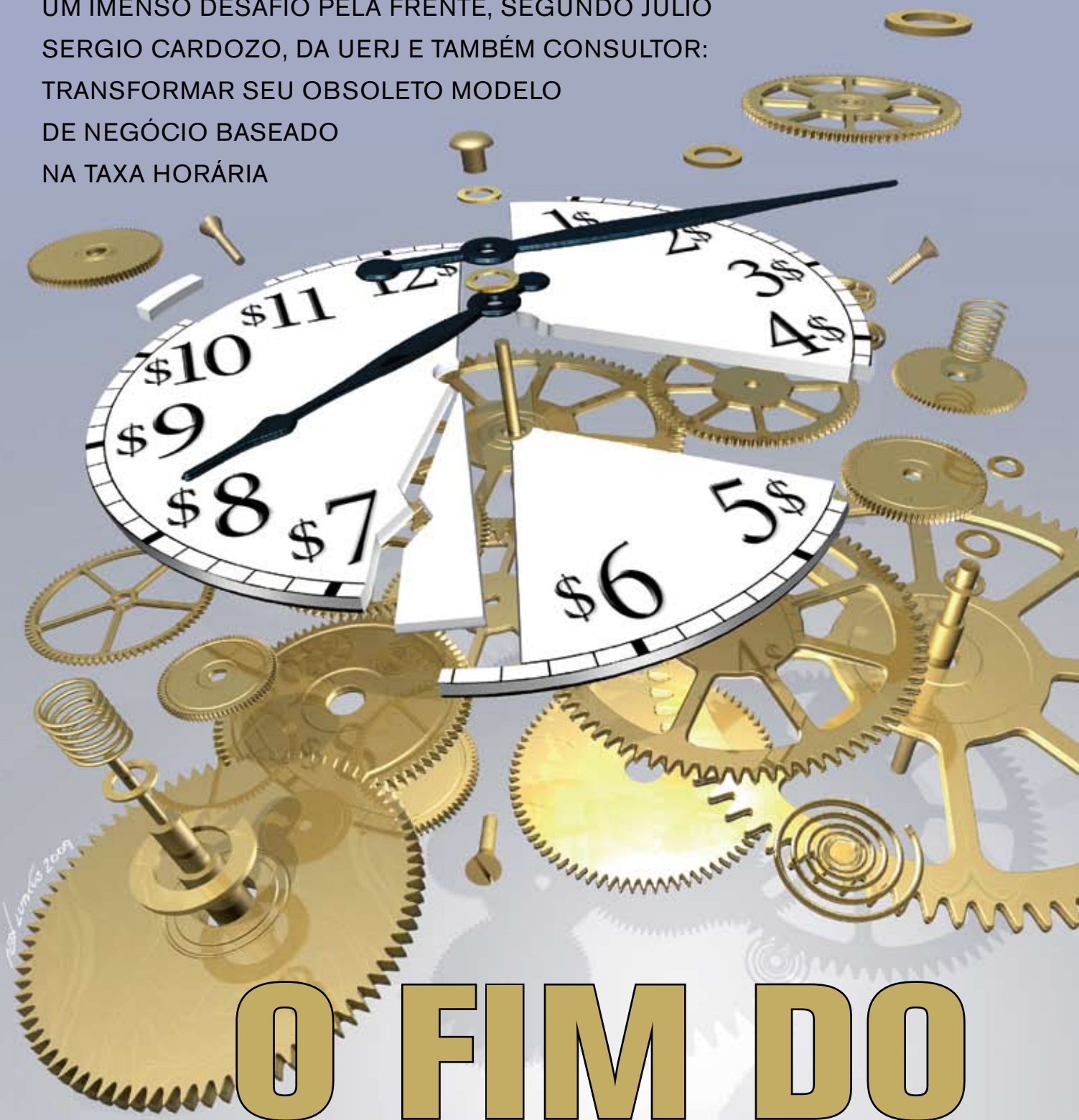
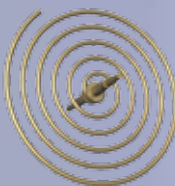


