

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Rodrigo Lauro Müller**

**Gestão de Custos e  
Formação de Preços em uma  
Empresa de Serviços de Ginástica Laboral**

**Um sistemática simples de custos  
para empresas de serviços**

**Porto Alegre  
2007**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Rodrigo Lauro Müller**

**ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

Monografia do Curso de Especialização *Lato Sensu* em Finanças, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do certificado final.

**Orientador: Prof. Dr. Francisco José Kliemann Neto**

**Porto Alegre  
2007**

## RESUMO

O presente estudo concentra-se no objetivo de demonstrar a evolução de um sistema de gestão de custos e sua relação com o processo de formação de preços em uma empresa de serviços. O trabalho se inicia com uma rápida pesquisa na literatura sobre as características dos serviços, seguido de uma revisão da Contabilidade de Custos onde são detalhados os grandes princípios de custeio: Absorção total, Absorção variável, ideal e os principais métodos de custeio: Custo-Padrão, Centro de Custos, por Atividade (ABC) e Unidades de Esforço de Produção (UEP). Quanto a preços são revisados os modelos de formação de preços com base no Custeio integral, Custeio direto e Custos de transformação. No estudo de caso é apresentado a estrutura do Serviço Social da Indústria (SESI), a evolução de seus sistemas de custeio, assim como dos métodos de formação de preços com base em custos e então expostas as principais conclusões.

Palavras-chave: serviços, contabilidade de custos, custos, sistemas de custos, formação de preços.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1	Formação de preço com base no custeio integral.....	24
Tabela 2	Formação de preço com base no custo de transformação.....	25
Tabela 3	Formação de preço com base no custeio direto.....	26
Tabela 4	Indicadores financeiros e de atendimentos.....	37
Tabela 5	Consolidado da matriz de serviços do SGE.....	44
Tabela 6	Distribuição das empresas por número de participantes.....	45
Tabela 7	Distribuição das empresas por região.....	46
Tabela 8	Distribuição das empresas por macro-regiões.....	47
Tabela 9	Distribuição das empresas por número de aulas por semana.....	47
Tabela 10	Distribuição da empresas por tipo de ginástica.....	48
Figura 1	Modelo original de orçamento e formação de preço.....	52
Figura 2	Base de cálculo do valor unitário hora (utilizada para o modelo original).....	52
Figura 3	Modelo intermediário de orçamento e formação de preço.....	54
Figura 4	Modelo atual de orçamento e formação de preço.....	56

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>8</b>
3.1	GINÁSTICA LABORAL.....	8
<b>3.1.1</b>	<b>Conceito de serviços</b> .....	<b>9</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Contexto dos serviços de ginástica laboral</b> .....	<b>11</b>
3.2	CONTABILIDADE DE CUSTOS.....	14
<b>3.2.1</b>	<b>Conceito de gastos, custos e despesas</b> .....	<b>15</b>
3.2.1.1	Custos diretos e indiretos.....	16
3.2.1.2	Custos fixos e variáveis.....	17
3.2.1.3	Custos de produção e de transformação.....	17
3.3	CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS DE CUSTOS NO SETOR DE SERVIÇOS.....	18
3.4	SISTEMAS DE CUSTOS.....	18
3.5	FORMAÇÃO DE PREÇOS.....	21
3.6	CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇOS EM SERVIÇOS.....	22
<b>3.6.1</b>	<b>Preços com base no custeio integral</b> .....	<b>23</b>
<b>3.6.2</b>	<b>Preços com base nos custos de transformação</b> .....	<b>25</b>
<b>3.6.3</b>	<b>Preços com base no custeio direto</b> .....	<b>25</b>
<b>4</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>28</b>
<b>5</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>29</b>
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE.....	29
<b>5.1.1</b>	<b>Estrutura geral</b> .....	<b>29</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Estrutura do SESI-RS</b> .....	<b>32</b>
<b>5.1.3</b>	<b>UER saúde</b> .....	<b>33</b>
<b>5.1.4</b>	<b>SESI ginástica na empresa</b> .....	<b>34</b>
5.1.4.1	Histórico.....	34
5.1.4.2	Tipos de ginástica laboral no SESI.....	38
5.1.4.3	Atividades do profissional.....	39

5.1.4.4	Etapas do processo de atendimento.....	42
5.1.5	<b>Matriz de serviços do SGE.....</b>	<b>43</b>
<b>6</b>	<b>GESTÃO DE CUSTOS PARA FORMAÇÃO DE PREÇOS.....</b>	<b>49</b>
6.1	HISTÓRICO DE CUSTOS NA GINÁSTICA LABORAL.....	49
6.2	MODELOS DE FORMAÇÃO DE PREÇOS COM BASE EM CUSTO .	50
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>58</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>60</b>
	<b>APÊNDICE 1- MATRIZ DE SERVIÇOS DO SGE.....</b>	<b>61</b>

## 1 Introdução

Atualmente os empresários e gestores estão percebendo a importância de um sistema de gestão de custos para que possam administrar e controlar, mais eficientemente, seus custos e operações, e adaptar-se mais rapidamente às novas circunstâncias de um mercado cada vez mais global e competitivo.

O conhecimento da total composição do custo de um serviço ou produto é um importante critério de determinação das bases de preços que irão nortear as estratégias adotadas nas negociações de vendas com os clientes. É sabido que quem hoje determina o preço são os clientes, mas uma empresa somente pode prosperar e perpetuar sua existência se praticar preços superiores aos custos incorridos. Caso os custos de operação sejam maiores do que os preços, os itens que compõem esses custos devem ser revistos e adaptados para que a entrega deste serviço se torne viável.

Ao analisar-se os custos de uma empresa prestadora de serviços, pode-se encontrar diversas formas de agregação dos mesmos. Schmenner (1986 *apud* Fitzsimmons, 2000) propôs uma matriz de processos de serviços, onde os serviços profissionais como, por exemplo, médicos, advogados e educadores físicos, são classificados como processos com altos graus de interação, personalização e intensidade de mão-de-obra. As análises de custos em uma empresa com estas características são extremamente complexas, visto que cada prestação de serviço é única e customizada às necessidades do cliente de acordo com sua natureza e porte. Cada prestação deve ser analisada com muito cuidado para que a proposta de negócio (orçamento) seja economicamente viável e exeqüível, principalmente quando se estiver analisando contratos com prazos de um ano ou mais.

A execução eficaz deste processo de administração de planejar e controlar custos para boas definições de orçamento de preços é um grande desafio aos gestores, principalmente ao levar-se em conta que os profissionais que prestam serviços na sua maioria tem pouca formação acadêmica voltada à área financeira e de custos.

## 2 Objetivos

O objetivo principal deste trabalho é demonstrar a evolução de um sistema de gestão de custos e sua relação com o processo de formação de preços em uma empresa de ginástica laboral, desde a criação do produto no ano de 1997 até meados do ano de 2007.

Mostrar como uma empresa – mesmo sem fins lucrativos em sua missão – tem conseguido evoluir na gestão de seus custos e, principalmente, melhorar estrategicamente a relação de receita pela prestação de seus serviços se comparados com os custos de entrega dos mesmos.

Alguns objetivos específicos a serem alcançados são:

- Verificar quais os ajustes que devem ser utilizados para melhorar a metodologia de gestão de custos da empresa;
- Mostrar como a empresa utiliza as ferramentas de custo para a formação de preços;
- Propor um modelo simples de custeio para empresas de serviços que tenham processos com grande grau de interação, personalização e intensidade de mão-de-obra;
- Propor melhorias no modelo atual de controle de custos, principalmente nos modelos de rateios.

### **3 Revisão Bibliográfica**

A revisão bibliográfica aqui exposta tem como objetivo possibilitar uma melhor compreensão e descrever alguns aspectos conceituais dos tópicos a serem abordados.

Começando com uma introdução sobre o assunto do trabalho – Ginástica Laboral – e suas características como serviços para na seqüência apresentar conceitos de contabilidade de custos e suas aplicações, sistemas de custos - alguns princípios e métodos de custeio, além das estratégias de formação de preços através dos custos, serão aqui descritos.

#### **3.1 GINÁSTICA LABORAL**

A ginástica laboral, ou ginástica no trabalho vem crescendo e ganhando adeptos no Brasil em empresas dos mais variados segmentos e portes.

Ela é conceituada de acordo com Lima (2007) como um conjunto de atividades físicas elaboradas de acordo com o tipo de atividade profissional exercida durante o expediente, com o objetivo de compensar as estruturas do corpo mais utilizadas, relaxando e tonificando-as, além de ativar as que não são requeridas normalmente. Cabe destacar que as atividades sempre são realizadas no local de trabalho.

Normalmente as práticas são complementadas com ações educativas como o repasse de informações de promoção de saúde, dinâmicas lúdicas e de integração, com o objetivo de promover maior descontração, resgate do equilíbrio e bem-estar do colaborador da empresa.

Para Cañete (1996), a ginástica laboral é uma atividade física que tem como finalidade o tratamento e prevenção de problemas de saúde geral nos trabalhadores. Também é utilizada para promover o melhor desempenho e melhoria da

produtividade, a redução dos acidentes de trabalho (lesões por esforços repetitivos – LER - e distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho – DORT), refletindo de forma positiva nos resultados e lucratividade das empresas.

A atividade física, desde a Antigüidade, é associada como uma prática salutar e capaz de manter a saúde e a produtividade em níveis ótimos. Na década de 1930, os japoneses resgataram esta prática, que acabou nomeada como Rádio Taissô, visto que era praticada diariamente através de transmissões de rádio. Com a imigração de japoneses para o Brasil, foi-se aos poucos sendo influenciado por esta cultura, que atingiu tanto empresas como comunidades de alguns Estados e que acabou nomeando a atividade que hoje se conhece como ginástica laboral.

### 3.1.1 Conceito de serviços

Kotler (1994, p. 403) conceitua serviço como “qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar associada a um produto físico”.

Ao olhar-se o setor de serviços, é surpreendente constatar que, apesar de sua importância econômica, existe uma dificuldade em se definir o que é serviços e quais são seus limites.

Entende-se como serviço uma mercadoria comercializável isoladamente, ou seja, um produto intangível que não se pega, não se cheira, não se apalpa, geralmente não se experimenta antes da compra, mas permite satisfações que compensam o dinheiro gasto na realização de desejos e necessidades dos clientes (Cobra 1986, p. 3).

Uma maneira mais simples de se definir serviços é identificar as atividades que não constituem serviços conforme Téboul (1999). Numa ótica tradicional tem-se três setores de economia:

- **Setor primário:** agricultura;
- **Setor secundário:** atividades de mineração e indústria;
- **Setor terciário:** serviços.

O setor de serviços engloba todas as atividades cuja produção não seja um bem físico, nem uma edificação.

Czinkota et al. (2001) conceitua serviços diferenciando de bens, onde estes podem ser definidos como objetos, aparelhos ou coisas e os serviços como atos, esforços ou desempenhos. A grande diferença entre eles é a propriedade de tangibilidade.

Características importantes dos serviços, conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000):

- **Produção e consumo simultâneos:** os serviços são criados e consumidos ao mesmo tempo, fato que obriga muitas vezes a presença simultânea tanto de prestador como de cliente, além de dificultar a verificação e controle da qualidade;
- **Capacidade perecível com o tempo:** um dos fatores críticos para a administração dos serviços é que eles não podem ser estocados. Os desafios dos gestores que atuam em serviços encontram-se na adequação da mão-de-obra e utilização das instalações (ociosidade) se comparadas às flutuações de demanda;
- **Intangibilidade:** serviços são idéias e conceitos. Ao realizar uma compra, um cliente tem como referência a reputação da empresa e a experiência de outras pessoas, devido a não se ver o serviço, nem senti-lo ou testá-lo antes da compra. O governo tem auxiliado na criação de padrões de desempenho mínimo ao criar registros, licenciamentos e regulamentações para garantir certa qualidade e segurança na obtenção de certas atividades;
- **Escolha do local pela localização dos clientes:** o cliente e o prestador devem se encontrar fisicamente para que a prestação se concretize, com exceções como compras por computador, telefone e outras novidades advindas da Internet. Para que este encontro ocorra, tempo

de deslocamento, área de mercado e custos são fatores estratégicos que irão influenciar a escolha de locais para que as empresas estejam perto de seus clientes. Este fato também é limitador de ganhos de escala, devido à limitação de operações que um espaço pode oferecer. Alguns ganhos de escala se dão em áreas como marketing e compras (franquias);

- **Intensidade do trabalho:** em geral o trabalho é mais voltado para as pessoas do que para os produtos. Como são pessoas lidando com pessoas é importante destacar as atitudes e o bem-estar dos funcionários para que os clientes se sintam bem atendidos e não se tenha uma variação grande na qualidade. Através de muito treinamento e desenvolvimento de padrões é possível assegurar consistência nos atendimentos, sendo possível avaliar o resultado de cada empregado através de reclamações e elogios de clientes;
- **Poucas barreiras à entrada de competidores:** inovações em serviços não costumam ser patenteáveis, além de que muitas atividades de serviços não exigem investimentos de capital elevados para iniciarem. Isto faz com que as inovações em serviços sejam rapidamente copiadas pelos concorrentes.

Com base nos conceitos acima, pode-se definir serviços, como o produto de toda atividade ou processo, entregue a um cliente, que gere benefícios e satisfação, possuindo características de intangibilidade.

### 3.1.2 Contexto dos serviços de ginástica laboral

Os estudos pioneiros de ginástica laboral no Brasil, de acordo com Lima (2007), tiveram início somente em 1973, na Escola de Educação da Feevale, sendo que somente a partir de 1990 ela ganhou espaço e importância nos meios acadêmicos e

empresariais.

Com a regulamentação da profissão de Educação Física e do Conselho de classe da entidade em 1998, muitos cursos de especialização surgiram, sendo que este acréscimo de qualificação tem contribuído para fortalecer a imagem e profissionalização do setor.

Hoje tem-se inúmeros tipos de serviço de ginástica laboral no mercado, sendo que cada empresa tem características bastante diferenciadas. O setor não é regulamentado quanto a padrões mínimos de qualidade e, além disso, o mercado está bastante inflacionado com profissionais de educação física, o que acaba favorecendo os clientes, que podem escolher como, quando, e de que forma querem receber este serviço.

