

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SELMA PACIORNIK

ESTRATÉGIAS DE PRECIFICAÇÃO EM SERVIÇOS DE ADVOCACIA

CURITIBA

2016

SELMA PACIORNIK

ESTRATÉGIAS DE PRECIFICAÇÃO EM SERVIÇOS DE ADVOCACIA

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão Estratégica, no curso de Pós-Graduação/MBA em Gestão Estratégica, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Professor Tomas Sparano

CURITIBA

2016

TERMO DE APROVAÇÃO

SELMA PACIORNIK

ESTRATÉGIAS DE PRECIFICAÇÃO EM SERVIÇOS DE ADVOCACIA

Monografia apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista no Curso no curso de Pós-Graduação/MBA em Gestão Estratégica, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Professor Tomas Sparano
Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná

Coordenador: Professor Gustavo Abib
Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná

Curitiba, 12 de Setembro de 2016.

RESUMO

O presente trabalho tem o propósito de apresentar as especificidades relativas à precificação em serviços, com foco em serviços intelectuais em especial, serviço de advocacia. O levantamento das diferenças do marketing de serviços para o marketing de produtos manufaturados demonstra a existência de elementos da área do marketing que podem agregar valor às empresas da área de serviços e na estruturara precificação dos serviços.

As vantagens competitivas e a identificação das nuances do mercado podem diferenciar o resultado do prestador, de forma que sua precificação se torne componente estratégico importante para um destaque positivo. O levantamento das principais características de marketing de serviços, as percepções dos clientes e suas noções de valores, os custos e custos não monetários e a definição dos objetivos das empresas são possíveis elementos agregadores ao prestador. A ciência sobre tais elementos, suas definições e as ferramentas disponíveis, em específico aos profissionais liberais e advogados, pautam o presente trabalho e podem servir como ferramenta prática na estruturação de seus negócios.

Palavras-chave: marketing de serviços, serviços, valor, custos, objetivos, clientes, serviços intangíveis, escritório de advocacia, preço.

ABSTRACT

The presented paper work has the purpose to show the specificities related to services pricing, focused on intellectual services and especially law services. Mapping the differences between marketing of services and marketing of fabricated product showed the existence of some elements from general marketing, which can add value to companies from services area and its structure at service precification.

The competitive gains and identifying some nuances of market can make a difference at the service providers' results in a way which pricing can become an important strategic component to the final achievements. Identifying main characteristics of services marketing, the clients' perceptions and it values notion, costs and non-monetary costs and the definition and of the company goals can increase the gains of service providers. The knowledge about these elements, its definitions and available tools, especially for liberal professionals and lawyers, are the main goals for this paper and can be helpful on the practice of business structuring.

Key-words: service marketing, services, value, costs, objectives, clients, intangible services, law office, price.

SUMÁRIO

RESUMO.....	IV
ABSTRACT.....	V
1 INTRODUÇÃO	07
2 CONCEITO DE SERVIÇOS E SEUS ELEMENTOS.....	09
3 CONCEITO DE MARKETING DE SERVIÇOS.....	11
4 PERCEPÇÕES DOS CLIENTES E AS NOÇÕES DE VALOR.....	15
5 DESAFIOS NA FORMAÇÃO DE PREÇO EM SERVIÇOS.....	18
6 CUSTOS NÃO MONETÁRIOS.....	23
7 CUSTOS DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - DESPESAS.....	27
8 IDENTIFICAÇÃO DO PONTO DE EQUILÍBRIO.....	34
9 LEVANTAMENTO DOS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO.....	36
10 ETAPAS E ELEMENTOS DA FORMAÇÃO DE PREÇO.....	44
11 MÉTODOS DE COBRANÇA EM SERVIÇOS INTELECTUAIS.....	48
12 MÉTODOS DE FORMAÇÃO DE PREÇO.....	52
13 MERCADO DE ADVOCACIA E PRECIFICAÇÃO, CONSIDERAÇÕES.....	60
14 CONCLUSÃO.....	65
REFERÊNCIAS.....	67

1 INTRODUÇÃO

Via de regra, profissionais liberais que tomam a decisão de abrir o próprio negócio o fazem para garantir oportunidades de crescimento em sua própria área de expertise, e buscar um modo de se firmar perante o mercado. Como a grande maioria dos negócios abertos, ao optar pelo investimento em negócio próprio, o profissional liberal almeja aumentar seus rendimentos e receber lucros por sua atividade de formação. A obtenção de lucros permeia a precificação de prestadores de serviços em geral e com os profissionais liberais, e advogados de formação não é diferente. É este o principal objetivo da abertura de negócios e da cobrança de clientes.

Mas não é este o único objetivo e fundamento ao estruturar um negócio de serviços profissionais e estabelecer preços.

Muitos dos profissionais liberais acabam abrindo empresas em suas áreas de atendimento, e se tornam prestadores de serviços autonomamente, a fim de desenvolver sua profissão e seus negócios sem depender de empregadores e vínculos trabalhistas. Profissionais liberais têm a possibilidade de empreender com o objetivo de exercer suas profissões de forma autônoma. Médicos, dentistas, advogados, contadores, arquitetos, cabeleireiros e tantos outros trocam o vínculo profissional pela abertura de seus próprios negócios visando a sua remuneração de forma independente e, se possível, crescimento de seus honorários em relação à faixa salarial vigente, por meio de lucro.

Ou seja, a cobrança de valores aos clientes visa não só a obtenção de lucratividade, mas também tem como foco a própria remuneração profissional, em substituição de salários e benefícios.

A precificação em serviços, sejam estes serviços profissionais, sejam serviços gerais, visa a garantia de lucros e a consolidação e crescimento da empresa, e para tanto, cabe ao profissional ou seu gestor utilizar meios seguros de formação de preços com foco na otimização de recursos e resultados.

Lovelock (2006, fl. 130), tal como a maioria dos autores de marketing de serviços, narram a obtenção de lucro e sua maximização como o principal objetivo identificado nas empresas e prestadores em geral.

Segundo o autor, os objetivos alternativos para a determinação de preços são a cobertura de custos, a construção de demanda e a construção de uma base de usuários.

A estipulação de preços e sua cobrança é parte fundamental para que a organização garanta resultados e consolidação no mercado. Erros e acertos na precificação podem ser o diferencial entre a o encerramento das atividades, a existência do negócio a sua sobrevivência, ou o destaque e crescimento no mercado. Para tanto, o gestor deve levar em consideração inúmeros fatores e elementos internos e externos para sua configuração.

A metodologia utilizada neste trabalho foi a de estudo da doutrina acerca do tema de marketing em serviços e metodologias de precificação, visando levantar na literatura acerca do tema, observando critérios e métodos de precificação na área de serviços e em especial na área da advocacia.

2 CONCEITO DE SERVIÇOS E SEUS ELEMENTOS

Há uma pluralidade de definições e conceituações acerca do que consistiria serviço, em especial sob viés do marketing, salientando-se que em cada obra sobre o tema há diferenças conceituais e terminológicas.

Segundo Kotler (1998, fl.191), serviço é “qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Para Lovelock (2001, fl.05) há duas definições, nas quais se observa certa complementariedade:

- Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.

- Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – em nome do – destinatário do serviço.

Salienta ainda o autor, que *benefício é uma vantagem ou ganho que os clientes obtêm do desempenho de um serviço ou uso de um bem físico.*

O próprio Lovelock (2006, fl. 08) trouxe outro ponto de vista na definição de serviços, ao narrar serviço como sendo:

- Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é transitório, frequentemente de natureza intangível e não resulta normalmente em propriedade de quaisquer dos fatores de produção.

- Um serviço é uma atividade econômica que cria valor e proporciona benefícios a clientes em horários e locais específicos, efetuando uma mudança desejada em quem recebe o serviço, ou em seu nome.

Das primeiras para as segundas definições de Lovelock, nota-se a inclusão da transitoriedade do desempenho como parte das características de

serviço, e ainda a mudança de entendimento de algo ‘essencialmente intangível’, para ‘frequentemente de natureza intangível’.

O que se observa, das definições trazidas pelos autores em regra geral, é que serviço é um ato ou atividade de uma parte para a outra, tem essência ou natureza intangível, é desvinculada de um elemento de propriedade, tem desempenho transitório, e gera um benefício e/ou cria valor.

Para Las Casas (2007, fl. 17), serviço se constitui em “uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associada à transferência de um bem”. Tal definição é notoriamente mais ampla e abrangente que a dos autores acima mencionados. O Las Casas narra ainda a definição da Associação Americana de Marketing, tal qual “aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadoria”.

3 CONCEITO DE MARKETING DE SERVIÇOS

Kotler (1998, fl. 19) definiu Marketing como sendo:

Análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados que visam proporcionar trocas voluntárias de valores ou utilidades com mercados-alvo, com o propósito de realizar os objetivos organizacionais. Confia, fortemente, no delineamento da oferta da organização, em termos das necessidades e dos desejos do mercado-alvo, e no uso eficaz da política de preços, comunicações e distribuição, a fim de informar, motivar e prestar serviços aos mercados (KOTLER, 1998, fl. 19).

O próprio autor salienta uma série de características gerais intrínsecas ao marketing que se ajustam e encaixam à área do marketing em serviços. Narra tratar-se de um processo gerencial; observa que o marketing procura proporcionar trocas voluntárias de valores; aponta o marketing como seleção de mercados-alvos; como tendo o propósito de ajudar as organizações a garantir a sobrevivência e saúde contínuas, atendendo o mercado com maior eficiência.

Também, descreve que o marketing consiste em delinear os serviços da organização conforme as necessidades e desejos do mercado-alvo, e não conforme gostos pessoais da entidade prestadora.

Por fim, menciona o autor que o marketing utiliza e combina um conjunto de instrumentos chamados *marketing mix* para o delineamento de ofertas, preços, comunicação e distribuição.

Neste sentido, observa-se que todos os elementos basilares e conceituais de marketing narrados pelo autor aplicam-se à específica área de marketing em serviços, ao contrário do entendimento de muitos, equivocados portanto, de que se trata de uma ferramenta aplicável tão somente à área de vendas, produção, industrialização, ou seja, que refira-se tão somente à área de produtos tangíveis e manufaturados.

Por outro lado, segundo Lovelock (2006, fl. 16), não se pode comparar a prática do marketing de produtos ao de serviços. Segundo o autor, “o produto dos serviços deve ser confeccionado segundo as necessidades do cliente, ter um preço realista, ser distribuído por canais convenientes e ativamente promovido para os clientes”. Ainda, complementa “mas as habilidades de marketing desenvolvidas em empresas de bens manufaturados podem ser diretamente transferidas para as organizações de serviço? A resposta

frequentemente é não, porque as tarefas de administração de marketing no setor de serviços tendem a diferir em vários aspectos importantes”.

Já Las Casas (2007, fl. 15) define marketing, de forma geral, como sendo:

a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem estar da sociedade (LAS CASAS 2007, fl. 15).

Las Casas aponta que uma das principais divergências dos autores acerca do tema é o aspecto de imagem e da administração de evidências. Ressalva que há de um modo geral, mais semelhanças do que diferenças entre ambos, havendo uma identidade na forma de abordar e conhecer o mercado, e diferenças em relação ao tratamento do composto mercadológico. Para Las Casas, assim como para outros autores, é o grau de intangibilidade que diferencia marketing de serviços e marketing de produtos.

O que se pode concluir é que a teoria de marketing, sua definição e seus principais elementos de constituição são os mesmos para a área de manufatura, produção, venda e serviços. No entanto, quando da aplicabilidade de ferramentas de cada uma, há diferenças essenciais, o que torna a prática do marketing de produtos diferente da prática do marketing de serviços.

Para Lovelock (2001, fl. 16), o fato de haver a própria diferenciação de produtos tangíveis e objetificados e bens/serviços a serem recebidos por meio de ações ou desempenho, geram tais diferenças intrínsecas. A intangibilidade e a não propriedade como resultado da atuação do agente, ambos concernentes aos serviços, são características intrínsecas de tal diferenciação, sendo justamente o que gera tamanha diferença na prática e atuação em marketing de serviços.

Lovelock salienta como um dos diferenciais basilares do marketing de produtos para o marketing de serviços um maior número de referenciais de elementos estratégicos básicos.

Enquanto na área de produtos manufaturados e tangíveis vige como base de referência os chamados '4 P's' (produtos, preço, praça ou distribuição e promoção – ou comunicação), na área de serviços são 8 P's, tais quais - em inglês - product elements, place and time, process, productivity and quality,

people, promotion and education, physical evidence, price and other costs of service¹.