EMPRESAS DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS, COMO FIRMAS DE CONSULTORIA E ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA, TÊM UM IMENSO DESAFIO PELA FRENTE, SEGUNDO JULIO SERGIO CARDOZO, DA UERJ E TAMBÉM CONSULTOR: TRANSFORMAR SEU OBSOLETO MODELO DE NEGÓCIO BASEADO NA TAXA HORÁRIA



# O FIM DO



**“Se você vender seu tempo, o futuro estará garantido.”** Terminei a faculdade de contabilidade, ingressei

em uma grande firma de auditoria multinacional – estava determinado a ser sócio de uma das grandes do setor – e esse foi o primeiro conselho que recebi do sócio responsável pelo negócio. Na época, não havia razão para eu duvidar dessa sabedoria. Afinal, uma taxa-hora definia meu *status* no escritório e um *timesheet*, preenchido semanalmente, garantia meu salário no final do mês. Parecia racional e lógico, portanto, que tudo o que eu tinha para oferecer aos clientes era meu tempo.

Com o passar dos anos e tendo atingido a meta de ser sócio e, posteriormente, principal executivo dessa multinacional no Brasil, comecei a desafiar a máxima de que era o tempo a “mercadoria” que oferecíamos.

O modelo de negócio por hora vendida era, recorrendo a um adjetivo forte, “estúpido”. Por que profissionais treinados e retreinados para prover serviços de conteúdo valioso e para gerar benefícios a seus clientes ganhavam de acordo com o cronômetro? Que a taxa-hora remunerasse os que fazem – como mecânicos, eletricitas etc. – tem sentido. Mas não é lógico que seja ela também a remunerar os que pensam, produzindo conhecimento e soluções inovadoras.

Advogados, consultores e contadores estão entre os mais importantes geradores de conhecimento da atualidade e, assim, criam riqueza para a comunidade empresarial. Se suas ideias surgiram entre 10h e 12h ou durante uma madrugada inteira de insônia, isso importa?

### MODELO DE NEGÓCIO TRADICIONAL

O modelo de negócio utilizado nos últimos 200 anos pelas empresas de serviços profissionais pode ser expresso pela seguinte equação:

**Receita** = quantidade de profissionais x eficiência x taxa horária

Nessa equação, a quantidade de profissionais representa todo o contingente de profissionais que possa ser destacado para prestar serviços aos clientes; a eficiência corresponde à combinação de horas disponíveis e a taxa média de débito a clientes ou de utilização desses profissionais; e a taxa horária, ou taxa de realização, significa o valor médio por hora cobrado pela empresa.

Com o objetivo de calcular o volume potencial de faturamento em dado exercício, há outra maneira de representar a equação tradicional:

**Receita** = QP x QH x TD x TH, sendo:

**QP:** quantidade de profissionais disponíveis para prestar serviços aos clientes.

**QH:** quantidade de horas debitáveis em um ano (cinco dias úteis por semana, excluídos os feriados, oito horas diárias de trabalho).

**TD:** taxa média de débito a clientes ou de utilização desses profissionais.

**TH:** taxa média horária ou taxa de realização praticada pela empresa (taxa horária por categoria profissional – sócio, gerente, sênior e assistente – deduzida de descontos concedidos).

Para exemplificar, considere que a empresa JP Consultoria tenha 50 profissionais, que no presente exercício haja 253 dias úteis, em que poderão ser debitadas oito horas diárias aos clientes, que no ano anterior a taxa de débito foi de 60% e que tenham cobrado R\$ 80, em média, por hora. Aplicando a fórmula tradicional, o potencial de faturamento da empresa será de R\$ 4.857.600 [50 x (253 x 8) x 0,60 x 80].

