

# FORMAÇÃO DE PREÇOS EM EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS – O CASO DE UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE LOGÍSTICA JURÍDICA

Eduardo DihlRoithmann - Universidade Federal Rio Grande do Sul (UFRGS)

[eroithmann@gmail.com](mailto:eroithmann@gmail.com)

Francisco José Kliemann Neto - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

[kliemann@producao.ufrgs.br](mailto:kliemann@producao.ufrgs.br)

## RESUMO

*Este artigo propõe uma sistemática de formação de preços para empresas do setor de serviços, aplicada a uma empresa do setor de logística jurídica. Para isso, é feita inicialmente uma revisão da literatura sobre serviços, com um foco maior na terceirização, contexto no qual se insere a logística jurídica. Além disso, também são revisados os métodos de formação de preços presentes na literatura, bem como suas relações com os principais métodos de custeio. Posteriormente, é apresentada a metodologia de trabalho, que é constituída por 4 etapas: diagnóstico, análise de custos, análise do mercado e operacionalização. Dentre os resultados, destaca-se o estabelecimento de um processo de formação de preços, que cruza informações de custeio da empresa com margens de lucro definidas para cada segmento de mercado. Os preços gerados são então comparados aos resultados financeiros obtidos a cada mês, em um processo de revisão periódica, seguindo a lógica da melhoria contínua.*

**Palavras-chave:** *serviços; formação de preços; melhoria contínua*

## ABSTRACT

*This paper proposes a systematic process for price formation for companies in the service sector, applied to a company in the legal logistics sector. For this, a literature review is initially made on the service sector, with a greater focus on outsourcing, in which legal logistics is inserted. In addition, the main methods of price formation are reviewed, as well as their relationships with the most used costing methods. Subsequently, the work methodology is presented. It is consisted of 4 steps: diagnosis, cost analysis, market analysis and operationalization. Among the main results, it is worth mentioning the establishment of a price formation process, which crosses costing information with defined profit margins for each market segment. The prices are then compared with the financial results updated each month, in a process of periodic review, following the logic of continuous improvement.*

**Key words:** *service sector; price formation; continuous improvement*

## 1. Introdução

A alta competitividade do mercado atual e as constantes evoluções tecnológicas vêm exigindo que as empresas façam uma série de melhorias e adaptações em suas práticas de gestão. A margem de erro é cada vez menor, obrigando-as a eliminar perdas, reduzir custos e manter a qualidade de seus produtos a fim de competir efetivamente no mercado. Segundo Gomes, Colauto e Moreira (2009), a formação adequada dos preços cobrados por produtos e serviços é um fator determinante para a sobrevivência de uma empresa. Nichele e Milan (2006) e Ramos, Maya e Bornia (2005) corroboram essa relevância ao afirmar que o preço bem formado é essencial para o sucesso de qualquer empresa e que consiste ainda na melhor maneira de maximizar os seus lucros.

Durante muito tempo, o preço foi visto como uma mera reflexão dos custos de uma empresa à uma margem de lucro desejada. Mas no contexto atual de globalização e competitividade agressiva, essa estratégia é insuficiente. É preciso cada vez mais considerar outros fatores, como questões estratégicas, preços dos concorrentes, potenciais produtos substitutos e, sobretudo, o próprio consumidor. Diamantopoulos (2005) destaca que o preço está relacionado diretamente com o poder de compra dos consumidores, variando de acordo com a capacidade e a disposição de compra dos mesmos.

Crepaldi (2009) corrobora essa nova realidade definindo o processo de formação de preço como resultante de três fatores: custo, demanda e concorrência. O preço tornou-se uma vantagem competitiva, seja do ponto de vista quantitativo, na comparação entre preços de concorrentes, ou qualitativo, em relação à qualidade percebida de produtos e serviços diferentes e ao posicionamento mercadológico da empresa frente a seus concorrentes (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCEY, 2001).

Mesmo sendo um elemento chave na estratégia de uma empresa, a formação de preços, em suas mais diversas formas, não é tratada de forma suficientemente ampla na literatura científica (NICHELE e MILAN, 2006) e (DIAMANTOPOULOS, 2005). Para Hoffman, Turley e Kelley (2002), dentre os tradicionais componentes do *mix* de marketing – preço, produto, praça e promoção – o preço é o mais complexo. Ainda assim, segue sendo uma das áreas mais negligenciadas do marketing.

As estratégias de formação e gestão de preços, bem como a intensidade das mudanças tecnológicas e competitivas, variam muito de acordo com o negócio, o tamanho e a localidade da empresa estudada. A precificação de produtos e a de serviços, por exemplo, é bem

diferente (HOFFMANN, TURLEY e KELLEY, 2002). O estudo da formação de preços no setor de serviços vem ganhando relevância graças ao destaque crescente desse setor na economia e à maior complexidade envolvida na formação de preços, em que o *output* é mais suscetível à variabilidade e à subjetividade na percepção dos clientes em comparação aos produtos.

Dentre os diferentes ramos do setor de serviços, muitos deles surgiram recentemente devido a inovações tecnológicas ou a novas necessidades de consumo. O setor de logística jurídica, ainda inexplorado na literatura, é um deles. Além de ser uma novidade, esse setor tem como características uma alta variabilidade de operações e a customização de serviços, o que torna a formação de preços uma atividade desafiadora.

Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é propor uma sistemática de precificação para empresas de serviços em geral, detalhando sua adaptação para o caso particular de prestadoras de serviços de logística jurídica. Para isso, serão estudados os principais métodos de precificação disponíveis na literatura, analisando-os criticamente e visando adaptá-los da melhor maneira possível à realidade muitas vezes complexa do setor de serviços. Essa discussão será então ajustada à realidade particular de uma empresa de médio porte, com menos de 10 anos de existência, especializada em logística para serviços jurídicos e com atuação no Brasil inteiro. O maior desafio, comum a muitas empresas do setor de serviços, é lidar com a complexidade dos serviços prestados: ela presta diferentes modalidades de serviços, com preços e custos operacionais que variam de acordo com a região do país, e o método de precificação deverá ser suficientemente simples para ser implementado e aceito pelos potenciais usuários.

Este artigo é organizado em cinco seções: após a presente (i) introdução, em um (ii) referencial teórico, que apresenta os principais conceitos utilizados; (iii) uma seção reservada à metodologia, que descreve o planejamento das etapas do trabalho; (iv) uma parte reservada à discussão dos resultados encontrados na aplicação do estudo; (v) um capítulo de conclusão com as principais lições tiradas do trabalho.

## **2. Referencial teórico**

Nessa etapa, serão apresentados, com base na literatura existente, os principais temas abordados ao longo do estudo. Primeiramente, busca-se uma melhor compreensão do setor de serviços e a inserção da atividade de logística jurídica nesse segmento. Em seguida, será

apresentada uma revisão conceitual sobre a formação de preços, bem como sobre a análise de custos, essencial à precificação no caso estudado.

## **2.1. Gestão de serviços e a prática do Direito**

O setor de serviços, já há algum tempo, vem apresentando expressivo crescimento, tanto em nível nacional quanto global. Basta refletir na crescente influência dos serviços nas economias das nações e no comércio como um todo. Em todos os dias, pelo menos uma das atividades que todos nós realizamos está relacionada diretamente ao setor de serviços.

Definir um serviço é uma tarefa complexa, devido à grande variedade de atividades incluídas. Noland et al. (2012) destacam, ainda, que é mais difícil visualizarmos um serviço do que um processo industrial ou agrícola, graças à diferença de tangibilidade. Mais difícil ainda é distinguir um serviço "puro" de um produto "puro", pois a aquisição de um produto geralmente é acompanhada de um serviço, e vice-versa (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005). A definição de serviços mais aceita, segundo Grönroos (2003), é a de um processo que consiste em uma série de atividades, mais ou menos intangíveis, que buscam resolver determinado problema que normalmente ocorrem nas interações entre clientes e funcionários de serviços e/ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços. Para Kotler (1998), o serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra, essencialmente intangível e sem resultar na propriedade de nada.

Kotler (1998) afirma ainda que os serviços podem ser classificados quanto ao grau de interação e personalização ou quanto ao grau de intensidade de mão de obra, que variam conforme o grau de relacionamento que a empresa deseja ter com seus clientes e o tipo de serviço por ela prestado. Essiget et al. (2015) afirmam que os serviços mais complexos são aqueles que exigem alto grau de interação e de personalização, bem como um profundo conhecimento, como é o caso dos serviços jurídicos. Para Junqueira (2005), o direito é uma das especializações mais complexas, dado que ele estuda praticamente tudo o que existe na sociedade.

