

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANA BEATRIZ CAMPANHOLO

PRECIFICAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA

CURITIBA

2018

ANA BEATRIZ CAMPANHOLO

PRECIFICAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA

Artigo apresentado à conclusão do Curso de MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique Müller Prado

CURITIBA

2018

Precificação de Serviços de Consultoria

Ana Beatriz Campanholo

RESUMO

A precificação em uma empresa é essencial para a sua sustentabilidade, devendo levar em consideração os custos operacionais da empresa, os preços da concorrência e o preço que seus clientes estão dispostos a pagar, tornando-se assim uma tarefa complexa. O setor de serviços apresenta dificuldades além dessas, devido a características específicas, como perecibilidade, intangibilidade, simultaneidade da produção com o consumo e heterogeneidade. O objetivo deste trabalho é definir um processo para a precificação de serviços de consultoria, indicando os elementos necessários para tal, uma vez que a empresa-alvo não possui um processo definido. A metodologia do estudo envolve uma revisão bibliográfica em livros didáticos e em artigos científicos acerca do tema precificação em serviços, especificamente em consultoria e voltado empresas de pequeno e médio porte, a apresentação do contexto da empresa-alvo do estudo e definição de um processo de precificação com base nas informações coletadas e nas especificidades da organização estudada. Assim, foi definido um processo de precificação composto por três partes, a definição de uma taxa por serviços, a associação da precificação com os resultados pretendidos e a inclusão dos custos dos projetos arquitetônicos e modelagens 3D.

Palavras-chave: Precificação, Serviços, Consultoria.

ABSTRACT

A company's pricing is essential to its sustainability, considering its operational costs, competitor's prices and the price its customers are willing to pay, leading to a complex assignment. Services sector features greater difficulties, due to specific characteristics, such as perishability, intangibility, inseparability of production and consumption, and heterogeneity. This article's purpose is to define a pricing process to be used by a consulting services provider, giving the elements needed to it, since the target company does not possess a defined process. The study methodology involves a bibliographic review in textbooks and scientific articles about services pricing, specifically in consulting and targeting small and medium-sized enterprises, the presentation of the context of the target company of the study, and the definition of a pricing process based on the collected information and in the specificities of the organization studied. Therefore, a pricing process was defined composed by three parts, the definition of a service fee, the association of pricing with aimed results and the inclusion of architectural projects and 3D modeling costs.

Keywords: Pricing, Services, Consulting.

1 INTRODUÇÃO

A precificação em uma empresa é essencial para a sua sustentabilidade. Segundo o Sebrae (2016) devem ser levados em consideração os custos operacionais da empresa, os preços praticados pela concorrência, o limite ao qual seus clientes estão dispostos a pagar e o valor agregado que o produto ou serviço propicia aos consumidores. Assim, tal definição é uma tarefa complexa, relacionando elementos internos e externos da organização.

Em 2016, o setor de serviços foi responsável por 73% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, sendo composto por diversos segmentos, como comércio, instituições financeiras e de ensino de acordo com reportagem publicada na Folha de São Paulo (VETTORAZZO; PERRIN, 2017). Assim, o setor apresenta, também, relevância na esfera acadêmica, devido à importância econômica que representa nacional e internacionalmente.

Diversos autores, como Ferrel e Hartline (2009) e Zeithaml *et al* (2014), apresentam as dificuldades que as empresas de serviços enfrentam para precificar suas ofertas ao mercado. Tal dificuldade é pautada, muitas vezes, na inexistência de elementos físicos e tangíveis que caracterizem custos diretos, como é o caso dos serviços de consultoria.

A complexidade de tal precificação pode ocorrer por diversos motivos. Ferrel e Hartline (2009) elencam os seguintes: (1) dificuldade na determinação prévia da qualidade do serviço; (2) dificuldade na determinação dos custos associados; (3) marca não estabelecida ou conhecida; (4) publicidade limitada; e (5) clientes pouco familiarizados com o processo do serviço. Assim, a precificação dos serviços, principalmente de profissionais autônomos e em pequenas empresas, torna-se uma atividade difícil e complexa de ser realizada com acurácia.

Atualmente, são poucos os artigos disponíveis que abordam a precificação direcionada ao setor de serviços, de maneira que há margem para estudos e pesquisas sobre o tema.

O objetivo deste artigo é definir um processo para a precificação de serviços de consultoria, indicando os elementos necessários, uma vez que a empresa-alvo não possui um processo estruturado dessa atividade. Para tal, os objetivos específicos do estudo são: (1) realizar um levantamento bibliográfico a respeito das funções e desafios da administração de marketing, do processo de precificação e,

especificamente, da definição de preços de serviços; (2) analisar artigos acadêmicos voltados para a precificação de serviços em empresas de consultoria e também para as de pequeno e médio porte; e (3) compilar as informações levantadas a fim de definir um processo de precificação dos serviços de consultoria adequado às realidades da empresa-alvo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A administração de marketing engloba diversas funções administrativas que se relacionam diretamente com os consumidores, tais como a definição de mercados-alvo, a fidelização dos clientes, a entrega e a comunicação de valor a eles, entre outros (KOTLER; KELLER, 2006).

