**MARCUS VINICIUS CARDOZO DO SACRAMENTO**

**TÍTULO DO TRABALHO**

**Brasília - DF**

**Outubro / 2014**

**(TÍTULO DO TRABALHO)**

# Por

**Marcus Vinicius Cardozo do Sacramento**

## Projeto de Pesquisa do MBA em

**Gestão Estratégica de Sistemas de Informação**

**Turma III**

**Pós-Graduação Lato Sensu, Nível Especialização**

### Programa FGV Management

### Novembro / 2014

**S U M Á R I O**

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 O Problema

De uma maneira geral, é reconhecido que as organizações possuem como objetivo fundamental o crescimento(Porter, 1999). A busca por um espaço cada vez maior no mercado é fundamental para a sobrevivência das empresas. Portanto, relacionar as variáveis que permitam, dentro de um cenário macro, um determinado produto ou serviço se sobrepor aos demais ofertados é tarefa primordial na busca de um bom posicionamento de mercado.

Neste processo, as partes interessadas, ofertante e demandante, estabelecem uma relação de valor e utilidade para o produto ou serviço associado. O preço é um fator determinante para o bom posicionamento estratégico de uma determinada organização, em relação ao seu mercado atuante. É ele também que orienta as ações internas que visam dar suporte às iniciativas que auxiliem no atingimento de metas, na maximização dos lucros, fidelização dos clientes, além de oferecer uma base para a liderança de mercado(Beulke; Bertó, 2012, p.5).

O preço de um produto compreende um componente racional e outro emocional(Beulke; Bertó, 2012, p.6). O ajustamento do valor cobrado por um produto ou serviço é determinado por inúmeros conceitos e variáveis, que influenciam diretamente sobre a qualidade e demanda do mesmo, e atuam de maneira determinante no crescimento das empresas. Dentre essas variáveis, podemos citar a análise dos custos, concorrência, novas tecnologias, regulamentações governamentais, mercado, maximização de lucro, entre outras. Vários destes itens influenciam na política de preços e na postura a ser adotada pela organização na busca por uma boa colocação no mercado e, por consequência, sua sobrevivência.

Em parte, os produtos e serviços oferecidos por empresas de Tecnologia de Informação (TI) não possuem tangibilidade material, o que significa dizer que seu valor é considerado subjetivo e a avaliação de sua utilidade decorre do esforço no correto atendimento das necessidades dos demandantes e do entendimento desses na solicitação do produto ou serviço.

Muito facilmente são encontrados modelos para composição de políticas de preços na indústria e varejo; porém, para o mercado, de TI esses modelos muitas vezes não são aplicáveis, devido à complexidade do produto a ser entregue ao cliente. Esse produto, conforme dito anteriormente, é intangível e não possui volatilidade e ciclo de vida facilmente definidos, fazendo com que diversas empresas se limitem a analisar o valor de seu produto através apenas dos custos decorrentes da realização do mesmo, quando não, se direcionam a acompanhar o preço comum de mercado, gerando uma receita que, em geral, é incompatível com suas necessidades, não permitindo o crescimento adequado. Além da receita, outro ponto a ser considerado é o impacto que os produtos de TI podem sofrer se não precificados corretamente.

Quando se trata das variáveis mercadológicas, tais como valor e demanda, a incorreta precificação atinge diretamente a qualidade do produto, o custo e margem dos negócios, atraindo a concorrência na área de atuação da organização e gerando prejuízos, contribuindo para a baixa na liderança do mercado e resultados abaixo do esperado e limitando a capacidade de sobrevivência das empresas.

Para o mercado de TI a problemática envolvida está justamente no estabelecimento da relação entre ofertante e demandante: o preço. Como avaliar os fatores atuantes na determinação de preços para produtos e serviços no mercado de TI, que possibilitem a sobrevivência, crescimento e liderança das empresas do setor?

