

CUSTOS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Temos observado que é muito comum encontrar empresários do segmento da prestação de serviços que apresentam dificuldades na Gestão dos Custos em suas empresas. Essas dificuldades caracterizam-se por vários motivos. Alguns deles são:

- o desconhecimento de como devem fazer para saber sobre os custos dos serviços;
- a consideração de que é muito trabalhoso, difícil e complicado controlar, acompanhar e tomar decisões em relação aos custos dos serviços oferecidos;
- o pensamento de que nem sempre isso ajuda a ganhar mais dinheiro.

Esta situação é muito preocupante, pois qualquer atividade empresarial “tocada” sem que seus proprietários tenham domínio sobre os custos do negócio, está sujeita a situações muito desfavoráveis, que podem até levar ao fechamento da empresa.

O objetivo deste texto é reverter esse quadro, contribuindo para que os empresários do segmento de prestação de serviços adquiram o domínio dos custos dos serviços que são prestados.

Possuir o domínio sobre os custos da empresa é importante pelo menos por três razões:

- identificar e saber quanto custam os serviços oferecidos;
- tomar as decisões mais adequadas no enfrentamento da concorrência;
- conhecer os resultados obtidos com as vendas realizadas.

Ressaltamos que o domínio dos custos não está restrito apenas ao controle (registros) dos valores gastos, muito embora seja esta uma etapa inicial e fundamental para a obtenção do domínio. Quem domina os custos da empresa, garante que seus gastos estarão sempre adequados ao tipo de negócio, mantém a produtividade em níveis aceitáveis e reage adequadamente aos fatores de riscos e oportunidades que surgirem em seu segmento.

O que vende uma empresa de Serviços?

Uma Empresa Prestadora de Serviços é essencialmente entendida pela venda de trabalho, ainda que para executar esse trabalho também utilize materiais, produtos, peças, componentes etc. Parece simples, mas muitas pequenas ações precisam ocorrer para que isto aconteça minimamente bem e com certa rentabilidade, ou seja, lucro.

Destas pequenas ações destacamos os controles e, inicialmente, vamos considerá-los como sendo os registros necessários para se conhecer os gastos que acontecem nas empresas. Mas se a questão dos custos é tão importante, por que não é praticada no dia-a-dia?

Muitos empresários alegam que não praticam o controle de custos porque:

- Dá um trabalho danado.

Pode dar, mas ao conhecer algumas formas de controlar e depois de tornar isso uma rotina, é possível reduzir a trabalheira e ainda gostar do que estará sendo feito, afinal o conhecimento sobre a empresa estará aumentando.

- É difícil.

Pode ser, mas apenas no começo, pois será uma novidade para quem nunca fez. E sempre que mudamos algo em nossas vidas precisamos ter persistência para que isso seja incorporado em nossas ações do dia-a-dia.

- Não sabe como fazer.

Em parte isto é verdade, mas até o momento em que descobrir uma maneira de fazer. Para isso, é preciso buscar informações, aprender e aplicar na empresa.

- Isso nunca faz com que se ganhe mais dinheiro:

Mas ajuda a não perder dinheiro. É preciso saber usar os controles para ganhar mais dinheiro, ou não permitir a sua perda. Os controles na empresa servem justamente para que se saiba mais a respeito do que vem acontecendo e com isso resolver problemas ou melhorar ainda mais se estiver tudo bem. Isso é domínio.



O dia-a-dia dos empresários dos pequenos negócios é repleto de muitas atividades e é aí que se encaixa a famosa frase popular do futebol que esclarece bem a ilustração: o empresário tem que cobrar o escanteio, correr para cabecear e marcar o gol.

Afinal, porque estamos insistindo tanto na importância de se conhecer os custos da empresa?

Para deixar você mais confortável, disposto e interessado em ler o que apresentaremos sobre como controlar e ter domínio em custos. Vamos nessa?

Pois bem, quando falamos em Custos, o que é que vem primeiramente em nossa mente? Pensamos imediatamente que se trata do total de gastos que acontece na empresa, certo?

Isso mesmo! Todos os gastos podem ser entendidos como custos. Então concluímos que para se ter domínio dos custos é preciso apenas saber com precisão quanto foi gasto e em que foi gasto. E para isso, o que é preciso?

1º) Consciência e Disciplina:

Consciência de que é preciso saber certinho quanto se gasta e em que se gasta, e disciplina de sempre querer saber. Parece desnecessário dizer isso? Mas não é! Muitos empresários só pensam em saber dos gastos nos momentos de extrema dificuldade financeira. Quando as coisas estão indo bem, não fazem muita questão de ter essa consciência e disciplina.

2º) Um lugar para anotar:

Aonde anotar os valores gastos para fazer o controle é muito relativo a cada tipo de serviço prestado e deve ser elaborado de acordo com suas atividades e com o volume de informações que se tenha para registrar. Para algumas empresas, o velho e bom caderno ainda é uma boa ferramenta para controles, para outras, o computador é imprescindível. Mas em qualquer dos casos é preciso sempre registrar tudo.

3º) Usar as informações:

Esta é uma ação que percebemos não ser feita por muitos empresários, principalmente aqueles que dizem não saber sobre seus custos. Pois é, demonstram consciência e disciplina, anotam tudo, mas não usam as informações que têm em mãos para saber o que de fato aconteceu e o que isso representa para a empresa.

