

# Precificação de Consultoria Empresarial com a Contribuição das Estratégias de Apreçamento

## *Entrepreneurial Counseling Pricing with Pricing Strategy Contribution*

**Nivaldo João dos Santos**

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

**Erves Ducati**

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

**Antônio Cezar Bornia**

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

### **Resumo**

*A precificação de serviços de consultoria também pode se beneficiar dos conceitos e idéias das estratégias de apreçamento de bens de consumo de massa, especificamente na área de consultoria de gestão empresarial. Apesar deste campo ser dominado por grandes corporações multinacionais, ainda existe espaço para empresas e profissionais nacionais. Por se tratar de mercado que envolve valores de grande magnitude, imagine-se que as instituições de sucesso adotem estratégia de apreçamento. Neste trabalho, estratégias de apreçamento foram selecionadas para exame e verificação de aplicabilidade quando do estabelecimento de valor pelos serviços da consultoria de gestão empresarial. O apreçamento de desnatação, apreçamento de penetração, apreçamento neutro e apreçamento baseado em valor tiveram seus conceitos sintetizados para fins de verificação. O apreçamento baseado em valor se revelou o mais propício para este tipo de produto (consultoria) e o processo de comunicação é o elemento crítico para evidenciar valor, benefícios e, finalmente, justificar o preço do serviço. A sugestão de*

*roteiro para apreçamento de serviço de consultoria empresarial é apresentada ao final, como resultado da análise das diversas estratégias de apreçamento.*

**PALAVRAS CHAVE:** Estratégias de apreçamento. Consultoria de gestão empresarial. Proposta de serviços. Proposta de honorários.

## Abstract

*The pricing of counseling services may also benefit from strategy concepts and ideas of mass consumption goods pricing, specifically within the entrepreneurial management counseling area. Even though this field has been taken over by big multinational corporations, there is still some space for national enterprisings and professionals. As it is a market that involves values of great magnitude, it is thought that successful institutions adopt this pricing strategy. In this study, pricing strategies were selected for analysis and applicability checking by the time the price for entrepreneurial management counseling service was established. The skimming pricing, penetrating pricing, neutral pricing and pricing based in value had their concepts summarized in order to be checked. The pricing based in value revealed to be the most suitable for this kind of product (counseling) and the communication process is the critical element to display value, benefits and, finally, justify the price for the service. The list of steps suggested for pricing the entrepreneurial management counseling is presented at the end of this study, as a result of the analysis of several pricing strategies.*

**KEY WORDS:** Pricing strategies. Entrepreneurial management counseling. Service proposal. Service fee proposal.

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O estabelecimento de preço de venda tanto para produtos oriundos da manufatura quanto para a prestação de serviços de uma forma geral é um dos temas mais instigantes. Em se tratando de precificação de consultoria e serviços especializados, o tema torna-se ainda mais atraente. Almquist et al. (2002) asseguram que a precificação é um processo que requer análise sobre fatos que envolvem a complexa relação entre preço e lucro. Profissionais autônomos e consultores em geral apresentam dificuldade em formular propostas de serviços e principalmente de estabelecer preços. Quase

sempre recorrem às tabelas fornecidas por sindicatos e entidades de classe, que deveria ser a última alternativa, em face das peculiaridades e características individuais de cada serviço de consultoria.

O propósito deste trabalho é reunir conceitos e descrições de algumas estratégias de apreçamento preconizadas pela área de marketing, direcionadas ao mercado de bens de consumo, e verificar sua adequação quando aplicadas na precificação de serviços de consultoria empresarial. De uma forma geral, as abordagens sobre precificação são discutidas em publicações da área de marketing e vendas, com enfoque e

apresentação de casos da manufatura, notadamente da indústria de bens de consumo de massa. As abordagens tratando de precificação de serviços especializados são escassas e em virtude dessa deficiência remetem os interessados à pesquisa documental junto às empresas de consultoria já estabelecidas.

Em face da gama de possibilidades em que se apresentam as situações que exigem o estabelecimento de preços na área de serviços, faz-se necessário delimitar a natureza do objeto deste trabalho. Dessa forma, o exame direcionará o foco para os serviços de consultoria na área da gestão empresarial, que são explorados tanto por profissionais recém-formados quanto por instituições multinacionais com grandes estruturas e faturamento bilionário.