O fato negativo deste *empowerment* do cliente é que nem sempre ele concorda com a metodologia ideal de entrega do serviço e exige adequações à cultura de sua empresa, o que pode acabar prejudicando a entrega deste serviço, principalmente quanto aos benefícios esperados.

Como exemplo, imagine-se uma empresa chamada **A** que realiza diariamente 15 minutos de ginástica laboral, sendo que sua taxa de participação nas aulas é de 80% e sua periodicidade de prática semanal é de 5 dias. Já a empresa **B** encontra-se em período de extrema demanda, sendo que decide não contratar mais mão-de-obra. Além disso, passa a não motivar mais seus colaboradores a participar das aulas e negocia uma diminuição no tempo da aula de 10 minutos para 5 minutos, 2 vezes por semana somente. Fica bem claro que os resultados da empresa **B** serão diferentes da empresa **A** e estudos já comprovam a diferença de eficácia.

Tem-se dois tipos de empresas atuando no mercado:

- **Profissionais autônomos:** prestam serviços à micro e pequenas empresas onde atuam sempre diretamente com o cliente;
- **Empresas de ginástica laboral:** prestam serviço a todo tipo e porte de empresas, seja através de profissionais próprios, terceiros autônomos, cooperativas e estagiários. A relação com a clientela também é realizada diretamente com o cliente, porém em sua maioria existe uma filosofia de

trabalho, regras e condutas que devem ser seguidas para que se tenha uma padronização de processos.

As evoluções têm sido constantes neste mercado, sendo que hoje fatos diferenciadores são:

- **Equipamentos utilizados:** todo e qualquer material utilizado em aula para realizar exercícios e tornar as aulas inovadoras como bastões, bolas, balões, elásticos, músicas, etc;
- **Materiais didáticos:** com caráter de informar as pessoas e integrá-las como grupo são trazidos materiais educativos como *folders*, informativos, materiais que a própria empresa quer distribuir para motivar equipes, e outros;
- **Massagens:** são realizadas em algumas empresas em determinados dias massagens de relaxamento, onde são utilizadas bolinhas terapêuticas, massageadores, cadeiras de massagem, etc.;
- **Avaliações periódicas:** são incluídas medições e avaliações dos funcionários para acompanhar se há melhora em seus indicadores de saúde e são realizadas atividades nos finais de semana e fora expediente para incentivar atividades saudáveis;
- **Programas integrados:** são incluídas avaliações ergonômicas dos postos de trabalho, incluídos fisioterapeutas para re-inclusão de afastados e acidentados, nutricionistas, organização de campeonatos esportivos e muitas outras opções.

A gama de tipos de prestações de serviços e formas de entrega é extremamente customizada, o que só enriquece qualquer levantamento de custos e laboral tem caminhado para se tornar uma ferramenta gerencial e consolidar-se um valor nas empresas modernas.

### 3.2 CONTABILIDADE DE CUSTOS

Sem o conhecimento do passado não há como entender adequadamente o presente, muito menos projetar e tomar ações para o futuro. Logo, para se entender satisfatoriamente qualquer assunto, é importante conhecer sua história. Um bom sistema de gestão de custos tem suas informações históricas geradas pela contabilidade de custos.

De acordo com Bruni e Famá (2004, p.24), “a contabilidade de custos pode ser definida como o processo ordenado de usar os princípios da contabilidade geral para registrar os custos de operação de um negócio”.

Bornia (2002) afirma que a contabilidade de custos fornece informações potencialmente úteis à tomada de decisões gerenciais, muito além da determinação contábil de resultado de um período. Também auxilia nos controles de custos como, por exemplo, indicando situações não-previstas ou desvios padrões se comparados com orçamentos e metas previamente estabelecidos.

O princípio básico do sistema de custos, de encontrar os custos dos produtos para avaliação dos estoques, não se aplica aos serviços, devido a estes serem intangíveis e não permitirem a formação de estoques. Isto ocorre devido a uma de suas características que Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) apontam, de que os serviços são criados e consumidos simultaneamente.

As funções básicas da contabilidade de custos de acordo com Bruni e Famá (2004) devem buscar atender a:

- **Determinação do lucro:** através do uso dos registros convencionais contábeis, processando-os para torná-los mais úteis à administração;
- **Controle das operações:** auxílio à manutenção das metas e orçamentos permitindo comparações entre previsto e realizado;
- **Ajuda na tomada de decisões:** alimentar informações sobre valores relevantes para formação de preços, escolha entre fabricar ou terceirizar.

Beulke e Bertó (2000) apresentam que a formação do preço de venda é um produto muito comum de um sistema de custos, sendo que proporciona uma noção muito clara de custos nos diversos setores de atuação.

### **3.2.1 Conceito de gastos, custos e despesas**

“Muitas pessoas ainda têm dúvida se gastos, custos e despesas significam a mesma coisa e, de fato, muitos usam essas palavras como uma coisa só” (Ching 2001, p.16).

Para Bruni e Famá (2004), gastos são definidos como sacrifícios financeiros que a empresa arca para obter um produto ou serviço. Custos representam os gastos de bens e serviços utilizados na fabricação de outros bens e serviços. Itens como gastos com áreas administrativas e propaganda, são exemplos de despesas, visto que não se identificam diretamente com as áreas de produção ou geração de serviços.

Bornia (2002) define como gasto qualquer valor de insumo adquirido por uma companhia, quer ele tenha sido usado ou não. A diferença entre gasto e custo é que o custo é somente o insumo efetivamente utilizado na fabricação ou prestação de serviço.

As despesas são os insumos utilizados para manter uma companhia em funcionamento, desde que não estejam identificadas com a área de produção ou fabricação. Normalmente estão relacionadas com a administração da empresa e são divididas em despesas administrativas, comerciais e financeiras.

Exemplos de custo:

- matéria-prima e materiais auxiliares de produção;
- energia elétrica, telefone e água;
- salários, encargos e benefícios de pessoas envolvidas diretamente;

- depreciação de equipamentos e outros.

Exemplos de despesas:

- despesas administrativas como material de escritório e depreciação de móveis;
- despesas comerciais como salário de vendedores e propagandas;
- despesas financeiras como CPMF.

### 3.2.1.1 Custos diretos e indiretos

As classificações de custos podem variar em função da metodologia empregada, interesse e tipo de empresa.

A classificação dos custos pela facilidade de identificação com um processo, produto, centro de custo ou outro objeto, pode ser separada em:

- **Custos diretos:** facilmente relacionados com as unidades de alocação como mão-de-obra direta e matéria-prima. A análise destes custos também é simples pela possibilidade de serem medidos de maneira objetiva;
- **Custos indiretos:** não podem ser facilmente relacionados com as unidades de alocação, sendo necessários rateios para tanto. Mão-de-obra indireta e aluguel podem ser exemplos de custos indiretos e sua complexidade de manuseio se dá pelos diversos critérios de rateio que podem ser utilizados.

Apurar custos é somar os custos diretos que são apropriados diretamente aos produtos, com a totalidade de alocações realizadas pela empresa para este mesmo produto (custos indiretos). A dificuldade de um bom sistema de custos encontra-se no fato de determinar com eficácia as alocações de custo indireto.

### 3.2.1.2 Custos fixos e variáveis

A divisão de custos em fixos e variáveis, para Bruni e Famá (2004) deve-se ao comportamento dos mesmos em relação aos volumes de produção.

Os custos fixos não variam, qualquer que seja o volume das atividades da empresa, em determinado período de tempo e certa capacidade instalada. Eles existem mesmo que não exista produção. Exemplos de custo fixos são os salários dos gerentes, depreciação e aluguéis das instalações.

Com relação aos custos variáveis, o seu valor está diretamente relacionado com o volume de produção da empresa. Quanto maior for a produção, maior será o custo variável, e seu valor será igual a zero caso não exista produção. Gastos com matéria-prima e embalagens são exemplos de custos variáveis.

Segundo o autor, ambos os custos – fixos e variáveis – possuem uma característica interessante de serem genericamente tratados como fixos em sua forma unitária.

Existem outros modelos de classificação dos custos em função do nível de atividade como os semifixos, que são fixos até determinado patamar, passando a variáveis quando esse patamar for ultrapassado; e semivariáveis que têm componentes tanto fixos quanto variáveis.

### 3.2.1.3 Custos de produção e de transformação

Custo de produção ou fabricação é o valor dos insumos utilizados na fabricação dos produtos sendo que é normalmente dividido em matéria-prima, mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação.

Custo de fabricação = matéria-prima + mão-de-obra + custos indiretos de fabricação.

Já o custo de transformação, também denominado como custo de conversão ou agregação, consiste no esforço agregado pela companhia para obtenção do produto, sendo resultado da soma do custo da mão-de-obra e custos indiretos de fabricação.

Custo de transformação = mão-de-obra + custos indiretos de fabricação.

### 3.3 CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS DE CUSTOS NO SETOR DE SERVIÇOS

Por muitos anos as empresas de serviços não se preocuparam com informações sobre custos e clientes, visto que os mercados não eram tão competitivos, além de serem altamente regulamentados.

Atualmente, de acordo com Bornia (2002), tem-se um mercado competitivo com produtos de baixo preço, excelente qualidade, muita dinamicidade, vida útil curta, além de uma variedade de opções enorme. Isto fez com que a demanda sobre diferentes e melhores informações contábeis gerenciais aumentasse consideravelmente.

Os sistemas tradicionais de mensuração dos custos dos produtos estão fornecendo informações distorcidas. Eles falham em atribuir com exatidão os crescentes custos indiretos requeridos para desenhar, produzir, vender e entregar produtos e serviços. Gerentes necessitam medir o custo e rentabilidade dos seus produtos, segmentos de mercado e clientes. Eles necessitam de sistemas operacionais de controle que irão realçar a melhoria de custos e de qualidade (Kaplan et al. 1997, p.18).

### 3.4 SISTEMAS DE CUSTO

Os sistemas de custeio, conforme conceitos de Bornia (2002), podem ser efetuados sob dois pontos de vista: princípios e métodos.

Os princípios analisam se o tipo de informação gerado é adequado às necessidades que a empresa busca, e quais seriam as informações que deveriam ser fornecidas, ou seja, os objetivos do sistema.

Os métodos levam em consideração como os dados serão processados para a busca das informações, ou seja, são a parte operacional do sistema de custos.

Bornia (2002) destaca três princípios de custeio:

- a) **Custeio por absorção integral ou total:** como o próprio nome já define, o total de gastos que são alocados aos produtos. Todo o custo (direto e indireto) de produção é apropriado aos bens e serviços produzidos;
- b) **Custeio variável ou direto:** apenas os custos variáveis são apropriados aos produtos e serviços, sendo que os custos fixos são tratados como despesa do período;
- c) **Custeio por absorção ideal:** assim como no princípio de custeio por absorção integral, todos os custos são alocados aos produtos; porém, na absorção ideal são desconsiderados os custos com desperdícios ou insumos usados de forma não-eficiente. Com a identificação de desperdícios no processo produtivo, são facilitados os controles dos mesmos e ações podem ser tomadas para diminuir estas perdas.

Bornia (2002) apresenta quatro métodos de custeio:

- a) **Método do custo-padrão:** o objetivo principal deste método é fornecer suporte para o controle dos custos da empresa, através da comparação dos custos realizados com o custo-padrão estabelecido pela empresa. A variação entre custo real e padrão permite buscar as causas que levaram ao desvio. A fixação do padrão pode ser feita com maior rigidez (longo prazo) ou menor (curto prazo), visto que padrões muito difíceis de serem alcançados podem desmotivar os colaboradores de uma empresa. Em pequenas empresas pode-se adotar um procedimento análogo ao custo-padrão, que compara os custos

realizados com o histórico da mesma, podendo servir como uma boa base de comparação;

- b) **Método do centro de custos:** sua principal propriedade é a divisão da organização em centros de custos. Os custos são alocados aos centros (setores ou departamentos) e depois distribuídos aos serviços/produtos de acordo com unidades de trabalho realizadas ou utilizadas. Eles podem ser classificados como centros diretos (produtivos) e centros indiretos (não produtivos). Os centros de custos diretos trabalham diretamente com os produtos e os centros de custos indiretos são os que apoiam os serviços ou a empresa em geral. O método primeiramente separa os custos em itens e a empresa em centros de custos; após, os custos são identificados com os centros, e faz-se a redistribuição dos centros indiretos para os diretos, sendo que na distribuição final são distribuídos dos centros diretos aos produtos;
- c) **Método do custeio por atividade (ABC):** o método tem como característica tornar direto o maior número possível de custos proporcionais e não proporcionais pelo uso de direcionadores de custos específicos. Na concepção desse sistema, são as atividades que consomem recursos, sendo que serviços consomem atividades. Desta forma, as atividades são divididas entre as que agregam valor aos serviços e as que não, e quais são as que consomem mais recursos, permitindo um controle de custos mais apurado e eficaz. O cálculo dos custos com o método ABC inicia com o mapeamento das atividades, sendo que os custos são alocados as atividades; posteriormente, há uma redistribuição dos custos das atividades indiretas para as diretas onde chega-se ao valor dos custos dos produtos;
- d) **Método da Unidade de Esforço de Produção (UEP):** neste método são trabalhados apenas os custos de transformação da empresa, sendo ele baseado na unificação de toda a produção por meio de uma unidade de medida comum a todos os produtos e processos da empresa. A UEP somente torna-se possível após obter-se as relações entre os trabalhos, que é o que o método procura realizar, e assim consegue gestão de

controle sobre os esforços de produção. A implantação do método é bastante complexa porém sua utilização é simples e realizada através de medidas de desempenho como eficiência, eficácia e produtividade.

Embora alguns métodos se identifiquem mais com alguns princípios é possível utilizar qualquer combinação entre princípios e métodos de custo. Os métodos não são excludentes entre si e é até recomendável que eles convivam juntos para aumentar a quantidade de informações fornecidas aos tomadores de decisão das empresas.

### 3.5 FORMAÇÃO DE PREÇOS

A fixação dos preços dos produtos e serviços vendidos são um dos mais importantes aspectos financeiros de uma empresa (Bruni e Fama, 2004).

O sucesso de uma empresa não necessariamente é consequência direta da decisão acerca dos preços mas, certamente um preço equivocado pode ser fato determinante para extinção de uma empresa.

Preço pode ser definido como “[...] um valor monetário cobrado por uma organização pela venda de seus produtos” (Czinkota et al., 2001, p. 428).

