

Proposta de Um Método de Formação de Preço de Prestação de Serviços Para Uma Organização Sem Fins Lucrativos

Joel Gregório Perozo Vasquez
Éder da Silveira de Almeida
ILSE MARIA BEUREN

Resumo:

A concorrência acirrada no mercado obriga as empresas a buscar meios eficientes para competir. Todas as estratégias adotadas pelas organizações para alcançar um posicionamento no mercado, possuem um elemento em comum: o preço. Portanto, são essenciais a formulação e aplicação de procedimentos eficazes de formação de preços em qualquer tipo de organização. As entidades do terceiro setor, inseridas atualmente num contexto de sustentabilidade, cada dia devem depender menos de recursos do Estado, e evoluir para um estágio de geração de recursos próprios, tal que seus gestores vêm-se na necessidade de otimizar a administração de recursos para desenvolver atividades de comercialização de bens e serviços. Para auferirem receitas suficientes que propiciem a continuidade das atividades e a consecução dos seus objetivos institucionais, essas organizações devem considerar a formação de preços como um fator de suma importância. Neste sentido, este estudo tem por objetivo apresentar uma proposta de formação de preço de prestação de serviços. Para tal, serão discutidas diversas metodologias e procedimentos, apontando suas principais características, serão apresentadas informações da organização sem fins lucrativos, objeto deste estudo, para, finalmente, escolher as práticas mais adequadas de formação de preços que visem a maximização das receitas, a minimização dos custos e a otimização dos recursos e atividades das organizações do terceiro setor como um meio de exercer a cidadania, em benefício da sociedade, para construir um mundo melhor.

Área temática: *Seção de Estudantes*

**PROPOSTA DE UM MÉTODO DE FORMAÇÃO DE PREÇO DE PRESTAÇÃO
DE SERVIÇOS PARA UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS**
TRABALHO E-12.285

RESUMO:

A concorrência acirrada no mercado obriga as empresas a buscar meios eficientes para competir. Todas as estratégias adotadas pelas organizações para alcançar um posicionamento no mercado, possuem um elemento em comum: o preço. Portanto, são essenciais a formulação e aplicação de procedimentos eficazes de formação de preços em qualquer tipo de organização. As entidades do terceiro setor, inseridas atualmente num contexto de sustentabilidade, cada dia devem depender menos de recursos do Estado, e evoluir para um estágio de geração de recursos próprios, tal que seus gestores vêm-se na necessidade de otimizar a administração de recursos para desenvolver atividades de comercialização de bens e serviços. Para auferirem receitas suficientes que propiciem a continuidade das atividades e a consecução dos seus objetivos institucionais, essas organizações devem considerar a formação de preços como um fator de suma importância. Neste sentido, este estudo tem por objetivo apresentar uma proposta de formação de preço de prestação de serviços. Para tal, serão discutidas diversas metodologias e procedimentos, apontando suas principais características, serão apresentadas informações da organização sem fins lucrativos, objeto deste estudo, para, finalmente, escolher as práticas mais adequadas de formação de preços que visem a maximização das receitas, a minimização dos custos e a otimização dos recursos e atividades das organizações do terceiro setor como um meio de exercer a cidadania, em benefício da sociedade, para construir um mundo melhor.

PALAVRAS-CHAVE: gestão de custos, formação de preços, organizações sem fins lucrativos.

ÁREA TEMÁTICA: Mensuração de Custos em Organizações do Terceiro Setor
Participante da Seção Especial para Estudantes de Graduação.

PROPOSTA DE UM MÉTODO DE FORMAÇÃO DE PREÇO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PARA UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

1 INTRODUÇÃO

Na sociedade atual, regida pela economia de mercado, o preço é um elemento sempre presente. Ele é causa e efeito da demanda dos produtos, possibilitando assim o mecanismo de compra e venda de bens e serviços.