Ferrel e Hartline (2009) citam dentre os desafios do marketing na atualidade: (1) o deslocamento do poder para os clientes, pela facilidade de acesso a informações e de compra comparada; (2) a grande variedade de produtos disponíveis no mercado; (3) a fragmentação da audiência e da mídia, graças ao direcionamento a diferentes públicos pela internet e pela televisão; (4) a mudança nas proposições de valor, ao agregar novas premissas, como velocidade e eficiência; e (5) a preocupação com privacidade, segurança e ética, devido à abertura que as tecnologias e as redes sociais proporcionam na nossa vida.

Uma das formas que o marketing pode auxiliar no alcance dos resultados e objetivos é a gestão do composto de marketing, abrangendo as decisões relacionadas ao produto, à praça ou localização, ao preço e à promoção ou comunicação dos produtos (URDAN; URDAN, 2013). Nesse contexto, o preço ocupa uma posição de destaque com relação aos demais elementos, uma vez que afeta diretamente os resultados financeiros de uma organização e exerce um papel relevante na construção de relacionamento e na criação de valor para os clientes (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

De acordo com Urdan e Urdan (2013), a definição de preços deve levar em consideração alguns elementos, como: (1) os custos envolvidos, de forma a delinear o piso para existir viabilidade financeira no negócio; (2) a análise da demanda e dos clientes, pretendendo analisar até que nível de preço os consumidores estão dispostos a pagar por determinado produto ou serviço; e (3) a concorrência, que

permite o posicionamento da empresa perante os seus concorrentes de acordo com a definição de estratégias e objetivos.

A análise dos fatores apresentados anteriormente é mais direta quando se trata do setor de manufatura, porém, ao abordar a aplicação no setor de serviços, outros elementos vêm à tona devido às especificidades enfrentadas. Quin *et al* (1987 *apud* ZEITHAML *et al*, 2014) definem serviços como:

Todas as atividades econômicas cujo resultado não é um simples produto físico ou construção, mas que é consumido no momento em que é gerado e oferece valor agregado em formas que constituem, em essência, os interesses daquele que o adquire (como conveniência, diversão, geração de hora oportuna, conforto ou saúde. (QUIN *et al*, 1987, pp. 50-58)

Para o Sebrae (2015), “são quatro os atributos que representam os desafios para esse setor” quando comparamos serviços com bens ou produtos. Tais atributos são: (1) a intangibilidade, uma vez que o resultado obtido não pode ser visto ou experimentado da mesma forma que um bem físico e tangível; (2) a heterogeneidade, que implica na impossibilidade de obter dois serviços idênticos pela dependência do fator humano na execução, tanto do prestador quanto do cliente; (3) a simultaneidade da geração do serviço com o consumo, visto que o cliente pode presenciar e/ou participar da elaboração e entrega de um serviço; e (4) a perecibilidade, já que os serviços não podem ser armazenados ou devolvidos.

Em se tratando de precificação, Zeithaml *et al* (2014) apresentam três diferenças nas avaliações dos clientes acerca da precificação dos serviços quando comparada à de bens de consumo.

A primeira diz respeito à imprecisão dos preços de referência dos serviços pelos clientes, diferentemente do que ocorre com os produtos. Tal diferença ocorre porque: (1) a variabilidade dos serviços limita a estipulação de um preço de referência, visto que há flexibilidade nas configurações dos serviços; (2) os prestadores não estão dispostos a estimar preços antecipadamente, muitas vezes porque podem não conhecer a totalidade do que será dispendido durante a prestação devido às especificidades dos clientes; e (3) a coleta de informações para a comparação de preços é difícil, principalmente por ser raro existirem serviços semelhantes sendo oferecidos ou por serem extremamente especializados.

A segunda diferença apresentada é o papel que os custos não monetários possuem nas decisões dos consumidores, correspondendo a outros dispêndios além do dinheiro para a aquisição e uso do serviço. Os principais custos não monetários

são: (1) tempo, tanto de espera quanto de interação; (2) com pesquisa, para identificar e selecionar o serviço mais adequado; (3) de conveniência, devido a deslocamentos necessários, horários de atendimento menos flexíveis ou esforços adicionais por parte do consumidor; e (4) psicológicos, tais como medo, frustração, expectativa, constrangimento e até estresse.

Por fim, a última diferença é que o preço é usado como um indicador da qualidade dos serviços. Uma vez que alguns setores de serviços apresentam preços muito díspares, os consumidores tendem a associar o preço praticado com a qualidade do serviço prestado. Outro caso, ocorre quando a aquisição envolve um alto risco para quem está adquirindo, de forma que a credibilidade esperada é analisada através do preço praticado.

Com isso, vale destacar que a dificuldade na precificação dos serviços está baseada na necessidade de cobrir os custos, na análise do posicionamento da concorrência e no cuidado em não definir preços muito baixos, a fim de projetar uma imagem de qualidade no público-alvo (ZEITHALM *et al*, 2014).