Como principais elementos do marketing de serviços, os 8 P's são essencialmente:

- As características do produto/serviço: são todos os elementos suplementares a serem atingidos por tal prestação, inclusive levando-se em conta os concorrentes, trata-se dos elementos que criarão valor ao cliente. Segundo o Sebrae Nacional (2015), relaciona-se à identificação e elaboração das características do serviço, com ênfase nos benefícios e vantagens;

- O tempo e local (mercado de atuação), trata de características sobre canais de distribuição e atendimento, envolve a decisão sobre atendimento direto ou indireto, e outros elementos que se atrelam às particularidades de cada tipo de serviço. Pode ser considerado como forma de entrega dos serviços, desde prazos até meios de execução, como bem salientado pelo Sebrae (2015);

- O processo, com a descrição do fluxo de trabalho que resultará na forma de entrega do respectivo serviço, relaciona-se diretamente ao sistema operacional para realização e entrega do serviço, envolve metodologias e procedimentos;

- Quanto à produtividade e qualidade, descreve Lovelock (2001, fl. 22) que há plena correlação de ambos, uma vez que deve o prestador atingir o resultado oferecido atrelado a um controle de custos, conquanto deve haver efetividade na diferenciação do produto entregue e satisfação do cliente. É de fato elemento que emerge como premissa básica para a prestação de serviços de forma competitiva e com a plena satisfação do cliente, gerando viabilidade e lucratividade ao negócio;

- Pessoas são consideradas fatores primordiais e de efetivo diferencial na área de serviços, justamente diante da intangibilidade do produto a ser entregue, e da interligação do fator humano ao fornecimento de resultados qualitativos. Além disso, a prestação de serviço pressupõe uma interação entre os agentes e os clientes maior do que em outras áreas de atuação comercial e

¹ Na tradução literal da edição: elementos do produto, lugar e tempo, processo, produtividade e qualidade, pessoas, promoção e educação, evidência física, preço e outros custos do serviço.

de produção. Pressupõe uma constância em treinamento, capacitação e motivação;

- Promoção e educação, segundo Lovelock (2001, fl. 23) são elementos basilares do programa de marketing eficaz. Tem um viés educacional diante de novos clientes e na demonstração da forma de funcionamento da ação de serviços. É elemento necessário para a adaptação do cliente à prestação de serviços em seus elementos práticos e subjetivos. Salienta o Sebrae (2015) que está relacionado às estratégias de comunicação e divulgação, e pode ser alcançado mediante demonstração de credibilidade e competência técnica como vantagem competitiva.

- Evidência física, diz respeito à aparência física do local de prestação de serviços, interna e externamente. Serve como demonstrativo das qualidades físicas do serviço, como forma de tornar tangível a interação do cliente com o fornecedor. Evidencia-se como parte da percepção de ambiente.

- Preço e outros custos de serviços, relacionam-se diretamente com a avaliação e estabelecimento de preço do serviço, levantamento de custo, definição de parâmetros e elementos que servirão na definição do custo base de cada serviço, da margem de lucro e do preço final.

4 PERCEPÇÕES DOS CLIENTES E AS NOÇÕES DE VALOR

O profissional de marketing, ou o gestor responsável pela precificação dos serviços, deve entender o cliente e sua forma de enxergar o custo e os valores de um determinado serviço. O valor decorre intrinsecamente da percepção do cliente e dos benefícios trazidos por determinado atendimento. Dentro de valor, inclui-se os custos monetários e também não monetários, os quais muitas vezes são até mais valorizados pelos clientes e considerados mais valorosos do que o preço em si.

Lovelock (2006, fl. 135) descreve uma pesquisa de Valerie Zeithaml na qual a autora cunhou quatro expressões gerais para 'valor':

1. Valor é preço baixo;
2. valor é aquilo que eu quero em um produto;
3. valor é a qualidade que obtenho pelo preço que pago;
4. valor é o que obtenho em troca do que dou.

Conforme conclusão do autor, à partir da leitura feita por Zeithaml, valor líquido seria a soma de todos os benefícios recebidos (valor bruto), diminuídos a soma de todos os custos pagos pelo serviço. Narra o autor que quanto maior a diferença positiva entre as duas, maior será o valor líquido. O que se observa da equação, é que o valor líquido é a vantagem obtida pelo cliente em decorrência da contratação do serviço.

Kotler (2002, fl. 335), no mesmo sentido, destaca que a empresa que oferece o maior valor aos seus clientes será aquela que puder apresentar a maior diferença entre custos e benefícios. Conforme salienta o autor, "um benefício consiste numa solução para um problema enfrentado pelo cliente".

Há várias formas de aumentar o valor líquido da prestação de serviços. Isto pode ocorrer aumentando os benefícios recebidos, diminuindo os custos, ou até melhorando a percepção do próprio cliente acerca dos serviços e de seus resultados e vantagens. É fundamental que o prestador identifique qual a solução esperada pelo cliente para atendê-lo da melhor forma e com a cobrança de preço

compatível à expectativa, em relação aos serviços prestados e o efetivo custo destes.

O cliente que contrata uma defesa judicial para ganhar tempo antes da prolação de uma sentença, com o intuito de juntar recursos para pagar uma dívida, terá expectativas diferentes acerca do serviço de advocacia a ser prestado em relação àquele cliente que necessita de uma liminar urgente para garantir um atendimento médico coberto por seu plano de saúde. Assim, cabe ao prestador identificar as efetivas necessidades do cliente, e pautar sua prestação e seu preço com base nos benefícios buscados, a fim de não gerar discrepâncias.

Até porque, será diante destas expectativas que o prestador pautará a força de trabalho a ser empreendida e os recursos a serem aplicados. O trabalho exercido pelo advogado da primeira hipótese será muito menor e menos comprometido do que o advogado da segunda hipótese. As responsabilidades de ambos não serão as mesmas, e os resultados e expectativas dos clientes também se diferenciam.

Muitas vezes o serviço a ser prestado é intangível, e traz resultados também intangíveis. Qual o preço que um cliente pagaria a um advogado para garantir sua liberdade? Qual o preço que pagaria a um médico para garantir sua própria vida? Ou utilizando exemplos menos extremos, mas tão pertinentes quanto, qual o preço que um cliente pagaria pelo conforto de sua moradia? Ou pela satisfação e prazer em suas férias?

Cada pessoa tem um perfil diferenciado como consumidor, e suas prioridades e possibilidades também são diferenciadas. Mas os serviços acabam sendo balizados por um mesmo contexto, que é o de agregar valor e benefícios ou vantagens a cada um. Cabe aos prestadores identificarem as melhores oportunidades em suas áreas de atendimento a fim de agregar o máximo de valor ao seu atendimento, sem distanciar-se dos reais objetivos dos clientes, e assim tornar a atividade a mais lucrativa diante do recebimento de valor líquido pelo próprio cliente.

Lovelock (2006, fl. 135) cita o termo utilizado por economistas como *excedente de consumidor*, como sendo justamente a diferença entre o preço que clientes pagam, e a quantia que estariam dispostos a pagar para obter os

benefícios desejados oferecidos por um produto específico. A existência de um excedente de consumidor muito alto em comparação ao preço praticado mostra uma discrepância entre o preço cobrado e o preço que o prestador *poderia* ter cobrado de cada cliente. Tal diferença é um sinal de alerta de eventuais erros por parte do gestor ao precificar seus serviços.

Cabe ao gestor ter a sensibilidade necessária para apurar junto aos clientes qual o valor bruto cabível dentro de um contexto específico de serviço e qual o valor líquido que pretende entregar ao cliente.

Conforme exemplos acima, a intangibilidade de certos valores como a liberdade, ou a vida, permeiam a prestação de alguns serviços. Ainda assim, um médico deverá ter cautela, sensibilidade e sensatez ao precificar seus serviços, já que mesmo gerando um valor tão alto quanto a vida de seu cliente (no caso o paciente), não poderá precificar seus serviços de tal forma que inviabilize a contratação ou que gere a sensação ao cliente de extrapolamento ou abuso. A ética e a razoabilidade devem permear esta precificação e a relação entre ambos.

A noção de valor líquido e bruto serve para dar ao prestador uma ideia mais precisa acerca da percepção do cliente sobre os seus serviços. Cabe ao prestador realizar uma associação clara entre preço e valor, tanto sobre o serviço a ser recebido quanto pelas características intrínsecas à sua prestação em relação à concorrência.

5 DESAFIOS NA FORMAÇÃO DE PREÇO EM SERVIÇOS

Conforme Las Casas (2007, fl. 104) “preços são variáveis controláveis decisivas para o marketing de serviço. A razão disso é que os preços são determinados para cobrir custos operacionais e também proporcionar lucro, além de afetar as expectativas dos clientes”. Saliencia o autor que “muitas diferenças existem entre o desenvolvimento de estratégias de preços em empresas de produtos tangíveis e intangíveis. Alguns autores procuram desenvolver um parâmetro para definir essas variáveis, que relacionam a percepção de serviços e como os clientes a consideram”.

Nas palavras de Lovelock (2006, fl. 129):

a determinação de preços é o mecanismo pelo qual vendas são transformadas em receitas”. Saliencia ainda, especificamente sobre os preços em serviços, que “a maioria das empresas de serviços goza de significativa liberdade para determinar preços e tem um bom entendimento da determinação de preços por valor e competitividade. Esses desenvolvimentos levaram a esquemas criativos de determinação de preços e a sistemas sofisticados de gerenciamento de rendimento (LOVELOCK, 2006, fl.129).

É justamente a gama de opções e as variáveis da precificação na área de serviços que motiva este trabalho. A ausência de critérios objetivos e a dificuldade dos gestores em identificar a forma de precificar seus serviços, em contrapartida às diferentes percepções dos clientes em relação ao custo e à própria configuração de cada serviço, é o grande desafio do gestor de marketing em serviços.

Las Casas (2007, fls. 105) narra a percepção do cliente como altamente variável de caso a caso, justamente porque há uma grande variação de preços de fornecedor para fornecedor, de profissional para profissional. Há ainda grande variação na proposta e portfólio dos serviços, mesmo dentro de uma mesma empresa.

Fato é que os serviços possuem uma dinâmica de formação de produto e oferta a clientes bem mais amplas que os produtos industrializados e tangíveis. Estes serão moldados de acordo com a disponibilidade e conhecimento técnico do fornecedor, conquanto os produtos industrializados, tangíveis, dependem da própria produção, ou seja, de toda sua cadeia de formação que inclui a

disponibilidade de maquinário, sua formação mediante estudos tecnológicos, acesso a insumos, viabilidade material, entre tantos elementos.

Criar e produzir um novo produto a ser vendido é muito mais restrito e complexo do que configurar e fornecer uma variação de serviços. A gama de opções de serviços, os quais muitas vezes são personalizados de acordo com características do fornecedor, do cliente, ou de ambos, geram infinitas opções dispostas ou a serem dispostas no mercado.

A precificação em serviços é um desafio ainda maior à medida em que o serviço gera um produto intangível, de resultado percebido pelo cliente muitas vezes apenas após a prestação, cujo levantamento de custos fixos nem sempre é auferível de pronto, e cuja variabilidade de configurações e diferenciais aumenta o espectro de características intrínsecas e extrínsecas. Toda esta variação de configurações gera ainda uma série de percepções pelos clientes e concorrentes que tornam a apreciação da valoração do serviço ainda mais complexa.

Segundo Zeithaml (2003, fl. 379), há diferenças na percepção dos preços de serviços em relação aos preços de produtos para os consumidores por diversas razões. Primeiramente, porque, ainda que o preço seja um dos critérios na escolha do prestador, os consumidores pouco conhecem acerca dos preços e custos concernentes à maioria dos serviços, já que “a heterogeneidade dos serviços limita o conhecimento”, e porque a diversidade de configurações da própria prestação de serviços impede um tabelamento prévio.

Conforme Zeithaml (2003, fl. 380), “o fato de os serviços serem intangíveis e não saírem de uma linha de montagem permite às empresas do ramo grande flexibilidade no que oferecem”. A gama de variações de configuração e elementos que envolvem a prestação de serviços é enorme, segundo alguns autores é infinita.

Diferentemente de uma linha de produção de produtos tangíveis, que depende de tantos fatores externos, mas é basicamente pré-definida de acordo com os insumos disponíveis, a configuração dos serviços depende de elementos muito mais subjetivos, e sua configuração varia de acordo com o entendimento e opção do próprio prestador e das necessidades e interesses dos clientes. Assim, o alcance do consumidor sobre os elementos de formação do serviço e

sua composição de preços torna-se embaçada, já que este não possui elementos objetivos para averiguar, comparar, optar entre vários fornecedores.

Neste aspecto, observa-se ainda que quando da oferta de prestação de serviços, as necessidades de cada cliente individualmente tornarão suas características específicas e diferenciadas das demais, aumentando também a gama de elementos da formação de seu preço e a diferenciação em relação à concorrência.

Salienta Zeithaml, no que concerne às dificuldades dos clientes em relação à percepção de preços em serviços, a dificuldade dos consumidores terem preços referenciais conquanto a maior parte dos prestadores não informam seus preços de forma antecipatória. Tal negativa decorre, muitas vezes, da própria dificuldade do prestador estimar os seus preços antecipadamente, sem um atendimento prévio, sem uma avaliação antecipada acerca do serviço necessário ao cliente e de sua pretensão com referida contratação.

A dificuldade de pesquisa de preços em diversos prestadores também restringe a ciência dos clientes sobre a linha de preços de cada tipo de serviços e a conseqüente comparação de vários fornecedores anteriormente à contratação.

Por outro vértice, o preço acaba sendo um indicador de qualidade ao cliente. Como bem expõe Zeithaml (2003, fl. 383), o preço é simultaneamente uma variável de atração e afastamento. Narra a autora que “a utilização do preço como um indicador de qualidade depende de diversos fatores, um dos quais consiste nas outras informações disponíveis para o cliente”.

Quando a contratação do serviço decorre de uma necessidade específica do cliente, até então inexistente, como serviço de advocacia, atendimento médico ou arquitetura, o desconhecimento sobre a qualidade do prestador e sobre as chances de êxito tornam a contratação nebulosa e rodeada de dúvidas. Nestas hipóteses, o preço acaba sendo um indicador de suposta qualidade, de forma que o preço acaba substituindo elementos de aferição de qualidade.

