

 **E-BOOK**

Controle de gastos na indústria,  
comércio e serviços

Olá,

**Você sabe que para gerir com sucesso** uma empresa e enfrentar o mercado e os desafios do dia a dia empresarial **é preciso se preparar** e, para isso, o Sebrae disponibiliza diversos produtos, canais e serviços para auxiliá-lo nessa jornada.

Em sua estratégia de **Atendimento Remoto** e com o objetivo de ampliar suas alternativas de acesso a conteúdos e soluções educacionais, o Sebrae produziu e disponibiliza este *e-book*, mais um produto no formato de Educação a Distância (EAD).

A proposta de nossos *e-books* é apresentar os principais conteúdos sobre **gestão de pequenas empresas** como cursos em formato de **livros digitais**, isto é, materiais educacionais organizados para capacitar quem quer empreender e quem já possui empresa e deseja ampliar seus conhecimentos e melhorar sua prática à frente de seus negócios.

Com as soluções de Educação a Distância do Sebrae você tem a oportunidade de **estudar off-line** ou em um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), disponível **24 horas por dia**, que pode ser acessado a qualquer momento e de qualquer lugar que tenha conexão com a internet, sem necessidade de deslocamento.

Aproveite esta oportunidade de ampliar seus conhecimentos e bons negócios!

Equipe de EAD do Sebrae-SP

## Sumário

<b>Carta do Sebrae .....</b>	<b>2</b>
<b>Apresentação .....</b>	<b>4</b>
<b>A importância do controle dos gastos nos empreendimentos .....</b>	<b>5</b>
Gastos da empresa .....	7
Custos e despesas fixas e variáveis .....	8
<b>Como identificar e classificar os gastos da empresa .....</b>	<b>10</b>
Redução de custos .....	11
<b>Apuração dos custos e despesas fixas .....</b>	<b>14</b>
Salários .....	14
Provisões .....	15
Pró-labore .....	15
Encargos sociais .....	16
Benefícios .....	16
Depreciação .....	17
Manutenção .....	18
Seguros .....	19
<b>Apuração dos custos e despesas variáveis .....</b>	<b>20</b>
Comissões .....	20
Divulgação .....	21
Fretes sobre vendas .....	22
Impostos sobre vendas .....	22
Custos variáveis na indústria .....	23
Custos variáveis na prestação de serviços .....	24
<b>Análise do controle de gastos para a tomada de decisões .....</b>	<b>26</b>
<b>O que todo empreendedor quer saber .....</b>	<b>29</b>
Dúvidas e respostas de empreendedores .....	29

## Apresentação



É comum presenciar casos de pessoas que enfrentam problemas no final do mês para quitar as contas mensais: aluguel, condomínio, luz, água, gás e telefone. Isso sem falar em cartão de crédito e gastos imprevistos durante uma ida ao *shopping*, no encontro com um amigo para um cafezinho, não é mesmo? Muitas vezes, o brasileiro simplesmente não sabe “para onde o salário foi”. É desesperador descobrir que o dinheiro na conta desapareceu, e o saldo está no vermelho.

Para cenários assim, a palavra de ordem é: planejamento. É preciso ter muita disciplina e ser bem rigoroso nos registros dos gastos, tanto dos maiores quanto dos menores. Aquilo que parece inofensivo, com o acúmulo ao longo dos dias, passa a se tornar relevante, e a conta não fecha.

O mesmo vale para os empreendedores e seus negócios. É fundamental ter controle sobre a movimentação financeira de todas as transações e vendas de produtos e serviços, além de saber identificar os tipos de gastos que sua empresa gera, os fixos e os variáveis. Este *e-book* pretende ajudar nisso.

O empreendedor também poderá encontrar os fundamentos necessários e conselhos valiosos para gerir os custos e as despesas de seu empreendimento. No último capítulo, ainda, foi criada uma seção especial de perguntas e respostas para sanar as dúvidas mais comuns na hora de controlar a produção e, assim, otimizar o lucro de sua empresa.

## A importância do controle dos gastos nos empreendimentos

Neste capítulo, você vai ver a importância do controle de gastos na gestão financeira da sua empresa. Além disso, perceberá que a rotina é fundamental e estudará sobre custos e despesas fixas e variáveis.

Para começar, pense: Você tem ideia de quanto gastou no mês passado? Em que gastou? Você se lembra? Sabe que gastos podem ser cortados, controlados?

Essas perguntas foram feitas nas ruas. Veja o que o pessoal respondeu:

“Faço compras semanais na farmácia, no supermercado. E também sempre sobra uma ‘graninha’ para a gente gastar com a gente.”

“Estou tentando cortar alguns supérfluos, para ver se a gente consegue deixar as contas em dia, diminuir as dívidas. E a gente está tentando administrar de forma mais coerente agora, através de planilhas. Eu montei umas planilhas já faz uns 4 meses.”

“Eu penso em frear um pouco o cartão de crédito. Cartão de crédito é um perigo. E aí eu preciso administrar um pouco os meus gastos.”

Você pode ver, pelas respostas, que, quando se sabe onde se gasta, se consegue ver onde dá para cortar, controlar. Mas, para isso, é preciso atenção, organização e disciplina.

Você viu como é importante um controle de gastos. Nos negócios é a mesma coisa. O que é feito na vida pessoal com controle de gastos é possível fazer na empresa. É importantíssimo que o empresário tenha uma visão bem rigorosa e que faça um controle bem efetivo de seus gastos e despesas.

Você controla os gastos de sua empresa? Sabe quanto, em que e por que gasta? Outra coisa importante: é preciso definir uma forma de fazer esses registros. Essa é uma tarefa que precisa ser planejada e virar rotina.

