



Formação de preço para empresas de serviço (junto com Andréa Alves Silveira Monteiro)

2º lugar do III Prêmio Contador Geraldo De La Rocque – Abril – 2002

Revista Pensar Contábil – Ano V – nº 16 – Maio/Julho de 2002

1 – Aspectos Introdutórios

Orientar uma empresa na rota do lucro tem sido um desafio de tirar o sono de qualquer empresário. Simplesmente manter o negócio ‘de pé’ já se tornou um respeitável indicador de sucesso. Diversos fatores econômicos atordoam os neurônios de quem decide abrir um negócio no Brasil, entre eles, o famoso “custo Brasil”. Além do mais, o binômio qualidade e preço, mundialmente imposto pelo consumidor, pressiona o empreendedor num desafio de equacionar preços competitivos com qualidade garantida. A solução vem em um pacote de decisões a serem tomadas, como: espremer a margem de lucro, aumentar os investimentos em tecnologia, trabalhar com ganho de escala e otimizar recursos.

Este cenário não é diferente para um importantíssimo segmento da economia: **os escritórios de contabilidade**. Segundo os dados divulgados sobre a Relação Anual de Informações Sociais¹ (RAIS), existem 1.174.482 empresas na região sudeste, destas, 0,21% tem mais de 500 empregados; 1,16% tem entre 100 a 499; 5,87% tem entre 20 a 99 e, pasmem, 92,76% tem entre 0 e 19 empregados! Empiricamente, podemos deduzir que esta última faixa, representa as empresas que terceirizam os serviços contábeis. Tomando a região sudeste como uma amostra significativa das empresas brasileiras e, considerando que a maioria das grandes empresas estão sediadas nesta região, podemos concluir que o grande peso das informações econômicas, financeiras e sociais divulgadas em nosso país, são produzidas por contabilistas. Refletir sobre isso provoca um profundo orgulho de ser contabilista e perceber o quanto somos responsáveis por nosso país. Isto ratifica o lema do Conselho de Contabilidade “CONTABILIZANDO O PROGRESSO!”

Só quem já esteve dentro de um escritório contábil, sabe a “panela de pressão” que é: centenas de empresas atendidas simultaneamente, atividades e bases legais completamente

¹ Ano base 2000



distintas, desejos de clientes que nem sempre podem ser atendidos. São organizações comprando, vendendo, admitindo, demitindo, sendo constituídas, sendo baixadas, vendidas, compradas, alteradas, em crise, em expansão.... haja fôlego para esta maratona intelectual que o contabilista passa todos os dias gerenciando seu negócio.

2 – O Problema

Ministrando cursos para gestores de escritório, houve a oportunidade de ratificarmos um problema: o método de como determinar o quanto cobrar dos clientes pelos serviços prestados. Tal fato foi confirmado por vários profissionais que “quebram a cabeça” nesta difícil e verdadeira arte.

Na prática atual, basicamente, o “método” adotado se dá em duas empíricas etapas: a primeira é quantificar o volume de negócios do cliente quanto a: notas fiscais emitidas; número de funcionários e a rotatividade; carga tributária; sistema de controle interno existente; grau de informatização, entre outros e, a segunda, é converter todas as informações obtidas em número de salários mínimos.

Claro que, o primeiro estágio nem sempre é baseado em uma pesquisa racional e sistemática, o procedimento pode ser realizado até por informações colhidas pelo telefone. Outro aspecto, é que muitos contabilistas não tem com clareza a definição entre qual salário mínimo cobrar, se o federal ou o estadual. Tabelas de honorários sugeridas por algumas instituições, tentam auxiliar na tarefa de determinar quanto cobrar ao mesmo tempo que questões éticas são resguardadas. Pesquisas como a de Figueiredo e Fabri² (2000, p.48), também são muito úteis. Os autores, como exemplo, verificaram que 83,83% das organizações contábeis brasileiras, faturam até 20 mil reais mensais e, 81,21% tem até 100 clientes. Em uma média geral isto representa 200 reais de honorários por cliente.