Parece incrível! Como anotam tudo e não sabem o que aconteceu? Pois é, não sabem. Não sabem porque não usam as informações que têm sobre suas empresas, não usam os registros para entender o que acontece com os gastos, não pensam em saber com o que gastaram e mais ainda, o que é possível fazer para gastar menos.

Enfim, utilizar as informações para saber sobre os custos é mais importante que simplesmente registrar os valores gastos. Entender essas informações obtidas nos controles é tudo o que é necessário para tomar decisões e ter domínio dos custos e com isso proporcionar ao negócio condições de enfrentar situações desfavoráveis ou tirar melhor proveito das situações favoráveis. Pois bem, entendido mais sobre o comportamento ideal do empresário quanto a controlar e avaliar os gastos que acontecem na empresa, explicaremos como chegar ao valor do custo total do serviço prestado em uma pequena empresa deste segmento.

Já dissemos que nestas empresas a principal atividade é executar e vender serviços com ou sem a aplicação de materiais, e que os gastos que ocorrem são entendidos como sendo os custos totais da empresa.

A maioria das empresas prestadoras de serviços tem uma particularidade quanto aos Custos Totais: alguns gastos só acontecem quando os clientes solicitam serviços. Por isso, propomos uma separação dos valores gastos em:

- **Custos do Serviço.**
- **Despesas Fixas.**
- **Despesas Variáveis.**

Vamos agora entender os custos e assim explicaremos mais o porquê da necessidade da separação dos gastos.

Custos dos Serviços

São os valores gastos especificamente na realização do serviço. Neste caso, os gastos com pessoal, mão-de-obra e material aplicado (peças, produtos, componentes etc.). O pensamento aqui é assim: Quanto é gasto somente para executar os serviços solicitados pelo cliente. Note que esse valor pode variar em cada tipo de serviço, principalmente em função do material aplicado e do tempo gasto para fazer o serviço.

Opa, espera aí, tempo gasto!?

Isso mesmo, e ressaltamos que, numa empresa de serviços, a mão-de-obra é o que tem de mais importante para vender. É por ter mão-de-obra para vender que ela consegue também vender o material aplicado, caso contrário, ela seria um comércio e não uma prestadora de serviços. Também existem prestadoras de serviços que só vendem mão-de-obra e não aplicam nenhum material ao serviço.

Por isso é preciso separar os Custos dos Serviços em:

- **Custo da Mão-de-Obra.**
- **Custo do Material Aplicado.**

E agora vamos explicar como chegar a cada um desses custos.

Custo da Mão-de-Obra

Para saber o valor de custo da Mão-de-Obra, é preciso conhecer:

1º) Gasto com Mão-de-Obra: é o valor total anual dos gastos com os funcionários da empresa que executam os serviços que são vendidos. Nestes gastos estão considerados:

- salário bruto;
- encargos sobre o salário (férias, 13º salário, FGTS, INSS (*), rescisões trabalhistas etc.);

- benefícios (vale-transporte, cesta básica, assistência médica etc.);
- uniformes e equipamentos de segurança;
- treinamentos.

Notas:

(*) • INSS, como encargos só para o caso de empresa de serviços não optante ou não enquadrada no SIMPLES Federal.

- Verifique outros gastos em sua empresa que estão relacionados especificamente com os funcionários que executam os serviços.
- Consulte também seu contador para saber sobre o que determina o sindicato dos trabalhadores e patronal do seu segmento, com relação a outros benefícios de seus funcionários.
- Os gastos com os outros funcionários (receptionista, telefonista, auxiliar de escritório etc.) também serão considerados no custo total, mas não neste momento.

Vamos considerar, para exemplo dos cálculos, um valor total anual de R\$ 30.940,00 de gastos com funcionários que executam os serviços.

2º) Capacidade Produtiva: é o total anual de horas efetivas que a empresa dispõe para vendas. Devem ser consideradas somente as horas daqueles funcionários que executam os serviços. Podemos considerar que isso é o estoque de horas que a empresa de serviços tem para vender e assim pagar todos os seus gastos.

1 Quanto mais eficiente for o aproveitamento das horas do pessoal que executa os serviços, melhores os resultados da empresa prestadora de serviços, pense nisso também para reduzir custos.

Como calcular a Capacidade Produtiva em Prestadoras de Serviços?

No caso das pequenas empresas do segmento de serviços, vamos propor uma maneira bem simples de encontrar o total de horas disponíveis. Obtenha as seguintes informações:

- **Horas Diárias e Efetivas de Trabalho:** considere o tempo (total de horas) que é utilizado para a realização dos serviços diariamente. Lembre-se de descontar o tempo de almoço, do cafezinho, de uma espreguiçada, das idas ao banheiro etc.
- **Dias Úteis de Trabalho:** considere o total de dias úteis do ano nos quais sua empresa poderá vender e realizar os serviços. Lembre-se de descontar os dias de folga, os feriados e os dias de férias do pessoal que executa os serviços.

Para ter então a Capacidade Produtiva, que é o total de horas disponíveis em um ano de trabalho, faça assim:

$$\text{Capacidade Produtiva} = \text{Horas Diárias Efetivas} \times \text{Total de Dias Úteis de Trabalho}$$

Exemplo:

Horas Diárias Efetivas = 7 horas

Dias Úteis de Trabalho no Ano = 260 dias

Capacidade Produtiva = 7 horas x 260 dias
Capacidade Produtiva = 1820 horas no ano.

Nota: É importante que você acompanhe sempre a apuração das horas diárias e do número de dias úteis do ano. Lembre-se que isso indicará o total de horas que sua empresa tem em estoque e precisará vender para pagar as contas. Qualquer hora não vendida desse estoque e/ou qualquer perda de tempo, significarão perda de dinheiro.

