

Entrevista



Nosso editor, Prof. Dr. Rodrigo José Guerra Leone, concedeu a seguinte entrevista ao Marcos Yamamoto, responsável pelo setor de Comunicação e Marketing do Conselho Regional de Administração de São Paulo, para compor a reportagem “A chave do cofre” da edição 315, ano 35, da Revista Administrador Profissional.

Qual é a importância estratégica da gestão de custos dentro das empresas?

A gestão de custos tem várias finalidades estratégicas dentro da empresa: conhecer os custos e a lucratividade de cada produto/serviço, de cada processo/atividade ou de cada departamento; formação de preços; decisão sobre volume de produção; decisão sobre continuidade ou interrupção de uma linha, um produto, um serviço ou uma filial e identificação de gargalos com vista à minimização de custos.

Atualmente, como está o mercado de trabalho na área para os administradores?

Há mais demanda pelos serviços de contadores e administradores, porém o mercado está cada vez mais exigente. O mercado precisa de profissionais pró-ativos, de contadores que analisem dados e gerem informações relevantes para a administração, que formem o que chamamos de dueto harmonioso com o administrador.

Quais são os desafios de um controle gerencial de custos e orçamentos integrado, que deve lidar com orçamentos operacionais, variáveis, financeiros, de investimentos ativos e imobilizados?

O maior desafio do controle gerencial de custos e orçamento é gerar informações relevantes para a tomada de decisão. Nesse aspecto, é imprescindível saber lidar com os gastos indiretos, sejam eles custos, despesas, perdas ou investimentos. Saber quando o rateio é indicado e, em caso de ser indicado, que bases utilizar e como mensurá-las.

Diante de uma concorrência de mercado cada vez mais acirrada, como encontrar o mark-up ideal nesse cenário?

O mark-up é uma questão de posicionamento estratégico da empresa. Porém, sua definição deve respeitar uma combinação de custeio, sensibilidade do preço de venda e lucratividade.

De que forma as metodologias de controle, como Balanced Scorecard e ERP, auxiliam os profis-

sionais da área?

Essas metodologias são úteis, pois são metodologias, isto é, são fundamentadas em método. O uso de qualquer ferramenta deve ser guiado por procedimentos, rotinas e metas, definidos em consonância com as estratégias adotadas pela empresa. Com uma visão estratégica, conhecendo a situação atual e os objetivos, a tarefa de controle se torna mais clara.

Quais são as ferramentas mais utilizadas no controle de custos e orçamentos?

As ferramentas dependem do tamanho da empresa e do setor de atuação. Temos visto as mais variadas ferramentas. Porém, o que sempre indicamos é que gestor adote uma ferramenta que gere a informação necessária e suficiente. Para tanto, ela não pode ser tão simples a ponto de não servir, nem tão complexa a ponto de não ser utilizada. Outro ponto importante é que o gestor tenha participação na estruturação dos parâmetros e métricas.

Qual é o papel dos departamentos de controladoria e finanças na obtenção do ponto de equilíbrio dos custos com o volume e o lucro?

Esses são os departamentos responsáveis pela análise do custo-volume-lucro. Eles devem decidir sobre os parâmetros e sobre os métodos de análise. Porém, é preciso que esses departamentos criem condições de levantar os dados necessários e que esses dados retratem a realidade. Costumamos dizer que uma das etapas mais importantes da gestão é a coleta de dados. Não adianta o melhor sistema, baseado na melhor metodologia, com o melhor tratamento de dados e análise de resultados, se os dados não forem fidedignos. É preciso que os departamentos de controladoria e finanças diagnostiquem os dados antes de tratá-los.

Como é a relação desses departamentos com os outros setores da companhia, que demandam investimentos para o cumprimento de suas metas?

Esses departamentos estão na origem e no fim do ciclo. Por isso, é preciso o dueto harmonioso comentado anteriormente. Os gastos devem respeitar os orçamentos e devem produzir resultados que serão avaliados e cobrados. São esses departamentos que geram as informações de orçamento para investimentos e de acompanhamento dos resultados financeiros. Sem a devida comunicação entre os departamentos, as informações recebidas e geradas são incompletas, quando não incorretas e, portanto, inúteis.

É possível definir, de modo geral, como deve ser uma estratégia eficiente de controle de custos?

Além de eficiente, o controle de custos deve ser eficaz. É o que chamamos de excelência. Devemos controlar os custos para gerar as informações relevantes para a tomada de decisão, mas devemos controlá-los dentro da ótica do custo-benefício, respeitando as limitações e as exigências do tamanho da empresa e do setor de atuação. Assim, uma estratégia excelente de controle de custos é:

1. Correta identificação dos dados a serem coletados;
2. Criação/definição de instrumentos de coleta e diagnóstico de dados;
3. Criação/definição dos sistemas de tratamento dos dados e análise dos resultados. Nesse ponto, são definidos os parâmetros de comparação e as métricas mais adequadas;
4. Criação de processos internos que permitam a comunicação das necessidades ao departamento de controle de custos e das informações geradas aos tomadores de decisão.