Um cliente dará oportunidade ao prestador que se mostrar com diferencial de qualidade, e por desconhecer a área de atendimento, considerará

o atendente como possivelmente mais bem qualificado se este exercer um preço maior, ou um pouco maior do que os concorrentes. Preços muito baixos geram desconfiança de baixa qualidade, isso ocorre na área de produtos manufaturados ou serviços. Ao estabelecer seus preços, o gestor não pode esquecer dos efeitos psicológicos gerados aos clientes diante dos orçamentos apresentados.

Vários autores que analisam o tema salientam inúmeros exemplos de casos concretos em que os consumidores têm uma noção básica sobre preços de produtos, conquanto dificilmente conseguem auferir ou mensurar eventuais preços de serviços.

Ainda que não seja um bem de consumo de aquisição periódica, o automóvel é um exemplo de produto do qual clientes em geral têm uma boa noção de preço. Mesmo aqueles que nunca adquiriram um automóvel, ou que o fizeram poucas vezes, têm fácil acesso informações sobre as variáveis de preço nas mais diversas categorias e marcas. O mesmo ocorre com eletrodomésticos e eletrônicos.

Por outro lado, aquele cliente que nunca necessitou contratar um serviço de contabilidade, de advocacia, que nunca necessitou alugar um carro, consertar um equipamento, realizar sua mudança, entre tantos outros exemplos, não têm a menor ideia de qual seria o preço para cada um destes atendimentos em sua maioria de variáveis. Às vezes o próprio prestador depara-se com orçamentos de seus concorrentes com o qual não concorda ou não compreende quais teriam sido seus elementos de formação. Tanto para mais, quanto para menos.

A impossibilidade de estocagem, o risco de efemeridade de alguns serviços, a intangibilidade na criação de valor, a vedação à averiguação de resultados imediatos pelos clientes em algumas gamas de serviços, a dificuldade de avaliação e estudo dos concorrentes, todos estes elementos geram barreiras na precificação dos serviços de forma unitária e contínua.

Cabe ao gestor identificar as características intrínsecas aos serviços a serem prestados, e delimitar elementos básicos na formação de seus preços, de forma que haja compatibilidade com o mercado, com a realidade e saúde financeira da organização, com as expectativas do cliente e que gere margem

de lucro compatível com os objetivos da empresa (...), o que não é tarefa das mais simples.

6 CUSTOS NÃO MONETÁRIOS

Antes de aprofundar na definição e levantamento de custos monetários, é relevante ao tema deste trabalho indicar o que os autores de marketing e serviços chamam de “custos não monetários”.

Por se tratar de um aspecto de grande relevância e impacto aos clientes para a escolha do prestador de serviços e anuência de pagar determinados valores, estes elementos devem ser levados em consideração pelos gestores a fim de configurar sua prestação de serviços e precificá-los.

Tanto Zeithaml (2003, fl. 382) quanto Las Casas (2007, fl. 108) mencionam como custos não monetários: custo de pesquisa, o custo do tempo, custos de conveniência e custos psíquicos.

Custo de pesquisa é o esforço ou empenho a ser dispendido na procura e pesquisa de serviços e no comparativo de preços. A própria intangibilidade dos serviços, a variabilidade de sua configuração e as diferenças de características de serviços entre cada um dos prestadores faz com que os clientes tenham de se deslocar a cada um deles a fim de identificar os custos e preços da prestação de serviços pretendida. Além disso, dependendo das próprias características do atendimento, o cliente deverá ainda pesquisar qual prestador apresenta estrutura e proposta mais compatível com as suas necessidades, sendo que às vezes nem mesmo sabe ao certo quais necessidades são estas.

Segundo Zeithaml (2003, fl. 382), o custo de pesquisa seria “o esforço investido para identificar e selecionar o serviço desejado”, o qual certamente envolve maior esforço, disponibilidade e empenho do que na identificação e comparação entre produtos. É bastante comum, como bem salienta a autora, que o cliente somente saiba o preço de um serviço de forma precisa, quando resolve experimentá-lo.

Já o custo de tempo, conforme o próprio nome sugere, é o tempo dispendido pelo cliente na pesquisa de formação e características do serviço a ser prestado, bem como do seu preço.

Ainda, o tempo de deslocamento para receber os serviços, o tempo de espera a ser atendido, incluem-se nesta categoria de custo. Inclui-se também o

tempo de interação com o prestador, e o tempo dispendido para que o cliente receba tal prestação, ainda que tal tempo não seja utilizado necessariamente para o próprio recebimento. Por exemplo, é notório que para realizar viagens aéreas o passageiro deve comparecer com determinadas horas de antecipação no aeroporto, a fim de realizar *chek-in*, despachar bagagem, e aguardar o embarque. Apesar deste tempo não se destinar à utilização dos serviços (a viagem propriamente dita), envolve o tempo gasto para recebê-lo, ainda que indiretamente.

Os custos de conveniência constituem-se no período de tempo, energia, disponibilidade, que decorrem da própria utilização ou fruição dos serviços. É o caso de atendimentos com horário marcado, atendimentos que exigem a presença do cliente para receber a prestação (como por exemplo um salão de cabeleireiro e academia de ginástica), a disponibilidade para atendimentos que exigem continuidade, e ainda inclui aqueles serviços que exigem viagens e grandes deslocamentos do cliente para fruí-lo. O período que determinado estabelecimento estará aberto para prestar o atendimento e seu horário de fechamento, o tempo de duração do atendimento para que o cliente receba o serviço, tudo isso é considerado custo de conveniência.

Em geral, os elementos que envolvem esforços por parte do próprio cliente para receber os serviços dizem respeito a este tipo de custo indireto.

Neste custo não monetário em particular é necessário fazer uma ressalva. O prestador de serviços possui diversos meios de facilitar o acesso de seu cliente aos seus serviços, podendo vir a amenizar ao máximo o custo de conveniência. Por outro lado, a falta de diligência do prestador em relação a tais aspectos poderá impedir o aceite do cliente na prestação de serviços, e mesmo com excelente diferencial de preço, e até qualidade nos resultados dos serviços, perderá clientes e corre o risco em estagnar seu próprio crescimento.

A amenização dos custos de conveniência podem gerar um grande diferencial competitivo do prestador, conquanto a falta de cuidado para com este atendimento pode causar enormes perdas.

Os custos psíquicos, segundo Zeithaml (2003, fl. 383), são aqueles mais “dolorosos” aos clientes. A insegurança de não entender o que envolve a prestação de serviços e seus resultados; o medo de rejeição, em casos como de

empréstimos bancários ou provas vestibulares; o medo dos custos altos não estimados antes da prestação de serviços. Todos estes são considerados custos psíquicos.

A incerteza que ronda alguns tipos de serviços, tanto no custo, quanto na prestação e em especial nos resultados, são considerados custos psíquicos. Também quanto a estes cabe salientar a possibilidade do prestador em tomar medidas para amenizá-los e até extirpá-los, o que poderá diferenciá-lo, e muito, em relação aos demais concorrentes e prestadores.

A identificação dos custos não monetários envolvidos na prestação de serviços e a tomada de medidas para sua amenização podem gerar ganhos bastante significativos à organização. Conhecer os clientes, e identificar quais custos não monetários mais afetam a prestação de serviços da empresa e mais refletem na tomada de decisão da contratação pelos clientes pode vir a ser um grande diferencial, inclusive possibilitando aumento de preços monetarizados como compensação destas diferenças, as quais se tornam perceptíveis aos clientes e compensam o acréscimo de valor monetário.

Um médico que atende seus pacientes de forma pontual torna o paciente mais assíduo, mais satisfeito com o atendimento, e tornará aceitável uma margem maior de preço em relação aos demais. Uma lavanderia que amplia o horário de atendimento e dispõe de estacionamento atrairá consumidores que muitas vezes optariam por outro prestador mais barato. O contador que disponibiliza despachante e office-boy para o levantamento de documentos pode atrair clientes que buscam um serviço diferenciado, ainda que mediante preço maior.

Ainda, a amenização dos custos psíquicos mediante cuidados e atenção ao cliente, na explicação dos pormenores e tecnicidades da prestação de serviços, na descrição dos riscos bem como as chances de êxito na obtenção de resultados, cria um vínculo entre o prestador e o cliente que diminui o custo psíquico e gera efeitos positivos na percepção geral do cliente, fidelizando o oportunizando o aumento das margens de cobranças monetária.

Como os custos não-monetários influenciam, em muito, na decisão dos clientes quando da contratação dos serviços, devem ser estudados e considerados pelos gestores quando da formação da sua estrutura e ainda

quando da elaboração de seu portfólio de atendimento e formação de seus preços. Algumas medidas para esta amenização podem até acrescer um pouco os custos fixos da organização, mas em geral compensam no volume de vendas, na possibilidade de acréscimo de preços e na fidelização da clientela.

7 CUSTOS DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - DESPESAS

Há consenso entre os autores que para a definição de preço a organização deve primeiramente levantar e estimar com o máximo de precisão todos os seus custos fixos e variáveis. Apenas após minuciosa averiguação dos custos de uma organização, é que esta poderá estipular seus preços com maior exatidão, e conseqüentemente estará cobrando de forma adequada a fim de atrair mais clientes, conservar a clientela existente e obter plena lucratividade com suas atividades, propiciando o crescimento da organização.

Segundo Kotler (2013, fl. 421), o que estabelece um teto para o preço a ser cobrado é a própria demanda, enquanto são os custos que determinam o piso. Todo o campo entre o piso de custos e o teto da demanda e da concorrência é passível de ser escolhido pelos gestores como parâmetro de preço. Assim, o espaço de atuação e definição de preços, em especial na área de serviços, flutua num campo muito amplo de opções. As margens não são definidas com a mesma especificidade do que a área de produtos tangíveis.

Há muita subjetividade na apreciação e valoração dos serviços, possibilitando ao gestor uma variável muito grande em relação aos custos e à demanda. Estimar o preço com coerência e boa leitura do mercado é um grande diferencial na atuação profissional e gera um grande vantagem competitiva, e a ciência sobre os custos envolvidos na operação é fundamental.

No primeiro passo a ser tomado pelo gestor, tal qual o de levantamento dos custos, este deve levar em consideração todo o gasto da organização para atingir o serviço a ser prestado e para a manutenção da estrutura da organização. Conforme os autores da área de marketing e finanças, para tal levantamento há de se considerar tanto os custos fixos como os variáveis, havendo aqueles que entendem existir ainda os custos semi-variáveis.

Após o levantamento dos custos gerais para a realização da prestação de serviços, a identificação de quais são os custos fixos e quais são os custos variáveis é o segundo passo fundamental para a precisa precificação.

Conforme Kotler (2013, fl. 421), “os custos variáveis oscilam em proporção direta ao nível de produção”, já em relação aos custos fixos (ou custos

indiretos), narra o autor que “são aqueles que não variam segundo a produção ou receita de vendas”. Alguns autores entendem que há ainda os custos intermediários.

Como conclusão, até mesmo lógica, salienta Kotler (2013, fl. 421) que “os custos totais consistem na soma dos custos fixos e variáveis para qualquer nível de produção dado, sendo que o custo médio é o custo por unidade naquele nível de produção, equivale aos custos totais pela produção”.

Segundo Lovelock (2006, fl. 132), custos fixos “são os custos econômicos em que um fornecedor continuará a incorrer (pelo menos no curto prazo) mesmo que não venda nenhum serviço”. Já em relação aos custos variáveis, relatam os autores como “os custos econômicos associados com o atendimento de um cliente adicional, como fazer uma transação bancária adicional ou vender uma poltrona a mais num vôo”.

Para o autor, há ainda a categoria dos custos semi-variáveis, os quais caracterizam-se como “aqueles que representam despesas que aumentam ou diminuem proporcionalmente ao aumento/redução do volume de negócios”.

Quando o produto a ser disponibilizado ao cliente consiste em artefato de produção ou venda, o levantamento de custo fixo e variável é diretamente relacionado a todas as etapas de aquisição, produção e formação do mesmo.

No que concerne à apreciação de custo na entrega de serviços, ainda mais oriundos de produção extremamente subjetiva, como serviços que envolvem atividade intelectual tais quais advocacia, contabilidade, medicina, arquitetura, entre tantos outros, a estipulação dos custos, em especial os custos variáveis, é desafiadora.

Cabe ao gestor aprofundar-se acerca de todas as finanças da organização, conhecendo todos os elementos e nuances de custos que envolvem a prestação de serviços e a manutenção da estrutura da empresa.

No caso da produção de elementos industrializados, o gestor obtém facilmente dados de quantos produtos consegue produzir por maquinário, quantos funcionários são necessários para operar a máquina, quanto de matéria prima é necessária para cada unidade a ser produzida. Tais valores são os chamados custos variáveis, o tipo de custo que será diretamente impactado à

medida de crescimento ou decréscimo da produção. A avaliação do impacto de vendas nos custos variáveis de serviços, porém, é menos nítida.

É possível apontar que o maior custo nas prestações de serviços intelectuais, como no caso da advocacia, é o de mão de obra, de forma que os custos variáveis e semi-variáveis representam, certamente, o maior dentre os custos destas categorias de serviços. O gradativo aumento da demanda acarretará aumento da equipe de advogados, atendentes administrativos e estagiários, o que ocorrerá de forma direta ou escalonada, dependendo do volume de atendimentos.

Conforme Lovelock (2006, fl. 132), mesmo os custos fixos são de difícil auferimento dependendo do tipo de serviço a ser prestado. Quanto maior a complexidade do prestador, como um hotel ou hospital, maior a dificuldade de decidir como atribuir custos fixos em uma instalação multiserviços.