2.1 TÉCNICAS DE PRECIFICAÇÃO DE SERVIÇOS

Dadas as especificidades e diferenças apresentadas anteriormente, as técnicas apresentadas para a precificação de serviços utilizam as mesmas premissas da utilizada para produtos e bens, porém com os devidos ajustes e correções. Em sua obra, Zeithalm *et al* (2014) apresentam essa perspectiva e os desafios enfrentados para cada abordagem. O QUADRO 1 apresenta um resumo das técnicas de precificação referentes a cada abordagem, detalhadas a seguir.

QUADRO 1 – TÉCNICAS DE PRECIFICAÇÃO PARA CADA ABORDAGEM

Abordagem	Técnicas
Precificação baseada em custos	Custo e margem
	Taxa fixa por serviço
Precificação baseada na concorrência	Sinalização de preços
	Uso do índice corrente
Precificação baseada na demanda	Descontos
	Precificação psicológica
	Precificação sincronizada
	Precificação de penetração
	Precificação por prestígio
	Precificação por desnatamento
	Precificação por valor
	Precificação por segmentação de mercado
	Enquadramento do preço
	Preço amarrado
Precificação baseada em resultados	

Fonte: O autor (2018)

2.1.1 Precificação baseada em custos

Com relação a precificação baseada em custos, os desafios delineados por Zeithalm *et al* (2014) são: (1) a dificuldade no rastreamento dos custos envolvidos; (2) a maior dificuldade em precificar a mão-de-obra quando comparada com os materiais; e (3) a possibilidade do preço não equivaler ao valor percebido pelos clientes. Assim, surgem duas abordagens para a aplicação no setor dos serviços.

A primeira, utilizada em situações em que o preço precisa ser estimado com antecedência, utiliza a definição dos custos envolvidos com a adição de uma margem, que se refere ao ganho da empresa com o negócio, podendo também ser adicionado um percentual de contingências para cobrir custos imprevisíveis. Uma desvantagem dessa prática é o difícil rastreamento dos custos quando existe maior complexidade nos processos e nas propostas das organizações.

A segunda, comumente adotada por profissionais liberais, baseia-se na utilização de uma taxa fixa, que representa o custo do tempo despendido para a prestação de determinado serviço.

2.1.2. Precificação baseada na concorrência

Já com relação a precificação baseada na concorrência, o ponto de partida para a definição dos preços são os praticados pelos concorrentes, sendo comumente empregada quando os serviços são padronizados e/ou quando há poucos atuantes no ramo. Nessa abordagem, os desafios enfrentados dizem respeito a: (1) heterogeneidade dos serviços, limitando a comparação; (2) a existência de preços praticados por pequenas empresas, que cobram pouco para serem viáveis e geram grande variabilidade nos valores observados no mercado; e (3) a possibilidade de os preços não equivalerem o valor percebido pelo cliente. Assim, dois direcionamentos são possíveis para adotar a precificação baseada na concorrência.

Primeiramente, a adoção de sinalização de preços, que permite que mudanças significativas nos preços dos concorrentes sejam monitoradas a fim de que a empresa adeque a precificação dos seus próprios produtos.

A outra, diz respeito à precificação pelo índice corrente, de forma a adotar o preço que mais prevalece no segmento. Dessa forma, é necessário que sejam realizadas adequações nos preços praticados em diferentes situações ou regiões geográficas, uma vez que as práticas locais podem variar.

2.1.3 Precificação baseada na demanda

Por fim, a precificação baseada na demanda volta-se para as percepções de valor dos clientes. Nesse caso, as dificuldades na adoção dessa abordagem dizem respeito a necessidade de adaptação do preço monetário aos custos não monetários envolvidos e a possibilidade de o preço não ser um fator central para a decisão na escolha de um prestador de serviço. Assim, Zeithaml *et al* (2014) afirmam que “uma das maneiras mais apropriadas de as companhias precificarem seus serviços consiste em basear o preço no valor percebido pelo cliente”.

As técnicas propostas para a precificação de serviços nessa abordagem subdividem-se de acordo com as quatro definições de valor elencadas por Zeithalm (1988). Cada definição e as respectivas técnicas serão abordadas a seguir.

A primeira definição é de que o valor é preço baixo, de forma que o aspecto monetário é o mais relevante na transação. Nesse contexto, Zeithaml *et al* (2014) elencam as seguintes técnicas: (1) uso de descontos, comunicando aos clientes sensíveis a preço a existência de entrega de valor; (2) adoção da precificação psicológica, que utiliza valores um pouco abaixo dos valores arredondados para atrair a atenção; e (3) utilizar a precificação de penetração, que consiste em lançar um serviço a preços menores para estimular os novos clientes e propagar o serviço.

A segunda definição de Zeithalm (1988) é que valor é tudo o que eu quero em um produto ou serviço, que considera as vantagens percebidas como o ponto central de decisão. Assim, existem duas técnicas de precificação: (1) a precificação por prestígio, utilizada em casos de serviços de alta qualidade ou que gerem *status* social com a compra, de forma que o alto preço é valorizado pelos componentes extras oferecidos; e (2) precificação por desnatamento, comum no lançamento de novos serviços que apresentam melhorias significativas quanto aos oferecidos anteriormente, dessa forma justificando a adoção de preços elevados.