Agora que temos o valor total gasto com os Funcionários que executam serviços (R\$ 30.940,00) e o total de horas disponíveis para venda (1820 horas no ano), podemos calcular o custo da mão-de-obra, especificamente o custo para 1 hora de trabalho:

Custo da Mão-de-Obra = Total de Gastos c/Funcionários ÷ Total de Horas Disponíveis
Custo da Mão-de-Obra = R\$ 30.940,00 ÷ 1820 horas
Custo da Mão-de-Obra = R\$ 17,00 por hora

Esse é o valor de cada hora da mão-de-obra e que será utilizado no momento de preparar o orçamento do serviço que o cliente está pedindo. Para isto você precisa avaliar quanto é o tempo de mão-de-obra que será preciso para fazer o serviço do cliente.

Exemplo:

Tempo avaliado para o serviço do cliente: 5 horas
Custo total da mão-de-obra = Tempo de Serviço
x Valor da Hora
Custo total da mão-de-obra = 5 horas x R\$ 17,00/h
Custo total da mão-de-obra = R\$ 85,00

Custo do Material Aplicado

Em cada serviço a ser executado, quando existe a necessidade de aplicar materiais (peças, produtos, componentes etc.) também é feita a apuração do total de materiais necessários à realização do serviço. Para determinar o custo do material aplicado é só considerar a quantidade do que vai ser utilizado e o valor que é pago por esse material. Então

concluimos que

é preciso pensar assim: **Qual é o total de gastos para ter os materiais que serão aplicados no serviço prestado?**

3 Não é preciso ter estoque de todos os materiais. Esta é também uma forma de cuidar dos custos e pode evitar o pagamento de juros. Para isso, tenha um bom relacionamento com fornecedores e mantenha em estoque somente o imprescindível.

2 Este valor do custo da mão-de-obra sempre dependerá dos seus controles e acompanhamento dos gastos totais com esses funcionários, do total real das horas disponíveis e mais do tempo realmente gasto com a realização do serviço. Já pensou estimar 5 horas, negociar isso com o cliente e depois na hora de fazer o serviço gastar mais que 5 horas? Quem pagará essa diferença? O mais provável é que seja você mesmo, por isso esteja atento!

Vamos exemplificar o cálculo desse custo, considerando, além do valor de compra dos materiais, outros valores relativos ao ICMS (Impostos sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços), ao IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), ao frete e aos serviços de terceiros. Explicaremos esses valores considerando as empresas prestadoras de serviços que estejam enquadradas como:

- Optante pelo SIMPLES Paulista: benefícios de impostos para micro e pequenas empresas no Estado de São Paulo.

Nota: Avalie melhor essa opção pelo SIMPLES Paulista, porque conforme legislação, sua empresa poderá pagar esse imposto sobre as vendas de serviços e peças, mesmo que destacadas na nota fiscal. Sem a opção paga-se o ICMS somente sobre as notas fiscais relativas às vendas de materiais (peças, produtos, componentes etc.).

Contribuinte do ICMS

Ao ler os exemplos de cálculos, avalie e selecione, entre as situações e condições apresentadas, a que é mais apropriada para sua empresa. As empresas prestadoras de serviços, no momento da compra de materiais, podem estar sujeitas ao:

Pagamento da Diferença do ICMS: quando a empresa prestadora de serviços é optante pelo SIMPLES Paulista e compra os materiais de outros Estados cuja alíquota do ICMS é menor que a alíquota do ICMS em São Paulo, paga sobre o valor da compra o valor correspondente a essa diferença das alíquotas.

Ex.: Se no Estado em que os materiais foram comprados a alíquota do ICMS é de 12% e em São Paulo essa alíquota é de 18%, a empresa tem que pagar mais 6% sobre o valor da compra, como diferença dessas alíquotas de ICMS, e essa diferença deve ser considerada integralmente como custo do material aplicado.

4 Sendo possível encontrar as mesmas mercadorias de outros Estados em São Paulo, é preciso avaliar as condições oferecidas em função dessa diferença de ICMS.

Aproveitamento do ICMS da compra

Somente quando a empresa prestadora de serviços está enquadrada como contribuinte do ICMS ela pode utilizar o valor do ICMS das compras para deduzir o valor do ICMS relativo à venda dos materiais. É o que se chama aproveitamento do crédito de ICMS. A empresa nessa condição, para ter o valor dos custos, deve retirar do valor dos materiais adquiridos o valor do ICMS da compra.

Nota: As alíquotas de ICMS podem ser diferentes em função do tipo de materiais, ou do Estado em que são comprados (consulte também seu contador).

Acréscimo do IPI

Alguns dos materiais referentes a produtos industrializados podem estar sujeitos ao pagamento deste imposto. Tanto a empresa prestadora de serviços optante do SIMPLES Paulista, quanto aquela que for Contribuinte do ICMS, devem considerar o valor do IPI de cada material como custo do material.

5 Saiba mais sobre os impostos de sua empresa conversando com seu contador. Veja com ele enquadramentos que permitam uma melhor condição para o pagamento dos impostos.

Pagamento de Frete

Quando sobre alguma compra ocorrer o pagamento de frete, esse valor deve ser somado ao valor de compra dos materiais para o cálculo do custo.