Os serviços jurídicos, segundo Essiget et al. (2015), são todos os serviços envolvendo questões legais, como consultas, opiniões e processos, prestados por profissionais especializados, como advogados, para empresas ou pessoas físicas. Junqueira (2005) afirma que a maioria dos serviços é prestada por escritórios especializados, mas que muitas empresas também optam por ter um departamento jurídico próprio.

## **2.2. A terceirização de serviços e o surgimento da logística jurídica**

Com um mercado cada vez mais competitivo, as empresas de serviços estão sempre em busca de mudanças que possam lhes trazer vantagens competitivas, como melhor qualidade ou menores preços. Segundo Essiget al. (2015), nesse contexto, a terceirização de certas atividades tornou-se uma tendência no mundo empresarial. Um provedor de serviços terceirizados é definido por Yang (2014) como uma empresa que presta serviços a outras, através da substituição de funções pertencentes a essas, em uma relação contratual que pode oferecer desde alguns serviços pontuais até soluções complexas e avançadas.

Devido à natureza complexa e custosa de sua atividade, a logística domina o setor de prestadores de serviços terceirizados. Yang (2014) afirma que a prática de terceirizar a logística está espalhada em empresas de todos os setores e que mais de 400 das 500 maiores empresas do mundo à época terceirizavam parte significativa de suas atividades logísticas. Dentre os principais motivos para terceirizar atividades - no caso da logística - o autor considera a redução de custos de transporte e de pessoal, a melhora no atendimento ao consumidor, a melhor integração da cadeia de suprimentos e a melhora da produtividade. Karatzaset al. (2016) vão além, afirmando que terceirizar as atividades logísticas não é apenas sobre redução de custos, mas também uma questão estratégica, já que há uma facilitação da expansão para novos mercados - uma vez que se espera que a operadora logística tenha uma abrangência maior do que a empresa que a contrata - e uma flexibilização quanto aos objetivos futuros da empresa, que são cada vez mais incertos.

Apesar de a maior parte da literatura tratar da terceirização da logística, Essiget al. (2015) lembram que a tecnologia está permitindo que cada vez mais setores de serviços tenham atividades terceirizadas, inclusive aqueles que envolvem o uso intenso do conhecimento, como é o caso dos serviços jurídicos. Devido à alta complexidade dos processos jurídicos, normalmente são terceirizadas partes deles, sobretudo a parte logística. Nesse contexto, a terceirização de atividades jurídicas visa reduzir custos de deslocamento e de pessoal (NORONHA ET AL., 2016).

É nesse contexto que surgiu recentemente o setor de logística jurídica. A literatura presente ainda não trata do setor, mas seu surgimento e rápido crescimento estão diretamente relacionados à crescente terceirização de atividades, sobretudo a logística, em empresas de todos os setores, inclusive o de serviços jurídicos, conforme destacado por Essiget al. (2015). A logística jurídica consiste na realização de todas as atividades envolvidas em um

processo legal que envolvam deslocamento, como a realização de audiências e a retirada de documentos e de processos, em fóruns localizados muitas vezes fora da região de atendimento de um determinado escritório de advocacia ou setor jurídico de uma empresa. Segundo Cassiano (2008), cerca de 10% das atividades dos escritórios de advocacia são de baixa complexidade e facilmente padronizáveis, com tais audiências e retiradas entrando na conta e, portanto, podendo ser terceirizadas sem prejuízos significativos de qualidade aos escritórios e departamentos jurídicos.

O setor ganha destaque no Brasil, onde há uma grande burocracia processual e dimensões continentais, aumentando os custos de deslocamento. Uma vez que os clientes exigem dos escritórios e departamentos grande quantidade de deslocamentos durante os processos, uma solução possível é a terceirização dessas atividades logísticas para empresas especializadas, que já possuem uma rede de advogados em quase todas as cidades do país - o que acaba sendo mais barato e rápido para um escritório ou departamento jurídico do que o deslocamento de uma equipe de uma cidade a outra.

Por ser um setor novo e pela natureza de sua atividade – os clientes não esperam uma alta qualidade, apenas querem gastar menos do que gastariam realizando as atividades eles mesmos – a precificação dos seus serviços é desafiadora. Esse é um desafio comum em prestadoras de serviços e por isso o tema será aprofundado na próxima etapa da revisão bibliográfica.

### **2.3. Formação de preços**

O preço de venda é peça-chave da estratégia da empresa, uma vez que a sobrevivência de qualquer empresa, seja pequena, média, ou grande, em qualquer setor de atuação, depende de sua correta formação (ASSEF, 2005). O preço é definido por Sardinha (1995) como o valor monetário desembolsado pelo cliente na aquisição de um produto ou serviço que satisfaça suas necessidades, e que a empresa recebe em troca no fornecimento do mesmo, na expectativa de obter lucro.

Santos (2001) diz que os objetivos da formação de preços para uma empresa são três: maximizar os lucros, atender aos anseios do mercado ao preço determinado sem reduzir a qualidade e aproveitar da melhor forma possível os níveis de produção. Já Crepaldi (2009) divide os objetivos da formação de preços em três grupos: financeiros (maximizar lucro, obter maior retorno sobre investimento, obter ganhos de escala, encorajar pagamentos à vista ou à prazo), mercadológicos (aumentar a fatia de mercado, obter rápido crescimento de vendas,

fazer um preço aderente à imagem que se quer passar do produto/serviço, criar interesse pelo produto/serviço) e estratégicos (evitar entrada de novos concorrentes e/ou produtos substitutos, ter um preço considerado justo pelo mercado, dar sinais à concorrência).

Em uma economia fechada, como a do Brasil até meados dos anos 1990, não havia muito a discutir sobre a formação de preços: segundo Macedo e Rosada (2006), bastava adicionar a margem de lucro desejada aos custos operacionais da empresa. Porém, com a abertura da economia e o desenvolvimento tecnológico, as empresas passaram de produtoras de preços a tomadoras de preços do mercado, ainda segundo Macedo e Rosadas (2006), já que o aumento da competitividade forçou as empresas a adaptarem os seus preços àquilo que o mercado estaria disposto a pagar, transformando a equação do preço do tradicional "preço=custo+lucro" em "lucro=preço-custo".

Portanto, para que se forme um preço, apesar de ser essencial o conhecimento dos custos, ele não é suficiente. Para Martins (2009), é preciso saber também o grau de elasticidade de demanda, os preços de produtos concorrentes, os possíveis produtos substitutos e a estratégia de marketing da empresa; tudo isso dependendo do tipo de mercado em que a empresa atua. Sendo assim, Crepaldi (2009) e Horngenet al. (2000) afirmam que o preço é composto por três elementos centrais: custo, demanda e concorrência. Macedo e Rosadas (2006) definem a ciência de sua formação como a combinação de objetivos estratégicos com a capacidade da empresa e o momento do mercado.

Nesse contexto, Macedo e Rosadas (2006) dividem os principais métodos de formação de preços em quatro grupos de abordagens, conforme a Tabela 1: métodos baseados no mercado, métodos baseados na concorrência, métodos baseados nos custos e métodos mistos.

Nos métodos baseados no mercado, que prevalecem em mercados competitivos, o preço é formado através do valor percebido pelo cliente. Métodos desse grupo não levam em conta com detalhes os custos da empresa, mas exigem profundo conhecimento do mercado e diferem de acordo com a estratégia da empresa. Centrar-se no valor oferecido possibilita a uma organização oferecer aos clientes o que eles desejam, sendo especialmente vantajoso se a organização encontrar uma correspondência entre o que ela faz de melhor e o que o segmento de mercado valoriza (Toni e Mazzon, 2014).

| <b>Abordagens</b>    | <b>Baseadas em custos</b>                                                         | <b>Baseadas na concorrência</b>                                                                    | <b>Baseadas no mercado</b>                                                            | <b>Mistas</b>                                                                           |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Definição</b>     | Adição de uma margem de lucro pré-definida aos custos obtidos com dados contábeis | Utilizam como fonte primária os preços cobrados pela concorrência                                  | Uso do valor de um produto ou serviço ao cliente como principal fator de precificação | Combinam as abordagens anteriores                                                       |
| <b>Exemplos</b>      | Preço baseado nos custos de transferência, preço baseado no custeio variável      | Preço de oferta e preço de proposta                                                                | Precificação do valor percebido, pesquisas de mercado                                 | Combinações dos anteriores                                                              |
| <b>Pontos fortes</b> | Fácil disponibilidade de dados e maior cuidado com a estrutura interna            | Fácil disponibilidade de dados e maior cuidado com o posicionamento no mercado                     | Leva mais em conta a perspectiva do cliente                                           | Perspectiva completa dos fatores que influenciam na formação do preço                   |
| <b>Pontos fracos</b> | Não leva em conta a concorrência e o mercado. Alta vulnerabilidade                | Não leva em conta diferenciação de produtos/serviços nem as diferenças entre segmentos de clientes | Dificuldade na obtenção e interpretação dos dados                                     | Dificuldade na obtenção e interpretação de dados, além de ter difícil operacionalização |

Tabela 1 – Resumo dos principais métodos de formação de preços

Fonte: elaborado pelos autores com base no texto de Macedo e Rosadas (2006)

Já os métodos baseados na concorrência podem ser divididos em dois tipos: preços de oferta (empresa identifica o preço de um concorrente e posiciona o seu preço em relação a ele, considerando a estratégia competitiva desejada) e preço de proposta (empresa propõe um preço próprio após analisar a sua concorrência como um todo). A grande virtude desse tipo



de método é facilitar o posicionamento estratégico de uma empresa frente a seus concorrentes (BRUNI e FAMÁ, 2011).

