

## QUAL O CRITÉRIO IDEAL PARA REAJUSTAR O PREÇO DE UM SERVIÇO



- Pela margem de contribuição?
- Pela margem de lucro?
- Pelo lucro?
- Outro?

**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

<b>1- APRESENTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>3</b>
--	----------

## 1- APRESENTAÇÃO e DESENVOLVIMENTO

### FORMAÇÃO DO PRIMEIRO PREÇO

**Cenário:** “Imagine um fornecedor de serviços de segurança estimando o preço mensal do serviço para um contrato de 3 anos”.

Qual o primeiro preço de venda (PV) mensal estabelecido para um serviço, dadas as seguintes premissas?

- ✓ Impostos sobre as vendas: ISS (5%) + PIS (0,65%) + Cofins (3%) = 8,65%
- ✓ Gastos diretos mensais do serviço prestado: \$150
- ✓ Gastos indiretos mensais rateados que deverão ser absorvidos pelo serviço prestado: \$50
- ✓ Lucro desejado: 25% do preço de venda

Solução:

$$PV = 0,0865PV + \$150 + \$50 + 0,25PV$$

$$PV - 0,0865PV - 0,25PV = \$150 + \$50$$

$$0,6635PV = \$200$$

$$PV = \$200 / 0,6635 = \$301,43$$

Prova de rentabilidade do primeiro preço mensal do serviço:

Preço de Venda Mensal	\$301,43	100,00%
(-) Impostos	(\$26,07)	(8,65%)
(-) Diretos	(\$150)	(49,76%)
(=) Margem de Contribuição	\$125,36	41,59%
(-) Indiretos	(\$50)	(16,59%)
(=) Lucro	\$75,36	25%

Este preço mensal de \$301,43 foi cobrado durante o primeiro ano de vigência do contrato de prestação de serviços.

No final do primeiro ano do contrato, foi constatado que os custos diretos aumentaram 20% (passaram de \$150 para \$180). Qual o reajuste do PV necessário para restaurar a rentabilidade deste serviço?

Existem 3 critérios “aceitáveis” para reajustar o preço. Dois critérios são mais interessantes para o cliente, e o terceiro critério é mais interessante para o fornecedor.

1ª Critério: Reajustar o preço para manter a mesma margem de lucro em %.

**UP-TO-DATE® - Nº 393 QUAL O CRITÉRIO IDEAL PARA REAJUSTAR O PREÇO DE UM SERVIÇO**

2ª Critério: Reajustar o preço para manter o mesmo lucro em valor.

3ª Critério: Reajustar o preço para manter a mesma margem de contribuição em %.

### QUAL O MELHOR CRITÉRIO PARA RENEGOCIAR COM O CLIENTE UM REAJUSTE DE PREÇO

**Critério 1:** preservando o lucro em 25% do preço de venda. Ou seja, neste critério preservamos a rentabilidade em termos percentuais.

$$PV = 0,0865PV + \$180 + \$50 + 0,25PV$$

$$PV - 0,0865PV - 0,25PV = \$180 + \$50$$

$$0,6635PV = \$230$$

$$PV = \$230 / 0,6635 = \$346,65$$

Portanto, o reajuste de preço a ser aplicado é de 15% ( $\$346,65 / \$301,43 - 1$ )

Prova de rentabilidade do critério 1:

Preço de Venda Mensal	\$346,65	100,00%
(-) Impostos	(\$29,98)	(8,65%)
(-) Diretos	(\$180)	(51,93%)
(=) Margem de Contribuição	\$136,66	39,42%
(-) Indiretos	(\$50)	(14,42%)
(=) Lucro	\$86,66	25%

Neste critério, observe que a margem de contribuição em % cai!!! (de 41,59% para 39,42%).