Neste caso, seguem as regras anteriores relativas ao ICMS. Se a empresa for optante do SIMPLES Paulista, deve considerar o valor total do frete, que também é tributado pelo ICMS, como componente de custo do material. Mas se a empresa prestadora de serviços é contribuinte do ICMS, então deverá considerar o valor do frete sem o valor do respectivo ICMS, pois este será compensado no valor do ICMS da venda desses materiais.

Pagamento dos Serviços de Terceiros: pode ser preciso contratar serviços de terceiros para adequar os materiais que serão aplicados aos serviços. Neste caso a empresa tem que considerar esse valor também como custo do material aplicado.

Agora vamos exemplificar tudo o que foi explicado para ter o valor de custo do material aplicado aos serviços, desta forma:

Se sua empresa é optante do SIMPLES Paulista, sugerimos que você aprecie o exemplo dos cálculos para chegar ao custo das mercadorias na **situação 1** e depois continue a leitura a partir da indicação  na **página 12**.

Se sua empresa é Contribuinte do ICMS, sugerimos que você aprecie o exemplo dos cálculos para chegar ao custo das mercadorias na **situação 2** e depois continue a leitura a partir da indicação  na **página 12**.

Situação 1: Empresa Optante do SIMPLES Paulista

Vamos considerar a situação mais completa, isto é, compra de materiais em outro Estado com alíquota de ICMS menor que a do Estado de São Paulo, com IPI, com frete e serviços de terceiros. Como achar o custo desses materiais?

Então, supondo:

- que o valor dos materiais comprados tenha sido de R\$ 40,43 e que o valor do IPI desses materiais seja de R\$ 2,02.

O valor total da compra é de R\$ 42,45, isto é, (R\$ 40,43 + R\$ 2,02).

- que esta compra tenha sido realizada em um Estado onde a alíquota do ICMS seja de 12% e que em São Paulo a alíquota do ICMS destas mercadorias é de 18%. A diferença do ICMS é de 6%, ou seja, (18% - 12%). E o valor dessa diferença sobre o valor da compra é:

Diferença do ICMS = R\$ 2,55, resultado da conta (R\$ 42,45 x 6%).

- que o valor do frete para esses materiais seja de R\$ 1,70.

Explicação sobre o frete:

Se a compra contém materiais para vários serviços, a distribuição do frete pode ser feita encontrando-se o percentual do frete sobre o valor da compra:

valor dos materiais comprados para vários serviços = R\$ 200,00
 valor do frete desta compra = R\$ 8,00
 $\% \text{ do frete sobre a compra} = (\text{valor do frete} \div \text{valor da compra}) \times 100$
 $\% \text{ do frete sobre a compra} = (\text{R\$ } 8,00 \div \text{R\$ } 200,00) \times 100$
 $\% \text{ do frete sobre a compra} = 4 \%$

Esse % do frete deve ser considerado e somado ao valor de custo dos materiais.

Assim, no nosso exemplo, o material utilizado no serviço custou R\$ 42,45, mas ainda devemos somar a parcela correspondente ao custo do frete. Se na compra total exemplificada foram pagos R\$ 8,00 de frete, quanto do custo do frete podemos utilizar no custo do serviço que queremos calcular?

Basta calcular quanto de frete é referente aos R\$ 42,45, que é R\$ 1,70, ou seja, 4% de R\$ 42,45 (a conta é R\$ 42,45 x 0,04 = R\$ 1,70).

- que o valor dos serviços de terceiros para adequar materiais tenha sido de R\$ 5,00.

Agora, para saber o valor total dos custos dos materiais aplicados, temos que somar ao valor dos materiais o valor da diferença do ICMS mais o valor do frete mais valor dos serviços de terceiros (valor dos materiais + valor da diferença do ICMS + valor do frete + valor dos serviços de terceiros):

Custo do Material Aplicado = R\$ 51,70, ou seja, (R\$ 42,45 + R\$ 2,55 + R\$ 1,70 + R\$ 5,00)

Situação 2: Empresa Contribuinte do ICMS

Vamos considerar a situação mais completa, isto é, compra de materiais com tributação do ICMS, com IPI, com frete e serviços de terceiros. Como achar o custo desses materiais?

Então, supondo:

- que o valor dos materiais comprados tenha sido de R\$ 40,43.
- que a alíquota do ICMS desses materiais seja de 18 %.

O valor do crédito do ICMS dessa compra, em cada material, é apurado através da aplicação da alíquota do ICMS sobre o valor comprado de materiais:

Crédito do ICMS da compra = R\$ 7,27, ou seja, (R\$ 40,43 x 18%).

- que o valor do IPI desses materiais seja R\$ 2,02.

O valor total da compra é de R\$ 42,45, ou seja, (R\$ 40,43 + R\$ 2,02).

- que o valor do frete sem o ICMS seja de R\$ 1,49.

Explicação do valor do frete sem ICMS:

Se a compra contém materiais para vários serviços, a distribuição do frete pode ser feita encontrando-se o percentual do frete sobre o valor da compra:

valor da compra de materiais para vários serviços = R\$ 200,00
 valor do frete desta compra = R\$ 8,00
 alíquota do ICMS do frete = 12 %
 crédito do ICMS relativo ao frete = R\$ 0,96, resultado da conta (R\$ 8,00 x 12 %)
 valor do frete sem o ICMS = R\$ 7,04, ou seja, (R\$ 8,00 - R\$ 0,96)
 % do frete sobre a compra = (valor do frete sem ICMS ÷ valor da compra) x 100
 % do frete sobre a compra = 3,5 % (R\$ 7,04 ÷ R\$ 200,00)

Esse % do frete deve ser considerado e somado ao custo dos materiais.