## 1.2 Justificativas para a Pesquisa

As empresas no mercado de TI atuam em diversas frentes se comparadas a outras atividades de negócios. Ora atuam como verdadeiras fábricas, como na indústria, com diversos projetos para a construção de produtos que trazem ganhos às organizações que as contratam, ora prestam serviços por meio de alocação de recursos, humanos e materiais, que servem como ferramentas na consecução de objetivos de outras organizações. Independente da forma, o preço ajusta a expectativa entre qualidade, valor e o custo de uma determinada solução a ser desenvolvida e/ou entregue a um cliente potencial.

Grande parte das empresas de TI no Brasil levam em consideração apenas fatores racionais, como o custo, na determinação de preços. A não relevância das demais faces do complexo prisma da precificação, podem fazer com que essas empresas não alcancem o crescimento adequado para se tornarem líderes no segmento, ou até mesmo sua sobrevivência. Concorrentes atentos podem considerar, por exemplo, estratégias que permitam a redução do custo e consequente baixa de preços, para possibilitar o ganho de mercado sobre outras empresas que possuem a mesma capacidade para entrega do produto ou serviço ofertado.

Desse modo se faz importante uma análise que permita o entendimento dos conceitos aplicados aos processos e estratégias de formação de preço, a relação entre custo, demanda, mercado e influência do governo na formação de preço, estrutura de custo e tendências na negociação de valores na prestação de serviço em TI, avaliando os impactos e necessidades dos formatos de contratação e manutenção de preços de Produtos e Serviços em TI.

## 1.3 Hipóteses

A correta definição da política de preços, avaliadas as necessidades da organização e mercado, implicará no alcance pleno dos objetivos financeiros e mercadológicos das empresas do setor de TI.

Compreender a determinação da demanda a partir da tríade consumo, concorrência e custos torna claros os objetivos para facilitar a implementação das estratégias de preço mais adequadas, tais como, obter uma margem de retorno confortável, uma reposição de custos adequada, preço competitivo e uma relação justa entre satisfação e preço para o cliente.

O levantamento das necessidades de projeto ou serviço de TI permitirá uma avaliação mais concreta e aproximada do valor real, presente e futuro, e da taxa de retorno do investimento ao empresário, alavancando os negócios dando a empresa uma melhor colocação no mercado.

Considerando os aspectos financeiros, a determinação de preços por custos leva a uma reduzida margem de retorno para as empresas de TI. O levantamento dos gastos, despesas, perdas e investimentos ao longo dos ciclos dos projetos em TI, permitem uma análise crítica dos custos diretos e indiretos associados as atividades da empresa e como eles podem influenciar no lucro das mesmas. A redução de custos leva a uma queda na qualidade da entrega e gera problemas maiores, como a perda de mão de obra qualificada para o mercado e recursos tecnológicos, o que faz com que a empresa de TI tenha encolhimento de suas atividades.

A composição do preço por métodos que considerem custo, consumo e concorrência permitirá o crescimento dos negócios, garantindo margem financeira e elevando a colocação no mercado. O gerenciamento do valor agregado faz com que os gestores atendam melhor as necessidades dos seus clientes e assegure vantagem competitiva a empresa em que atuam. Nesse contexto o conhecimento dos elementos de competição, tais como, parcela de mercado da empresa, similaridade de qualidade e dos produtos oferecidos no mercado e estratégias dos competidores, são imprescindíveis na formação de uma estratégia de marketing que garanta a competitividade com o mercado.