O maior risco desses dois tipos de métodos (por concorrência e por mercado) é que o preço cobrado, por falta de profundidade na análise dos custos, pode não ser suficiente para cobri-los e assim levar a empresa a resultados negativos e até à falência.

Os métodos baseados em custos, por sua vez, são formados pela adição de uma margem de lucro pré-definida aos custos de fornecimento de um produto ou serviço. Segundo Atkinson et al. (2000), o processo de adição de uma margem que cubra as despesas variáveis e o lucro desejado é chamado de *mark-up*, que não leva em consideração o mercado e os concorrentes, como os métodos anteriores. Os diversos métodos baseados em custos diferem quanto ao método de custeio utilizado – custeio-padrão, custeio variável e custeio de transformação são 3 dos exemplos. É o tipo mais tradicional e aplicado pela maior parte das empresas, incluindo a empresa analisada nesse estudo (que usa um preço baseado no custeio variável), por ser de fácil aplicação e pelo aparente grau de proteção – a empresa não venderá produtos que lhe darão prejuízo se estiver atenta a seus custos.

Por fim, segundo Macedo e Rosadas (2006), os métodos mistos são combinações dos três grupos anteriores. Neles, a formação de preços deve aliar a análise dos custos à estratégia de mercado - levando em conta, ao mesmo tempo, a qualidade em relação às necessidades do consumidor, a possível existência de produtos substitutos a preços mais competitivos, a demanda esperada pelo produto ou serviço, o mercado de atuação e os concorrentes, além da estrutura de custos da empresa.

Ainda segundo Macedo e Rosadas (2006), o preço formado pelo valor percebido pelo cliente – preço de mercado – é frequentemente trazido como o mais eficaz pela literatura, mas assim como as outras abordagens, esse tipo de preço funciona bem por si só. Os gestores precisam estar conscientes de seus custos: não terão lucros oferecendo valor aos clientes por um preço que não cubra seus custos. Igualmente, mesmo que definam preços que os clientes considerem um bom valor, podem não chegar a lugar nenhum se os concorrentes oferecerem um negócio ainda melhor em termos de equação de valor. Em suma, os profissionais de gestão precisam considerar os três elementos – seus custos e objetivos de lucros, as estratégias de preços competitivas e o valor para o cliente – ao tomar decisões de preço. Uma visão integrada visa a aproveitar as vantagens e reduzir as limitações contidas nos diversos

enfoques teóricos de precificação de produtos, e isso é uma grande virtude da precificação em métodos mistos.

Considerando a particularidade da empresa estudada, que realiza orçamentos para uma grande variedade de serviços prestados e regiões de atendimento, cobrando preços diferenciados para diferentes segmentos de clientes, e as comparações entre métodos realizadas, pode-se concluir que a precificação mista é a abordagem que melhor se encaixa neste trabalho.

Dos três elementos básicos da formação de preços (concorrência, demanda e custo), os dois últimos serão analisados com maior grau de detalhamento, com destaque para os custos, devido ao alto grau de variação destes na empresa estudada, o que configura um risco considerável à manutenção da lucratividade.

#### **2.4. Análise de custos**

Para aplicar uma metodologia de precificação que leve em consideração os custos, é essencial conhecer melhor os princípios e métodos na literatura que compõem as sistemáticas usadas para distribuir os custos de uma empresa a seus produtos e serviços.

Informações acuradas sobre custos têm uma importância elevada e crescente no meio empresarial. Segundo Atkinson et al. (2000), uma estrutura de custeio serve para fornecer informações importantes e de maneira clara para a tomada de decisões estratégicas, além da gestão de atividades e processos dentro de uma empresa. Uma sistemática de controle de custos – ou sistema de custeio - eficiente como peça fundamental para a permanência em um mercado competitivo vem se tornando parte do cotidiano das empresas, já que pequenas economias podem gerar uma importante margem de manobra frente à concorrência quanto à formação de preços.

Para Bornia (2002), um sistema de custeio é a conjugação de princípios e métodos de custeio, e deve ser adequada ao contexto de cada empresa no momento de sua implementação. Os princípios definem a alocação dos custos aos produtos e serviços no quesito variabilidade: ainda segundo Bornia (2002), custos que variam proporcionalmente aos níveis de produção são chamados **custos variáveis**, enquanto custos que independem desses níveis são chamados de **custos fixos**. Os princípios de custeio são diferentes entre si pelo tratamento dessa variabilidade: a absorção total, princípio mais simples e utilizado na maioria das empresas pequenas e médias, como a referida neste estudo, repassa todos os custos, tanto fixos quanto

variáveis, aos produtos e serviços; a absorção parcial também repassa custos fixos e variáveis aos produtos e serviços, mas desconsidera ineficiências; o custeio variável aloca somente os custos variáveis aos produtos e serviços.

Já os métodos de custeio definem a alocação no quesito facilidade de atribuição: segundo Atkinson et al. (2000), os custos que podem ser facilmente atribuídos a um produto ou serviço são chamados **custos diretos**, enquanto custos que não possuem essa facilidade são chamados **custos indiretos**. Alguns dos principais métodos são o custo-padrão (determinação de um custo baseado em um padrão de *performance*, com enfoque em matérias-primas e mão-de-obra direta); o dos centros de custos (divide a empresa em centros de custos e aloca todas as despesas da empresa, exceto as relacionadas à matéria-prima, dos centros de custos aos produtos e serviços); o ABC, ou *Activity-Based Costing* (aloca adequadamente custos indiretos de produção de bens e serviços, através do custeio das atividades envolvidas indiretamente com os bens e serviços para depois mensurar o impacto de cada bem ou serviço em cada atividade); o TDABC, ou *Time-driven ABC* (é uma derivação simplificada do método ABC que considera o tempo como único direcionador de custos das atividades indiretas aos bens e serviços).

Neste estudo, uma atenção maior na parte dos custos indiretos será dada ao TDABC, assim como fizeram Souza et al. (2012) em seu trabalho, por ter uma maior aderência ao setor de serviços (CHEA, 2011), pelo uso de atividades, pela facilidade de alcance de informações de tempos e pela simplicidade de aplicação, já que a empresa possui baixa maturidade de gestão. Já os custos diretos serão tratados através da lógica do custo-padrão, devido à necessidade de se determinar um valor alvo para o custo de cada serviço em cada região na empresa estudada, ainda que este seja constantemente atualizado através da sistemática implementada.

### **3. Metodologia**

Esta seção do artigo está dividida em três partes: na primeira delas, será feita uma apresentação da empresa e de suas atividades; em seguida, será feita uma descrição conceitual do método de pesquisa utilizado; por fim, serão apresentadas as etapas de aplicação da metodologia.

### **3.1. Descrição do cenário**

A empresa que servirá como base para este estudo é de médio porte; pioneira e uma das líderes nacionais em logística jurídica. Fundada em 2006, a empresa tem sede em Porto Alegre e filiais em Florianópolis, Curitiba e São Paulo, além de fornecer atendimento em todo o resto do Brasil por meio de uma rede de correspondentes jurídicos conveniados.

Conforme explicado na etapa 2.2, as atividades desse setor servem de apoio aos escritórios de advocacia e departamentos jurídicos de empresas de todos os portes, que possuem sedes físicas restritas a certos locais pré-definidos, mas que possuem atividades com uma abrangência que geralmente excede à desses locais. Com isso, necessitam terceirizar certos serviços a fim de reduzir custos de transportes e/ou de pessoal. Nesse contexto, os serviços prestados pela empresa são divididos em três grandes grupos: digitalizações de processos jurídicos, fornecimento de advogados terceirizados para a realização de audiências e retiradas de documentos, como alvarás e registros.

A empresa está dividida em seis setores: um para cada uma das áreas de atuação (digitalizações, audiências e retiradas), atendimento ao cliente, financeiro e comercial. Durante o trabalho, haverá maior contato com os dois últimos, já que a determinação dos preços de venda envolverá o conhecimento do mercado e da concorrência - de abrangência do setor comercial - e os custos, organizados e distribuídos pelo setor financeiro da empresa.