Atualmente em nível mundial o campo da consultoria empresarial, que envolve auditoria, análise de risco, reestruturação societária, avaliação de negócio, implantação de metodologias de gestão, dentre outros, é dominado por quatro grandes corporações multinacionais: Ernest & Young, Deloitte Touche Tohmatsu, PricewaterhouseCoopers e KPMG. Elas empregam milhares de profissionais e estão presentes em dezenas de países.

Empresa	Quantidade de Países onde atua	Empregados e parceiros
Ernest & Young	140	106.000
Deloitte Touche Tohmatsu	140	135.000
PricewaterhouseCoopers	149	140.000
KPMG	144	113.000

**Quadro 1** - As quatro maiores empresas de consultoria empresarial

Pela magnitude dos números das referidas empresas não se constitui tarefa difícil compreender o desafio que irá enfrentar uma empresa nacional ou um profissional liberal da área de consultoria empresarial para iniciar atividades neste campo, exatamente pela refi-

nada e vigorosa competição no setor privado. As chances de vencer uma concorrência para prestação de serviços no âmbito do Governo também são limitadas, ao se considerar que requisitos restritivos são colocados de tal forma que grande parte das empresas de consultorias nacionais está impossibilitada de atender, mas que são facilmente disponibilizados pelas empresas estrangeiras, em função do invejável portfólio de clientes já atendidos e por disporem em seus quadros especialistas de renome mundial.

## 2 CONCEITO DE PRODUTO E DE SERVIÇO

Partindo do pressuposto de que produto é algo resultante de um processo de transformação, poucas dúvidas ainda restam de que um serviço é um produto. Mesmo assim, em diversas situações não é imediatamente associado o serviço ou o resultado de um serviço a um produto, em virtude da grande variedade e formas em que se apresentam no cotidiano das pessoas e no dia-a-dia das empresas. A vasta gama inclui desde um corte de cabelo até a construção de uma rodovia ou da elaboração da contabilidade de uma empresa ao fornecimento da energia elétrica para um país.

A expressão produto pode significar serviços, materiais e equipamentos, materiais processados e informação ou uma combinação de todos estes. Por outro lado, um serviço, como produto, pode ser tangível ou intangível, tal como a construção de estradas ou montagem de plataforma marítima, mas também pode ser intangível, como o conserto de algum aparelho ou a combinação das duas situações.

Denomina-se serviço a atividade em que, mesmo havendo emprego de materiais, a parte preponderante dos recursos utilizados na elaboração do bem ou utilidade se refere à mão-de-obra. Do ponto de vista tributário, no Bra-

sil, os serviços se distinguem dos bens corpóreos pelos tipos de impostos. Os bens materiais também denominados de mercadorias, são tributados por impostos como ICMS (imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de

transporte interestadual, intermunicipal e de comunicação) e IPI (imposto sobre produtos industrializados).

O conceito de produto também pode ser ilustrado para explicar que o resultado de um processo é um efeito ou um produto.



**Figura 1:** Diagrama do produto

Fonte: Autores

O processo de transformação, entendido como um conjunto de atividades, requisita os recursos, que, na manufatura, são representados pelas matérias-primas, máquinas, instalações, mão-de-obra e *know-how*, dentre outros. Opera o tratamento e o beneficiamento e oferece um produto.

Mesmo se tratando de serviços especializados, a atividade de consultoria requisita recursos que não diferem daqueles demandados por outras atividades empresariais. Sua operacionalização requer pessoal qualificado, instalações e conhecimento, em especial aquele adquirido pela experiência. Como produto, um vasto leque de denominações é apresentado, com significado de benefícios monetários e não monetários, tais como: auditoria, perícia, avaliação de planos de carreira, projeto de negócios, assessoria em mercado, etc.

Nos dias atuais quase tudo se resume a serviços, porque do universo de coisas realizadas pelo esforço humano menos da metade se torna um produto tangível. Em países como Inglaterra, EUA, Brasil, e também na União Européia, os serviços representam mais de 50% dos respectivos PIB, de acordo com (MIGUEL E SALOMI, 2004).