Os principais objetivos em relação ao processo de formação de preços são:

- **Proporcionar o maior lucro possível a longo prazo:** as empresas buscam em sua maioria ser perpétuas, e para isso devem garantir ganhos que sustentem suas ações, portanto, políticas de preço de curto prazo devem ser utilizadas somente em condições especiais;
- **Permitir a maximização lucrativa de *market-share*:** o faturamento deve ser aumentado, assim os ganhos cobrem as vendas;

- **Maximizar a capacidade de produção, evitando desperdícios e ociosidades operacionais:** a capacidade de atendimento aos clientes deve estar considerada nos preços, para não acarretar ociosidades e desperdícios. O inverso também pode ocorrer, onde preços baixos demais podem criar uma demanda que uma entidade pode não conseguir atender;
- **Obter a maximização do capital empregado:** assegurar aos acionistas um retorno adequado aos investimentos realizados.

Vários métodos de formação de preços podem ser utilizados por uma empresa como preços com bases em custos, com base no valor percebido pelos clientes, com base na análise da concorrência e ponto de equilíbrio do produto.

Para Bruni (2004), o método de basear preços com base nos custos busca adicionar valor aos custos como, por exemplo, uma construtora que monta um projeto e adiciona uma margem de lucro ao custo total da obra.

A percepção de valor que o cliente tem de um produto é usado como método para diferenciar o custo de um refrigerante a R\$1,50 em um bar, e R\$3,00 reais em um restaurante.

Concorrentes com melhores práticas de gestão podem oferecer preços mais atraentes aos clientes, o que pode acarretar um nivelamento de preços. Este fato pode forçar a empresa com preços maiores a rever suas ações para se adaptar às exigências do mercado e não acabar sendo excluída do mesmo.

### 3.6 CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇOS EM SERVIÇOS

A formação do preço de venda de um serviço é um dos produtos típicos dos sistemas de custo.

Existe, de acordo com Beulke e Bertó (2000), o mito de que a organização que dispõe de um bom sistema de custos tem melhores ferramentas para calcular seu preço de venda. O fato é que o sistema de custos pode proporcionar uma noção muito clara e precisa de custos nas áreas de atuação da empresa, principalmente dos bens já trabalhados, mas os preços dependem em grande parte das forças do mercado.

Porém, “[...] a construção dos preços em bases justas e confiáveis, com a identificação clara dos níveis, ou margens de flexibilidade, assimiláveis na estrutura da empresa” (Beulke e Bertó 2000, p. 19), são argumentos fortes para embasar o preço mínimo de comercialização com o auxílio dos sistemas de custos.

### **3.6.1 Preços com base no custeio integral**

“Neste método, os preços são estabelecidos com base nos custos plenos ou integrais – custos totais de produção, acrescidos das despesas de vendas, de administração e da margem de lucro desejada” (Bruni e Famá 2004, p. 324).

Para Beulke e Bertó (2000), o preço é considerado como uma função do custeio integral, sendo resultado da soma de todos os custos totais que são apropriados aos serviços além do acréscimo do resultado almejado.

A sua utilização é útil em contextos onde a empresa consegue impor seus preços, em função de sua posição de liderança de preços ou mercado oligopolista. Também pode ser utilizado em serviços novos que não tenham um preço de referência no mercado. Nestes casos, o custo total, somado a um resultado, pode servir de referência inicial de preços e ser posteriormente ajustado à sensibilidade do mercado.

O procedimento de utilização do custeio integral para formação de preço pode ser visualizado na Tabela 1.

**Tabela 1 – Formação de preço com base no custeio integral**

<b>Componente</b>	<b>Valor</b>	<b>Observação</b>
Materiais Diretos	2,40	
Mão-de-obra	1,20	
Custos Indiretos de Fabricação	3,60	Calculado com base de 300% da MOD
Custo Total	7,20	Soma
Despesas	1,80	
Gasto Total	9,00	Soma dos custos e despesas
Lucro Desejado	1,20	
Preço	10,20	Soma dos custos e despesas e lucro desejado

Fonte: Bruni e Famá 2004, p. 324

Uma variação do método de custeio integral é seu uso junto ao método de centro de custos, onde os custos e despesas são alocados aos serviços prestados. O preço é obtido pelo acréscimo do lucro desejado.

As principais limitações do método de fixação de preços com base no custeio integral de acordo com Bruni e Famá (2004), são:

- não considerar as alterações nas demandas;
- dificuldade de adequar-se as alterações do mercado, considerando-se que a empresa não utiliza outros métodos de precificação;
- os custos da empresa não são comparados com os custos dos concorrentes, não se permitindo a criação de critérios de comparação e verificação da eficácia e eficiência;
- não distingue custo fixo de variável e, portanto, não possibilita análise de custo-volume-lucro<sup>1</sup>;
- eventual distorção em preços, se aplicado um percentual uniforme para todos os serviços prestados por uma empresa.

<sup>1</sup> Análise de custo-volume-lucro determina a influência no lucro por alterações nos volumes vendidos e nos custos (Bornia, 2002 p. 71).

### 3.6.2 Preços com base nos custos de transformação

Para calcular preços com este método, são desconsiderados os custos com materiais diretos. O cálculo será realizado onde os esforços da empresa estão concentrados, ou seja, nos custos de transformação – custos indiretos de fabricação mais mão-de-obra direta.

Por exemplo, pode-se verificar, na Tabela 2, que a empresa gasta muito mais tempo e esforço na fabricação de saias do que de blusas.

**Tabela 2 – Formação de preço com base no custo de transformação**

Componente	Blusa		Saia	
	Integral	Transformação	Integral	Transformação
Matéria-prima	15,00	15,00	5,00	5,00
Custos de Transformação	20,00	20,00	30,00	30,00
Despesas	5,00	5,00	6,00	6,00
Custo Total	40,00	40,00	41,00	41,00
Lucro Projetado 20%	8,00		8,20	
Lucro sobre CustoTransf. 40%		8,00		12,00
Preço Venda	48,00	48,00	49,20	53,00

Fonte: Bruni e Famá 2004, p. 330

Pelo critério de formação de preços integral, simplesmente multiplicaria-se o custo total pelo lucro projetado, obtendo o preço de R\$48,00 para a blusa e R\$49,20 para a saia. Já o método de formação de preços com custos de transformação, identifica que, para realizar blusas, a empresa tem uma margem de 40% sobre os custos de transformação. Aplicando a mesma margem ao produto saias, teríamos um lucro de R\$12,00, o que somado aos custos totais, daria um preço de R\$53,00 ou 7,72% maior que o preço com custeio integral.

### 3.6.3 Preços com base no custeio direto

O sistema de formação de preços com base no custeio direto é definido por Beulke e Bertó (2000) como um sistema eminentemente voltado ao mercado, por ser flexível e somente alocar custos diretos e indiretos de forma proporcional aos

serviços prestados. O resultado decorrente deste custeio constitui o limite mínimo aceitável para a empresa viabilizar a entrega deste serviço.

A sua utilização é recomendada para situações de mercado de alta concorrência, ou como instrumento de alavancagem para aproveitar plenamente a capacidade instalada, afinal os ativos fixos geram custos à medida que depreciam.

Bruni e Famá (2004, p. 332) definem o custeio direto como “[...] o incremento de custo correspondente à produção de uma unidade adicional de produto”, ou seja, os custos variáveis de produção que não existiriam se um serviço não fosse prestado.

Sua utilização deve ser de curto prazo, visto que, para uma empresa continuar existindo, todos os custos de sua operação devem ser cobertos pelas receitas e não somente os custos variáveis.

Deve-se tomar muito cuidado com a política de preços usando este método, para não criar conflitos com consumidores tradicionais, ou ter dificuldade de reter novos clientes por não entenderem a condição especial de preço e se sentirem lesados.

Um exemplo de aplicação da análise de preço usando o custeio direto encontra-se na Tabela 3.

**Tabela 3 – Formação de preço com base no custeio direto**

	<b>Total</b>	<b>Unitário</b>	<b>%</b>
Receitas	90.000,00	90,00	100%
Custos Fixos	(50.000,00)	50,00	-56%
Custos Variáveis	(20.000,00)	20,00	-22%
Custos totais	(70.000,00)	70,00	-78%
Lucro	20.000,00	20,00	22%

Fonte: Bruni e Famá 2004, p. 332

Uma empresa tem capacidade para produzir mil unidades de um bem por ano, sendo que seu preço é de R\$90,00. Porém, atualmente não está conseguindo utilizar toda a sua capacidade instalada e recebeu um pedido de R\$42,00. Sob a ótica do custo total esta proposta seria recusada, porém sob a visão dos custos variáveis o pedido poderia ser aceito pois, R\$42,00 ainda é maior do que os

R\$20,00, sendo que independente de produzir ou não a empresa terá os custos fixos.

É muito importante destacar que mais de uma metodologia pode ser utilizada para formação de preços com base em custos, sendo até aconselhável utilizar mais de um critério, visto que, enriquece aos gestores com mais informações para tomada de decisão.

## 4 Método de Pesquisa

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso sobre o Serviço Social da Indústria Sesi e seu produto de ginástica laboral intitulado Sesi Ginástica na Empresa. Tal estudo busca prover a demanda de informações existentes para o aperfeiçoamento do sistema de custos e método de formação de preços da empresa.

Para a realização desta monografia foi utilizado o estudo de caso de natureza exploratória, com o propósito de explorar situação de uma empresa cujos limites não estão claramente definidos e descrever a situação do contexto onde está sendo feita a investigação.

Para desenvolver este trabalho e atingir os objetivos foram empregadas três técnicas qualitativas para obtenção dos dados:

- a utilização de documentos contábeis e relatórios gerenciais históricos da empresa, além de modelos em Excel utilizados pelos colaboradores da empresa nas atividades diárias;

- o uso de observação participante, onde foi buscado através da convivência diária com a situação investigada, fatos e elementos relevantes para o desenvolvimento do trabalho;

- a realização de entrevistas de natureza espontânea para com alguns colaboradores envolvidos diretamente no processo de gestão de custos e formação de preços para obtenção de informações.

## 5 Estudo de Caso

Nesta parte do trabalho feita será apresentada uma aplicação prática em uma empresa prestadora de serviços de ginástica laboral, onde ela será examinada, caracterizada, separada por tipos de serviços e atividades, para que se tenha conhecimento de sua estrutura atual e processos que vão influenciar nos custos.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE

O SESI – Serviço Social da Indústria, é uma entidade privada, sem fins lucrativos e com o objetivo claro de promover a qualidade de vida do trabalhador da indústria e sua família, tanto em casa como no seu local de trabalho. O SESI – Rio Grande do Sul está presente em mais de 300 municípios gaúchos, com seus 2.047 profissionais, 35 centros de atividades, 92 farmácias, 36 lojas de Supercestras, 36 lojas de financiamento e 87 unidades móveis.

#### 5.1.1 Estrutura geral

O SESI faz parte do **Sistema S** – nome simbólico dado às entidades que foram criadas a partir de 1942 por iniciativa dos empresários nacionais. Suas origens remontam ao período final da 2ª Guerra Mundial, época de inovações tecnológicas e de uma nova revolução industrial que requererem grandes contingentes de mão-de-obra qualificada, o que era inexistente no mercado.

Exemplos de entidades importantes do **Sistema S** e data de criação:

- **SENAI** – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, 1942;
- **SESI** – Serviço Social da Indústria, 1946;
- **SENAC** – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, 1946;

- **SESC** – Serviço Social do Comércio, 1946;
- **SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas, foi criado em 1972 com o nome de Centro Brasileiro de Assistência Gerencial (CEBRAE), sendo que antes era conhecido somente como CEAG – Centro de Assistência Gerencial. Em 1990 mudou para SEBRAE, nome em que hoje é conhecido desvinculando-se da administração pública e transformando-se em serviço social autônomo;
- **SENAR** – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural, 1991;
- **SENAT** – Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte, 1993;
- **SEST** – Serviço Social do Transporte, 1993.

As bases para a criação do SESI foram lançadas pela Confederação Nacional da Indústria – CNI, entidade criada em 1938 com o intuito de fortalecer e consolidar o parque industrial do país. O decreto-lei 9.403, assinado por Eurico Gaspar Dutra em 1946, atribuiu à CNI a criação, direção e organização do SESI. Desta forma, a partir de 1º de julho do mesmo ano, inicia-se efetivamente o SESI, uma entidade de direito privado, mantida e administrada pela indústria.

O SESI encontra-se dentro da seguinte estrutura:

- CNI - Confederação Nacional da Indústria: representa todas as 27 Federações de Indústrias do Brasil e o Sistema Indústria composto por SESI, SENAI e IEL (Instituto Euvaldo Lodi);
- SESI – Departamento Nacional: coordena o Sistema SESI, promovendo ações que visem ao cumprimento dos objetivos institucionais e ao atendimento e apoio dos Departamentos Regionais;
- FIERGS - Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul: representa o

Sistema Indústria no Estado do Rio Grande do Sul, que hoje é composta pelo CIERGS – Centro das Indústrias do Rio Grande do Sul, SENAI-RS, SESI-RS e IEL-RS;

- SESI-RS – Departamento Regional do SESI Rio Grande do Sul: é a área de apoio administrativo, desenvolvimento de novas tecnologias e coordenação técnica do SESI, que cuida dos serviços que são prestados nos 35 centros de atividades espalhados pelo Estado;
- Centros de Atividades (CATs): são os espaços físicos onde encontram-se alguns dos serviços do SESI e a base de apoio para os profissionais que prestam esta assessoria.

O SESI é financiado pelas empresas do segmento indústria, que mensalmente contribuem de forma direta ou indireta com um valor que corresponde a 1,5% dos salários que a empresa paga a seus trabalhadores. A arrecadação indireta é realizada pelo INSS, que recebe 3,5% pela prestação do serviço, sendo que nos casos de arrecadação direta é concedido um desconto de 3,75% para as indústrias que optarem por esta modalidade.

O percentual de 1,5% utilizado como base de cálculo da arrecadação para o SESI já foi de 2% de 1946 a 1966. Também houve diminuição no número de empresas contribuintes com a criação do SEST e atualmente, com o aumento do número de empresas que realizam declaração de renda pelo método simples, visto que houve reclassificação da base de faturamento e empresas simples não contribuem para o SESI. Por estes motivos, atualmente a empresa cobra por alguns de seus serviços para continuar a atender a todos os trabalhadores e empresas.