### **3.2. Método de pesquisa**

Este estudo pode ser considerado uma pesquisa aplicada (GIL, 1994), já que os conhecimentos trazidos da metodologia de custeio, de precificação e de análise mercadológica serão utilizados para a solução de um problema concreto da vida moderna. A abordagem é quantitativa (GÜNTHER, 2006), ao tentar traduzir os custos e efeitos do mercado em um preço correto; o objetivo é descritivo (GIL, 1994), devido à análise e classificação de dados; é pesquisa-ação (GÜNTHER, 2006) em relação aos procedimentos, já que envolve uma pesquisa em relação aos métodos e dados em conjunto com a implementação de um método de precificação.

### **3.3. Método de trabalho**

A metodologia proposta está apoiada nos conceitos apresentados na seção anterior, mais especificamente na abordagem de precificação mista. O objetivo é combinar métodos de custeio - os métodos TDABC para custos indiretos e de custeio-padrão para custos diretos -

com uma sistemática de análise de mercado adaptável à realidade da empresa a fim de construir o modelo de precificação de serviços mais apropriado ao caso de estudo.

Dessa forma, a aplicação da metodologia foi estruturada em quatro etapas, com duração total de 21 semanas: (i) diagnóstico da situação atual, (ii) avaliação dos custos, (iii) avaliação dos fatores mercadológicos e (iv) operacionalização da sistemática de precificação.

Na primeira etapa, o objetivo será compreender com mais profundidade como funcionam os processos de prestação de cada um dos serviços e de formação dos seus preços, bem como as suas possíveis variações em diferentes regiões e clientes. O principal produto desta etapa é o mapeamento dos fatores críticos do processo de vendas e das principais variáveis a serem consideradas no custeio e na precificação de cada serviço. Serão entrevistados funcionários de cada um dos setores que representam os diferentes serviços prestados (cópias, audiências e retiradas), bem como o gerente do setor comercial. As entrevistas e a documentação dos processos terão uma duração total aproximada de 4 semanas.

Logo em seguida, será proposta uma sistemática de custeio, apoiada nos métodos do TDABC e de custeio-padrão. Para isso, serão necessárias duas subetapas: (i) análise dos custos diretos, envolvidos explicitamente com os serviços prestados e (ii) análise dos custos indiretos, ligados à estrutura fixa da empresa. Essa etapa se dará através de reuniões com a gerente financeira, para identificar as possibilidades de análise a partir dos sistemas de informação utilizados e para avaliar a melhor maneira de implementar e melhorar continuamente a sistemática de custeio proposta. O principal produto dessa etapa será a definição da distribuição dos custos por cada serviço em cada uma das regiões de atuação da empresa estudada, a fim de aplicá-los à precificação, bem como a forma pela qual eles serão medidos e controlados. Essa etapa terá duração aproximada de 5 semanas.

A etapa de avaliação dos fatores mercadológicos será feita através de encontros com os responsáveis pela área comercial abordando os principais critérios de decisão estratégica em negociações com clientes e de uma avaliação preliminar do ainda incipiente mercado de logística jurídica e das diferenças entre os diferentes grupos de clientes da empresa. O principal produto desta etapa é uma estratificação dos clientes em diferentes segmentos e identificação das características de cada um desses segmentos, a fim de definir as estratégias comerciais e consequentes margens de lucro desejadas para cada um. Essa etapa também terá uma duração aproximada de 5 semanas.

A última e mais longa etapa, com duração aproximada de 7 semanas, será a implementação de uma sistemática que combinará a avaliação dos custos da empresa com análises dos fatores mercadológicos com os quais ela está envolvida para formar os preços de venda. Essa sistemática será implementada em uma planilha eletrônica, que permitirá ao setor comercial a realização de orçamentos mais precisos que combinem os fatores avaliados. O produto esperado é uma rotina de cálculos que junte os custos médios levantados na etapa (iii) com as margens de lucro definidas na etapa (iv) por segmento de cliente via *mark-up*, a fim de gerar um preço ótimo por proposta. Além disso, espera-se estabelecer uma lógica de melhoria contínua para o processo de precificação, que será ajustado periodicamente ao se comparar os preços gerados com os resultados obtidos, assim como no estudo realizado por Faria (2014).

## **4. Resultados**

Nesta fase do trabalho será feita a aplicação da metodologia proposta, dividida nas quatro etapas propostas na seção anterior.

### **4.1. Diagnóstico da situação atual**

A primeira etapa de execução deste trabalho compreendeu um entendimento dos processos de prestação dos serviços oferecidos pela empresa estudada, seguido pela análise da situação atual da gestão da empresa no que tange à alocação de seus custos aos serviços e à formação de seus preços.

#### **4.1.1. Mapeamento dos processos**

Conforme apresentado anteriormente, os serviços prestados pela empresa estudada são divididos em três grupos: cópias, audiências e retiradas. Cada um possui diferentes modalidades de prestação e tem diferentes necessidades quanto à utilização da estrutura fixa da empresa, conforme ilustrado na Tabela 2.

Os serviços de cópias são requeridos por clientes que desejam ter uma cópia de determinado processo judicial que está em determinado fórum de justiça mas não possuem os meios para ir até o fórum presencialmente (ou os meios têm custos proibitivos). Nesses casos, o cliente envia uma solicitação à empresa estudada (ex: escritório de advocacia 'X', de Porto Alegre, necessita de uma cópia do processo 'Y', no Fórum 'Z' em Belo Horizonte). A empresa estudada então contrata um correspondente jurídico de sua rede de contatos em Belo Horizonte e este recebe um valor pré-determinado da empresa estudada para ir até o fórum, digitaliza o processo requerido e o envia à empresa. Esta deve auditar a cópia para certificar-se

da qualidade e então enviá-la através de sua equipe operacional ao cliente, que paga um valor também pré-determinado à empresa. Caso haja algum problema entre o cliente e a empresa ou entre o cliente e o correspondente, é acionado o setor de atendimento da empresa estudada.

| Serviço    | Modalidade             | Uso da estrutura                                                                            |
|------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cópias     | Cópias por Página      | > Atendimento ao cliente<br>> Contratação de correspondentes><br>Auditoria<br>> Operacional |
|            | Cópias por Ato         |                                                                                             |
|            | Cópias Urgentes        |                                                                                             |
| Audiências | Advogado               |                                                                                             |
|            | Preposto               |                                                                                             |
|            | Combo                  |                                                                                             |
| Retiradas  | Retirada de documentos |                                                                                             |
|            | Protocolos             |                                                                                             |
|            | Diligências            |                                                                                             |

Tabela 2 – detalhamento dos serviços prestados

Fonte: elaborado pelos autores

Os demais grupos de serviços têm fluxos similares, apesar de naturezas diferentes. Audiências e retiradas são requeridas quando um cliente necessita participar presencialmente de uma audiência ou retirar/protocolar um documento em um fórum, respectivamente, mas também não possui os meios para ir até o fórum presencialmente. A diferença entre esses dois últimos grupos e o serviço de cópias é a ausência de necessidade de auditoria e a diferença de intensidade no uso dos outros setores da estrutura fixa (atendimento, contratação de correspondentes e operacional). Além disso, não há diferença significativa entre os processos de prestação de diferentes modalidades de serviços ou de serviços prestados em diferentes regiões e/ou diferentes clientes dentro de um mesmo grupo, com exceção do custo de contratação do correspondente.