Ainda que a definição teórica traga elementos intrínsecos a tais estipulações, a percepção do gestor na tratativa do que consistiria custo fixo e do que consistiria variável pode ser bastante tênue, vindo a gerar distorções. Aplicando-se tal análise com a utilização do chamado custo semi-variável, haverá ainda mais nuances a serem observadas. Ainda assim, fato é, que a utilização de métodos de levantamento de custos com o máximo de precisão e cautela gerará os melhores resultados na estipulação de preços.

Quando uma organização é voltada à prestação de serviços, em especial serviços da área intelectual, relacionados intrinsecamente ao capital humano, tais como serviço contábil, serviço jurídico, além de alguns serviços da área de saúde como nutrição e fisioterapia, o custo fixo tende a ser baixo, justamente porque é baixa a utilização de maquinários, insumos, matéria prima, estoque, e etc., para a realização da operação.

Em certas ocasiões, dependendo do tipo de produção, há custos que podem ser considerados semi-variáveis, já que o crescimento da produção acarretará, a partir de certo ponto, um aumento na mão de obra ou insumo necessário e impactará no custo geral. A contratação de um novo diretor ou gerente somente ocorrerá após um grande crescimento na produção e nas vendas, e o custo desta contratação impactará no aumento de custo da empresa.

Outrossim, não será um custo agregado proporcionalmente a todo e qualquer movimento de crescimento da organização.

A prática mensal de levantamento e comparação dos custos da empresa em relação ao seu faturamento para mapeamento do quadro financeiro da empresa, leva a uma leitura precisa dos recebimentos e gastos da organização. Quanto mais preciso for este levantamento, inclusive setorizando a apreciação de gastos e recebimentos por clientes, por demandas, por equipe ou outros critérios pertinentes, mais claro o diagnóstico sobre as finanças da organização, possibilitando uma definição sobre os preços a serem praticados em cada produto a fim de tornar o negócio financeiramente viável e ao menos minimamente lucrativo.

Lovelock (2006, fl. 133) sugere como solução para o levantamento de custo de serviços mais complexos, com o exemplo de serviços bancários, a abordagem ABC - ou *activity based costing*.

Esta metodologia parte do pressuposto de que “uma atividade que acarreta um serviço, é em verdade um conjunto de tarefas que se combinam a fim de abranger os processos necessários para criar e entregar os serviços”.

É como se um serviço fosse dividido em inúmeras tarefas, ato por ato, e a estes fossem atribuídos os respectivos custos para que possam ser desenvolvidos. A problemática narrada por Robin Cooper na obra de Lovelock (2006, fl. 134) é a de “empresas de serviços que experimentam considerável variabilidade tanto de insumos quanto de produtos”, conforme descreve o autor, é irreal atribuir a mesma proporção de custos indiretos e de suporte a cada unidade de produto.

Para o levantamento ABC deve o gestor identificar as atividades que estão sendo executadas, cabendo a determinação do custo de cada uma delas em relação a cada categoria de despesa. Conforme o autor “quando as atividades são segregadas desse modo, surge uma hierarquia de custos que reflete o nível no qual o custo é incorrido”.

Uma observação em particular do autor sobre a metodologia ABC de definição de custo que merece destaque, é o fato de que a partir de tal ferramenta o gestor poderá ainda identificar se cada uma das atividades enumeradas

agregam valor para o cliente e para os serviços vendidos pela empresa e qual o seu custo unitário.

Ainda que esta metodologia não venha a ser utilizada diretamente na precificação, é notório que a mesma é construída com elementos bastante interessantes para o auferimento de custos e preços em algumas espécies de serviços.

Acresça-se a tal levantamento a possibilidade de identificar em toda a linha de fornecimento de serviços aqueles atos que mais impactam no custo do produto, aqueles que mais agregam valor, aqueles passíveis de descarte na linha de produção e entrega e etc. Uma visão de toda a cadeia de produção dos serviços e seus custos trará menos incertezas ao gestor e ao fornecedor, e facilitará a tomada de decisões e a resolução de incertezas.

O levantamento de custos fixos pressupõe a ciência do gestor acerca de todas as etapas da prestação de serviço e todos os elementos envolvidos nas mesmas. O serviço de atendimento de profissionais liberais muitas vezes é disponibilizado e auferido por horas de atendimento, método que possibilita inclusive a apreciação dos próprios custos envolvidos. Mas esta metodologia incorre em algumas dificuldades e possíveis falhas.

No caso de prestação de serviço com produção intrinsecamente intelectual, há entre os desafios do gestor o de definir qual o prazo para concluir a prestação de serviços, o número de horas necessárias para o atendimento, o número de funcionários envolvidos na operação, o custo de cada hora e até mesmo a categoria de formação e experiência de tais funcionários.

A estipulação do tempo necessário para um atendimento é fundamental para a definição do seu custo básico e até mesmo para avaliar o preço a ser cobrado a fim tornar o atendimento financeiramente viável.

Trata-se de um paradigma a ser solucionado, já que por um vértice a melhor forma de quantificar e precificar algumas das prestações de serviços é por horas de atendimento e por número de funcionários e atendentes disponibilizados a um cliente, conquanto há atendimentos cuja delimitação de tempo de forma prévia à própria prestação de serviço não é possível. Há grandes riscos de distorções através de superestimação ou até subestimação do período

do tempo necessário para o atendimento, isso sem olvidar os casos cujo tempo de atendimento variará de prestador para prestador.

Na área da contabilidade ou advocacia, por exemplo, um mesmo atendimento pode ser feito em uma hora por determinado profissional e circunstâncias, conquanto outro realizará o mesmo trabalho em quatro horas, sendo que ambos podem atingir um mesmo resultado, o qual não variará *necessariamente* em razão do tempo dispendido para o atendimento. A variabilidade de resultado pode ou não ser influenciado pelo número de horas dedicados a um caso ou cliente, e este possível reflexo deve ser identificado pelo gestor quando da precificação.

Assim, caberá ao gestor pensar num tempo médio necessário para a prestação de serviços de acordo com o perfil da equipe de atendimento e o perfil do cliente a ser atendido, e ainda identificar casos nos quais a dedicação máxima de certos profissionais mostra-se imprescindível para o atingimento do resultado esperado. À partir disso, deverá fazer a mensuração de quantos serão os prestadores envolvidos em um atendimento, e quanto tempo de sua disponibilização será necessária.

Apesar dos elementos de subjetividade para tal apreciação, o pleno conhecimento do gestor sobre a atividade a ser prestada e o perfil de seus funcionários e clientes possibilitará tal mensuração de forma mais clara com base na estimativa de custos outrora procedidos. Além disso, o gestor deve prever, e salientar ao cliente a variabilidade de tempo necessário, e o cabimento de acréscimo de valores finais de honorários para tais hipóteses.

Dependendo do perfil da empresa e da gama de atendimentos a serem prestados, bem como o portfólio de serviços, poderá ocorrer uma padronização de valores de cobrança. À medida que o gestor for conhecendo o perfil dos serviços e dos clientes, terá mais informações sobre o tempo médio de atendimento de um determinado serviço, e via de consequência seu respectivo custo variável. A reunião destas informações, bem como do custo fixo da organização, e a sua aplicação para orçamentos e avaliações futuras dará base suficiente para que haja acerto na precificação de outros atendimentos.

A utilização de informações já agregadas em atendimentos realizados dará base e coerência na organização, evitando-se discrepâncias de cobranças entre situações diversas.

8 IDENTIFICAÇÃO DO PONTO DE EQUILÍBRIO

Um elemento de cunho monetário de grande importância para a melhor estipulação de preços de produtos, e principalmente de serviços, é a identificação de ponto de equilíbrio da organização. Conforme Lovelock (2006, fl. 269) “a análise do ponto de equilíbrio implica a divisão do total de custos fixos e semi-variáveis pela contribuição obtida de cada unidade de serviço”. É quando do atingimento do ponto de equilíbrio de uma organização que há a plena cobertura de todos custos para que à partir de novos ganhos, haja obtenção de lucros.

Ao identificar seu ponto de equilíbrio, a organização poderá pensar seus negócios como fonte de lucros de forma muito mais clara. Atingir o ponto de equilíbrio com cobertura dos custos representa o atingimento de um status em que todos os negócios futuros acarretarão poucos gastos (no máximo alguns custos variáveis e/ou semi-variáveis) e que todo montante a ser recebido até o ciclo seguinte de gastos fixos se reverterá unicamente em lucro à organização.

Quando a empresa atinge o ponto de equilíbrio é porque já tem receita suficiente para cobrir todos os seus custos gerais, e outros valores que vier a receber passarão a incorporar seu lucro. Notoriamente, quanto menor o ponto de equilíbrio, mais rapidamente a empresa estará propícia a gerar lucro.

Define o Sebrae (2005) ser o ponto de equilíbrio “um indicador de segurança do negócio, pois mostra o quanto é necessário vender para que as receitas se igualem aos custos”.

Conforme o próprio Sebrae (2005) descreve, o ponto de equilíbrio é em geral calculado sob forma de percentual de receita em relação a uma determinada unidade de tempo, sendo o ponto de equilíbrio calculado, via de regra, sob forma de percentual da receita projetada. Por exemplo, se o ponto de equilíbrio de uma organização é de 70% para uma receita anual projetada em R\$150.000,00 (cento e cinquenta mil reais), a empresa atingirá referido ponto quando alcançar a receita de R\$105.000,00 (cento e cinco mil reais) dentro do período de um ano.

Todo o valor que a organização obtiver em receita passado este montante, se reverterá em possível lucro. Quanto menor o ponto de equilíbrio em uma unidade de tempo, mais lucrativa é a organização

A análise do ponto de equilíbrio é fundamental para a avaliação dos negócios a serem absorvidos de forma financeiramente interessante, para a definição dos honorários a serem cobrados, e também para a avaliação de custos e elementos intrínsecos à absorção de novos negócios que necessitem de maiores investimentos.

A venda de serviços que exijam aumento do custo fixo ou variável acarretará necessário aumento do ponto de equilíbrio. Caso este crescimento não acompanhe um aumento de receita, este novo negócio pode ser prejudicial à lucratividade da empresa. Por outro lado, a venda de um serviço que exija novos custos variáveis ou semi-variáveis de baixo investimento, ao momento em que já atingido o ponto de equilíbrio, pode gerar alta rentabilidade à organização, ainda que este novo serviço seja cobrado com preços baixos e de baixa rentabilidade.

Muitas vezes a organização consegue atingir seu ponto de equilíbrio na área de serviços ainda tendo mão de obra e estrutura ociosos a ponto de poder absorver novos negócios sem crescimento da equipe de atendentes. É nesta situação que a empresa pode diferenciar-se das demais em acessibilidade (já que possui estrutura pronta para o atendimento), preço (já que a ampla cobertura dos custos permite trabalhar com preços diferenciados) e resultados (a organização possui lastro suficiente para receber novos negócios e assim crescer em sua receita).

É fundamental que a organização sempre fique atenta às mudanças de seus recebimentos e seu fluxo de gastos a fim de recalcular seu ponto de equilíbrio e rever os orçamentos de honorários periodicamente, para que não corra o risco de que estas informações estejam defasadas e impactem em déficit orçamentário.

9 LEVANTAMENTO DOS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO

Além do levantamento dos custos e do ponto de equilíbrio, para definir os preços a serem praticados pelos serviços a serem prestados, a organização deve identificar quais são seus principais objetivos quando da prestação de serviços. Pode ser aumento de lucro; aumento de vendas; aumento de fatia de mercado e paridade competitiva. Durante cada fase de existência da organização tais objetivos podem mudar de acordo com o crescimento e expansão da empresa.

Cada organização pode ter objetivos diferentes numa mesma fase e cada um destes irá balizar sua postura perante clientes e perante o mercado, e definirá elementos de estipulação de seus honorários. Eventuais mudanças de estratégia ou mudanças de acordo com cada cliente ou tipo de cliente pode ser determinante nas mudanças de estratégia de preços.

O foco da organização nos objetivos da empresa, e o direcionamento da produção e do preço em tal objetivo aumentará a chance de sucesso da empreitada à medida que a organização balizará seus esforços num objetivo específico e conhecido, com foco em um resultado planejado. A definição de tal objetivo somente será possível se o gestor tiver pleno conhecimento do mercado, e das opções de atendimento em sua área de serviços, e até mesmo profundo conhecimento nas suas próprias capacitações e de sua equipe, além das fraquezas e forças da concorrência.

Uma empresa que tem como objetivo destacar-se no mercado pelo nível de especialidade e resultados não poderá apenas investir em funcionários com pouca formação e treinamento técnico, bem como pouca ou nenhuma experiência. Deverá investir em funcionários altamente capacitados, que sempre passem por treinamentos e especializações e que sejam valorizados e bem remunerados a fim de promover a retenção de talentos. A empresa que tem como objetivo a maximização de lucro deverá conhecer os seus custos a fim de diminuí-los ao máximo, potencializando seus recebimentos e custos.

Kotler (2002, fl. 327) exemplifica como objetivos cabíveis na determinação de preços: maximização dos lucros a curto prazo; penetração de

mercado; desnatação de mercado e satisfação do prestador do serviço como base para determinar o preço. Já segundo Lovelock (2001, fl. 281) dentre os objetivos há o de adoção de estratégias de preços para reduzir a incerteza; a precificação pelas relações e a liderança em custos baixos.

Cada uma destas hipóteses de objetivos acarretará um foco na precificação do prestador, e será determinante na sua estratégia de preços e da própria configuração da estrutura de prestação de serviços da organização.

