

**MANUAL  
DO  
freela**

Conteúdo extra na web

**ANDRÉ BELTRÃO**

**Quanto  
custa**

**meu  
design**



*gestão financeira  
para freelancers*

## DADOS DE COPYRIGHT

### Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [Le Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

### Sobre nós:

O [Le Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: [LeLivros.site](#) ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados [neste link](#)

*"Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir a um novo nível."*



A teal-colored spiral notebook with a white spiral binding on the left side. The cover features white text in a bold, sans-serif font. The text is centered and reads "MANUAL DO FREELA" in two lines, followed by "QUANTO CUSTA MEU DESIGN?" in two lines below it. A small teal square is located in the bottom right corner of the page.

**MANUAL DO  
FREELA**

**QUANTO CUSTA  
MEU DESIGN?**

André Beltrão

# MANUAL DO FREELA

## QUANTO CUSTA MEU DESIGN?

Gestão financeira  
para freelancers

4ª tiragem

**2AB**  
EDITORA

© Todos os direitos reservados à 2AB Editora Ltda.

A reprodução deste livro, na íntegra ou em parte, é a maior contribuição que você pode dar para que nós, brasileiros, deixemos novamente de ter uma bibliografia sobre design.

Editor

Vítor Barreto

Revisão

Celina Karam

Capa,  
projeto  
gráfico

Aline Haluch |  
Studio  
Creamcrackers e  
diagramação

Produção  
de ebook

S2 Books

www.2ab.com.br Impresso no Brasil. *Printed in Brazil.*

1ª tiragem: junho 2010 | 2ª tiragem: agosto 2010

3ª tiragem: maio 2011 | 4ª tiragem: novembro 2013

DADOS INTERNACIONAIS PARA CATALOGAR  
Beltrão, André.

Manual do freela: quanto custa o meu  
gestão financeira para freelancers / André  
Rio de Janeiro : 2AB, 2010.  
144p. ; 14x21cm.  
Inclui bibliografia.  
ISBN 978-85-86695-51-3

1. Designers autônomos. 2. desenhos (projetos)

I. Título. II. Título: Gestão financeira par

Dedico este livro a todos os freelas que participaram dos *workshops* “Quanto custa meu design?”, aos colegas designers e a todos aqueles que contribuíram para a compreensão dos malabarismos nossos de cada dia.

Especial agradecimento ao Vítor Barreto e à 2AB Editora, que tornaram possível o Manual do Freela.

## Sumário

[Capa](#)

[Folha de rosto](#)

[Ficha catalográfica](#)

[Dedicatória](#)

[introdução](#)

[Parte 1 - Administrando a criatividade](#)

[1.1 - O que é uma atividade comercial \(receita, despesas, lucro\)](#)

[1.2 - Quem é o cliente \(Quem é? Ele tem sempre razão? Cliente parceiro ajuda a crescer. Atenção às reclamações!\)](#)

[1.3 - Freela profissional \(Você é seu chefe! Você é seu melhor funcionário! Organize-se! Administrando a criatividade no tempo\)](#)

[1.4 - Criando valor \(noções de marketing, ferramentas do marketing mix, valor percebido, quanto vale x quanto custa\)](#)

[Casos](#)

[Parte 2 - Quanto custa o seu design?](#)

[2.1 - O que são custos fixos e o que são custos variáveis \(transformando as despesas em custos fixos para montar sua estrutura de custos\)](#)

[2.2 - Calculando seu custo-hora \(horas-úteis, tempo para atividades não produtivas\)](#)

[2.3 - Planejamento do tempo \(dividindo o trabalho em etapas\)](#)

[Casos](#)

[2.4 - Calculando o custo de fazer \(custo operacional\)](#)

[2.5 - Taxa de urgência, lucro desejado, outros itens percentuais, impostos](#)

[2.6 - Planilha sim! \(cálculo do custo de produção\)](#)

[2.7 - Calculando o preço do projeto](#)

[Casos](#)

[Parte 3 - A hora da verdade](#)

[3.1 - Elementos de uma proposta de serviços \(contrato / orçamento\)](#)

[3.2 - Apresentando a Proposta](#)

[3.3 - Algumas situações de negociação bem frequentes \(definindo o objetivo, o mínimo aceitável, identificando roubadas, minimizando o risco\)](#)

[Casos](#)

[Casos](#)

[Parte 4 - Algumas noções de finanças](#)

[4.1 - Fluxo de caixa \(o que é? Para que serve? Planejamento do mês\)](#)

[4.2 - O valor do dinheiro no tempo](#)

[4.3 - Algumas avaliações financeiras \(comprar à vista ou parcelado?\)](#)

[Comparando taxas de juros e prazos](#)

[Casos](#)

[4.4 - Como calcular parcelamento com juros em seus orçamentos](#)

[5 - Conclusão - É hora de abrir um escritório?](#)

[Tipos de empresas](#)

[Sociedades e sócios](#)

[O que muda na estrutura de custos](#)

O que muda no dia-a-dia

As primeiras aulas que lecionei foram na PUC-Rio, onde concluí minha graduação em design gráfico em 1995. Na época dessas primeiras aulas eu já tinha trabalhado como designer júnior em um escritório de Curitiba e em outro do Rio, depois trabalhado como *freelancer* e então dirigia o Studio Creamcrackers desde 1998.

Era frequente eu ser abordado por alunos que, conhecendo minha prática de escritório, perguntavam como poderiam negociar esse ou aquele projeto, como poderiam procurar clientes, quanto poderiam cobrar, o que era preciso fazer para abrir um escritório, perguntas infinitas... Lembro que quando era estudante também fazia essas perguntas aos meus professores e ficava invariavelmente confuso com suas respostas tão diferentes entre si.

Nossa profissão é essencialmente empreendedora, mas são poucos os cursos que em sua estrutura oferecem disciplinas de gestão, de empreendedorismo e de finanças.

Na verdade, assim como em tantos outros escritórios, o início do meu foi baseado na sorte e na intuição e, só alguns anos depois, estudei disciplinas em meu mba que trouxeram alguma luz à administração precária que eu vinha praticando. Levei mais alguns anos para colocar tudo nos trilhos certos.

Criei então um workshop que buscava responder àquelas perguntas dos estudantes, o “Quanto custa meu design?”, que foi oferecido pela primeira vez aos participantes do 16º NDesign, em Brasília, em 2006.

W O orkshop foi um dos mais procurados. Assim ampliei seu conteúdo e tivemos diversas turmas no Studio Creamcrackers, duas na 2AB Escola, algumas em faculdades do Rio, e turmas em São Luis, Curitiba, Vitória, Aracaju, Natal, São Paulo e Manaus.

O conteúdo do “Quanto custa meu design?”, aditivado por discussões e casos das 14 primeiras vezes em que aconteceu, com mais de 200 participantes, é o embrião deste livro. Este livro foi o primeiro da serie Manual do Freela, e muitos dos casos das edições seguintes do workshop foram relatados no livro “Design Mundo Cão”

*O Manual do Freela é um pouco mais.*

Ele não se propõe a ensinar como ser o mais desejado designer, como falar muito bem, como criar uma imagem mágica de si mesmo, nem como virar o escritório dos seus sonhos. O *Manual do Freela* quer ajudá-lo a começar, realmente. A começar e a continuar existindo, a enxergar os rumos possíveis e a

dar o passo seguinte com menos risco, quer você planeje trabalhar como *freelancer* por muito tempo ou iniciar uma empresa daqui a alguns meses.

Ele não foi escrito baseado exclusivamente em minha experiência profissional, ainda que esteja repleto de sua influência, mas também construído pela participação daquelas 200 pessoas que participaram dos *workshops* e pelos conteúdos essenciais de disciplinas de gestão e finanças.

O manual traz dicas de procedimentos e traz casos reais. Digo reais mesmo, pois aconteceram quase todos em minha empresa, e outros com participantes do “Quanto custa meu design?”. Procurei preservar os relatos dos participantes dos *workshops*, assim os nomes não aparecem nos casos, mas reafirmo que são reais, e podem conter alguns raios de luz a mais.

O *Manual do Freela* não é um livro de autoajuda pois não vai melhorar sua autoestima diretamente. Com ele espero melhorar o conteúdo dos seus bolsos e trazer mais segurança em suas relações profissionais.

Não é assim um livro de contabilidade, nem de estratégia, nem de gestão, embora circule por todos esses territórios.

Este material tem um propósito maior, que é o de criar boas práticas profissionais naqueles que entram no mercado, e busca assim criar um ambiente mais promissor e consistente para a prática do design. Espero que funcione.





**ADMINISTRANDO**

**A CRIATIVIDADE**



parte 1

Administando a criatividade

Design é uma profissão essencialmente empreendedora, mas os estudantes de design não estão acostumados a práticas de gestão.



Designer que trabalha como *freelancer* precisa acumular algumas atividades:



Boy  
Criação  
Arte-Finalista  
Produtor Gráfico  
Orçamentista



Para coordenar tudo isso de forma eficaz, você precisa se preocupar com o planejamento do seu tempo, com o gerenciamento do dinheiro e com o gerenciamento do trabalho.

Ser eficiente é manejar bem essas três variáveis: tempo, dinheiro, qualidade. Fazer projetos em menos tempo com a mesma qualidade, pelo mesmo preço é mais lucrativo; fazer projetos com mais qualidade pelo mesmo preço e no mesmo tempo é surpreendente; viabilizar projetos com a mesma qualidade no mesmo prazo e a um preço menor é o que todos os clientes querem.

É fácil perceber o quanto tudo depende do tempo, da qualidade, do preço. Saber compreender e lidar com eles pode determinar o seu sucesso. Não tentar fazer isso significa que, muito provavelmente, as coisas não darão certo.

Depois vem o planejamento: estabelecer metas, organizar ações para atingi-las, planejar os recursos para as ações, controlar o tempo. É essencial ter metas para saber avaliar periodicamente em que pé o trabalho está, para replanejar caso necessário.

Quando o *freelancer* abre uma empresa, basicamente ele delega parte dessas atividades aos seus sócios ou funcionários, mas sempre precisará manter o controle sobre todo o processo. E sobre o tempo de duração do trabalho de todas essas pessoas.

# 1.1

## o que é uma atividade comercial (receita, despesas, lucro)

Um pouco de nomenclatura, para tornarmos os conceitos deste livro mais claros...

Você é um *freelancer*, então seu trabalho é uma atividade comercial. Significa que há uma troca, o serviço que você oferece é trocado por dinheiro.

O dinheiro que você recebe é chamado de receita. Qualquer dinheiro recebido é uma receita, a soma dessas receitas em um período é a receita do período (o período costuma ser um mês ou um ano).

Para desenvolver seu trabalho, você precisa comprar materiais, pagar por serviços terceirizados. Há também contas de luz, telefone, aluguel... Essas são suas despesas. A soma das despesas de um período é a despesa do período.

Você também pode chamá-los, respectivamente, de créditos e débitos, se imaginar que ao longo do mês você vai tendo, alternadamente, recebimentos e despesas, como créditos e débitos em um extrato bancário. Este conceito vai ajudá-lo a visualizar melhor os conteúdos financeiros do livro.

A diferença entre as receitas e despesas de um período é o lucro ou o prejuízo, conforme seja um resultado positivo ou negativo.

Toda empresa busca o lucro, se o prejuízo ocorrer é urgente criar ações para recuperação. Basicamente essas ações objetivam aumentar receitas e diminuir despesas.

Você pode ser um *freelancer*, mas já que exerce uma atividade comercial proponho que passe a imaginar-se como a empresa Você Ltda... Uma vez que você exerce todas as atividades de sua empresa, você é a essência da Você Ltda.. e ninguém a entende melhor do que você.

# 1.2

## quem é o cliente (Quem é? Ele tem sempre razão? Cliente parceiro ajuda a crescer. Atenção às reclamações!)

Os clientes da Você Ltda.. estão espalhados por todo o mundo. Ou ao seu redor.

Cliente é aquele que contrata seus serviços, o que recebe os serviços e em troca remunera a empresa. Os clientes são a razão de ser das empresas, sem clientes não há receitas nem lucros, e então as empresas deixam de existir.

Quando você é *freelancer* tem naturalmente uma capacidade de produção limitada, o que não permite atender a um número muito grande de clientes. A capacidade de produção está inteiramente relacionada ao tempo, que é limitado, e basicamente é dividido para alocar as demandas de trabalhos de seus clientes.

Diversos trabalhos não podem ser executados simultaneamente, ou ao menos ninguém consegue fazê-lo por muito tempo. Quando há mais trabalho ou mais clientes que um *freela* consegue atender é comum agregar pessoas e formar equipes e, em geral, o crescimento do número de clientes é um dos principais fatores que levam *freelancers* a abrirem empresas.

Ter novos clientes não significa, no entanto, crescimento. Pode significar simplesmente substituição. Um cliente mais lucrativo toma o lugar de um menos lucrativo, um cliente com trabalhos melhores (ou com maior visibilidade) pode tomar o lugar de um cliente de trabalhos desanimadores.

Você pode assim ter mais satisfação e retorno do seu trabalho e criar mais valor para seu nome.

Isso traz alguma luz para a pergunta: “o cliente tem sempre razão?”

O cliente pode ou não ter razão, conforme a situação, mas a balança sempre pende a favor do cliente, lembre-se de que ele é quem está pagando pelo serviço.

A discussão pode parecer infrutífera, mas ela traz, em si, um limite que precisa ser percebido: o cliente tem razão desde que isto não prejudique a Você Ltda.. além do ponto a que você esteja disposto. É sempre saudável procurar manter os clientes, até o ponto em que estes não drenem seu lucro ou energia.

Quando um cliente reclamar de algo, no entanto, procure dar ouvidos a ele de uma forma receptiva, não defensiva. Uma reclamação feita pode significar muitas outras reclamações não feitas de outros clientes, e pode ajudá-lo a

perceber e a corrigir falhas.

Os clientes que não sejam mais interessantes a você devem ser cuidadosamente descartados, para que não haja situações de conflito que possam prejudicar sua imagem. É necessário um grande esforço positivo para reverter os estragos que um cliente detratador pode causar falando mal de você.

Normalmente um processo de negociação de valores ou de processos reverte grande parte dos problemas com os clientes. Vamos abordar os conceitos de negociação na terceira parte do livro.

A forma mais saudável de crescimento para uma empresa é construir relações duradouras com seus clientes. Clientes parceiros são promotores não remunerados de sua empresa, trazem novos clientes por indicação. É preciso cativá-los.

Os clientes estão inseridos em um mercado, que é uma delimitação imaginária de acordo com critérios convencionais (mercado carioca, mercado de moda, mercado de arte, etc.). As empresas que fornecem serviços a um mercado disputam sua participação nesse mercado, a isso chamamos concorrência.

Muitas empresas empreendem enormes esforços na análise de seus concorrentes e na criação de estratégias para aumentar sua participação de mercado. O designer deve estar atento a isso, porém, sem gastar tanta energia. Nossa profissão não tem fronteiras, ou seja, podemos criar nossos próprios mercados, seja prospectando em outros países, seja prospectando em clientes que não usam ainda serviços de design ou criando mesmo novos produtos e necessidades de consumo.

# 1.3

**freela profissional (Você é seu chefe!  
Você é seu melhor funcionário!  
Organize-se! Administrando a  
criatividade no tempo)**

Já mencionamos que sem você, *freelancer*, a empresa Você Ltda.. não existiria, já que você é quem faz tudo. Considerando que você é quem manda na Você Ltda., é natural que estabeleça não somente as estratégias, metas, planos, mas que também determine as questões administrativas do dia-a-dia da empresa.

É você quem vai decidir se a empresa será instalada em sua casa, na casa de seus pais, ou se é melhor alugar uma sala comercial em parceria com outros amigos-empresa.

É você quem vai decidir que espécie de recursos de telefonia precisará, a infraestrutura do escritório, que materiais vai manter em estoque e que salário vai pagar a si mesmo.

Essa capacidade de visualizar-se como o designer da Você Ltda. traz muitas vantagens e torna bem mais prática a sua organização. Mais profissional, com certeza.

Visualizar-se como pessoa (não só como designer) preserva sua individualidade e permite planejar sua vida pessoal.

Visualizar-se como empresa dá uma imagem mais profissional e cria valor aos olhos dos seus clientes e permite planejar, medir e controlar com muito mais eficácia.

Daqui por diante, o livro trará questões e dicas específicas para você e para Você Ltda..

## **Dica 1: Organização do dinheiro**

1-Você precisa saber quanto gostaria de ter como salário. Esse valor deve ser maior do que o que você receberia se estivesse empregado em uma empresa, pois você não terá benefícios empregatícios e ainda

assumirá vários riscos, como o de ficar sem trabalho. Suponha, por exemplo, que você é recém-formado e sabe que seus colegas recém-formados recebem R\$1.500 por mês. Pode ser que você estabeleça um salário de R\$2.000 ou de R\$2.500, por exemplo. Essa será sua primeira meta de controle.

As metas precisam ser quantificáveis e mensuráveis em um tempo determinado, assim você pode, por exemplo, estabelecer a meta de conseguir esse salário em no máximo um ano.

Caso você esteja estudando ainda, recomendo dividir esse salário proporcionalmente, assim estabelecendo uma meta alcançável. Para uma carga horária de quatro horas, por exemplo, considere a metade do salário desejado.

Com esse salário você pagará suas despesas pessoais, como qualquer mortal.

2-Você Ltda. saberá que precisa pagar a você aquele salário. E Você Ltda. terá outras despesas também, e as receitas dos trabalhos que você fizer. Num dia determinado, Você Ltda. vai depositar o salário na sua conta (sugiro que você receba no fim do mês, já explico a razão). Isso mesmo, serão duas contas de banco: uma para Você Ltda. e outra para você. A conta de *freela* profissional você vai usar para receber e pagar as contas do escritório. Se houver lucro, o dinheiro que sobrar ficará na conta da empresa para compensar eventuais prejuízos dos outros meses, e para garantir o seu salário futuro. Se houver prejuízo, de cara a despesa que Você Ltda. pode reduzir para equilibrar as contas é o seu salário, por isto ele é uma meta. Em função dele, mais adiante você verá que Você Ltda. terá uma meta de faturamento.

## **Dica 2: Organização profissional do tempo como meta**

Já mencionamos que seu tempo é um

loteamento de horas úteis para serem utilizadas no desenvolvimento do trabalho. É comum que os *freelancers* trabalhem noite adentro, nos fins de semana, em frenesis vertiginosos de trabalhos que se alternam com períodos de grande calma e aflição (medo de que não surjam outros trabalhos).

É importante reduzir essas diferenças para sua sobrevivência psicológica. Conheço pessoas que vivem assim nessa alternância há anos e que são visivelmente inseguras e insatisfeitas. Muitos acabam frustrados, fazem concursos públicos ou uma nova faculdade.