As diferenças de uso da estrutura física entre os 3 grupos de serviços foram estudadas com maior profundidade em cronoanálises para medir os tempos de atividade de cada setor da estrutura fixa em cada solicitação, posteriormente cruzados com a quantidade histórica de solicitações por grupo de serviços (obs: notar que como não é toda solicitação que gera um atendimento, a quantidade de solicitações para essa atividade é menor do que nas demais). Essa análise, que será utilizada posteriormente no rateio dos custos aos serviços, está resumida na Tabela 3:

| <b>Grupo</b> | <b>Parâmetro</b>    | <b>Atendimento</b> | <b>Operacional</b> | <b>Contratação</b> | <b>Auditoria</b> |
|--------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| Cópias       | Minutos/solicitação | 10,7               | 1,5                | 1,2                | 2,8              |
|              | Solicitações/dia    | 60                 | 1202               | 1202               | 1202             |
|              | Uso diário (horas)  | 10,7               | 30,1               | 24,1               | 56               |
| Audiências   | Minutos/solicitação | 21                 | 17,1               | 2,6                |                  |
|              | Solicitações/dia    | 4                  | 166                | 166                |                  |
|              | Uso diário (horas)  | 1,4                | 47,2               | 7,1                |                  |
| Retiradas    | Minutos/solicitação | 20                 | 8,7                | 3,6                |                  |
|              | Solicitações/dia    | 9                  | 101                | 101                |                  |
|              | Uso diário (horas)  | 3                  | 14,7               | 6                  |                  |

Tabela 3 – uso da estrutura fixa por grupo de serviços

Fonte: cronoanálises realizadas na empresa (tempos) e sistema de informação da empresa (quantidades)

#### **4.1.2. Situação atual de precificação e custeio**

Apesar da diferença no uso da estrutura fixa explicitada na Tabela 3, o controle dos custos dos serviços é feito unicamente através dos custos de contratação de correspondentes (custos variáveis). A média desses custos é conhecida por cada modalidade em cada grupo de serviços e é usada na precificação a partir de uma margens de lucro pré-definidas, utilizando a técnica do *mark-up*. Apesar do uso dos custos variáveis, não há controle de sua evolução e nem de sua diferenciação por regiões e/ou grupos de clientes. Portanto, há apenas um preço praticamente fixo (há uma margem de negociação dependendo do volume demandado pelo cliente) por modalidade de serviço que independe do cliente com o qual se está negociando e da região de prestação – com exceção da região Sul, que tem preços menores que as demais pois se sabe - intuitivamente - que os custos variáveis são menores devido à proximidade com a matriz e portanto de uma rede de correspondentes mais qualificada. Por fim, é usada uma taxa de imposto de renda fixa de 17% para os serviços de cópias e de 12% para os demais serviços, graças a uma diferenciação tributária obtida pela empresa. Esses percentuais serão assumidos como constantes para as próximas análises.

O processo de vendas é geralmente feito por contratos. Nesse processo, o cliente em potencial contata à empresa estudada e fornece uma estimativa de serviços (cópias, audiências e retiradas) que serão demandados mensalmente, bem como as regiões em que necessitará de atendimento. Com isso, a empresa fornece uma proposta com a lista de preços oferecidos e há uma negociação com possíveis contrapropostas até o fechamento do contrato. Não há qualquer tipo de padronização nas contrapropostas: o preço mínimo a ser cobrado varia de acordo com a intuição do gestor comercial em relação ao volume demandado pelo cliente, ao seu tamanho e ao seu potencial de consumo de serviços, sem saber até que ponto o preço será



lucrativo considerando os custos da empresa ou qualquer definição em relação a faixas de tamanho e potencial de clientes.

## 4.2. Análise dos custos

A segunda etapa do trabalho compreendeu uma revisão da atual lógica de custeio da empresa para uma sistemática que abrange as variações mais importantes entre regiões, bem como o uso diferenciado da estrutura fixa, mapeado na etapa anterior.

### 4.2.1. Custos diretos

Primeiramente, foram analisados os custos diretos, que no caso da empresa estudada são apenas os custos incorridos na contratação de correspondentes, mas que representam grande parte (R\$ 610.655 mensais, ou 84%) dos custos totais da empresa.

Apesar de serem tão significativos, os custos diretos não são estudados com tanta profundidade pela empresa hoje. Há apenas um valor por serviço que é “aceito” pelos gestores, cuja evolução não é acompanhada periodicamente e cujas diferenças regionais são consideradas apenas em um nível macro, ainda que o sistema de informação da empresa disponibilize dados detalhados de forma fácil.

Com isso, foram analisadas as diferenças de custos em cada modalidade de serviços por UF atendida (a empresa atende todo o país) e a evolução mensal dos custos, a fim de comprovar empiricamente a necessidade de maior detalhamento e controle. Uma parte da análise está ilustrada na Tabela 4, que traz os custos diretos médios por solicitação para as quatro modalidades de serviços mais demandadas (cópias por página, cópias por ato, advogado e preposto) em todas as UFs da região sudeste, a fim de demonstrar que a diferença de custos não se limita à região sul em comparação às outras. Cabe ressaltar que também foram encontradas diferenças significativas entre regiões (ex: sudeste x nordeste x norte).

| <b>UF</b> | <b>Advogado</b> | <b>Preposto</b> | <b>Cópias por ato</b> | <b>Cópias por páginas</b> |
|-----------|-----------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|
| <b>ES</b> | R\$ 86,60       | R\$ 40,00       | R\$ 26,90             | R\$ 30,30                 |
| <b>MG</b> | R\$ 87,00       | R\$ 57,60       | R\$ 42,50             | R\$ 13,20                 |
| <b>RJ</b> | R\$ 69,71       | R\$ 31,80       | R\$ 40,00             | R\$ 15,30                 |
| <b>SP</b> | R\$ 81,30       | R\$ 46,10       | R\$ 39,60             | R\$ 24,30                 |

Tabela 4 – variação dos custos unitários de 4 modalidades de serviços nas UFs do sudeste nos 6 primeiros meses de 2016

Fonte: sistema de informação da empresa

Com esses dados em mãos, foi estabelecida a regra de que os custos a serem utilizados como dados de entrada na sistemática de precificação estariam divididos por UF e que seriam atualizados e controlados mensalmente. Seguindo a lógica do custeio padrão, o valor padrão da sistemática para o custo de uma modalidade de serviços em determinada UF será a média dos últimos 12 meses, atualizada a cada fim de mês. Além de fornecer um valor condizente com a realidade, também permite controlar a evolução e assim a *performance* do custeio direto, nesse caso em relação ao valor pago na contratação de correspondentes.

#### 4.2.2. Custos indiretos

Em seguida, tendo em mãos a análise do uso da estrutura fixa por parte de cada grupo de serviços feita na etapa 4.1, os custos dessa estrutura foram rateados aos grupos proporcionalmente ao uso, seguindo o método TDABC. Uma vez que os R\$113.890 mensais (16% do total) gastos na estrutura fixa são primordialmente despendidos com pessoal e custos operacionais e que estes não variam significativamente entre um setor da estrutura fixa e outro (os salários são muito similares, segundo os dados fornecidos pela empresa), decidiu-se por ratear o valor total ao invés do valor por setor para simplificar a análise, conforme a Tabela 5:

|            | Uso da estrutura (%) | Solicitações/mês | Custo por unidade | Custo fixo total |
|------------|----------------------|------------------|-------------------|------------------|
| Cópias     | 60%                  | 25247            | R\$ 2,72          | R\$ 113.890      |
| Audiências | 28%                  | 3507             | R\$ 9,04          |                  |
| Serviços   | 12%                  | 2115             | R\$ 6,37          |                  |

Tabela 5 – Rateio dos custos indiretos

Fonte: relatório gerencial da empresa

Essa informação de custo unitário indireto em cada grupo de serviços, somada ao custo direto por modalidade em cada UF, medido e acompanhado através da ideia proposta na subetapa anterior, irá compor o custo unitário total a ser considerado na sistemática de formação de preços implementada neste estudo.

#### 4.3. Análise dos fatores mercadológicos

A terceira da etapa do trabalho foi voltada para a compreensão do mercado no qual está inserida a empresa estudada, com o objetivo de estipular margens de lucro adequadas durante o processo de precificação.

### **4.3.1. O mercado de logística jurídica no Brasil**

Dentre as diversas pesquisas e conversas realizadas sobre esse mercado no Brasil, é importante destacar que ele é bem concentrado e possibilita economias importantes aos seus clientes (escritórios de advocacia e departamento jurídico), o que tem permitido à empresa estudada uma manutenção de altas margens de lucro, mesmo que isso não seja devidamente medido e controlado. Porém, também cabe destacar uma nova tendência que pode alterar esse cenário e que por isso foi levada em conta na construção das margens: grande parte dos fóruns brasileiros está digitalizando os seus processos, o que tornaria os serviços de cópias e retiradas oferecidos pela empresa obsoletos. A digitalização em âmbito nacional será um processo lento e gradual, mas que já começou em alguns estados, sobretudo na região Sul, e, portanto é um fator de atenção à empresa estudada, que deseja assim expandir sua atuação na área de audiências, hoje responsável por apenas 11% das receitas, mas que pode ter papel central no futuro devido à obsolescência dos outros dois grupos de serviços.

### **4.3.2. Os clientes da empresa estudada**

A empresa estudada possui hoje 530 clientes ativos (que solicitam serviços regularmente e possuem relação contratual). Além disso, a cada mês são acrescentados em média 8 novos clientes a essa lista. Os clientes são separados em 4 *clusters*:

- Clientes ‘G’, que geram faturamento superior a R\$20.000 mensais;
- Clientes ‘M’, que geram faturamento entre R\$5.000 e R\$20.000 mensais;
- Clientes ‘P’, que geram faturamento entre R\$1.000 e R\$5.000 mensais;
- Clientes ‘PP’, que geram faturamento inferior a R\$1.000 mensais.