## 1.4 Variáveis

A determinação da política de preços, considerada uma das mais complexas e importantes funções de um administrador, deve ser construída a partir de, pelo menos, três percepções:

* A prática de preços a partir dos critérios da empresa como sendo os mais relevantes. Custos, Margem e lucro são aspectos importantes a serem considerados, e permitem a construção de um preço básico que garante a sobrevivência da empresa.
* O foco na prática de um preço alinhado aos fatores externos de mercado, levando a adaptação financeira da organização a essa realidade. Nesse ponto, o diferencial do produto ou serviço a ser entregue que permita a liderança de mercado e o ganho de *market share,* são definições cruciais a expansão da empresa no mercado atuante.
* Na busca pela sobrevivência as empresas de TI devem demonstrar preocupação com a qualidade do serviço prestado ou produto entregue aos seus clientes. Nesse ponto, o Valor Agregado é peça fundamental no processo de precificação, uma vez que a percepção da qualidade da entrega ao cliente está fortemente relacionada a um custo significativo, o Valor agregado pode se tornar uma alternativa a maximização dos lucros.

## 1.5 Objetivos

### 1.5.1 Objetivo Geral

Este trabalho possui como principal objetivo avaliar estratégias e requisitos de formação de preços para criação de vantagem competitiva no mercado brasileiro de TI.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

Identificar os principais métodos e elementos para formação de preços no mercado de TI.

Examinar os modelos para estratégias de preços aplicados na indústria e varejo por meio da observação dos métodos de precificação utilizados.

Comparar quais os melhores métodos de acordo com as definições de projetos e serviços em TI, para obtenção de um resultado financeiro significativo e consequente ganho de mercado para as empresas do setor.

Apontar as melhores alternativas na análise de custo e mercado para formação de preços aplicáveis no desenvolvimento de produtos e serviços de TI, que possibilitem melhores resultados financeiros.

Elaborar estratégias de preços aplicáveis aos produtos e serviços de TI, de modo a considerar a tríade de consumo, concorrência e custo na determinação de preços que possibilitem o crescimento de mercado as empresas do setor.

# 2. METODOLOGIA

## 2.1 Área de Estudo

A área de estudo a ser aplicada à pesquisa se refere à disciplina de Gestão de Custos em projetos aplicados ao mercado brasileiro de TI.

## 2.2 Planejamento da Coleta de Dados

Os instrumentos para a coleta de dados a serem utilizados na pesquisa serão entrevistas não-estruturadas a partir de observações nos projetos pesquisados, pesquisa descritiva e pesquisa documental.

Para a entrevista, deverá compor esse instrumento um roteiro de perguntas que serão aplicadas pessoalmente aos entrevistados. Essas entrevistas serão conduzidas conforme o cronograma de atividades subsequente, com pessoas que ocupam cargos relacionados a gestão de projetos em TI e a administração de contratos em empresas de TI e que vivenciam o processo de contratação e gestão a pelo menos cinco anos. De modo a se chegar em um levantamento de informações mais completo, serão entrevistadas pessoas pertencentes a empresas especializadas em prover serviços de TI e também clientes dessas empresas.

O roteiro para as entrevistas serão constituídos de perguntas sobre tópicos no universo da precificação em TI. Constarão nessa entrevista quatro tópicos essenciais a saber:

* O primeiro tópico está relacionado as características organizacionais. O objetivo desse tópico é o de identificar elementos estratégicos para a formação de preço na empresa, como por exemplo a natureza dos projetos/produtos desenvolvidos. Em resumo: levantar informações a respeito dos processos e operações organizacionais, principalmente os relacionados a TI;
* O segundo tópico visa conseguir informações sobre a empresa e seu posicionamento com a TI, buscando entender sua relação como provedor ou cliente. Esse tópico busca levantar informações sobre o relacionamento entre a TI e as diversas áreas administrativas nas organizações além do posicionamento da TI na estratégia da organização;
* O terceiro e quarto tópicos buscarão os dados sobre os modelos de precificação aplicados e garantia do suporte da TI a organização. A diferenciação entre esses tópicos se dará basicamente na intenção de que um visa obter informações sobre custo e o outro sobre o valor que TI gera a organização, isso permitirá uma comparação com as práticas de mercado.