Percebi que muitas vezes os momentos de calma acontecem porque você fica tão totalmente absorvido pelo trabalho nos momentos de correria, que não consegue prospectar novos trabalhos. Então a correria passa e você se vê de repente sem nada para fazer. Rapidamente consome o lucro daquele período. E freneticamente busca novos trabalhos. Então os trabalhos novos aparecem, em bando, e você entra na fase vertiginosa...

### **Uma dica para planejar o tempo pode vir também do conceito da Você Ltda.:**

1-Você precisa fazer outras coisas além de trabalhar, precisa namorar, fazer compras, dormir, surfar, desenhar...se você estivesse trabalhando em uma empresa, teria um horário a cumprir. Com as suas horas trabalhadas, e com as horas dos seus colegas, a empresa geraria recursos para funcionar.

Por que você não tenta fazer o mesmo? Estabeleça como meta trabalhar oito ou nove horas por dia, no máximo. Se você já tem suas noites tomadas pelo trabalho será mais difícil mudar, mas, acredite, é essencial conseguir. Procure reeducar-se quanto a isto, e educar seus clientes. Você precisa estar à frente do seu negócio, você é o gerente! Aprenda a dizer não, e a negociar prazos factíveis.

2-Você Ltda. deve estabelecer um horário de

funcionamento. Por exemplo, das 9h às 19h, horário comercial, 1 hora fechado para almoço. E no horário estabelecido, você precisa estar lá, senão a empresa fica vazia. Depois você está liberado para viver sua vida, essa é a meta. Um horário de funcionamento é algo excelente para seus clientes: eles sabem que poderão contar contigo naquele horário, percebem mais organização e solidez. É algo excelente para seus fornecedores também, eles passam a respeitar seus horários (chega de telefonemas da gráfica no meio da noite!).

Se você ainda é estudante, seu horário de trabalho pode ser equivalente ao que você precisaria cumprir em um estágio, quatro ou seis horas. Nesse caso, sua meta de salário deverá ser proporcional à carga horária.

Os telefones são ótimos aliados para essa organização do horário: se possível tenha uma linha telefônica só para Você Ltda., e uma secretária eletrônica conectada a ela. Após o expediente, você não atende mais aquele telefone. O mesmo vale para o celular, você pode ter um celular pessoal e outro para Você Ltda., que pode ser desligado após o expediente.

Você pode reservar uma hora do dia, ou mesmo em determinados dias da semana, para prospectar novos trabalhos. Assim o fluxo tenderá a ser mais constante.

# 1.4

## 1.4- Criando valor (noções de marketing, ferramentas do marketing mix, valor percebido, quanto vale x quanto custa)

Definir o preço de um serviço é algo complexo. Não é tão possível de se tabelar e calcular quanto o preço de um produto produzido em série, porque um serviço é prestado uma única vez, durante um espaço de tempo.

Quando o serviço está concluído, criado, o tempo já foi gasto. O pagamento remunera algo que o cliente já recebeu, o pagamento por um produto se refere a algo que o cliente passará a utilizar dali em diante.

Como o serviço não é produzido em série, mas único, cria uma relação de confiança entre o cliente e o designer. O cliente acredita que o designer vai ser capaz de realizar o trabalho, projeta mentalmente uma expectativa de resultado. Esta confiança se baseia em diversos fatores, alguns tangíveis e outros intangíveis, que são percebidos pelo cliente antes, durante e depois dos contatos com o designer.

Valor percebido Essas percepções tangíveis podem ser geradas pela avaliação do *portfolio*, pela forma de se vestir, pelas recomendações de outros clientes, por todas essas avaliações baseadas em aspectos visuais, auditivos, palpáveis.

As percepções intangíveis são muitas vezes culturais, ou influenciadas por critérios pré-concebidos, são subjetivas. Se o cliente fica incomodado com pontos de vista do designer, ou surpreendido pelos seus conhecimentos da sua área de negócios, se sente simpatia ou desconfiança, são percepções assim.

O conjunto de percepções sobre o designer cria um valor imaginado para os trabalhos. Esse valor está associado à natureza do projeto e também ao profissional. O cliente tem uma imagem mental do que espera para seu projeto, e, muitas vezes, tem noção de preços de criação. Outras vezes imagina quanto deveria custar aquele trabalho. O cliente também forma uma imagem mental que associa o profissional a um preço que imagina ser o justo praticado por ele.

Quando o preço apresentado é superior ao valor percebido, o cliente acha o

projeto caro e tenta aproximá-lo do que imaginava gastar.

Quando o preço é inferior ao valor percebido, o cliente vê ali um bom negócio.

Criando valor Diferentes profissionais têm valores percebidos diferentes.

Quando você chama um chaveiro para destrancar a porta de casa, pode ser que apareça alguém todo sujo de graxa, descabelado, barulhento e grosseiro. Ele pode socar e chutar a porta, bater na fechadura e depois de algum tempo tentando abrir com diversas chaves, consegue abrir a porta. Imagine que ele levou quase duas horas nesse processo. Pode ser que apareça alguém de uniforme aseado, como um uniforme de hotel, com gestos delicados, e que consiga colocar apenas uma chave-mestra e pronto: a porta está destrancada.

Imagine quanto acharia justo pagar a cada um deles. Imagine agora que ambos cobraram de você R\$50. Provavelmente você acharia caro o preço do sujeito barulhento e atrapalhado que fez você perder tanto tempo trancado fora de casa. Provavelmente você acharia barato o preço do segundo, que foi tão rápido, eficiente e que salvou sua tarde.

Há várias maneiras de criar valor para si mesmo, e assim elevar a expectativa de seu cliente com relação a você, a quanto você cobra e à confiança na sua capacidade.

### **Dica 3: criando valor**

Cinco fatores que, sem dúvida, criam valor para você na relação com seus clientes:

- pontualidade (chegar na hora das reuniões, não cedo demais e nunca depois da hora).
- boa apresentação pessoal (vestir-se de acordo consigo mesmo e com o cliente – ex.: se você vai a uma reunião de diretoria de uma multinacional pode deixar em casa a jaqueta toda rasgada. Se vai a uma reunião em um clube de motoqueiros não precisa usar terno mas isso não significa que você deve se disfarçar de motoqueiro nem de executivo, escolha dentro de suas opções) - *portfólio* consistente e de fácil visualização - ambientação prévia no mercado do cliente (uma rápida pesquisa no site da empresa, nos dos concorrentes ou no Google. Algo que dê a você uma ideia do que a empresa faz e de como funciona seu mercado) - segurança (falar somente sobre o que conhece, admitir desconhecer o que for desconhecido, dominar os conhecimentos envolvidos na execução do projeto que o cliente busca contratar, evitar tiques nervosos e atitudes que denunciem

Sobre o preço, o custo de fazer e alguns fundamentos de marketing O preço é o que você propõe ao cliente em troca dos serviços prestados. O cliente decide ou não contratar em função de seus recursos, verbas, ou mesmo do seu valor percebido. O preço inclui o custo de fazer, os impostos e taxas e o lucro desejado.

O custo de fazer é o quanto sua empresa vai gastar proporcionalmente ou especificamente com os salários, com aluguel, motoboys, telefone, materiais, manutenção, *etc.* para conseguir realizar o projeto. Representa desembolsos ocorridos antes ou durante o projeto.

Como mencionei, o valor percebido pode contribuir para elevar o preço e os lucros, assim o preço não tem um teto máximo, mas tem um piso mínimo. O preço precisa cobrir ao menos o custo de fazer e os impostos, gerando lucro zero. Mas o preço de lucro zero não gera recursos para o crescimento da sua empresa, nem excedente para reserva financeira.

O preço é uma ferramenta de planejamento. O ideal é conseguir cobrar bem, pois todas as outras estratégias demandarão despesas, a estratégia de preço é a única que gera receita. Estratégias de preços baixos costumam empobrecer as empresas de serviços.

As ferramentas básicas do marketing mix são os quatro Ps: Produto, Ponto, Promoção e Preço. Para elaborar e implantar estratégias de divulgação, de apresentação, para investir nos equipamentos e nos móveis, *etc.*, é preciso contar com a entrada de recursos gerada pela estratégia de preço.

# Casos

## Muitos dentes

Certa vez, em uma dessas inacreditáveis situações, recebi um telefonema de uma rede de consultórios dentários solicitando um orçamento para um projeto de sinalização das clínicas e para a aplicação da marca em um projeto de papelaria. O inacreditável foi que, no dia seguinte, uma rede de consultórios dentários telefonou solicitando um orçamento para a sinalização das clínicas e para a criação de sua papelaria, mas era uma empresa concorrente da anterior.

As empresas eram do mesmo ramo, e estavam orçando exatamente o mesmo projeto. Eram de portes similares também. Uma delas tinha o dobro de clínicas da outra, mas esta possuía um centro de treinamento.

Simplemente fiz um dos orçamentos, troquei o nome da empresa e salvei uma segunda versão. Enviei as propostas e alguns dias depois visitei pessoalmente as clínicas.

A primeira recebeu-me de modo frio. Disseram que meu orçamento estava muito acima do que poderiam pagar pelo projeto, e que infelizmente não poderiam fazê-lo comigo. Ofereci um desconto, e melhores condições de pagamento, recebi uma contra-proposta de pouco mais do que a metade do meu preço original. Por aquele preço eu teria prejuízo, e não fechamos negócio.

Fui desanimado à segunda reunião, esperando resultado semelhante. O cliente estava empolgado, disse que precisávamos começar logo, estava ansioso por ver os resultados. Fez questão de assinar logo o contrato e ofereceu-me parte do pagamento como sinal.

Em dois clientes similares, para propostas idênticas eu tinha sido recebido de maneiras absolutamente opostas!

O projeto executado ficou muito bom, e trouxe retorno ao cliente, que continua ativo até hoje. Quando concluímos, perguntei a ele se tinha gostado realmente do meu preço agora que conhecera o resultado. O cliente disse que esperava pagar mais, e que teve receio em contratar o projeto pelo meu preço, receio de que não fosse ficar bom.

Por alguma questão subjetiva, cultural talvez, o valor percebido do projeto tinha sido completamente diferente para os dois clientes. Para um deles, a percepção de valor tinha sido muito baixa, e o preço parecera excessivo. O mesmo preço pareceu ser baixo demais para o cliente que teve uma percepção de valor mais elevada.

Digo que a questão é de percepção, pois os dois exemplos foram situações parecidas demais, e eu fiz exatamente a mesma apresentação da empresa, estava vestido do mesmo modo, citei os mesmos trabalhos de referência.



QUANTO CUSTA



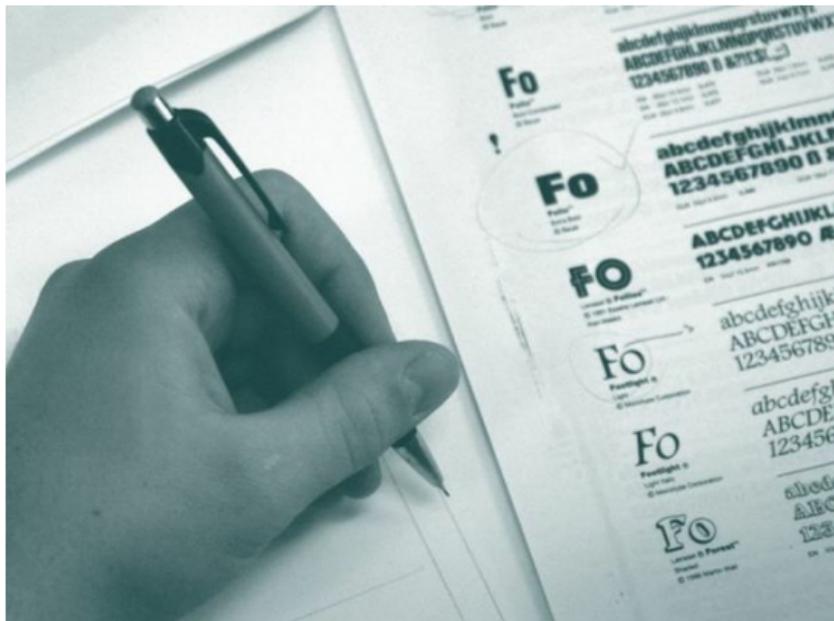
O SEU DESIGN?



parte 2

Quanto custa o seu design?

Quanto custa é diferente de quanto vale: quanto vale é o que acreditamos poder cobrar por um projeto, ou quanto o cliente imagina gastar; quanto custa é o quanto precisaremos gastar para executar o projeto, concretamente, seja qual for o cliente.



O valor cobrado, o preço de um trabalho tem incluídos os impostos e taxas e também esta variável do lucro desejado, mais o custo de fazer.

É essencial saber quanto custa o seu trabalho, uma vez que isso representa o rateio de suas despesas. Se você não souber planejar e dividir as despesas pelos trabalhos executados no mês, pode ver seus lucros planejados desaparecerem magicamente.

Você precisará daqui em diante usar um *software* de planilhas eletrônicas, se ainda não está acostumado a eles, é hora de começar.

Um amigo que é administrador de recursos humanos de um estaleiro costuma dizer: “Vou até onde meu Excel permite”. Isto quer dizer que todas as suas decisões financeiras são tomadas com base em suas planilhas.

As planilhas permitem calcular custos, somando valores, dividindo-os por horas, multiplicando pelas horas de um projeto específico, aplicando percentuais de impostos, lucro desejado etc., interrelacionando as células para modificar instantaneamente todas elas quando um dos dados for alterado. Possibilitam refazer cálculos bastante complexos em segundos, como alterar todos os cálculos imediatamente se você lançar um novo valor de aluguel.

Nesta segunda parte montaremos uma planilha que servirá por muito tempo para seu cálculo de orçamentos. Pode parecer um pouco trabalhoso fazê-la, mas é bem fácil e prática de utilizar: uma vez pronta, você precisará apenas digitar os dados variáveis para obter seus orçamentos de criação.

# 2.1

## **o que são custos fixos e o que são custos variáveis (transformando as despesas em custos fixos para montar sua estrutura de custos)**

As despesas são desembolsos, vamos chamá-los de custos, que são classificados como Custos Fixos e Custos Variáveis.

Os Custos Fixos são aqueles que você tem todos os meses, como: Aluguéis, salário de colaboradores, contador, telefone, luz, condomínio.

Os custos variáveis são custos específicos de cada projeto, ou aqueles que ocorrem eventualmente, como: Correio, suprimentos, materiais, motoboys, despesas bancárias, encargos financeiros, *free-lancers* ou serviços terceirizados como o de fotografia ou ilustração.

Os custos fixos, somados, formam o custo operacional da empresa. Esse custo pode ser dividido pelas horas técnicas disponíveis para a definição de um custo-hora operacional. Os custos variáveis são somados em uma etapa posterior à composição de preços. O grande risco dos custos variáveis é o de custos não previstos ou negligenciados no orçamento: eles consomem o lucro desejado, e podem transformá-los em prejuízo.

### **Dica 4 – transforme o máximo de custos variáveis em fixos. Planeje verbas para investimentos e transforme-as em custos fixos também.**

Isso reduz consideravelmente os riscos de prejuízo: Você Ltda. cobra um preço mais consistente e pode provisionar recursos para investimentos. Você até pode ficar com a sensação de que seus orçamentos estão inflados, mas eles na verdade estão sendo mais realistas. Você Ltda. terá mais chance de atingir suas metas de lucro e de

crescimento.

Faça o seguinte: Custos fixos de valor oscilante, como eletricidade e telefone, calcule a média mensal dos gastos de um ano ou semestre. Use esse valor médio no planejamento.

Custos eventuais, mas que sempre ocorrem, como manutenção de computadores bimestral, compra de materiais, despesas de correio: procure imaginar o gasto anual ou semestral com esses itens. Faça a média mensal e use-a no planejamento.

Investimentos planejados, que sejam essenciais, como renovação de computadores: planeje em quanto tempo você precisará fazer o investimento e divida o custo pelo tempo. Use este valor como uma verba provisionada para o investimento (ex.: se você já sabe que precisará trocar seu computador a cada dois anos, divida o preço do computador por 24 e use esta verba no planejamento: na hora de trocar você estará com o dinheiro na mão) Verbas para estratégias de marketing, como divulgação, apresentação, participação em eventos, cursos de aperfeiçoamento: planeje as ações desejadas para um ano, levante os custos, divida o total por 12 e você terá uma verba mensal no planejamento.

Você pode dosar essas verbas de investimento de modo sensato, de acordo com seus clientes e volume de trabalho. É importante não ser megalomaniaco, mas é essencial prever estes investimentos. Sem esse componente em seus custos, os investimentos precisarão todos ser custeados pelo dinheiro originado pelo lucro, e os lucros desaparecerão.

Como deve ter reparado, há vários fatores que contribuem para o desaparecimento do seu lucro, esta é uma das razões para você fazer um planejamento cuidadoso da Você Ltda..

PLANILHA Você pode, no Excel, criar uma planilha de custos fixos em anexo à sua planilha de orçamento, deste modo podendo obter mudanças imediatas no cálculo se um dos componentes dos custos fixos se alterar. Veja na planilha do capítulo 2.6.

	A	B	C	D
1	<b>MEU SALARIO</b>			
2	Retirada mensal	R\$ 2.000,00		
3				
4	<b>Custos fixos</b>			
5	diarista	R\$ 200,00		
6	aluguel	R\$ 600,00		
7	condomínio	R\$ 300,00		
8	luz	R\$ 200,00		
9	assinatura de revistas	R\$ 50,00		
10	telefone	R\$ 150,00		
11	verba para manutenção	R\$ 100,00		
12	verba para renovar computador	R\$ 200,00		
13	internet - velox e provedor	R\$ 100,00		
14			Total Custos fixos	
15				
16	<b>Custos variáveis</b>			
17	materiais			
18	motoboys			
19	taxis			
20	correios			
21	outros			

Para fazer isso, basta abrir um arquivo de Excel e listar os itens. Clique com o botão direito do mouse sobre a letra “B” da planilha para selecionar todas as células, e escolha formatar. Dentro de formatar, escolha “moeda” para exibir os valores na forma de dinheiro.

## 2.2

### **calculando seu custo-hora (horas-úteis, tempo para atividades não produtivas)**

Vamos calcular o seu custo-hora. Isto é, quanto você vai custar à Você Ltda. por hora trabalhada.

Para isso precisamos saber de duas coisas: qual é o seu salário e quantas horas por mês você vai trabalhar oficialmente para a Você Ltda..

O salário é fácil, no capítulo 1.3 você já disse à Você Ltda. quanto quer receber. Digamos que seja R\$2.000.

Quanto às horas: imaginando oito horas diárias de trabalho, considere que pelo menos uma delas será gasta em atividades de planejamento ou administração. As horas produtivas precisarão remunerar também as horas administrativas. Sobram sete horas produtivas por dia, se considerarmos 21 dias úteis em um mês, você terá 147 horas produtivas neste exemplo (sua capacidade de produção mensal).