Conforme explicado na etapa 4.1, não há uma formalização de escalas de preço a serem cobradas por grupo de clientes, ainda que exista um desejo implícito de cobrar menos de clientes que possam ter um volume maior de solicitações, que depende unicamente da intuição do vendedor. Visando formalizar essa diferenciação, o primeiro passo no trabalho foi analisar o panorama de cada um dos *clusters* e suas contribuições para o resultado da empresa, explicitados na Tabela 6:

| Clusters ->                |              | G           | M           | P           | PP              |
|----------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|
| Receita                    | Cópias       | R\$ 315.633 | R\$ 133.029 | R\$ 149.714 | R\$ 62.473      |
|                            | Audiências   | R\$ 170.276 | R\$ 87.831  | R\$ 35.684  | R\$ 10.350      |
|                            | Retiradas    | R\$ 55.636  | R\$ 19.019  | R\$ 8.796   | R\$ 6.735       |
|                            | <b>Total</b> | R\$ 541.544 | R\$ 239.879 | R\$ 194.194 | R\$ 79.558      |
| Margem                     | Cópias       | 43%         | <b>55%*</b> | <b>50%*</b> | 62%             |
|                            | Audiências   | <b>30%*</b> | <b>21%*</b> | 41%         | 48%             |
|                            | Retiradas    | 53%         | 58%         | 60%         | 61%             |
|                            | <b>Total</b> | 41%         | 49%         | 51%         | 60%             |
| <b>Qtd clientes</b>        |              | 17          | 29          | 86          | 398             |
| <b>Receita por cliente</b> |              | R\$ 31.856  | R\$ 8.272   | R\$ 2.258   | <b>R\$ 200*</b> |

Tabela 6 – receita e margens de lucro (já considerando impostos) mensais médios por *cluster* nos 6 primeiros meses de 2016

Fonte: elaborada pelos autores com base no sistema de informação da empresa

Dentre as diversas análises possíveis de serem realizadas, três delas tiveram maior destaque no sentido de proposição de melhorias e por isso foram colocadas com asterisco na Tabela 6:

- A margem de lucro nos serviços de cópias para clientes ‘M’ é maior do que a de clientes ‘P’ (55% x 50%), quando a lógica deveria priorizar margens menores quanto maior for o tamanho do cliente (e por consequência seu faturamento). Esse deve ser um ponto de atenção a ser corrigido na definição das margens na próxima etapa;
- A margem de lucro para audiências em clientes ‘G’ é maior do que a margem para clientes ‘M’, novamente contrariando a lógica. Aqui há um fator que torna essa diferença ainda mais crítica: foi definido que a margem de audiências deve ser reduzida ao máximo para clientes ‘G’, a fim de atrair clientes nessa área visando a futura obsolescência dos serviços de cópias, mencionada na subetapa 4.3.1;
- A baixíssima geração de receita por cliente para o *cluster* ‘PP’, que indica que provavelmente não valha a pena renegociar contratos com clientes desse tipo, pois os esforços de negociação provavelmente não compensarão o retorno obtido. Esse *insight* será usado no desenho do processo de formação de preços na etapa 4.4.

A fim de complementar a segmentação de clientes, também foi verificada a necessidade de um critério para classificar *prospects*, ou seja, futuros clientes, na hora da negociação, já que não se tem até então dados sobre o faturamento que eles possam gerar. Foram realizadas análises dos clientes nos diferentes *clusters* e conversas com o setor comercial para capturar o conhecimento tácito dos funcionários e concluiu-se que o potencial de geração de receita de cada futuro cliente era definido por quatro fatores principais, com seus pesos respectivos:

- Quantidade de advogados no quadro do *prospect* (40% de importância);
- Quantidade de processos mensais que o *prospect* atende (40% de importância);
- Abrangência de UFs que o *prospect* atende (10% de importância);
- Áreas do direito (ex: comercial, civil, penal, etc.) que o *prospect* atende (10% de importância).

Os critérios e pesos foram validados ao serem cruzados com os clientes já existentes, seus dados e receitas geradas. Em seguida, foram definidos patamares de nota de potencial para estipular o que seria um *prospect* ‘G’, ‘M’, ‘P’ ou ‘PP’ olhando apenas para essa nota, novamente cruzando informações dos clientes já existentes na base. Com uma nota de potencial indo de 0 a 10 e utilizando os pesos e critérios estipulados na lista acima, foi possível definir os patamares: *prospects* com nota superior a 8 são considerados ‘G’, com notas entre 6 e 8 são considerados ‘M’, com notas entre 3,5 e 6 são considerados ‘P’ e com notas abaixo de 3,5 são considerados ‘PP’.

#### 4.3.3. Definição das margens de lucro

Após compreender o comportamento atual dos diferentes clientes da empresa estudada e os fatores de mercado que poderiam influenciar estrategicamente na definição das margens, foram definidas metas para as margens de lucro a serem cobradas – já considerando o adicional dos custos indiretos calculados na etapa 4.2 - em cada grupo de serviços, conforme explicitado na Tabela 7, com os sinais (+), (-) e (=) indicando a variação das metas em relação às margens médias trazidas na Tabela 6:

|           | <b>Cópias</b> | <b>Audiências</b> | <b>Outros</b> |
|-----------|---------------|-------------------|---------------|
| <b>G</b>  | 45% (+)       | 18% (-)           | 53% (=)       |
| <b>M</b>  | 52% (-)       | 20% (-)           | 60% (+)       |
| <b>P</b>  | 55% (+)       | 40% (-)           | 62% (+)       |
| <b>PP</b> | 62% (=)       | 50% (+)           | 65% (+)       |

Tabela 7 – margens de lucro por *cluster* de clientes

Fonte: elaborada pelos autores

As metas de margem foram definidas após diversas reuniões com o setor comercial e com a diretoria da empresa e de análises comparativas entre a situação atual e *benchmarks* históricos de *performance*. Destaca-se na Tabela 7 uma tendência de redução de margens nos serviços de audiências para clientes ‘G’ e ‘M’, a fim de captar mais clientes para essa área, conforme comentado na subetapa anterior. Há também uma tendência de alta de margens para clientes ‘P’ esobretudo ‘PP’, para que a lucratividade deles faça valer a pena economicamente os esforços comerciais de venda (negociação de contratos).

#### **4.4. Operacionalização da sistemática**

A quarta e última etapa do estudo foi a implementação da sistemática de precificação proposta, reunindo as análises realizadas e os parâmetros e medidas definidos nas etapas anteriores em uma planilha eletrônica com uma rotina de cálculos automatizada, a fim de facilitar a operacionalização da sistemática. Essa abordagem foi escolhida devido à sua flexibilidade e facilidade de eventuais ajustes, bem como de uma posterior integração ao sistema de informação gerencial da empresa.

A planilha desenvolvida no estudo será utilizada pelos responsáveis pela área comercial na construção de propostas de prestação de serviços para *prospects*, em propostas de renegociação de contratos com clientes atuais e no registro dessas propostas para comparação com os resultados obtidos através de indicadores de desempenho, que possibilitarão a melhoria contínua do processo de precificação.

A planilha terá como dados de entrada, atualizados mensalmente a partir do sistema de informação da empresa: a média histórica dos custos com correspondentes por solicitação em cada modalidade de serviços e em cada região, bem como o detalhamento por cliente, quando houver; a participação em termos de custos na estrutura fixa por grupo de serviço, a fim de ser levada em conta no cálculo dos preços; as margens de lucro definidas na etapa 4.3, já considerando os impostos de renda de 17% para cópias e 12% para demais serviços, detalhados na etapa 4.1; a base de clientes com a evolução das receitas e margens de cada um.

Além disso, os vendedores deverão cadastrar cada novo *prospect* com suas informações de advogados, processos, abrangência e atendimento na planilha, para registro dos potenciais, além de registrar as propostas realizadas, a fim de compará-las com as margens de lucro pré-estabelecidas e com os resultados provenientes do sistema de informação, para fins de medição de desempenho.

Por fim, além de calcular o desempenho a partir do cruzamento das informações, a planilha terá uma rotina de cálculos responsável por fornecer os preços a serem cobrados por modalidade de serviços desejado em cada região desejada por proposta – seja ela uma proposta de captação (novo cliente) ou renegociação (cliente da base). Para tal, a ferramenta levará em conta os custos com correspondentes, a participação na estrutura fixa, os impostos de renda e a margem pré-estabelecida, de acordo com a fórmula abaixo para o preço de captação (novo cliente):

$$\text{Preço}_{M,UF} = (\text{CV}_{M,UF} + \text{CF}_M) / (1 - L_{T,M} - I_M)$$

Onde  $\text{CV}_{M,UF}$  = custo variável unitário da modalidade de serviço na UF escolhida, “ $\text{CF}_M$ ” = custo fixo unitário da modalidade de serviço escolhida, “ $L_{T,M}$ ” = margem de lucro estabelecida para o tamanho do *prospect* na modalidade de serviço escolhida e “ $I_M$ ” = imposto que incide sobre a modalidade de serviço escolhida. O cálculo é bem similar para o cálculo do preço de renegociação (cliente da base), com exceção do custo variável unitário, que ao invés de ser a média histórica para a modalidade de serviço na UF escolhida, será a média para o cliente da base naquela modalidade de serviço na UF escolhida, já que as informações são mais completas.