É um modelo de negócio difundido globalmente cuja principal característica é a venda de horas aos clientes, que induz à busca de lucratividade por meio do gerenciamento de mão de obra qualificada. A esse gerenciamento dá-se o nome de alavancagem profissional.

### Alavancagem profissional tradicional

Isso se traduz na quantidade de profissionais supervisionados por um sócio. Ao longo dos anos verificou-se que o conceito de alavancagem impõe limites que podem variar de empresa para empresa dentro da mesma especialidade

# TAXÍMETRO

e do tipo de serviço profissional prestado. Enfim, não há regra de ouro aplicável a todas as circunstâncias. No entanto, a experiência prática, vivida, autoriza a pensar que, em empresas de serviços jurídicos, de consultoria de gestão, de auditoria, a relação 1:5 (um sócio supervisiona cinco gerentes, que, por sua vez, supervisionam cada um cinco seniores, que individualmente supervisionam cinco assistentes) é pertinente de modo a assegurar um nível satisfatório de lucratividade sem comprometer a qualidade do trabalho executado.

### Profit-Index

Em um modelo de negócio em que a unidade de aferição é uma moeda gráfica relativa ao tempo, a hora (que tanto serve para estatísticas internas como para a precificação dos serviços), a margem de contribuição –receita profissional menos custos diretos da mão de

obra utilizada– pode ser gerenciada pelo conceito de “Índice de Lucro” (mais conhecido no mercado brasileiro, na verdade, por seu equivalente em inglês, *Profit-Index*).

**Profit-Index** = taxa de utilização x taxa de realização/100, sendo que ambas as taxas já foram explicadas na página anterior.

Por dedução ou observação, conclui-se que, quanto mais o índice se aproximar de 100, maior será a margem de contribuição que servirá para absorver os demais custos. Há vários casos de empresas em que o *Profit-Index* é maior do que 100, principalmente naquelas tidas como boutiques em seu ramo de especialização.

Para o planejamento estratégico das empresas de serviços profissionais, o *Profit-Index* traz contribuições relevantes, já que permite conhecer as variáveis determinantes da lucra-

tividade do negócio, individualizar a contribuição de cada sócio para a sociedade e, então, ser utilizado como instrumento de avaliação do desempenho individual.

### Variáveis determinantes da lucratividade

No modelo de negócio baseado em venda de horas, as variáveis determinantes da lucratividade são, portanto, a taxa de utilização do contingente profissional e a taxa de realização. O gerenciamento dessas variáveis é decisivo para o sucesso do empreendimento. Algumas táticas podem ser empregadas com o objetivo de incrementar a receita e a lucratividade, mas têm consequências nem sempre desejáveis:

**Aumentar a taxa de utilização por profissional.** As consequências imediatas são:

- Maior estresse da equipe.
- Má qualidade de vida para a equipe.
- Maior insatisfação pessoal.
- Reflexo negativo no clima organizacional.
- Aumento da taxa de rotatividade dos profissionais
- Diminuição (ou perda) da qualidade do trabalho executado.
- Insatisfação dos clientes.

**Aumentar a quantidade de profissionais, de sócios ou de ambos.** As consequências imediatas são:

- Sobrecarga dos processos administrativos.
- Demanda por mais capital de giro para financiar o ciclo operacional.
- Demanda por mais capital para aquisição de equipamentos e instalações.
- Uso maior de assistentes (mais fáceis de recrutar e contratar).
- Possível ruptura da cultura organizacional com a contratação de “gente de fora”.
- Reflexo negativo no clima organizacional.
- Aumento da taxa de rotatividade dos profissionais.