Para encontrar seu custo-hora, basta dividir o salário pelas horas úteis.

Ou seja,

$$\frac{\text{R}\$2000,00}{147} = \text{R}\$13,61$$

147

O seu custo-hora é de R\$13,61. Essa é uma informação de um componente do seu preço, mas nunca diga ao seu cliente que seu custo-hora é este. Sobre ele ainda incidirão os impostos e a ele serão acrescidos os outros custos operacionais da Você Ltda.. Este custo-hora só interessa à Você Ltda. porque é referente apenas ao seu salário.

Por que calculamos 8 horas de trabalho diárias?

Bom, cada dia tem 24 horas

Supondo que você durma oito, gaste 2 em refeições, 2 em deslocamentos e 2 fazendo atividades pessoais

Sobram cerca de dez horas para trabalhar.

Supondo que você dispõe das dez horas sem prejudicar sua vida pessoal, vamos considerar oito horas de trabalho e deixar 2 como horas de reserva. E

nessas horas de trabalho, consideramos sete para produção e uma para administração.

É importante se impor um horário de trabalho disciplinado mesmo sendo autônomo.

À medida que a Você Ltda. crescer, mais horas precisarão ser gastas na administração, até o ponto que será impossível você trabalhar sozinho. Então você pode contratar alguém, ou associar-se a alguém. Muitas empresas começam a partir desse ponto.

#### PLANILHA

A planilha de cálculo de orçamentos inclui na primeira parte o cálculo de seu custo-hora. Veja no capítulo 2.6.

	A	B	C	D
1	Cálculo de custo/hora			
2				
3				
4		valor	horas/mês	valor/hora
5	Custo-hora meu salário	R\$ 2.000,00	147	R\$ 13,61

Na célula onde você espera ter o valor do custo-hora, escreva a fórmula =B5/C5 que surgirá o resultado. É conveniente usar sempre fórmulas em células de cálculo para você ter resultados sempre atualizados, se mudar o valor do salário ou a quantidade de horas, a fórmula recalcula automaticamente o custo-hora. Essa fórmula significa que o valor contido na célula B5 (R\$2.000,00) será dividido pelo valor da célula C5 (147 horas).

As células do Excel e de outros softwares de planilhas eletrônicas têm endereços similares aos dos jogos de Batalha Naval: coluna x linha.

# 2.3

## planejamento do tempo (dividindo o trabalho em etapas)

Você já sabe o custo-hora referente ao seu salário. Logo poderá saber o custo-hora operacional da Você Ltda.. O cálculo do custo de produção dos trabalhos está associado à multiplicação desses dois custos-hora por uma quantidade estimada de horas para o desenvolvimento do trabalho.

Estimar essa quantidade de horas é algo bastante importante. E é algo que você só vai fazer realmente bem quando conhecer bem o cliente e o seu próprio ritmo de trabalho.

Estimar a quantidade de horas serve para duas coisas: 1-ter o fator multiplicador para saber quanto custará para você o projeto (custo de fazer) 2-traçar uma meta de controle para o desenvolvimento do trabalho e poder melhor avaliar se, uma vez concluído, trouxe mais lucro do que o esperado (concluído antes do previsto) ou se trouxe prejuízo (se exceder a quantidade de horas previstas).

Como fazer?

1-Bom, para resolver um problema difícil, reduza-o a problemas menores. No caso, significa dividir o projeto em etapas. Procure visualizar quantas e quais etapas serão necessárias, tais como: - pesquisa - geração de alternativas - criação de layout - alteração de layout - arte-final - orçamentos de produção

2-A seguir, procure atribuir uma quantidade de horas para cada etapa. Por exemplo, um folheto: pode ser que você imagine gastar duas horas em pesquisa, três gerando alternativas, dez fazendo o layout, quatro em alterações de layout e três em arte final.

3-Some o total de horas previstas. No exemplo do folheto: 22 horas.

**Dica 5: tempo-reserva** Caso o projeto seja para um cliente novo, considere prever um tempo reserva. Uma vez que você não o conhece, este tempo reserva é uma margem de segurança para você reduzir o seu risco. Este tempo de reserva pode ser 10 a 20♦ do tempo previsto, você decide

**em função de sua percepção com relação à empresa.  
 Quantas pessoas precisarão aprovar o projeto? A empresa parece ser organizada ou confusa?**

Para um projeto que prevê, por exemplo, 40 horas, calcule com base em 44 a 48 horas. Essa reserva de tempo também pode ser uma margem de segurança extra para seu orçamento, caso o cliente queira negociar um desconto maior. Veja esta negociação com mais detalhes no capítulo 3.3.

**PLANILHA** Você pode construir uma planilha do cálculo de tempo em sua planilha de orçamento. Veja o capítulo 2.6.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	
	HORAS PREVISTAS			cronograma Freela								
Você Ltda	pesquisa	ger. ideias	layout	alt. layout	apresentação	des. tecnico	detalhamento	arte final	ac. produção	TOTAL	Reserva de tempo (%)	
	8	4	16	16	0	0	0	3	0	47	10	
										51,7	(total de horas +res. Tempo)	
											Horas totais operacionais	

A célula abaixo do total, onde se espera ter a soma das horas, pode ter uma fórmula similar à que usamos no cálculo das horas, no exemplo acima algo como = B4+C4+D4+E4+F4+G4+H4+I4+J4 ou pode ter uma função de soma, que é mais útil quando somamos células alinhadas verticalmente ou horizontalmente. A função de soma no Excel em português é =soma(B4:J4), que no exemplo soma o que estiver contido da célula B4 até a célula J4 (em versões do Excel em inglês, a função é =SUM (célula inicial:célula final).

Digo que é mais útil usar a função porque reduz o risco de esquecermos de somar alguma das células e porque se quisermos inserir outras células no meio do intervalo elas serão automaticamente incluídas na soma.

A reserva de tempo é um percentual, assim é calculada sobre o total das horas. Para calcular acrescentamos percentuais, em uma calculadora fazemos: (valor x percentual) + valor.

Na célula abaixo do total, onde queremos obter o total acrescido da reserva de tempo, podemos escrever uma fórmula igual à que faríamos na calculadora, porém em vez de valores, referenciando às células envolvidas. Assim garantimos que o total será atualizado caso mudemos a quantidade de horas ou o percentual de reserva de tempo.

A fórmula fica assim: =(K4\*L4)+K4

A	B	C	D	E	F	G
	HORAS PREVISTAS			cronograma Freela		
	pesquisa	ger. ideias	layout	alt. layout	apresentação	des. tecnico
Você Ltda	8	4	16	16	0	0

H	I	J	K	L
detalhamento	arte final	ac.produção	TOTAL	Reserva de tempo (%)
0	3	0	47	10
			51,7	(total de horas +res. Tempo)
				Horas totais operacionais

# Casos

## Caso 2

**clientes: uma reavaliação  
de orçamentos com base no tempo.**

Em um dado momento, percebemos que tínhamos dois clientes para os quais desenvolvíamos exatamente o mesmo tipo de projeto. Em função do tempo, e de políticas internas desses clientes, cobrávamos valores diferentes.

Para um certo trabalho, por exemplo, o cliente A pagava R\$600 e o cliente B pagava R\$700.

Intuitivamente, se tivesse que priorizar um dos dois, qual você priorizaria?

Nós, intuitivamente, dávamos preferência ao cliente B, que nos pagava mais. E isso se refletia no volume de trabalho, B nos passava então o dobro de trabalho que A.

As contas, no entanto, não fechavam e vínhamos acumulando prejuízos com esses dois clientes.

Resolvemos fazer uma reavaliação dos trabalhos invertendo a planilha, não utilizando horas previstas, mas as horas efetivamente gastas nos dez últimos trabalhos de ambos.

O resultado foi surpreendente:

1-Descobrimos que para A gastávamos menos horas, porém eram mais horas que o previsto, e no final cada projeto tinha lucro zero.

2-Descobrimos que para B gastávamos muito mais horas do que o previsto, pois havia um novo diretor que fazia questão de aprovar os projetos após a aprovação do gerente, o que gerava mais retrabalhos em função das duas instâncias. Descobrimos que em cada trabalho de B, tínhamos prejuízo de quase 10%.

Estou certo de que isso acontece a muitos de vocês, leitores, e é algo difícil de perceber mesmo. Mas uma vez percebido, ações precisam ser tomadas para reverter o prejuízo. Ninguém pode sobreviver com prejuízo, que consome o lucro de outros trabalhos, nem com resultado zero, trabalhar só para pagar contas é desestimulante para quem corre todos os riscos como autônomo ou empresário.

As ações:

1-Propusemos aumento de 10% ao cliente A: já passaria a valer a pena fazer, e representaria o preço de R\$660 no exemplo.

2-Propusemos aumento de 20% ao cliente B. O impacto seria maior, no exemplo passaria a ser R\$840,00 para valer a pena.

O risco nas duas ações é basicamente o mesmo, o cliente pode não concordar e perde-se o cliente. Mas perceba que é preferível perder um cliente a atendê-lo com prejuízo para a empresa. Você Ltda. poderia padecer e o cliente contrataria outro designer em seguida.

O cliente A não aceitou aumento algum, disse que vinha trabalhando com outros designers que cobravam menos. Perdemos esse, mas o cliente B não só concordou, como passou a nos dar mais valor, delegando projetos de maior importância. Continua sendo nosso cliente até hoje, e esse evento foi há mais de cinco anos.

# 2.4

## 2.4 – calculando o custo de fazer (custo operacional)

O cálculo do custo/hora operacional é muito similar ao cálculo do seu custo/hora. Muitas pessoas até calculam junto, para simplificar.

Recomendo a você calcular separadamente por algumas razões:

1-no início o divisor é o mesmo, e pode parecer mais lógico juntar as duas contas, já que o divisor é a capacidade de produção (horas disponíveis em um mês) e você no início trabalha sozinho. Porém pode ser que o seu volume de trabalho aumente e você precise contratar um estagiário, nesse caso, a capacidade de produção operacional será a soma das horas produtivas suas e do estagiário (por exemplo, 147 suas + 84 do estagiário = 231 horas) e o divisor para cálculo do custo-hora operacional fará com que o custo-hora operacional caia. Isto acontece porque há duas pessoas trabalhando com o mesmo custo operacional da estrutura, que é compartilhado.

2-simplesmente para consolidar a separação você x Você Ltda.. Caso o exemplo anterior não tenha sido convincente.

Como fazer?

1-liste todos os seus custos fixos (quais são e, ao lado, quanto custam) – lembre-se de trazer o máximo de custos variáveis e investimentos planejados para aqui (ver capítulo 2.1) 2-some os custos fixos no fim.

3-divida o total dos custos fixos pela soma das horas de produção dos profissionais de criação. Se você trabalha sozinho, divida pelas horas da sua capacidade de produção.

4-você encontrou o custo operacional

### **Dica 6-reduzindo os custos fixos**

Os custos são o desembolso da empresa.

Reduzir o custo de fazer sem prejudicar a qualidade significa eficiência. Pode trazer um lucro maior ou representar preços menores e maior competitividade sem prejudicar seu plano de investimentos.

Listar os custos fixos, e trazer custos variáveis para fixos, em si, já permite visualizar alguns pontos que podem ser melhorados.

Se você percebe, por exemplo, que tem determinado gasto mensal em garrafas de água, pode pensar em comprar um bebedouro, que se pagaria em poucos meses, e no final do ano geraria economia.

Se você percebe que tem uma demanda diária de entregas de motoboys, pode avaliar se não valeria a pena fazer um contrato mensal com o fornecedor.

Se você compra papéis, cartuchos de tinta e outros materiais com frequência, pode comprar em uma papelaria por atacado.

## PLANILHA

A planilha de cálculo de orçamentos inclui na primeira parte o cálculo do custo-hora operacional, baseado na planilha de custos fixos que você criou para o capítulo 2.1. Veja no capítulo 2.6.

A	B	C	D
<b>MEU SALARIO</b>			
Retirada mensal	R\$ 2.000,00		
<b>Custos fixos</b>			
diarista	R\$ 200,00		
aluguel	R\$ 600,00		
condomínio	R\$ 300,00		
luz	R\$ 200,00		
assinatura de revistas	R\$ 50,00		
telefone	R\$ 150,00		
verba para manutenção	R\$ 100,00		
verba para renovar computador	R\$ 200,00		
internet - velox e provedor	R\$ 100,00		
	<b>R\$ 1.900,00</b>	<b>Total Custos fixos</b>	

Basta acrescentar à planilha do capítulo 2.1 a fórmula de soma na célula correspondente.

No exemplo, utilizamos a função de soma =SOMA(B5:B13) que somou todos

os valores compreendidos entre as células B5 e B13, verticalmente. (para Excel em inglês, a função é SUM, em vez de SOMA)

D7		fx =B7/C7		
	A	B	C	D
1	Cálculo de custo/hora			
2				
3				
4		valor	horas/mês	valor/hora
5	Custo-hora meu salário	R\$ 2.000,00	147	R\$ 13,61
6				
7	Custos fixos sem salários	R\$ 1.900,00	147	R\$ 12,93
8				

Na célula correspondente ao total de custos fixos (R\$1.900,00) você pode clicar e digitar = e clicar na célula da soma dos custos fixos. Isto é útil porque se você mudar o valor de algum dos custos fixos, a soma mudará automaticamente, e este valor acima será também atualizado.

Na célula correspondente a horas/mês dos custos fixos, escreva = e clique na célula de horas do custo=hora salário, para ser atualizada automaticamente, caso mude a quantidade de horas de trabalho. No exemplo, na célula C7 você digitaria: =C5

C7		fx =C5+C6		
	A	B	C	D
1	Cálculo de custo/hora			
2				
3				
4		valor	horas/mês	valor/hora
5	Custo-hora meu salário	R\$ 2.000,00	147	R\$ 13,61
6	custo-hora estagiário	700	84	R\$ 8,33
7	Custos fixos sem salários	R\$ 1.900,00	231	R\$ 8,23

Caso você tenha um estagiário, ou durante um período compartilhe seus trabalhos e custos com outro colega *freelancer*, o cálculo do custo-hora da segunda pessoa é feito do mesmo modo que o seu (veja as linhas 5 e 6 do exemplo), mas o cálculo do custo-hora das despesas fixas é diferente, uma vez que estas despesas são compartilhadas. O divisor, nesse caso, deve ser a soma das horas das pessoas envolvidas. No exemplo, na célula C7 foi digitado =C5+C6 para atualizar o cálculo automaticamente caso mude a quantidade de horas de uma das duas pessoas envolvidas.

# 2.5

## **Taxa de urgência, lucro desejado, outros itens percentuais, impostos**

Já apresentei o conceito de reserva de tempo, que é acrescentar % mais horas à sua previsão de cronograma para reduzir seu risco de erro na previsão. Essa reserva de tempo é acrescentada no início, nas horas previstas, conforme você avaliar o grau de incerteza quanto à aprovação de um projeto pelo cliente logo de primeira.

Vou apresentar outros componentes do preço que também são calculados em percentuais, porém são acrescentados ao fim do cálculo por serem calculados sobre o preço final. Tanto que serão acrescentados à sua planilha só no capítulo 2.7.

**Taxa de urgência** Taxa de urgência é algo que faz arrepiar os cabelos dos clientes ao ser mencionada. Deve ser cobrada sempre que o projeto precisar ser executado em prazo menor do que o usual. Esta é uma medida educativa, serve para acostumar o cliente a planejar melhor os prazos para gastar menos, e é justificável por um eventual aumento de despesas de produção (horas extras, táxis, alimentação). Você pode cobrar mais 5%, 10%, 15%. O que sentir que é mais apropriado. Normalmente cobro 10% de acréscimo.

Como causa espanto, nem sempre digo que há taxa de urgência embutida no preço. Na maioria das vezes, se o cliente percebe que o preço está maior do que o usual e pergunta por que, explico a taxa de urgência. Quase sempre é aceita, e resulta em um prazo melhor no projeto seguinte, se o cliente fica feliz com o resultado do primeiro.

**Lucro desejado** Você pode aplicar ao cálculo do preço o lucro desejado para cada projeto. Estimar um valor muito alto infla o preço, mas o lucro é a razão da atividade comercial, então precisa estar presente. Recomendo algo em torno de 20%, lembrando que são 20% sobre o preço bruto, que acabam representando quase o dobro em relação ao custo de produção.

**Margem de negociação** Um pequeno percentual pode ser aplicado como uma margem para negociação, caso você não esteja habituado a trabalhar com

o cliente. Recomendando 5% a 10%, mais do que isto infla seu preço original e conceder descontos grandes faz parecer que você “chutou” o preço cobrado, que não tem a menor base de cálculo e reduz a percepção de valor do cliente em relação a você. Há mais informações sobre negociação no capítulo 3.

#### Impostos...

Há os impostos. Se você for *freelancer*: Imposto de Renda e o INSS. Se você já for uma empresa, há Imposto de Renda, PIS, Cofins, CSLL. Pode ser interessante a você conhecer as alíquotas de impostos de empresas porque em alguns casos os clientes exigirão notas fiscais e nesses casos os *freelancers* precisam apresentar notas emitidas por empresas e depois receberá o total descontados os impostos. Se o cliente exigir RPA (recibo de profissional autônomo), que é o recibo fiscal de um *freelancer*, dependendo do valor fará um pagamento descontando impostos também.

Imposto de Renda Você encontra as alíquotas de impostos atualizadas no site da Receita Federal. Elas normalmente mudam todos os anos em função da correção monetária. As alíquotas de impostos para pessoa física encontram-se no link <http://www.receita.fazenda.gov.br/aliquotas/ContribFont.htm> Há cinco faixas para pessoa física: Isento, 7,5%, 15%, 22,5% e 27,5% e elas são proporcionais aos valores recebidos.

Tabela Progressiva para o cálculo mensal do Imposto de Renda de Pessoa Física a partir do exercício de 2011, ano-calendário de 2010.

Base de cálculo mensal em R\$	Alíquota %
Até 1.499,15	-
De 1.499,16	7,5

até 2.246,75	1,5
De 2.246,76 até 2.995,70	15,0
De 2.995,71 até 3.743,19	22,5
Acima de 3.743,19	27,5

Como calcular o imposto de renda que será retido em minha RPA?

Você precisa saber o custo de produção e aplicar a ele as taxas (ver capítulo 2.7), estimando uma das faixas de retenção de impostos. Assim você tem um preço estimado. Compare-o com as faixas de retenção de IR e veja se a taxa que você estimou bate com a taxa da tabela. Se não for correspondente, faça nova estimativa modificando o percentual dos impostos.

Exemplos: Imagine que você quer receber R\$850 líquidos por um trabalho e

estima o preço com base em uma taxa de 15% de retenção de IR. O preço final dá R\$1.000,00. Pelas alíquotas de 2010, você estaria isento, ou seja, pode cobrar R\$850,00 mesmo que não haverá retenção de I.R. na fonte (até R\$1.499,15 = isento).