O cliente que paga até dois salários tem, geralmente, o seguinte perfil: enquadrado no Simples e/ou Regime Simplificado de ICMS, emite pouquíssimas notas no mês, não tem funcionários e tem um volume mínimo de compras. Dependendo da estrutura tecnológica e de pessoal, este cliente pode consumir do escritório uma a duas horas no mês. Por outro lado,

² FIGUEIREDO, Sandra & FABRI, Pedro Ernesto. Gestão de Empresas Contábeis. São Paulo: Altas. 2000. Pag. 48.



estão os clientes que pagam mais do que dois salários. Estes são, comumente, considerados pelos escritórios como *vips*. No entanto, em sua maioria, proporcionam maior volume de trabalho: tem volume de faturamento, de compras, rotatividade de funcionários, complexidade tributária, liga dez vezes ao dia para o escritório e representa maior risco técnico para o contabilista responsável.

Dando como exemplo o que abordamos até aqui, imagine um primeiro caso: um funcionário é terceirizado por sua empresa, necessitando constituir uma pessoa jurídica: emite uma nota fiscal por mês, não tem funcionários, poucos gastos de consumo, tributariamente adota os modelos simplificados e liga para o escritório duas vezes por ano. Este cliente utiliza, hipoteticamente, uma hora por mês do escritório e paga R\$180,00 (salário federal). Valor hora dos serviços prestados: R\$180,00. Já em um segundo caso, um cliente muito mais complexo e pagando quatro salários, R\$720,00, é considerado o cliente especial. No entanto, utiliza, hipoteticamente, 16 horas médias mensais do escritório. Valor hora dos serviços prestados: R\$45,00. Observe que são dois clientes consumindo a mesma natureza de serviços, pagando preços diferentes e gerando responsabilidades técnicas incompatíveis com os honorários pagos.

O que deve ficar evidenciado aqui, é que da mesma forma que mercadorias são precificadas por unidades ou lotes de unidades, também os serviços precisam ter uma unidade de medida e, no caso dos serviços contábeis, podem ser referenciados pelo chamado **homem-hora**, ou seja, o preço por cada hora de serviço prestado por funcionário.

A partir da determinação deste valor e da sua combinação com a quantidade de horas a serem consumidas pelo cliente, temos o preço a ser cobrado. É importante ressaltar que a quantidade de horas é uma estimativa e, como tal, é passível de erros de desvio. Com o tempo, a empresa aperfeiçoa suas técnicas de quantificação e diminui sua margem de erro. De qualquer forma, deixar uma margem para cima ajuda a diminuir os riscos.

Face ao exposto, o objetivo deste trabalho é tratar este dilema específico na gestão deste negócio, quando esperamos contribuir com os escritórios de contabilidade para que os mesmos calculem a formação de preços dos seus serviços prestados mais adequadamente.

3 – Formação de preço, definições conceituais



Preço é a expressão monetária do valor de um produto ou serviço, podendo ser amplamente definido como sendo "o elemento mais flexível do composto de marketing (...). Há dois pontos de vista a considerar em relação ao preço. Primeiro, para a empresa, preço é a quantidade de dinheiro que está disposta a aceitar em troca de um produto. Para os consumidores, preço é algo que estão dispostos a pagar em troca de um produto."³

Esta definição encaixa-se com a opinião de Sardinha⁴, que define preço como o único instrumento pela qual o gerente pode obter melhor ajustamento entre a oferta que a sua empresa faz ao mercado e a demanda existente. Ou seja, preço é o valor agregado que justifica a troca de bens ou serviços. A formação do preço deve "atingir o equilíbrio correto entre as necessidades dos consumidores, as soluções alternativas e a necessidade da empresa em cobrir seus custos"⁵. Em decorrência, a definição do preço é condicionada pelos objetivos da empresa como um todo sendo divididos nas seguintes classes⁶:

a) Objetivos orientados para a empresa - visa a continuidade da entidade, onde os principais interessados de tal perpetuidade são os empregados;

b) Objetivos socialmente orientados - refletem a idéia de que as empresas são ferramentas na maximização do benefício social. Visa, assim, "manter uma sadia existência econômica, com os benefícios para a comunidade advindo diretamente desta posição."⁷ Ou seja, a missão da empresa é de intuito beneficente de suprir necessidades. Seu patrimônio é apenas como meio de atingir seu fim puramente social;

c) Objetivos orientados para os acionistas - vários podem ser os objetivos, como maximização do lucro, do valor da empresa ou da riqueza dos acionistas. De qualquer forma, "na medida em que se pode avaliar quantitativamente, o objetivo total de uma empresa é obter um lucro satisfatório sobre os fundos nela investidos e coerente com a manutenção de uma posição financeira sadia."⁸

³ FERREL, O.C., HARTLINE, Michael D., JUNIOR, George H. L. e LUCK, David. Estratégia de marketing. Rio de Janeiro: Atlas. Pag 96.