## SAIBA MAIS SOBRE JULIO SERGIO CARDOZO

Julio Sergio Cardozo se divide, hoje em dia, entre o lado acadêmico e a atividade de consultoria, sendo ele próprio, portanto, também objeto de seu estudo sobre o fim da precificação pela taxa horária nos serviços profissionais. É professor livre-docente do programa de mestrado em ciências contábeis da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), palestrante e autor de livros, entre eles *Você Não Tem de Ceder: A Trajetória de Força e Ética de um CEO no Brasil* (ed. Campus/Elsevier). Tem tratado o tema deste artigo com seus alunos na UERJ, assim como vem desenvolvendo ali pesquisas sobre a perspectiva pós-carreira dos gestores.

Em seu lado consultivo, Cardozo oferece assessoria e *coaching* para executivos por meio de sua empresa, a Julio Sergio Cardozo & Associados, definida como consultoria boutique em governança corporativa, fusões e aquisições, sucessão em empresas familiares e gerenciamento de alto nível para empresas de serviços profissionais.



Divulgação

Cardozo foi *chairman* e CEO da Ernst & Young South America até 2007. Como número um dessa multinacional na esfera regional, integrou as operações na América do Sul e expandiu os negócios a taxas muito superiores às da concorrência. Sua carreira como executivo, de mais de 30 anos, inclui a participação na criação da Amil Assistência Médica. Cardozo é colunista do portal [br.hsmglobal.com](http://br.hsmglobal.com), onde escreve sobre o pós-carreira, e *updater* do Blog da HSM.



■ Diminuição (ou perda) da qualidade do trabalho executado.

■ Insatisfação dos clientes.

**Aumentar a taxa de realização, mediante reajuste de tarifas ou redução de descontos.** As consequências imediatas são:

■ Reação adversa dos clientes.

■ Descrédito externo, por não conseguir justificar o aumento de tarifa.

■ Perda de clientes.

■ Descrédito interno, decorrente da rejeição do mercado e perda de clientes.

■ Reflexo negativo no clima organizacional.

■ Aumento da taxa de rotatividade dos profissionais.

A maioria das empresas prefere, como primeira medida, aumentar a taxa de utilização para ampliar a receita e sua lucratividade e, depois de assegurar que haverá trabalho suficiente, contratar mais gente. Assim, aumento do contingente profissional acontece com o aparecimento da demanda, o contrário do que ocorre com as empresas comerciais e industriais que se antecipam à demanda.

#### Fatores debilitantes do modelo hora vendida

Ao analisar o modelo de negócio baseado na venda de horas, vislumbram-se logo pelo menos dois importantes fatores debilitantes:

■ A empresa trabalha no limite extremo de sua capacidade, para maximizar a lucratividade.

■ Limita-se a capacidade da empresa de buscar novos clientes, sobretudo clientes mais lucrativos, que demandam mais tempo de

prospecção. Como estão todos asoberbados, não há praticamente tempo para pesquisar novas áreas a explorar ou antecipar necessidades futuras dos clientes atuais e, assim, se preparar, antecipadamente, para satisfazê-las. E o documento mais relevante para a gestão (e também o mais odiado) é o controle de horas ou *timesheet*.

Trata-se, assim, de um modelo de negócio reativo e não proativo, por não avaliar os desdobramentos futuros, as possíveis alterações no ambiente de negócios, na economia, nas demandas que virão.

Observa-se que os gestores à frente das empresas que adotam a venda de horas como modelo de negócio vivem obcecados por obter a máxima utilização do contingente de profissionais, esquecendo-se do que é fundamental: empresas de serviços profissionais, como um negócio, um empreendimento, não existem para ser eficientes; elas existem para criar e perpetuar riqueza para seus sócios, oportunidades para os colaboradores e conhecimento valioso para os clientes.

#### Outros efeitos do modelo hora vendida

A adoção do modelo de negócio centrado na venda de horas, por estar amplamente disseminado e ser relativamente fácil de gerenciar, contamina a saudável competição entre os diversos provedores de serviços, que deve ser baseada na competência profissional,

levando a disputa para o campo do menor preço, desvalorizando a atividade, a profissão e desestimulando o investimento em ideias inovadoras que poderiam influir positivamente na cadeia de valor. É a comoditização do saber, em que os clientes, aparentemente beneficiados em um primeiro momento, são os maiores prejudicados –pela baixa qualidade dos serviços e pela falta de inovação.