Além da entrevista com os gestores das organizações, será realizada pesquisa descritiva e bibliográfica para se obter informações que permitam conhecer os modelos e estratégias de preços aplicados a TI, em comparação com os modelos já existentes no mercado de varejo e indústria em outros segmentos. Nessa pesquisa serão levantados os pontos a respeito da aferição de custo, aplicação de *mark-up,* a influência do *Marketing* e Valor Agregado no processo de precificação de produtos e serviços em TI.

A pesquisa documental será formada com base na análise de contratos e permitirá a avaliação da prática de precificação de produtos e serviços em TI nas empresas avaliadas, além da comparação com os modelos de mercado levantados na pesquisa descritiva. Essa análise permitirá extrair os dados referentes a uma contratação real, apontando suas falhas e acertos mediante o estudo dos modelos teóricos de precificação.

A entrevista juntamente com a pesquisa descritiva possuirão caráter quantitativo, quanto ao levantamento das informações estatísticas. Como amostragem utilizar-se-á a bibliografia disponível acerca do tema, legislação brasileira e jurisprudência existente, onde esses dados, conjuntamente com a entrevista dos casos possibilitarão a correta análise e interpretação dos resultados.

Os métodos de pesquisa deverão descrever as relações e processos no fornecimento de serviços de TI, bem como o custo e a relação de valor que esses serviços proporcionam a organização.

## 2.3 Análise e Interpretação dos Dados

As entrevistas serão conduzidas nos ambientes dos projetos de TI, buscando integrar as informações levantadas pelo roteiro de perguntas, baseado na análise dos contratos, com as bases conceituais levantadas pela pesquisa bibliográfica.

Em um primeiro momento foi realizado um levantamento das informações necessárias a avaliação de preços e será realizado por meio da pesquisa bibliográfica, fundamentando os questionamentos das entrevistas a serem realizadas com os gestores dos projetos. Nessa pesquisa serão levantados os aspectos de precificação utilizados pelos mercados de varejo e indústria, bem como os dados a respeito das variáveis de marketing aplicadas nesses processos.

Na segunda etapa serão analisados contratos de prestação de serviços, licenças de software e históricos de compras junto aos clientes internos e externos das organizações avaliadas, identificando as variáveis relacionadas ao processo de precificação e permitindo a criação de uma base com dados quantitativos para a pesquisa.

Em uma terceira fase, nas entrevistas conduzidas, se buscará as informações referentes aos acordos firmados entre as empresas, a avaliação dos custos existentes e dos modelos de determinação de preços utilizados. Por meio de um roteiro de perguntas serão analisados aspectos qualitativos dos modelos de precificação utilizados nos contratos, a partir da síntese das opiniões dos gestores e demais envolvidos nos processos de contratação e precificação dos contratos.

A partir das informações levantadas serão aplicados os diversos modelos de precificação de produtos e serviços, explorando a identificação da aplicação dos métodos quantitativos como fluxo de caixa, valor anual uniforme, taxa interna de retorno, *pay-back* e retorno de investimentos, e também a aplicação do método qualitativo de análise de custo *Earned Value Analysis*.

As empresas no mercado de TI atuam em diversas frentes se comparadas a outras atividades de negócios. Ora atuam como verdadeiras fábricas, como na indústria, com diversos projetos para a construção de produtos que trazem ganhos às organizações que as contratam, ora prestam serviços por meio de alocação de recursos, humanos e materiais, que servem como ferramentas na consecução de objetivos de outras organizações. Independente da forma, o preço ajusta a expectativa entre qualidade, valor e o custo de uma determinada solução a ser desenvolvida e/ou entregue a um cliente potencial.

Grande parte das empresas de TI no Brasil levam em consideração apenas fatores racionais, como o custo, na determinação de preços. A não relevância das demais faces do complexo prisma da precificação, podem fazer com que essas empresas não alcancem o crescimento adequado para se tornarem líderes no segmento, ou até mesmo sua sobrevivência. Concorrentes atentos podem considerar, por exemplo, estratégias que permitam a redução do custo e consequente baixa de preços, para possibilitar o ganho de mercado sobre outras empresas que possuem a mesma capacidade para entrega do produto ou serviço ofertado.