O registro dos gastos é muito importante. Isso é vital para a saúde financeira da empresa. E é necessário que o empresário tenha muita disciplina, porque, realmente, é uma coisa muito metódica, precisa ter muito cuidado com isso. A falta de disciplina nos controles financeiros é um grande fator de risco, porque, se não se sabe o que se está gastando, como controlar?

É bom ter uma visão da empresa. E aqui vai uma sugestão: é possível usar uma planilha eletrônica para fazer esses registros, ter um programa de computador que auxilie também.



O que é realmente importante é que o empresário faça um controle financeiro, tenha uma visão desse controle, para usar de ferramenta para a saúde financeira dessa empresa.

### **Empreendedores da vida real**

Luciana Rubino, dona de uma boutique, comprou sua empresa há 1 ano e 2 meses, e ela realmente tinha o perfil de uma Microempresa.

Não existia controle de nada: não tinha controle de estoque, não tinha controle financeiro nenhum, muito menos preocupação com formulação de preço. Então, a empreendedora precisou, desde o começo, refazer isso tudo. No começo, ela usava sempre as planilhas do Sebrae, que era o que lhe ajudava a entender o que estava acontecendo nas vendas.

Hoje, ela usa na loja as planilhas do Sebrae e também um sistema, em que ela tem controle de estoque, de número de peças por grade, por cor, a quantidade. Ela consegue, assim, entender também seu fluxo de caixa diário, as vendas, fazer provisões.

É um sistema com o qual ela faz relatórios diários também para entender quais são as peças que saíram e o que não está saindo. Ela consegue, enfim, montar relatórios diversos.

## Gastos da empresa

Quando se fala em gastos da empresa, é preciso compreender exatamente do que se está falando. Você saberia apontar os gastos que sua empresa tem?

Gastos são os desembolsos à vista ou a prazo para a obtenção de bens ou serviços para a empresa. São custos, despesas, desembolsos, investimentos e até perdas.



- **Custos** são os valores gastos com bens e serviços aplicados na produção. Em uma oficina mecânica, por exemplo, a mão de obra direta usada em um conserto é o chamado custo do serviço.
- **Despesas** são os gastos relacionados à administração da empresa. Estão ligados ao consumo de bens e da utilização de serviços das áreas administrativas, comercial e financeira. Direta ou indiretamente, esses gastos visam à obtenção de receitas. O salário do pessoal da administração da empresa e o pró-labore dos sócios são exemplos de despesas.
- **Desembolsos** são os pagamentos resultantes da aquisição de bens ou serviços. Exemplo: o pagamento dos fornecedores da empresa e de contas de consumo, como água e luz, são desembolsos.
- **Investimentos** são os gastos na aquisição de bens usados nas atividades da empresa. A compra de uma moto para fazer entregas é um investimento.
- **Perdas** são os gastos atípicos e inesperados, que não fazem parte do processo rotineiro da empresa. No comércio, as perdas no estoque causadas por incêndio ou enchente são consideradas perdas.

Você, empresário, já viveu tudo isso. Esses são vários gastos envolvidos na atividade da empresa. E é interessante que comece a separar esses gastos e a classificar cada um deles de acordo com suas características: custos, despesas, desembolsos, investimentos e perdas.

Assim, você começa a identificar onde você está gastando. Por exemplo, ao ter um gasto com aluguel, com um funcionário, com a mão de obra desse funcionário, com investimento em uma máquina, em um equipamento para a empresa. Isso traz a possibilidade de buscar indicadores financeiros que são tão importantes para a empresa e impacta diretamente na lucratividade.

Se você vai alocando esses gastos como custo fixo, despesa fixa, custo variável e despesa variável, que verá com mais detalhes a seguir, é importante identificar o impacto disso em seu resultado final, que tem que ser o lucro da empresa.

Sem gastos, uma empresa não funciona. Como empreendedor, você sabe que há gastos diários e mensais, e nem sempre com os mesmos valores. Então, serão abordados agora os custos e despesas fixas e variáveis.

## Custos e despesas fixas e variáveis

Os **custos e as despesas fixas** são gastos que acontecem na empresa e que não dependem do volume de serviços prestados, das mercadorias produzidas ou dos produtos vendidos. Eles acontecem de qualquer forma. Por exemplo: o aluguel do imóvel, os serviços de limpeza, segurança e conservação, entre outros.

Os **custos e as despesas variáveis** são gastos que acontecem de acordo com a produção ou volume de vendas.

- Se as vendas crescem, os gastos aumentam.
- Se as vendas caem, os gastos diminuem.

As comissões, as matérias-primas e as contas de água, luz e telefone, desde que façam parte do processo, são exemplos de custos e despesas variáveis.

### Atenção

Os cálculos dos custos e das despesas fixas e variáveis não são iguais para todas as empresas. Cada negócio tem suas características próprias, e é fundamental que você identifique as do seu negócio.



Por exemplo: o consumo de água em um escritório de contabilidade faz parte da despesa fixa, porque ele não está ligado à entrega do serviço. E não se identifica isso como uma despesa variável ou despesa fixa pelo valor financeiro dela.

Em um mês, essa conta de água terá um valor, em outro mês, outro valor, e assim por diante. Mas é essencial que esse elemento seja conservado nas despesas fixas.

Já em uma lavanderia, a conta de água é um custo variável, porque ela está ligada diretamente à produção do serviço, que é de lavar as roupas para o cliente.

E você? Sabe quais são os custos e as despesas fixas de sua empresa? E os custos e as despesas variáveis? Registra tudo direitinho?

## Como identificar e classificar os gastos da empresa

Você vai ver neste capítulo se seus gastos são custos ou despesas, como eles impactam o lucro de sua empresa e como gerenciar esses gastos.

Algumas empresas vendem muito bem, mas, no final do mês, estão sempre no vermelho, ou seja, quanto mais vendem mais ficam no prejuízo. A falta de controle dos gastos pode ser um dos motivos dessa situação.