A maximização dos lucros a curto prazo como o próprio termo indica, representa a busca do aumento máximo de lucros diante de uma determinada prestação de serviços mediante atuação em uma específica fatia de mercado. Conforme Kotler (2002, fl. 327): “Em teoria, a empresa que quer maximizar os lucros deve estabelecer seus honorários e preços levando em conta a abordagem econômica. O pressuposto normal é que honorários mais elevados tenham como consequência uma demanda menor. A empresa estabelece seus preços de modo a maximizar a diferença entre os custos e as receitas resultantes.”

Uma metodologia descrita por Kotler (2002, fl. 327) para a precificação em empresas cujo objetivo seja a maximização dos lucros, é de determinar honorários de forma que sua receita adicional, proporcionada pelo mínimo de horas cobradas, corresponda ao custo adicional deste mínimo de horas trabalhadas. O resultado disso é que cada hora de trabalho agregará mais receitas do que custos à empresa, de forma que a medida de crescimento do trabalho gerará ainda mais receita e lucro.

A identificação dos clientes que geram maior lucratividade e receitas também é fundamental para a estratégia de maximização de lucros. Muitas vezes a organização foca sua energia e sua equipe de atendimento em clientes que trazem pouquíssimo lucro e receita suficiente apenas para que haja cobertura de custos e lucratividade baixa. Os esforços para angariar e manter tais clientes acaba ofuscando a capacidade produtiva e de crescimento da organização, que pode vir a perder outras oportunidades.

Cabe à organização identificar e privilegiar seus clientes que trazem maiores receitas e que geram maiores lucros (nem sempre um mesmo cliente gerará ambos os resultados). Aqueles clientes com potencial de crescimento e

aumento na faixa de pagamento devem ser o segundo alvo da organização, já que a chance de crescimento das receitas advindas desta clientela pode ser o grande diferencial da organização. Notoriamente, priorizar determinadas faixas de clientes não significa desmerecer e deixar de investir naqueles clientes que trazem receita suficiente a cobrir os custos e garantir uma faixa, ainda que mínima, de receita.

Muitas vezes a organização com foco e maximização de lucro acaba incorrendo em erros comuns como de absorver todo e qualquer cliente a fim de garantir receitas e aumentar, em teoria sua lucratividade.

Empresas que prestam serviços de atendimento como contabilidade e advocacia têm em sua mão de obra a maior proporcionalidade de seus custos. Muitas vezes estas organizações tendem a aceitar serviços que não se compatibilizam com seu perfil, ou com o perfil dos preços que pratica, apenas para garantir uma nova entrada de valores. Tal medida pode impactar negativamente na saúde financeira da organização se não forem tomadas algumas cautelas.

Tome-se por exemplo um escritório de advocacia com três advogados, uma secretária e um estagiário. O atendimento de um novo processo judicial poderá ser facilmente absorvido pela estrutura já existente. Portanto, acordar esta nova contratação gerará uma nova receita sem incurrir novos gastos. Para garantir a anuência do cliente, é feita uma proposta de honorários de baixo valor, visando sobre sair-se ao preço da concorrência.

Porém, quando a absorção de novos negócios é feita sem um controle de volume e de duração destes atendimentos, a medida pode tirar o controle financeiro da empresa.

À medida que o escritório acima exemplificado absorve mais e mais processos por um preço baixo, visando incrementar seus recebimentos aproveitando a mão de obra já existente, pode gerar um descontrole em sua estrutura e finanças.

Processos judiciais levam meses ou até anos para que encerrados. Ou seja, enquanto o cliente faz um único pagamento, de baixa monta, a fim de remunerar o serviço, a empresa deverá manter sua estrutura e mão de obra

disponíveis por muito tempo a fim de prestar o serviço com o qual se disponibilizou e até mesmo já foi remunerada.

Neste sentido, aceitar novas contratações a baixos valores, mesmo que já esteja com a estrutura formada para prestação do serviço nem sempre é uma boa medida.

Se pelo processo absorvido pelo escritório houver cobrança de R\$1.000,00 (mil reais), o gestor pode entender que são mil reais a mais de lucro. Esta conclusão é deturpada, à medida em que a prestação de serviço não durará apenas aquele mês, mas sim todo o tempo de duração da ação judicial. Levando em consideração que um processo pode levar em média um ano e meio a dois anos de duração, significa dizer que esta ação foi absorvida por R\$55,00 (cinquenta e cinco reais) a R\$41,66 (quarenta e um reais e sessenta e seis centavos) ao mês.

Se forem absorvidos cinco, dez, vinte processos judiciais com estas características, já não será possível prestar o atendimento com a estrutura existente, e a empresa deverá aumentar a gama de prestadores, para estes e para os novos negócios. Mas qual é o resultado desta medida? Absorção de novos vinte processos significa uma receita adicional de R\$1.100,00 (mil e cem reais) ao mês, por dezoito meses. Porém, somente em mão de obra para a contratação de um novo profissional, de baixa experiência, haverá um custo de ao menos R\$2.000,00 (dois mil reais), isto sem considerar outros aumentos também necessários diante desta nova contratação, como luz, equipamentos de computação, telefone, internet, mobiliário e etc.

Ou seja, um atendimento visando aumento de lucro com base na estimativa de possibilidade de absorção de novas demandas sem aumento do custo tornou-se, de uma hora para a outra, uma medida que onerou a estrutura da organização, impactando em aumento de custos fixos (para a contratação deste novo profissional é necessária aquisição de computador, aumento da estrutura física do escritório, ampliação do acesso à internet entre outros) e no custo semi-variável, sem gerar uma rentabilidade mínima.

Além disso, o aumento no volume de atendimentos onerou a equipe de forma que a absorção de novos negócios efetivamente rentáveis já não será a

custo zero, ou praticamente zero, e novas contratações serão cada vez mais e mais necessárias para absorver o trabalho.

A conclusão que se chega através deste exemplo é que nem sempre a absorção de novos negócios, mesmo aqueles com custo adicional praticamente zero, serão lucrativos à empresa. A aceitação de novos negócios deve se pautar na cobertura dos custos e compatibilizar-se às margens de lucro e objetivos pré-definidos da organização para que esta estratégia funcione a curto, médio e longo prazo. Manter uma boa equipe de profissionais disponível, mesmo que não seja demandada em 100% de seu potencial todo o tempo, pode significar foco nestas estratégias e consequentes resultados, pois haverá mão de obra disponível para atendimentos efetivamente lucrativos.

Comprometer a organização com negócios que não estejam dentro da efetiva margem de custos e de lucro pode ser uma medida com bom resultado a curto prazo, para aumentar a receita da empresa, mas caso não seja bem administrada, gerará efeitos negativos a médio e longo prazo.

O resultado pode ser uma empresa com inchaço de pendências, alta de clientes, com a necessidade de manter uma equipe e estrutura de grande porte, sem uma receita e lucros condizentes. E quanto maior este custo, mais urgente a necessidade de absorver novos negócios, ainda que de baixa rentabilidade, pela urgência de dar giro aos recebimentos da organização. Tais circunstâncias acarretam uma espiral negativa e de impacto muitas vezes incontável.

Além do controle de preços e fluxo de recebimento, o gestor deve avaliar o fluxo de trabalho da organização a curto, médio e longo prazo, antes de definir novos negócios, em especial aqueles que não acarretam a lucratividade esperada.

A existência de mão de obra supostamente obsoleta na organização não significa que todo e qualquer atendimento acarretará em lucros imediatos e concretos. Quando se está diante de serviços de média ou longa duração, que exigem o comprometimento de profissionais e da estrutura da organização, esta absorção nem sempre representa ganhos, ainda que num primeiro momento aparente que irá ser realizada com sem necessário acréscimo de custos da empresa.

Desta forma, mesmo as empresas que objetivam a maximização de lucros devem ser extremamente cautelosas ao aceitar novos negócios a fim de otimizar sua estrutura em produção máxima.

Já a empresa que tem como objetivo a penetração de mercado, tem seu principal meio de determinação de honorários o comparativo junto a seus concorrentes, visando identificar oportunidades em que possa competir ou até superar os preços da concorrência, em especial com superação na qualidade.

O estudo de forma e valores trabalhados pela concorrência embasará a política de preços da empresa. Porém, é importante que esta averiguação seja feita com um comparativo efetivo sobre as características e modelos de serviços prestados pela concorrência. Em vista da plena variabilidade de configurações e elementos abrangidos na configuração de serviços, este comparativo deve levar em consideração todos os elementos do serviço da concorrência, e o que estes incluem. De outra forma, haverá distorções no comparativo e não haverá êxito no resultado.

O chamado “desnatamento de mercado” baseia-se na estratégia de geração de lucro à partir de um pequeno número de clientes, mediante a cobrança de altos valores de honorários e realizando um atendimento diferenciado. Este tipo de objetivo somente terá sucesso quando a empresa investir em atendimento altamente especializado, relacionado à consolidação de um perfil de grande satisfação dos clientes diante de seus resultados. Neste caso em específico, o atendimento do cliente deve ser pautado pela valorização dos profissionais envolvidos e no investimento em infraestrutura compatível com o valor de atendimento. Honorários diferenciados exigem atendimento e resultados também diferenciados.

A estratégia de desnatamento de mercado pode ter sucesso em qualquer tipo de serviço, desde que sua aplicação siga na diferenciação da qualidade e do atendimento e no alto índice de satisfação do cliente. Por outro vértice, a alta de preços em comparação com a concorrência em detrimento da não satisfação dos clientes e custos mais elevados gerará um somatório de riscos e incertezas ao futuro da organização. Ainda, mercados muito competitivos podem ser desafiadores para a implementação desta estratégia, já que a alta concorrência diminui a chance de um atendimento tão diferenciado a

ponto de que aos clientes seja interessante a contratação de serviços com preços mais altos.

A estratégia do prestador que optar por este tipo de atendimento deverá ser a de demonstração de suas diferenciações aos clientes e alcance de resultados também diferenciados.

A “satisfação do prestador do serviço como base para determinar o preço” decorre da existência de outros objetivos do profissional ou da organização para a realização da prestação de serviço, que não apenas a lucratividade. O objetivo monetário da organização é a cobertura de custos, conquanto havendo este elemento, outros fatores de cunho pessoal serão albergados pelo atendimento. É o caso de ONGs e organizações sem fins lucrativos, que visam outros objetivos em seus atendimentos além do lucro monetarizado.

Salienta Lovelock (2001 fl. 282), no que concerne ao objetivo de determinação de preços visando formar relações de longo prazo com clientes, que o gestor deve ter a cautela de não aplicar preços muito baixos e que acabem fidelizando clientes que buscam somente este fator como decisivo na escolha do prestador.

Um cliente fidelizado pelo preço significa um cliente suscetível a mudanças de acordo com as variações do mercado, sem maior valorização da qualidade ou das características do fornecedor. Trata-se de um vínculo frágil e que pode gerar perda de clientes e de receita diante de quaisquer mudanças do mercado ou até com o surgimento de novos fornecedores e ofertas. É uma estratégia que gera vulnerabilidade ao prestador.

Ainda, o objetivo da *liderança em preços baixos* pressupõe medidas agressivas e contínuo corte de custos, o que poderá influenciar em queda de qualidade caso não haja cautela nas medidas a serem adotadas.

Outros doutrinadores indicam a necessidade de adoção de métodos que não somente com a identificação de objetivos. Lovelock (2006, fl. 131) descreve que cabe realizar a precificação conforme o custo, conforme o valor, ou conforme a concorrência. O autor traz metodologias de levantamentos de cada um destes itens e narra métodos de levantamento de cada um destes elementos para que pautado o preço a ser cobrado.

Esta metodologia possui aspectos e elementos conforme definições já apresentadas de custo e valor, podendo acarretar meios diferenciados de estimativa de preços de acordo com o tipo de atividade.

Por exemplo, ao narrar as metodologias com base em valor, o autor elenca a possibilidade de elaboração de estratégias de determinação de preços para reduzir incertezas dos clientes (como exemplo desta estratégia o autor narra a cobrança de taxa única); a determinação de preços por relacionamentos (como o destaque a clientes com maiores gastos, chamados clientes VIPs e mediante a concessão de descontos para um grupo de clientes e etc), e a liderança por preços baixos. Ou seja, a variabilidade de metodologia de precificação, focada ou não na definição dos objetivos financeiros da empresa aumenta o espectro de opções e oportunidades de definição de estratégia.

10 ETAPAS E ELEMENTOS DA FORMAÇÃO DE PREÇO

A identificação, pela organização, de seus objetivos para o balizamento de preços e relação com a clientela nem sempre fará com que o mercado perceba de pronto qual o perfil da empresa sob questão. Evidencia-se que muitas vezes é parte da estratégia da organização que não haja percepção do mercado e da concorrência sobre tais características, já que estas evidenciarão suas maiores fraquezas e forças.

Além disso, a valorização de elementos diferenciais não pressupõe a necessidade de chamar atenção para as características menos valorizáveis da empresa. Chamar a atenção para a alta qualidade dos funcionários e para a excelência de resultados não significa alardear os clientes e a concorrência acerca de seus altos preços praticados para remunerar tais custos. Faz parte da estratégia do fornecedor valorizar seus pontos positivos e deixar os concorrentes e o mercado sem maiores informações sobre suas fraquezas mais contundentes. A busca da satisfação do cliente sempre será em torno de boa prática de preços e entrega de resultados. O que diferencia cada organização é o grau destas entregas.