Pode-se verificar que com o passar dos anos a contribuição compulsória fixa tem diminuído e alterada por uma contribuição variável. Cabe ressaltar que os preços são subsidiados, de acordo com os valores que a empresa contribui ao SESI.

### 5.1.2 Estrutura do SESI-RS

O Serviço Social da Indústria do Rio Grande do Sul – SESI-RS – é composto de sete Unidades Estratégicas de Resultado (UER), sendo que cada uma possui peculiaridades bem distintas e uma gama grande de serviços.

As UERs econômicas têm como semelhança a busca de auto-sustentabilidade de suas ações em termos financeiros. São elas:

- **Financiamento:** facilitar a vida das pessoas e realizar os seus sonhos com juros subsidiados;
- **Farmácia:** oferecer produtos de qualidade com economia, serviços e vantagens (crédito);
- **Supercesta:** segurança na alimentação e valorização da renda do trabalhador.

As UERs sociais têm como característica subsidiar os preços de seus serviços para as indústrias contribuintes, inclusive oferecendo ações sem custo em alguns projetos. Pode-se descrevê-las como:

- **Desenvolvimento Humano:** aumento da qualidade de vida dentro e fora do ambiente de trabalho, sendo que é reconhecida como centro colaborador das Nações Unidas pelo seu projeto de prevenção ao uso de drogas no trabalho e na família, além de sua experiência em projetos de responsabilidade social;
- **Lazer:** eventos e projetos culturais, sociais e esportivos, destacando-se os jogos e olimpíadas do SESI, SESI Catedrais e SESI crescendo com arte;
- **Educação:** soluções educacionais visando o desenvolvimento humano e melhoria da qualidade de vida, como educação de jovens e adultos, educação à distância e bibliotecas;

- **Saúde:** a maior equipe do Estado em saúde e segurança no trabalho (SST), ginástica laboral e odontologia, além de uma rede de serviços em saúde à disposição do trabalhador.

### 5.1.3 UER saúde

A Unidade Estratégica de Resultados da Saúde possui mais de 300 profissionais em todo Estado, com uma equipe multidisciplinar de médicos, cirurgiões-dentistas, fonoaudiólogos, enfermeiros, psicólogos, fisioterapeutas, educadores físicos, engenheiros e técnicos de segurança. Atualmente tem 38 serviços, distribuídos em quatro grandes áreas como o setor de saúde e segurança no trabalho, odontologia, ginástica na empresa e rede de saúde.

Os principais produtos da Odontologia são a prestação de serviços de saúde bucal básica, até atendimentos especializados como próteses e endodontias, sendo que os atendimentos são realizados em gabinetes odontológicos localizados nos centros de atividades do SESI ou em unidades móveis nas próprias empresas (*in company*).

A Rede de Saúde é um serviço de atenção básica de saúde que é realizado através de uma rede credenciada de médicos e laboratórios. A indústria que optar por utilizar este serviço paga somente pelos serviços que utilizar, não existindo nenhuma mensalidade, taxa de manutenção ou prazo de carência para acesso à rede. Através da Rede de Saúde o SESI-RS tem conseguido oferecer atendimento médico básico e a de especialistas de forma ágil e, principalmente, com valores acessíveis ao trabalhador da indústria e seus dependentes.

A Saúde e Segurança no Trabalho (SST) destaca-se pela assessoria e prestação de serviços para atendimento às Normas Regulamentadoras (NRs) do Ministério do Trabalho. Pode-se destacar os serviços em audiometria, cursos de segurança, levantamento de riscos, programa de prevenção dos riscos ambientais (PPRA) e programa de controle médico em saúde ocupacional (PCMSO).

Já a área de Ginástica Laboral tem como seu principal produto a própria ginástica laboral, entregue nas empresas de acordo com suas necessidades e características e nas mais variadas formas e contextos, dentro de três metodologias de ginástica - preparatória, compensatória e de relaxamento – individualmente ou em modalidades conjuntas.

A receita de serviços da UER Saúde hoje é maior do que todas as outras UERs Sociais somadas, respondendo por mais de 55% do faturamento do setor, além de poder-se destacar o número de atendimentos e pessoas atingidas pelos serviços que ultrapassa 1.700.000 atendimentos ano. Seu corpo de trabalho é constituído de mais de 300 pessoas.

Ao segmentar a Unidade Estratégica de Resultados Saúde em sub-setores tem-se que a Ginástica Laboral é responsável por 18% do faturamento da UER, a Rede de Saúde 6%, a Odontologia 35% e a SST 41%. Logo, conclui-se que a Ginástica Laboral responde por 10% do faturamento da área social do SESI-RS.

#### **5.1.4 SESI ginástica na empresa**

O Programa SESI Ginástica na Empresa (SGE) é um serviço de base nacional que tem como proposta a prática da atividade física preventiva, socioeducativa e lúdica, desenvolvido pelo trabalhador no tempo e local de trabalho, com o objetivo de adoção de estilo de vida ativo, a socialização, a melhoria da qualidade de vida e o fortalecimento da empresa.

##### **5.1.4.1 Histórico**

A ginástica laboral no SESI-RS iniciou em 1978, em uma parceria com a instituição de ensino Feevale de Novo Hamburgo, onde foi desenvolvido o **Projeto**

**Ginástica Laboral Compensatória** sendo implantado em algumas empresas da região.

Gradativamente, a partir de 1980 e de modo mais expressivo nos anos 90, muitas iniciativas de ginástica laboral no Brasil e no mundo mobilizaram cada vez mais o interesse científico, empresarial e da opinião pública sobre o tema.

Em 1990, a publicação do Departamento Nacional do SESI (DN) **Política e diretrizes de ação do SESI no campo do lazer** fortaleceu o programa e fomentou novas ações. Em 1996, o DN lançou outro documento intitulado **Subsídios técnicos para implantação do Programa Ginástica na Empresa**, sendo este o marco do início do programa no Estado do RS.

É necessário frisar que o programa SESI Ginástica na Empresa sempre esteve vinculado à área de lazer do SESI-DN e demais Departamentos Regionais, com exceção do Rio Grande do Sul, onde iniciou na UER Lazer em 1997, mas foi na área da saúde a partir do ano 2000 que ele se desenvolveu e continua até hoje. Estrategicamente e na matriz de serviços que será apresentada no decorrer do trabalho, percebe-se que a clientela tem visto a ginástica laboral mais como um programa de saúde preventiva do que como um programa de lazer e relaxamento.

No Brasil o programa é realizado nos 27 DRs, atendendo a cerca de 600.000 trabalhadores por dia e aproximadamente 1.800 empresas, envolvendo centenas de profissionais e estagiários, especialmente de educação física.

No Rio Grande do Sul tem-se atualmente mais de 150 empresas e aproximadamente 28.000 trabalhadores realizando ginástica laboral semanalmente. A equipe do RS é constituída de 35 profissionais formados em educação física e aproximadamente 100 estagiários, além do pessoal de suporte técnico e administrativo no DR.

Outra particularidade do Programa SESI Ginástica na Empresa no RS é, que devido à limitação de recursos financeiros que existe no SESI-RS, sua criação e crescimento foi vinculada a uma determinação de recuperação de despesas equivalente ao crescimento dos custos diretos de operação. Desta forma, mesmo

estando numa UER Social, o serviço se assemelha aos produtos das UERs Econômicas e tem como objetivo financeiro atingir a auto-sustentabilidade orçamentária.

Atualmente, 20% do faturamento da área da saúde é obtido através dos serviços prestados em ginástica laboral, sendo este o maior serviço se analisado somente o faturamento. Do ponto de vista de impacto social, é um serviço de muita representatividade visto que, quase diariamente, o SESI encontra-se nas dependências da empresa para prestar o serviço, o que acaba criando um canal de acesso que facilita a venda de outros serviços e permite ao SESI propor melhorias e desenvolver novas tecnologias sociais. O técnico torna-se uma referência na empresa e acaba promovendo atividades extras como envolvimento em Semanas Internas de Prevenção de Acidentes (SIPATs) e organização de jogos e eventos, sendo estes serviços cobrados separadamente.

O Grau de Recuperação (Tabela 4) é um indicador que tem sido historicamente utilizado para medir a relação percentual entre o faturamento obtido e os custos diretos de operação realizados. A meta deste indicador é recuperar 100% dos custos, sendo que estima-se para 2007 uma recuperação de mais de 90% dos custos globais.

A recuperação fica em 100% ao desconsiderar-se alguns centros de atividade que iniciaram há pouco tempo (não otimizados pelo técnico coordenador) e localidades de cunho político e representativo como região noroeste do Estado que ainda apresenta efeitos negativos da seca de 2005.

Os fatos históricos mencionados tornam o serviço como fonte de *benchmarking*, tanto entre os demais serviços da área social como entre outros Departamentos Regionais.

Tabela 4 – Indicadores financeiros e de atendimentos

Ano	Faturamento	Cresc. %	Custo Direto	Cresc. %	Grau de Recuperação	Empresas	Cresc. %	Trabalhadores	Cresc. %
1997	-	-	-	-	-	10	-	1.100	-
1998	-	-	-	-	-	12	20%	1.200	9%
1999	-	-	-	-	-	14	17%	1.600	33%
2000*	58.527,65	-	150.146,06	-	39%	22	57%	2.500	56%
2001	100.421,00	72%	245.390,00	63%	41%	43	95%	6.700	168%
2002	308.077,00	207%	328.843,00	34%	94%	60	40%	9.080	36%
2003	604.027,00	96%	803.916,00	144%	75%	94	57%	15.480	70%
2004	979.166,00	62%	1.066.711,00	33%	92%	121	29%	23.597	52%
2005	1.297.118,00	32%	1.526.655,00	43%	85%	127	5%	22.785	-3%
2006	1.598.782,00	23%	1.757.462,00	15%	91%	147	16%	30.140	32%
2007*	1.750.034,00	9%	1.909.358,00	9%	92%	153	4%	28.629	-5%

\* Dados de faturamento e custo direto estimados.

Fonte: DREs da empresa e relatórios gerenciais

#### 5.1.4.2 Tipos de ginástica laboral no SESI

A prestação de serviços de ginástica laboral no SESI pode ser segmentada de três formas:

- **Ginástica de aquecimento ou preparatória:** ginástica com duração de 5 a 15 minutos realizada antes do início da jornada de trabalho ou nas primeiras horas. Tem como finalidade preparar os funcionários através do aumento de disposição, além de aquecer os principais grupos musculares que serão utilizados na suas atividades profissionais. Pode ser realizada em um único grupo (toda empresa) ou em vários setores em um único horário ou em horários seqüenciais;
- **Ginástica compensatória ou de pausa:** aula com duração de 8 a 15 minutos realizada durante a jornada de trabalho. Tem como objetivo interromper a monotonia operacional, com a realização de exercícios específicos de compensação para determinadas estruturas ou esforços repetitivos, e as posturas utilizadas nos postos de trabalho. Costuma ser realizada nos setores em grupos de 10 a 20 pessoas. Eventualmente podem ser inseridos nas ginásticas compensatórias técnicas de massagem de relaxamento, dependendo da necessidade da empresa, sendo bastante comum a sua aplicação em setores administrativos de uma a duas vezes por semana;
- **Ginástica de relaxamento ou final de expediente:** realizada em torno de 10 minutos no final do expediente sendo baseada em exercícios de relaxamento e alongamento muscular, com a finalidade de oxigenar as estruturas moleculares. Costuma ser realizada em grupos, mas pode também ser realizada de forma individual (massagem).

As modalidades de ginástica laboral no SESI não são excludentes entre si, sendo que é possível encontrar os três tipos de ginástica dentro de uma mesma empresa, conforme os objetivos que cada organização busca. Como exemplo, pode-se citar setores de produção que normalmente solicitam quase que somente

exercícios físicos e nenhuma ou poucas técnicas de relaxamento e massagem, sendo que o setor administrativo, diferentemente, utiliza poucas aulas de exercícios e muitas técnicas de massagem e relaxamento.

Também pode ocorrer de uma empresa combinar dois tipos de aula por dia para o mesmo grupo para maximizar resultados, e realizar ginástica preparatória e posteriormente compensatória.

Independente da modalidade de aplicação, algumas características do modelo SESI de fazer ginástica laboral estão descritas abaixo como:

- repasse de informações socioeducativas durante as aulas, seja através de conversas ou de material de apoio como cartazes e *folders*;
- aulas diversificadas e dinâmicas com materiais das mais variadas espécies;
- promoção da socialização do grupo através de aulas lúdicas e jogos de mobilidade articular (quando a empresa permitir). Este item é muito importante por criar senso de equipe e união do grupo, mas utilizado com bastante cuidado por não ser sempre aceito pelos empresários.

#### 5.1.4.3 Atividades do Profissional

Para que a aula ocorra de maneira eficiente três itens são imprescindíveis ao professor:

- **Pontualidade:** os setores de produção das empresas costumam ser extremamente complexos e controlados principalmente no item tempo, onde as programações de parada para aplicação das aulas são calculadas de modo a não prejudicar o processo produtivo. Deste modo, é vital que a aula ocorra precisamente no momento planejado ou ela não será mais realizada naquele dia;

- **Motivação:** para poder sensibilizar os trabalhadores a participar e promover o despertar para a importância de atividades físicas. O professor deve sempre tentar motivar positivamente as pessoas e levar 'bem-estar' para as suas aulas;
- **Apresentação:** é obrigatório ao professor estar identificado como funcionário do SESI através do uso do uniforme e identificação pessoal visível.

O Programa SESI Ginástica na Empresa (SGE) atua com 3 tipos de profissionais:

- **Professor coordenador ou instrutor técnico:** coordena os contratos firmados com as empresas na sua região de atuação e administra equipe de educadores físicos formados e estagiários, oferecendo suporte, tanto de treinamento como de monitoria. Além disso, prospecta novos contratos, monta orçamentos e negocia valores para novas empresas interessadas sendo que sua lotação é no Centro de Atividades;
- **Professor formado de atuação exclusiva nas empresas:** é contratado para atuar em empresas específicas (lotado na empresa), estando sua permanência ligada a manutenção destes contratos. Eventualmente monitora alguns estagiários, sendo que sua principal função é efetivamente realizar aulas de ginástica laboral e manter um bom relacionamento com as empresas;
- **Estagiário:** atua sob a supervisão dos professores formados dando aulas nas empresas, sendo acompanhado semanalmente e treinado quinzenalmente.