A concorrência acirrada no mercado obriga as empresas a buscar meios eficientes para competir. Conforme Porter (1989, p.10), liderança de custos, diferenciação ou enfoque, são as opções a escolher pelas organizações para alcançar um posicionamento estratégico no mercado. Essas três alternativas, necessariamente, giram em torno de um fator comum: o preço.

A importância da definição de preços é ressaltada por Kotler (1999, p.129), ao afirmar que esse “é o único elemento do *mix* de marketing que gera receita, enquanto que, os outros geram custos. Como resultado disso, as empresas tentam elevar os preços o máximo possível limitado somente pelo nível de diferenciação”.

Motta (apud SILVA, 2000, p.12) afirma que a definição do preço “é uma das atividades mais importantes e complexas que o tomador de decisão do setor comercial (marketing) deve enfrentar dentro de uma visão de negócio da organização”.

Evidencia-se, assim, a necessidade de adotar métodos de formação de preços coerentes com o planejamento estratégico das organizações visando alcançar suas metas. Erros na determinação de preços de bens e serviços podem comprometer a continuidade da organização. É, portanto, de vital importância observar os erros mais comuns, a fim de evitá-los.

Os erros mais comuns na formação de preços, segundo Kotler (2000, p.476), são: preços muito orientados pelos custos; preços defasados das mudanças de mercado; preços desligados do *mix* de marketing, portanto alheios à estratégia de posicionamento de mercado; e os preços não variar de acordo com diferentes itens de produtos, segmentos de mercado e ocasiões de compra.

Para Druker (1999, p. 27-30), dos “cinco pecados mortais dos negócios”, três referem-se diretamente a “preços”:

- a) Culto às altas margens de lucro e ao ‘preço alto.
- b) Fixar erradamente o preço de um novo produto, cobrando ‘aquilo que o mercado irá suportar.
- c) Fixar o preço com base nos custos

Algumas entidades do terceiro setor, designadas neste trabalho indistintamente como Organizações da Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos (OSCSFL), ou simplesmente, Organizações da Sociedade Civil (OsCs), tem como uma das suas fontes de recursos a geração de renda própria através da venda de bens e/ou prestação de serviços.

Em alguns casos extremos, porém muito comuns, a geração de renda própria é a única fonte de recursos para essas organizações, obrigando-as a procurarem maior eficiência naquelas atividades, visando sua própria subsistência.

Essa necessidade de eficiência justifica, nessas organizações, a implementação e uso de muitas práticas comuns das empresas do setor privado, para poderem ser competitivas nos nichos de mercado dos setores onde aquelas atuam, ou onde geram suas rendas. Druker (apud STONER e FREEMAN, 1994, p.4) afirma que “a eficácia é a chave para o sucesso de uma organização”.

O sucesso de toda organização se mede na proporção da consecução dos seus objetivos, sendo aquele decorrente das habilidades de otimização de recursos, do desenvolvimento das suas capacidades e do aumento permanente da produtividade.

À semelhança das microempresas brasileiras, grande parte das entidades do terceiro setor não têm nenhum tipo de orientação contábil-financeira profissional, que possa subsidiar as tomadas de decisão dos seus gestores. Por sua vez, também, na sua esmagadora maioria, esses profissionais não são, ou não estão, qualificados ou habilitados para desenvolver essa função.

Assim, no sentido de proporcionar às OSCFL de um instrumento formal de gestão, é que o objetivo geral deste estudo consiste em propor um método adequado de formação de preços de prestação de serviços de uma organização da sociedade civil sem fins lucrativos que contribua para a continuidade da entidade e a consecução de suas metas institucionais.

Para alcançar esse objetivo fez-se necessário construir uma estrutura conceitual coesa, que possa sustentar as argumentações sobre a proposta final deste trabalho. Assim, inicialmente procurou-se definir as entidades do terceiro setor e delimitar aquelas que tem perfil específico relacionado com seus métodos de obtenção de renda, motivo do desenvolvimento deste estudo.