**Critério 2:** preservando o lucro em \$75,36. Ou seja, neste critério preservamos a rentabilidade em termos de valor absoluto.

$$PV = 0,0865 + \$180 + \$50 + \$75,36$$

$$PV - 0,0865PV = \$180 + \$50 + \$75,36$$

$$0,9135PV = \$305,36$$

$$PV = \$305,36 / 0,9135 = \$334,27$$

Neste caso, o aumento de preço é de 10,9% ( $\$334,27 / \$301,43 - 1$ )

Prova de rentabilidade do critério 2:

Preço de Venda Mensal	\$334,27	100,00%
(-) Impostos	(\$29,81)	(8,65%)
(-) Diretos	(\$180)	(53,85%)
(=) Margem de Contribuição	\$125,36	37,50%
(-) Indiretos	(\$50)	(14,96%)

(=) Lucro	\$75,36	22,54%
-----------	---------	--------

Neste critério, também observe que a margem de contribuição em % caiu!!! (de 41,59% para 37,50%).

O lucro observado em percentuais caiu de 25% do preço de venda para 22,54%.  
Todavia, é preservado em valor (\$75,36).

**Critério 3:** preservando a margem de contribuição em 41,59%. Ou seja, neste critério preservamos a rentabilidade em termos relativos (percentuais) face à situação de antes do aumento.

$PV = 0,0865PV + \$180 + 0,4159PV$  (como estamos administrando a MC%, os gastos fixos rateados não participam da equação).

$$PV - 0,0865PV - 0,4159PV = \$180$$

$$0,4976PV = \$180$$

$$PV = \$180 / 0,4976 = \$361,74$$

Neste caso, o aumento de preço é de 20% ( $\$361,74 / \$301,43 - 1$ ).

Prova de rentabilidade do critério 3:

Preço de Venda Mensal	\$361,74	100,00%
(-) Impostos	(\$31,29)	(8,65%)
(-) Diretos	(\$180)	(49,76%)
(=) Margem de Contribuição	\$150,45	41,59%
(-) Indiretos	(\$50)	(13,82%)
(=) Lucro	\$100,45	27,77%

Observe que este critério mantém a margem de contribuição em 41,59%, e eleva a margem de lucro de 25% para 27,77%!!!

### **Comentários:**

1 – As opções 1 e 2 são as mais interessantes do ponto de vista do cliente. Resultam nos preços de venda mais “baratos”.

2 – A critério 3 é a mais interessante do ponto de vista do prestador do serviço. Resulta no preço de venda mais “caro”.

Todavia, não estamos atrás do procedimento que resulta no preço de venda mais caro ou barato.

Estamos atrás do preço de venda que reflita o critério de reajuste mais justo.

Observe que não estamos “dizendo” critério de reajuste certo ou errado.

Todos os 3 critérios de reajuste são corretos. Todavia, existe um deles mais justo, ou mais coerente.

**Este procedimento mais coerente é o do critério 3.**

Os procedimentos utilizados nos critérios 1 e 2 **presumem que os gastos indiretos de \$50 permaneçam constantes!!!**

Todavia, é razoável assumir que após um período de 1 ano, os gastos indiretos também **subam no mesmo percentual médio** verificado de aumento nos gastos diretos. No exemplo este percentual é de 20%.

O procedimento utilizado no critério 3 presume que os **gastos indiretos saltaram de \$50 para \$60 (20% de aumento)**.

Portanto, cabe uma nova prova de rentabilidade do critério 3:

Preço de Venda	\$361,74	100,00%
(-) Impostos	(\$31,29)	(8,65%)
(-) Diretos	(\$180)	(49,76%)
(=) Margem de contribuição	\$150,45	41,59%
(-) Indiretos	(\$60)	(16,59%)
(=) Lucro	\$90,45	25,00%

Portanto, era como se o lucro “diminuísse” de \$100,45 para \$90,45, retornando aos 25% de meta de lucro final definido neste caso prático.

**Em resumo:** O desafio do prestador de serviços é manter o crescimento médio dos gastos indiretos na mesma proporção do crescimento médio registrado nos gastos diretos.

Também se lembre que na prática é difícil pleitear reajuste de preços por aumento dos gastos indiretos, já que estes não são controláveis pelo contratante do serviço.