⁴ SARDINHA, José Carlos. Formação de preço. Makron Book: São Paulo. Pag 03

⁵ FERREL, O.C., HARTLINE, Michael D., JUNIOR, George H. L. e LUCK, David. *Op cit.* Pag 154

⁶ SANTOS, Roberto Vatan dos. Modelos de decisão para gestão de preços de venda. Dissertação de mestrado da FEA-USP, 1995, pág. 55

⁷ KOLASA, J. B., Ciência do Comportamento na Administração. Rio de Janeiro; Livros Técnicos e Científicos S.A. ,1978. pág 592

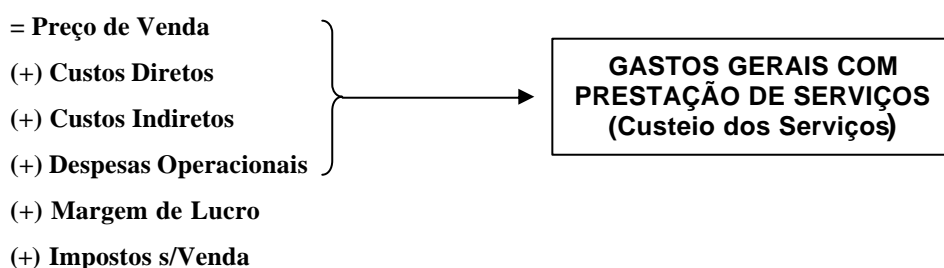
⁸ ANTHONY, Robert N., Management accounting principles. Richard D. Irwin Inc: Illinois, 1965. Contabilidade gerencial. Traduzido por Luiz aparecido caruso, Atlas: São Paulo, 1975, pág. 218



Anthony⁹ comenta que apesar de existirem vários outros objetivos empresariais, como eficiência organizacional, liderança, alta produtividade, boa reputação, crescimento organizacional, estabilidade, valor para a comunidade local, servir ao público, entre outros, acaba por ser os objetivos financeiros aqueles que irão mais influenciar uma tomada de decisões, como lucratividade e maximização do valor das ações. Assim sendo, os objetivos não mensuráveis podem ser importantes e devem ser levados em conta sempre que pertinentes à avaliação do êxito do empreendimento, mas os objetivos financeiros irão ter um peso maior nesta avaliação.

Enfim, determinar o preço dos serviços a serem vendidos é um fator fundamental da gestão de qualquer empresa, independente de seu porte ou atividade. Afinal, é através do preço que se pode equilibrar a oferta e a procura dos produtos, cativar clientes e obter lucro. Quando o preço é determinado de forma empírica, a organização está incorrendo em riscos de, como por exemplo, ter prejuízos, falta de competitividade e perda de clientes. De forma simplificada, o preço de venda é determinado pela soma dos Gastos Gerais com a Prestação de Serviços, acrescido da Margem de Lucro e dos Impostos e Contribuições sobre a Venda.

O preço pode ser determinado pela seguinte demonstração:



4 – Proposta de Formação de Preços

A formação de preços, é uma peculiaridade do segmento da Contabilidade Gerencial, como tal, não segue leis específicas nem princípios de contabilidade geralmente aceitos. A Contabilidade Gerencial é voltada para atender ao usuário interno e suas necessidades de gerenciamento e avaliação da *performance* do negócio. Obviamente, que o cálculo deve ter como base, princípios lógicos e viáveis para sua consecução.

⁹ ANTHONY, Robert N., DEARDEN, John e GOVINDARAJAN, Vijay. Management Control Systems. 7ª ed Richard D. Irwin Inc: Illinois, 1991. Pag 46



O modelo a ser apresentado foi proposto nos cursos de gerenciamento de escritório e aperfeiçoado com sugestões de alunos e empresa. Para que possamos desenvolver um entendimento didático, será apresentado um exemplo de formação de preços atribuindo, a cada etapa, valores hipotéticos.