É extremamente necessário que se saiba todos os gastos e que se tenha um registro deles. Veja a seguinte analogia: pense em você como pessoa física. Você tem seu salário e começa a comprar desordenadamente. Vai ao mercado, vai a um *show*, usa o cartão de crédito. Você vai acabar ficando no vermelho. Isso pode acontecer com a empresa também, o empreendedor pode levar essa falta de controle para a empresa.



Uma empresa tem seus gastos. Então, é importante que você saiba classificá-los e qualificá-los: “Onde eu estou gastando? Qual é o impacto desse gasto em relação ao meu faturamento?”. É fundamental, realmente, que se faça esse controle.

### Empreendedores da vida real

Quando Luciana Rubino, dona de uma boutique, comprou sua empresa, ela não tinha controle nenhum de seu lucro, de seu faturamento e de suas despesas. Ela não tinha como saber, portanto, quais eram eles.

Apesar de a empresa ter mais de 10 anos, Luciana a adquiriu sem histórico nenhum. Então, ela precisou começar tudo do zero: aplicou um sistema, e aí, aos poucos, foi entendendo quais eram as despesas, os custos, o investimento e o tempo de retorno. Ela e sua equipe conseguiram trabalhar com métricas a partir da implantação desse sistema.

Você controla todos os gastos de sua empresa? Eles são custos ou despesas? Essa é uma informação que pode contribuir para o controle e a gestão dos gastos ao longo do tempo.

Você já viu que é essencial fazer o levantamento de todos os gastos da empresa. E, nessa classificação em custo fixo, custo variável, despesa fixa e despesa variável, é possível identificar qual é o peso dela em relação ao preço de venda e, conseqüentemente, ao faturamento, um aspecto tão decisivo no funcionamento da empresa.

Por exemplo, um empreendedor tem em sua despesa fixa os gastos de energia elétrica e de telefone. O quanto esse conjunto impacta na formação do preço? E em relação ao faturamento e, conseqüentemente, ao resultado final da empresa? No caso dos custos variáveis, é possível seguir a mesma linha de raciocínio.

Pense em uma empresa que trabalha produzindo cadeiras, por exemplo. Não é fundamental saber qual é o custo da mão de obra daquele funcionário que produz as cadeiras? Então, essa classificação é importante e tem um impacto fortíssimo na empresa, porque se está falando da formação de preço de venda.

### **Empreendedores da vida real**

Desde o começo, Luciana sempre usou uma planilha do Sebrae, que a fazia dividir os custos fixos, os custos variáveis e as despesas fixas e variáveis. Então, as despesas fixas permanecendo corretas, os custos fixos e as despesas variáveis também permanecerão. E estando tudo isso certo, ela consegue formular seu preço corretamente. Isso tudo é imprescindível e tem lhe ajudado muito agora, depois de um ano, a melhorar seu faturamento e suas vendas.

## **Redução de custos**

Conhecendo bem os custos e as despesas, é possível estudar formas de reduzir e otimizar esses gastos.

Quando se fala em otimização, as pessoas pensam em análise e gerenciamento desses gastos. Esses recursos podem ser aproveitados na compra de um equipamento novo ou na reposição de uma máquina que está ficando obsoleta, por exemplo.

A seguir, veja um parâmetro sobre despesas fixas:

### Suas despesas fixas podem representar quanto do seu faturamento para trazer competitividade ao negócio?

- Se você tem um **comércio**, normalmente se fala em **1/4**, ou seja, 25% de suas despesas fixas podem estar comprometidas em relação ao faturamento.
- No caso de **serviço**, é interessante que essas despesas fixas representem **1/3** do faturamento, ou seja, 33,33% do faturamento.
- Já em uma **indústria**, é importante que fiquem em **1/5**, ou seja, 20% do faturamento.

Ao analisar os gastos e a sua redução, preste atenção no impacto que isso poderá trazer a seus clientes. Será que eles vão perceber? Será que vão gostar?

Essa redução dos gastos tem que ser bem planejada, porque é preciso olhar para o seu cliente. O foco principal tem que ser ele. Então, para trocar uma mercadoria, um produto ou um fornecedor tem que ser feito um planejamento consistente.

Veja o exemplo de uma esmalteria. Ela tem os esmaltes como o produto principal, e a dona resolve trocar seu fornecedor por um que ofereça um produto mais barato. Depois de um tempo, se esse produto não tiver a qualidade do anterior, seu cliente vai ficar descontente. A relação custo-benefício não se revela ideal.



**Dica**

Faça um bom planejamento, foque no cliente. A redução dos custos não é decorrente apenas do contexto financeiro. É preciso que haja entrega de valor em seu produto, mercadoria ou serviço.

Controlar os gastos é fundamental, mas é preciso ficar atento a todos os detalhes.

**Atenção**

Quando o produto, a mercadoria ou o serviço são vendidos, todas as despesas da operação já estão presentes no dia a dia da empresa. Assim, é necessário que se tenha em mente que as despesas totais da empresa são uma somatória das despesas fixas, dos custos fixos, das despesas variáveis e dos custos variáveis.

Você conhece as despesas de sua empresa? E os custos de seu produto ou serviço? Sua gestão melhorou depois dessa identificação?

## Apuração dos custos e despesas fixas

Neste capítulo, você vai ver aspectos sobre salários, provisões e pró-labore.

Gastos fixos não dependem do volume de produção e de vendas de uma empresa. Produzindo ou não, vendendo ou não, a conta chega. Conheça a seguir alguns deles.

### Salários

Os **salários** dos funcionários são gastos fixos para as empresas? Alguns salários são considerados custos fixos. Outros, custos variáveis. Outros, despesas fixas. Conheça a diferença entre eles.

O salário dos colaboradores que trabalham na parte administrativa da empresa são considerados despesas fixas. Já o salário dos colaboradores que trabalham na produção ou no serviço são vistos como custos fixos. E aquele colaborador que trabalha direto na produção ou no serviço?