Na seqüência, evidencia-se conceitos e classificações dos diversos métodos de formação de preços. Por fim, apresenta-se a proposta, elaborada a partir de um estudo de caso ajustado ao perfil especificado na fundamentação teórica às variáveis necessárias para a definição do método de formação de preços para esta entidade.

2 ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR

A multiplicidade de definições das entidades do terceiro setor é mero reflexo do enorme leque de organizações classificadas como tal. Pode-se tentar esclarecer as diferenças entre os diversos setores econômicos da sociedade, definindo-os, conforme Costa Junior (apud SOUZA, 2000):

Chamamos de primeiro setor o setor estatal, de segundo setor, o setor privado. Aquelas organizações privadas que são públicas por suas finalidades, que não conseguimos encaixar em quaisquer dessas duas categorias mencionadas, chamamos de terceiro setor. São organizações não-governamentais, institutos, fundações, entidades de classe, associações profissionais, movimentos sociais os mais variados, enfim uma imensa gama de entidades atuando nas mais diversas áreas sociais.

Ressalta-se dessa imensa gama de entidades que atuam no Terceiro Setor suas principais características, decorrentes de sua natureza inerente: sua finalidade não lucrativa e seu interesse público.

Além da importância dos serviços prestados à comunidade, as Organizações da Sociedade Civil (OsCs) funcionam, segundo Cruz e Estraviz (2000, p.13), “como verdadeiras escolas de cidadania em busca das transformações que a sociedade exige”. O motor propulsor desse tipo de empreendedorismo social é o espírito voluntário de cidadãos conscientes dos seus compromissos para a construção de uma sociedade melhor, mais justa e equilibrada.

Porém, a boa vontade dos indivíduos, muitas vezes não satisfaz plenamente as funções administrativas explicitadas por Stoner e Freeman, (1994, p.6-7), de planejar, organizar, executar e controlar as atividades das organizações, principalmente nos seus aspectos econômico-financeiros, o que pode acarretar em uma estruturação organizacional deficiente.

Para ser uma administração eficaz, um dos seus deveres, de acordo com Stoner e Freeman (1994, p.4), é a de “usar *todos os recursos disponíveis* da organização para alcançar os objetivos estabelecidos” (*original sem grifo*).

Percebe-se que, se estiver ao seu alcance, as organizações, do ponto de vista administrativo, devem tirar o máximo de benefícios de seus recursos, sejam esses materiais ou intangíveis.

A necessidade de sustentabilidade exige dessas organizações uma gestão eficaz. Mesmo que os fins não sejam lucrativos, os meios não só podem como devem sê-los.

Para Stoner e Freeman (1994, p.4), uma organização é formada, “quando duas ou mais pessoas trabalham juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou, um conjunto de objetivos”. Sem uma racionalização adequada de recursos, os objetivos das organizações sem fins lucrativos, correm o risco de não serem alcançados.

A crescente importância das Organizações da Sociedade Civil (OsCs) é um dos fenômenos recentes do processo de desenvolvimento social. Cruz e Estraviz (2000, p.13) citam que essas organizações “surgem da iniciativa de indivíduos ou grupos para implementar ações de interesse público, o que as caracteriza como entidades do terceiro setor”.

O crescimento explosivo, nos últimos anos, do número de Organizações da Sociedade Civil sem Finalidades Lucrativas (terceiro setor) levanta alguns questionamentos sobre as funções e responsabilidades do Estado (primeiro setor), assim como evidenciam algumas tendências de investimentos sociais por parte das empresas (segundo setor).

O Estado, atualmente, encontra dificuldades de suprir as necessidades básicas de seus cidadãos. Em alguns setores da sociedade é possível constatar uma ineficiência ou mesmo campos onde a atuação do Estado é inexistente, seja por descaso, por falta de pessoal qualificado ou até por falta de recursos.

O Estado tem adotado a prática de delegar ou descentralizar funções, que são dever dele, para outros setores. Com isso, num primeiro momento, o segundo setor passou a ocupar campos que para ele fossem lucrativos. Porém, com a crescente redução das funções do Estado e por estas serem áreas pouco lucrativas para as empresas privadas, o Terceiro Setor, com seu espírito voluntário vem ocupando as regiões do mercado onde há necessidade social.