Os serviços possuem características que os distinguem em relação ao produto manu-

faturado:

- **O prestador do serviço faz parte do serviço** - no caso de serviços pessoais ou personalizados o cliente cria vínculos com o prestador do serviço, como no caso de médicos, cabeleireiros, contadores, advogados, dentre outros. Não raras vezes a falta do profissional atendente, num caso de mudança (profissional liberal) ou de demissão (emprego), faz com que o cliente troque de fornecedor. Isto acontece porque de uma forma geral a pessoa que realiza o atendimento possui muitas informações pessoais, conhece os hábitos e preferências do cliente.
- **Participação do cliente no processo** - boa parte dos serviços prestados permitem e até recomendam a participação do cliente no processo, inspecionando, experimentando e dando sugestões.
- **Produção sob encomenda** - poucos prestadores de serviços possuem seu produto para pronta entrega, exceto algumas empresas de serviços públicos, como água tratada. Grande parte dos serviços é realizada e consumida ao mesmo tempo.

- **Venda direta ao consumidor final** - de uma forma geral o comprador do serviço trata diretamente com o fornecedor, exatamente pelas especificidades inerentes à atividade.

Tais constatações refletem o processo de entendimento da qualidade do serviço, que se

inicia desde as primeiras manifestações de necessidade do cliente até a entrega do trabalho. Sobre a interação das expectativas e necessidades do cliente com as percepções do prestador de serviços, Miguel e Salomi (2004) descrevem que há pontos críticos que contribuem para a qualidade final do serviço.



**Figura 2:** Percepções e expectativas sobre o serviço

Fonte: adaptado de Miguel e Salomi (2004)

Se de um lado existem clientes que possuem necessidades, nem sempre claramente explicitadas, há também aqueles que têm conhecimento de como deveria ser executado o serviço. Por outro lado, alguns consultores não percebem as expectativas do cliente e muito menos detectam o conhecimento e a experiência daquele. Tais nuances, se existirem, devem ser respondidas positivamente, do contrário poderão comprometer a qualidade final do serviço.

### 3 ALGUMAS ESTRATÉGIAS DE PRECIFICAÇÃO

Em termos de precificação, o posicionamento competitivo é obtido com mais eficiência por meio de estratégias (NAGLE E HOLDEN,

2003). Tais estratégias dependem da estrutura de custos da empresa e da reação do mercado, que compreende o posicionamento da concorrência diante da ação da organização e a sensibilidade dos clientes no que diz respeito a preço.

- **Apreçamento de desnatação** - é empregado quando a clientela é insensível a preço e ávida por novidades. Tem chances de êxito quando a concorrência se encontra impedida de oferecer alternativa de menor preço, em função de patentes protegidas ou por não dispor de tecnologia para lançar produto similar. A característica desta estratégia é o preço elevado do produto, em face dos custos de desenvolvimen-

to e inovação.

- **Desnatação seqüencial** - esta estratégia de precificação é adotada quando determinada faixa de clientes (nata superior) já se encontrara atendida e é determinada pela elasticidade da demanda do produto. A empresa parte para a captura de clientes da camada imediatamente inferior, em termos de poder de compra, e assim prossegue até onde for conveniente no processo de desnatação de vários níveis.
- **Apreçamento de penetração** - compreende a prática de preços baixos, em relação ao valor percebido, para atrair clientes, sem se constituir prática de *dumping*, que é vedada pelas regras lícitas de concorrência de mercado. É adotada para a entrada no mercado. Para que esta estratégia seja eficiente é preciso que os clientes-alvo estejam dispostos a experimentar o novo ou dispostos a mudar de fornecedor, caso percebam diferencial na novidade. É necessário compreender a capacidade de colocação de novo volume de vendas para compensar margens perdidas. Por outro lado, a reação dos concorrentes pode prejudicar a estratégia de penetração, ao reduzirem as próprias margens de lucro, optando por uma guerra de preços.
- **Apreçamento neutro** - a ausência de estratégia de apreçamento como arma de marketing acontece quando não se vislumbra possibilidade de desnatação, em virtude da dificuldade dos clientes em perceber valor e qualidades do produto, e da alta probabilidade dos concorrentes reagirem com preços ainda mais baixos para anularem a estratégia de penetração.
- **Apreçamento baseado em valor** - é

das estratégias mais complexas, mas a que melhor pode sustentar uma trajetória de sucesso, desde que os compradores percebam claramente a forma adotada pela empresa para atribuir preço aos seus produtos. Ao realizar negócios com os compradores o vendedor deve centrar seus esforços em capturar o valor de diferenciação para cada venda. Esta estratégia requer educação do comprador, atenção do vendedor, no sentido de compreensão do valor da diferenciação.

