existem diferenças. Em ambos os casos podemos ver que o mercado posiciona os preços e, em situações de crise, actua fortemente sobre os custos fixos, mesmo que isso seja doloroso. Actua sobre a mão-de-obra, actua ainda mais rapidamente sobre os saques dos proprietários ou sócios das PME e os salários dos executivos das grandes empresas. Também é muito importante actuar para conseguir contribuições dos proprietários, sócios e accionistas. A título de exemplo, questões de rentabilidade e/ou descartabilidade de produtos, sucursais e canais de vendas, criação de novos produtos, custos de angariação de novos clientes, promoções de vendas; são válidos tanto para a indústria e como para os serviços.



Professor da Universidade ORT Uruguai, Alfredo Kaplan afirma que a gestão de custos se aplica tanto nas empresas tradicionais como nos sectores público e sem fins lucrativos.

**Quais são os desafios para a formação universitária em contabilidade e gestão de custos?**

No ensino universitário, é preciso certificar-nos de que os alunos entendem que, em situações de crise, como consultores de gestão, devemos aconselhar o empreendedor não para ser espectador mas para ser actor. De alguma forma, temos de ensinar a pensar com a cabeça fria e o coração quente, para tomarem as decisões com racionalidade e sem demoras, porque o tempo de resposta pode ser decisivo na resolução dos problemas.

**A gestão de custos é realmente o caminho para sair da actual crise económica e financeira?**

Na minha opinião, não há uma varinha mágica para salvar um país ou um sector empresarial de uma crise económica e financeira global. Ouvimos muitas vezes falar de balanceamento de orçamentos, gestão adequada de custos, de adaptar preços à situação de crise, reestruturar custos e passivos, re-

duzir saques dos donos e/ou parceiros das empresas. Mas, se não tivermos uma estratégia de vendas adequada e empresários que apliquem a inteligência emocional para tomar decisões oportunas, é muito difícil conseguir obter mudanças significativas. É claro que diagnosticar todos estes problemas não é possível apenas com a contabilidade financeira, temos de classificar adequadamente os custos para a tomada de decisões. E, por outro lado, devemos compenetrar-nos da realidade da empresa para não falar “de um caso de laboratório”, mas da situação real de uma empresa. Além disso, devemos apostar na causalidade do diagnóstico dos problemas para procurar obter as melhores soluções. Não há um quadro mágico de medidas, cada empresa é diferente da outra, mas se seguirmos estas orientações teremos mais hipóteses de tomar decisões adequadas no momento oportuno. ■

## Gerir pelos custos em tempo de crise

“Gestão pelos Custos: Um Caminho em Tempos de Crise” é o tema do XIII Congresso Internacional de Custos que a OTOC e o Instituto Internacional de Custos realizam amanhã e sexta-feira na Alfândega do Porto. A sessão de abertura contará com a presença de Domingues de Azevedo, baastonário da OTOC, Alfredo Kaplan, presidente do IIC, João Carvalho, presidente da comissão organizadora do congresso e Rui Rio, presidente da Câmara do Porto. Seguir-se-á uma sessão plenária sobre a Evolução da Contabilidade de Gestão com a presença de Alfredo Kaplan, Daniel Carrasco, professor da Universidade de Málaga, e Maria João Major, professora do ISCTE/IUL. O debate será moderado por José António Moreira, professor da FEUP.