4.1 – As Empresas de Serviços: características importantes

Na medida em que a estrutura e as características das empresas de serviços vão se distanciando do comércio e da indústria, mais difícil torna-se a aplicação dos conceitos da contabilidade de custo tradicional. Esta dificuldade é facilmente identificada nas empresas de serviços profissionais, como por exemplo: consultórios médicos, escritórios de advocacia e empresas de engenharia. Estas organizações, ao contrário da indústria e do comércio, não conseguem, nem podem, estocar seus serviços. Contratar um funcionário significa ter à sua disposição uma quantidade de homem-hora a cada mês que se inicia que poderá ou não ser alocada em serviços prestados. Quando as horas disponíveis são maiores do que aquelas alocadas para clientes, a empresa não recupera os gastos realizados com pessoal ou “estoca” para o mês seguinte, são gastos efetivamente de consumo e não de investimento, como o caso de estoques. A ociosidade de mão de obra é inevitável, principalmente no início da atividade, quando a organização contábil tem mais homem hora disponíveis do que a demanda dos clientes.

Isto também ocorre com os investimentos em equipamentos, consultoria telefônica, licença de software, entre outros. A empresa só começa a perceber os benefícios do ganho em escala, à medida que a carteira de clientes evolui. Para minimizar o desperdício de recursos, sugerimos; (a) terceirização de determinados tipos de serviços; (b) adoção de funcionários trabalhando em *home office*; (c) localização estratégica do escritório; (d) tecnologia que permita velocidade e confiabilidade na geração da informação contábil; e (f) uso sistemático da internet na distribuição da prestação de serviços.

4.2 – Gastos Gerais da prestação de serviços

Nos gastos gerais de serviços para as empresas de assessoria contábil, devem ser computados os seguintes elementos:



1. O prolabore - a inclusão do prolabore é fundamental na composição do preço já que este representa a remuneração aos sócios pelos serviços prestados. O cálculo do prolabore deve ser determinado pelo custo de oportunidade do sócio, ou seja, o mesmo montante que o sócio estaria recebendo em salário e benefícios se estivesse optando em trabalhar como empregado. É recomendável a segregação dos gastos do sócio que atua como técnico, daquele que atua nas atividades administrativas e comerciais.

2. Folha de Pagamento – para as empresas já existentes este é o valor bruto da folha, inclusive pessoal terceirizado, acrescido dos encargos e benefícios. Para as novas empresas é o valor da folha esperada para iniciar os serviços. Também neste caso, a segregação da folha técnica e da administrativa se fará necessária.

3. Despesas Administrativas – são os gastos de consumo relativos a estrutura operacional: aluguel, condomínio, luz, IPTU, telefone, consumo e papelaria de uso do escritório. As despesas com papelaria relativos especificamente aos serviços prestados aos clientes, como por exemplo, formulário contínuo, disquete e impressos, deverão ser adicionados ao preço dos serviços;

4. Manutenção da Informática e Telefonia – são considerados os gastos de consumo com tecnologia e equipamentos, como por exemplo, suporte de software, mensalidades de manutenção e reposição de peças¹⁰, bem como também, manutenção de centrais telefônicas, rádios de comunicação e internet;

5. Despesas Comerciais – são despesas com propaganda, publicidade, representação e participação em eventos. Estes valores devem ser previstos com base em uma estratégia bem formulada de captação e retenção de clientes. Neste caso, é necessário a determinação do diferencial de serviços, publico alvo, meio de comunicação e divulgação com os *prospects* e métodos de retenção, como por exemplo, a implantação de um SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente;

6. Treinamento, Reciclagem e Material Técnico – são gastos com cursos e material de pesquisa, como livros e assinaturas de revistas especializadas e consultoria telefônica, como por exemplo, IOB, COAD ou INFORMARE;

No nosso exemplo, atribuiremos os seguintes valores anuais:



Gastos	Valor Anual
Custos	
Prolabore dos Sócio 1 - Técnico	30.000
Folha de Pagamento Técnica	47.520
Despesas Operacionais	
Prolabore do Sócio 2 - Administrativo	30.000
Folha de Pagamento Adm	21.600
Despesas Administrativas	24.000
Manutenção da Info e Tel	6.000
Despesas Comerciais	3.600
Treinamento e Mater. Pesquisa	4.000
Total	166.720

4.3 – Valor do Capital

O Capital é o montante de recursos próprios da empresa, destinados a sustentar os investimentos necessários para a viabilidade do empreendimento. Basicamente, é o somatório de dois valores:

1. Investimentos Permanentes - são os gastos com investimentos necessários para a manutenção da operação, sem intenção de venda, como por exemplo, computadores, impressoras, equipamentos e móveis para o escritório e;

2. Capital de Giro Líquido - representa o saldo a ser mantido em tesouraria acrescido da Necessidade de Capital de Giro. A NCG representa a diferença entre os Ativos Operacionais e os Passivos Operacionais da empresa.