Assim, no nosso exemplo, o material utilizado foi comprado por R\$ 42,45, mas ainda devemos achar a parcela correspondente ao custo do frete. Se na compra total exemplificada o valor do frete sem ICMS vale R\$ 7,04, quanto do valor do frete podemos utilizar no custo do serviço que queremos calcular?

Basta calcular quanto de frete é referente aos R\$ 42,45, que é R\$ 1,49, ou seja 3,5% de R\$ 42,45, (a conta é R\$ 42,45 x 0,035 = R\$ 1,49)

- que o valor dos serviços de terceiros para adequar materiais tenha sido de R\$ 5,00.

Para saber o valor total dos custos dos materiais aplicados temos que somar ao valor dos materiais, o valor do frete sem o ICMS, mais o valor dos serviços de terceiros e **subtrair** o valor do crédito do ICMS da compra, ou seja, (valor dos materiais + valor do frete sem ICMS + valor dos serviços de terceiros – valor do crédito do ICMS da compra):

custo do material aplicado = R\$ 41,67, ou seja, (R\$ 42,45 + R\$ 1,49 + R\$ 5,00 - R\$ 7,27).

Nota: converse também com seu contador a respeito dos impostos sobre compra de materiais. Se precisar de mais informações em como tratar os custos dos materiais, procure uma unidade do SEBRAE mais próxima.

Considerando agora os custos encontrados em nosso exemplo:

- custo da mão-de-obra = R\$ 85,00 e
- custo do material aplicado = R\$ 51,70 (situação 1)

Temos como custo dos serviços o valor de R\$ 136,70, resultado da conta (R\$ 85,00 + R\$ 51,70).

 Cuide com bastante atenção da apuração destes valores de custos em sua empresa, pois eles serão utilizados para:

- registrar no estoque, quando necessário, o valor de custo dos materiais aplicados aos serviços, quer seja manualmente, quer seja informatizado. Aliás, se a empresa já estiver informatizada, estas contas todas serão realizadas com maior agilidade;
- calcular o preço de venda dos serviços, sendo que para isso também terão que ser considerados outros gastos que ocorrem, como impostos sobre as vendas, comissões de vendedores e as despesas fixas, sobre os quais falaremos a seguir.

- avaliar os resultados das vendas, se o volume que a empresa vende tem gerado lucro ou não;
- avaliar o ganho bruto em cada serviço que é vendido;
- avaliar sua eficiência na gestão da capacidade produtiva. Ter e vender o máximo possível de horas disponíveis;
- decidir melhor quanto à quantidade de funcionários necessários em sua empresa para prestar serviços em função da capacidade produtiva (horas disponíveis), do custo de cada hora e do volume de serviços que a empresa venderá;
- decidir melhor no momento da venda outras condições especiais de preços.

Procure também, se precisar, mais informações sobre controle de estoque, cálculo do preço de venda, apuração do lucro e da margem de contribuição em empresas prestadoras de serviços.

Nota: Algumas empresas prestadoras de serviços, como escolas, vendem um mesmo serviço para vários clientes, por exemplo, um curso. Isso faz com que os gastos específicos do serviço, como professores e materiais didáticos e os demais custos (despesas fixas e variáveis), sejam calculados em função do curso e não diretamente em cada cliente.

Uma ferramenta muito apropriada para alguns tipos de empresas prestadoras de serviços é a O. S. - Ordem de Serviço. Trata-se de um formulário que, independente do formato, detalha as informações relativas aos dados cadastrais do cliente, dos serviços solicitados, dos custos, do valor negociado, da condição e forma de pagamentos, do prazo de entrega etc., e por isto pode se tornar excelente instrumento de avaliação dos resultados.

6 Negocie bem sempre que estiver comprando, tenha mais de um fornecedor para negociar, saiba sempre qual o volume ideal que sua empresa precisa que seja comprado, e tenha uma equipe adequada de funcionários para prestar serviços às necessidades da empresa. Evite ao máximo a ociosidade. Hoje, os ganhos nas compras de materiais e mão-de-obra são muito importantes para o sucesso da empresa, pois permitem custos e preços mais competitivos.

Usar essas informações do orçamento em comparação com as informações do que aconteceu quando terminado o serviço é fundamental para administração dos custos totais. Veja bem, você vai poder comparar:

- o tempo previsto com o tempo que realmente foi gasto;
- a quantidade prevista de materiais com a quantidade realmente aplicada;
- o valor orçado dos materiais com o valor realmente negociado com o Fornecedor.

Só isso já é o suficiente para você saber bastante o que vem acontecendo com os custos em cada serviço vendido e até mesmo os resultados totais da empresa. E aí fica possível tomar decisões que melhorem a sua empresa.

Mas para chegarmos ao “custo total dos serviços”, precisamos ainda tratar de outros gastos, que são as despesas fixas e variáveis. Vamos lá, você vai gostar de saber mais sobre estes custos!

Despesas Fixas

São assim tratados todos os gastos que acontecem independentemente de serviços terem sido executados. São valores gastos com o funcionamento da empresa, isto é, a estrutura montada para prestar serviços, exceto os gastos com os funcionários que executam os serviços diretamente, porque este valor já está considerado no custo da mão-de-obra. Lembra-se?

Agora a questão a ser respondida é: quanto a empresa gasta por mês, havendo ou não vendas de serviços?