A partir de entrevistas realizadas em projetos de TI no Brasil, fica em evidência que as áreas clientes, mesmo em diferentes mercados e formatos de contratação, possuem dificuldades em visualizar o valor que a TI agrega ao seu negócio. Essa percepção de baixo valor se agrava mais quando a TI apresenta custos muito altos e existe descompasso entre o preço praticado e a qualidade na entrega de produtos e serviços.

Independente da complexidade do projeto, a percepção de valor tem se mostrado cada vez mais uma variável importante nas relações entre cliente e provedores de TI. Mesmo que, segundo Nicholas Carr, TI venha se tornando cada vez mais provedora de commodities, seus clientes esperam que, como ferramenta estratégica, TI alavanque seus negócios e por esse mesmo motivo, não importa o preço da solução proposta.

Buscando compreender como o mercado de TI no Brasil se comporta em relação a determinação de Preços para os contratos de produtos e serviços de TI, foi realizada uma pesquisa por meio de questionário enviado a gestores de 20 contratos, com objetos distintos e métodos de contratação e métricas diferenciados.

O questionário busca de entender o quão visível é, para os gestores e demais envolvidos nos projetos, a forma de precificação do produto ou serviço a ser entregue.

O questionário, composto de uma série de perguntas de múltipla escolha, apresentou questões relacionadas ao preço determinado no projeto, a complexidade do produto e características das entregas realizadas.

As perguntas foram divididas em blocos:

1. Informações sobre a pessoa que estava preenchendo o questionário – o cargo que ocupa no projeto e/ou nível de conhecimento acerca do tema;
2. Informações sobre o faturamento da empresa – a política de preços praticada por ela e fatores determinantes na determinação do preço pela empresa;
3. Informações sobre o contrato – tipo de contrato, a atuação como cliente ou fornecedor, valor do contrato, unidade da federação onde o contrato é executado, flexibilidade de mudança no escopo e preço do contrato, o modelo de precificação utilizado pela empresa, o tipo de produto ou serviço fornecido, além da percepção de valor, influência de marketing e pós-venda na determinação de preços.

A partir das respostas foi possível visualizar algumas informações importantes, tais como o nível complexidade ou valor percebido para os tipos de contratação, produto e valor financeiro do projeto, além do cruzamento dessas informações com o tipo do contrato e segmento de atuação do cliente/fornecedor.

# 3. REFERENCIAL TEÓRICO

As empresas têm se utilizado das tecnologias de informação como ferramentas estratégicas para gestão do negócio e como alavanca nas suas operações diárias. De fato, as soluções em TI, quer sejam produtos ou serviços, são fonte de solução para os diversos problemas encontrados nas organizações.

## 3.1 A Composição de TI

TI é composta por uma série de componentes e processos. Infraestrutura, programas e suas licenças, sistemas de telecomunicações são exemplos desses componentes, enquanto que consultorias, terceirização, qualificação de pessoal representam alguns dos processos relacionados à implantação desses componentes.

Com um mix tão complexo, é necessário aos empresários e gerentes de TI ações para qualificação de custos nos investimentos em tecnologia, de modo a justificar o desembolso e importância aos seus clientes na implantação, manutenção e melhoria de seus processos e sistemas.

Verdadeiramente, conforme Suwardy (2003), as organizações investem em TI buscando um aumento de produtividade, melhor posicionamento de mercado, ganho de vantagens competitivas, redução de custos, entre outras. Na constante evolução dos negócios, projetos computacionais que visem assegurar essas necessidades, podem vir a ser o diferencial competitivo em mercados cada vez mais turbulentos. Porém, projetos em TI geralmente atendem a necessidades específicas das organizações e, portanto, possuem especificidade e grandeza tal como essa necessidade, demandam tempo, capital humano e recursos financeiros.