Imagine que você quer receber R\$2.550,00 líquidos por um trabalho e estima o preço com base nos mesmos 15%, terá um preço de R\$3.000,00. Pelas alíquotas de 2010, você vai reter 22,5%, descontados R\$505,62. Ou seja, vai reter R\$675,00 – R\$505,62 = R\$169,38). O ideal é recalcular o preço com base nos 22,5% e guardar a diferença.

**Dica 7 – monitorando os recursos para reduzir o impacto da declaração anual do Imposto de Renda e para reter menos impostos.**

Mesmo que apenas uma parte dos impostos previstos em seus orçamentos seja retida na fonte, você deve guardar o restante para pagar a sua declaração de ajuste no fim do exercício (no fim do ano), pois o cálculo do imposto sobre os recebimentos é cumulativo. O mesmo acontece para recebimentos de um mesmo cliente dentro de um mês, cuidado ao emitir várias RPAs para um mesmo cliente em um mesmo mês. As retenções vão sendo calculadas pelo valor acumulado. Se você emitiu uma RPA de R\$1.400,00 sem retenção e depois emitir uma segunda de R\$1.400,00, na segunda terá retenção de 15% sobre o total das duas (R\$2.800,00).

Você deve monitorar seu imposto devido, para isto some mensalmente tudo o que recebeu por RPA ou por outras fontes de renda comprovada e compare à tabela de alíquotas de impostos. Calcule quanto deveria ter pago pelo total do mês e compare ao valor que foi retido.

Se você estiver retendo consideravelmente menos do que o valor a pagar, tome cuidado, pois no ano seguinte, ao apresentar a declaração de renda, precisará pagar toda a diferença. Reserve recursos para isso.

Se você estiver retendo consideravelmente mais do que o valor a pagar, procure emitir suas RPAs de modo a reter menos na fonte, por exemplo parcelando um trabalho em dois

## INSS

O INSS pode ser pago com base no piso mínimo de R\$678,00, equivale a 11%. Acima deste piso, e até o limite máximo de R\$4159,00, a retenção é de 20% - valores em uso em 2013, para informações atualizadas consulte o link <http://www.previdenciasocial.gov.br/conteudoDinamico.php?id=313>

Alguns clientes retém o INSS em seus pagamentos de RPAs, é essencial você se informar quanto a isso antes de enviar seu orçamento. Se o cliente fizer a retenção na fonte, você precisa incluir o percentual no cálculo do preço.

Esta retenção, no entanto, por lei só pode ser feita dentro de um mesmo mês até o valor-limite, fique atento a isto caso seus recebimentos em um mês ultrapassem aquele valor, pois se a retenção for feita indevidamente será impossível de recuperar.

Como diz o site da Previdência Social: *“O contribuinte individual que, no mesmo mês, prestar serviços a empresas e, concomitantemente, a pessoas físicas ou exercer atividade por conta própria deverá, para fins de observância do limite máximo de salário-de-contribuição, recolher a contribuição incidente sobre a remuneração recebida de pessoas físicas ou pelo exercício de atividade por conta própria somente se a remuneração recebida ou creditada das empresas não atingir o referido limite.*

Para saber as alíquotas de pessoa jurídica (empresas) é um pouco mais difícil, já que há diferentes situações fiscais e enquadramentos de acordo com o faturamento, porte da empresa e atividade, e há impostos municipais, estaduais e federais. Caso precise apresentar uma nota fiscal, informe-se com sua empresa parceira antes de apresentar o orçamento ao seu cliente. No Studio Creamcrackers, por exemplo, pagamos 16,8% em impostos sobre cada nota emitida.

O mais importante para um freelancer, com relação aos impostos, é saber no momento do briefing como é a política de pagamento da empresa: se exige RPA ou nota fiscal, se exige RPA informar-se se a empresa retém o INSS e informar-se quanto ao prazo de pagamento.

Caso você faça seu orçamento sem levar estes itens em conta pode entrar em uma grande enrascada.

# 2.6

## **Planilha sim! (cálculo do custo de produção)**

Nos capítulos anteriores vimos que, com operações e fórmulas bem simples, é relativamente fácil construir uma planilha de orçamentos no Excel. Em um mesmo arquivo (chamado no Excel de Pasta de Trabalho), você pode montar sua planilha de cálculo de orçamentos usando diferentes abas (planilhas de uma mesma pasta de trabalho).

A primeira planilha pode ser a dos custos fixos, a segunda do cronograma previsto e a terceira do cálculo de orçamento.

É interessante que estes itens estejam no mesmo arquivo, pois uma célula pode se referir a outra célula de uma mesma planilha ou de outra planilha da mesma pasta de trabalho. Assim, por exemplo, em um arquivo totalmente inter-referenciado, se você muda o custo do aluguel, mudarão automaticamente o custo fixo total, o custo-hora do custo operacional, o total em valor proporcional às horas previstas para o trabalho e o preço final.



I12

fx

	A	B	C	D	E	F	G
1		HORAS PREVISTAS			cronograma Freela		
2							
3		pesquisa	ger. ideias	layout	alt layout	apresentação	des.tecnico
4	Você Ltda	8	4	16	16	0	0
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							

No exemplo, várias planilhas em uma mesma pasta de trabalho.



unificá-las em planilhas de um mesmo arquivo. Prosseguiremos naquela que apresentava o custo-hora do salário e da estrutura.

Microsoft Excel - CalculodeOrcamentosFreela.xls

Arquivo Editar Exibir Inserir Formatar Ferramentas Dados Janela

Ir para o Office Live Abrir Salvar

D23 fx

	A	B	C	D
1	Cálculo de custo/hora			
2				
3				
4		valor	horas/mês	valor/hora
5	Custo-hora meu salário	R\$ 2.000,00	147	R\$ 13,61
6				
7	Custos fixos sem salarios	R\$ 1.900,00	147	R\$ 12,93
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				

Para calcularmos orçamentos baseados na previsão do tempo, precisamos ter dois elementos: a quantidade de horas previstas e o custo-hora.

O custo-hora nós já calculamos, tanto para o salário quanto para os custos fixos.(2.2 e 2.4)

O tempo, incluindo uma reserva de tempo, calculamos na planilha de cronograma. (2.3)

E	F	G	H
	Cálculo de Orçamento		
	cálc. Custo fixo	Quant de horas	custo do tempo
	Salário	51,7	R\$ 703,40
	operacionais	51,7	R\$ 668,23
	Total custo fixo		R\$ 1.371,63
	Custos variáveis envolvidos		
		materiais	R\$ 50,00
		motoboys	R\$ 0,00
		taxis	
		correios	
		outros	R\$ 25,00
	TOTAL PRODUÇÃO (fixos + variáveis)		R\$ 1.446,63

O passo seguinte é multiplicar o tempo previsto pelo custo de cada hora, a dos salários e a dos custos fixos.

No exemplo, na célula correspondente a “quantidade de horas”, escrevemos = e a seguir clicamos na célula do total de horas previstas, na planilha do cronograma. Na célula ao lado, “custo do tempo”, escrevemos a fórmula = (célula de quantidade de horas )\*(célula do custo/hora). No exemplo, em H5 =G5\*D5 e em H7 =G7\*D7.

Somando-se os totais de custos de horas-salário, horas-estrutura e os custos variáveis, chegamos ao custo de produção previsto para aquele projeto.

O custo de produção representa o custo de fazer o projeto, com quanto aquele projeto vai contribuir para o pagamento das despesas durante o período em que estiver sendo executado.

Lembro que o custo de produção previsto deve funcionar como uma meta de controle, se previmos, por exemplo, utilizar no total 50 horas para o desenvolvimento de um projeto, esta é a meta para o desenvolvimento.

Se utilizarmos menos tempo, estaremos majorando os lucros. Se utilizarmos mais tempo, precisaremos monitorar os outros projetos com mais cuidado: pode ser o sinal de que há algum problema sistemático de produção, ou no relacionamento com os clientes. Quais fases estão sendo mais demoradas do que deveriam ser? Talvez seja necessário rever processos, ou modificar as previsões de tempo em nossos orçamentos.

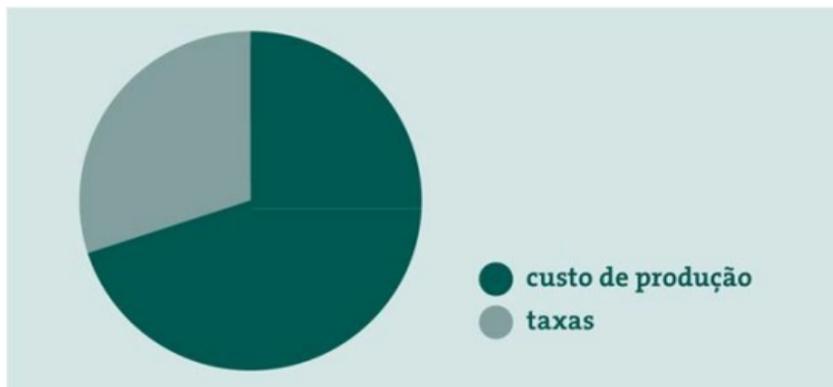
A planilha montada pode ser tomada por base para calcular os mais diversos orçamentos. Você precisará apenas modificar o cronograma previsto e alterar os custos variáveis envolvidos que terá os custos de fazer para quaisquer projetos. Por enquanto, ela nos mostra apenas o custo de produção, que é diferente do preço, e precisa ser complementada pelos impostos e taxas descritos no capítulo 2.5 para então resultar nos preços a serem cobrados dos clientes.

# 2.7

## Calculando o preço do projeto

Os impostos e taxas são todos calculados em percentuais do preço bruto. Isto é algo muito importante de saber! Se você deseja receber R\$1.000 e tem 30% de impostos e taxas, não poderá cobrar R\$1.300 (senão receberá R\$910, quase 10% a menos, olha o lucro desaparecendo!), precisará cobrar R\$1428,57. Basicamente, a conta é a seguinte: o que você quer receber = 100% - os percentuais que incidem sobre o preço.

Parece confuso? Veja o gráfico desse exemplo:



No gráfico, a pizza inteira representa o preço. A área das taxas é conhecida em %.

Como o preço é 100%, o custo de produção é 100% - taxas.

No exemplo,  $100\% - 30\% = 70\%$ .

Porém o custo de produção é conhecido, no exemplo é R\$1000.

Assim, R\$1000 são equivalentes a 70%, basta dividir os R\$1000 por 70 e multiplicar por 100 para encontrar o preço final.

$$\text{Preço} = \frac{\text{R\$ custo de produção} \times 100}{(100 - \text{taxas})}$$

No exemplo, o preço =  $\frac{\text{R\$1000} \times 100}{70} = \text{R\$1428,57}$

Ao acrescentarmos em nossa planilha as taxas que incidirão sobre o preço final e seus percentuais, podemos acrescentar uma célula de soma das taxas, e usar a fórmula acima na célula de preço.

	F	G	H
16		Outros	R\$ 20,00
17			
18	TOTAL PRODUÇÃO (fixos + variáveis)		R\$ 1.446,63
19			
20	correspondente percentual (preço-txs)	=100-G30	
21			
22	Taxas e impostos	aliquota (%)	valor
23	Margem de Negociação	5	R\$ 111,28
24	Encargos financeiros	0	
25	Lucro Desejado	15	R\$ 333,84
26			
27	IR Fonte - alíquota estimada	15	R\$ 333,84
28	INSS		
29			
30	TOTAL em Txs e impostos	35,0	R\$ 778,96
31			
32	Preço do projeto		R\$ 2.225,59

No exemplo, para encontrarmos o preço:

Somamos os percentuais de taxas incidentes sobre o preço. Podemos usar a função de soma, =SOMA(G23:G28) (nas versões em inglês, SUM)

Calculamos quantos % correspondem ao custo de produção. Para isto, basta fazer 100% - a soma dos percentuais. No exemplo, =100-G30

Na célula preço, dividimos o custo de produção pelo percentual a que ele é correspondente (acharemos assim o valor de 1%) e multiplicamos por 100. No exemplo, o custo de produção será correspondente a 65%, assim dividimos os R\$1.446,63 por 65 e multiplicamos por 100, o resultado é o preço. No exemplo, a fórmula para a célula do preço é =H18/G20\*100

Note que no exemplo acima o total foi um valor inferior à alíquota de 15% de imposto de renda. A alíquota correta seria a de 7,5%, mas lembro que esta estimativa de impostos a reter na fonte é muito relacionada ao seu movimento total de projetos, uma vez que tem efeito acumulativo. Se você prestar qualquer outro serviço no mesmo mês ao mesmo cliente, e faturar mais R\$50, precisará

reter os impostos pela alíquota de 15%. E se faturar outros R\$1.000 para um cliente qualquer naquele mês, pode precisar pagar impostos por alíquotas ainda maiores em seu ajuste anual, caso tenha faturamento similar nos outros meses do ano e precise emitir RPAs em todos os seus trabalhos.

Está pronta sua planilha de cálculo de orçamentos!

Microsoft Excel - Calculo de Orcamentos real.xls								
Arquivo Editar Exibir Inserir Formatar Ferramentas Dados Janela Ajuda Adoção PDF								
Arial 10 N F S								
100%								
J26								
A	B	C	D	E	F	G	H	
1	Cálculo de custo/hora				Cálculo de Orçamento			
2								
3								
4		valor	horas/mês	valor/hora	cálc. Custo fixo	Quant de horas	custo do tempo	
5	Custo-hora meu salário	R\$ 2.000,00	147	R\$ 13,61	Salário	51,7	R\$ 703,40	
6								
7	Custos fixos sem salarios	R\$ 1.900,00	147	R\$ 12,93	operacionais	51,7	R\$ 668,23	
8								
9					Total custo fixo		R\$ 1.371,63	
10								
11					Custos variáveis envolvidos			
12						materiais	R\$ 50,00	
13						motoboys	R\$ 0,00	
14						taxis		
15						comeios		
16						outros	R\$ 25,00	
17								
18					TOTAL PRODUÇÃO (fixos + variáveis)		R\$ 1.446,63	
19								
20					correspondente percentual (preço-txs)	65,0		
21								
22					Taxas e impostos	aliquota (%)	valor	
23					Margem de Negociação	5	R\$ 111,29	
24					Encargos financeiros	0		
25					Lucro Desejado	15	R\$ 333,84	
26								
27					IR Fonte - alíquota estimada	15	R\$ 333,84	
28					INSS			
29								
30					TOTAL em Txs e impostos	35,0	R\$ 778,96	
31								
32					Preço do projeto		R\$ 2.225,59	

Provavelmente você a usará, fazendo modificações e correções aqui e ali, por muito tempo, ela foi montada para que você possa atualizar os valores e incluir itens.

Ela poderá ser adaptada para você utilizar em sua empresa, se você resolver abrir uma. Eu utilizo a mesma planilha, já em sua versão número 21, há nove anos, basicamente incluindo e excluindo pessoas, itens administrativos e componentes do custo fixo da minha empresa.

# Casos

## Erro Trágico

Em um dos *workshops* “Quanto custa meu design?”, no ponto em que mostrei como os percentuais de impostos, previsão de lucro etc., são calculados sobre o preço final, e não sobre o custo de fazer, percebi que um dos participantes chorava.

Relatou, então, ao grupo, que aquela era uma das coisas mais simples e mais importantes que aprendera, e explicou:

“Quando me formei, meu pai alugou uma sala para mim e montou um escritório, como acontece com muitos dentistas e médicos. Eu tinha muitos trabalhos como *freelancer*, e morava sozinha há dois anos, fiquei muito animada com a independência que teria.

Sempre calculei meus orçamentos planejando 15 a 20% de lucro, e dos recebimentos eu tinha a prudência de separar um pouco de dinheiro para o escritório, mas retirava a maior parte para mim, como complemento ao meu salário. Com esse lucro, comprei um carro, e comecei a pagar as prestações.

Estranhamente, ao término do primeiro ano, percebi que havia consumido toda a minha poupança com o escritório. Sem perceber.

No ano seguinte, mesmo incluindo aquela previsão de lucros e monitorando o tempo de execução dos projetos, minha poupança acabou e eu simplesmente não consegui mais manter o escritório. Devolvi a sala e voltei a trabalhar em casa. Precisei fazer um empréstimo.

No terceiro ano, precisei entregar meu apartamento e voltei a morar com meus pais. E acabo de vender o carro porque não conseguia mais pagar as prestações.

Nunca tinha entendido onde o meu dinheiro estava desaparecendo, uma vez que continuo trabalhando bastante, consigo prever corretamente o tempo e planejo a retenção dos impostos e o lucro.

Agora entendi porque eu perdi: não calculei esses percentuais sobre o preço final, mas sobre meu custo de fazer. Esta diferença, no mínimo, anulava todo o lucro previsto e ainda consumia meus recursos pessoais para custear as despesas.”

Analisando o caso, no primeiro ano provavelmente ela teve prejuízo na maior parte dos projetos. A poupança foi consumida no pagamento do carro e na cobertura dos prejuízos não percebidos. Nos anos seguintes, o prejuízo a levou aos empréstimos, e o custo financeiro deve ter substituído o pagamento do aluguel do apartamento em que morava.

Em uma retenção, por exemplo, de 22,5% de impostos + 15% de lucro projetado + 10% de margem de negociação, temos 47,5%. Para um custo de fazer de R\$4.000, por exemplo (somando vários trabalhos hipotéticos de um mês), ela calculava R\$5.900, quando deveria cobrar R\$7.619 (uma vez que os 47,5% são calculados sobre o preço final).

Considerando estes valores, temos que:

- Ela recebia, no exemplo, R\$1.719 a menos do que deveria receber. Em termos anualizados, teria deixado de receber mais de R\$20.000. Pode ser que, mesmo com os outros possíveis erros abaixo, esse valor já fosse mesmo suficiente para equilibrar suas contas.

- Do valor que recebia, no exemplo, descontando o custo de fazer, ficava com R\$1.900. Como retirava previamente parte do lucro, no exemplo digamos que R\$590 (10%), ficava com R\$1.310. Neste valor mensal, a alíquota a aplicar no ajuste anual é maior, de 27,5%, e mesmo com o desconto, o imposto de renda mensal é de R\$930. Sobram apenas R\$380,00. Se a média mensal de receita era maior que esta do exemplo, ou se ela calculava os orçamentos prevendo alíquotas menores ainda, possivelmente com o desconto do imposto já haveria prejuízo.

- Caso ela desse descontos percentuais sempre, ainda que dentro dos 10% previstos teria prejuízo. Caso ela desse descontos em 2/3 dos orçamentos, ficaria com resultado zero.

- Certamente ela precisou comprar equipamentos, teve despesas imprevistas, passou por situações em que precisou conceder descontos superiores aos previstos, e esses pequenos prejuízos não foram percebidos, até que no acúmulo progressivo de um ano se fizeram notar. Mesmo porque ela não separava suas contas pessoais das profissionais.