Almquist (2002) explica que ao se elaborar uma oferta baseada em valor deve ser assegurada a percepção de um conjunto de valores distintivos em relação ao concorrente e fixar um preço que maximize o lucro.

- **Preço de referência ou comparação** - o cliente está sempre disposto a experimentar um novo fornecedor, que lhe proporcione a qualidade desejada, a continuidade do fornecimento e o menor preço. Para tanto, alguns fornecedores do mesmo segmento são mantidos ativos pelo comprador, às vezes com encomendas irrisórias, mas que podem cotar e alimentá-lo com informações. Por outro lado, o vendedor deve estar atento para o conhecimento de preços dos concorrentes, como única forma de minimizar manipulações e eventuais mentiras dos clientes.

Ainda sobre a estratégia de apreçamento baseada em valor, Nagle e Holden (2003) resumem em cinco estágios a responsabilidade da administração para o sucesso da estratégia. A seguir são apresentados os referidos estágios, de forma adaptada para fins de precificação de serviços de consultoria empresarial.

Estágios	Descrição
Compreender	Ouvir, interpretar e considerar as necessidades e preferências específicas. Compreender o que é valor para os clientes.
Criar	Especificar soluções que solucionem de fato os problemas revelados e potenciais.
Comunicar	Comunicar aos clientes como serão resolvidos os problemas, suas etapas e prazos.
Convencer	Evidenciar os benefícios gerados pelo serviço e as vantagens na relação custo-benefício.
Capturar	Obter remuneração justa.

### Quadro 1: Estágios de apreçamento baseado em valor

Fonte: Adaptado de Nagle e Holden (2003)

Uma importante habilidade de quem pretende vender consiste em identificar no produto (ou serviço) as suas possibilidades em atender às necessidades do comprador, para então estabelecer o preço justo. Se o comprador não possui competência para perceber valor no produto, provavelmente não verá motivos claros para compensar seu desembolso e desta forma não realizará a compra. Kaerney, (2004) enumera três princípios básicos para sustentar um apreçamento justo:

- **Definir valor a partir do ponto de vista do cliente** - não exagerar na valorização das características do produto, mas enfatizar os benefícios que serão proporcionados.
- **Evidenciar que o produto é a melhor alternativa existente do mercado** - não precisa possuir o menor preço, o custo-benefício é um dos mais fortes argumentos.
- **Descrever todas as fontes de valor** - estimar, quantificar e informar ao provável comprador do bem ou serviço acerca da contribuição (tangível e intangível) que o negócio propiciará.

## 4 AS ESTRATÉGIAS DE APREÇAMENTO E OS SERVIÇOS DE CONSULTORIA

A analogia do processo de esclarecimento

de valor de um produto da indústria farmacêutica e o processo de apreçamento dos serviços especializados de consultoria empresarial pode ajudar na compreensão da importância de uma eficiente exposição das características distintivas que conferem valor à consultoria, em termos de dinâmica de comercialização. Imagina-se que a maioria dos remédios teria grande dificuldade de ser prescrito pelos médicos, se viessem ao mercado desacompanhado de informações clínicas, como descrição de propriedades terapêuticas, dosagem e outras. Tal realidade sugere que, a falta de comunicação compromete o interesse e a disposição de experimentação do produto. A consultoria empresarial também é assim. 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.

Na maioria das vezes o contato inicial com compradores de serviços de consultoria se dá por indicação de outros clientes já atendidos. O nome, o portfólio e o preço ocupam posição secundária na decisão de convocar o consultor para um contato inicial. Todavia, é preciso ter, também, além da competência técnica, conhecimento do processo de elaboração da proposta de serviços, para não desperdi-

çar uma indicação e, possivelmente, um bom contrato de prestação de serviço.