Por exemplo, um mecânico de uma oficina é um custo variável.



É preciso calcular a mão de obra direta desse funcionário e classificá-lo como custo variável. Essa classificação e diferenciação é essencial, porque o custo fixo, a despesa fixa e o custo variável estão ligados diretamente à estrutura da empresa e à formação de preço desse serviço, desse produto ou dessa mercadoria.

## Atenção

Sobre os salários são acrescentados os encargos e os benefícios dos colaboradores.

## Provisões

Além dos salários, as **provisões** são outros gastos fixos das empresas. Mas o que são provisões? São o décimo terceiro, o adicional de férias e as indenizações trabalhistas.

Toda empresa, seja de qualquer segmento, tem que pagar o **décimo terceiro**. Você sabe também que a segunda parcela do décimo terceiro precisa ser paga em dezembro, obrigatoriamente. Então, é interessante que você, em seu planejamento, faça uma provisão desse valor, porque, com certeza, em dezembro haverá essa despesa na empresa. Divida essa despesa em 12 partes e faça um provisionamento desses valores para que, no final do ano, você não se coloque em dificuldades financeiras.

O **adicional de férias** é outra provisão. Ele corresponde a 1/3 do salário do funcionário, e o raciocínio aqui é o mesmo que aquele em relação ao décimo terceiro: divide-se esse valor e, quando chegar a época das férias do colaborador, a empresa já tem esse dinheiro reservado.

Cada empresa tem sua característica. Há aquelas com mais rotatividade de funcionários, outras, com menos. Mas é interessante que o empresário identifique essa característica particular de sua empresa e faça também um provisionamento sobre as **indenizações trabalhistas**. É sabido que o funcionário está sujeito a se desvincular a qualquer momento, e esse é um impacto na empresa.

## Pró-labore

O pró-labore é a remuneração recebida pelos sócios da empresa e é mais um gasto fixo. Todo empresário precisa definir um pró-labore. Trata-se do salário que os sócios têm por suas horas trabalhadas na empresa. Ele é diferente de lucro. Esse é um aspecto que precisa ser bem planejado e que causa muita controvérsia.

## Atenção

É fundamental definir um valor de pró-labore e sua programação, para que a empresa consiga pagá-lo para cada sócio. O pró-labore é a remuneração para aquele sócio que trabalha efetivamente na empresa, independentemente do valor do faturamento.

Se a empresa tiver lucro, o empresário tem seu pró-labore e também, de comum acordo com os outros sócios, a divisão desse lucro, que é o objetivo da empresa.

A empresa deve guardar os valores das provisões para evitar imprevistos na virada do mês. Afinal, no dia do pagamento, não podem faltar recursos. Com esse cuidado, a empresa acaba se livrando de riscos de empréstimos de última hora.

## Encargos sociais

Os encargos sociais, como o INSS e o FGTS, são outras despesas fixas da empresa. Os valores são relativos à folha de pagamento dos colaboradores, ao décimo terceiro salário e ao adicional de férias.

O Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, o FGTS, é um encargo e representa 8% sobre a remuneração do funcionário. Já o INSS, a parte que cabe à empresa, depende da opção que o empresário fez.

É importante ressaltar aqui a ajuda de um contador. Você, empresário, busque auxílio com o seu contabilista nessas ações, nos encargos sociais, nas datas certas para fazer os pagamentos, porque isso também influencia diretamente na estrutura da empresa. O Microempreendedor Individual, o MEI, tem igualmente essa obrigação. Ele tem o DAS, que é um valor único que ele paga todo dia 20.

No planejamento para o empresário, é necessário levar em conta o custo-benefício da contratação de um funcionário, por exemplo. Além do salário desse funcionário, há o Fundo de Garantia, o INSS, outros encargos sociais e os benefícios que impactam diretamente sua estrutura de pagamento. Pensando na redução de gastos (custos e despesas), é essencial pensar em toda essa estrutura da empresa.

Os Microempreendedores Individuais não precisam necessariamente de um contabilista. Já no caso das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, aí sim, é interessante que façam do contabilista um aliado, um parceiro na condução do negócio.

## Benefícios

As empresas também têm gastos com **benefícios** oferecidos a seus colaboradores. O **vale-transporte** é um deles.





Tem direito ao vale-transporte o colaborador que não tem transporte próprio e precisa se deslocar até a empresa. E é importante que você saiba que o vale-transporte tem um custo para a empresa. Esse custo precisa entrar em sua estrutura de custos, de gastos, de desembolso mensal.

Existem outros benefícios: a empresa que não tem refeitório pode oferecer a seus colaboradores um **vale-alimentação** ou um **vale-refeição**, lembrando que, também, ele tem um custo para a empresa e precisa entrar em seu planejamento. Além disso, dependendo do segmento da empresa e da atividade a ser executada, haverá uma **roupa específica** (EPI – Equipamento de Proteção Individual) com um custo com o qual a empresa arcará.

### Atenção

Alguns benefícios concedidos não podem ser anulados. É preciso, portanto, planejamento na estrutura de custos e despesas.

## Depreciação

Você sabe o que isso significa? A **depreciação** acontece quando o valor dos bens da empresa diminuem por conta de seu desgaste ou da perda de utilidade. Parece simples? É importante o cálculo da depreciação dos equipamentos, das máquinas, dos veículos e dos imóveis que a empresa tem, ou seja, de todos os Ativos Imobilizados da empresa.

A depreciação começa à medida que se faz uso de um bem. É a famosa vida útil. Todos os equipamentos têm uma vida útil que precisa ser levada em consideração.

### Dica

Crie um fundo de reserva com um valor depositado mensalmente, para que, quando um equipamento ficar obsoleto, você já tenha recurso para fazer a troca dele.