A terceira definição de valor consiste em afirmar que valor é a qualidade que eu obtenho pelo preço que pago, representado pelo equilíbrio entre os dispêndios monetários e os benefícios envolvidos na transação. Nessa abordagem, as técnicas existentes para precificação são: (1) precificação por valor, envolvendo o oferecimento de serviços desejados por diversos clientes a um preço inferior do que custariam individualmente, assim os aspectos principais no serviço estão presentes e o consumidor paga um preço menor do que o usual; e (2) precificação por segmentação de mercado, representada pela definição de preços diferentes para

diferentes grupos de consumidores de acordo com suas exigências específicas e níveis de qualidade necessários.

Por fim, a quarta e última definição de valor apresentada por Zeithalm (1988) é de que valor é tudo o que eu obtenho pelo que dou em troca, ampliando a definição anterior ao englobar todos os sacrifícios, monetários e não monetários, envolvidos. Assim, são três as técnicas apresentadas: (1) enquadramento do preço, que consiste na organização do preço para que o cliente consiga reconhecer o valor envolvido, uma vez que não possui preços de referência; (2) preço amarrado, que ocorre quando a venda agrupa um conjunto de serviços, permitindo maior percepção de valor pelo cliente e permite economias de custo para a empresa; e (3) precificação baseada em resultados, comum quando o resultado é importante e a incerteza é elevada, podendo ser observada quando a remuneração da empresa é calculada com base numa porcentagem do benefício auferido pelo consumidor.

O QUADRO 2 abaixo apresenta um resumo das técnicas de precificação sugeridas para cada definição de valor apresentadas anteriormente.

QUADRO 2 – TÉCNICAS DE PRECIFICAÇÃO E DEFINIÇÕES DE VALOR

Definição de valor	Técnica de precificação
Valor é preço baixo	Descontos
	Precificação psicológica
	Precificação sincronizada
	Precificação de penetração
Valor é tudo o que quero em um serviço	Precificação por prestígio
	Precificação por desnatamento
Valor é a qualidade que obtenho pelo preço que pago	Precificação por valor
	Precificação por segmentação de mercado
Valor é tudo o que obtenho pelo que dou em troca	Enquadramento do preço
	Preço amarrado
	Precificação baseada em resultados

FONTE: Zeithaml *et al* (2014)

2.2 PRECIFICAÇÃO DE SERVIÇOS COM BASE EM ARTIGOS ACADÊMICOS

A temática de precificação de serviços vem sendo abordada e explorada no meio acadêmico devido a representatividade que o setor apresenta na economia nacional e internacional. No levantamento realizado para este artigo, foram elencados dois artigos acadêmicos publicados, o primeiro analisando a precificação de novos serviços em pequenas e médias empresas, e o segundo com enfoque na precificação de serviços de consultoria empresarial.

2.2.1 Precificação de novos serviços em pequenas e médias empresas

Ao analisar a precificação de novos serviços em pequenas e médias empresas, Nobre *et al* (2016) buscaram identificar as “condições que levaram à adoção de três novas estratégias de precificação de serviços, a saber: desnatação, penetração ou preço competitivo”.

Segundo os autores, a desnatação ocorre com o foco em preços iniciais altos, com vista a obter resultados financeiros elevados em um curto período de tempo. Tal estratégia é preferida por serviços inovadores e de alta qualidade, sendo um pressuposto o desejo de transmitir prestígio pelo preço praticado. Já o preço competitivo caracteriza-se por um preço de entrada semelhante ao praticado pelos concorrentes, sendo comum em mercados com elevada concorrência e com baixa diferenciação nas ofertas. Por fim, a estratégia de penetração prega a adoção de preços iniciais inferiores com o objetivo de auferir um número elevado de vendas para permitir bons resultados, sendo muito adotado quando os serviços não são diferenciados.

A partir dos resultados obtidos no artigo, Nobre *et al* (2016) puderam concluir que as pequenas empresas adotam com mais frequência a estratégia de desnatação, uma vez que a proximidade com o mercado consumidor permite a entrega de um serviço personalizado e voltado para as reais necessidades dos clientes. Já as médias empresas tendem a adotar preços competitivos visando o aumento da participação no mercado e a sustentabilidade da organização no médio e longo prazo. Em ambos os casos, os autores perceberam com os resultados que a condição que tende a explicar a adoção das estratégias pelas empresas estudadas relaciona-se com a demanda, dentre os quais “seu potencial crescimento, o grau de percepção em relação ao serviço em si e aos preços praticados no mercado, e a elasticidade do preço” (NOBRE *et al*, 2016).

2.2.2 Precificação de serviços de consultoria

Em seu estudo, Santos *et al* (2008) objetivaram “reunir conceitos e descrições de algumas estratégias de apreçamento preconizadas pela área de marketing (...) e verificar a adequação quando aplicadas na precificação de serviços de consultoria empresarial”.