## 3.2 Os Produtos em TI

Por muitos anos, TI se tratava apenas de Hardware e Software. “*Décadas atrás, o software constituía uma pequena parcela dos sistemas computacionais quando comparado ao hardware*” (Mendes, 2014, p.2). Basicamente, a aquisição de equipamentos fazia com que TI tivesse um custo muito alto, principalmente entre as décadas de 1980 e 1990 no Brasil. Depois de um longo período, a construção de sistemas especializados e que atendessem as necessidades da organização se tornou o ponto central dos investimentos em TI.

“*Ao longo das últimas décadas, o software deixou de ser uma parte importante de custo desprezível dos sistemas, para se tornar parte determinante e dispendiosa*” (Mendes, 2014, p2). Para Mendes(2014) o software tem conseguido otimizar as atividades das empresas por meio de sistemas computacionais. Essa otimização, entretanto, possui um custo associado, por vezes difícil de ser mensurado. Ainda segundo Mendes, o software não passa por desgaste físico, ao contrário do hardware, mas é de difícil gerenciamento, “*requer planejamento, e mais especificamente, estimativa de custo*” (Mendes, 2014, p2).

Mais recentemente, a maior preocupação em TI tem sido a prestação de serviços. Na visão de Luftman (1996), a TI pode ser dividida em dois segmentos: a infraestrutura, composta pelo hardware, software, redes, internet, banco de dados e telecomunicações. O outro é formado pela estratégia e informação. O fornecimento de equipamentos e sistemas de informação faz parte agora de um contexto muito maior: é necessário avaliação e controle das informações e ativos de TI, buscando a inovação e melhoria dos processos, em primeiro plano da própria TI como fornecedora dessa inovação, e em segundo plano da organização onde ela está inserida. Para tal, é necessária a governança dos processos de gestão e estratégia da TI.

Em um ambiente competitivo, as organizações estão buscando provedores ou modelos de serviço que realizem tarefas para as quais elas não dispõem de competência técnica necessária (Sparrow, 2003), ou que ofereçam uma prestação de serviço melhor a um custo menor (Prado; Takaoka, 2002).

Faz-se, assim, necessário que as organizações possuam estruturas capazes de direcionar as tecnologias, processos e pessoas para provimento da inovação e estratégias aderentes as necessidades do negócio. Essas estruturas podem estar alocadas internamente ou externamente à organização, e é necessário equilíbrio na escolha de provedores internos e externos de serviços as suas estratégias de negócio.

Segundo Bernstorff e Cunha (1999), Outsourcing ou Terceirização em TI é a transferência de uma determinada atividade, em geral que não pertence ao *core competence* da organização, a uma empresa parceira, para permitir que a organização possua foco nas suas atividades. Para Walden (2002) a terceirização ampliou a capacidade produtiva das organizações. Em uma pesquisa realizada pela Applied Scientific Methods (ASM) os principais fatores para a adesão a terceirização de TI no Brasil são: redução de custo, foco do CIO no negócio, qualidade dos serviços e acesso as inovações.

O’Leary (1992) cita que TI sofre grande pressão por conta de orçamentos cada vez menores, exigências administrativas e grande número de clientes, fazendo com que a terceirização de suas atividades tenham benefício relevante.

## 3.3 O custo de TI

As organizações têm empreendido boa parte de seus recursos para manter suas áreas de TI. Esse custo, em média, representa 40% dos investimentos de capital de uma empresa (Carr, 2007).

O estabelecimento dos custos relacionados a TI é uma atividade bastante complexa e, por vezes, não atinge em plenitude as análises necessárias na determinação dos mesmos. Segundo o IT Governance Institute (ITGI), em um estudo realizado com 335 CEOS, estes apontam que um dos maiores problemas nesse sentido é que as empresas possuem uma visão inadequada de TI. Com isso, a gestão e o controle de custos são atividades importantes para o desempenho da empresa.