Quando positiva, significa que a empresa tem prazos de recebimento superiores aos prazos de pagamento, gerando assim, uma necessidade de investimento em giro. No escritório isto pode ocorrer porque nem sempre os clientes pagam pelos serviços antes dos

¹⁰ Não incluem peças que aumentem a vida útil de equipamentos. Neste caso seriam consideradas Ativos Permanentes – Imobilizado.



desembolsos de folha de pagamento, fornecedores de papelaria, consumo e aluguel. No nosso exemplo, vamos atribuir os seguintes valores na composição do Capital Social:

Investimentos	Valor
Em Ativos Permanentes	20.000
Em Capital de Giro Líquido ¹¹	13.893
Total	33.893

Investimentos Permanentes, quando relativos a imobilizações devem ser depreciados. Em nosso exemplo hipotético, vamos considerar que o tempo de vida útil dos Ativos Permanentes seja de 5 anos¹². Desta forma, os encargos anuais de depreciação, para uma taxa de 20% ao ano, será de R\$4.000,00.

4.4 – Retorno do Capital Investido

O retorno do Capital Investido pode ser determinado pelo somatório da taxa de remuneração esperada, acrescida da taxa de risco do investimento. Nas revistas especializadas este valor é indicado como Rentabilidade do Patrimônio Líquido¹³. Na última edição da Revista Exame Melhores e Maiores¹⁴, este índice do setor “Serviços Diversos” foi de 7,9%. Para facilitar os cálculos que se sucederão, será arredondado para 8%. Para efeito de determinação de preço, deve ser aplicada sobre esta taxa a alíquota do Imposto de Renda e Contribuição sobre o Lucro Líquido. As empresas¹⁵ possuem duas formas de determinar estes impostos: pelo presumido ou pelo lucro real. O primeiro caso só deve ser adotado, se o margem de lucro for superior a taxa de presunção, que é de 32% ¹⁶para Imposto de Renda e 12% para Contribuição Social. Como em nosso exemplo é inferior, adotaremos a apuração pelo Lucro Real. Neste caso, deverá ser aplicada à taxa do IRPJ e da CSLL sobre a taxa de retorno. Exemplo: o Imposto de Renda é de 15% e a Contribuição Social sobre o Lucro

¹¹ Foi considerado 30 dias dos Gastos Gerais com Prestação de Serviços (166.720/12).

¹² Neste conjunto de investimentos foi levado em consideração que a maior parte da imobilização é relativos a equipamentos de informática cujo TVU é de 5 anos.

¹³ Patrimônio Líquido, como o somatório do Capital Investido, acrescido dos Lucros Retidos e das Reservas.

¹⁴ Revista Exame, Maiores e Melhores 2001, Indicadores Setoriais, Julho 2001, pág. 142.

¹⁵ Exceto aquelas enquadradas no SIMPLES.

¹⁶ Taxa de presunção específica para as empresas prestadores de serviços relativos a profissões regulamentadas.



Líquido é de 9%, totalizando 24%. Desta forma, a taxa de retorno antes do IRPJ e CSLL será assim determinada:

$$\frac{8}{(100 - 24)} / 100 = \mathbf{10,53\%}$$

Caso a empresa tenha que optar pelo Lucro Presumido, deverá prever a taxa sobre as vendas, tratado mais adiante. No nosso exemplo, atribuiremos os seguintes valores:

Eventos	Valor/%
Capital Inicial	33.893
Taxa de Retorno depois do IRPJ/CSLL	8%
Alíquota dos Impostos e Contrib s/Lucro	24%
Taxa de Retorno antes do IRPJ/CSLL	10,53%
Lucro antes do IRPJ/CSLL	3.568
IRPJ/CSLL s/Lucro	856
Lucro Líquido	2.711
Payback em anos	12,5