As estratégias de precificação que os autores acreditam ser aplicáveis para os serviços de consultoria empresarial foram: (1) penetração, com o uso de preços

iniciais inferiores aos praticados a fim de não deixarem de fechar negócios e possibilitar a entrada no mercado; (2) apreçamento neutro, sem que o preço praticado destoasse dos praticados pela concorrência; (3) apreçamento baseado em valor, na qual o enfoque deve ser na geração e comunicação de valor para o cliente a cada venda; e (4) preço de referência ou comparação, que deve ser analisada quando o cliente está munido de informações que permitem comparação de preços entre prestadores de serviços. Segundo o estudo, o apreçamento neutro e o preço de referência ou comparação são parcialmente aplicáveis aos serviços de consultoria empresarial, devido a especificidades do setor, como a dificuldade de obter uma comparação de preços exata e fiel ao mercado.

Com relação a precificação baseada em valor, Santos *et al* (2008) citam os três princípios definidos por Kaerney (2004) para sustentar um preço justo, sendo eles: (1) definir valor a partir do ponto de vista do cliente; (2) evidenciar que o produto é a melhor alternativa existente no mercado; e (3) descrever todas as fontes de valor.

Para os autores, “se uma proposta de serviço não for bem desenvolvida, com descrição pormenorizada do que pretende realizar e argumentos objetivos de quanto benefício poderá trazer ao seu potencial contratante, o trabalho terá poucas chances de ser realizado, por falta de comunicação eficiente de seu valor” (SANTOS *et al*, 2008).

O trabalho também cita a Resolução do Conselho Federal de Contabilidade 857/1999, que elenca orientações para estabelecer critérios e preços, chamados de honorários profissionais. São elas: (1) estimar as horas para realizar o trabalho, não podendo ser sub ou superestimada de modo a prejudicar a precificação; (2) analisar o valor do objeto, visto que esse influencia o preço do serviço, o risco financeiro e as responsabilidades civis; (3) determinar o benefício a ser gerado, com vista a evidenciar a responsabilidade do prestador; (4) destacar a qualificação pessoal; (5) avaliar o grau de risco e de complexidade envolvidos, uma vez que o valor deve ser diferente quando esses dois critérios são maiores; e (6) considerar o prazo de recebimento.

Munidos das informações apresentadas anteriormente, Santos *et al* (2008) apresentam etapas para a precificação dos serviços e apresentação das propostas. As etapas propostas são as seguintes: (1) ouvir as necessidades e preferências dos clientes; (2) especificar os serviços a serem executadas durante a prestação; (3)

confirmar o entendimento e as percepções, de forma a assegurar um controle de qualidade sobre o que foi solicitado pelo cliente; (4) descrever todas as etapas de desenvolvimento, permitindo visualizar produtos e benefícios parcialmente; (5) descrever os recursos necessários; (6) comunicar os benefícios aos clientes, enumerando o que será proporcionado, tanto os benefícios tangíveis quanto intangíveis; e (7) apresentar o preço, devendo refletir o valor pela complexidade, pelo risco e pelos benefícios prometidos quanto feita adequadamente.

Por fim, Santos et al (2008) concluem que:

A estratégia de apreçamento baseada em valor, além de propiciar uma comunicação de melhor qualidade entre o prestador de serviço e o cliente, seu processo de elaboração oferece elementos que contribuirão para assegurar a qualidade dos serviços e das relações fornecedor-comprador, na medida em que exige especificações e possivelmente métricas de aferição de desempenho e satisfação. (SANTOS *et al*, 2008, p. 52).

3 METODOLOGIA

Previamente a elaboração do trabalho, foi realizada uma análise da empresa a fim de identificar falhas e oportunidades de melhorias que pudessem melhorar os resultados auferidos. Para tanto, foram realizadas conversas com o proprietário da organização e foram analisados os principais motivos que levaram ao não fechamento de novos contratos com os próprios clientes. Assim, foi constatado que a empresa estava deixando de prestar novos serviços devido à formulação do preço sem critérios objetivos e previamente conhecidos, pela falta de comunicação dos componentes da precificação e pela dificuldade em comparar os resultados a serem obtidos com o serviço com o dispêndio financeiro a ser realizado.

Para a realização do trabalho de intervenção, será realizado, inicialmente, um levantamento bibliográfico em livros didáticos e em artigos acadêmicos publicados para elencar as abordagens sugeridas e percebidas de precificação de serviços, voltando a análise para empresas de consultoria e para as de pequeno e médio porte. Em seguida, será apresentado o contexto em que a empresa-alvo se insere, principalmente no que diz respeito à definição de valor que seus clientes adotam. Por fim, com base nas informações coletadas e apresentadas, será formulado um processo de precificação adequado à realidade e às especificidades da empresa-alvo.

A seleção dos livros didáticos utilizados foi baseada na bibliografia adotada pelos professores do curso de Administração matutino da Universidade Federal do

Paraná no período entre 2012 e 2015 para as disciplinas de Fundamentos de Marketing, Administração de Marketing, Planejamento e Estratégia de Marketing e Administração de Varejo e Serviços. Dentro os autores dos livros selecionados encontram-se Phillip Kotler, O. C. Ferrel, Valerie Zeithaml e Flávio e André Torres Urdan.