Através de experiência pessoal, onde o formando coordenou por um ano e meio o Programa Sesi Ginástica na Empresa e através de entrevista com o técnico

que atualmente é responsável pelo serviço foi consensado uma distribuição de tempos médios das atividades dos profissionais que atuam na área considerando um período de 30 dias. O tempo é o principal componente de custos da ginástica laboral, sendo que as atividades foram divididas da seguinte forma:

**Professor coordenador:**

- 20% na supervisão dos estagiários e realizando monitoria nas empresas;
- 15% no pós-venda relacionando-se com a empresa e elaborando relatórios e pareceres para a mesma;
- 20% na gestão da equipe – contratação dos estagiários, seleção, entrevista e treinamento;
- 5% na prospecção de novos clientes;
- 15% nos projetos institucionais do SESI como participação no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), ação global e outros;
- 5% nos treinamentos do próprio técnico;
- 20% deslocamentos (dependendo da organização este item pode aumentar ou diminuir e afetar toda a distribuição dos demais).

**Professor lotado na empresa:**

- 80% do tempo nas aulas na empresa que atende;
- 10% no pós-venda relacionando-se com a empresa e emitindo relatórios para a mesma;
- 10% no treinamento do próprio técnico.

Caso este tipo de profissional atenda a mais de uma empresa deve ser incluído o item deslocamento e diminuído o item aulas nas empresas. Se for uma só

empresa, não ocorre problema.

### **Estagiário:**

- 55% do tempo dando aulas na empresa;
- 25% sendo treinado e recebendo acompanhamento técnico dos profissionais formados;
- 20% no deslocamento para exercer as atividades, seja dentro da própria empresa (setores) ou entre empresas, podendo influenciar toda a distribuição de acordo com o número de empresas atendidas e deslocamentos necessários.

A distância de uma empresa do centro de atividades é o grande fato multiplicador de horas de deslocamento. Isto aliado à realidade de que muitas empresas realizam a ginástica laboral no mesmo horário (preparatória) o que acaba gerando grandes picos de mão-de-obra nos primeiros horários da manhã. Se vários turnos recebem aula, o mesmo problema ocorre, porque diferentes profissionais deverão ser deslocados para a empresa, tendo em vista a legislação trabalhista não permitir intervalos grandes de trabalho.

Deve-se considerar, também, que para se manter um profissional satisfeito é necessário utilizá-lo o máximo possível, visto que profissionais com pequenos turnos de trabalho tendem a buscar outros empregadores, o que pode gerar um *turnover* elevado e encarecer os custos com treinamento.

Estas situações são um grande desafio de gestão aos coordenadores de ginástica, visto que a má gestão deste fluxo pode encarecer custos e afeta diretamente a qualidade do serviço.

#### 5.1.4.4 Etapas do processo de atendimento

O fluxo do processo de atendimento pode ser descrito da seguinte forma:

a) o coordenador prospecta a empresa, realiza apresentação do programa e analisa quantidade de turmas e tipo de ginástica mais aplicável as características da empresa;

b) prepara orçamentos com base no levantamento de custos e tipos de atendimentos – orçamento com profissional formado ou profissional formado mais estagiário;

c) negocia propostas e ajusta para que ocorra acordo;

d) firma contrato com a empresa de acordo com modelo pré-aprovado pela área jurídica da FIERGS;

e) inicia processo seletivo de contratação – divulgação, análise curricular, seleção, entrevista e treinamento;

f) inicia os trabalhos na empresa com aplicação de testes e questionários, sendo que em 3 meses reaplica e apresenta relatório à empresa dos primeiros resultados;

g) realiza reuniões periódicas e de acompanhamento das atividades semanalmente e de treinamento e aperfeiçoamento da equipe quinzenalmente;

h) no encerramento do contrato é elaborado um relatório anual do programa junto com o aditivo de contrato para renovação do serviço (ajuste de preço e de aumento de setores participantes são normalmente revistos nas cláusulas).

#### **5.1.5 Matriz de serviços do SGE**

A Tabela 5 é um resumo de todos os contratos de ginástica laboral do SESI-RS vigentes em outubro de 2007 e com prazo de um ano ou mais. A matriz origem desta tabela encontra-se no apêndice.

As informações estão segmentadas por região de abrangência, número de trabalhadores que participam das aulas, valores mensais dos contratos e tipo de serviço contratado sendo este segmentado em ginástica preparatória,

Tabela 5 – Consolidado da matriz de serviços do SGE

Região	Empresas	Trabalhadores	R\$	Preparatoria	Compensatória	Relaxamento	Especiais
Porto Alegre	26	4.465	30.398,21	8	11		7
Rio Grande	5	640	6.941,51	4			1
São Leopoldo	13	1.343	9.913,00	5	8		
Lajeado	11	6.653	16.800,00	4	4		3
Santa Cruz do Sul	4	1.065	6.800,00	2	1		1
Caxias do Sul	9	4.113	12.496,00	3	4		2
Passo Fundo	5	414	6.128,17	5			
Guaíba	5	545	6.441,04	4	1		
Santa Rosa	8	2.936	6.910,05	4	2		2
Canoas	10	1.044	18.155,00	5	3		2
Bento Gonçalves	6	248	2.137,00	5	1		
Sapiranga	5	692	3.823,00	2	3		
Montenegro	14	2.148	18.135,95	3	4		7
Cachoeirinha	10	490	4.659,00	1	5		4
Santo Angelo	5	245	1.490,00	4	1		
Gravataí	14	1.378	11.944,00	4	8		2
<b>TOTAIS</b>	<b>150</b>	<b>28.419</b>	<b>163.171,93</b>	<b>63</b>	<b>56</b>	<b>0</b>	<b>31</b>

Fonte: relatórios gerenciais da empresa

compensatória, de relaxamento e especial (misto de preparatória, compensatória e de relaxamento).

Ao avaliar as tabelas é possível destacar que:

- o número médio de trabalhadores por empresa é de 189 pessoas, sendo o valor médio de contrato de R\$1.087,81;

- o percentual de empresas do segmento indústria é de 91%, sendo que 9% são de outros setores. As empresas não-indústrias não recebem nenhum subsídio do Sesi e seus contratos pagam 100% dos custos;

- a distribuição das empresas por número de trabalhadores participantes utilizando a classificação do SEBRAE de portes de empresa, é composta principalmente de pequenas empresas (51,3%), sendo que estas respondem por 27,8% do faturamento e somente 13% do número total de trabalhadores, conforme Tabela 6;

- a segunda maior concentração de contratos encontra-se nas empresas de médio porte, que representam 34% dos atendimentos e quase metade do faturamento. Já as grandes companhias são as maiores concentradoras de trabalhadores (52,4%), mesmo representando apenas 8,7% do número de empresas;

**Tabela 6 – Distribuição das empresas por número de participantes**

<b>Porte</b>	<b>Empresas</b>	<b>%</b>	<b>Trabalhadores</b>	<b>R\$</b>	<b>%</b>
1 a 19	10	6,7%	129	2.955,15	1,8%
20 a 99	77	51,3%	3.691	45.354,09	27,8%
100 a 499	50	33,3%	9.694	78.036,65	47,8%
500 ou +	13	8,7%	14.905	36.825,90	22,6%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0%</b>	<b>28.419</b>	<b>163.171,79</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: DREs da empresa e relatórios gerenciais

- algumas localidades destacam-se das demais em número de empresas ao verificar-se a distribuição das empresas por região, como Porto Alegre (17%), Montenegro (9%), Gravataí (9%) e São Leopoldo, conforme Tabela 7;

Tabela 7 – Distribuição das empresas por região

Região	Empresas	%	Trabalhadores	%	R\$	%
Porto Alegre	26	17%	4.465	16%	30.398,21	19%
Rio Grande	5	3%	640	2%	6.941,51	4%
São Leopoldo	13	9%	1.343	5%	9.913,00	6%
Lajeado	11	7%	6.653	23%	16.800,00	10%
Santa Cruz do Sul	4	3%	1.065	4%	6.800,00	4%
Caxias do Sul	9	6%	4.113	14%	12.496,00	8%
Passo Fundo	5	3%	414	1%	6.128,17	4%
Guaíba	5	3%	545	2%	6.441,04	4%
Santa Rosa	8	5%	2.936	10%	6.910,05	4%
Canoas	10	7%	1.044	4%	18.155,00	11%
Bento Gonçalves	6	4%	248	1%	2.137,00	1%
Sapiranga	5	3%	692	2%	3.823,00	2%
Montenegro	14	9%	2.148	8%	18.135,95	11%
Cachoeirinha	10	7%	490	2%	4.659,00	3%
Santo Angelo	5	3%	245	1%	1.490,00	1%
Gravataí	14	9%	1.378	5%	11.944,00	7%
<b>TOTAIS</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>	<b>28.419</b>	<b>100%</b>	<b>163.171,93</b>	<b>100%</b>

Fonte: relatórios gerenciais da empresa

- chama atenção na Tabela 7 a região de Lajeado por concentrar quase um quarto do número de trabalhadores, além de 10% do faturamento global com apenas 7% do número total de empresas;

- já a região de Canoas tem apenas 4% do número de trabalhadores mas concentra 11% do faturamento total;

- o fato de algumas regiões destacarem-se mais do que outras, deve-se principalmente à demanda do mercado, porém uma parcela significativa pode ser atribuída ao desempenho do profissional coordenador de região em prospectar novas empresas e reter as que já estão atuando;

- A região metropolitana, conforme Tabela 8, é responsável por 55% dos contratos se segmentarmos as empresas em macro-regiões e 52% do faturamento, seguida pela região centro-oeste do Estado que concentra 19% dos contratos e 26% do faturamento. Interessante notar que ambas respondem igualmente por 35% dos trabalhadores, concentrando 70% do total de atendimentos;

- Destaque negativo para a região sul do Estado, que infelizmente tem uma parcela muito pouco representativa de contratos (3%);

Tabela 8 – Distribuição das empresas por macro-regiões

Região	Empresas	%	Trabalhadores	%	R\$	%
Metropolitana	83	55%	9957	35%	85.333,25	52%
Sul	5	3%	640	2%	6.941,51	4%
Centro-Oeste	29	19%	9866	35%	41.735,95	26%
Serra	15	10%	4361	15%	14.633,00	9%
Noroeste	18	12%	3595	13%	14.528,22	9%
<b>Totais</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>	<b>28419</b>	<b>100%</b>	<b>163.171,93</b>	<b>100%</b>

Fonte: relatórios gerenciais da empresa

- verifica-se na Tabela 9 que mais da metade das empresas (50,7%) realiza aulas de laboral cinco vezes por semana, seguidos por 38,7% que realizam três vezes por semana;

- muito importante destacar que os contratos onde ocorre interação do SESI com a empresa cinco vezes por semana, respondem por 78,1% dos trabalhadores e 67,8% do faturamento. Estes significativos percentuais demonstram que a empresa está conseguindo atuar dentro de um modelo considerado ideal (atividades diárias), se olhado da ótica do número de trabalhadores atendidos;

Tabela 9 – Distribuição das empresas por número de aulas por semana

Aulas/semana	Empresas	%	Trabalhadores	%	Faturamento	%
2X	13	8,7%	561	2,0%	4.169,60	2,6%
3X	58	38,7%	4.849	17,1%	43.369,65	26,6%
4X	2	1,3%	350	1,2%	1.276,00	0,8%
5X	76	50,7%	22.209	78,1%	110.556,54	67,8%
6X	1	0,7%	450	1,6%	3.800,00	2,3%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0%</b>	<b>28.419</b>	<b>100,0%</b>	<b>163.171,79</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: relatórios gerenciais da empresa

- a ginástica preparatória responde por 42% dos contratos firmados, seguido pela ginástica compensatória que é contratada por 37,3% das empresas. Os demais contratos (20,7%) são empresas que compram serviços especiais, aqui definidos como contratos mistos de ginástica preparatória, compensatória e de relaxamento, de acordo com Tabela 10.

**Tabela 10 – Distribuição das empresas por tipo de ginástica**

<b>Tipo</b>	<b>Empresas</b>	<b>%</b>	<b>Trabalhadores</b>	<b>%</b>	<b>Faturamento</b>	<b>%</b>
Preparatória	63	42,0%	6.610	23,3%	55.260,53	33,9%
Compensatória	56	37,3%	6.734	23,7%	33.328,76	20,4%
Relaxamento	0	0,0%	0	0,0%	0,00	0,0%
Especial	31	20,7%	15.075	53,0%	74.582,51	45,7%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0%</b>	<b>28.419</b>	<b>100,0%</b>	<b>163.171,80</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: relatórios gerenciais da empresa

## 6 Gestão de Custos para Formação de Preços

Neste capítulo serão apresentados os modelos históricos e atuais de levantamento de custos e formação de preços do SGE, destacando-se suas particularidades, problemas e melhorias que foram incrementadas ao longo do tempo.

### 6.1 HISTÓRICO DE CUSTOS NA GINÁSTICA LABORAL

A ginástica laboral no SESI-RS iniciou em 1997, sendo que cobrava valores simbólicos das empresas participantes, sem nenhum critério de definição de preços. O princípio utilizado na época era de custeio integral e o método de centro de custos, porém sem definição de centro de custo único para o serviço (lazer), sendo que o profissional era lotado no próprio serviço também.

Quando da transferência do serviço do lazer para a área da saúde em 2000, foi criado um centro de custo para o serviço intitulado Programa Ginástica na Empresa (SGE). O princípio utilizado de 2000 a 2001 continuou a ser o de custeio integral, sendo que 100% dos custos eram alocados ao serviço.

Em 2002 foi criado o cargo de instrutor técnico, nome pelo qual o professor de educação física que atuasse na área da saúde passou a ser conhecido. O produto também passou a ser nomeado SESI Ginástica na Empresa. O instrutor técnico passou a ter centro de lotação próprio, porém a gerência da área não utilizava esta informação de forma desagregada, ou seja, gerencialmente os relatórios dos centros de lotação envolviam mais de um tipo de profissional o que acabava por dificultar análises de produtividade e de rateio a outras áreas e serviços, empobrecendo muito as informações para tomada de decisão. De 2002 a 2003 foi este o modelo de custos utilizado, sendo que o princípio de custeio passou a ser o de custeio ideal e como método um híbrido entre centro de custo e custo por atividades.