É preciso saber que um equipamento, seja um computador, seja uma máquina, vai acabar um dia. Ele vai precisar ser repostado. Quando você faz um fundo de reserva, já tem esse dinheiro para comprar um novo equipamento e não impactar tanto sua estrutura de despesas, gastos e, principalmente, de investimentos da empresa.



## Manutenção

Além dos móveis, equipamentos e utensílios, toda estrutura empresarial sofre com a ação do tempo e do uso. E, quando alguma coisa fica velha ou gasta, precisa de manutenção e reparo. Nesse caso, os gastos podem ser preventivos ou corretivos.

- **Preventivo** – quando a manutenção é planejada e antecipada.
- **Corretivo** – quando a manutenção é emergencial.

Muitos empresários não contam com gasto de manutenção. Pensando no planejamento, o melhor caminho é que se faça um fundo de reserva para as manutenções, sejam corretivas ou preventivas.

No caso de uma manutenção preventiva: se você tem uma máquina de costura, precisa lubrificá-la e trocar peças regularmente. Para isso, é uma boa ideia contar com uma reserva, porque se sabe que, periodicamente, algum problema pode acontecer. É o melhor caminho é se preparar para essa situação, a fim de não ser pego de surpresa; do contrário, é um gasto que você tem sem o recurso necessário para suprir. Isso às vezes atravanca todo seu processo produtivo.

Na manutenção corretiva, se você tem um computador, e ele quebrou durante o trabalho, sendo vital para a empresa, é preciso levá-lo ao conserto. Então terá que realizar um desembolso inesperado e emergencial com isso.

## Seguros

Para não correr o risco de perder todo o investimento realizado em sua empresa, é necessário considerar os gastos com o pagamento anual de seguro dos bens.

O cálculo é simples: basta dividir o total de gastos por 12 meses.

E você? Já calculou os gastos fixos de sua empresa? Como você controla esses gastos? Tem fundo de reserva?

## Apuração dos custos e despesas variáveis

Neste capítulo, você vai ver aspectos relacionados à matéria-prima, comissões e taxas dos cartões de débito e de crédito.

Os gastos variáveis de uma empresa são aqueles que sofrem alterações. Eles dependem do aumento ou da diminuição da produção e das vendas.

- **Maior** volume de produção e de vendas corresponde a um valor maior dos gastos variáveis.
- **Menor** produção e vendas, menos gastos variáveis.

## Comissões

As **comissões** são percentuais pagos sobre o preço de venda do produto, da mercadoria ou do serviço. É como se fossem uma recompensa pela venda ou uma intermediação do negócio – ou seja, para atingir metas e objetivos estipulados para a empresa.

Cada empresa tem sua característica, seu negócio e seu segmento. O importante é que você coloque um percentual das despesas, caso você as tenha, na formação de seu preço de venda. Esse valor de comissão, esse percentual, está ligado diretamente a seu faturamento.

Na composição de preço, esse percentual é um elemento fundamental, porque está ligado a sua entrega de serviço, a seu produto, a sua mercadoria. E é interessante que ele seja bom para os dois lados: tanto para um representante que está ali representando sua marca e tem um percentual de comissão das vendas quanto para você, empresário.

## Divulgação



A **divulgação** é outra despesa variável. Algumas empresas separam um percentual do faturamento para divulgar seus produtos ou serviços em vários canais de comunicação, como redes sociais, peças publicitárias e *banners*.

É interessante que você leve em consideração esse percentual aplicado à divulgação de sua marca em sua formação de estrutura de preço e em sua formação de estrutura de gastos mensais.

Há empresas que optam por fazer da divulgação uma despesa variável, porque está ligado ao faturamento. Então, ela destina 3%, 5%, 8% do faturamento a isso. Despesas variáveis são aqueles gastos que têm relação direta com o negócio da empresa.

### Atenção

Um percentual ou um valor fixo é um elemento fundamental na formação de preço, na estrutura de gastos e despesas que a empresa tem.

## Fretes sobre vendas

Sua empresa entrega os produtos diretamente ao cliente? Você paga o frete ou ele é repassado?

O **frete** é uma despesa variável que deve ser incorporada aos gastos da empresa. Por consequência, ele precisa compor o preço de venda do produto.

É importante que se faça uma avaliação sobre os gastos com a entrega de produtos, mercadorias ou serviços, porque não existe trabalho de graça. Dependendo do modelo ou de sua área de atuação, você tem um custo para fazer um produto, uma mercadoria, um serviço, chegar ao seu cliente. Esse é um elemento importante na formação do preço de venda, então, esse gasto tem que ser dimensionado – pode, por exemplo, ser trazido um percentual relativo a seu faturamento, e ele será um elemento da composição de seu preço de venda.

Então, é importante que você dimensione o valor de sua despesa. Mesmo que você fale para seu cliente: “O frete é gratuito”, ele tem que estar ali na formação do preço de venda. Esse dinheiro vai ser tirado de algum lugar. Se não for o cliente a pagar esse frete, será a empresa. Esse dinheiro sairá de seu lucro.

## Impostos sobre vendas

Os impostos sobre vendas são os valores arrecadados pelo poder público para compor o orçamento governamental. Também são gastos variáveis. Veja alguns desses impostos.

### Impostos federais

A Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins) incide sobre o faturamento da empresa, assim como o Programa de Integração Social (PIS). Já o Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ) incide sobre o lucro real da empresa. A mesma coisa acontece com a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL).

### Imposto estadual

Há o ICMS, um imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação. A alíquota varia conforme o local de destino e origem de mercadorias.

## Imposto municipal

Nesse caso, existe o Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS). As alíquotas são determinadas pelos municípios e variam entre as cidades. Elas também variam conforme as atividades desenvolvidas pela empresa.