Já a seleção dos artigos acadêmicos utilizados foi realizada através do site de busca de artigos acadêmicos Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) utilizando como palavras de busca o termo “precificação” e, em seguida, localizando os artigos relacionados com serviços e com consultoria.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 CONTEXTO DA EMPRESA-ALVO

A empresa-alvo do artigo atua com consultoria em engenharia, oferecendo também serviços gerenciamento de projeto. As consultorias ofertadas visam a geração de economias nos processos de planejamento e execução das obras, através de *softwares* especializados que permitem a identificação de falhas e empecilhos que tendem a encarecer as obras durante a execução, devido a custos adicionais não planejados. Seu mercado alvo é composto por empresas de construção civil, escritórios de arquitetura e também empresas ou pessoas físicas que pretendem realizar obras menores e mais simples. De forma a permitir a apresentação e o detalhamento do ambiente interno e externo da organização analisada, o QUADRO 3 a seguir apresenta a análise SWOT da empresa-alvo.

QUADRO 3 – ANÁLISE SWOT DA EMPRESA-ALVO

Forças	Fraquezas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiência profissional - atuação no setor de engenharia civil a mais de 30 anos 2. Proposta de redução de custos com o gerenciamento de projetos 3. Inovação tecnológica, aliando os projetos com sustentabilidade e normas de desempenho 4. Bom relacionamento com fornecedores e prestadores de serviços 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Custo elevado em softwares e treinamento 2. Alta dependência de terceiros devido à falta de estrutura
Oportunidades	Ameaças
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atual conjuntura econômica está valorizando a redução de custos dos empreendimentos 2. Inovação em tecnologia como atrativo de mercado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura de baixo investimento em projeto 2. Consultoria é pouco privilegiada no setor 3. Empresas concorrentes com escopo inferior, prejudicando a imagem do serviço em si 4. Desconhecimento das tecnologias de gerenciamento de projetos e de projetos em 3D

Fonte: O autor (2018)

Tendo em vista que o serviço ofertado visa a redução de custos para o cliente, ou seja, há um resultado significativo e importante para o beneficiário, e que pode haver um grau de incerteza quanto ao atingimento de tais economias propostas, acredita-se que, dentre as definições de valor propostas por Zeithaml (1988) apresentadas anteriormente, a que mais se adequa ao público-alvo da organização analisada é de que valor é tudo o que eu obtenho pelo que eu dou em troca.

Também é válido destacar que a empresa-alvo possui custos fixos controlados periodicamente, permitindo que esses possam ser utilizados com assertividade e precisão, caso necessários para o processo de precificação dos serviços. Dentre esses custos, pode-se citar: (1) com pessoal; (2) tributários; (3) com serviços especializados, tais como contabilidade, marketing e tecnologias de informação; e (4) com *softwares*.

4.2 PROCESSO DE PRECIFICAÇÃO PROPOSTO

O processo de precificação proposto para a empresa-alvo basear-se-á em duas premissas, baseadas nas informações apresentadas nas seções anteriores: (1) a existência de custos rastreáveis, que devem ser analisados para a sustentabilidade e viabilidade do negócio; e (2) a definição de valor como tudo o que se obtém pelo que é dado em troca, dada a importância destacada no artigo a respeito da precificação em serviços de consultoria e à relevância que o benefício pretendido exerce nos clientes.

Assim, o preço praticado pela empresa pode ser composto de três partes. A primeira, relacionada aos custos, representaria uma taxa por serviço, calculada com base no tempo despendido para a realização do empreendimento e em um valor de tempo que contemple os custos elencados. Tal taxa a ser utilizada terá os componentes apresentados no QUADRO 4 a seguir.

QUADRO 4 – COMPONENTES DA TAXA POR SERVIÇO DA EMPRESA

Componente	Descrição
Horas do consultor	Horas despendidas pelo consultor para a realização do trabalho, seja com o trabalho efetivo ou com reuniões com clientes e parceiros para definições necessárias ou complementações de informações
Custo do escritório	Custos envolvidos com a manutenção dos sistemas de comunicação da empresa, tais como e-mail e telefones, bem como os custos com a equipe de apoio administrativo
Custos com marketing	Custos despendidos na divulgação da marca em diversos canais, como redes sociais, revistas e vídeos institucionais
Custos com sindicatos e com conselhos	Recursos despendidos com sindicatos de empregados e com conselhos, em especial o Conselho Regional de Engenharia e Agronomia
Tarifas bancárias	Custos para manutenção da conta da empresa e para a emissão dos boletos para pagamento

Fonte: O autor (2018)

Além dos componentes do QUADRO 4 acima, existem os tributos a serem recolhidos, que são incidentes sobre o valor das notas fiscais emitidas. Visto que a empresa-alvo atualmente se enquadra dentro do Simples Nacional – regime tributário diferenciado e simplificado para microempresas e empresas de pequeno porte – apenas uma guia de tributos é gerada, compilando Imposto de Renda, Contribuição Social sobre o Lucro Líquido, Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social, Programa de Integração Social, Imposto sobre Serviços, entre outros. Atualmente, a alíquota aplicada sobre o valor das notas fiscais emitidas é de aproximadamente 17,72%, representando, assim, o percentual dos recebimentos que são recolhidos como tributos. Além dos incidentes diretamente sobre a nota fiscal, a empresa-alvo ainda recolhe tributos incidentes sobre a folha de pagamentos dos colaboradores e sobre o pró-labore dos sócios, como o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço e a Guia da Previdência Social.

