

## 1. Como sei se estou cobrando o valor certo pelos projetos?

13/04/2010 Pequenas Empresas & Grandes Negócios Online -- Online Insper

---

Professor de Gestão Estratégica do Insper, David Kallás responde a esta dúvida

Por David Kallás\*

"Tenho uma empresa de desenvolvimento de softwares e não sei se estou cobrando corretamente os projetos que faço, pois não tenho como dimensionar o tempo realmente produtivo durante a execução dos mesmos. Além disso, muitas vezes tenho que participar das tarefas e perco horas ajudando os funcionários nas atribuições deles. Como faço para saber se estou cobrando o valor certo pelos projetos?"

Jefferson Bandeira Baptista

Prezado Jefferson,

Temos três caminhos ou pontos de vista para avaliar: o ponto de vista dos custos internos, a referência competitiva e o valor para o cliente. No fim, as três alternativas devem ser consideradas, e a precificação final depende da sua proposta de valor, modelo de negócio e objetivos estratégicos.

Em primeiro lugar, é importante calcular o melhor valor hora que corresponde ao seu objetivo de receita e rentabilidade. Para isso, você precisa fazer uma conta simples. Por um lado, deve dimensionar o total de horas produtivas que você (ou sua equipe) terá disponível para cobrar de clientes. Para isso, deve partir dos 300 dias úteis do ano e descontar as pausas de férias, tempo de pré-venda, ociosidade, treinamento e desenvolvimento, retrabalhos e provisões para doenças, absenteísmo e outros fatores.

Por outro lado, deve considerar a sua meta de lucro e seus custos e fazer uma conta inversa para ver o quanto precisa faturar no ano para chegar a esses objetivos. Não se esqueça dos impostos. Dividindo o faturamento necessário pelo número de horas disponíveis para cobrança dos clientes você chegará a um valor de hora/homem base para usar na sua precificação.

É importante também aprimorar sua capacidade de estimar o número de horas de um projeto. Se você já percebeu que precisa investir seu tempo orientando e supervisionando seus funcionários, essas horas devem estar na conta. Muitas empresas também tem o hábito de embutir 20% a 30% de contingência no planejamento de horas, prevendo a possibilidade do projeto "estourar". Isso costuma funcionar melhor em projetos mais longos. Também pode pensar em incentivos para as equipes que conseguirem entregar projetos dentro do esforço previsto.

Um número mágico sugere que o preço de hora/homem de venda orbite em torno de quatro a cinco vezes o salário/hora do funcionário, dependendo da sua estrutura de custos fixos.

Logicamente, esse valor deve estar compatível com o que é cobrado pelo mercado. Talvez valha a pena uma breve pesquisa com concorrentes e empresas semelhantes para se chegar a um parâmetro razoável. Se a conta ficar difícil de ser fechada, talvez valha a pena repensar (para mais ou para menos) o tamanho e custo da sua estrutura.

Outra opção é tentar negociar com seu cliente formas alternativas de cobrança, como uma taxa horária ou um valor mensal fixo, enquanto durar o projeto. Essas duas alternativas não costumam ser boas opções, pois o cliente fica sem um parâmetro do quanto custará o seu projeto. Além disso, a sua ineficiência e atraso renderá mais para você e aumentará o custo para o cliente, que o pressionará pela redução do valor hora. Mas, se for realmente impossível calcular o tamanho do esforço com antecedência, ela se torna uma das poucas alternativas viáveis.

Finalmente, e dependendo da diferenciação e exclusividade do seu software, pode valer a pena entender qual é o valor que seu software traz ao cliente. Por exemplo, se for um software que ajuda a reduzir os custos operacionais, a ferramenta tem um valor claro para o cliente que pode ser quantificada e valorizada. Se esse for o caso, uma alternativa de precificação

seria negociar com o cliente um preço que reconhece essa produtividade. Poderia ser um valor que captura um percentual da melhoria de produtividade alcançada, ou que estabelece uma "taxa de sucesso", dependendo de indicadores de desempenho.

Assim, você foge da visão exclusivamente interna, e foca nos benefícios que seus produtos e serviços oferecem. Dessa forma, você pode começar a adaptar as suas ofertas baseadas no valor que elas trazem ao cliente. E, ao mesmo tempo, o cliente começa a valorizar mais o seu produto e sua parceria.

\* David Kallás é professor de Gestão Estratégica do Insper