Os gastos mais comuns neste caso são:

- aluguel;
- IPTU;
- salários fixos e encargos sobre salários (férias, 13º salário, FGTS, INSS - parte do empregador, rescisões contratuais e outros que sua empresa tenha).
- contas de telefone, água, gás e energia elétrica;
- pagamento do contador (inclusive 13º, se estiver acertado assim);
- material de escritório (notas fiscais, impressos etc.);
- manutenções: do prédio, de equipamentos, do maquinário e veículos etc.;
- propaganda (ainda que feita só de vez em quando);
- consumo de combustível e pedágios;
- despesas bancárias;
- serviços de apoio e proteção ao crédito;
- Associações e sindicatos respectivos ao segmento;
- treinamento dos funcionários e do empresário etc.

Ah! Faltou falar da remuneração do dono da empresa. Quando ele trabalha na empresa, ela é chamada de pró-labore. Este pagamento precisa ser considerado como despesa fixa e seu valor precisa ser definido em função da possibilidade da empresa pagar, não em função das necessidades pessoais do dono. É preciso estabelecer esse valor e respeitar isso no caixa, ou seja, retira-se do caixa apenas esse valor.

Perceba que os valores desses gastos a cada mês podem ser diferentes (por exemplo: a conta do telefone, de energia etc.). Assim, é melhor que se apure o montante anual desses gastos, para a partir daí poder achar com precisão, o valor médio mensal de despesas fixas.

Para isso, se não tiver controles informatizados, crie uma folha, um caderno, uma planilha, onde estes gastos possam ser anotados sempre, todos os meses, e assim você encontrará facilmente o valor total dessas despesas no ano.

É importante que você tenha tudo isso anotado, pois assim você terá condições de visualizar o comportamento desses gastos na sua empresa: se estão aumentando, diminuindo ou o que mais está acontecendo, e aí tomar decisões que melhorem as situações percebidas. Estabeleça um propósito: fazer o que é preciso na empresa sempre com o menor gasto em despesas fixas. É importante observar que o controle e o conhecimento do valor das despesas fixas da empresa permite:

- apurar quanto esses gastos representam do valor das vendas;
- definir quanto é obrigatório vender para conseguir pagar pelo menos as despesas fixas, mesmo sem lucro. Isso também é conhecido como ponto de equilíbrio;
- rever sempre qual a melhor condição para a empresa em relação aos valores totais de despesas fixas;
- saber exatamente quanto o volume total vendido no mês apresentou de resultado e se isso foi lucro ou prejuízo;
- considerar no preço de venda, juntamente com os outros custos dos serviços, um valor que contribua para pagar as despesas fixas. Como? Vamos esclarecer isso.

Uma das grandes dificuldades que os empresários do segmento da prestação de serviços costumam alegar quanto às despesas fixas é como podem aplicar uma parte do valor total de despesas fixas em cada serviço prestado.

De fato fica uma conta meio sem sentido, se pensarmos que as despesas fixas existem independentemente dos serviços vendidos. Mas também é preciso pensar que a empresa paga despesas fixas com o dinheiro recebido das vendas, e por isso, é necessário considerar as despesas fixas no custo total dos serviços e ainda assim, ter preços competitivos frente aos concorrentes. Para isso, indicamos um caminho que consideramos mais adequado às pequenas empresas prestadoras de serviços e pedimos sua observação para esta afirmação:

Uma empresa prestadora de serviços, via de regra, vende horas. Portanto, as horas vendidas é que pagam as despesas fixas. Certo?

Sendo assim, consideramos apropriado distribuir o valor das despesas fixas pela capacidade produtiva da empresa (horas disponíveis para vender). Por isso é preciso muita atenção quanto a não ter o máximo de produtividade na execução do serviço e nem eficiência para vender todas as horas, pois, desta forma, cada hora de capacidade não vendida representa parte das despesas fixas que não serão cobertas pelas vendas.

1º passo: apurar o valor total anual das despesas fixas. Tenha sempre anotado tudo o que é gasto mês-a-mês e totalize quanto isso representa todos os anos em sua empresa. Assim, você vai avaliar e decidir sobre o que está acontecendo com estes gastos a cada ano.

Exemplo:

Valor Anual das Despesas Fixas = R\$ 42.406,00.

2º passo: dividir o valor encontrado das despesas fixas pela quantidade de horas disponíveis (capacidade produtiva), para encontrar quanto custa, em despesas fixas, uma hora da empresa.

Exemplo:

valor anual das despesas fixas = R\$ 42.406,00
 capacidade produtiva = 1820 horas (conforme apurado anteriormente)
 despesas fixas por hora = valor anual das despesas fixas ÷ capacidade produtiva
 despesas fixas por hora = R\$ 42.406,00 ÷ 1820 horas
 despesas fixas por hora = R\$ 23,30

Esse valor é aplicado aos serviços de acordo com a estimativa do total de horas que serão utilizadas. Em nosso exemplo, tínhamos definido um serviço que iria utilizar 5 horas da empresa e, sendo assim, o valor de despesas fixas para este serviço será de R\$ 116,50 (5 horas x R\$ 23,30 cada hora).

Então resumindo, temos até aqui em nosso exemplo inicial de um serviço vendido, o valor de R\$ 253,20 sendo:

custo da mão-de-obra = R\$ 85,00
custo do material aplicado = R\$ 51,70
despesas fixas = R\$ 116,50
total = R\$ 253,20

Notas:

- As empresas que estão iniciando ou que ainda não têm como apurar o total anual dos valores de despesas fixas, devem prever, em orçamento, o valor total das despesas fixas. Procure, se precisar, maiores informações a respeito dessas projeções.