No âmbito interno das empresas, projetos são apresentados à administração, mas nem sempre o interlocutor consegue comunicar com eficiência os benefícios que advirão da sua implementação. Quando lembram de algum resultado, se referem a algo intangível, que por si traz aspectos de subjetivi-

dade. O mesmo ocorre em relação à consultoria de gestão. Quando os profissionais não conseguem enumerar claramente os benefícios advindos da prestação do serviço, a proposta perde valor.

A Figura 3 destaca a importância da enumeração dos benefícios que necessariamente deveriam ser gerados pelos investimentos em um novo projeto ou numa consultoria.



**Figura 3:** Comunicação de benefícios potenciais

Fonte: Adaptado de Kaerney (2004)

Neste sentido, Kearney (2004) apresenta a ilustração, sugerindo algumas abordagens para comunicar benefícios tangíveis, tais como: redução de custos, aumento de receitas e redução de capital de giro. No que se refere aos benefícios intangíveis, poderiam ser destacados: harmonização das relações entre sócios, melhoria do clima entre empregados e o reconhecimento da comunidade.

É inerente à responsabilidade de apreçamento detectar quanto o comprador estaria disposto ou pode pagar pelo produto. Boa parte desta questão pode ser respondida pela reação do cliente ao conhecer as possibilidades de resolução que o produto possui em

relação às suas necessidades.

Existem empresas e consultores que possuem sua própria referência de preço, mas a maioria utiliza a tabela de valores de referência de instituições como sindicatos e conselhos de classe profissional. Alguns princípios para o estabelecimento de preço são recomendados pelas instituições, que de alguma forma convergem para uma lógica, em face da praticidade.

A título de ilustração, foram examinados pronunciamentos do Conselho Federal de Contabilidade (Resolução do CFC 857/1999 - NBC P 2), direcionados especificamente a peritos contábeis, e também informações do site

do Instituto Brasileiro de Avaliações e Perícias de Engenharia de São Paulo (IBAPE/SP). Tais orientações na prática estabelecem critérios e preços pelos serviços, denominados honorários profissionais que, de fato, são propostos aos clientes, com base em um dos critérios ou na combinação destes.

- **Horas estimadas para realização dos serviços** – a estimativa da quantidade de horas para a realização de serviços requer muito conhecimento de todo o processo de execução. Uma previsão subestimada compromete a remuneração do profissional e, de outra forma, a superestimação onera desnecessariamente o cliente.
- **Valor do objeto** – o preço dos serviços também é influenciado pela expressão monetária do objeto em exame. O risco financeiro e as responsabilidades civis são proporcionais ao valor do objeto. Dessa forma, o vulto financeiro do objeto é parâmetro para apuração.
- **Benefício a ser gerado** – os benefícios que advirão em decorrência dos serviços deverão ser apresentados analiticamente, como propósito de evidenciar a responsabilidade do prestador

do serviço.

- **Qualificação do pessoal** - o preço das horas é variável e depende da qualificação do pessoal que será envolvido. Em geral considera-se a experiência (assistente, pleno ou sênior) e a formação acadêmica do profissional requerido (graduado, especialista, mestre ou doutor). As grandes corporações também utilizam estes critérios para determinar preço do homem/hora pelos seus serviços.
- **Risco e complexidade** – serviços diferentes possuem valor da hora diferente. Por exemplo, o valor da hora de um profissional para atuar na área de planejamento tributário naturalmente é diferente do valor da hora por serviços de revisão de rotinas administrativas simples, exatamente pelo grau de conhecimento acumulado requerido e pelos riscos financeiros.
- **Prazo do recebimento** – certos serviços dependem de acontecimentos para que gerem recursos, inclusive para pagamento ao profissional que executou o trabalho, como caso de perícias judiciais, que se submetem a julgamentos, recursos etc., que poderão se estender por anos.

Critérios de apuração	Instituição
Em função do tempo (horas)	IBAPE/SP e CFC
Em função do valor do objeto	IBAPE/SP e CFC
Em função do benefício (ao cliente)	IBAPE/SP e CFC
Em função do risco e complexidade	CFC
Em função da qualificação do pessoal que será envolvido	CFC
Em função do prazo de recebimento (perícia judicial)	CFC

**Quadro 2:** Critérios de apuração recomendados pelo IBAPE/SP e CFC

Fonte: Autores

## 5 ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS DE APREÇAMENTO

As estratégias de apreçamento têm mais chances de sucesso se forem empregadas considerando as peculiaridades dos produtos e o padrão de concorrência praticado no mercado-alvo. Visando uma análise de aplicabilidade aos

serviços de consultoria empresarial, foram selecionadas algumas estratégias de apreçamento preconizadas por Nagle e Holden (2003), e examinadas frente aos tipos de serviços mais comuns (auditoria, análise de risco, reestruturação societária, avaliação de negócio e implantação de metodologias de gestão).