A taxa por serviço, então, pode ser calculada pela seguinte fórmula.

$$\text{Taxa por serviço} = \left[(\text{Horas do consultor} \times \text{horas a serem contratadas}) + \left(\frac{\sum \text{custos fixos}}{20} \times \text{número de dias de trabalho} \right) \right] + \text{Tributos}$$

Na fórmula foram utilizadas as seguintes premissas: (1) os custos fixos compreendem todos os componentes da taxa por serviço apresentados no Quadro 4, com exceção das horas do consultor; (2) foi utilizado como divisor dos custos fixos o número médio de dias úteis em um mês equivalente a 20 dias; e (3) os tributos são

somados ao final, correspondendo a multiplicação do resultado obtido pelos cálculos anteriores e a alíquota de 17,72% aplicável a empresa-alvo.

A segunda compreenderia uma precificação baseada em resultados, representada por um percentual da economia proporcionada no projeto e na obra. A vinculação ao resultado final da consultoria permite que os clientes sintam-se mais seguros quanto a contratação, uma vez que a empresa-alvo somente recebe parte da sua remuneração caso cumpra o contrato e obtenha resultados positivos prometidos para a contratante.

A economia proporcionada no projeto e na obra é calculada pela diferença entre o orçamento inicial que o cliente possui acerca de determinado empreendimento e o orçamento proposto pela empresa após a realização da consultoria e do gerenciamento do projeto. Após esse cálculo, a empresa-alvo pode aplicar os percentuais apresentados no QUADRO 5 a seguir de acordo com o valor da economia proporcionada.

QUADRO 5 – PERCENTUAIS A SEREM APLICADOS DE ACORDO COM O VALOR DA ECONOMIA PROPORCIONADA

Percentual a ser aplicado	Valor da economia proporcionada
8%	Até R\$ 250.000,00
6%	Entre R\$ 250.000 e R\$ 1.000.000,00
5%	Acima de R\$ 1.000.000,00

Fonte: O autor (2018)

A terceira parte do preço praticado corresponde aos custos com projetos arquitetônicos e com modelagens em 3D a depender das necessidades do serviço, a serem contratados com empresas terceiras e parceiras da empresa-alvo do trabalho. Os custos de tais projetos e modelagens seriam acrescidos ao valor da taxa por serviço total calculado anteriormente, visto que correspondem a custos a serem repassados a tais empresas terceirizadas. É importante que essa informação seja explicitada durante a apresentação da proposta de preços para que o cliente possa escolher entre realizá-los com as organizações indicadas ou buscar outras opções no mercado.

Em adição às três partes do preço praticado, a empresa-alvo pode acrescentar uma taxa de urgência, a depender da necessidade do cliente em obter a consultoria em um prazo inferior a um mês, que corresponde ao prazo mínimo para a realização da consultoria e do gerenciamento dos projetos. Ou seja, se o cliente tiver maior urgência em receber os resultados da consultoria, a taxa seria aplicada

sobre preço final apresentado como um adicional. O QUADRO 6 a seguir apresenta as taxas a serem praticadas de acordo com o número de semanas requeridas pelo cliente para a entrega do serviço.

QUADRO 6 – PERCENTUAIS A SEREM APLICADOS DE ACORDO COM A URGÊNCIA DO CLIENTE PARA A ENTREGA

Entrega em até	Taxa de urgência a ser aplicada
1 semana	15%
2 semanas	12%
3 semanas	9%
4 semanas	7%

Fonte: O autor (2018)

A TABELA 1 abaixo traz uma tabela a ser disponibilizada em formato Excel para a empresa-alvo para auxiliar nos cálculos da precificação dos produtos. Os valores utilizados são fictícios, apenas para exemplificar o uso. A tabela compila as partes de taxa por serviço e custo com projetos arquitetônicos e modelagens em 3D, uma vez que a segunda parte referente ao percentual da economia proporcionada só pode ser auferida ao final da prestação do serviço, podendo apenas ser apresentado o QUADRO 5 para informar os clientes.

TABELA 1 – CÁLCULO DA PRECIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS DA EMPRESA-ALVO

TABELA DE PRECIFICAÇÃO DA EMPRESA-ALVO					
Cliente	Construtora Y	Preço total do serviço	R\$ 10.766,83		
DETALHAMENTO DA PRECIFICAÇÃO					
CUSTO FIXO		CUSTO DO CONSULTOR		CUSTOS COM PROJETOS	
Custos do Escritório	R\$ 1.000,00	Valor da hora por consultor	R\$ 200,00	Custo do projeto arquitetônico 1	R\$ 1.500,00
Custos com marketing	R\$ 800,00	Horas contratadas	20	Custo do projeto arquitetônico 2	R\$ 1.000,00
Custos com sindicatos e conselhos	R\$ 200,00			Custo da modelagem 3D 1	R\$ 2.350,00
Tarifas bancárias	R\$ 100,00			Custo da modelagem 3D 2	R\$ 590,00
Custo fixo total	R\$ 2.100,00	Custo total do consultor:	R\$ 4.000,00		
Custo fixo diário	R\$ 105,00				
Número de dias de trabalho	5				
Tributos a serem recolhidos sobre o valor da nota fiscal	17,72%				
	R\$ 801,83				
TAXA POR SERVIÇO	R\$	5.326,83	CUSTO TOTAL COM PROJETOS	R\$	5.440,00