Cada empresa, dependendo de seu segmento, tem um enquadramento tributário. Seja no comércio, no serviço ou na indústria, há um percentual que é aplicado a cada tipo de ramo de atividade. É necessário que esse valor percentual seja avaliado, porque ele vai ser um elemento fundamental na formação do preço, na lucratividade, em toda a estrutura financeira da empresa.

## Atenção

O Microempreendedor Individual não tem essa variação de 5%, 10%, 15%. Ele tem um valor fixo, dependendo do ramo de atividade dele, e paga aquele valor mensal com o DAS (Documento de Arrecadação do Simples).

## Custos variáveis na indústria

Os custos variáveis são diferentes para comércio, indústria e serviços. Nas indústrias, eles estão ligados à produção, isto é, à matéria-prima e a outros insumos. Uma indústria de sucos, por exemplo, necessita de fruta e de embalagens. Uma confecção precisa de tecidos, linhas, botões.

O controle dos gastos exige disciplina, conhecimento das despesas e também uma técnica de classificação delas: despesas fixas, despesas variáveis, custos fixos, custos variáveis – como já mencionado.

É importantíssimo que você tenha isto dimensionado: Quais são meus gastos? Com o que são esses meus gastos? Quanto que eu pago? Para quem eu pago? Esses elementos serão fundamentais na estrutura financeira da empresa, na formação de preço, objetivando uma lucratividade maior, o foco do empresário.

Você, Microempreendedor Individual, na maior parte do tempo, trabalha sozinho: “Eu sou solitário, estou sozinho em minha oficina, em minha empresa, em meu escritório”. Mas, cada um adequando à sua realidade, é importante que faça essa classificação para enxergar esses gastos mensais, fazer uma formação de preços adequada. Isso vai acabar gerando competitividade, controle, independentemente do tamanho da empresa.

No começo, é difícil mensurar, elencar todos os seus gastos. Mas a relação custo/benefício vai ser excelente. Assim, você vai ter uma visão melhor de seu negócio, da saúde financeira de sua empresa.

É recomendável que você dedique, toda manhã, por exemplo, ou no final do expediente, um tempo para uma análise periódica de sua estrutura financeira, de seus gastos, dos recursos que foram empregados, do que você pode melhorar ou otimizar em relação a relatórios gerenciais, a recursos, a processos que a empresa tem.

## Custos variáveis na prestação de serviços

Já foi falado neste capítulo que, no comércio, os custos variáveis estão ligados à aquisição e à venda das mercadorias, ou seja, é o custo das mercadorias vendidas. Ainda falta falar dos custos variáveis na prestação de serviços.

Prestação de serviço exige uma maior disciplina e maior conhecimento para fazer o levantamento de custos variáveis. Eles variam de negócio para negócio, dependendo do ramo de atuação. Às vezes, os ramos de atuação são parecidos, mas os custos variáveis são diferentes.

É importante que você tenha bem definido seu processo de trabalho e que consiga, com as definições vistas anteriormente, fazer essa classificação de custos variáveis. Isso vai auxiliar muito, como já mencionado, em sua estrutura financeira.

Outra questão pertinente para o entendimento e análise dos gastos é o cálculo da hora trabalhada. Primeiro, será calculado o valor da hora da mão de obra direta, que é um custo variável. Divida o total de gastos com a mão de obra direta pelo número de horas que os funcionários trabalharam na produção ou na prestação dos serviços. O resultado é o valor da hora trabalhada pela mão de obra direta.

### Cálculo do valor da hora da mão de obra direta

**CUSTO VARIÁVEL**

$$\frac{\text{TOTAL DE GASTOS}}{\text{NÚMERO DE HORAS DOS FUNCIONÁRIOS}} = \text{VALOR DA HORA TRABALHADA PELA MÃO DE OBRA DIRETA}$$



### Exemplo

Se sua empresa gasta R\$ 7.060,00 com a mão de obra direta e tem 542 horas aplicadas no mês na prestação de serviços, o valor da hora trabalhada aplicada nos serviços é de R\$ 13,02.

Além desse cálculo, é preciso lembrar que toda a estrutura da empresa tem gastos fixos e variáveis. A mão de obra direta é um custo variável. Qual o valor da hora dos gastos fixos?

### Exemplo

Suponha que os gastos fixos sejam de R\$ 14.369,00. A empresa tem 542 horas disponíveis no mês para a prestação de serviços. Fazendo uma conta simples de divisão, chega-se ao valor da hora dos gastos fixos: R\$ 26,51.

Somando o valor/hora da mão de obra direta com o valor/hora das despesas fixas, chega-se ao valor/hora do funcionamento da empresa: **R\$ 39,53**.

Você viu neste capítulo a apuração dos custos e das despesas variáveis, como fazer o controle deles e o impacto na lucratividade da empresa.

## Análise do controle de gastos para a tomada de decisões

Neste capítulo, você vai ver o que fazer para reduzir os gastos de sua empresa, como otimizar os recursos e quais são os principais desafios para reduzir os gastos.

Quais são os grandes objetivos de um empreendedor? Geralmente, ele quer aumentar a competitividade no mercado e os lucros. Veja a seguir algumas dicas para isso.

Não existe uma regra definida. No mundo dos negócios, você vai perceber algumas características para seu negócio em específico; a partir delas, é possível traçar uma linha. Às vezes, o que funciona muito bem para seu vizinho não funciona bem para você. É importante que você respeite, portanto, as características de seu negócio.

Assim, é preciso pensar em objetivar a busca de metas, a competitividade, fazer um trabalho de redução dos gastos. Além disso, ter olho vivo, muita marcação, muita disciplina, muito controle. Utilizar algumas ferramentas que possibilitem a realização desses controles financeiros, seja uma planilha eletrônica, seja um programa de computador, auxilia muito.

Nesta altura do campeonato, você já compreendeu que é preciso estabelecer metas de redução de gastos, não é mesmo? Só assim conseguirá aumentar os lucros de sua empresa. Pense nisso!