Somente a partir de 2004 que o Programa SGE passou a utilizar o método de

centro de custos na sua forma mais correta, com a separação entre centro de lotação do profissional (próprio) e o centro de custo do serviço, inclusive nos relatórios gerenciais. Desde então a gestão do serviço foi facilitada, sendo possível visualizar de forma rápida e precisa quais os valores que não são alocados à ginástica e permanecem como saldo no centro de lotação ou são transferidos a outros serviços.

O SESI, numa análise gerencial ampla, utiliza o princípio do custeio integral, visto que nos períodos de avaliação são somados todos os custos dos centros de custos (lotação mais serviços) para fins de acompanhamento de resultados e premiações. O princípio de custeio ideal é utilizado para a gestão individual dos serviços e serve de base de comparação com os padrões previamente estabelecidos no início de cada ano. Este sistema é chamado de precificação no SESI, e assemelha-se ao método de custeio padrão.

## 6.2 MODELOS DE FORMAÇÃO DE PREÇO COM BASE EM CUSTO

A evolução dos modelos de planejamento de custos utilizados pelo SGE para formação de preços de 1997 a 2007 são analisados neste sub-capítulo.

Primeiramente, a Ginástica na Empresa no SESI não utilizava nenhum princípio ou método de custeio para auxiliar na formação dos preços de venda. Os valores cobrados eram simbólicos, visto que este era um projeto novo do SESI e as empresas que optavam pela prestação deste serviço foram denominadas parceiras no desenvolvimento desta tecnologia social.

Em um espaço de tempo que vai de 1997 a 1999, houve um amadurecimento do programa, onde a demanda pelo serviço foi crescendo com a mesma capacidade do SESI de aumentar seu quadro de recursos humanos. Igualmente os custos cresceram, visto que o serviço era muito subsidiado.

Esta demanda por pessoas preocupou a gerência do SESI, que determinou

que a ginástica poderia somente continuar sua expansão se existisse contrapartida financeira das empresas contratantes. Assim, surgiu uma diretriz em nosso Estado de que para cada R\$1,00 investido no serviço, deveria existir uma contrapartida no mesmo valor.

A partir de então, sistemas de custeio se fizeram muito importantes para a ginástica, assim como modelos de levantamento de custos e formação de preços, para que a organização pudesse acompanhar, controlar e agir com o intuito de que a diretriz pudesse ser cumprida e atingida.

A partir de 2000 e até metade de 2003 o SESI utilizava uma lógica de orçamento apresentada na Figura 1, que servia para planejar os custos e formar o preço aos clientes. Ela era bastante boa como o primeiro método de levantamento de custos, e por isso foi utilizada por praticamente três anos e meio.

O modelo considerava apenas os custos diretos da operação, sendo que era aplicado a uma taxa de 30% (oculta na fórmula) para cobertura de despesas de cunho administrativo (custos indiretos - *overhead*).

Através da comparação de relatórios gerenciais do período e por reclamação dos próprios professores coordenadores, verificou-se que não ocorria superávit ou equilíbrio financeiro em nenhuma região onde o produto era aplicado. Estes fatos motivaram uma revisão do modelo, sendo que ficou constatado que havia um erro grave na planilha.

O principal componente do custo da operação eram as horas dos profissionais, sendo que a hora padrão era dada pela fórmula mostrada na Figura 2, onde o salário mais encargos era dividido pelo número de horas contratadas. Desta forma, tinha-se um valor hora baixo, visto que o ideal e correto seria a base de cálculo considerar o número de horas efetivas trabalhadas. A base de cálculo era 110 horas, enquanto que as horas trabalhadas não ultrapassavam 80 horas, o que explica a dificuldade de atingir-se a sustentabilidade das operações (as horas não utilizadas, por ociosidade, desbalanceamento ou outra ineficiência não eram cobradas).

## ORÇAMENTO GINÁSTICA NA EMPRESA

NOME DA EMPRESA:

TELEFONE:

DATA:

CONTATO: Mara

### FACILITADORES

	HORAS	VALOR
QUANTIDADE HORAS FACILITADOR/MÊS	14	49,84
NÚMERO DE HORAS DESLOCAMENTOS	14	49,84
<b>TOTAL HORAS DO FACILITADOR NA EMPRESA</b>	<b>28</b>	<b>99,68</b>
CUSTOS VARIÁVEIS FACILITADOR		
	QTDE	VALOR UNITÁRIO
DESLOCAMENTOS PARA A EMPRESA	28	4,00
ALIMENTAÇÃO DO FACILITADOR		
OUTROS CUSTOS VARIÁVEIS		-
<b>TOTAL DOS CUSTOS VARIÁVEIS</b>		<b>112,00</b>
<b>TOTAL DAS DESPESAS COM FACILITADOR</b>		<b>211,68</b>

### INSTRUTOR

	HORAS	VALOR
HORAS DO INSTRUTOR NA EMPRESA	4	41,25
<b>TOTAL DE HORAS DO INSTRUTOR NA EMPRESA</b>	<b>4</b>	<b>41,25</b>
CUSTOS VARIÁVEIS INSTRUTOR		
	QTDE	VALOR UNITÁRIO
DESLOCAMENTOS PARA A EMPRESA/KM RODADO	50	0,50
ALIMENTAÇÃO DO INSTRUTOR		
OUTROS CUSTOS VARIÁVEIS		
<b>TOTAL DOS CUSTOS VARIÁVEIS</b>		<b>25,00</b>
<b>TOTAL DAS DESPESAS COM FACILITADOR</b>		<b>66,25</b>

<b>TOTAL DAS DESPESAS</b>	277,93
<b>TOTAL DO ORÇAMENTO MENSAL</b>	<b>361,31</b>

Figura 1 – Modelo original de orçamento e formação de preço

Fonte: arquivos históricos do SGE

MÁXIMO HORAS	SALÁRIO	ENCARGOS	CUSTO HORA
110	630,17	1.134,31	10,31

Figura 2 – Base de cálculo do valor unitário hora (utilizada para o modelo original)

Fonte: arquivos históricos do SGE

O segundo modelo de levantamento de custos (Figura 3) para formação de preços foi uma tentativa de simplificar o processo, sendo que foram utilizados critérios de padrão fixos para facilitar a realização dos cálculos. Foi um modelo pouco utilizado (só metade de 2003), visto que havia uma percepção por parte de alguns profissionais de que a formação de preços era alta para pequenas empresas e muito barata para as grandes.

O deslocamento é definitivamente influenciador deste fato, visto que grandes empresas acabam diluindo as horas do professor em função do tempo maior que ele permanece dentro da empresa. Viu-se que a adoção de tabelas padrão para as horas de deslocamento e para número de turmas não refletia a realidade de custos, prejudicando a formação dos preços.

A partir de 2004 teve início o modelo que é utilizado até hoje pela empresa conforme Figura 4.

Neste modelo foi feita uma alteração de conceito muito simples, mas que teve bastante impacto na forma de gerir custos da empresa e formar preços. Todas as planilhas ou métodos de formação de preços anteriores eram chamados de orçamento ou planilhas de preço, sendo que a planilha atual é denominada de planilha de custos. Ao preencher a planilha de preços, o profissional se preocupava mais em garantir um preço justo que garantisse o fechamento do contrato, além de não serem abertas muitas possibilidades de negociação visto, que a margem de lucro era fixa.

Com a alteração de conceito de preços para custos, primeiramente o técnico deve realizar minuciosa análise dos custos envolvidos na operação, para somente então pensar nas margens de lucro e preço final do serviço.

Mesmo que a planilha seja uma só, duas tarefas bem distintas são realizadas:

- nos custos, tudo deve ser tangível e medido, ou seja, todos os custos diretos e indiretos devem ser apropriados utilizando algum princípio ou método para que reflitam os esforços despendidos pela organização para entrega do serviço. É uma

<b>Empresa:</b>	<b>Nº de Empregados:</b>
<b>CNPJ:</b>	<b>Nº de Turmas:</b>
<b>Endereço:</b>	<b>Cidade:</b>
<b>Tel:</b>	<b>Pessoa para contato:</b>

## A) Previsão de Custos do Profissional

<i>Profissional</i>	<i>Nº de Horas (dia)</i>	<i>Valor Hora (R\$)</i>	<i>Nº de Dias</i>	<i>Subtotal</i>
<i>Instrutor Técnico</i>	1,00	20,13	5,00	100,65
<i>Estagiário</i>	2,30	4,81	21,00	232,32
<b>Total</b>				332,97

<b>Nº DE TURMAS</b>	<b>HORAS GASTAS</b>
1	0,15
2	0,30
3	0,45
4	1,00
5	1,15
6	1,30
7	1,45
8	2,00
9	2,15
10	2,30

## B) Previsto de Custos Deslocamento

<i>Profissional</i>	<i>Horas deslocamento</i>	<i>Valor Hora (R\$)</i>	<i>Nº de Dias</i>	<i>Subtotal</i>
<i>Instrutor Técnico</i>	1,00	20,13	5,00	100,65
<i>Estagiário</i>	1,00	4,81	21,00	101,01
<b>Total</b>				201,66

<b>Distância do CAT</b>	<b>Horas Deslocamento</b>
0 a 35 km	1,00
36 a 70 km	2,00
71 a 150 km	4,00
Acima de 151 km	Adicionar 2,0 horas a cada 100 km

## C) Transporte

<i>Item</i>	<i>Valor Unitário (R\$)</i>	<i>Quantidade</i>	<i>Subtotal</i>
<i>Passagem de Ônibus</i>	1,45	42	60,9
<i>Quilômetro Rodado</i>	0,3	100	30
<b>total</b>			90,9

## D) Outros Custos a Especificar

<i>Item</i>	<i>Valor Unitário (R\$)</i>	<i>Quantidade</i>	<i>Subtotal</i>
<i>Hospedagem</i>			0,00
<i>Alimentação</i>			0,00
<i>Outros (especificar)</i>			0,00
<b>total</b>			0,00

## E) Total dos Custos

Total dos Custos

## F) Valor Orçado

<b>Total dos Custos</b>	625,53
<b>Margem de Lucro (30%)</b>	187,66
<b>Valor Orçado</b>	813,19

Figura 3 – Modelo intermediário de orçamento e formação de preço  
Fonte: arquivos históricos do SGE

tarefa complexa, mas que com princípios e métodos formais e coerentes pode ser executada de forma categórica;

- já o preço é mais difícil de ser tangibilizado, visto que envolve valores que são inerentes a cada pessoa, onde percepções podem variar de acordo com o ambiente e o tempo.

Ao separar os conceitos, mesmo que o preço no final seja alto, tem-se que os critérios adotados para o levantamento dos custos foram os mais adequados às atividades que serão desempenhadas. Somente estão pensa-se em preço, aplicando-se margens de lucro de acordo com o tipo de empresa e sua contribuição ao SESI. Alguns contratos dão inclusive 'prejuízo', mas eles ocorrem por estarem inseridos numa macro-estratégia de atendimento a este cliente específico. Porém, havendo estudo de custos é possível ajustar a orçamentação para que a UER não seja prejudicada por este resultado.

A maior alteração no modelo da Figura 4 é que houve correção da base de cálculo das horas, que antes utilizava o total de horas contratadas e não horas disponíveis de trabalho. Desta forma o custo hora aumentou, mas a relação custo planejado versus realizado ficou mais ajustada e coerente. Uma vez que o custo hora unitário pode ser obtido pelas horas contratadas, disponíveis ou efetivas, propõe-se que a empresa utilize algum modelo de absorção que leve em conta a diferença entre as horas disponíveis e horas efetivas e assim consiga recuperar 100% de seus custos.

As tabelas padrão de referência para cálculo dos custos também foram extintas, sendo que deslocamentos não foram mais realizados com base em quilômetros deslocados, mas sim com base no tempo efetivamente despendido com o deslocamento. A mesma idéia também foi aplicada a quantidade de aulas ou turmas, onde o tempo foi a unidade usada para cálculo do custo, devido a existirem turmas com os mais variados tempos de aula, variando entre 5 e 15 minutos.

A atividade deslocamento deve ser planejada com muito cuidado, visto que pode ser aumentada exponencialmente se executada com imperfeição ou sem um critério bem definido. Além disso, o deslocamento não agrega nada ao cliente nem à empresa prestadora: ele é um dispêndio ou gasto que termina nele mesmo.

## Custos da Ginástica na Empresa

NOME DA EMPRESA:

TELEFONE:

DATA:

FACILITADORES:

CONTATO:

Turno:

	HORAS	VALOR
QUANTIDADE HORAS FACILITADOR/MES		0,00
NÚMERO DE HORAS DESLOCAMENTOS		0,00
<b>TOTAL HORAS DO FACILITADOR NA EMPRESA</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
<b>CUSTOS VARIÁVEIS FACILITADOR</b>		
	<b>QTDE</b>	<b>VALOR UNITÁRIO</b>
DESLOCAMENTOS PARA A EMPRESA		0,00
ALIMENTAÇÃO DO FACILITADOR		0,00
OUTROS CUSTOS VARIÁVEIS		-
<b>TOTAL DOS CUSTOS VARIÁVEIS</b>		<b>0,00</b>
<b>TOTAL DAS DESPESAS COM FACILITADOR</b>		<b>0,00</b>

### INSTRUTOR

	HORAS	VALOR
HORAS DO INSTRUTOR NA EMPRESA		#DIV/0!
<b>TOTAL DE HORAS DO INSTRUTOR NA EMPRESA</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>
<b>CUSTOS VARIÁVEIS INSTRUTOR</b>		
	<b>QTDE</b>	<b>VALOR UNITÁRIO</b>
DESLOCAMENTOS PARA A EMPRESA/KM RODADO		0,00
ALIMENTAÇÃO DO INSTRUTOR		0,00
OUTROS CUSTOS VARIÁVEIS		0,00
<b>TOTAL DOS CUSTOS VARIÁVEIS</b>		<b>0,00</b>
<b>TOTAL DAS DESPESAS COM FACILITADOR</b>		<b>#DIV/0!</b>
<b>TOTAL DAS DESPESAS</b>		<b>#DIV/0!</b>
<b>MARGEM DE LUCRO</b>		<b>#DIV/0!</b>
<b>TOTAL DO ORÇAMENTO MENSAL</b>		<b>#DIV/0!</b>

Pode ser modificado, conforme o cliente!!!