Levando em consideração que a qualidade do serviço não poderá ser medida com critérios objetivos, e nem sempre pode ser avaliada e identificada pelo cliente de forma imediata à prestação, a correção na precificação visando angariação e retenção de cliente e a cobertura de custos com a obtenção de lucros são metas primárias do fornecimento, justamente porque a satisfação de tal cliente e o sucesso nos resultados do atendimento somente poderão ser observados e avaliados em momentos futuros.

É fundamental que o gestor tenha pleno conhecimento das necessidades e expectativas do cliente para realizar as mensurações de tamanho e perfil da equipe de atendimento. Em especial em caso de serviços intelectuais. A avaliação do volume de trabalho envolvido no atendimento, o número de atendentes necessários e o tempo a ser dispendido para cada tipo de prestação de serviços é a principal forma de identificar o custo variável relativo à prestação de serviço.

Tal identificação, somada ao levantamento do custo fixo da organização, fornecem elementos iniciais suficientes para que o gestor saiba o preço mínimo a ser cobrado a fim de adequar-se à lucratividade esperada e ao atingimento de outras de curto, médio e longo prazo.

Após o levantamento do perfil da empresa, do tipo de serviços a serem prestados, dos custos fixos e variáveis, caberá à organização definir seus objetivos, os quais balizarão a forma de definição dos preços e seus elementos. Segundo Las Casas (2007, fl. 111) “os administradores devem determinar onde querem chegar com a política a ser adotada”. A partir deste ponto, a precificação de tais serviços é menos desafiadora e passa a ser cada vez mais precisa.

Outras questões a serem avaliadas e identificadas para o fim de tal precificação é saber se preço se dará por demanda, por ato ou periodicamente (em geral um *mix* destes tipos pode ser o ideal para a saúde financeira da empresa); saber se a prestação se dará de forma “B to B”, ou “B to C”; conhecer as reais necessidades e expectativas do cliente em relação aos resultados, e em relação ao preço aguardado; a forma de cobrança dos principais concorrentes, entre outros.

Algumas características intrínsecas à área de prestação de serviços intelectuais têm efeito direto na diferenciação de custos fixos e variáveis atrelados aos mesmos, e diferem a precificação e controle de custos desta área.

Os baixos custos fixos impedem medidas drásticas de cortes de custos quando necessário. Um mesmo escritório contábil pode estar atuando com atendimento a cinquenta ou cem clientes, e terá praticamente o mesmo custo fixo. Diante de tais características, em momentos de baixa de clientes e de receitas, há maior dificuldade de corte de custos fixos, os quais já são mínimos se comparados com outros tipos de empresas.

Por outro lado, uma mesma estrutura fixa pode estar disponível para atendimento em momentos de alta de clientes e serviços, acarretando uma margem de lucro muito maior diante da possibilidade de absorção de um grande volume de atendimentos utilizando a estrutura já consolidada.

Se o gestor souber aproveitar esta característica, e souber manter uma estrutura básica com baixos custos, pagos já com uma entrada mínima de recebimentos, mas com infraestrutura e mão de obra suficientes para absorver

momentos de alto volume de clientela e atendimentos, conseguirá boas margens de ganho, mesmo que opte em manter seus preços altamente competitivos em comparação aos seus concorrentes. Tudo isso será de grande valia caso o prestador tome os efetivos cuidados para que não haja absorção de serviços que não agregue efetivo lucro à organização, conforme já narrado.

Conforme Las Casas, o fato dos serviços serem intangíveis, e ter a possibilidade de flexibilização na configuração, cria uma heterogeneidade na oferta. A ausência de padronização das ofertas de produtos de concorrentes torna a percepção do cliente acerca do serviço ofertado muito mais cinzenta, e pode gerar distorções acerca daqueles concorrentes com outros valores e outras propostas. Por outro vértice, se esta heterogeneidade for bem aproveitada pelo gestor, poderá ter uma grande vantagem competitiva em relação à concorrência com uma gama de serviços adequada à preferências e interesses da clientela.

Outra característica da área de serviços profissionais que sobressai esta categoria das demais, é a impossibilidade de aferição de sua qualidade e de seus resultados *in loco* e imediatamente, ao contrário do que ocorre com os produtos tangíveis. Sob tal viés, há a necessidade de maior cautela do prestador no momento de configuração do preço e oferta ao cliente, bem como durante a prestação do serviço. Detalhes de atendimento podem fazer toda a diferença nesta percepção do cliente sem acarretar em alta de custos, o que agregará valor suficiente à oferta de serviços em contrapartida a um possível acréscimo na proposta de preço.

É importante ressaltar que há uma diferenciação na área de serviços que deve ser considerada para a estruturação de qualquer organização e para a formação dos respectivos preços a serem cobrados, trata-se das diferenças entre os serviços a serem prestados com obrigação de meio, e aqueles com obrigação de resultado.

A própria legislação vigente, através do Código de Defesa do Consumidor esclarece tais diferenças. Via de regra, profissionais liberais (prestadores de serviço de maneira geral) são considerados responsáveis por atendimentos com obrigações de meio, e não de resultados. Ou seja, suas obrigações perante os clientes é atendê-los com os melhores meios acessíveis, mas sem responsabilidades e obrigações legais na obtenção de resultados

específicos. A ausência desta obrigação legal de resultado permeia a característica da prestação de serviço também no que concerne à relação do prestador com o cliente e a configuração deste serviço como organização.

Uma seguradora de veículos pode ser obrigada a garantir resultados de seus serviços e de sua cobertura sob pena de infração contratual e legal e sob pena de ter um mal posicionamento de mercado. A partir do momento em que há firmação de tal contratação, a seguradora é responsável por garantir a cobertura em todos os casos previstos. Já os serviços de um cardiologista não têm como ser atrelados às garantias de resultados, sendo considerados, portanto, “serviços de meio”.

A um advogado pode se exigir a prestação do seu serviço da forma mais acertada possível, dentro dos prazos e procedimentos legalmente previstos, mas não há como se exigir um resultado esperado quando a contratação decorre para atendimento em um processo judicial, análise de um contrato ou uma consultoria, por exemplo. A obrigação é de meio, portanto, quando o prestador deve empenhar seus conhecimentos e meios técnicos para a obtenção de determinado resultado, sem no entanto, responsabilizar-se pelo resultado final deste.

O conhecimento do gestor sobre as características do serviço a ser prestado como de meio ou de resultado (ou ambos, como ocorre por exemplo no caso de bancos ou corretoras de investimento) é imprescindível para a melhor definição dos preços e das formas de cobrança e precificação, com o amplo conhecimento de tais características, poderá usar estas diferenças como plena vantagem competitiva.

11 MÉTODOS DE COBRANÇA EM SERVIÇOS INTELECTUAIS

São variadas as formas de cobrança acerca de serviços. Pode ocorrer por hora, por cliente, por demanda, por resultados, por etapas, por periodicidade (mensal, semestral). Destaca-se um especial uma forma de cobrança diferenciada de outros tipos de serviços ou até de produtos manufaturados, que é a cobrança por resultado.

Trata-se de forma de cobrança em que há o pagamento pelo cliente de um percentual sobre o resultado obtido pelo profissional diante do serviço prestado. É um método de risco, mas que gera oportunidade de recebimento de altas quantias por ocasião de uma única prestação de serviço.

Como exemplo deste método, tem-se o caso da contabilidade. Neste tipo de contratação, quando o contador logra êxito na extirpação de uma multa imposta por algum órgão administrativo, a remuneração do profissional se dará com base num percentual, que pode variar (em geral de 10% a 50%) em cima de tal resultado. Assim, se o contador consegue reduzir uma multa de R\$500.000,00 (quinhentos mil reais) para R\$200.000,00 (duzentos mil reais), e os honorários foram estipulados em 20% em cima do êxito, tal contador fará jus a R\$60.000,00 (sessenta mil reais) em honorários.

O grande problema desta metodologia é que gera maiores riscos à organização. Caso não se atinja o resultado esperado não haverá nenhuma contra prestação aos serviços prestados, e o próprio fornecedor deverá absorver os seus custos pelo atendimento.

Por outro lado, é uma metodologia interessante aos clientes, os quais terão a prestação de serviços sem ter que realizar nenhum gasto inicial, e que aumenta a chance de lucratividade em caso de resultados positivos já que os valores negociados costumam ser mais altos do que em outros métodos.

O ideal em casos de atendimentos com remuneração atrelada a resultados é que haja o pagamento de um valor mínimo pelo cliente, ao menos para que haja cobertura dos custos da empresa. Assim, caso não atingido o resultado esperado e vinculado ao pagamento de percentual, haverá ao menos um pagamento suficiente a cobrir custos e gastos.

Como em muitas prestações de serviços a cobrança de honorários, ou honorários complementares tende a ser atrelada aos seus resultados, a identificação dos serviços como de meio e de resultados, e os riscos de não atingimento dos resultados esperados devem ser levados em consideração na formulação da proposta de preços.

Ainda, atrelar os honorários aos resultados obtidos impacta na observação do *timing* para recebimento dos valores de atendimento, o que pode levar meses ou até anos, mediante uma prestação de serviços que embora realizada, não terá qualquer remuneração por longos períodos.

Para aceitar este tipo de contratação, o impacto desta perante as finanças da organização, os riscos, os custos envolvidos, e o período com investimento num serviço sem garantia de retorno devem ser bem avaliados pelo gestor. Manter a organização prestando serviços com vários contratos com este mesmo perfil pode colocar a empresa em risco. Por outro lado, equilibrar as entradas de contratos remunerados por demanda ou por tempo para o pagamento dos custos já existentes, e investir parte da disponibilidade dos funcionários e da estrutura em contratos com tamanha chance de rentabilidade, gera a oportunidade da organização de obter uma rentabilidade diferenciada sem riscos de quedas financeiras abruptas.

A variabilidade de formas de cobrança aumenta a necessidade do gestor atentar-se às características de cada cliente e tipo de demanda. Um método bastante usual para a absorção de clientes e sua fidelização, e ainda para que haja resultados positivos à organização, é firmar contratos por períodos, como por exemplo, por mês ou ano. O contrato prevê que até um volume máximo de demandas ou horas de atendimento necessárias haverá cobertura por tal contrato, sempre sob preço fixo, e em geral mensal. Atendimentos excedentes geram custo excedente.

Outros clientes, em geral com necessidades mais esparsas, podem ser cobrados por demandas específicas, ou atendimentos específicos. Em geral os profissionais cobram por etapas ou por duração do atendimento. Outra possibilidade é a cobrança de um valor fixo quando do final do atendimento com cobranças menores a título de manutenção do contrato.

São diversas as formulações possíveis de acordo com o caso, e a experiência do gestor ao detectar as melhores oportunidades para cada situação poderá ser determinante à saúde financeira e aos resultados da organização.

Las Casas (2007) cita ainda os serviços a serem contratados sem previsibilidade imediata acerca do valor final, como por exemplo no caso do atendimento da área de procedimentos de saúde e atendimento hospitalar. Nestes casos, é possível a realização de um orçamento prévio, mas as variáveis e intercorrências durante o atendimento podem gerar discrepâncias nos valores finais dos serviços. Esta mesma situação pode ocorrer em outros tipos de atividades, tais quais engenharia (exemplo do próprio Las Casas), arquitetura, serviços jurídicos, contabilidade, entre outros.

Tal variabilidade ocorre quando há contratação por resultado, ou pretendo resultado, e não por demanda. Quando há contratação de serviços visando um resultado (ou a tentativa de um resultado) ainda que se tratem de obrigações apenas de meio, há imprevisibilidade dos atendimentos e serviços a serem prestados no curso da prestação de serviço, dificultando ainda mais a definição de custo do preço final.

Um engenheiro orça um serviço sem saber o que encontrará na parte estrutural de uma casa, somente saberá as condições do imóvel depois de iniciar o trabalho e derrubar paredes. Esta imprevisibilidade é bastante comum em diversas áreas de atuação.

Nestes casos, a relação de confiança entre o cliente e o prestador é imprescindível, já que haverá cobrança de acordo com variáveis não estabelecidas e sem prévio acordo das partes.

O fator confiança é fundamental na definição de preço do prestador de referidas áreas, também, porque a impossibilidade de comprometimento com um resultado específico, ou até esperado, dificulta ainda mais o levantamento do ganho do cliente através de seu atendimento.

A sensação de que a contratação do serviço não teria valido à pena ou que o custo não foi coberto pelo resultado impacta em sua percepção sobre o preço do atendimento. Um cliente que tenha pago a um médico para atender seu familiar que acabou vindo a óbito, pode fazer a leitura de que não há razão de ser na cobrança de honorários médicos e de que estes não valeram à pena,

ainda que o profissional envolvido tenha empenhado os maiores esforços, técnicas, métodos e equipamentos para salvar seu paciente.

Também, a percepção e reconhecimento do cliente sobre as diferenças de obrigações de meio e de resultado são fundamentais quando de sua avaliação do preço proposto pelo prestador, e aceitação de eventual proposta de honorários.

Quando um médico indica determinado custo de seus serviços, compromete-se a buscar o melhor resultado possível, empregando os meios disponíveis, mas não estará garantido, ainda que diante de um alto preço cobrado, que determinado resultado será atingido. A ausência de alcance de determinado resultado esperado torna nebulosa a visão do cliente e sua percepção do correto e justo preço cobrado. A excelência em um atendimento, com o emprego do máximo de ferramentas, equipe bem treinada com plena disponibilidade de tempo, e o emprego de todos os elementos técnicos à disposição de um profissional liberal tornam a sua prestação de serviço diferenciada e poderá acarretar um preço também diferenciado, acima do mercado, mas ainda assim, não há garantias de resultado e de satisfação com a conclusão do serviço.