Às vezes, o valor financeiro de um negócio, de um gasto, não traduz a realidade da empresa. Então, o que é importante? Uma ferramenta interessante é você buscar quanto representa, percentualmente, um gasto (custo ou despesa) em relação a seu faturamento. Veja a seguir uma situação hipotética.

Um indivíduo tem um faturamento que representa 100% do dinheiro que entra em sua empresa. Ele tem, além disso, custos com matéria-prima, com serviço, com mercadoria vendida, que representam um percentual também. Então, desses 100%, é possível fazer uma decomposição.

Há 100% na empresa, além de 50% na aquisição das mercadorias. Quanto, percentualmente, as despesas variáveis representam de seu faturamento?

Quanto representam, em percentual, as despesas fixas em relação a seu faturamento? E o lucro?

Fazendo uma decomposição, você vai conseguir identificar qual é o real percentual de lucro que está obtendo com seu negócio. A análise desses resultados, sejam eles financeiros ou percentuais, deve ser feita mensalmente. Então, todo final de mês, realize um fechamento, seja qual for o segmento em que estiver sua

empresa, serviço, indústria ou comércio: “Quanto que eu vendi? Quanto que eu tive de despesas com aquisição de mercadorias? Quanto que eu gastei com minhas despesas fixas? Quais foram minhas despesas variáveis?”

Às vezes, o percentual traduz melhor a realidade do negócio. Por exemplo: Um empreendedor gasta R\$ 5 mil com suas despesas fixas. Mas esse valor é baseado em quê? Por outro lado, é possível dizer: “Eu tenho aqui 30% de meu faturamento comprometidos com minhas despesas fixas”. Nesse caso, já se começa a ter indicadores. E esses indicadores financeiros são muito importantes.

A partir dessas análises, você vai tomar algumas decisões. Elas dependem do contexto da empresa e das atividades desenvolvidas.



Para reduzir os gastos de sua empresa, você pode:

- buscar novos fornecedores ou negociar com os atuais.
- implementar políticas internas para evitar desperdícios.
- buscar parcerias para compras coletivas de materiais.
- analisar as etapas de trabalho dos funcionários para identificar formas mais ágeis de produção.
- rever os preços de compra, se eles estão competitivos.
- identificar as ferramentas de gestão mais adequadas à sua empresa.
- ficar atento às inovações do mercado.
- fazer pesquisas sobre as melhores práticas dos concorrentes.

Toda empresa tem concorrência bastante acirrada. Uma sugestão é que cada um dê uma olhada para o mercado e perceba onde está enquadrado. Além disso, é recomendável abrir espaço para firmar novas parcerias, procurar novos fornecedores, novos potenciais clientes, o que também reflete uma maneira de redução de despesas. É importante identificar os processos em que a empresa está envolvida, de entrega, de captação e relacionamento de clientes, e otimizá-los.

Quando se fala em redução de gastos, uma coisa que vem à cabeça é que é preciso cortar funcionários. Será que, nesse corte de funcionários, de colaboradores, a empresa vai alcançar o objetivo dela? Com funcionários faltando, demitidos, não se consegue fazer uma entrega de produtos em tempo hábil, quer dizer, o empreendedor vai se indispor com o seu cliente. Será então que é só cortar dessa maneira os gastos? Muitas vezes não.

Muitas vezes, é necessário melhorar um processo ou aumentar seu faturamento. Aumentando seu faturamento, seus gastos fixos, proporcionalmente, diminuirão.

Veja um exemplo: você tem um *software* de fluxo de caixa que é pago mensalmente, mas não está fazendo uso dele. Será que não seria interessante, então, fazendo um trabalho de redução de custos, ter uma troca? É possível parar de pagar esse programa e passar a usar uma planilha eletrônica, que vai ter o mesmo efeito na visualização de suas entradas e de suas saídas. Com a mesma funcionalidade, o custo foi diminuído.

### Empreendedores da vida real

Luciana Rubino, empreendedora, considera que a preocupação com a redução do custo acontece diariamente: com os custos fixos, com a energia, com a água, com a própria embalagem dos produtos. Tudo tem custo dentro de uma empresa, então, sua preocupação em minimizá-lo é recorrente, até mesmo com os fornecedores.

Todos os dias, todas as semanas, todos os meses, ela tem reunião com novos fornecedores. Juntos, eles fazem uma revisão dos materiais com os quais ela trabalha, incluindo o custo e a qualidade.

Hoje o cliente quer pagar menos, mas quer uma qualidade que se mantenha. Ele deseja adquirir um produto bom, mas com um preço que seja inferior ao que já pagava. E não é assim com a economia: uma peça que antes custava X atualmente custa X + Y. Dessa forma, Luciana sabe que precisa baixar seu custo para o lucro aumentar.

E você? Qual o principal desafio na redução dos gastos de sua empresa? Sabe o que precisa cortar? Como aumentar os lucros?

## O que todo empreendedor quer saber

Neste último capítulo, você verá como é possível fazer uma boa gestão de custos e despesas, deixar a empresa mais competitiva e quais são os principais erros cometidos no controle dos gastos.



## Dúvidas e respostas de empreendedores

### **Quais são os benefícios de uma boa gestão de custos e das despesas em uma empresa?**

São muitos os benefícios. Primeiro, você tem uma tendência a diminuir os riscos que são inerentes a qualquer negócio. Então, tendo uma visão da empresa, do financeiro dela, dos recursos, de onde eles estão sendo empregados, os riscos diminuem, você vai se preparando melhor.

Outro impacto importante: dimensionando bem os custos e as despesas, o reflexo vai ser sentido na formação de preço. É uma grande dificuldade você estabelecer um preço adequado, que contemple todas as despesas de sua empresa, gerar lucro e ainda ser competitivo.