  
**A HORA**

**DA VERDADE**



parte 3

### A hora da verdade

Em alguns momentos você precisará conversar com seu cliente sobre preços, condições de trabalho, sobre o que o projeto inclui ou não, sobre o conceito do projeto e sobre como resolver os mais diversos problemas que possam surgir.



Nesses momentos há sempre um confronto de expectativas: quanto você cobra x quanto o cliente espera pagar, como você pretende resolver algo x como o cliente espera que seja feito, como você entende que algo foi combinado x como o cliente entende o mesmo, *etc.*

Esses confrontos nem sempre são de expectativas diferentes, na maior parte das vezes, serão de expectativas com um mesmo sentido e, se você superar as do seu cliente, terá marcado um ponto a mais.

Quando há divergência, é necessário identificar os pontos de conflito e negociar soluções que a meio termo sejam boas para você e para o seu cliente.

Esse capítulo trata de fundamentos de negociação e também traz dicas para reduzir e minimizar o seu risco algumas das situações-problema mais frequentes, que são aquelas que envolvem dinheiro.

# 3.1

## elementos de uma proposta de serviços (contrato / orçamento)

Sempre que um projeto novo for solicitado, é importante que você prepare um orçamento e envie ao seu cliente para aprovação.

Você deve fazer isso sempre antes de iniciar o projeto, mesmo que seja um cliente antigo ou um trabalho simples. Tal hábito educa o cliente e reduz consideravelmente o seu risco.

O orçamento deve apresentar outros itens além do preço, eles são importantes porque restringem a sua responsabilidade com o projeto, definem a abrangência e selam um compromisso formal com o cliente. Deste modo, além do orçamento propriamente dito, Você Ltda. apresentará uma proposta de serviços. O cliente pode ou não concordar com a proposta, o que significa muito mais do que uma simples aprovação de orçamento, e sua assinatura converte a proposta em um contrato.

Os itens que não devem faltar em uma proposta de serviços são:

### ENDEREÇAMENTO

Você deve dirigir sempre sua proposta à empresa do seu cliente e em seguida ao cliente, numerando e datando cada proposta.

Isto é importante para relacionar pessoas a empresas, para fixar a data de início da validade da proposta e para sua organização.

Um exemplo:

Rio, 15 de março de 2010  
Proposta número 001/2010  
Construtora X S.A.  
a/c sr. Fulano de Tal Gerente de projetos

### APRESENTAÇÃO

Aqui você pode se apresentar, e apresentar em linhas gerais ou detalhadamente o que é o projeto, sendo breve ou não conforme a necessidade. Já vi propostas onde a apresentação ocupava várias páginas, descrevendo a empresa, a equipe, os clientes, mostrando *portfolio*, etc. E já vi propostas onde a apresentação ocupava apenas uma linha.

É importante que a apresentação seja útil para seu cliente, se é um cliente

antigo, por exemplo, você pode se limitar à descrição do projeto, se é um cliente novo você pode dividir a apresentação em apresentação da Você Ltda. e apresentação do projeto a ser desenvolvido.

Quando falar sobre o projeto a ser desenvolvido, procure ser objetivo, dizendo claramente o que é o projeto, segundo o que você entendeu que foi solicitado na reunião de *briefing* ou no pedido de orçamento. É importante delimitar as suas tarefas, um dos problemas mais comuns que jovens designers enfrentam é relacionado à falta desta delimitação.

Um exemplo de apresentação:

Apresentamos esta proposta para execução de serviços de design relacionados com a sinalização do empreendimento xyz.

O empreendimento xyz é um condomínio composto por dois edifícios residenciais de 15 pavimentos cada e três andares de garagem e áreas comuns.

O projeto abrange o estudo das plantas baixas para definição da circulação de visitantes, a criação do layout de placas de identificação, normatização, direcionamento e de emergência, segundo listagem fornecida pelo cliente, o detalhamento técnico das placas criadas e a elaboração de um caderno de especificações.

O projeto trata apenas da sinalização interna do empreendimento, não estão incluídos estudos para sinalização de fachada ou outras identificações externas.

Ao término do projeto será entregue o caderno de especificações, contendo instruções referentes à sinalização, layouts, artes finais em cd e detalhamentos técnicos. Será entregue também um modelo de pedido de orçamento de produção do projeto.

No exemplo fica claro que você não vai produzir, que não vai fazer folhetos sobre o prédio e não vai sugerir a cor de pintura da fachada, por exemplo, que seriam solicitações possíveis em um projeto similar onde não estivessem incluídos os limites da proposta.

## CUSTO

Algumas pessoas preferem colocar “preço do projeto”, outras “investimento”, tanto faz. Aqui é importante listar novamente tudo o que será feito, agrupando os itens segundo sua conveniência ou segundo as fases de execução.

Você Ltda. pode apresentar valores globais para os projetos ou pode especificar o preço de cada item, colocando um TOTAL no final.

É sempre bom colocar, junto ao total, a forma de pagamento e dizer se o orçamento inclui ou não impostos (o padrão é incluir os impostos todos no preço, se você não tiver incluído e não mencionar nada na proposta, seu cliente vai considerar como incluído).

Se preferir, “forma de pagamento” pode ser um novo item.

Exemplo:

1-Projeto básico de sinalização – levantamento de dados e layout dos itens R\$ 7.000,00

2-Projeto executivo – detalhamentos técnicos, artes finais e instruções de fixação das placas.  
R\$ 5.415,00

3 - Produção – cotação de 3 empresas de produção de placas. A que apresentar melhores custos será a escolhida. O custo de produção será pago diretamente pelo cliente, podendo haver acompanhamento de produção cobrado por um percentual do custo de produção  
R\$ 10% do preço de produção. – Este item é opcional.

Total:R\$ 12.415,00 (doze mil, quatrocentos e quinze reais) + acompanhamento de produção, se contratado.

Pagamento em três etapas: sinal de 30%, 70% restantes em 28dd da entrega de cada etapa (proj. básico / proj. executivo).  
Impostos incluídos.

No exemplo, separamos o projeto de sinalização em duas etapas para possibilitar a cobrança em separado do projeto básico e do executivo, gerando um recebimento intermediário. Nas condições de pagamento para um projeto de maior duração é essencial gerar algum parcelamento que antecipe os pagamentos. Você pode também dividir em pagamentos mensais, conforme a negociação com seu cliente.

**CRONOGRAMA** Você também pode chamar de prazo de execução. É indispensável constar este item em propostas para projetos mais longos, em projetos mais curtos como o de um folder você pode simplesmente dizer o prazo junto com os custos, mas é importante sempre fixar os prazos.

Para projetos com etapas, baseie os prazos das etapas posteriores na conclusão da etapa anterior, e na aprovação cliente quando for o caso.

O cronograma serve para ajudar a manter o projeto dentro do tempo planejado, o que significa dentro do orçamento previsto.

Exemplo:

1-Projeto básico 1.1 - Levantamento de dados: 5 dias úteis  
1.2 - Apresentação dos primeiros layouts: 10 dias úteis a partir do lev. de dados 1.3 - Apresentação de layouts de todos os elementos de sinalização: 10 dias úteis a partir da aprovação dos primeiros layouts

2-Projeto Executivo 2.1 – Detalhamento técnico: 10 dias úteis a partir da aprovação de todos os layouts 2.2 – Artes finais de todas as placas e instruções para fixação: 5 dias úteis a partir da entrega do detalhamento.

## CONDIÇÕES GERAIS

Em um item chamado condições gerais você pode relacionar outras condições para que o trabalho se realize, obrigações do cliente, *etc.*

Prepare diversas cláusulas-padrão, para isto pense nas possíveis garantias que podem ser necessárias para os projetos em geral. Na hora de montar sua proposta basta, copiar e colar os itens que possam estar relacionados ao projeto.

É sempre importante lembrar-se de especificar em um dos itens a data de validade da proposta.

Exemplo:

- a) Não estão incluídos os custos referentes à produção de conteúdo (textos, imagens), esses elementos devem ser fornecidos pelo cliente em mídias digitais, já editados, ou terão seu custo orçado à parte, caso necessário.
- b) Em caso de atraso no pagamento incidirão sobre o valor devido 1% de juros, calculados ao mês, proporcionalmente aos dias decorridos.
- c) Caso o projeto seja interrompido antes de sua conclusão, será cobrado o percentual do valor correspondente ao estágio de desenvolvimento (primeiro layout = 30%, desenvolvimento = 50%, layout aprovado não finalizado = 80%)
- d) Validade desta proposta: 60 dias.

No exemplo fora incluídos quatro itens nas condições gerais. Você pode deixar pré-escritos inúmeros itens mas deve selecionar poucos para cada tipo de proposta, para que não fique parecendo um daqueles contratos de financiamento, de diversas páginas.

A ideia não é assustar o cliente, mas gerar alguns instrumentos que reduzam os riscos da Você Ltda..

## ACEITE

Pode ser chamado também CONTRATO ou ASSINATURA. Aqui você diz que a assinatura do cliente implica a aceitação dos termos apresentados e converte esta proposta de serviços em um contrato de prestação de serviços.

É indispensável que seu cliente assine aqui aprovando a proposta, ou pelo menos envie um e-mail em resposta ao seu dizendo claramente que a proposta tal está aprovada. Em algumas empresas o funcionário não está autorizado a assinar contratos, uma aprovação formal por e-mail também serve.

**CUIDADO!** Aprovação verbal não vale!!!

Se o cliente se recusar a assinar, ou a enviar um e-mail aprovando, se ficar sempre se esquivando, tome cuidado! Há um enorme risco de você não receber no final.

Em todas as situações onde o cliente se esquivou de aprovar formalmente uma proposta eu tive problemas de algum modo com a cobrança ou com a

finalização ou com o que estava ou não incluído. A meu ver, esta atitude já demonstra que o cliente está mal-intencionado.

O mesmo vale para aprovação de custos de produção, nada de aprovação verbal.

Recentemente uma gerente de marketing que trabalha em um cliente antigo, em meio à correria de produção de materiais para um evento de final de ano, aprovou por telefone a produção de 50 placas de homenagem. Uma semana depois, mudou de ideia. Disse a ela que o fornecedor já havia comprado o material (chapa e estojos) e cortado as placas, ela respondeu que não tinha aprovado custo algum por escrito, e que assim não queria mais. Quando o fornecedor propôs cobrar só o material, para não ter prejuízo, a gerente disse que ele podia guardar para usar depois, placa não é comida e não estraga.

Por sorte, o fornecedor era antigo, conseguiu cancelar a encomenda dos estojos e assumiu o prejuízo com as placas, dizendo que realmente poderia reutilizá-las com pouco desperdício. Por sorte eu não precisei arcar com esta despesa.

#### EXEMPLO DE PROPOSTA COMPLETA:

Rio, 15 de março de 2010

Proposta número 001/2010

Construtora X S.A.

a/c sr. Fulano de Tal Gerente de projetos

##### 1-APRESENTAÇÃO

Apresentamos esta proposta para execução de serviços de design relacionados com a sinalização do empreendimento xyz.

O empreendimento xyz é um condomínio composto por dois edifícios residenciais de 15 pavimentos cada e três andares de garagem e áreas comuns.

O projeto abrange o estudo das plantas baixas para definição da circulação de visitantes, a criação do layout de placas de identificação, normatização, direcionamento e de emergência, segundo listagem fornecida pelo cliente, o detalhamento técnico das placas criadas e a elaboração de um caderno de especificações.

O projeto trata apenas da sinalização interna do empreendimento, não estão incluídos estudos para sinalização de fachada ou outras identificações externas.

Ao término do projeto será entregue o caderno de especificações, contendo instruções referentes à sinalização, layouts, artes finais em cd e detalhamentos técnicos. Será entregue também um modelo de pedido de orçamento de produção do projeto.

#### 2-CUSTO

2.1-Projeto básico de sinalização – levantamento de dados e layout dos itens R\$ 7.000,00

2.2-Projeto executivo – detalhamentos técnicos, artes finais e instruções de fixação das placas.  
R\$ 5.415,00

2.3 - Produção – cotação de 3 empresas de produção de placas. A que apresentar melhores custos será a escolhida. O custo de produção será pago diretamente pelo cliente, podendo haver acompanhamento de produção cobrado por um percentual do custo de produção R\$ 10% do preço de produção. – Este item é opcional.

Total:R\$ 12.415,00 (doze mil, quatrocentos e quinze reais) + acompanhamento de produção, se contratado.

Pagamento em três etapas: sinal de 30%, 70% restantes em 28dd da entrega de cada etapa (proj. básico / proj. executivo).

Impostos incluídos

3-CRONOGRAMA 3.1-Projeto básico 3.1.1 - Levantamento de dados: 5 dias úteis 3.1.2 - Apresentação dos primeiros layouts: 10 dias úteis a partir do lev. de dados 3.1.3 - Apresentação de layouts de todos os elementos de sinalização: 10 dias úteis a partir da aprovação dos primeiros layouts

3.2-Projeto Executivo 3.2.1 – Detalhamento técnico: 10 dias úteis a partir da aprovação de todos os layouts 3.2.2 – Artes-finais de todas as placas e instruções para fixação: 5 dias úteis a partir da entrega do detalhamento

#### 4-CONDIÇÕES GERAIS

a) Não estão incluídos os custos referentes à produção de conteúdo (textos, imagens), esses elementos devem ser fornecidos pelo cliente em mídias digitais, já editados, ou terão seu custo orçado à parte, caso necessário.

b) Em caso de atraso no pagamento incidirão sobre o valor devido 1% de juros, calculados ao mês, proporcionalmente aos dias decorridos.

c) Caso o projeto seja interrompido antes de sua conclusão, será cobrado o percentual do valor correspondente ao estágio de desenvolvimento (primeiro layout = 30%, desenvolvimento = 50%, layout aprovado não finalizado = 80%) d) Validade desta proposta: 60 dias.

#### 5-CONTRATO

A assinatura desta proposta pelo cliente caracteriza a aceitação dos termos propostos e converte este documento em um contrato de prestação de serviços

---

Fulano de Tal Você Construtora X S.A. Você Ltda.

# 3.2

## Apresentando a Proposta

O orçamento pode ter sido solicitado por telefone, por e-mail ou pode ser destinada a uma concorrência. Em cada caso, é importante apresentar a proposta de serviços, ainda que seja como uma formalidade para um cliente antigo.

Para o cliente antigo, pode ser enviada pela internet como um pdf, pode ser mais sintética e direta, mas ainda assim você deve sempre dizer que aguarda a aprovação da proposta para iniciar o projeto.

Quando é apresentada a um cliente novo, ou quando envolve valores maiores, você precisa estar preparado para receber uma contra proposta que questionará termos, iniciando assim uma etapa de negociação.

Nessas situações, é preferível apresentar pessoalmente as propostas. Cara a cara você pode falar sobre todos os itens e avaliar a reação do cliente a cada momento. Pode também verificar se o que você imaginou ser a abrangência está correto, e se o cronograma proposto atende às necessidades do cliente.

Sempre que apresentar pessoalmente uma proposta, leve duas vias para deixar uma com o cliente e para trazer a outra assinada, caso esteja aprovada. Procure entregá-la com algum cuidado extra que valorize a apresentação, como uma pasta ou envelope de qualidade, impressa em papel timbrado e seu cartão de visitas. Se Você Ltda. não tiver papel timbrado impresso em gráfica, imprima-o diretamente em sua impressora.

O cuidado com essa apresentação visual é uma espécie de “embalagem” para seu preço. Ela agrega percepção de valor ao seu trabalho.

**Contra proposta** Em uma reunião, a contra proposta pode surgir na hora, não dando a você o tempo e tranquilidade necessários para pensar. Você deve ir bem preparado para essas situações, para negociar seus termos. No próximo capítulo descreveremos algumas negociações frequentes. Elas quase sempre envolvem redução de preços, dilatação de prazos de pagamento, redução de prazos de execução ou inclusão de itens.

Você não precisa aceitar os termos de uma contra proposta, pode negociar um acordo intermediário ou simplesmente pedir mais tempo para pensar. É importante não tomar decisões precipitadas para não comprometer seu tempo e

capacidade de produção em condições prejudiciais à Você Ltda.. Não é muito bom, no entanto, demorar a responder, o cliente pode pensar que você não está interessado e buscar uma alternativa.

Caso a negociação seja bem-sucedida e novos termos sejam acordados, as alterações podem ser feitas a mão e rubricadas nas duas propostas para garantir a aprovação do cliente.

### **Dica 8** **Estudar negociação é muito útil**

Se puder, faça um curso de negociação, ainda que seja um curso rápido.

Há disciplinas de negociação em diversos cursos de pós graduação, e muitas vezes essas disciplinas são abertas como cursos de extensão.

Fiz uma disciplina assim em meu mba de Marketing, no Ibmecc, e foi uma das matérias mais úteis que já cursei, útil no dia-a-dia com clientes, fornecedores, funcionários e mesmo com a família, vizinhos e amigos.

Há alguns pontos-chave para o processo de negociação, e aspectos que parecem mais complexos do que são, e aspectos que parecem mais simples do que são.

Algumas dicas de negociação

**1. Forças do ambiente Parece assunto de *Star Wars*, mas não é. Se a reunião for em seu escritório, você leva alguma vantagem, se for no escritório do cliente, a vantagem está com ele. Se a reunião for no escritório do seu cliente, é bom ir acompanhado, duas pessoas trazem mais segurança à apresentação (antes é preciso deixar claro quem dos dois tem poder de decisão e alinhar argumentos e posições).**

**2. Defina o mínimo aceitável, o seu objetivo e o que será proposto. Quanto a valores sobretudo, mas também com relação a prazos, área de atuação etc.**

Isso quer dizer que você pode apresentar condições inicialmente mais favoráveis a você, um prazo maior para fazer, o prazo de pagamento curto, o preço um pouco maior. Se o cliente aprovar, melhor. Se quiser negociar, você sabe quais são as suas condições ideais e precisa saber também quais são seus mínimos aceitáveis (o valor mínimo que pode cobrar sem ter prejuízo, o prazo mínimo em que pode fazer sem prejudicar outros projetos em andamento etc.). Se a negociação conduzir a condições inferiores ao mínimo, recuse.

### **3. Não se prenda a posições e ajude seu interlocutor a libertar-se das posições dele.**

Uma posição marcada é um entrave em qualquer negociação. Negociar não é convencer outra pessoa aceitar seus pontos de vista ou a aprovar algo com que não concorda, isso não dá certo.

É preciso encontrar o caminho do meio, uma solução que atenda às expectativas dos dois sendo boa para ambos.

Por exemplo, se você diz em sua proposta que o pagamento precisa ser realizado em 28 dias e o cliente diz que a empresa em que trabalha só pode fazer pagamentos em 60 dias. Você insiste, e o cliente mantém-se irredutível. O que fazer se nenhum dos dois ceder? Desistir do trabalho? Não. Você pode propor a ele um acréscimo financeiro no valor para pagamento em 60 dias, pode negociar um prazo maior de execução, pode negociar o pagamento para 60 dias a partir do início ao invés do fim do projeto, há diversas saídas.