TI como prestadora de serviços “*é labour intensive, ou seja, emprega muita mão de obra*” (Lima, 2006, p.13). Esse fator faz com que os departamentos de TI devam considerar como maior fonte de custo fixo os recursos empregados para cobrir custos com salários, benefícios e encargos sociais. Aliados a esses custos, as empresas ainda possuem outros fatores que influenciam nos custos de projetos, tais como oportunidades de negócios, legislação e termos contratuais e ainda as incertezas das estimativas conforme citado por Beulke e Bertó(2012).

## 3.4 O trabalho do Marketing

Para Kotler (2006), as necessidades cambiantes das pessoas devem ser convertidas em oportunidades lucrativas para as empresas. O trabalho do marketing é então crucial para determinar uma política de formação de preços. Nesse sentido, para aplicar as definições de Kotler, as empresas de TI devem procurar as necessidades de seus parceiros e clientes, levar ao mercado uma solução que seja capaz de não apenas atender os requisitos, mas se tornar capaz de impulsionar a alavanca mercadológica da organização. Por isso, se faz importante uma correta definição da política de preços alinhada às estratégias de marketing.

Um aspecto importante do ajustamento do preço requer o conhecimento do “composto mercadológico”, no qual o projeto se encontra envolvido (Sardinha, 1995). Isso se torna fundamental para o processo de estabelecimento dos objetivos da determinação dos preços. O “*conjunto desses objetivos devem estar de acordo com seus interesses (organização): transmitir uma imagem que desperte o interesse e o entusiasmo pelo produto para obter a lealdade dos consumidores*” (Beulke; Bertó, 2012, p.12). Quanto melhor estiverem estabelecidos esses objetivos, ou seja, quanto mais claros forem, mais fácil e mais competitivo se tornará o estabelecimento do preço. Esses conceitos visam permitir aos gestores “*atender melhor às necessidades dos clientes e gerir a cadeia de valores das empresas assegurando vantagem competitiva*” (Christina *et al*, 2011, p20).

## 3.5 Valor Agregado

Para Vargas (2013), o estabelecimento de previsões confiáveis são campo fértil para estudos a respeito de medições que influenciam na boa consecução de projetos e permitem destacar as organizações com resultados diferenciados. Ainda segundo Vargas (2013), o *Earned Value Analysis* é um ferramental que permite a relação entre os custos reais e o produto ou serviço obtido como resultado dessa relação comercial entre as organizações. Este método vem sendo amplamente divulgado no mundo e tem começado a se disseminar como metodologia para precificação de serviço e produtos de TI no Brasil. Nessa metodologia “*o foco está no desempenho obtido em comparação com o que foi gasto para obtê-lo*” (Fleming; Koppelman, 1999, p23). Para que isso realmente aconteça, é primordial que TI procure agregar valor as suas entregas para oferecer um produto ou serviço de qualidade ao cliente.

## 3.6 Os modelos de Precificação

Os departamentos de TI agora devem procurar demonstrar seu valor as empresas (Drury, 1998). Isso tem explicado as inúmeras métricas propostas, que permitem que TI demonstre não ser apenas uma área que consome recursos, mas que também gera receita (Crowley, 1994).

Existem hoje, diversos modelos de precificação para produtos e serviços em TI. Estes modelos referenciam os acordos contratuais entre provedores de serviços e clientes, buscando alinhar as expectativas quanto as entregas solicitadas. A problemática envolvida nesses modelos é de como trazer a inovação para o benefício mútuo entre contratante e contratado (MindTree, 2014).

Ainda que bem sucedidos do ponto de vista técnico, projetos em TI demoram a oferecer resultados às organizações, causando frustrações em seus patrocinadores, devido ao longo período de recuperação do investimento realizado. “*Torna-se, portanto, importante o estabelecimento de um modelo de gestão que proporcione a identificação e direcionadores de custo e a atribuição de preços*” (Kimura *et al*, 2009).