12 MÉTODOS DE FORMAÇÃO DE PREÇO

Kotler (1998, fl.218) indica três métodos básicos de cálculo para escolher um nível de preço: “métodos orientados para custo; métodos orientados para demanda e métodos orientados para concorrência”.

Segundo o autor, o método orientado para custo é aquele que exige maior conhecimento do gestor acerca de seus custos fixos e variáveis. Nestes casos a empresa deverá identificar um “múltiplo” (multiplicador) ou “markup”, o qual multiplicará o salário/hora ou salário/dia dos membros da equipe de atendimento a fim de identificar os honorários do período pela prestação dos serviços. É justamente este “múltiplo” que acarretará margem de lucro da empresa.

Apesar da dificuldade de levantamento de custo fixo de uma prestadora de serviços, em especial quando estes se atrelam diretamente à mão de obra como principal fator de produção, Kotler indica que tais organizações devem utilizar a metodologia de apuração com base no salário dos profissionais da empresa no ano.

Para identificar tal quociente *markup*, o gestor deve multiplicar o número de horas médias a serem trabalhadas por cada profissional da equipe anualmente, multiplicado pelo número de profissionais, multiplicado pelo salário médio da equipe.

Exemplificando-se a identificação do *markup*, indica-se uma empresa fictícia de cinco funcionários, que trabalha quarenta horas semanais, e recebe uma média de três mil reais mensais. Esta empresa terá o custo médio por dia de produção de R\$18,75 (dezoito reais e setenta e cinco centavos).

Ato contínuo, deve a empresa determinar o seu custo fixo identificando valores que envolvam sua estrutura básica, tais quais aluguel, luz, internet, manutenção e limpeza, material de escritório e etc. Seguindo o exemplo acima, sugere-se que a empresa acima indicada possui custo fixo de R\$4.000,00 (quatro mil reais).

Neste sentido, o custo médio geral da empresa acima exemplificada, por mês será de R\$19.000,00 (dezenove mil reais). Como o modelo trabalhista

brasileiro não calcula usualmente o pagamento de funcionários por hora, será feita a adaptação de tal modelo ao exemplo ora narrado.

Assim, deve haver a identificação do salário médio dos funcionários, multiplicado pelo número de meses de pagamento e pelo número de profissionais. Considerando-se que cada profissional recebe 13 salários, conforme o exemplo acima identifica-se um custo anual de manutenção profissional como sendo $R\$3.000,00 \times 13 \times 5 = R\$195.000,00$ (cento e noventa e cinco mil reais).

Kotler salienta a necessidade de identificar a taxa de produtividade, que refletiria na proporção de horas trabalhadas por um participante numa determinada prestação de serviço. Para o exemplo trazido, será considerado que cada profissional disponibiliza metade do seu tempo no atendimento analisado.

Conforme Kotler, o faturamento total é igual ao total de custos profissionais, multiplicado pelo *markup* (ainda não conhecido).

No caso presente, como o tempo utilizado pelos profissionais é metade das horas de trabalho, este faturamento total será $R\$97.500,00 M$ (sendo M a sigla para *markup*).

Do outro lado da equação, tem-se que o faturamento total é igual ao total dos custos profissionais, multiplicado por um fator relativo à taxa de produtividade (neste exemplo 50 por cento, que resulta em 0,5) e multiplicado pelo *markup*.

Assim, a conta chega à seguinte equação:

$$R\$97.500,00 \times 0,5 \times M = R\$195.000,00.$$

$$M = 4$$

Identifica-se que no exemplo acima descrito, todo e qualquer serviço deverá ter o custo da mão de obra necessário multiplicado por 4 a fim de que a empresa obtenha pagamento satisfatório na cobertura de seus custos e para a obtenção de lucratividade.

Assim, com a identificação de todos os fatores envolvidos na precificação dos serviços, e identificado um lucro médio da empresa (que no caso foi identificado como $R\$10.000,00$ ao mês), localizou-se o *múltiplo*, ou *multiplicador*.

Este multiplicador poderá ser utilizado na definição de preço de um serviço a ser prestado com base no levantamento da quantidade de profissionais envolvidos e o tempo a ser disponibilizado por este.

No caso acima, se houver uma demanda que exija metade do tempo de um profissional num mês, para desenvolvimento do atendimento, significa dizer que para manter a margem de lucro estimada, deve ser cobrado $R\$1.500,00 \times 4 = R\$6.000,00$.

Kotler elenca as diferenças de tipos básicos de multiplicadores existentes em relação às formulas consolidadas para determinação de honorários, mas diante do escopo do presente trabalho, será mantido como fator de multiplicação aquele que leva em consideração todos os custos, conforme acima exemplificado.

Segundo o próprio Kotler ressalva, em contrapartida à simplicidade do método de precificação com base na utilização do fator multiplicador, há a imprecisão pela necessidade de utilização de taxa média de produtividade. Quando se trata de profissionais liberais, de atividades intelectuais, não há possibilidade de mensuração de horas trabalhadas, ou a serem trabalhadas com precisão. Ainda, é cabal que há diferenças significativas de produtividade de cada profissional, e em cada atendimento.

Além disso, é importante salientar a dificuldade de levantamento das horas a serem produzidas por um determinado profissional para alguns tipos de serviços.

No caso de prestação de serviço intelectual, como a advocacia, um mesmo atendimento pode ser procedido mediante disponibilização de horas de serviços variadas para um mesmo trabalho. Trata-se de atendimento que envolve de forma praticamente integral a prática de um advogado (ou uma equipe) realizando pesquisas, estipulando estratégias, procedendo estudo do caso, elaboração de peças judiciais, contratos, documentos, petições e etc.

Dependendo da qualificação, do interesse e da disponibilidade de cada profissional e do próprio perfil de cada cliente, o atendente realizará medidas diferentes e disponibilizará atuação e tempos diferentes para cada serviço.

O trabalho intelectual pode ser desenvolvido nos mais variáveis tempos, prazos e estruturas. Um mesmo atendimento pode ser realizado em poucas ou

muitas horas, o que não necessariamente influenciará na qualidade ou no resultado final, nem na percepção do cliente sobre a prestação de serviços.

Assim, a subjetividade das horas necessárias para o serviço jurídico, o que ocorre também em outras áreas de serviços intelectuais, como por exemplo contabilidade ou projetistas de engenharia ou arquitetura, entre outros, é elemento intrínseco a ser considerado quando da definição dos preços e do levantamento de elementos como o *markup* e sua utilização como ferramenta.

O gestor deve ter em vista as especificidades do trabalho a ser prestado e identificar as reais necessidades do cliente em relação à oferta apresentada em termos de qualidade, horas de atendimento, duração dos serviços, chances de resultados entre outros.

Mesmo com todo o estudo acerca das reais necessidades de cada cliente em cada serviço, a precificação com base em elementos que levem em consideração as horas de atendimento poderá trazer distorções, ainda que seja um método eficiente por juntar elementos objetivos a uma definição de custo e preço que envolve tantos elementos subjetivos.

Quando há atendimento de um profissional ou uma equipe profissional para serviços de longa duração, de prestação permanente, periódica, como ocorre no caso de atendimento *B to B*, a apuração das horas e profissionais necessários ao atendimento, bem como do custo fixo e do custo variável concernente a tal prestação de serviço mostra-se muito mais simples do que nas prestações por demanda.

Já o atendimento da advocacia *B to C*, ou *B to B* sem exclusividade de atendimento por um profissional ou uma equipe pressupõe com muito maior necessidade a identificação do tempo que a organização pretende disponibilizar para prestar o serviço para o qual foi contratado.

Diante das variabilidades que podem ocorrer numa ação judicial, em virtude da imprevisibilidade que a demanda pode ter, das decisões que podem ser proferidas, das medidas a serem propostas pela parte adversa, é certo que no caso da advocacia contenciosa, que envolve demandas judiciais e litígios, a precificação deve ser estabelecida levando-se em consideração eventualidades e variáveis a ocorrerem ao longo da demanda.

Alguns profissionais optam por acrescentar, a cada fase ou ato necessário ao processo, um valor a mais a ser cobrado. Mas esta medida é criticada por muitos, inclusive clientes, já que pode levar ao entendimento de que o prestador irá realizar uma série de atos desnecessários ao alcance do bom resultado do trabalho, apenas para poder acrescentar cobrança de honorários.

O mesmo pode ocorrer em relação a procedimentos médicos e outras áreas do setor da saúde, estética, bem-estar entre outros. Medidas desnecessárias a serem acrescentadas no atendimento a fim de acrescentar o valor final do serviço.

Para esta metodologia de cobrança, a confiança do cliente no trabalho do profissional é imprescindível, não sendo possível prestar um atendimento mediante cobrança por tempo, fases ou etapas de atendimento sem que o cliente confie na avaliação do profissional acerca das melhores práticas de mercado e da boa conduta do atendente.

Kotler sugere também como metodologia de precificação a estipulação dos honorários levando em consideração as percepções dos clientes sobre os honorários a serem cobrados em respectiva atuação.

De forma até mesmo intuitiva, esta é a metodologia mais adotada pelos profissionais liberais disponíveis no mercado. A definição de preço acaba sendo balizada pelo próprio mercado, pela concorrência e diante das percepções, avaliações e perspectivas dos próprios clientes.

Kotler (1998, fl. 222) sugere que “a empresa deve examinar seus clientes atuais para determinar qual o nível de lealdade, solidez financeira, e o quão bem informado cada um pode estar sobre os honorários de consultores concorrentes”. Assevera ainda que “quanto mais leal, financeiramente sólido e desinformado a respeito de honorários um cliente pareça estar, tanto mais ele se tornará um forte candidato a pagar honorários elevados (ou vice-versa)”.

Esta forma sugerida por Kotler não trata de uma metodologia voltada à aplicação de elementos técnicos e objetivos para tal definição de preço, pelo contrário, deixa margem à subjetividade e falta de critério na tratativa de preços. No entanto, é justamente este o modelo que acaba sendo seguido por grande parte dos profissionais liberais atuantes em diversas áreas de serviços, em especial advogados.

Como há grande concorrência em virtude de um mercado saturado de profissionais em relação à demanda de clientes, o advogado acaba tendo de identificar oportunidades para realizar cobranças a seus clientes sem correr risco de perder o atendimento para outros, mas de forma a valorizar a própria atuação, o diferencial de seu trabalho, e até mesmo vindo a conseguir fidelizar o cliente.

Esta avaliação vem a ser mais subjetiva do que objetiva, mas a ciência dos elementos objetivos que permeiam a organização, conforme já descritos, tais quais seus custos, objetivos, foco e etc permitem uma combinação da percepção mais subjetiva aliada a critérios mais assertivos e técnicos.

O método levando em consideração as percepções dos clientes sugere pouca tecnicidade e em certos casos até pouco preciosismo, podendo vir a acarretar discrepâncias que reflitam na cobrança de valores muito baixos de certos clientes, recebendo pagamentos muitas vezes insuficientes para cobrir os custos fixos em detrimento de outros clientes e atendimentos. Além disso, há risco de que nestes casos haja cobranças diferenciadas a clientes com casos semelhantes ou ao menos com similar grau de dificuldade e horas de atendimento.

A repetição de erros na estipulação dos preços, utilizando-se apenas o método de percepção dos clientes e da concorrência, pode gerar riscos grandes à organização, já que a recorrência de cobranças muito baixas em relação ao trabalho a ser desenvolvido, ou a instabilidade de cobranças de valores a clientes, gerará impactos na saúde financeira da organização se não a curto, ao menos a médio ou longo prazo, além do risco à imagem perante clientes e perante a concorrência.

Ainda dentro de certa subjetividade, sugere Kotler a redução da proposta de honorários para clientes com grande potencial de fidelização, e a tal hipótese acresce-se a possibilidade de redução da proposta de honorários àqueles clientes com potencial de grandes volumes de negócios e atendimentos, no qual a margem de lucro, ainda que pequena, reflete em grandes ganhos mediante um grande volume de atendimento (o que ocorre em especial nos casos B to B).

O óbice a tais casos é a dificuldade de majoração de tais honorários ao longo da vigência de atendimento, a fim de alavancar a lucratividade. Nestes casos, cabe ao gestor tomar medidas para que de tempo em tempo haja uma

valorização do atendimento através da, demonstração de eficiência e qualidade a fim de fidelizar o cliente e gerar relação de confiança de tal forma, que possibilite maior agressividade na cobrança de valores e conseqüente revisão de valores.

Estas medidas devem ser tomadas com cautela, até para que não haja risco de perda de clientes já acostumados com determinada faixa de preço, em especial em mercados de maior competitividade e agressividade.

Outro método narrado por autores, que pauta inclusive os possíveis objetivos da empresa, é a metodologia orientada pela concorrência. Neste método, a observação dos preços e valores de concorrentes é medida a ser adotada de forma primária. O pleno conhecimento da estrutura disponibilizada por outros prestadores, os resultados por estes alcançados, o tipo de cliente e tipo de atendimento disponibilizado, e em especial os valores cobrados, são peças chaves para a definição de preços orientados pela concorrência.

Assevera Kotler (1998, fl. 223) que a fixação de honorários orientados para a concorrência pode resultar em sucesso para uma organização se esta “dispuser de informações exatas sobre os honorários dos concorrentes; se os clientes estiverem conscientes de diferenciais entre os concorrentes e reagirem às diferenças”.