### **4. Os dois precisam ganhar Se você fez concessões maiores em um item, mesmo que dentro da sua margem prevista para negociação, pode usar isto como moeda de troca.**

Se reduziu o preço, pode propor um prazo de pagamento menor, ou uma redução na quantidade de itens a desenvolver, se reduziu o prazo de entrega pode propor um preço maior, ou um sinal, se incluiu mais itens pelo mesmo preço pode negociar um prazo maior de execução.

# 3.3

## **Algumas situações de negociação bem frequentes (definindo o objetivo, o mínimo aceitável, identificando roubadas, minimizando o risco)**

**B**asicamente seu cliente pode negociar quaisquer aspectos envolvidos no trabalho: os itens que serão criados, o prazo de execução, o preço, a forma e o prazo de pagamento, a forma de apresentação...

Quando apresentar uma proposta, você precisa estar seguro do que ela inclui, e isto deve aparecer explicitamente no texto. Você deve estar seguro também quanto ao preço que está propondo, sabendo que ele foi calculado em bases reais e acrescido de percentuais que são importantes para sua manutenção e crescimento, e deve estar seguro quanto à sua capacidade de conduzir o projeto dentro das condições propostas.

Mencionamos que é preciso saber, além das condições desejadas, quais são as condições limite para a aceitação do projeto sem prejuízo, estas condições são o mínimo aceitável para que Você Ltda.. Possa aceitar o projeto sem prejuízo.

O objetivo deve estar em algum ponto entre este mínimo aceitável e as condições propostas, sobretudo em um projeto de maior complexidade que significa prazos e valores maiores. O valor proposto deve estar sempre um pouco além do objetivo, constituindo sua margem de negociação – se não for necessário negociar, você terá a margem de reserva de tempo ampliada e riscos menores.

Algumas situações de negociação mais frequentes:

### **PARCELAMENTO**

Há vantagens e desvantagens no parcelamento. O ideal é negociar poucas parcelas, sendo a primeira paga como sinal, no início do projeto. A parcela final não deve exceder muito o final previsto para o projeto.

Vantagens: - permite emitir RPAs em meses diferentes, o que pode reduzir a retenção de imposto na fonte - permite a parcela zero, chamada sinal, que é um adiantamento no início do projeto. O sinal reduz seu risco, já que uma parte do projeto está paga, e gera comprometimento do cliente, afinal ele já pagou algo e

vai cobrar resultados.

Desvantagens: - muitas parcelas estendem os pagamentos além do projeto, a partir de um certo ponto o projeto terá terminado e o cliente ainda terá parcelas a pagar, o risco de Você Ltda. não receber as últimas parcelas é grande nesse caso.

- muitas parcelas diluem os recebimentos, você precisará arcar com os custos de execução, e receberá o lucro nas parcelas finais, que são as mais arriscadas.

- caso haja mudança significativa no mercado financeiro você correrá riscos caso haja muitas parcelas (inflação, novas regras tributárias, crise, falência do cliente etc.)

#### PRAZO MAIOR PARA PAGAMENTO

Caso o cliente proponha prazo maior para pagamento, faça a contra-proposta de novo preço. Aplique ao preço juros proporcionais aos dias excedentes (tome por base a taxa de juros do cheque especial da Você Ltda.). Para um prazo proposto de 30 dias que passará a ser de 60 dias, aplique um mês de juros, 7% por exemplo. Para um prazo de 45 dias, aplique 15/30 dos juros. Veja no capítulo 4 a planilha para cálculo de juros.

Se o cliente não topa, e você precisar manter o preço, aplique a mesma taxa de juros ao seu valor mínimo aceitável. Se o preço proposto ainda for superior ao mínimo aceitável corrigido, vale a pena.

#### VALOR PROPOSTO PELO CLIENTE

Qual *freela* nunca passou por essa situação? O cliente fala sobre o projeto, e no fim diz: “Tenho R\$1.000 para fazer, você topa?”

Em primeiro lugar, você nunca deve topa assim imediatamente. Precisa haver uma proposta assinada e você precisa avaliar se o valor proposto cobre seus custos, se vai gerar lucro *etc.*

Diga que precisa calcular o custo do projeto para viabilizá-lo e ganhe algum tempo para pensar. Mas não demore, pode ser uma oportunidade.

Calcule seu orçamento normalmente, como para qualquer projeto. Se o valor proposto for superior, aceite.

Se o valor ficou um pouco abaixo, reduza sua margem de lucro desejada ou sua margem de tempo de reserva à medida que o projeto for interessante ou possa trazer ganhos não financeiros a você (visibilidade, clientes etc.).

Caso o valor proposto seja ainda assim inferior ao seu mínimo aceitável, você pode procurar reduzir os itens do projeto em negociação com seu cliente.

Esta avaliação deve ir somente até o mínimo aceitável, não se arrisque a pagar para trabalhar ou o projeto vira investimento. Você não é sócio de seu cliente.

#### PAGAMENTOS EM ATRASO

Caso seu cliente tenha histórico de pagamentos em atraso em projetos anteriores, ou você queira se precaver quanto a isto, acrescente uma cláusula à sua proposta dizendo que pagamentos em atraso incorrerão em multa e juros. Isto servirá para compensar eventuais encargos financeiros do cheque especial

da conta bancária da Você Ltda. Sem esta cláusula, legalmente você não poderá pleitear juros.

Caso o cliente peça para negociar um novo prazo para pagamento ao final do projeto, você pode propor o parcelamento deste pagamento para zero + 30 dias, incluindo os juros na segunda parcela, ou pode propor a nova data incluindo os juros. Se o cliente pedir alguns dias a mais para pagar, retire os juros em cortesia, isto será muito bem visto e aumentará sua chance de receber.

Para calcular juros em prazos diferentes de um mês, faça um cálculo proporcional. Para um novo prazo de 20 dias, por exemplo, aplique 20/30 dos juros mensais. O capítulo 4 tem uma planilha para o cálculo de juros.

## QUANDO O CLIENTE NÃO É O CLIENTE FINAL

Cuidado! Esta é uma situação muito perigosa!

Muitas vezes um *freelancer* faz trabalhos para um outro escritório ou agência, e não tem contato com o cliente final. Combine atentamente alguns itens como: - Que percentual você receberá se o cliente não aprovar o projeto (o ideal é propor valores proporcionais aos estágios de desenvolvimento do projeto) - Caso mude o *briefing* do projeto depois do primeiro layout, haverá acréscimo? (o ideal é haver) - Sua proposta inclui quantas alterações de layout?

- O seu pagamento é vinculado ao recebimento do cliente? (o ideal é não ser, se for você deve cobrar um pouco mais pelo risco de demorar a receber) - Caso o cliente não pague em até X dias, a empresa se compromete a pagar o combinado pelo seu trabalho?

Dica: faça uma proposta por escrito e exija a aprovação. Combinações “de boca” para terceiros são muito arriscadas.

## PARTICIPAÇÃO NAS VENDAS

Dependendo do projeto, pode ser que seu cliente proponha uma “parceria” para viabilizar a criação. Isso é mais frequente em projetos de produto, mas também acontece em estamperia, embalagens *etc.*

Você precisa avaliar a chance de vendas do produto, se logo de cara perceber que o projeto é um equívoco, não aceite. Caso acredite no sucesso e nos planos de seu cliente, você pode avaliar o risco e as chances de lucro da parceria, desde que tenha tempo disponível para investir no projeto. É um investimento à medida que seu ganho será de risco e estará distribuído por um período muito maior que as despesas para executar o projeto.

Dicas para avaliar se vale a pena: 1-Aplique ao valor devido os juros bancários por todo o tempo da proposta (mesmo que você vá recebendo antes, pois está dividindo o risco).

Por exemplo, se o cliente propuser pagar a você um determinado percentual das vendas ao longo de um ano, e se ficou devendo R\$2.000, aplique 12 meses de juros sobre R\$2.000 (à taxa de 5%, o valor passa a ser de R\$ 3.591,71) 2- Descubra qual é a previsão de vendas para o período.

No exemplo, digamos que fossem camisetas, e que o cliente tem a expectativa de vender 500 unidades por mês.

3-Divida o valor com juros pela previsão de vendas, para saber quanto receberá por unidade vendida.

Por exemplo, 500 unidades x 12 meses são 6 mil unidades. R\$3.591,71 divididos por esta quantidade resultam em R\$0,60 por camiseta.

4-Veja quanto este valor representa em termos percentuais sobre o preço de venda proposto. Compare com o percentual proposto pelo cliente. Considere se você acha o preço de venda viável.

Caso o cliente do exemplo planeje vender as camisetas no atacado por R\$15,00 cada, os R\$0,60 representam 4% deste valor (divida 0,60 por 15,00). Se o cliente tiver proposto a você um percentual menor, renegocie ou recuse. Procure saber qual é o preço de venda dos concorrentes no mercado do seu cliente para saber se o valor imaginado por ele é real.

5-Caso você não tenha informações sobre o cliente, procure descobrir se tem títulos protestados, quanto tempo de mercado, e o máximo de informações que puder obter para reduzir seu risco.

### DESCONTO POR VOLUME

Em projetos grandes, ou para clientes frequentes, é comum negociar um desconto por volume.

Esse desconto faz sentido, afinal as etapas iniciais de desenvolvimento (pesquisa, *brainstorm*) são otimizadas quando fazemos diversos itens similares. Você pode ter uma noção do valor justo deste desconto orçando os itens em separado e depois tentando orçá-los como um conjunto de peças desenvolvido ao mesmo tempo. Digamos, por exemplo, que você obtenha uma redução de 30% no custo de fazer, pode repassar parte desta redução aos seus preços e ainda assim estará lucrando mais.

Quando apresentar a proposta ao cliente, apresente o custo item por item. Totalize. Diga o que você obtenha uma redução de 30 de desconto por volume e o total com desconto.

É importante mencionar esse desconto, ele fideliza o cliente, é uma vantagem que você oferece. Se você não deixar explícito o desconto, ele perde o sentido.

PERMUTA (troca de serviços seus por serviços ou produtos de um cliente)  
Aplicação:

1-quando você tem tempo ocioso e precisa de um serviço ou produto e o fornecedor desse item precisa de serviços de design.

2-calcule o orçamento do custo de produção, sem impostos (afinal o cliente não vai pagar em dinheiro), com margens e lucro zerados. Deixe apenas a reserva de tempo.

3-Peça ao fornecedor para enviar o orçamento dos serviços ou produtos dele que serão trocados, como se você fosse pagar. Compare com o seu orçamento, se o seu valor for igual ou menor ao dele, é bom negócio.

O escambo só deve ser feito se você não prejudicar outros projetos pelos quais está recebendo em dinheiro e se você realmente precisar do item trocado.

### ITENS EXTRAS A FAZER

É bem comum ao longo do desenvolvimento de um projeto surgirem itens “extras”, que não estavam incluídos na proposta original.

Você deve fazê-los, mas é importante que mais trabalho signifique mais remuneração.

Sempre que surgir algo que não estava nos planos, alerte seu cliente para isto. Estabeleça uma relação direta, sem subentendidos, posicione-se claramente ou seu cliente poderá enxergar isto como um meio de obter vantagens extras.

Você pode fazer orçamentos complementares à medida que os itens forem surgindo ou fazer um orçamento complementar no final, conforme negociar com o cliente.

#### “MANUTENÇÃO” DO PROJETO

Um cliente pode pedir acertos e ajustes constantes depois do projeto ter terminado. Se isto está previsto em sua proposta original, perfeito. Se não está, você deve negociar uma nova proposta de manutenção do projeto.

Certa vez uma aluna criou a programação visual de uma peça de teatro. Um ano depois ainda estava envolvida com a peça, adaptando os formatos dos cartazes para os diferentes teatros onde a peça era encenada, sem receber nada por isto. Quando finalmente ela propôs ao cliente cobrar pelas adaptações, este se recusou a pagar, disse que a própria gráfica poderia fazer. Trabalhou de graça por um ano e criou uma relação ruim com o cliente.

Se o cliente não tem verba para as adaptações, vocês podem negociar outros projetos que façam valer a pena, ou mesmo paguem, a manutenção.

# Casos

## Caso Borboletas

Certa vez fui indicado (muitas vezes não sabemos por quem, se amigo ou desafeto) para um projeto nada convencional.

O cliente tinha montado uma manufatura de borboletas. As asas eram impressas em serigrafia sobre acetato e o corpo era moldado em durepóxi. Havia seis modelos, de diferentes tamanhos e cores e, de um modo geral, grandes demais, coloridas demais e bastante cafonas.

Pensei imediatamente nos *suvenires* de rodoviária, as borboletas eram imãs para geladeira.

O cliente tinha desenvolvido uma embalagem transparente para pendurar e precisava desenvolver o projeto do display.

O *briefing* foi sem pé nem cabeça. A meta era vender as borboletas em lojas de acessórios classe A, em lojas *free-shop* de aeroportos e exportar. Porém, ainda não havia estrutura comercial nem as lojas tinham sido consultadas. O desenvolvimento estava todo sendo conduzido pelo *feeling* dos empresários.

Para reduzir o risco, montei uma proposta em etapas: esboços conceituais, *layouts*, artes-finais e detalhamento técnico. O valor total foi aumentado em 50% em relação ao que eu teria cobrado normalmente.

O cliente concordou sem pestanejar, porém pediu que o pagamento fosse parcelado. Dividi os pagamentos então em cinco parcelas iguais, atreladas às etapas: a primeira de sinal, a segunda na entrega dos esboços, a terceira na entrega dos *layouts*, assim por diante.

Recebi o sinal, fiz os esboços, recebi a segunda parcela, fiz os *layouts*, o cliente desapareceu. Desapareceu mesmo, não atendia mais telefones, a casa que ocupavam estava vazia quando ainda tentei receber, um mês depois. Pesquisei e descobri que o CNPJ da empresa era irregular.

Imagino que precisavam ter os *layouts* dos displays para tentarem fazer a pré-venda das borboletas (ou apresentação ou algo parecido) e não devem ter sido bem-sucedidos. Devem ter desaparecido deixando muitos pagamentos pendentes. Eu não tive lucro nem prejuízo, considero ter desenvolvido 70% do projeto, e recebi cerca de 60% (já

que tinha cobrado mais que o normal, os 40% pagos eram equivalentes a 60% do preço normal), e este percentual pagou o custo de meu desenvolvimento.

A reunião de apresentação a um novo cliente é um momento muito importante para o cliente e para você. Enquanto o cliente avalia sua capacidade, sua postura, sua linguagem, sua aparência, etc., você deve objetivamente conduzir avaliações também, esta observação pode salvá-lo de muitas roubadas.

# Casos

## O mais estranho pagamento

Uma vez eu passava em frente ao edifício Avenida Central, no Centro do Rio, e sobre o barulho dos ônibus, gritos de camelôs e buzinas ouvi meu nome. Olhei em torno, ninguém conhecido. A voz tornou a chamar, veio de um grupo de Hare Krishnas que estavam vendendo incensos e livros ali.

Reconheci um amigo de infância, alguém completamente pirado, agora transformado. Contou que dava cursos de *bonsai* e vendia incensos, vivia disso mas em alguns meses seria transferido para um templo na França, onde trabalharia na cozinha.

Falei do meu escritório, ele ficou entusiasmado e disse:

- Todo mundo precisa de design! Você não faria um folder dos meus cursos de bonsai?

Divertido, disse que eu poderia fazer sim, queria ajudá-lo, era rápido de fazer. Ele então remexeu a bolsa de lona e tirou dali um disquete.

- Aqui tem textos sobre os cursos e fotos dos meus bonsais. Sempre trago este disquete, tinha certeza de que um dia meu folheto existiria.

Fiz o folheto para ele e no dia seguinte passou por lá para buscar o cd com a arte final. Disse que precisava pagar pelo folheto, mas que os Hare Krishnas não têm dinheiro. Ele fazia questão de me pagar com produtos deles: bananas-passa ou amendoins.

Aceitei os amendoins, meu amigo então abriu a mochila e despejou uma quantidade absurda de amendoins sobre a mesa. Ok, eu adoro amendoins!

Nos *workshops* “Quanto custa meu design?” já houve relatos de pagamentos muito indecentes, clientes que pagaram com pneus, com vale-remédio e até com travesseiros. Só que eram pagamentos por trabalhos profissionais, com as desculpas de sempre: “estamos começando” ou “vale mais pelo projeto em seu *portfólio*”... tenham em mente que cliente é cliente, e não sócio. Atividade profissional precisa ser remunerada, a menos que seja por amizade ou por caridade, mas, ainda assim, na medida certa.



?

**ALGUMAS NOÇÕES**

**DE FINANÇAS**



parte 4

## Algumas noções de finanças

Est e capítulo do Manual apresenta algumas noções complementares de finanças, úteis na gestão das finanças da Você Ltda. e nas suas finanças pessoais também.

Recomendamos o estudo complementar de matemática financeira básica e de contabilidade, matérias que regem os conceitos aqui apresentados.



O faturamento, as despesas, as receitas, quaisquer índices financeiros e contábeis são medidos e analisados em unidades de tempo: dias, meses ou anos. O planejamento financeiro serve para comparar e analisar esses dados mesmo em unidades de tempo diferentes, e para orientar ações futuras.

Como aplicar juros ao meu preço para manter a lucratividade? Como avaliar qual opção financeira é mais vantajosa? É melhor aplicar o lucro no banco ou investir em equipamentos novos? Como planejar minhas finanças para realizar algo daqui a um ano?

Como saber se terei dinheiro para pagar aquela conta daqui a 45 dias?

Estas e outras questões surgem diariamente, e é preciso saber lidar com o dinheiro de modo responsável, quer ele seja escasso ou abundante, sobretudo quando ele ainda não existir, enquanto ainda for expectativa de recebimento.

As empresas, assim como Você Ltda., não contam com uma fonte inesgotável de recursos, normalmente dependem de sua receita para arcar com suas despesas. O capital que possuem para pagar as contas antes do recebimento é o Capital de Giro.

O Capital de Giro da Você Ltda. deve ser um capital se segurança para que você possa trabalhar e pagar pelos seus custos de desenvolvimento enquanto não receber pelos projetos. Ele não é um capital para investir, como diz o nome, é um capital de circulação, que retorna com o pagamento do cliente.

Em princípio, se Você Ltda. tiver um capital de giro equivalente a um mês de despesas, pode trabalhar com tranquilidade caso receba pagamentos por seus serviços no fim do mês. Se seus projetos como *freelancer* são prestados para diferentes clientes, dificilmente estarão atrelados a pagamentos mensais, como salários. Um projeto pode iniciar no fim do mês e termina em uma semana, e assim vão se misturando e intercalando. Acredito que o ideal é contar com pelo menos dois meses de despesas fixas como capital de giro.