Para a TI um modelo de precificação significa uma acordo contratual entre um provedor de serviço, interno ou externo, e seu cliente sendo este acordo baseado no tipo de serviço realizado. *“Para um modelo de precificação ser bem sucedido é necessário o perfeito alinhamento entre as expectativas do cliente, como qualidade, tempo e custo, e provedor, como eficiência operacional e custo”* (MindTree, 2014).

Atualmente os modelos de preços em TI podem ser divididos em modelos lineares ou não-lineares, conforme *whitepaper* publicado pela MindTree. Esses modelos não são limitados a apenas estes apresentados, mas a combinação entre eles é fundamental para o bom provimento e entrega de produtos e serviços de TI. Segundo a MindTree(2014), modelos lineares são baseados puramente na relação entre tempo e material (esforço e custo) enquanto que os modelos não-lineares dissociam essa relação por não permitir muitas alterações no escopo do produto. A aplicação de cada modelo de preço depende da necessidade do projeto ou serviço de TI e da avaliação das diversas variáveis envolvidas apresentadas anteriormente.

# 4. CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

O período previsto para desenvolvimento da pesquisa é de 1 semestre, com início no primeiro semestre de 2015.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ETAPAS** | **JANEIRO** | **FEVEREIRO** | **MARÇO** | **ABRIL** | **MAIO** | **JUNHO** |
| Levantamento bibliográfico | 12 a 30 | 16 a 20 |  |  |  |  |
| Entrevistas e pesquisa documental |  | 16 a 20 | 10 a 13 |  |  |  |
| Análise dos dados |  | 23 a 27 | 2 a 20 |  |  |  |
| Introdução |  | 30 a 31 | 1 a 3 | 1 a 21 |  |  |
| Embasamento teórico |  |  |  | 22 a 28 | 1 a 8 |  |
| Revisão |  |  |  |  | 11 a 22 | 1 a 12 |
| **Entrega do Projeto de Pesquisa** |  |  |  |  |  | **15** |

**REFERÊNCIAS**

LUDICIBUS, Sérgio de. Análise de Custos: uma abordagem quantitativa. São Paulo: Atlas, 2013.

CHRISTINA, Barbosa et al. Gerenciamento de Custos em Projetos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

SARDINHA, José Carlos. Formação do preço - a arte do negócio. São Paulo: Makron Books, 1995.

BEULKE, Rolando; BERTÓ, Dalvio. Precificação: Sinergia do marketing + finanças. São Paulo: Saraiva, 2012.

ASSEF, Roberto. Guia Prático de formação de preços: aspectos mercadológicos, tributários e financeiros para pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1197.

PMI (Project Management Institute). A Guide to the Project Management Book of Knowledge: PMBOK guide. 4. ed. Newton Square, 2008.

BAENA, Walter Curi. Qual o preço de venda de um projeto? [Internet]. Brasília: [Atualizado em 2010 fev 02; citado em 2014 ago 01]. Disponível em: http://ogerente.com.br/rede/projetos.

LUFTMAN, J.; ZADETH, H. S. Key information technology and management issues 2010-2011: an international study. Journal of Information Technology, v. 26, p. 193-204, 2011.

FAGUNDES, E. M. Um modelo de custeio ABC para TI. [Citado em 2014 out 02]. Disponível em: http://www.efagundes.com /artigos/ Modelo\_de\_Custeio\_ABC\_para\_TI.htm

SCHAICOSKI, Jean Carlos. A utilização do ROI na análise de projetos de tecnologia da informação, 2002. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

REZENDE, D.A. Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informações Empresariais. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MindTree. Best fit IT pricing models with mutual benefits for service providers and customers. [Citado em 2014 jan 21]. Disponível em: http://www.mindtree.com/