4.5 – Impostos e Contribuições s/Venda

Toda receita de prestação de serviços auferida servirá de base para determinação dos valores a serem pagos relativos aos impostos e contribuições sobre a venda. No caso das Organizações contábeis, temos a seguinte carga tributária sobre o faturamento:

1. Imposto e Contribuições sobre as Vendas – são os seguintes: 5% de ISS¹⁷; 3% de COFINS e 0,65% do PIS, um total de 8,65%;
2. Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira – apesar da CPMF (0,38%) não incidir sobre o faturamento ela é devida sobre todo o valor¹⁸ debitado em conta corrente. Em um enfoque conservador, podemos considerar que toda a receita será, em algum momento, retirada de conta corrente. Assim, incluiremos a CPMF na determinação do preço.
3. Lucro presumido – quando adotado a apuração presumida, a alíquota do IRPJ e da CSLL deverá ser aplicada à base de cálculo presumida e adicionada aos impostos sobre venda: 4,8% para IRPJ e 1,08% para CSLL.

¹⁷ ISS – Imposto sobre Serviços é um imposto municipal e varia de acordo com cada município.



4.6 – Taxa de Inadimplência

De forma a reduzir o risco, é razoável que se limite a inadimplência no percentual de margem de lucro sobre as vendas. No entanto, esta nem sempre é a realidade da prestadora de serviços. Em muitos casos, apesar das providências adotadas pelo administrador para reduzir a inadimplência, é inevitável que créditos incobráveis ocorram. Em decorrência, torna-se mais prudente que em sua formação de preços seja adicionada uma margem tal contingência. Recomenda-se que esta taxa seja a média histórica de inadimplência ocorrida, pelo ao menos, nos últimos 3 anos. Em nosso exemplo, consideraremos 10% como sendo esta média. Quando adotado este parâmetro, o gestor da organização pode monitorar suas cobranças no sentido de não permitir que os incobráveis ultrapasse aquela taxa prevista na margem do preço.

4.7 – Determinação do Mark-up

O conceito de mark-up, é sucintamente definido por Padoveze¹⁹ como uma metodologia para se calcular preços de venda a partir do custo por absorção de cada produto. Este método consiste na aplicação de um multiplicador sobre os custos que resulta no preço final de venda. Existem pelo ao menos três tipos de Mark-up: genérico, por produto, por divisões. O mark up genérico é adotado, segundo o autor, quando os indicadores das despesas operacionais, margem de lucro, custo financeiro e alíquotas de impostos sobre as vendas são os mesmos para qualquer tipo de serviço. Considerando ser esta a situação para nosso caso, adotaremos o mark-up genérico como multiplicador, no entanto, aplicado sobre os gastos gerais de prestação de serviços. Os elementos inclusos no multiplicador são: (a) margem de lucro, (b) taxa de inadimplência, (c) CPMF e (d) impostos sobre venda. Segue a determinação desta taxa, com base no exemplo:

Gastos Gerais antes da Depreciação	166.720
Depreciação	4.000
Total dos Gastos Gerais = (b)	170.720
Lucro antes do IRPJ/CSLL	3.568
Receita Líquida depois dos impostos, cpmf e inadimplência	174.288
Impostos e Contribuições s/Venda	8,65%

¹⁸ Guardado as exceções previstas em lei.

¹⁹ PADOVEZE, Clóvis Luis. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas. 3ª Edição. 2000. Pág. 312.



CPMF	0,38%
Taxa Histórica da Inadimplência	10%
Mark Up I (Impostos e Inadimplência) ²⁰	1,2350
Receita Líquida antes dos impostos, cpmf e inadimplência = (a)	215.250
Mark Up II (Genérico, incluindo margem de lucro) = (a)/(b)	1,2608

4.8 – Valor hora por funcionário

Para se determinar o preço do serviço por homem hora é necessário determinar o valor hora individual. Neste caso, aplica-se uma taxa de encargos sobre o salário bruto anual e divide-se pela carga horária anual. Para exemplificar, mostramos o quadro abaixo:

Profissional ²¹	Salário Anual				
	Bruto	Encargos	Total	Cha ²²	CHH ²³
Técnico em Contabilidade	8.400	6.720	15.120	1.920	7,88
Auxiliar de Departamento Pessoal	7.200	5.760	12.960	1.920	6,75
Auxiliar de Escrita Fiscal	7.200	5.760	12.960	1.920	6,75
Contínuo	3.600	2.880	6.480	1.920	3,38
Sócio Técnico	30.000		30.000	1.920	15,63
TOTAL			77.520	9.600	

