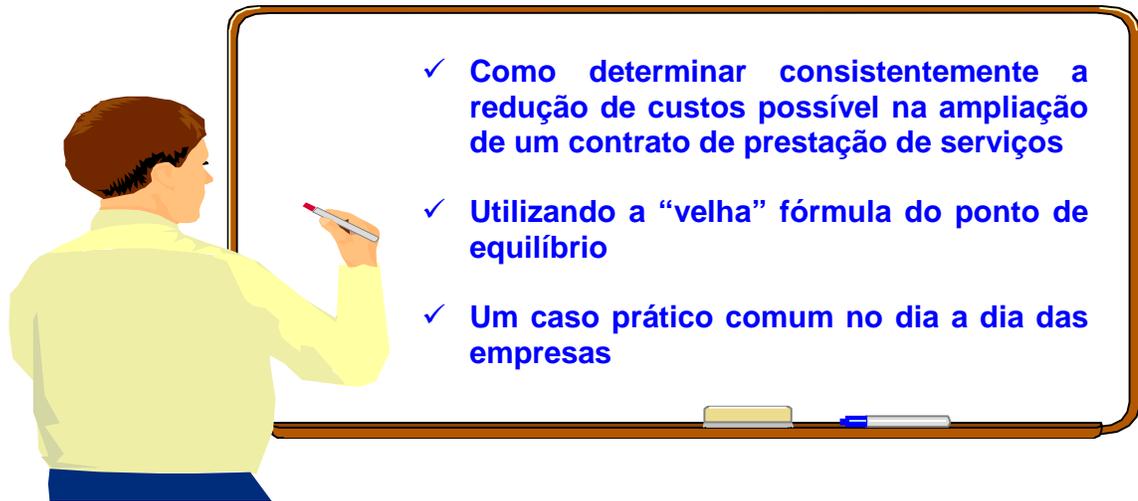


## COMO REDUZIR CUSTOS NA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS



### Francisco Cavalcante ([francisco@fcavalcante.com.br](mailto:francisco@fcavalcante.com.br))

- Sócio-Diretor da Cavalcante & Associados, empresa especializada na elaboração de sistemas financeiros nas áreas de projeções financeiras, preços, fluxo de caixa e avaliação de projetos. A Cavalcante & Associados também elabora projetos de capitalização de empresas, assessora na obtenção de recursos estáveis, além de compra e venda de participações acionárias.
- Administrador de Empresas graduado pela EAESP/FGV.
- Desenvolveu mais de 100 projetos de consultoria, principalmente nas áreas de planejamento financeiro, formação do preço de venda, avaliação de empresas e consultoria financeira em geral.

# ÍNDICE

◆ SITUAÇÃO ATUAL	03
◆ CASO PRÁTICO	05
◆ SOLUÇÃO DO CASO PRÁTICO	07

## Situação Atual

Imagine uma grande empresa que contrate sistematicamente treinamentos em informática para seus executivos.

Esta empresa tem uma grande base operacional na cidade de São Paulo e outra na cidade de Campinas.

Observe a seguinte tabela com o resumo dos treinamentos contratados nos últimos 12 meses.

Treinamento	Local	Quantidade	Professores
Word	SP	25	José
Excel	SP	20	Antônio
PowerPoint	SP	15	João
Word	Campinas	15	Mário
Excel	Campinas	12	Luis
PowerPoint	Campinas	9	Cláudio
	<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	

Os honorários por dia de treinamento são de \$1.000.

O quê você poderá fazer para reduzir o custo total com honorários de treinamento de \$96.000 incorridos nos últimos 12 meses?

Respondendo: você poderá desenvolver a seguinte estratégia visando reduzir os honorários gastos na contratação de treinamentos de informática:

- ✓ Concentrar os treinamentos de Word, Excel e PowerPoint em 1 ou 2 professores de informática.
- ✓ Concentrar nestes mesmos 1 ou 2 professores os treinamentos realizados em SP e Campinas.

Em suma, reduzir o quadro de professores para 1 ou 2, ao contrário dos 6 atualmente existentes.

Com uma “maior escala” de produção, os honorários globais gastos com a contratação dos professores de informática poderiam ser reduzidos.

**Exemplo:**

O professor José, que realizou 25 treinamentos no último ano cobrando \$1.000 por dia, poderia se sentir motivado em reduzir seus honorários para \$800 por dia, diante da perspectiva de apresentar 50 treinamentos por ano.

A questão de que trata este Up-To-Date é a seguinte: como estimar de maneira justa o novo preço de “\$800” por dia de treinamento a ser cobrado pelo José? Como fazer esta conta?

## Caso Prático

A SuperBrasil é o nome fictício de uma empresa que contrata serviços de segurança da Safety para sua fábrica localizada na cidade do Rio de Janeiro.

### CASO PRÁTICO

A SuperBrasil contrata serviços de segurança da Safety nas seguintes condições:

Preço de contrato (*)	\$100.000	100%
(-) Impostos	(\$10.000)	(10%)
(-) Custos diretos	(60.000)	(60%)
(-) Margem de contribuição	\$30.000	30%
(*) Base mensal		

Observe que a margem de contribuição é algo perfeitamente possível de ser estimado para todos os contratos de serviços da SuperBrasil.

- ✓ O preço de custo de todos os contratos é sabido;
- ✓ Os impostos sobre as receitas devidos pelas prestadoras de serviços também são conhecidos (ISS, PIS e o Cofins);
- ✓ Os custos diretos incorridos na contratação dos serviços também são conhecidos.

A margem de contribuição de \$30.000 deste contrato servirá para a Safety absorver os gastos fixos da empresa e a meta de lucro desejada por seus acionistas.