Por fim, além de um preço sugerido, foi apresentada na etapa 4.1 a necessidade de um limite inferior de preço a ser cobrado em caso de contraproposta, considerando o potencial de geração de receita do *prospect*/cliente sem prejudicar a lucratividade. Com isso, ao lado direito de cada preço gerado pela planilha, há um limite inferior que pode ser cobrado durante o processo de negociação com o cliente, conforme ilustrado na Figura 1 abaixo. Esse preço mantém ao menos 50% da lucratividade desejada e é tão menor quanto maior for o potencial do cliente, seguindo a lógica de que clientes com alto potencial gerarão maior valor através de mais volume de vendas, não necessitando de uma margem tão alta quanto os demais.

|                                                                                     |                             |                            |                   |           |                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------|-----------|-------------------|
| Nome do cliente:                                                                    |                             | Andrade Maia Advogados S/S |                   |           |                   |
| Potencial do cliente:                                                               |                             | 9,2                        |                   |           |                   |
| Marque com X os serviços desejados pelo cliente (marcar todos se não especificado): |                             | Cópias                     | Audiências        | Retiradas |                   |
|                                                                                     |                             | x                          | x                 |           |                   |
| Localidades atendidas (marcar com um X embaixo do local):                           |                             | RS                         | SC                | PR        | SP                |
|                                                                                     |                             | x                          | x                 |           | x                 |
| <b>Faixa de preço sugerida</b>                                                      |                             |                            |                   |           |                   |
|                                                                                     |                             | RS                         | SC                | PR        | SP                |
| Cópias                                                                              | Cópias por Página           | R\$0,37 - R\$0,30          | R\$0,53 - R\$0,43 |           | R\$0,64 - R\$0,52 |
|                                                                                     | Cópias por Ato              | R\$86 - R\$70              | R\$128 - R\$104   |           | R\$116 - R\$94    |
|                                                                                     | Cópias por Página (Urgente) | R\$1,39 - R\$1,13          | R\$1,78 - R\$1,45 |           | R\$1,49 - R\$1,21 |
|                                                                                     | Cópias por ato (Urgente)    | R\$323 - R\$262            | R\$432 - R\$351   |           | R\$272 - R\$221   |
|                                                                                     | Cópias por página (Extra)   | R\$0,40 - R\$0,32          | R\$0,64 - R\$0,52 |           | R\$0,71 - R\$0,58 |
|                                                                                     | Cópias por ato (Extra)      | R\$92 - R\$75              | R\$155 - R\$126   |           | R\$130 - R\$106   |
| Audiências                                                                          | Advogado                    | R\$143 - R\$119            | R\$180 - R\$149   |           | R\$198 - R\$165   |
|                                                                                     | Preposto                    | R\$87 - R\$72              | R\$97 - R\$80     |           | R\$123 - R\$102   |
|                                                                                     | Combo                       | R\$230 - R\$215            | R\$277 - R\$260   |           | R\$322 - R\$301   |
| Retiradas                                                                           | Retiradas                   |                            |                   |           |                   |
|                                                                                     | Protocolos (Físicos)        |                            |                   |           |                   |
|                                                                                     | Protocolos (Virtuais)       |                            |                   |           |                   |
|                                                                                     | Diligências                 |                            |                   |           |                   |

Figura 1– faixas de preço sugeridas pela planilha nas modalidades de serviço e UF selecionadas para um cliente

Fonte: captura de tela de uma proposta de captação da planilha

Para completar a operacionalização da sistemática de precificação, foi desenhado um processo de geração e controle de preços através da planilha implementada. O processo, ilustrado na Figura 2, prevê uma atualização mensal dos dados da ferramenta, que culminará em uma reunião gerencial da equipe comercial, que irá revisar *aperformance* de suas propostas, estabelecer melhorias nos preços cobrados e definir quais clientes devem entrar em processo de renegociação, através de uma regra definida junto à equipe. Na regra definida, foi estabelecido que clientes com faturamento significativo ('G' e 'M') deveriam ser renegociados caso apresentassem lucratividade inferior a 50% do estipulado durante 3 meses seguidos. Além disso, clientes 'P' que apresentem prejuízo global (preço não cobre os custos variáveis e fixos) durante 2 meses seguidos também devem ser renegociados. O alerta de renegociação será gerado pela própria planilha, que é capaz de detectar os clientes com necessidade de negociação através do cruzamento dos resultados atualizados mensalmente com os custos por cliente e as margens desejadas. Esse alerta é também ilustrado na Figura 3, que é uma captura de tela da planilha implementada.



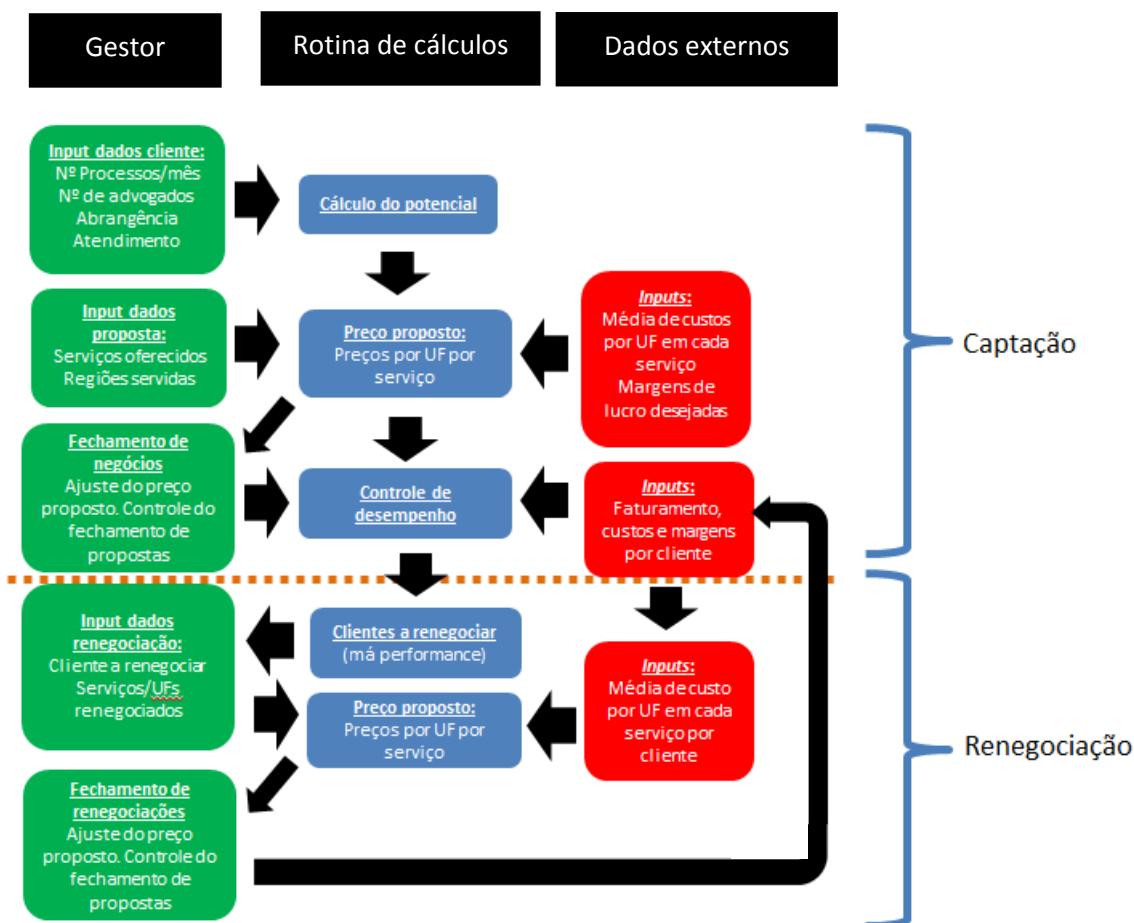


Figura 2 – processo de geração e melhoria contínua da precificação

Fonte: elaborada pelos autores

|                                      |            | Tamanho do cliente | Faturamento médio | MB Total (mês -1) | MB Total (mês -2) | MB Total (mês -3) | Renegociação |
|--------------------------------------|------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|
| Nome do cliente                      | Cadastro   | Grupo              | §                 | %                 | %                 | %                 | Status       |
| Advocacia Hernandez Blanco (RENAC)   | 11/06/2015 | P                  | R\$ 2.689,41      | -39%              | -37%              | -69%              | Renegociar   |
| Albuquerque, Rihl e Kiefer Advocacia | 26/03/2012 | M                  | R\$ 13.128,84     | 29%               | 24%               | 28%               | Renegociar   |
| BRAGA E SAVARIS JUNIOR - SOCIEDADE   | 01/01/2015 | M                  | R\$ 4.196,64      | 23%               | 24%               | 42%               | Renegociar   |
| EDUARDO ZARPELON                     | 07/03/2016 | M                  | R\$ 8.720,71      | 21%               | 21%               | 27%               | Renegociar   |

Figura 3 – captura de tela do controle de resultados por cliente

Fonte: planilha de precificação

Com a implementação da sistemática de formação e controle dos preços, baseada na lógica de melhoria contínua, espera-se que os processos envolvidos sejam constantemente aperfeiçoados e que a empresa estudada consiga oferecer os melhores preços possíveis para a melhoria de sua posição no mercado e otimização de sua lucratividade.