Ainda caberia destacar o impacto negativo na atração de jovens talentosos para o exercício profissional, pela retribuição financeira potencialmente pouco estimulante.

#### MODELO DE NEGÓCIO BASEADO EM MÉRITO

Por todas as razões elencadas até aqui, está mais do que na hora de as empresas de serviços profissionais aposentarem o *timesheet* e

**Os líderes das empresas baseadas em taxa horária vivem obcecados pela máxima utilização do contingente de profissionais**



olharem em outra direção. Parece ser pacífico que seus clientes não estão comprando horas quando as contratam. Na verdade, compram resultados, expectativas, sentimentos prazerosos, esperança, sonhos, visão desejada do futuro e soluções para seus problemas que não necessariamente têm relação com o tempo despendido. Se, quando adquire um refrigerador, o consumidor não está preocupado com o tempo que a fábrica levou para produzi-lo, e sim com os benefícios proporcionados, a analogia também se aplica às firmas de advogados e consultores.

Mas há que considerar que os clientes sentem a necessidade de supervisionar, às vezes controlar, o trabalho contratado e, como estão acostumados com o modelo tradicional de negócio de seus prestadores de serviços profissionais, acabam achando que compram horas e não soluções, resultados etc. Até parece que as empresas equipam seus profissionais com computadores e também com taxímetros!

No modelo que se propõe neste artigo, a precificação dos serviços se dá pelo benefício que o cliente recebe e não tem relação com o montante de horas que os profissionais dedicarão ao provimento dos resultados esperados pelo contratante dos serviços.

O modelo de precificação por mérito ou benefício gerado é expresso pela equação:

**Lucratividade** = capital intelectual x preço x eficácia

Essa equação, quando comparada com a equação que representa o modelo tradicional, mostra alterações substanciais no modelo de negócio. A troca de receita por lucratividade como resultado da equação se deve ao fato de que a gestão sadia do negócio não busca o crescimento pelo crescimento, e sim a solidez financeira do empreendimento.

Crescer por crescer é a ideologia da célula cancerosa, não uma estratégia viável para empresas lucrativas. Deve-se buscar crescer por meio de melhores clientes. Como defini-los? São os que, por definição, valorizam o aconselhamento de alto nível, pagando, em retribuição, maiores honorários. A estratégia correta é procurar os nichos de mercado e se preparar para aproveitá-los, selecionando criteriosamente os clientes desejados.

Buscar o incremento da participação no mercado (*market share*) pode ser uma armadilha e não é, de forma alguma, um “abre-te sésamo” para a maior lucratividade. É mais saudável manter o foco e evitar a tentação de crescer a qualquer custo.

Conservar o foco é o segredo em qualquer estratégia de sucesso. Ou seja, o interesse primordial

é encontrar o cliente certo, com honorários justos, consistente com o nicho escolhido, com a visão e a missão da empresa, mesmo que se tenha, frequentemente ou não, de demitir e rejeitar clientes, recusar trabalhos. Afinal, diz o dito popular que os maus clientes espantam os clientes bons!

Outra troca igualmente notável é de taxa horária por preço, pois, afinal, o cliente não está comprando horas, o que, aliás, nada significa para ele, que busca soluções para suas necessidades. No novo modelo de negócio aqui proposto, a precificação está diretamente correlacionada com o valor entregue ao cliente, ao benefício que lhe é proporcionado. É uma quebra de paradigma para a qual os profissionais precisam estar mental e emocionalmente preparados e dispostos. Os benefícios são de duas ordens:

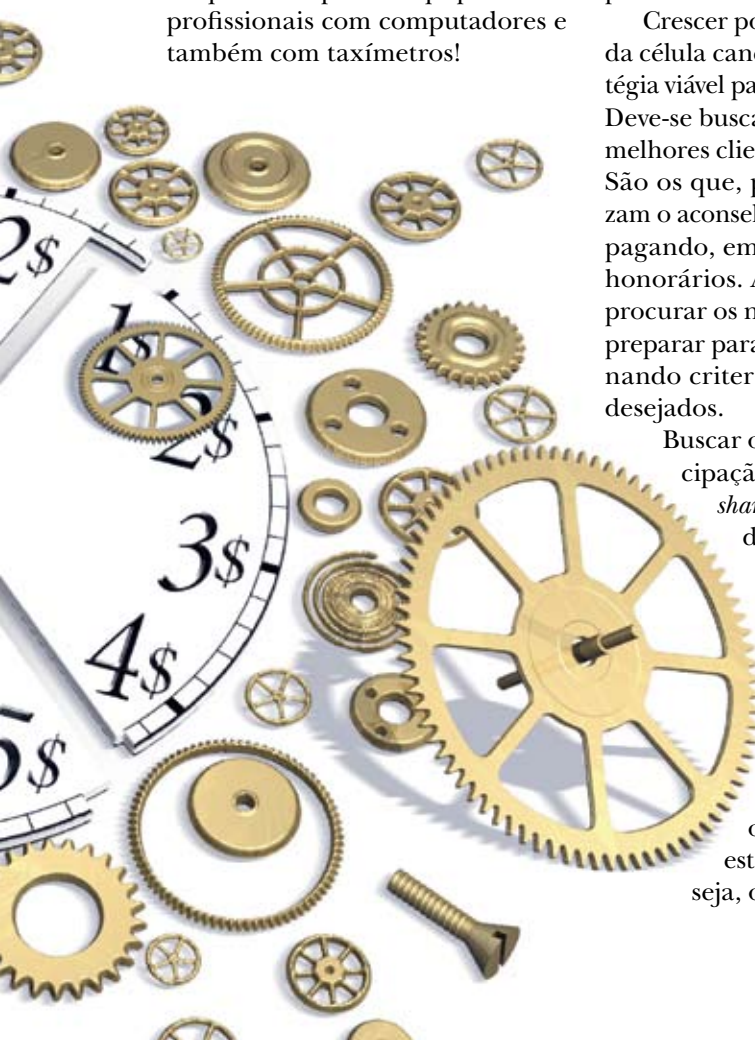
1. monetários; e
2. psicológicos (sentimento de realização profissional).

A eficácia assume o lugar da eficiência, uma vez que já vimos que a empresa de serviços profissionais não foi criada para ser eficiente. Eficiência significa fazer certo; eficácia significa fazer o que é certo. A obsessão pela eficiência reduz a eficácia, visto que debitar cada vez mais horas não cria necessariamente mais valor para os clientes. A eficácia permite cobrar mais pelos serviços prestados.

### **Alavancagem profissional alternativa**

Há outro paradigma a ser quebrado pelas firmas de serviços profissionais, que diz respeito ao conceito tradicional de alavancagem. No modelo alternativo de negócios privilegia-se a alavancagem do capital intelectual e não a alavancagem de homens-hora.

Nos idos de 1989, Karl-Erik Sveiby, pensador responsável pela teoria do conhecimento, propôs o



conceito de capital intelectual partindo do princípio de que este tem três componentes básicos:

■ **Capital humano**, as pessoas. É o capital que toda noite, de segunda a sexta-feira, desce pelo elevador e vai embora para casa. Como elas são voluntários, retornam à empresa pelo mesmo elevador na manhã seguinte.

■ **Capital estrutural**, representado pela base de dados (acervo de conhecimento), lista de clientes, sistemas, procedimentos, intranet, manuais, arquivos etc., enfim, ferramentas que se utilizam para gerar e entregar resultados para os clientes. É o que permanece no escritório após a saída do capital humano ao final de cada expediente.