# 4.1

## Fluxo de caixa (o que é? Para que serve? Planejamento do mês)

O fluxo de caixa é uma representação visual dos pagamentos e recebimentos ao longo de um período. Ele pode ser uma tabela ou um gráfico, e pode representar os eventos passados e/ou os futuros.

Um fluxo de caixa exclusivamente de eventos futuros é uma previsão de fluxo de caixa, muito útil para o seu planejamento.

Como ferramenta de planejamento, você pode preparar planilhas mensais com uma linha para cada dia, e em cada linha um campo para débitos e outro para créditos.

Ali podem ser lançados todos os seus custos fixos, nos dias em que costumam acontecer (aluguel, telefone, celular, condomínio, luz etc.). Desse modo, você saberá visualmente quanto dinheiro precisará ter em cada ocasião. Lançando os recebimentos previstos e as despesas extras, você conseguirá visualizar dia a dia como estarão os recursos financeiros da empresa.

O fluxo de caixa planejado serve, por exemplo, para ver que daqui a 20 dias vencerá uma conta alta para a qual não haverá dinheiro suficiente. Como é daqui a quase um mês, ainda dá tempo de fazer ações que possam reverter esse débito, como enviar um orçamento com parcela de sinal, cobrar por um trabalho concluído, negociar um desconto com um cliente para pagamento em prazo menor, *etc.*

Planejar o fluxo de caixa é bom para você e para Você Ltda.. Para você, pode ser um bom modo de fazer o dinheiro durar até o final do mês. É essencial planejar investimentos, para controlar as despesas, para evitar usar o cheque especial, para se decidir entre comprar algo à vista ou a prazo.

Exemplo de fluxo de caixa planejado

DIA	SALDO INICIAL	DÉBITO	CRÉDITO	SALDO FINAL
1	R\$ 1.520,00	(R\$ 300,00)	R\$ 0,00	R\$ 1.220,00
2	R\$ 1.220,00			R\$ 1.220,00
3	R\$ 1.220,00	(R\$ 1.000,00)		R\$ 220,00
4	R\$ 220,00			R\$ 220,00
5	R\$ 220,00			R\$ 220,00

Você pode criar uma planilha de fluxo de caixa planejado no Excel usando fórmulas simples.

Faça o seguinte: – Escreva no topo saldo inicial, débito, crédito, saldo final.

- Ao lado, numere de 1 a 31 (os dias do mês).

- No saldo inicial, escreva com quanto dinheiro você iniciou o mês – Lembre-se de formatar as células para dinheiro – Anote os débitos e os créditos previstos:

No campo Saldo Final, use a fórmula: = saldo inicial - débitos + crédito No campo Saldo Inicial correspondente ao dia 2, clique, escreva “=” e clique sobre o saldo final do dia 1. Desse modo você copia a célula, interligando-a. Se o valor dos débitos ou créditos do dia 1 mudar, o total mudará automaticamente, bem como o saldo inicial do dia 2.

Veja o exemplo:

VP    X ✓ f =B19+C19+D19					
	A	B	C	D	E
1	DIA	SALDO INIC	DEBITO	CREDITO	SALDO FINAL
2	1	R\$ 1.890,00	(R\$ 300,00)	R\$ 0,00	R\$ 1.590,00
3	2	R\$ 1.590,00			R\$ 1.590,00
4	3	R\$ 1.590,00	(R\$ 1.000,00)		R\$ 590,00
5	4	R\$ 590,00			R\$ 590,00
6	5	R\$ 590,00			R\$ 590,00
7	6	R\$ 590,00			R\$ 590,00
8	7	R\$ 590,00		R\$ 100,00	R\$ 690,00
9	8	R\$ 690,00			R\$ 690,00
10	9	R\$ 690,00			R\$ 690,00
11	10	R\$ 690,00	(R\$ 250,00)		R\$ 440,00
12	11	R\$ 440,00			R\$ 440,00
13	12	R\$ 440,00			R\$ 440,00
14	13	R\$ 440,00		R\$ 200,00	R\$ 640,00
15	14	R\$ 640,00			R\$ 640,00
16	15	R\$ 640,00			R\$ 640,00
17	16	R\$ 640,00	(R\$ 200,00)		R\$ 440,00
18	17	R\$ 440,00	(R\$ 600,00)	R\$ 300,00	R\$ 140,00
19	18	R\$ 140,00	(R\$ 500,00)		=B19+C19+D19
20	19	(R\$ 360,00)			(R\$ 360,00)
21	20	(R\$ 360,00)	(R\$ 280,00)	R\$ 100,00	(R\$ 540,00)
22	21	(R\$ 540,00)	(R\$ 250,00)		(R\$ 790,00)
23	22	(R\$ 790,00)			(R\$ 790,00)
24	23	(R\$ 790,00)		R\$ 100,00	(R\$ 690,00)
25	24	(R\$ 690,00)			(R\$ 690,00)
26	25	(R\$ 690,00)		R\$ 250,00	(R\$ 440,00)
27	26	(R\$ 440,00)			(R\$ 440,00)
28	27	(R\$ 440,00)			(R\$ 440,00)
29	28	(R\$ 440,00)			(R\$ 440,00)
30	29	(R\$ 440,00)	(R\$ 250,00)	R\$ 250,00	(R\$ 440,00)
31	30	(R\$ 440,00)		R\$ 1.050,00	R\$ 610,00
32	31	(R\$ 440,00)	(R\$ 250,00)	R\$ 2.000,00	R\$ 1.310,00
33					
34					

No exemplo, a partir do dia 19 a previsão é de que as contas entrem no vermelho, e fiquem negativas até o dia 31. Para corrigir isso, basta negociar um novo prazo de pagamento para algumas das contas ou, então, um desconto para pagamento antecipado.

# 4.2

## O valor do dinheiro no tempo

Princípio básico:

Dinheiro deve ser comparado a dinheiro em um mesmo tempo. Não se pode comparar R\$100 de hoje com R\$100 daqui a três anos, pois o valor de compra é diferente.

Precisamos ou projetar os R\$100 de hoje no futuro, para saber quanto valeriam, ou trazer para o presente o valor dos R\$100 do futuro.

Para entender melhor esse conceito, que é a chave para a análise de investimentos, imagine o que você pode comprar com R\$100 hoje. Pense por exemplo, que você consegue comprar 200 chicletes a R\$0,50 cada ou 40 latinhas de refrigerante a R\$2,50 cada.

Caso os R\$100 sejam guardados em um cofre por um ano, daqui a um ano talvez comprem apenas 167 chicletes a R\$0,60 cada ou 33 refrigerantes a R\$3 cada.

Por outro lado, se você daqui a um ano quisesse comprar os mesmos 200 chicletes ou 40 latinhas, precisaria gastar R\$120. Em relação ao dinheiro guardado no cofre, faltaram R\$20.

Se, em vez de guardar no cofre você aplicasse em um investimento que rendesse ao mês 1,6%, no fim de um ano teria os R\$120. Ou gastasse os R\$100 em outro item urgente, e guardasse R\$10 por mês, ao término de um ano teria os mesmos R\$120.

O dinheiro só pode ser comparado em unidades iguais, em tempos iguais. Ou seja, real com real, dólar com dólar, hoje ou no futuro.

O dinheiro calculado no valor de hoje é chamado Valor Presente. O valor presente do dinheiro que está na sua conta bancária é o que aparece no extrato mesmo. O valor presente do que você vai receber por um projeto daqui a seis meses não é o que você vai receber daqui a seis meses. Ele precisa ser *descontado*, precisa ser trazido ao presente por meio do desconto da inflação ou outro índice mais adequado (a taxa do banco, por exemplo, em caso de comparação de financiamentos).

Se você planeja comprar um computador, por exemplo, em 24 parcelas de R\$100, não significa que ele vai custar R\$2400. Trazendo as parcelas ao valor

presente, considerando juros de 2%, ele custa R\$1.891,39. Se você planeja comprá-lo à vista por R\$1800 usando dinheiro, vale a pena. Dificilmente você conseguiria um investimento superior a 2% ao mês.

A fórmula do Excel para cálculo do valor presente de uma série de pagamentos é

$$=VP(\text{taxa}\%;\text{tempo};-\text{valor da parcela};0;0)$$

Em taxa, digite o número correspondente à taxa mensal, seguido do percentual. Em tempo, a quantidade de meses.

D32	fx =PGTO(B32/100;C32;-A32;0;0)			
	A	B	C	D
27	Situação: pagar em 12 parcelas iguais com juros de			
28				
29	Valor	juros	quant. de	Valor da parcela
30	presente	Taxa a.m	parcelas	
31				
32	R\$ 4.000,00	3	12	R\$ 401,85
33				
34	R\$ 4.200,00	1,5	18	R\$ 267,98
35				
36	Fórmula para cálculo das parcelas: PMT(taxa/100;tempo;-valor presente;0;1 para pag. no início ou 0 para pag. no final)			
37	Fórmula para valor presente: VP(taxa/100;tempo;-valor presente;0;1 para pag. no início ou 0 para pag. no final)			

E	F	G
3% ou 18 parcelas com juros de 1,5%?		
total a pagar	Valor Presente descontado	
R\$ 4.822,18	R\$ 4.522,83	
R\$ 4.823,72	R\$ 4.394,48	
tempo;-valor presente;0;1 para pag. no início ou 0 para pag. no final)		
valor da parcela;0;1 para pag. no início ou 0 para pag. no final)		

O dinheiro calculado com seu valor projetado para daqui a algum tempo é chamado de Valor Futuro. Para fazer a projeção de um valor no futuro, o valor presente deve ser acrescido de um percentual que corresponda ao que você teria como remuneração em um investimento ou precisasse pagar ao banco como juros.

A fórmula do Excel para cálculo do valor futuro é

=VF(taxa%;tempo;;-valor presente)

Em taxa, digite o número correspondente à taxa mensal, seguido do percentual. Em tempo, a quantidade de meses.

D7		fx =VF(B7/100;C7;;-A7)			
	A	B	C	D	E
1	CALCULO DE VALOR FUTURO				
2					
3					
4	Valor	juros	tempo	Valor Futuro	
5	presente	Taxa a.m	em meses		
6					
7	R\$ 100,00	2	12	R\$ 126,82	
8					
9	Fórmula para juros: VF(taxa/100;tempo;;-valor presente)				
10					

A mesma fórmula é usada para calcular os juros, caso, por exemplo, você queira calcular quanto cobrar de acréscimo se um cliente negociar pagar em 60 dias em vez de 30.

Diversos valores podem ser descontados ou acrescidos de taxas para serem comparados em um mesmo momento.

# 4.3

## **Algumas avaliações financeiras (comprar à vista ou parcelado? Comparando taxas de juros e prazos de financiamento diferentes.)**

Muitas vezes você precisará tomar decisões financeiras que terão impacto no fluxo de caixa futuro da Você Ltda.. Decisões sobre financiamentos podem significar fazer ou não um empréstimo, decidir priorizar prazo menor ou parcela menor, comprar um equipamento mais simples e substituir com maior frequência ou comprar o melhor disponível e usar por mais tempo...

### Comprar à vista ou parcelado?

Quando estamos montando um negócio esta é uma questão bastante importante caso o dinheiro não esteja sobrando.

Todos os livros de planejamento financeiro dizem que é melhor comprar à vista. Se o equipamento, veículo ou imóvel que você quer comprar não é necessário no momento, se pode ser planejado, compre à vista.

O investimento planejado faz com que você separe uma verba mensal de aquisição, que deve estar provisionada em seus custos fixos. Por exemplo, se planejar trocar o computador daqui a um ano, pode dividir o preço do computador em 12 e a cada mês reservar o dinheiro para comprá-lo à vista. A compra à vista ainda permite obter descontos e ter capital disponível para aproveitar alguma promoção.

Por outro lado, se a compra não tiver sido planejada, o pagamento à vista significará utilizar uma parte de suas reservas financeiras. Quando seus recursos são limitados, você precisa estar atento ao mínimo necessário para pagar seus outros compromissos, que é o capital de giro. Evite utilizar mais dinheiro do que pode na compra de equipamentos. Muitas vezes, pode ser mais vantajoso fazer um financiamento com taxas baixas que precisar utilizar o limite do cheque especial a juros altíssimos.

Prazo maior e parcela menor ou prazo menor e parcela maior?

Qualquer decisão de financiamento resultará em um desembolso mensal

durante alguns meses, é importante saber que você precisará aumentar seu faturamento para custear esse desembolso.

Caso você tenha regularmente lucro, e maior capacidade de pagamento, deve priorizar a parcela maior e o prazo menor. Como os financiamentos são calculados com juros mensais, em parcelas fixas, quanto menor o prazo de financiamento, menores serão os encargos a pagar.

Caso você não tenha tanta certeza dos excedentes financeiros, priorize a parcela menor, pois ela gera menor comprometimento de sua renda. Mas atenção às taxas de juros: só faça financiamentos em prazos longos (24, 36, 48 meses) se a taxa for realmente baixa, pois o impacto cumulativo dos juros é pesado ao longo do tempo. Uma taxa baixa é inferior a 3%. Veículos, por exemplo, têm taxas oscilando abaixo disso.

**Dica 9: Financiamentos em bancos** Quando for abrir a conta bancária da Você Ltda. considere o banco em que você tem sua conta pessoal. Caso sua conta pessoal seja em um banco particular, abra a conta da Você Ltda. na Caixa Econômica Federal ou no Banco do Brasil.

Ou vice-versa.

Isto será importante quando você precisar de um financiamento bancário. Bancos privados costumam aprovar financiamentos rapidamente, com pouquíssimas exigências, mas têm juros mais altos. Bancos ligados ao governo possuem taxas muito baixas, sobretudo para financiar equipamentos e investimentos relacionados à produção, mas as exigências e os prazos de aprovação são maiores.

Dependendo da urgência, você poderá buscar recursos em um ou no outro.

Minha empresa fez recentemente um financiamento de computadores pela Caixa em um programa ligado ao BNDES, o PROGER, com prazo de pagamento de 48 meses e juros inferiores a 1%. A aprovação levou quase dois meses e a parcela é realmente baixa. Quando o prazo terminar, os computadores estarão um lixo, então faremos um novo financiamento similar. Por outro lado, quando precisei de recursos extras para complementar o pagamento de despesas imprevistas da mudança do escritório, fiz um financiamento em um banco particular. O dinheiro saiu na hora, porém com juros de 4% e prazo de seis meses. Caso eu tivesse

optado por um prazo de 18 meses, o máximo permitido, o valor a pagar seria absurdo.

Comparando financiamentos Você já sabe que o dinheiro só pode ser comparado quando os valores são trazidos ao presente ou projetados a um mesmo momento no futuro (ver capítulo 4.2). Para comparar financiamentos de prazos diferentes, é mais fácil trazer os valores ao presente, já que os futuros das duas séries de pagamentos são distintos.

#### 1-Priorize os juros mais baixos.

A primeira coisa a considerar é a taxa de juros. A taxa menor é sempre melhor em termos econômicos, mas nem sempre é a melhor para você, se a opção com taxa menor tiver um prazo de pagamento pequeno pode ser que as parcelas não caibam em seu bolso.

O caminho para o saneamento de dívidas passa sempre pela substituição de um financiamento de taxa alta por outro de taxa menor, isto normalmente reduz drasticamente as parcelas e viabiliza o pagamento. Assim, se uma oportunidade imperdível surgir com juros mais altos, você pode agarrá-la para não perder o negócio e depois fazer um outro financiamento com juros menores que pague o primeiro.

Se você deve dinheiro em seu cartão de crédito, isto equivale a fazer um financiamento pessoal para quitar o cartão, por exemplo. As taxas dos cartões de crédito são normalmente superiores a 10% ao mês e no crédito pessoal podem ser inferiores aos 3% ao mês. R\$3.000, por exemplo, se financiados com juros de 10% ao mês em 12 meses significa pagamentos de R\$440,29, o mesmo parcelamento com juros de 3% ao mês representa parcelas de R\$301,39.

A substituição de um financiamento por outro às vezes tem resultados quase mágicos (leia o caso laptop, a seguir).

2-Compare dois financiamentos em valor presente Muitas vezes os valores-base para dois financiamentos são diferentes.

Pode ser, por exemplo, que um computador, comprado diretamente com o fabricante, custe R\$4.000 e tenha opção de financiamento em 12 meses a juros de 3%. O mesmo computador, anunciado por um revendedor, custa R\$4.200 à vista e pode ser parcelado em 18 meses a juros de 1,5%.

Como saber qual é o mais vantajoso caso você precise comprá-lo parcelado?

Você pode usar uma calculadora financeira, ou uma planilha de cálculo de juros do Excel:

	A	B	C	D	E	F	G
40	CALCULO DO VALOR PRESENTE DESCONTADO						
41	Situação: quitando um financiamento antecipadamente						
42							
43	Valor	juros	tempo	Valor Presente descontado			
44	das parcelas	Taxa a.m. em meses					
45						se multiplicássemos daria	
46	R\$ 450,00	4,8	6	R\$ 2.298,74		R\$ 2.700,00	
47						que não é o valor real hoje.	
48							
49	Fórmula para valor presente: VP(taxa/100;tempo;-valor da parcela;0,1 para pag. no início ou 0 para pag. no final)						
50							

Na primeira célula fica o valor do financiamento.

Na segunda, a taxa de juros ao mês.

Na terceira, a quantidade de parcelas.

Na quarta, o cálculo da parcela (no Excel, fórmula PGTO (taxa/100;prazo;-valor presente,0,0). Digite a fórmula, quando você for inserir a taxa, o prazo e o valor clique nas células correspondentes ao invés de digitar os números - na imagem acima, seria PGTO (B32/100;C32;-A32;0,0). O último zero significa pagamento no fim do mês, isto é, sem sinal. Caso a primeira parcela seja o sinal, você deve substituir por 1.

Caso seu Excel seja em inglês, substitua PGTO por PMT.

Na quinta célula multiplique a célula anterior pela célula do prazo.(digitando =célulaparcela\*célulaprazo) Na imagem acima, seria =D32\*C32.

Na sexta célula calcule o valor presente descontado, como vimos no capítulo anterior, porém considerando uma taxa de desconto igual para os dois exemplos, simulando um investimento das parcelas em alguma aplicação financeira, por exemplo. No caso acima, utilizamos a taxa de desconto de 1%, que é equivalente a uma boa aplicação.

Comparando os dois financiamentos, percebemos que no exemplo seria mais vantajoso comprar com o distribuidor, além de termos parcelas menores o valor presente descontado desse financiamento é menor, o que significa que mesmo o valor inicial sendo mais alto pagaríamos menos juros.