- Empresas de serviços, como escolas, que vendem o mesmo serviço para vários clientes, devem aplicar as despesas fixas ao total de horas desse serviço. A vantagem pode ser que várias pessoas pagarão pelo custo total do serviço. Exemplo: para um curso que tenha duração no ano de 120 horas, deve-se considerar 120 horas vezes o valor das despesas fixas por hora.

- Se sua empresa prestadora de serviços freqüentemente comercializa peças, produtos, materiais, componentes etc., independente de ter também vendido o serviço, procure maiores informações sobre custos no comércio.

7 Lembre-se dos momentos de queda das vendas, períodos em que o volume de vendas da empresa fica abaixo do normal. Esteja atento a isto, pois nos meses em que as vendas são normais em quantidade e em valor total, devem contribuir para pagar todos os custos do mês e ainda proporcionar sobra suficiente de recursos financeiros para ajudar a pagar os custos dos meses em que as vendas diminuem.

Além das despesas fixas, é preciso pensar nos investimentos realizados na aquisição de equipamentos, máquinas, veículos, computadores, instalações do prédio etc., coisas que a empresa não fica comprando todos os meses e que na verdade, usa por vários anos.

Do valor total desses investimentos já pagos ou ainda a serem pagos, também é necessário apurar o valor mensal, que será considerado como a depreciação, ou o valor relativo ao desgaste pelo uso. O valor da depreciação mensal deve ser somado ao total das despesas fixas para ser aplicado aos custos dos serviços.

Mas por que isso é preciso?

Para ter nos preços de venda dos serviços um valor que possibilite a reposição desse investimento quando já estiver sem condições de uso.

Uma forma de encontrar o valor da depreciação leva em consideração três informações, que veremos a seguir. Vamos também, a partir de agora, chamar o investimento de Bem, pois trata-se de uma propriedade da empresa, isto é, um bem que ela possui. As três informações para se saber a depreciação são:

- **valor de aquisição do Bem: é o valor efetivamente pago por ele.**
- **valor residual: é o valor que alguém está disposto a pagar (no caso de ser vendido mesmo estando usado).**
- **tempo de vida útil do Bem: é o tempo, em meses, estimado de duração do bem.**

Tendo essas três informações, o valor da depreciação pode ser encontrado pela conta:

$(\text{valor do Bem} - \text{valor residual}) \div \text{tempo de vida útil em meses}.$

- primeiro subtraia do valor do Bem o valor residual, depois divida o resultado encontrado pelo tempo de vida útil em meses e tem-se o valor da depreciação.

Exemplo:

valor de compra de uma máquina = R\$ 32.000,00
tempo de vida útil = 120 meses (10 anos)
valor de mercado hoje para essa mesma máquina com 10 anos de uso = R\$ 7.000,00
valor da depreciação mensal = $(\text{R\$ } 32.000,00 - \text{R\$ } 7.000,00) \div 120 \text{ meses}$
valor da depreciação mensal = R\$ 25.000,00 $\div$ 120 meses
valor da depreciação mensal = R\$ 208,33

Esse é o valor que as vendas têm que ajudar a fazer sobrar na caixa da empresa para que seja possível trocar a máquina ao final dos 120 meses. Deve, portanto, ser somado ao total das despesas fixas mensais para ser aplicado aos custos.

Despesas Variáveis

São os valores gastos quando se realiza vendas de serviços. Normalmente, são considerados como despesas variáveis os impostos sobre a venda e a comissão de vendedores, caso essa seja uma condição existente em sua empresa de serviços. Porém, em cada empresa é preciso avaliar os valores gastos em função do valor da venda e considerá-los como despesas variáveis. Por exemplo: taxa de administração sobre as vendas realizadas através de cartões de crédito, comissão de franqueadoras etc.

Outra situação que pode ser entendida como variável, dependendo do caso, é a da CPMF, pois se o recebimento das vendas for depositado em conta corrente e utilizado para pagamentos, ocorrerá a cobrança do percentual da CPMF. Desta forma, pode-se até admitir que esse % da CPMF está incidindo sobre o valor das vendas e que portanto é variável.

8 As despesas variáveis também têm que ser anotadas todos os meses em seus controles.

9 Negocie sempre que possível melhores taxas com as administradoras de cartão de crédito e/ou franqueadoras.

10 Comissão sobre Vendas: considere um percentual que realmente contemple o esforço de venda.

11 Impostos sobre Venda: avalie se a carga tributária sobre as vendas da empresa estão adequadas para o tipo de negócios realizados, ou se ainda é possível algum enquadramento que reduza o valor dessas despesas.

Podemos dizer que controlar e saber o valor e as condições das despesas variáveis permitem ao empresário:

- estabelecer melhor os preços de vendas dos serviços;
- completar o entendimento e o conhecimento sobre o valor total de custo dos serviços prestados;
- apurar melhor o ganho bruto que está tendo em cada venda realizada;
- apurar com mais precisão os resultados obtidos das vendas totais, se lucro ou prejuízo;
- negociar com maior segurança, possíveis descontos nos preços em determinadas situações especiais de vendas.

Para saber mais sobre preço de venda, ganho bruto, resultado das vendas e promoções de vendas, procure uma unidade do SEBRAE mais próxima.

Agora vem uma questão: como colocar as despesas variáveis nos custos dos serviços se só é possível saber o valor destas despesas depois que se tem o preço de venda dos serviços?