Fonte: O autor (2018)

Também é interessante que a empresa adote as etapas da proposta apresentadas por Santos *et al* (2008) na revisão da literatura, a fim de apresentar detalhadamente o serviço a ser entregue e também os critérios de precificação utilizados. A adoção dessa prática permitiria um melhor relacionamento com os consumidores e facilitaria a obtenção de novos negócios, pela maior comunicação e transparência nas informações transmitidas.

Assim, o processo de precificação sugerido permite que sejam adotadas práticas direcionadas aos motivos elencados na metodologia para o não fechamento de novos contratos. Primeiro, a formulação do preço sem critérios objetivos e previamente definidos foi substituída pela precificação com a combinação da taxa por serviço, com o percentual da economia proporcionada e com o custo dos projetos arquitetônicos e de modelagens em 3D realizados por empresas terceirizadas. Em seguida, a falta de comunicação dos componentes seria superada pela adoção das etapas da proposta de Santos *et al* (2008), de acordo com a sugestão realizada. Por fim, a dificuldade de comparação dos resultados futuros com os dispêndios pelo serviço seria relativizada uma vez que parte do preço estaria diretamente relacionada com a aferição de resultados positivos, através do percentual da economia efetivada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo é definir um processo para a precificação de serviços de consultoria, indicando os elementos necessários para a empresa-alvo do estudo. Com base no levantamento bibliográfico realizado em livros didáticos e artigos científicos, foi possível elencar três elementos para a formação de preços na organização.

O primeiro diz respeito a taxa por serviço, a ser calculada com base nos custos fixos mensais da empresa e no preço da hora do consultor, permitindo a sustentabilidade financeira da empresa. O segundo elemento refere-se a um percentual a ser aplicado sobre a economia proporcionada com o serviço, visando trazer segurança ao cliente de que a empresa entregará o que foi acordado em contrato, uma vez que o recebimento está condicionado ao resultado proporcionado. Por fim, o terceiro elemento relaciona-se com os custos com projetos arquitetônicos e modelagens 3D a serem repassados aos parceiros terceirizados da empresa-alvo, sendo permitido ao cliente buscar outras opções de contratação no mercado.

Além disso, sugere-se que a empresa adote as etapas da proposta apresentadas por Santos *et al* (2008) na revisão da literatura, para apresentar com mais detalhes as propostas, a fim de melhorar o relacionamento com os clientes e facilitar a obtenção de novos contratos.

Assim, o processo de precificação sugerido, aliado com as etapas sugeridas na apresentação da proposta, visa a maior assertividade dos preços adotados e um maior número de contratos firmados, uma vez que o preço estará atrelado ao desempenho da organização e será realizada uma apresentação detalhada e transparente aos clientes.

REFERÊNCIAS

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução nº 857/1999 - NBC P 2. Reformula a NBC P 2, denominado - **Normas Profissionais do Perito**. Brasília: 1999.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2009

KEARNEY, A. T. **O que o consumidor valoriza?** HSM Management, n. 44, maio-junho 2004, p.36-43. São Paulo: 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

NOBRE, L. H. N.; MACEDO, A. F. P.; KATO, H. T.; MAFFEZZOLLI, E. C. F. **Estratégias de Precificação de Novos Serviços em Pequenas e Médias Empresas**. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 9, n. 3, p. 3-20, 2016.

QUINN, J. B.; BARUCH, J. J.; PAQUETTE, P. C. **Technology in Services**. Scientific American, v. 257, n. 6, p. 50-58, 1987.

SANTOS, N. J. D.; DUCATI, E.; BORNIA, A. C. **Precificação de consultoria empresarial com a contribuição das estratégias de apreçamento**. Revista Catarinense da Ciência Contábil, v. 7, n. 21, p. 41-52, 2008.

SEBRAE. **Acerte na precificação de seu produto ou serviço**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/acerte-na-precificacao-de-seu-produto-e-servico,8038a9f08a446410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 01/07/2017.

SEBRAE. **Marketing de serviços: uma visão baseada nos 8 Os**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/marketing-de-servicos-uma-visao-baseada-nos-8-ps,a799a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 04/09/2017.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do Composto de Marketing: Visão Integrada de Produto, Preço, Distribuição e Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2013.

VETTORAZZO, L.; PERRIN, F. **Setor de maior peso no PIB, serviços caem com menor consumo das famílias**. Folha de São Paulo. 07 de março de 2017. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/03/1864276-setor-de-maior-peso-no-pib-servicos-caem-com-menor-consumo-de-familias.shtml>>. Acesso em: 01/07/2017.

ZEITHAML, V. A. **Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence.** Journal of Marketing, v. 52, 1988.

ZEITHAML, V. A.; BITMER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente.** Porto Alegre: AMGH, 2014.