4.9 – Rateio das Despesas Operacionais

Finalmente, para se determinar o preço dos serviços é necessário ratear as despesas operacionais pelo estoque de homem hora existente. No nosso exemplo, o escritório tem 11.520 horas anuais a serem vendidas. Assim temos o seguinte valor por hora:

Despesas Operacionais	Valor Anual
Pro labore do Sócio 2 - Administrativo	30.000
Folha de Pagamento Adm	21.600
Despesas Administrativas	24.000
Manutenção da Info e Tel	6.000
Despesas Comerciais	3.600
Treinamento e Mater. Pesquisa	4.000
Depreciação	4000
Total	93.200
Carga Horária Total Anual	9.600
Gastos Indiretos por Hora	9,71

²⁰ Igual ao quociente da seguinte operação $100/(100-(8,65+0,38+10))$

²¹ Esta tabela deve ser elaborada individual e nominalmente por cada funcionário operacional.

²² Carga Horária Anual por funcionário = 8 horas diárias x 5 dias semanais x 4 semanas x 12 meses.

²³ Custo Homem Hora



4.10 – Determinação do Preço Homem Hora

Com base nos elementos apresentados até aqui, podemos aplicar o mark up genérico e chegar ao preço final de venda para cada homem hora alocado em prestação de serviços.

Profissional	Custos	DO ²⁴	Total	Mark Up	PHH ²⁵	Cha	FB ²⁶
Técnico em Contabilidade	7,88	9,71	17,58	1,2608	22,17	1.920	42.566
Auxiliar de Departamento Pessoal	6,75	9,71	16,46	1,2608	20,75	1.920	39.842
Auxiliar de Escrita Fiscal	6,75	9,71	16,46	1,2608	20,75	1.920	39.842
Contínuo	3,38	9,71	13,08	1,2608	16,50	1.920	31.672
Sócio Técnico	15,63	9,71	25,33	1,2608	31,94	1.920	61.327
Total							215.250

4.11 – Definindo o Preço de um serviço proposto

Adotando os procedimentos apresentados até aqui e, com o fim de consolidarmos o modelo proposto, exemplificamos a determinação de um valor para uma proposta de serviços. Neste exemplo, a avaliação técnica do cliente determinou a quantidade de homem hora alocada e seus respectivos preços:

Atividades	Qtd.Hha	PHH	Total
Departamento Pessoal	5	20,75	103,76
Escrita Fiscal	4	20,75	83,00
Contabilidade	6	22,17	133,02
Contínuo	2	16,50	32,99
Gerência e Revisão	4	31,94	127,76
Total			480,54

5 – Confrontando a DRE X DFC

Ao compormos a Demonstração do Resultado do Exercício e a Demonstração dos Fluxos de Caixa, temos os seguintes valores:

Demonstração do Resultado do Exercício	
Receita de Venda	215.250
(-) Impostos s/Vendas	(18.619)

→ Confronte com o total da tabela 3.9

²⁴ DO – Despesas Operacionais

²⁵ PHH – Preço Homem Hora

²⁶ Faturamento Bruto



(=) Receita Líquida	196.631
Custo dos Serviços Prestados	(77.520)
Folha de Pagamento Técnica	(47.520)
Prolabore do Sócio 1	(30.000)
Lucro Bruto	119.111
Despesas Operacionais	(115.543)
Folha de Pagamento Administrativa	(21.600)
Prolabore do Sócio 2	(30.000)
Despesas Administrativas e Comerciais	(37.600)
CPMF	(818)
Depreciação	(4.000)
Perdas por Incobráveis	(21.525)
Lucro antes do IRPJ e CSLL	3.568
IRPJ e CSLL	(856)
Lucro Líquido	2.711