Se, no mesmo exemplo, a taxa do segundo financiamento fosse de 2,5%, a comparação ficaria assim:

F34	A	B	C	D	E
27	Situação: pagar em 12 parcelas iguais com juros de 3% ou 18 parcelas				
28					
29	Valor	juros	quant. de	Valor da parcela	total a pagar
30	presente	Taxa a.m	parcelas		
31					
32	R\$ 4.000,00	3	12	R\$ 401,85	R\$ 4.822,18
33					
34	R\$ 4.200,00	2,5	18	R\$ 292,61	R\$ 5.267,06
35					
36	Fórmula para cálculo das parcelas: PMT(taxa/100;tempo;-valor preser				
37	Fórmula para valor presente: VP(taxa/100;tempo;-valor da parcela;0;				
38	No valor presente, foi aplicado o desconto de 1%, considerando a ren				
39					

E	F	G	
3% ou 18 parcelas com juros de 1,5%?			
total a pagar	Valor Presente descontado		
R\$ 4.822,18	R\$ 4.522,83		
R\$ 5.267,06	R\$ 4.798,37		
mpo;-valor presente;0;1 para pag. no início ou 0 para pag. no final)			
valor da parcela;0;1 para pag. no início ou 0 para pag. no final)			
considerando a remuneração de investimento			

Note que, ainda que a taxa de juros seja mais baixa, e as parcelas mensais mais baratas, como o valor inicial era maior o valor total do financiamento trazido a valor presente ficou maior. Neste caso, se você pudesse pagar a parcela maior, o financiamento direto com o fabricante seria melhor.

# Casos

## Caso Laptop

Esta foi a primeira vez que realmente utilizei uma planilha de comparação de investimentos, juros e prazos, e este caso ilustra bem os ganhos que se pode obter com esta análise.

Em 2006 eu precisava comprar um laptop novo. Depois de avaliar diversas opções, depois de comparar preços e condições de fornecedores, escolhi um modelo Dell, que poderia ser comprado pelo site em 6 parcelas sem juros. Na ocasião por R\$2.700.

Eu estava decidido a pagar à vista, já que tinha um outro financiamento bancário com parcelas similares, vencendo também em seis meses. As duas parcelas juntas representariam um desembolso mensal muito alto.

Então, como um click, tive a ideia de substituir o financiamento de juros maiores pelo de juros menores. O financiamento na Dell era sem juros, mas o bancário tinha juros de 4,8%.

Fui conversar com o gerente e, tirando os juros para quitar o financiamento, o valor a pagar foi de R\$2.298 – quitei o financiamento do banco e comprei o laptop em 6x sem juros, o que gerou uma economia de R\$400. É como se o laptop tivesse custado R\$2.300,00.



# 4.4

## Como calcular parcelamento com juros em seus orçamentos

Em algumas negociações pode ser necessário oferecer o pagamento parcelado a seus clientes. O ideal é não precisar incluir juros, se o montante não for elevado você pode oferecer o parcelamento sem juros como uma vantagem competitiva.

Você deve evitar dividir o pagamento em muitas parcelas, sobretudo se o projeto for de curta duração. O ideal é que a última parcela seja 30 ou 60 dias depois da conclusão, para reduzir seu risco de não recebê-la.

Quando precisar incluir juros, escolha um percentual adequado à realidade.

Por exemplo, se o pagamento for dividido em quatro vezes, e você for executar o projeto em dois meses, todo o custo de produção (salários, materiais, aluguel etc.) precisará ser pago nos dois meses em que o projeto estiver sendo executado. Como este custo pode representar mais de 50% do seu preço (ver capítulo 2.7), talvez você precise financiar parte deste custo de produção com seu cheque especial até o terceiro pagamento. Neste caso, consideremos que seu cheque tenha juros de 8% ao mês, você poderia calcular as parcelas com 2 ou 3% de juros que o valor obtido cobriria suas despesas financeiras.

Para calcular parcelas, utilize no Excel a fórmula

`pgto(taxa/100;prazo;-valor presente,0,0)`.

Digite a fórmula, quando você for inserir a taxa, o prazo e o valor clique nas células correspondentes ao invés de digitar os números – isso faz com que a fórmula se adapte automaticamente às variáveis, se você modificar o prazo, os juros ou o valor a fórmula se recalcula automaticamente (caso seu Excel seja em inglês, substitua `pgto` por `pmt`).

	A	B	C	D	E
13	CALCULO DE JUROS				
14	Situação: pagar em 4 parcelas iguais, sem juros ou com juros de 2%				
15					
16	Valor	juros	quant. de	Valor da parcela	total a pagar
17	presente	Taxa a.m	parcelas		
18					
19	R\$ 4.000,00	0	4	R\$ 1.000,00	R\$ 4.000,00
20					
21	R\$ 4.000,00	2	4	R\$ 1.050,50	R\$ 4.201,98
22					
23	Fórmula para juros:				
24	PMT(taxa/100;tempo;-valor presente;0;1 para pag. no início ou 0 para pag. no final)				

No exemplo, as parcelas seriam de R\$1.050,50 com juros de 2% ao mês.

O que o comércio costuma praticar, nessas situações de parcelamento, é apresentar o preço total com juros e dizer que aquele valor pode ser parcelado sem juros, ou pago à vista com desconto (que resulta no valor real para o pagamento à vista).

No exemplo acima, equivaleria a dizer que o preço do projeto é R\$4.200, que podem ser pagos em 4x sem juros de R\$1.050 ou à vista com desconto de 4%, por R\$4.032.

Essa é uma prática muito frequente no comércio, por isso em pagamentos à vista com opção de parcelamento sem juros você deve sempre negociar um desconto, saiba que os juros estão incluídos.

Para serviços de design, no entanto, recomendo apresentar o preço à vista real e o preço parcelado com juros, quando realmente precisar incluir os juros. Em muitas situações o cliente acabará optando pelo pagamento à vista e, se você apresentou o preço real, este melhora sua percepção e valor e o torna mais competitivo.

## É hora de abrir um escritório?

Muita gente quer sair da universidade e abrir um escritório no dia seguinte. A maioria desses escritórios do dia seguinte não dura muito. É importante ter um pouco mais de prática profissional e continuar a estudar todas essas questões administrativas como as de gestão apresentadas neste livro e também aquelas relativas à organização e coordenação do escritório e das pessoas.

Se você começou como *freela* ou se você começou trabalhando em outra empresa, mais cedo ou mais tarde pensará em montar um escritório de design. Será naturalmente levado a isto pelo tempo de prática profissional, por sua rede de contatos ou mesmo por seu volume de trabalho.

Para o *freela*, o escritório é a extensão natural, o passo seguinte. Muitos escritórios têm o nome de seus fundadores porque de um modo ou de outro a pessoa veio primeiro, depois a empresa. Depois o escritório.

Talvez você se pergunte todos os dias: será que vale a pena ser empresa? Aqui cabe dizer – abrir empresa é diferente de abrir escritório. Você Ltda.. pode mesmo virar empresa, sem que isto altere substancialmente a rotina de trabalho e de vida, com muitas vantagens e alguns custos a mais. E pode permanecer Você Ltda., empresa para sempre, ou pode depois de algum tempo resolver abrir um escritório mesmo, o que traz outras vantagens e outras despesas.

Muitos *freelancers* viram empresa quando começam a ter um volume consistente de trabalho, e percebem que na ponta do lápis o imposto que estão pagando seria maior que os impostos de empresa mais contador, que é basicamente o que é preciso pagar. De vez em quando faça esta conta. Se seu volume financeiro implicar retenções mensais de 27,5% certamente valerá mais a pena. Empresas de lucro presumido pagam menos de 18% do faturamento em impostos, mesmo com o custo do contador o resultado é favorável.

E há as vantagens: ter acesso a linhas de financiamento exclusivas de empresas, poder se cadastrar como fornecedor de diversas empresas que não trabalham com *freelancers* (muitas empresas grandes trabalham apenas com outras empresas) e ganho substancial de valor percebido. É possível abrir

empresa em alguns imóveis residenciais, e muitas pessoas registram suas empresas no endereço do contador, basta para isso fazer um contrato de aluguel de parte do imóvel do contador.

Quando Você Ltda. virar empresa mesmo, o volume de trabalho tenderá a crescer. Se você conseguir administrar os fluxos de trabalho e os recursos, precisará crescer agregando colaboradores. Sempre monitorando as despesas e receitas, perceberá que é mais barato contratar um designer que pagar diversos *freelas* para ajudá-lo, ou perceberá que trabalhar à distância não está funcionando, os colaboradores não conseguem alcançar um bom resultado e seria bom que todos estivessem juntos, ou ficará incomodado com o volume de papéis, caixas de arquivo, cds, livros, que vão se acumulando com o tempo a ponto de fazê-lo ter a sensação de que mora no escritório em vez de ter o escritório em casa.

Quando essas coisas estiverem acontecendo, e você sentir que as perspectivas são boas, inclua em seu planejamento de metas alugar uma sala e abrir o escritório.

As despesas aumentarão, mas a percepção de valor e a organização do trabalho melhoram vertiginosamente. Abrir o escritório, se você estava vivendo freneticamente, permitirá aos poucos recuperar sua vida pessoal também.

Eu trabalhei algum tempo como *freelancer* e decidi montar um escritório quando percebi que eu não estava trabalhando em casa, e sim *morando no trabalho*. Eu ficava todos os dias até tarde trabalhando, sobre todas as mesas havia papéis, contas, esboços, provas de gráfica, debaixo da cama estavam pastas de plástico com trabalhos, na geladeira estavam ímãs de papelarias e lojas de computadores. Então resolvi alugar uma sala, esse primeiro escritório eu dividi com um artista plástico, cada um pagava a metade do aluguel e ficava com uma sala. O custo disso pesou bastante, mas foi excelente para minha vida.

## **Tipos de empresas**

Uma empresa de design não pode ser inscrita no simples, a menos que você faça apenas algumas atividades que limitam muito sua área de ação, enquadradas em CNAEs assemelhadas (para criação de home pages, diagramação, por exemplo, há códigos de atividades assemelhadas).

O escritório de design é uma empresa Ltda., empresa limitada, o que significa que sua responsabilidade é limitada ao capital social declarado.

Pode ser uma empresa de lucro real ou de lucro presumido. É bom você saber que isto existe, e é bom que periodicamente você converse a respeito com seu contador, pois a cada mudança de ano a empresa pode ser reenquadrada.

Lucro real é um regime fiscal em que cada despesa é computada, e você paga impostos sobre o que efetivamente lucrou. A carga é mais pesada, há percentuais maiores e mais impostos.

Lucro presumido é uma opção em que, presumindo o lucro de 30% de seu faturamento, os impostos são calculados sobre o faturamento bruto. São menos impostos, porém calculados sobre 100% de seu faturamento.

É importante conversar com seu contador para ver qual é a melhor opção para você. Normalmente, para quem trabalha só com criação, o lucro presumido é mais vantajoso e para quem trabalha só com produção o lucro real é o melhor, sua melhor opção depende de onde sua empresa estiver situada entre esses dois polos.

## Sociedades e sócios

Uma empresa é sempre uma sociedade, e sociedade representa uma união de pessoas com finalidades comuns.

A diferença básica entre sócios e funcionários é que só os sócios correm riscos. Isso significa, por exemplo, que pode acontecer de os sócios ficarem sem retirada em um mês de prejuízo, ou mesmo de precisarem investir dinheiro na empresa, enquanto os funcionários tem seus salários garantidos todos os meses.

A primeira implicação de correr riscos é que esses precisam ser calculados, ou seja, a empresa precisa saber claramente até onde pode ir. Em uma sociedade é importante que os sócios tenham a mesma percepção de risco, e também de comprometimento.

É importante avaliar o perfil de risco e de comprometimento dos sócios antes da empresa começar. Até onde cada um está disposto a ir?

Algumas vantagens de trabalhar em sociedade:

- + habilidades
- + competências
- + tempo
- + recursos

Uma sociedade deve ser composta por indivíduos tão bons e capazes como você, de preferência com habilidades complementares. Não pode haver um time só de goleiros ou só de atacantes. Vocês poderão desenvolver leques mais amplos de projetos, ter maior disponibilidade para projetos urgentes, maior capacidade de produção e menos tempo ocioso.

O ideal é que pelo menos um goste de lidar com administração, com pessoas e valores e que pelo menos um seja relacional, comunicativo, fale bem, não seja tímido. Que um goste de coordenar projetos, e seja organizado e que um tenha um olhar crítico apurado.

Algumas desvantagens:

- diferentes objetivos
- possíveis desacordos
- divisão do lucro ou resultado
- maior dificuldade para tomada de decisões

Às vezes há objetivos diferentes ou opiniões divergentes, e quanto mais sócios houver, mais confuso pode se tornar. Algumas reuniões podem se parecer com assembleias de condomínio. Muitas vezes, quando algo assim se torna frequente, as empresas se dividem em duas ou três, ou simplesmente acabam.

Para minimizar isto, procure formar sociedades com poucos sócios e formalize desde o início os objetivos da empresa, metas, missão e visão. Objetivos pessoais são pessoais mesmo.

Além disso, pode ser que o lucro da empresa se torne infinitamente pequeno quando repartido entre os sócios, ainda que parecesse tão grande. Isso pode ser

frustrante. Digamos que uma empresa com 20 sócios tenha lucrado R\$100 mil em um ano, divididos pelos sócios daria R\$5.000 para cada um (supondo cotas iguais), a percepção dos R\$5.000 é radicalmente diferente da percepção do total.

## O que muda na estrutura de custos

Quando você constituir uma sociedade precisará refazer sua planilha de cálculo de orçamentos. Alguns itens mudam no início, outros no fim da planilha, mas essencialmente o processo é o mesmo.

Nos custos fixos, caso não estejam ainda, inclua contador, aluguel, luz, internet, telefone e todas as despesas fixas da empresa.

Nos salários inclua uma nova linha para o salário/retirada de cada um dos sócios.

O total de horas pelas quais você vai dividir os custos fixos é a soma das horas úteis de todos os sócios. É desse modo porque todos compartilharão a mesma estrutura, o que reduz o custo-hora da sala.

Ao calcular um orçamento, segundo o método aqui apresentado, você multiplicará as quantidades de horas de cada um dos sócios ou funcionários pelo seu respectivo custo-hora. Para calcular o custo operacional, porém, você multiplicará o custo-hora dos custos operacionais pelo total de horas trabalhado pela equipe toda no projeto.

Cálculo de custo/hora	MICROEMPRESA			
	valor	horas/mês	valor/hora	
Custo retirada total	R\$ 2.940,00	140	R\$ 21,00	
Custo designer	R\$ 2.246,50	160	R\$ 14,04	
Custo estagiário	R\$ 554,00	80	R\$ 6,93	
custos fixos operacionais	R\$ 2.485,00	380	R\$ 6,54	

Cálculo de orçamento		
cálc. Custo fixo	Quant de horas	custo do tempo
socios	3	R\$ 63,00
designer	30	R\$ 421,22
estagiario	10	R\$ 69,25
operacionais	43	R\$ 281,20
<b>Total custo fixo</b>		<b>R\$ 834,67</b>

No fim da planilha, você precisará aplicar os percentuais de impostos da empresa ao invés do percentual de retenção de imposto de renda que você utilizava quando era freela.

TAXAS E	alíquota (%)	Valor
IMPOSTOS		
Reserva de tempo	10	R\$ 194,34
Margem de Negociação	10	R\$ 194,34
Comissões	0	R\$ 0,00
Encargos financeiros	0	R\$ 0,00
Lucro Desejado	10	R\$ 194,34
IRPJ	2,4	R\$ 46,64
C.Social	2,88	R\$ 55,97
Pis	0,65	R\$ 12,63
Cofins	3	R\$ 58,30
ISS	5	R\$ 97,17
Total em Taxas e impostos	43,93	R\$ 853,74
Preço do projeto		R\$ 1.943,40

## O que muda no dia-a-dia

Uma coisa difícil de mudar, mas que se vocês conseguirem, só trará bons resultados, é a consciência de que uma empresa é um time. Designers e profissionais de criação naturalmente aprendem a realizar projetos autorais, trabalhar em grupo significa deixar de lado o “eu” para valorizar o “nós”.

Se você era *freelancer*, começar um escritório significa deslocar-se de casa para o trabalho todos os dias, e ter horário para voltar, e separar sua vida profissional da pessoal em uma série de aspectos. Mudará sua rotina, ou criará algumas rotinas novas.

Você não poderá trabalhar muito à vontade, de roupão ou em roupas de baixo, nem de pijama, precisará sempre estar preparado para uma visita surpresa de um cliente ou de um fornecedor, para uma reunião que você talvez tenha se esquecido de anotar.

Sua percepção de valor muda para melhor, logo de cara dá para cobrar mais em função disso, você não se apresentará mais como uma pessoa, mas como uma estrutura, e você poderá se cadastrar em fornecedores de matérias-primas para receber amostras dos produtos (como por exemplo catálogos de papéis, mostruários de tintas) e será convidado para feiras e exposições do setor.

### Dicas finais:

- Se puder, monte seu escritório perto de casa. Uma das coisas mais estressantes em ter um escritório é ficar engarrafado por uma hora a caminho, sabendo que há um trabalho urgente a ser feito, outra coisa estressante é ficar engarrafado na volta por mais uma hora, perdendo o filme que você queria ver ou apertado para ir ao banheiro. Já que você é o dono, escolha onde quer trabalhar.
- Sistemáticamente, evite levar trabalho para casa. Ainda que algumas vezes você precise ficar até mais tarde, trabalhar em casa acostuma você a trabalhar em casa e aos seus clientes a contar contigo 24 horas. Preserve sua vida pessoal.
- Não trabalhe o tempo todo, não deixe a família, o lazer, os amigos e as paixões de lado, são todos parte de você. Os trabalhos são só trabalhos, por mais importantes que sejam, eles sempre terminam e sempre haverá outros esperando para serem trabalhados.
- Não seja vítima de si mesmo, o vampiro só entra se alguém abrir a janela para deixá-lo entrar. Preserve-se.

- E seja grande, faça o que tiver que fazer da melhor forma possível, muitas grandes oportunidades estão escondidas em trabalhos do dia-a-dia. Muitas armadilhas também. Nenhum trabalho é pequeno demais que dispense sua atenção nem grande demais que não possa ser realizado.

Contribua!!

Este material foi organizado com base na troca de experiências entre o autor e as pessoas que fizeram o *workshop* “Quanto custa meu design?” ou participaram das palestras de mesmo nome, e é um material vivo que foi preparado para ajudar a construir o início de carreira em um mercado profissional saudável para os jovens designers.

Se você tem sugestões de outros temas a serem abordados nas próximas edições do *Manual do freela*, ou quer relatar casos que vivenciou, escreva para [manualdofreela@gmail.com](mailto:manualdofreela@gmail.com) Faça download das planilhas deste livro pelo link

<http://www.creamcrackers.com.br/manualdofreela/planilhas.zip>

Contato com o autor, escreva para

[andre@creamcrackers.com.br](mailto:andre@creamcrackers.com.br)