Horas Efetivas	Total Horas
08:48	176
08:00	160
06:36	132
04:24	88

<b>Salário Instrutor</b>	
Salário + Encargos	-
<b>Total de Horas</b>	
Custo Hora	#DIV/0!
Estagiário	R\$ 3,69

digitar salário

digitar total de horas cfe tabela acima

Receita de Mercado	#REF!
--------------------	-------

**Figura 4 – Modelo atual de orçamento e formação de preço**

Fonte: arquivos históricos do SGE

Atualmente, pode-se afirmar que o modelo de gestão de custos atende aos objetivos da empresa, sendo que tem sido eficaz na sua evolução e contribuído de forma direta para o crescimento do serviço de ginástica laboral no SESI. Da mesma forma, a gestão e formação dos preços evoluiu, sempre buscando uma referência em custos para a sua formação.

O planejamento de atividades tendo como base os custos é uma poderosa ferramenta de apoio à gestão, uma vez que pode exigir ou permitir adequações e ajustes para que a entrega do produto/serviço ocorra dentro dos padrões esperados, tanto do mercado como da empresa fabricante. Qualquer empresa pode utilizar algum princípio ou método de custeio para medir seus custos e garantir preços justos a seus clientes e que não onerem os resultados da empresa fabricante a longo prazo.

O critério de rateio de despesas indiretas de operação, como água e luz do centro de atividades onde está lotado o professor coordenador é um item que deve ser revisto. Estes custos são rateados de várias formas, como por alocação proporcional dos custos diretos incorridos, pela área de uso, enfim, um critério elaborado pelo gestor da unidade do CAT. O problema não está nos critérios que normalmente são bons, mas nos percentuais que são aplicados aos critérios e à falta de transparência quando da definição destes percentuais.

O professor de ginástica e a maioria dos profissionais lotados na saúde não têm formação financeira e de custos em seus cursos técnicos ou de graduação, o que dificulta a gestão e validação destes critérios de rateio que o centro de atividades repassa aos produtos.

Um modelo que pode ser validado prevê que os rateios sejam todos inseridos em um banco de dados, e que este seja acessado pelas áreas de negócio como a UER Saúde, para realizar a validação dos critérios de acordo com os serviços prestados. Revisões seriam realizadas anualmente e pequenos ajustes permitidos de seis em seis meses. Desta forma, o SESI poderia se tornar mais competitivo, já que hoje o controle deste processo é muito centralizado e pouco compreendido.

## 7 Conclusões

Por muito tempo, as empresas de serviços não se preocuparam com informações de custos e análise de rentabilidade de clientes. Entretanto, hoje tem-se um mercado competitivo, que exige qualidade, dinamicidade e produtos/serviços com baixos preços.

As ferramentas gerenciais de apoio às tomadas de decisão evoluíram da mesma forma, sendo possível encontrar inúmeras formas e meios de gestão e controles para facilitar esta atividade. Mas sua aplicação exige uma boa compreensão das especificidades do negócio.

A perpetuidade de uma empresa somente é garantida se o resultado de seu fluxo financeiro for positivo a longo prazo, valor que é encontrado pela razão das saídas (gastos) e entradas (vendas/preços) de caixa da empresa.

Os gastos podem ser gerenciados pela junção de qualquer princípio ou método de custeio, desde que sejam aplicados critérios na sua montagem que reflitam efetivamente o custo das atividades que a empresa desempenha para entregar seus serviços/produtos. Ao mesmo tempo a gestão de custos possibilita a criação de bases de informação que podem ser utilizadas como um método de apoio à formação e política de preços das empresas.

O estudo inicialmente identificou que o SESI Ginástica na Empresa, mesmo utilizando um processo um pouco grosseiro de levantamento de custos e formação de preços, evoluiu bastante para adequar esta ferramenta de gestão às atividades que exerce, principalmente quando separou o processo de montagem de custos do processo de formação de preços.

A formalização do processo lógico de estruturação do negócio realizado neste trabalho permitiu a um melhor entendimento das atividades da Ginástica Laboral, e como proposta de melhoria ou continuidade de estudo fica a recomendação de estudar os índices de eficiência da empresa, comparando-os, verificando as

melhores práticas e posteriormente disseminando-as para as outras regiões como critério padrão (*benchmarking*).

## REFERÊNCIAS

BEULKE, Rolando; BERTÓ, Dalvio J. **Gestão de custos e resultados na saúde:** hospitais, clínicas, laboratórios e congêneres. 2 ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2000.

BORNIA, Antonio C. **Análise gerencial de custos em empresas modernas.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRUNI, Adriano L.; FAMÁ Rubens. **Gestão de custos e formação de preços:** com aplicações na calculadora HP 12C e Excel estratégia em ação. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CAÑETE, Ingrid. **Humanização, desafio da empresa moderna:** a ginástica laboral como um caminho. Porto Alegre: Foco Editorial, 1996.

CHING, Hong Y. **Manual de custos de instituições de saúde:** sistemas tradicionais de custos e sistema de custeio baseado em atividades (ABC). São Paulo: Atlas, 2001.

COBRA, Marcos. **Marketing de Serviços:** conceitos e estratégias. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

CZINKOTA, Michael R.. et al. **Marketing:** as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de Serviços:** operações, estratégia e tecnologia de informação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

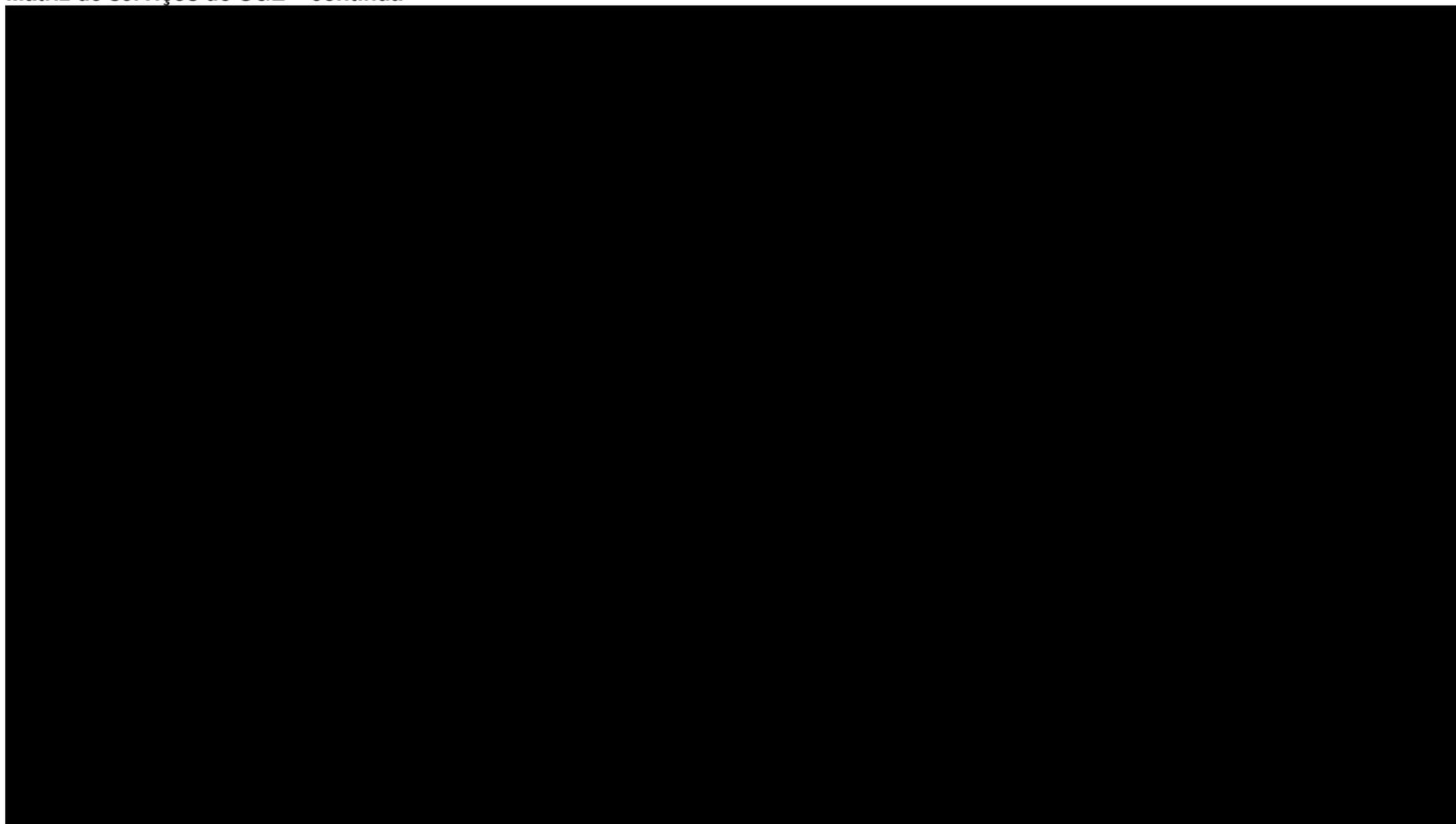
KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1994.

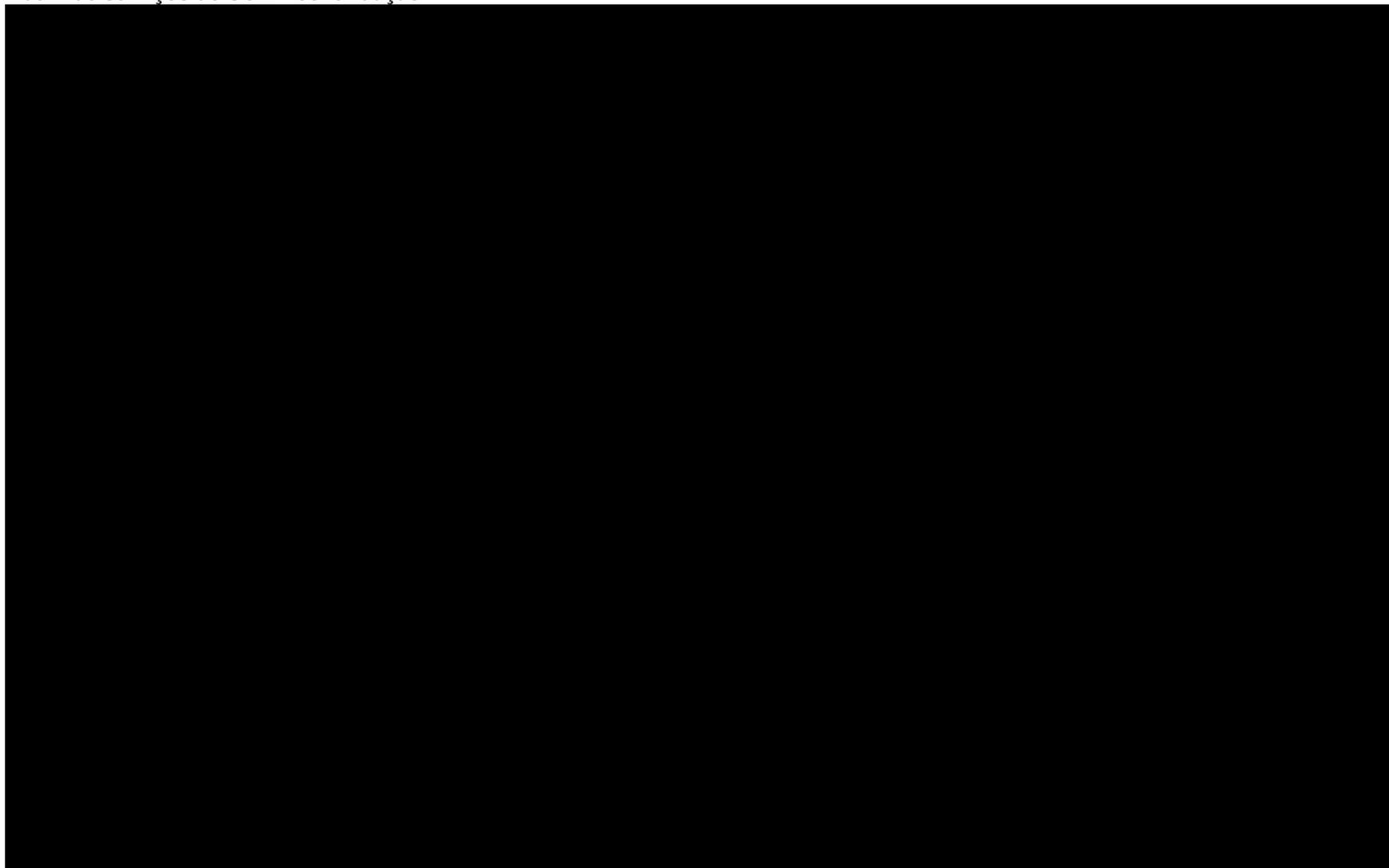
LIMA, Valquíria de. **Ginástica laboral:** atividade física no ambiente de trabalho. São Paulo: Phorte, 2007