O número de postos de segurança do contrato é de 100. Portanto, cada posto de segurança custa para a SuperBrasil \$1.000 (\$100.000 / 100).

Importante: para calcular a margem de contribuição por posto de segurança, basta dividir todo o conteúdo do quadro acima por 100.

Preço de contrato (*)	100	\$100.000 /	0	\$1.00	100%
(-) Impostos	100	(\$10.000) /		(\$100)	(10%)
(-) Custos diretos	100	(60.000) /		(\$600)	(60%)
(-) Margem de contribuição	100	\$30.000 /		\$300	30%

**A SuperBrasil fez uma grande expansão da fábrica no Rio de Janeiro que resultará na necessidade de contratar mais 20 postos de segurança.**

Um cálculo apressado poderia indicar que o novo preço de custo do serviço contratado seria de \$120.000 ( $\$100.000 \times 1,20$ ). O acréscimo de 20% deve-se ao número maior de postos de segurança contratados.

Seria este o novo preço justo?

Será que a SuperBrasil não poderia gozar de um preço inferior a estes \$120.000?

Neste caso, de quanto seria este novo preço do contrato?

## Solução do Caso Prático

Vamos assumir que a empresa Safety, fornecedora deste serviço para a SuperBrasil, tenha apenas este contrato com a SuperBrasil.

**“Em tempo: esta simplificação em nada comprometerá a conclusão a que chegaremos adiante”.**

Suponha também que a prestadora do serviço Safety tenha um total de custo fixo, somado ao IR/CSL e mais o lucro desejado de \$30.000, igual à margem de contribuição do contato com a SuperBrasil.

**“Em tempo: esta outra simplificação também em nada comprometerá nossa metodologia de análise”.**

Vamos trabalhar com a seguinte fórmula clássica do ponto de equilíbrio em quantidade:

$$\begin{aligned}
 &= \text{Margem de contribuição total} \\
 \text{PE em Qtde} &= \frac{\text{Margem de contribuição total}}{\text{Margem de contribuição unitária}} \\
 100 &= \frac{\$30.000}{(\$1.000 - \$100 - \$600)} \\
 100 &= \frac{\$30.000 / \text{Margem de Contribuição Total}}{\$300 / \text{Margem de Contribuição Unitária}}
 \end{aligned}$$

Explicações:

- ✓ 100 é o número de postos de segurança do atual contrato com a SuperBrasil.
- ✓ \$30.000 é a margem de contribuição do atual contrato com a SuperBrasil.
- ✓ \$300 é a margem de contribuição por posto de segurança do atual contrato com a SuperBrasil. Este cálculo já foi apresentado anteriormente.

O novo número de postos contratados é de 120. Portanto, podemos construir a seguinte equação “em cima” da equação anterior:

$$120 = \frac{\$30.000}{(PV - 0,10PV - \$600)}$$

Explicações:

- ✓ 120 é o novo número de postos contratados.
- ✓ PV será o novo preço de venda estimado por posto de segurança. Certamente um valor inferior a \$1.000, que multiplicado por 120 postos de segurança gerará uma receita suficiente para deixar **a mesma margem de contribuição** de \$30.000.
- ✓ O imposto sobre o preço de venda será de 10%.
- ✓ O gasto direto de \$600 por posto de segurança não se altera.

$$\begin{aligned} 120 (PV - 0,10PV - \$600) &= \$30.000 \\ 120PV - 12PV - \$72.000 &= \$30.000 \\ 120PV - 12PV &= \$30.000 + \$72.000 \\ 108PV &= \$102.000 \\ PV &= \$102.000 / 108 = \$944 \end{aligned}$$

$$\$944 / \$1.000 = 0,9444$$

Equivale a uma queda possível de 5,6% (1 – 0,9444) no preço de custo de cada posto de segurança contratado da Safety.

Claro que o prestador de serviços desejará aproveitar esta oportunidade para elevar a margem de contribuição do contrato para mais de \$30.000.

Todavia, sabe-se que a queda no preço por posto de segurança poderá alcançar até 5,6% para a SuperBrasil.

O novo preço do contrato para a SuperBrasil seria o seguinte se toda a redução de custo fosse obtida:

Preço de contrato (*)	120 x \$944,44	\$113.333	100,00%
(-) Impostos	0,10 x \$113.333	(\$11.333)	(10,00%)
(-) Diretos	120 x \$600	(72.000)	(63,53%)
(-) Margem de contribuição		\$30.000	26,47%
(*) Base mensal			

Portanto, o aditivo no contrato da SuperBrasil seria de apenas 13,3% (de \$100.000 para \$113.333), embora o número de postos de segurança cresça 20% (de 100 para 120).

Na prática, é razoável assumir que a SuperBrasil e o prestador do serviço Safety negociariam um preço por posto de segurança entre \$1.000 e \$944,44.

Desta forma, as 2 partes sairiam ganhando. É o chamado “ganha-ganha”.

Supondo que o novo preço por posto de segurança fosse negociado em \$960, as condições do novo contrato seriam as seguintes:

Preço de contrato (*)	120 x \$960	\$115.200	100,00%
(-) Impostos	0,10 x \$115.200	(\$11.520)	(10,00%)
(-) Diretos	120 x \$600	(72.000)	(62,50%)
(-) Margem de contribuição		\$31.680	27,50%

O prestador do serviço Safety sairá ganhando, pois sua margem de contribuição aumentará de \$30.000 para \$31.680.

A SuperBrasil também sairá ganhando, pois custo por posto de segurança cairá 4% (de \$1.000 para \$960).