## 5. Conclusão

Um dos maiores desafios na gestão de empresas em um mercado cada vez mais competitivo, sobretudo no setor de serviços, é formar os preços corretamente. Apesar disso,

essa atividade tem representatividade pequena na literatura se comparada aos outros componentes do *mix* de marketing tradicional. Nesse contexto, o presente estudo propôs uma sistemática de precificação para empresas do setor de serviços, ilustrada e aplicada a uma empresa do setor de logística jurídica.

O objetivo foi atingido através de uma implementação em quatro etapas – diagnóstico, análise de custos, análise de mercado e operacionalização - realizadas pelos autores em conjunto com os gestores da empresa estudada. Durante a implementação, foram utilizados os métodos de custeio TDABC, para custos indiretos, e do custo-padrão, para custos diretos. Esses dois métodos, somados a uma análise de mercado, inseridos em uma metodologia de precificação mista, inspiraram o desenvolvimento de uma planilha eletrônica que operacionalizou a sistemática de formação de preços proposta.

A sistemática proposta fornece preços mais confiáveis e mais alinhados à estratégia da empresa para a montagem de propostas comerciais. Além disso, ela permite a melhoria contínua do processo de formação de preços, através da alimentação periódica da planilha eletrônica com dados externos e cruzamento deles com as propostas registradas na planilha.

Como sugestão de trabalhos futuros, indica-se o estudo da precificação por pacotes de serviços, os chamados *bundles*, em que serviços são oferecidos de forma complementar a fim de maximizar a rentabilidade global. Os pacotes poderiam ter sido utilizados no presente trabalho ao propor-se uma precificação diferenciada para a venda conjunta de audiências e retiradas, por exemplo. Além disso, indica-se pesquisar com maior profundidade o impacto do preço na demanda do consumidor. Nesse estudo, o impacto poderia ter sido utilizado para melhorar ainda mais o processo de definição de margens de lucro.

Além disso, a sistemática pode ser adaptada a outras realidades no setor de serviços, sobretudo àquelas que oferecem contratos de prestação de serviços esporádicos em que preços são fixados, mas que custos que variam muito de acordo com o contexto. Essa adaptação poderia envolver o setor de logística em geral.

## 6. Referências

- ASSEF, R. *Guia prático na formação de preços: aspectos mercadológicos, tributários e financeiros para pequenas e médias empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 224p.
- ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. *Management Accounting*. New Jersey, Estados Unidos da América: Prentice Hall, 2000.
- BORNIA, A.C. *Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas*. Porto Alegre: Bookman, 2002. 203p.
- BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. *Gestão de Custos e Formação de Preços*. 5. São Paulo: Atlas, 2011.
- CASSIANO, L. *As "commodities jurídicas" são cruciais para o sucesso*. Publicado no blog Gestão de Departamento Jurídico, 2008. Disponível em <<http://departamentojuridico.blogspot.com/2008/04/as-commodities-juridicas-so-cruciais.html>>. Acesso em 18 de maio de 2016.
- CHEA, A.C. *Activity-Based Costing System in the Service Sector: A Strategic Approach for Enhancing Managerial Decision Making and Competitiveness*. Publicado na revista International Journal of Business Management, 2011, vol. 6.11
- COGAN, S. *Custos e preços: formação e análise*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- CREPALDI, S.A. *Curso básico de contabilidade de custos*. São Paulo: Atlas, 2009.
- DIAMANTOPOULOS, A. *Determinação de preços*. In: BAKER, M. *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005
- ESSIG, M.; GLAS, A.; ROTMANN, S. *Procurement process of professional services: A case study of legal services*. Publicado na revista International Journal of Information, Business and Management, 2015, 7.2.
- FARIA, J. A. *Six Sigma (pricing): Diagnóstico e análise de proposta de melhoria no processo de formação do preço de venda em fornecedor da indústria automobilística*. 4 de

Agosto de 2014. 80 p. Universidade Presbiteriana Mackenzie. Dissertação de mestrado em Controladoria Empresarial.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4ª edição, São Paulo: Atlas, 1994, 207p.

GOMES, A. M. C.; COLAUTO, R. D.; MOREIRA, R. L. *Target Costing como instrumento estratégico para formação de preço na produção por encomenda: o caso de uma indústria de plásticos moldados*. Revista del Instituto Internacional de Costos, Julho/Dezembro 2009

GRÖNROOS, C. *Marketing e gerenciamento de serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GÜNTHER, H. *Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?*. Publicado na revista Psicologia: Teoria e Pesquisa, Mai-Ago 2006, Vol.22, pp.201-210.

HOFFMAN, K. D.; TURLEY, L. W.; KELLEY, S. L. *Pricing retail services*. Journal of Business Research 55, 2002, 1015-1023.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Prentice-Hall, 2001.

HORNGREN, C.T.; FOSTER, G.; DATAR, S.M. *Contabilidade de custos*. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

IAÑEZ, M.; CUNHA, C. *Uma metodologia para a seleção de um provedor de serviços logísticos*. Publicado na Revista Produção, 2006, 394-412.

JUNQUEIRA, A.L. *Gestão do conhecimento jurídico*. Publicado no blog DireitoNet, 2005. Disponível em: <<http://www.direitonet.com.br/artigos/x/20/38/2038/>>. Acesso em 17 de maio de 2016.

KARATZAS, A.; DASKALAKIS, G.; DIMITROV, G.; GODSELL, J. *Logistics outsourcing and the market value of the firm: An empirical investigation*. Publicado pela Warwick University, 2016.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1998.

MACEDO, M.A.; ROSADAS, L.A.S. *Modelagem DEA na formação do preço de venda*. Publicado na revista Faces, 2006, 11-24.

MARTINS, E. *Contabilidade de Custos*. São Paulo: Atlas, 2009.

NICHELE, M.; MILAN, G. S. *Fundamentos, estratégias e decisões de preço*. Administração mercadológica: teoria e pesquisas. Caxias do Sul: EDUCS, 2006.

NOLAND, M.; PARK, D; ESTRADA, G.M. *Developing the service sector as engine of growth for Asia: an overview*. Publicadona ADB Economics Working Paper Series, 2002, 320.

NORONHA, E.; D'CRUZ, P.; KURUVILLA, S. *Globalization of commodification: legal process outsourcing and Indian lawyers*. Publicado na revista JournalofContemporaryAsia, 2016.

RAMOS, P. M.; MAYA, P. C. C.; BORNIA, A.C. *Estudo científico do componente preço e sua relação com o marketing mix de produto brasileiro de exportação: uma pesquisa multicase nas empresas do consórcio de exportação de calçados de São João Batista (SC)*. In: Encontro Anual da Anpad, 29. Brasília: ANPAD, 2005.

SANTOS, E.O. *Administração financeira da pequena e da média empresa*. São Paulo: Atlas, 2001.

SARDINHA, J.C. *Formação do preço. A arte do negócio*. São Paulo: Makron, 1995.

SOUZA, A.A.; AVELAR, E.A.; BOINA, T.M.; CAIRES, N.A. *Aplicação do time-driven ABC em uma empresa varejista*. Publicado na Revista ABCustos, vol.2, 2012

TONI, D.; MAZZON, J.A. *Teste de um modelo teórico sobre o valor percebido do preço de um produto*. Publicado na Revista Adm. (São Paulo), 2014, p.549-565

WANKE, P. *Impactos da sofisticação logística de empresas industriais nas motivações para terceirização*. Publicado na revista Gestão & Produção, 2004.

YANG, X. *Status ofThirdPartyLogistics – A ComprehensiveReview*. Publicadonarevista JournalofLogistics Management, 2014, 17-20.