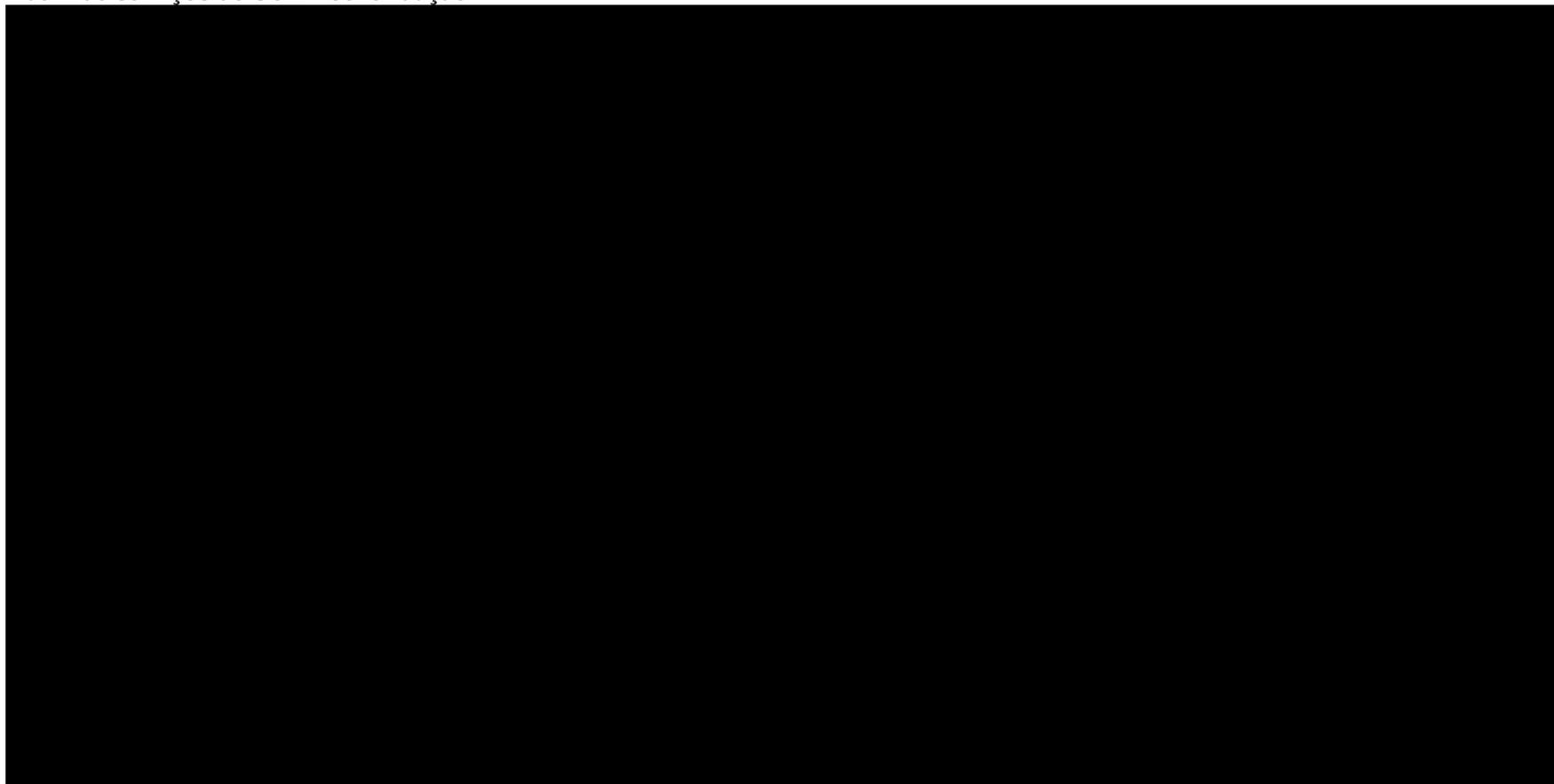
TÉBOUL, James. **A era dos serviços:** uma abordagem ao gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

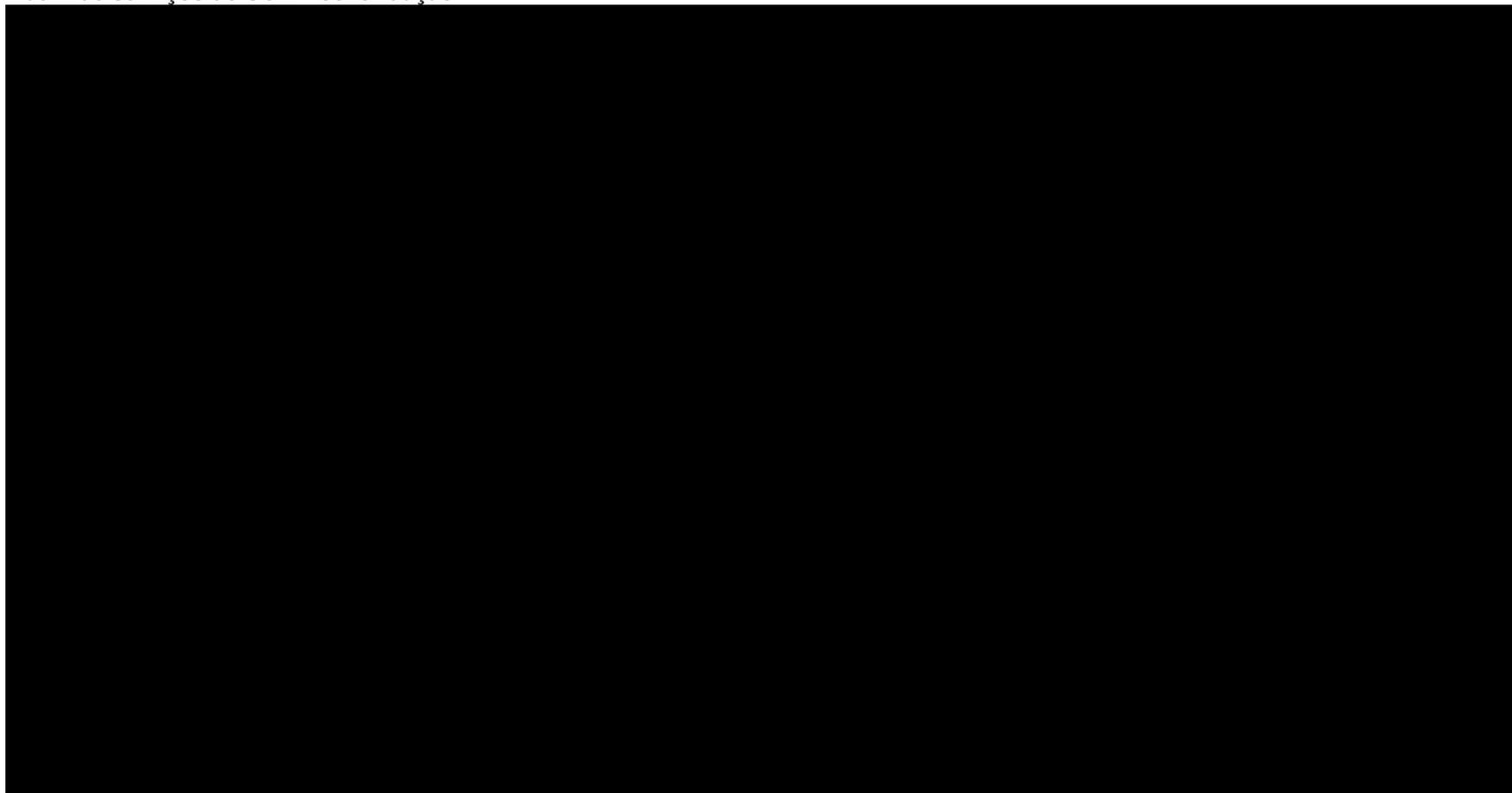
## **APÊNDICE 1 – MATRIZ DE SERVIÇOS DO SGE**

**Matriz de serviços do SGE – continua**

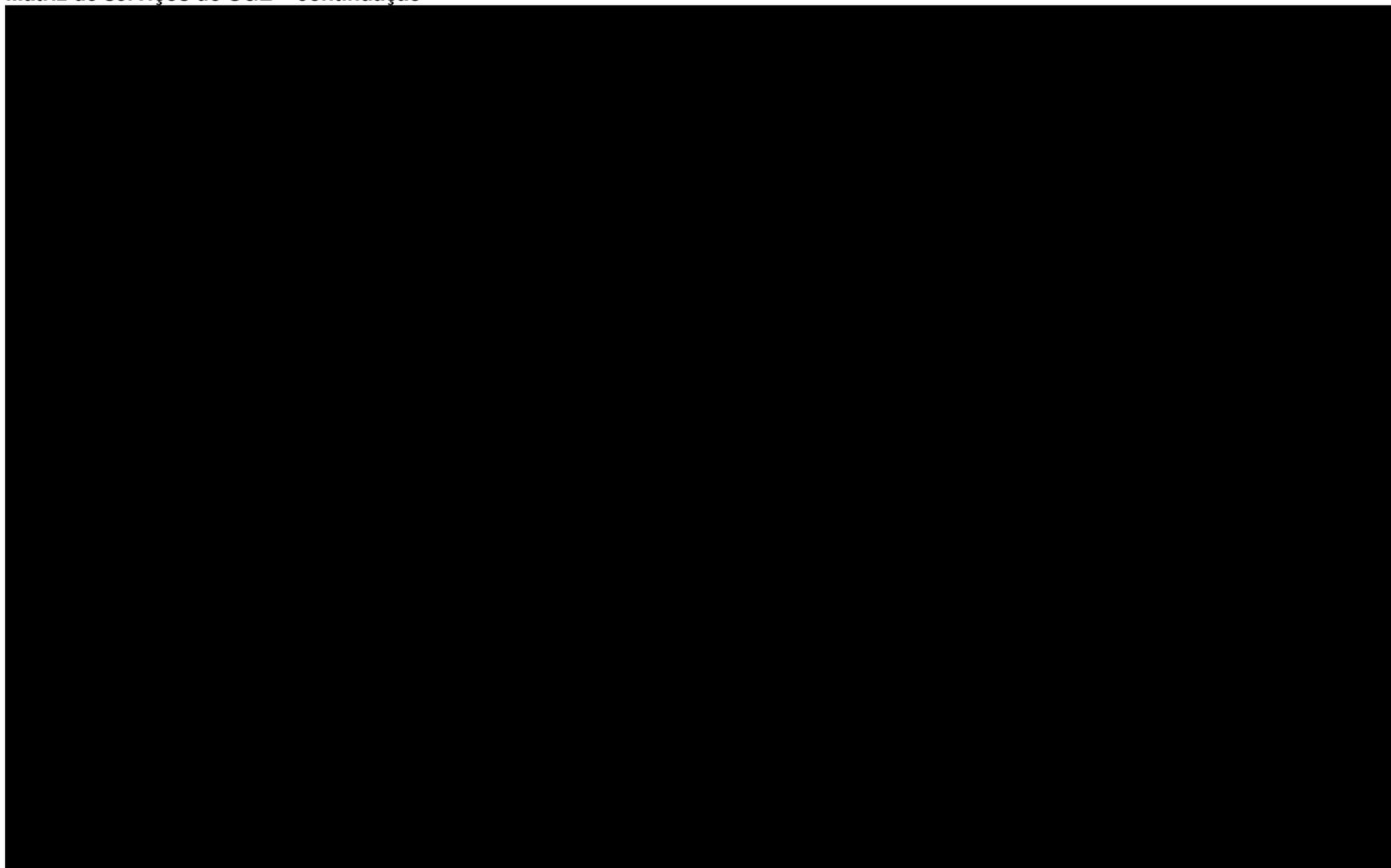


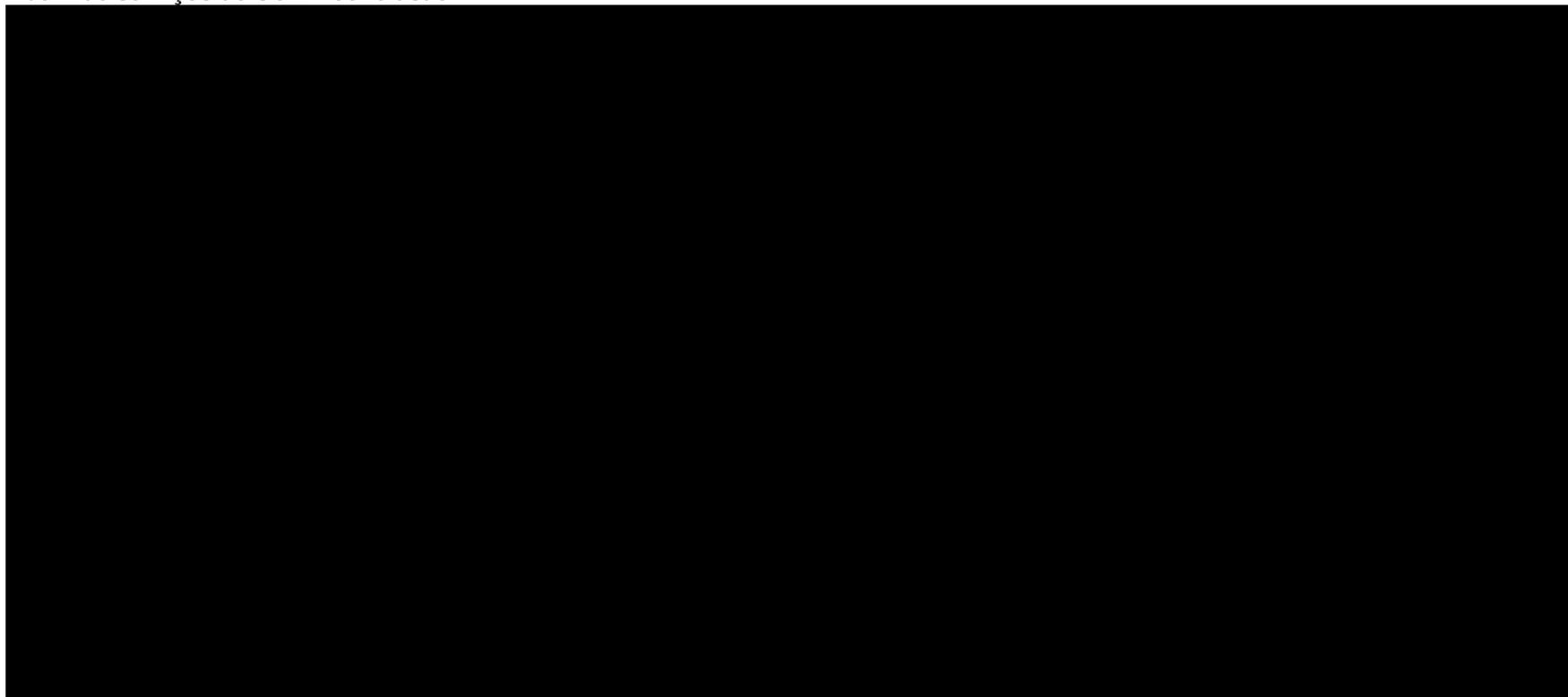
**Matriz de serviços do SGE – continuação**

**Matriz de serviços do SGE – continuação**

**Matriz de serviços do SGE – continuação**

**Matriz de serviços do SGE – continuação**



**Matriz de serviços do SGE – conclusão**

Fonte: DREs da empresa e relatórios gerenciais