Como as despesas variáveis normalmente representam um percentual do valor da venda, elas somente são consideradas nos custos dos serviços no momento de determinar o valor do preço de venda, ou após ter sido realizada a venda, para se saber quanto terá que ser pago (impostos, comissões etc.). Mas utilizando os exemplos anteriores, com os quais queremos chegar ao custo total dos serviços, vamos adotar um valor de preço de venda daquele serviço de 5 horas, como sendo R\$ 335,00. Reforçamos que só é possível encontrar o valor em R\$ das despesas variáveis após saber os preços de vendas dos serviços.

Supondo que sobre o preço de venda desse serviço tenha que ser pago:

- Impostos sobre a venda (federal, estadual e municipal) = 12%

A alíquota dos impostos sobre a venda é também proporcional ao enquadramento da empresa nos seguintes regimes de tributação:

- Governo Federal: SIMPLES Federal, lucro presumido e lucro real.
- Governo Estadual: SIMPLES Paulista ou contribuinte do ICMS.
- Governo Municipal: ISSQN - Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza.

Nota: converse também com seu contador para saber mais sobre regimes de tributação das vendas.

- Comissão de vendedores = 3%

Temos um total de 15% de despesas variáveis, que são pagas quando a venda é realizada, com o preço de R\$ 335,00. Essas despesas correspondem ao valor de: R\$ 50,25 (R\$ 335,00 x 15%).

Agora, considerando esse valor de despesas variáveis mais os outros valores de custo do serviço já calculados, temos o valor do custo total do serviço, que é de R\$ 303,45.

Custo total do serviço = R\$ 303,45, resultado de (R\$ 85,00 + R\$ 51,70 + R\$ 116,50 + R\$ 50,25). Lembra-se? R\$ 85,00 é o custo da mão-de-obra, R\$ 51,70 é o custo de material aplicado, R\$ 116,50 refere-se às despesas fixas e R\$ 50,25, às despesas variáveis. Pronto, ponha tudo isso em prática. Você obterá os custos da empresa e com isso os custos dos serviços prestados. Vamos resumir:

Valor total dos Custos dos Serviços = (Custo da Mão-de-Obra + Custo do Material Aplicado + Valor das Despesas Fixas + Despesas Variáveis da Venda).



Reveja isso em sua empresa, use estas orientações, valorize mais seus controles (anotar, avaliar e decidir) dos valores gastos, pois eles indicam os custos em sua empresa. Assim você estará desenvolvendo o domínio de seus custos e poderá realizar também melhores negócios, tornando sua empresa mais competitiva e mais rentável.

DÚVIDAS OU SUGESTÕES, CONSULTE UMA DAS UNIDADES DO SEBRAE

ACRE

(68) 223.2100

ALAGOAS

(82) 216.1600

AMAPÁ

(96) 214.1404

AMAZONAS

(92) 622.1918

BAHIA

(71) 320.4300

CEARÁ

(85) 255.6600

DISTRITO FEDERAL

(61) 362.1600

ESPÍRITO SANTO

(27) 331.5500

GOIÁS

(62) 250.2000

MARANHÃO

(98) 216.6166

MATO GROSSO

(65) 648.1222

MATO GROSSO DO SUL

(67) 789.5555

MINAS GERAIS

(31) 3262.2306

PARÁ

(91) 242.2000

PARAÍBA

(83) 218.1000

PARANÁ

(41) 330.5757

PERNAMBUCO

(81) 3227.8400

PIAUÍ

(86) 216.1300

RIO DE JANEIRO

(21) 2215.9200

RIO GRANDE DO NORTE

(84) 215.4900

RIO GRANDE DO SUL

(51) 3216.5000

RONDÔNIA

(69) 224.1380

RORAIMA

(95) 623.1700

SANTA CATARINA

(48) 221.0800

SÃO PAULO

(11) 3177.4500

SERGIPE

(79) 216.7700

TOCANTINS

(63) 223.3300

SEBRAE NACIONAL

(61) 348.7100

Presidente do Conselho Deliberativo do SEBRAE-SP
Alencar Burti

Diretor Superintendente
José Luiz Ricca

Diretores Operacionais
Carlos Eduardo Uchôa Fagundes
Carlos Roberto Pinto Monteiro

Desenvolvimento: U. O. Orientação Empresarial do Sebrae-SP
Gerência: Antonio Carlos De Matos

Apoio:  **U. Orientação Empresarial do Sebrae Nacional**

Autor: Luis Alberto Fernandes Lobrigatti - Consultor de Finanças U. O. O. E. do Sebrae-SP

Responsáveis pela atualização:
Consultores da
U. O. O. E. do Sebrae-SP
Luis Alberto Fernandes Lobrigatti
José Carlos Cavalcante
José Eduardo Ferreira Lopes
Ricardo Simões Curado
Roberto Lessa

Editoração do Sebrae-SP / U. O. O. E.
Projeto Gráfico - Francisco Ferreira
Marcelo Costa Barros
Ilustração - Francisco Ferreira
Assessoria
Administrativa - Patrícia de Mattos Marcelino
Distribuição - Alaide Silva Pinheiro

Modelos da capa - Andréia Terumi Suzuki
Armindo Aparecido Evangelista
Fabíola Taraskevicius
Julio César Durante
Luiz Álvaro S. Bastos
Marisa Nascimento Janeiro

Foto - Studio M31
Revisão - Tânia Rolphe
Diagramação - Grapho Soluções Gráficas
Fotolito e Impressão -