Estratégia de Apreçamento	Aplicação no Apreçamento da Consultoria Empresarial
<p><b>Desnatação</b> Adotada principalmente no lançamento de novidades e produtos sofisticados. Tem foco direcionado para compradores insensíveis a preço (preço alto).</p>	<p>• <b>Não aplicável</b> Corporações novas não estabelecem preços elevados pelos seus serviços. A inovação ou o lançamento de um novo serviço não comporta preços altos. Empresas consolidadas não revisam preços para atingir outras camadas de clientes</p>
<p><b>Penetração</b> Adotada também para lançamento de produtos de consumo em geral em mercado de muita competição. Sua intenção é capturar os compradores sensíveis a preço (preço baixo).</p>	<p>• <b>Aplicável</b> Corporações novas oferecem serviços a preços inferiores para não perder orçamentos e dessa forma assegurar sua entrada no mercado.</p>
<p><b>Apreçamento neutro</b> É característica em ambientes competitivos sem possibilidade de desnatação e com forte probabilidade dos concorrentes reagirem com preços ainda mais baixos</p>	<p>• <b>Aplicável parcialmente</b> Em geral clientes interessados em serviços de consultoria não se interessam em gerar guerra de preços, mas não aceitam preço sem discutir. Concorrentes são capazes de reduzir, visando captar o cliente.</p>
<p><b>Apreçamento com base no valor</b> Esforço de marketing para comunicar eficientemente o valor: compreender, criar, comunicar, convencer e capturar.</p>	<p>• <b>Aplicável</b> As grandes corporações praticam esta estratégia. A proposta de serviço é o principal meio para comunicar o valor do serviço.</p>
<p><b>Preço de referência ou comparação</b> Considera que as alternativas e similares percebidas pelos compradores os tornam sensíveis a preço.</p>	<p>• <b>Aplicável parcialmente</b> A comparação é dificultada porque o nome da instituição prestadora do serviço possui valor para o comprador. A referência de preço é considerada, mas em relação a corporações concorrentes do mesmo porte.</p>

### Quadro 3 - Análise de estratégias de apreçamento

Fonte: Autores

Percebe-se que a maioria das estratégias de apreçamento examinadas se aplica à tarefa de precificação de consultoria empresarial. A exceção se refere à estratégia de desnatação porque, diferentemente da indústria de produtos de consumo de massa, o alto valor é atribuído ao nome da instituição que presta o serviço e não à novidade ou ao produto em si.

## 6 CONTRIBUIÇÃO AO PROCESSO DE APREÇAMENTO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

Dentre as diversas possibilidades de estruturação dos elementos de um processo de formulação de proposta de serviços de consultoria, sugere-se que o roteiro considere a estratégia de precificação baseada no valor do produto, cujas etapas poderiam ser sintetizadas

da seguinte forma:

- **Ouvir as necessidades e preferências** – esta atividade requer experiência e sensibilidade para discernir as expectativas sobre o serviço e quanto o cliente conhece sobre o assunto.
- **Especificar os serviços a executar** – compreende perceber as expectativas do cliente e descrevê-las em forma de tarefas a serem executadas pelos profissionais envolvidos no serviço.
- **Confirmar entendimento e percepções** – é uma opção de estabelecer as formas de controle de qualidade. Significa submeter ao cliente, em forma escrita, as percepções do consultor sobre o que foi relatado ou solicitado.
- **Descrever as etapas de desenvolvimento** – corresponde ao planejamento do serviço a ser executado, de tal forma que seja possível vislumbrar produtos parciais e alguns benefícios ao cliente.
- **Descrever os recursos necessários** – significa especificar todo tipo de necessidade, tais como, de mão-de-obra e respectiva qualificação, materiais, equipamentos, instalações e até mesmo capital de giro.
- **Comunicar os benefícios ao cliente** – compreende a enumeração de benefícios tangíveis e intangíveis que o serviço proporcionará ao cliente.
- **Apresentar preço** – refere-se à comunicação de preço pelos serviços, que se for feita de forma eficiente deverá refletir o valor pelo vulto, a complexidade, o risco e os benefícios prometidos ao cliente.