■ **Capital social**, que consiste nos clientes, fornecedores, rede de relacionamentos, ex-colaboradores e a reputação –ou melhor, *branding*– da empresa.

A força motriz da riqueza da empresa é a habilidade de seus gestores de criar, gerar, disseminar e vender o capital intelectual que a compõe. O capital intelectual está embutido nos produtos e serviços oferecidos aos clientes de forma a permitir-lhes atingir seus objetivos de negócio e metas pessoais. Afinal, os clientes não são sensíveis a preços; são sensíveis ao valor que lhes é proporcionado.

### Quebra de paradigmas

O modelo de negócio alternativo exposto aqui quebra, em resumo, os seguintes paradigmas:

■ **Receita como meta**. Privilegia-se agora a lucratividade.

■ **Preço de tabela**. Preço agora é proporcional ao benefício gerado.

■ **Headcount**. Em vez disso, o capital intelectual condiciona tudo.

■ **Pulverização de mercados**. O foco passa aos nichos de mercado.

■ **Aceitam-se qualquer trabalho e qualquer cliente**. Agora a ordem é demitir e rejeitar clientes, se for o caso, e recusar trabalhos.

### QUESTÃO DE COERÊNCIA

As empresas de serviços profissionais são empreendimentos únicos no que concerne a gestão das operações, formação de preços, recrutamento, treinamento, entre outras especificidades. Estudá-las é um exercício fascinante e desafiador, dadas as múltiplas facetas que o negócio assume. Seus ativos mais importantes –metodologias, carteira de clientes, cultura, reputação– são todos intangíveis e o acervo de conhecimento é seu estoque de “produtos”.

## O novo modelo de negócio faz o foco mudar para nichos de mercado em vez da pulverização



O poder nessas empresas é exercido por consenso, sobretudo quando na maioria das vezes a liderança é compartilhada entre os sócios, com todas as consequências que isso implica. A admissão de novos sócios é complexa e a demissão, às vezes, tortuosa. E é preciso admitir ainda que os sócios, por serem profissionais muito talentosos e escassos no mercado, são geralmente difíceis de gerenciar.

O modelo de negócio precisa ser compatível com essas peculiaridades e, convenhamos, o modelo tradicional de horas vendidas não se coaduna com um empreendimento que congrega gente com elevado grau de conhecimento e habilidades intelectuais. Além disso, a equação que representa o modelo não explica os elementos fundamentais para o êxito do empreendimento, êxito que, em última instância, é desenvolver conhecimento valioso para ajudar na formação da riqueza dos clientes a que serve com privilegiada dedicação.

O modelo alternativo que se propõe considerar, por seu turno, oferece o orgulho profissional do dever cumprido. Explica, também, de onde vem o lucro: da alavancagem do capital intelectual.

Sabemos que as empresas de serviços profissionais são organizações conservadoras por excelência, que tendem a rejeitar liminarmente qualquer tentativa de mudança. No entanto, é mais do que chegada a hora de considerar que os tempos são outros e que os imperativos do mercado conclamam olhar em outra direção. Profissionais altamente capacitados não foram treinados para ser máquinas de vender horas. Ainda há tempo para reagir e resgatar o prestígio e a nobreza profissional. Se quiser ser eficiente, venda horas; se quiser ser eficaz, cobre mais, ou melhor, por seu talento.

Faça sua escolha. ●

### Referências bibliográficas

LAH, Thomas E. *Mastering Professional Services*. Westerville: Press Services Professional, 2005.

WAUGH, Troy. *101 Marketing Strategies for Accounting, Law, Consulting, and Professional Services Firms*. New York: John Wiley & Sons, 2004.

WEISS, Alan. *How to Market, Establish a Brand, and Sell Professional Services*. Peterborough: Kennedy Information, 2000.

WESEMANN, H. Edward. *Winning Strategies for Law Firms*. Bloomington: AuthorHouse, 2005.