Certamente, o segundo pressuposto salientado por Kotler serve como base para qualquer tipo de orientação de preço, já que independentemente da metodologia aplicada, dar ao cliente a noção sobre os principais elementos envolvidos na prestação de serviço, a diferenciação do seu atendimento em relação aos concorrentes, e o porque da plena adequação do preço ao atendimento a ser prestado gera transparência e confiança. Por se tratar de um atendimento essencialmente subjetivo, e cuja imprevisibilidade do resultado pode gerar inseguranças ao cliente para a contratação e para o pagamento de honorários em patamares mais elevados, nada mais eficaz do que demonstrar ao cliente o que envolve tal prestação e quais são os diferenciais que o tornam uma boa opção na aquisição do produto.

A metodologia proposta pelo autor, concernente à orientação de preços pela concorrência, leva em consideração não apenas os preços dos

concorrentes para a estipulação de seus honorários, mas também a identificação da própria metodologia utilizada pela concorrência na sua precificação.

Para uso de tal metodologia, a estimativa de custo fixo é também essencial, justamente para que não haja propostas insuficientes à cobertura dos custos, e para que, por outro vértice, haja maior oportunidade de incremento das margens de negociação com clientes sem riscos de perda de boas oportunidades. O pleno conhecimento de custos fixos acarreta a plena ciência do limite mínimo de cobrança ao cliente, e o estudo de preços dos concorrentes limitará o valor impactante no risco de perda de clientes.

13 MERCADO DE ADVOCACIA E PRECIFICAÇÃO, CONSIDERAÇÕES

O mercado da advocacia no Brasil está saturado de profissionais de todas as áreas de atendimento, com os mais variáveis níveis de conhecimento e experiência. A graduação em Direito é uma das menos custosas aos alunos e às universidades, tratando-se de um curso que carece tão somente de vasta biblioteca e corpo docente especializado, sem a necessidade de laboratórios, centros de pesquisas e estruturas que necessitem de maiores investimentos.

Esta situação, alavancada pelo aumento de faculdades e universidades particulares nos últimos quinze anos no país realidade gerou uma ampliação exponencial no número de formandos da área de Direito e conseqüentemente, de advogados. Ainda que nem todos os formandos adentrem no mercado de trabalho como advogados, são milhares de profissionais da advocacia ingressando no mercado ano a ano.

Por outro vértice, o atendimento jurídico pressupõe a utilização de uma estrutura básica. Não há necessidade de investimento em equipamentos além de computadores para uso básico, e um local, que pode ser apenas uma sala comercial pequena, ou até através de *home office*, para desenvolvimento do trabalho e atendimento a clientes. Os insumos necessários para tal prestação de serviço são mínimos. Internet, telefone, impressora são suficientes para que qualquer advogado inicie seu próprio negócio.

À medida em que a empresa cresce, novos componentes podem ser agregados, como estagiários, secretária, sala de reunião, biblioteca e etc. Mas para a prática da advocacia a necessidade efetiva é de uma estrutura bastante enxuta.

Com isso, a concorrência no mercado de advocacia é crescente, e a realidade é de milhares de advogados no mercado com habilitação para atendimentos aos mais variáveis tipos de clientes e necessidades, bem como um volume considerável de escritórios de advocacia disputando fatias de mercado, em especial nas capitais e grandes cidades.

Este quadro mostra uma realidade que acaba influenciando na alta competitividade entre os profissionais e escritórios, pequenos, médios e

grandes, por todo o país. O baixo custo de prestação de serviço, e o interesse em angariar e manter clientes a todo custo acabou causando um drástico efeito nos preços praticados no mercado. É possível identificar atendimentos a preços tão baixos que atualmente há discrepâncias de preços na casa dos 500% de diferença na oferta de serviços por um ou outro atendente.

Ainda, a intangibilidade que ronda este tipo de serviço, e as próprias características inerentes à prestação de serviço jurídico dão poucos elementos de conhecimento pelos clientes sobre as efetivas diferenças entre cada um dos profissionais e bancas, acirrando ainda mais a competitividade.

Diante de tal quadro a precificação em serviços de advocacia é uma atividade bastante complexa e importante.

A identificação, por parte da organização, acerca de suas características estruturais, suas forças e fraquezas, suas vantagens competitivas, suas áreas de maior competência, seus custos fixos e em especial variáveis e semi-variáveis gerará um autoconhecimento primordial para o foco na busca de clientes, no atendimento e nas propostas de preços.

Seguir os passos dos autores de marketing levantando custos e traçando um objetivo à organização é imprescindível antes de qualquer decisão sobre precificação da organização. A saturação do mercado exige que o profissional da área jurídica garanta fontes de pagamento suficientes para cobertura dos custos fixos, e nem sempre a variabilidade do mercado e dos clientes permite tamanha segurança.

É bastante comum que profissionais recém ingressos no mercado, e seus respectivos escritórios, iniciem seus atendimentos com pouquíssimo foco, poucos critérios e por preços mínimos. Não deixa de ser medidas interessantes a serem tomadas para ingresso e consolidação no mercado. Mas a continuidade das atividades mediante esta postura tornará a empresa cada vez menos lucrativa e sob risco de continuidade.

Após a fase de estruturação e início da consolidação, o advogado deverá focar em seus objetivos e em suas áreas de especialidade. O atendimento generalista (o chamado “clínico geral” da advocacia é comparado ao clínico geral da medicina, já que atende o cliente com conhecimento - ao menos básico - de todas as áreas) nem sempre deve ser continuado por muito tempo.

O foco em áreas específicas trará maior segurança e aprofundamento ao profissional, e conseqüentemente maiores chances de bons resultados, e dará mais amparo ao próprio cliente. Notoriamente, a experiência em algumas áreas de atendimento virá com a experiência profissional em si e através do aprofundamento teórico, o que somente ocorrerá anos após a formação acadêmica.

A conclusão é que o profissional deve tender a especializar-se em menos áreas e de forma mais aprofundada e focar seu atendimento a menos opções. Esta medida pode parecer contraditória a uma realidade de mercado com tamanha concorrência, mas não é. O profissional que buscar destaque poderá cobrar mais e melhor. O profissional que presta seus serviços de forma mais genérica não terá maiores diferenciais aos seus clientes, e deverá angariá-los e mantê-los com base no preço. Porém, conforme já narrado, agregar um valor de serviços apenas na percepção de bons preços pode vir a ser uma armadilha.

Como já mencionado acima, os serviços intelectuais em geral são baseados em baixos custos fixos. Assim, para que haja concorrência em preços, a única forma de redução será através da redução dos custos variáveis, implicando em baixos salários dos colaboradores e baixa de retirada de lucro.

Baixos salários de colaboradores significa alta rotatividade, pouca retenção de talentos e portanto, a continuidade de prestação de serviços sem um nível de aprofundamento que possibilite a cobrança de preços também diferenciados.

O que se observa, assim, é uma empresa com poucas margens de lucro, pouco valor agregado aos seus serviços e que necessita de alto volume de clientes e serviços prestados a fim de que seja efetivamente lucrativa.

A diferenciação da concorrência através de preços baixos não deve pautar toda a estratégia de atuação da organização, sob risco desta não subsistir, ou de que todo o trabalho e esforços não sejam efetivamente compensadores aos sócios e colaboradores.

Assim, a precificação em serviços jurídicos pode, e deve, se pautar pela diferenciação, mesmo que o desnatamento de mercado não seja o objetivo da

organização. Cabe ao profissional buscar oportunidades de atendimentos diferenciados a preços suficientes a gerar margens de lucratividade.

Observar os custos não monetários e mitigá-los é uma boa forma de agregar valor ao seu produto, e a entrega de um serviço de qualidade gerará fidelização de cliente, à medida em que a intangibilidade do produto e a necessidade de relação de confiança entre prestador e cliente acarreta a fidelização de clientela mesmo que com a prática de preços maiores do que o de concorrentes.

Cabe ao escritório e ao profissional conhecerem suas melhores características e as áreas de atuação em que possuem destaque, para se sobressaírem em setores específicos em que podem prestar um atendimento diferenciado e garantindo mais chances de resultado.

A maioria dos advogados, bem como escritórios de pequeno e médio porte, se estruturam de forma amadora em relação à sua administração. Muitos desconhecem mecanismos de marketing e finanças, de forma que a precificação é feita muito mais com base em uma percepção de mercado e concorrência, e de acordo com a leitura do próprio cliente, do que com métodos técnicos ou mecanismos científicos. A completa falta de foco e planejamento é também uma realidade.

Muitas das empresas quiçá têm conhecimento sobre seus custos, e não diferenciam os custos fixos dos variáveis. A realidade é que a maioria dos escritórios contam com estrutura voltada ao desenvolvimento da atividade jurídica sem a percepção de que é uma empresa, e que assim deve ser gerida e estruturada.

A prática de preços da advocacia no Brasil, em sua grande maioria, acaba sendo controlada pelo próprio mercado e pelo nível de competição dentro da área de atuação e na regionalidade do prestador.

Com o inchaço do mercado, os clientes acabam focando suas escolhas em ofertas menores de preços em detrimento às melhores condições de atendimento e pagamento. A lei da oferta e da procura acaba pautando as relações de preços entre clientes e prestadores, ainda mais diante do desconhecimento da maioria dos prestadores sobre as práticas de marketing e de precificação.

Aqueles escritórios e profissionais que buscaram novas formas de se colocarem ante a concorrência, procuraram soluções para se destacarem no mercado e para angariar e fidelizar clientes. Aqueles focados na desnatação de mercado têm se sobressaído aos demais, já que num grupo de tantos profissionais com uma mesma especialidade, conseguem se alavancar com um perfil diferenciado de atendimento e expertise.

A estratégia de diferenciação no atendimento e foco em resultados aos clientes mediante cautela na absorção de serviços e aumento no grau de especialidade e aprofundamento técnico dos profissionais envolvidos, pode tornar os primeiros anos de atendimento menos rentáveis que diante da utilização de outros métodos. Outrossim, mesmo que estes investimentos e estratégias elevem os custos e assim reflitam nos seus preços, a possibilidade de consolidação de uma cartela de clientes fiel e crescente é muito maior, já que estes se manterão na gama de clientes diante da verificação dos resultados em relação aos custos dos serviços.

O profissional que agregar valor ao seu trabalho será diferenciado dos demais, que buscam tão somente subsistir em um mercado com tantas opções de profissionais, nem sempre com as melhores qualificações. A própria ciência do cliente acerca dos elementos de formação de preço e dos diferenciais que resultaram em tal equação fomentará a fidelidade e assiduidade da clientela cliente.

Ainda, a utilização de metodologias de levantamento de custos, tais quais sistema ABC, definição do *markup*, estipulação do ponto de equilíbrio, entre outros sistemas propostos pelo marketing podem agregar informações e tecnicidade ao sistema de precificação da organização.

14 CONCLUSÃO

Apesar do marketing de serviços não propor tantas soluções de precificação quanto na área de produtos tangíveis e manufaturados, há alguns elementos e conceitos da área de marketing e finanças que podem elucidar a precificação de serviços e em especial serviços intelectuais.

A intangibilidade e as dificuldades de percepção de valor e resultados pelos clientes criam barreiras e maiores dificuldades do que na formação de preço de produtos em manufatura. Outrossim, o gestor pode, e deve identificar elementos concretos para precificar seus serviços de modo seguro a propiciar o retorno financeiro da organização e garantir satisfação ao cliente.

Aplicando as ferramentas de marketing em serviços disponíveis, o gestor conseguirá encontrar formas de precificar seus atendimentos de acordo com a realidade de mercado, a concorrência e as percepções e possibilidades dos clientes.

Outrossim, perceber as mudanças do mercado e a forma de atendimento e prática de preços dos concorrentes é fundamental para que a utilização das ferramentas disponíveis não crie discrepâncias entre os valores cobrados e a realidade da concorrência, bem como das expectativas dos clientes.

Além disso, a regular revisão dos custos fixos e variáveis, da estrutura da empresa e sua capacidade de produção, das novas demandas do mercado, e o investimento em diferenciação e em estrutura, poderão ser o diferencial para que a empresa se sobressaia e consolide num mercado de tantas opções em serviços de advocacia, mas ainda com muito potencial para ganhos e crescimento.

A percepção de valor e a intangibilidade dos serviços, bem como a demora na percepção de resultados são elementos que dificultam a precificação na advocacia. A alta concorrência e os baixos custos implicam no aumento de propostas das mais variadas para uma diversidade de configurações de serviços e sua variabilidade. Cabe ao profissional perceber os melhores critérios de precificação dentro de sua realidade profissional e focar sua formação complementar e estrutura disponibilizada aos clientes com foco não apenas na

angariação e retenção, mas também na fidelização sem a necessária redução de honorários com vistas a disputa de mercado.

Se souber equalizar as percepções do mercado às ferramentas técnicas disponíveis, este profissional conseguirá se estruturar, organizar e prestar seu atendimento com bases suficientes para o crescimento e a obtenção de lucros.

Neste sentido, conclui-se que, ao contrário do entendimento de muitos, o marketing de serviços é uma ferramenta à disposição também do profissional liberal, sendo que seus elementos mais característicos e alguns critérios elencados pela doutrina acerca do tema podem ser a chave para que a precificação de tais serviços seja mais técnica e com bases sólidas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KOTLER , P.; BLOOM, P. N. **Marketing para serviços profissionais**. São Paulo: Atlas, 1988..

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P.N. **Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, C.; WRIGTH, L. **Serviços: Marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

SEBRAE NACIONAL. **Marketing de serviços: uma visão baseada nos 8 Ps**.2015. Disponível em: <
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/marketing-de-servicos-uma-visao-baseada-nos-8-ps,a799a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 05/08/2016.

ZEITHAML, Valarie A; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.