Confronte com a
tabela 3.3

Demonstração dos Fluxos de Caixa	
Fluxo de Caixa Operacional – Método Direto	
Recebimento pela Prestação de Serviços	193.725
(-) Pagamento de Impostos s/Vendas	(18.619)
(-) Pagamento da Folha Técnica	(47.520)
(-) Pagamento Prolabore Sócio 1	(30.000)
(-) Pagamento da Folha Administrativa	(21.600)
(-) Pagamento Prolabore Sócio 2	(30.000)
(-) Pagamento das Despesas Administrativas e Comerciais	(37.600)
(-) Pagamento da CPMF	(818)
(=) Caixa Gerado pela Operação	7.568
Fluxo de Caixa de Financiamento	
Integralização de Capital Social	33.893
(-) Distribuição de Lucros	(2.711)
(-) Pagamentos dos Impostos s/Lucros	(856)
(=) Caixa Gerado pelo Financiamento	30.326
Fluxo de Caixa de Investimentos	
(-) Compra de Ativos Permanentes	(20.000)
(=) Caixa Gerado pelo Investimento	(20.000)
Saldo Inicial de Caixa	0
Total do Caixa Gerado	17.893
Saldo Final de Caixa	17.893

A Demonstração dos Fluxos de Caixa, permite evidenciar as transações ocorridas a partir do modelo proposto de formação de preços. Após a combinação dos Fluxo de Caixa Operacionais, Fluxo de Caixa de Investimento e do Fluxo de Caixa de Financiamento, verificamos o total do caixa gerado no período que representa, exatamente, a Necessidade de



Capital de Giro planejada no item 4.3 acrescida dos encargos de depreciação que, por sua natureza econômica, não representou efetiva saída de caixa.

6 – Conclusão

As Organizações Contábeis no Brasil representam um relevante segmento no que tange a quantidade e qualidade das informações econômicas, financeiras e sociais de nosso país. Como outras atividades da economia, carece de métodos objetivos que possa apoiá-las na condução de suas operações na rota do lucro e da preservação de sua continuidade.

Resguardados os princípios éticos inerentes a atividade do Contabilista, tivemos como objetivo propor um modelo de formação de preços para os serviços prestados pelos Escritórios de Contabilidade. Definimos como parâmetro de medida para quantificação dos serviços, a alocação por homem hora. A formulação de seus custos, prevê o cálculo da hora de cada funcionário operacional, acrescido do rateio das despesas operacionais e da aplicação de um mark up sobre os gastos totais. Neste multiplicador, incluímos a margem de lucro, a taxa de inadimplência, a CPMF e os impostos sobre a venda de serviços.

Em decorrência, evidenciamos o preço de cada homem hora dentro da organização contábil possibilitando para o contabilista formar o preço para qualquer cliente e serviço, tendo tão somente as quantidades em horas a ser consumida. O modelo pode ser adotado para todos os tipos de serviço: assessoria, consultoria, auditoria, legalização de empresa, relatórios governamentais, entre outros.

A determinação destas quantidades não é fácil no início. Saber o quanto se gastará em horas para os serviços realizados especificamente por cada atividade no escritório é uma questão de aprimoramento constante.

Sem intenção de esgotar o assunto, deixamos nossa contribuição para este segmento tão essencial em nossa economia e para aqueles contabilistas que, também gestores de sua própria carreira e imbuídos de sua vocação empreendedora, provê todo um país do mais essencial: a informação.

7 – Referências Bibliográficas



ANTHONY, Robert N., DEARDEN, John e GOVINDARAJAN, Vijay. Management Control Systems. 7ª Ed. Richard D. Irwin Inc: Illinois, 1991.

ANTHONY, Robert N., Management accounting principles. Richard D. Irwin Inc: Illinois, 1965. Contabilidade gerencial Traduzido por Luiz Aparecido Caruso. Atlas: São Paulo. 1975.

FERREL, O.C., HARTLINE, Michael D., JUNIOR, George H. L. e LUCK, David. Estratégia de marketing. Rio de Janeiro: Atlas.

FIGUEIREDO, Sandra & FABRI, Pedro Ernesto. Gestão de Empresas Contábeis. São Paulo: Atlas. 2000

KOLASA, J. B., Ciência do Comportamento na Administração. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos S.A..1978.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. 7 Ed. Rio de Janeiro: LTC. 1995.

PADOVEZE, Clóvis Luis. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas. 3ª Edição. 2000

SANTOS, Roberto Vatan dos. Modelos de decisão para gestão de preços de venda. Dissertação de mestrado da FEA-USP. 1995.

SARDINHA, José Carlos. Formação de preço. Makron Book: São Paulo.