Mais um benefício é você ter a visão da lucratividade dessa empresa. Outro é ajudar no controle, no planejamento e na análise de resultados.

Então, o empreendedor só tem a ganhar com um controle efetivo de gastos e um trabalho de redução. Ele gera informações para sua tomada de decisão, a fim de ter uma visão melhor do negócio. Administrativamente, tem o melhor desempenho.

### **Quais são os principais erros cometidos na gestão de custos e despesas de uma empresa?**

Um dos erros possíveis de identificar na gestão de custos e despesas é você não enxergar quais e como são os gastos dentro de seu negócio, qual o comportamento deles. Fica-se à deriva, sem saber se a empresa tem um resultado bom, se tem lucro ou se tem prejuízo. O empresário precisa fazer esse dimensionamento, mantendo, realmente, uma disciplina para identificar qual foi o resultado de seu trabalho mensal.

Esse trabalho tem um reflexo na formação de seu preço de venda, de seu serviço, de seu produto. E implica também na lucratividade. Se você não tem a dimensão dessas despesas e dos custos, isso refletirá diretamente no resultado final, o lucro, que é o objetivo do empresário.

### **Qual é a importância de a empresa investir na gestão dos custos e das despesas?**

Neste mundo tão competitivo, é sabido que todos os gastos têm que ser bem dimensionados. Então, é importantíssimo ter os números em mãos, afinal, “quem compra bem vende bem”.

A tendência é, dimensionando seus gastos, que você tenha um resultado melhor e positivo, ou seja, o lucro. Todos os gastos mensais têm que estar registrados diariamente, até mesmo os menores e que parecem inofensivos, como um café ou um lanche. Os gastos maiores são bem conhecidos, mas os menores precisam ter o mesmo tratamento periódico e ostensivo.

### **Como realizar uma boa gestão de custos e das despesas?**

Primeiro, saiba quais são os gastos e a classificação deles: despesas fixas, despesas variáveis, custos fixos, custos variáveis. É importantíssimo que você tenha ciência de quais são esses gastos, quantos são esses gastos e qual é o impacto deles no faturamento mensal. Faça um registro diário de todas as despesas, gastos, investimentos. Resumindo: seja bem metódico nesse aspecto. Com essa visão, você pode trabalhar uma redução.

Veja um exemplo: imagine que você faça um controle da conta de energia elétrica. Periodicamente, todo mês, você tem uma data para fazer esse pagamento e faz o registro desses valores mensais. Você percebe que entre o terceiro e o quarto mês está havendo um aumento do valor financeiro. Isso é um indicativo de que pode ser que esteja acontecendo alguma coisa em sua instalação elétrica, que ela precise de uma ma-

nutrição. Procedendo assim, é possível montar um histórico e perceber a importância dessa verificação e desse controle para reduzir despesas ou, ainda, evitar gastos desnecessários.

O mesmo acontece em uma empresa: você vai montando um histórico dela, com as características de sua movimentação financeira. Isso ajuda no estabelecimento de metas de faturamento e de gastos, como no caso de um orçamento.

É possível gastar com a conta de energia elétrica um valor X.

É possível gastar com funcionários um valor Y.

Essa abordagem contribui imensamente para uma boa condução e uma boa saúde financeira de sua empresa.

### **Já faço o controle rotineiro de custos e de despesas fixas ou variáveis. O que mais posso fazer para melhorar?**

O trabalho de fazer um registro, uma análise dos resultados e ter um olhar bem crítico em relação às despesas da empresa não termina nunca. Então, o interessante é que você busque um aprimoramento desses dados.

Você pode fazer um levantamento dessas despesas, uma análise criteriosa delas, além de um trabalho de redução de custo, melhorando o fluxo de trabalho e revendo os processos que você tem na empresa.

Não espere que esse reflexo seja imediato. Como na vida pessoal, você vai fazendo um planejamento com a empresa a curto, médio e longo prazo. Você vai tendo acesso a esses controles, enxergando indicadores financeiros, os números da empresa, o que pode ser melhorado, reduzido ou cortado.

Esse é um processo que, realmente, envolve tempo. Mas pensem no custo-benefício. O ganho para a empresa será, sem dúvida, muito significativo.

### **Por que é importante saber quantas horas meus funcionários dedicam às atividades rotineiras ou ao processo produtivo da empresa?**

Você tendo conhecimento do tempo desse funcionário, de como ele gerencia seu tempo dentro da empresa, é um ganho para você. É possível, assim, melhorar os processos de produção, os de captação de clientes, enfim, todos aqueles que você tem na empresa. Isso traz um benefício para o negócio como um todo: a em-

presa será mais competitiva, a rentabilidade, maior, o custo/hora do funcionário, mais bem aproveitado pela empresa. E isso tem um reflexo na formação de preço.

### **É importante utilizar ferramentas para controlar os custos e as despesas da empresa?**

É muito importante usar ferramentas, independentemente do tamanho da empresa, se é Microempreendedor Individual ou uma Empresa de Pequeno Porte. Não confie na memória.

Utilize como ferramentas uma planilha eletrônica, um programa de computador que possibilite fazer a alimentação de sua estrutura de empresa.

Guardadas as devidas proporções e respeitando suas características, todas essas ferramentas de controle e de gestão são relevantes. E pense no seguinte: faça o registro sempre passo a passo. Eu vou fazer uma construção esse mês. A minha construção para o mês que vem vai estar melhor. A minha visão vai melhorar. Aos poucos, melhorando a cada mês, sem perceber, você terá uma visão de seu negócio, o que lhe ajudará na tomada de decisões e lhe tornará mais competitivo. Enfim, o negócio será mais prazeroso para você, como gestor de sua empresa.

E aí, você gostou? Percebendo a importância da redução dos gastos na gestão financeira de sua empresa, você conseguirá mais competitividade, mais lucro e a tão sonhada estabilidade financeira para seu negócio.