Tarefa	Meio	Meta
1 - Ouvir necessidades e preferências	No contato inicial	Compreender
2 - Especificar os serviços a executar	Na identificação dos problemas	Criar
3 - Confirmar entendimento e percepções	No controle de qualidade	Compreender/criar
4 - Descrever as etapas de desenvolvimento	Na evidenciação da complexidade e vulto	Comunicar/convencer
5 - Descrever os recursos necessários	Na constatação do volume de trabalho e dos custos	Comunicar/convencer
6 - Comunicar os benefícios ao cliente	Na evidenciação de ganhos	Convencer
7 - Apresentar preço	Na remuneração justa	Capturar

#### Quadro 4: Sugestão do roteiro para apreçamento de serviço de consultoria empresarial

Fonte: Autores

Para desenvolver as tarefas do roteiro sugerido no Quadro 4, a forma de se obter informações ou o processo de apoio, por meio do qual devem ser colhidas as informações e compreendidas as preferências do comprador, deve estar afinada com a meta que se pretende alcançar em cada tarefa.

Naturalmente o roteiro proposto faz parte do adequado planejamento dos serviços e, portanto, não acrescenta carga adicional de traba-

lho. Pelo contrário, poderia servir como elemento de motivação para a melhoria contínua, em todos os aspectos, de um projeto de consultoria empresarial.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As questões iniciais deste trabalho de forma alguma pretendem desestimular a iniciativa de novos consultores e empreendedores, mas tão somente ilustrar o campo de competição da

prestação de serviços de consultoria empresarial e discutir técnicas que certamente são praticadas pelos profissionais e instituições de sucesso.

A intenção de verificar se as estratégias de apreçamento de produtos de consumo de massa poderiam ser aplicadas no processo de precificação de serviços de consultoria empresarial alcançou êxito. O trabalho, sem a pretensão de esgotar a investigação, trouxe elementos e detalhes do processo de desenvolvimento da proposta de serviços, que se complementam e aperfeiçoam com os conceitos preconizados nas estratégias de apreçamento.

Todas as estratégias são úteis e contribuem para a colocação do produto no mercado a um preço melhor do que se não houvesse uma planificação de apreçamento. Entretanto,

a estratégia baseada em valor é singularmente adequada para o produto denominado serviço de consultoria. Chega-se à opinião de que tal estratégia deveria ser a primeira a ser requisitada por ocasião do processo de apreçamento de propostas de serviço, evidentemente sem ignorar os critérios de apreçamento recomendados pelas entidades de classes profissionais.

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.

## REFERÊNCIAS

ALMQUIST, Eric. PIERCE, Andy. PAIVA, César. **Um Sistema Dinâmico de Aumento de Valor**. HSM Management nº 35. novembro-dezembro de 2002. p.82-90. São Paulo: 2002.

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

HSM Management. (Dossiê). **Nunca se negocia preço**. n.33, julho-agosto 2002, p.66-72, São Paulo: 2002

IBAPE/SP - Instituto Brasileiro de Avaliações e Perícias de Engenharia de São Paulo

**Regulamento de honorários para avaliações e perícias de engenharia**. Disponível em <<http://www.ibape-sp.com.br/regulamento/regulamento.asp>>. Acesso em 28/11/2006.

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

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchik, SALOMI, Gilberto Eid. **Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços**. Revista Produção. Vol. 14. nº 1 2004, p. 12 - 30. São Paulo: 2004.

NAGLE, Thomas T., HOLDEN, Reed K. **Estratégia e táticas de preços**. 3ª ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

**Artigo recebido em:** 26 de setembro de 2008

**Artigo aprovado para publicação em:** 4 de outubro de 2008

## ENDEREÇO DOS AUTORES:

**Nivaldo João dos Santos**  
nivaldo@cse.ufsc.br

**Erves Ducati**  
ervesducati@yahoo.com.br

**Antônio Cezar Borna**  
cezar@deps.ufsc.br