O setor privado, mesmo com uma crescente preocupação na área social, ainda pouco tem contribuído para amenizar este problema, até mesmo pelo caráter de objetivar o lucro, nem sempre mensurável, mesmo quando proporciona um ato social.

É neste ambiente que as entidades do terceiro setor atuam. De um lado o Estado tentando cortar os excessivos gastos e desperdícios dos recursos públicos, com um maior afinco após o advento da Lei de Responsabilidade Fiscal, e de outro ações isoladas do setor privado, ações essas que comumente beneficiam apenas um restrito grupo de indivíduos, em geral, os colaboradores das empresas.

Há uma forte tendência do aumento dos investimentos corporativos na área social, mas nada assegura que esse nível cresça ou que, pelo menos, seja mantido. Fonseca (2000) alerta para esses fatores de insegurança na continuidade do altruísmo empresarial, e a falta de garantia de comprometimento do segundo setor:

Devemos ser cautelosos, quanto à perenidade do setor privado em ações voltadas para o social. Quem pode garantir que em época de crise econômica este setor manteria investimentos corporativos na área social? Um projeto social seria mantido? Qual o real grau de comprometimento que este setor manteria com agentes sociais do terceiro setor? Portanto, ainda cabe ao primeiro setor, principalmente nos países subdesenvolvidos, o compromisso com a solução dos problemas sociais, e não apenas o desempenho da função de intermediário entre os anseios da sociedade e do Estado.

O mesmo questionamento cabe ao primeiro setor: quem garante que o Estado manterá programas de ajuda às comunidades quando houver problemas com o

orçamento público, quando houver interesses de particulares envolvidos? Note-se que, atualmente, como mencionado anteriormente, o Estado se encontra em um período de busca redução de gastos.

A demanda não atendida pelas entidades do primeiro setor (estatais) e não comportada pela iniciativa privada criam a “Carteira de Clientes” das organizações do Terceiro Setor. Devido a esta grande área de atuação, o Terceiro Setor vem crescendo, ocupando cada vez mais os campos que não são atendidos pelo poder público e nem por empresas privadas.

Para Cruz e Estraviz (2000, p.13), as Organizações da Sociedade Civil (OsCs) “podem atuar como defensoras de direitos, prestadoras de serviços ou agências de apoio técnico”.

Às organizações, que por sua natureza, ou por opção, dependem única e exclusivamente da geração de renda para angariar recursos financeiros, cabe gerir seus recursos com maior eficiência e eficácia, assim como dedicar maior atenção a questões administrativas mais estratégicas para o desenvolvimento de suas atividades de geração de renda do que os outros tipos de entidades do terceiro setor.

3 FORMAÇÃO DE PREÇOS

A formação de preço, na prática, pode ser feita baseada em métodos contábeis-administrativos, com sua devida fundamentação, ou empiricamente, sem levar em consideração nada mais do que a intuição (*filling*) do gestor. Esse último método não é aconselhável devido ao alto grau de subjetividade e incerteza e, portanto, de maiores riscos para a sobrevivência da empresa.

Kotler (2000, p.477) cita que “uma empresa estabelece um preço pela primeira vez quando desenvolve um novo produto, introduz seu novo produto em um novo canal de distribuição ou em uma nova área geográfica e participa de licitações de contratos. A empresa deve decidir onde posicionar seu produto em termos de qualidade e preço”.

A adoção de métodos específicos de formação de preços pode diminuir os riscos, mencionados anteriormente, inerentes à determinação de preços. Ela também protege a empresa de desviar-se com facilidade ou frequência, de suas metas organizacionais.

A seguir, discute-se sucintamente as classificações mais comuns de formação de preços, no entanto a ênfase recaiu nas metodologias apresentadas por Santos (1986).

3.1 MÉTODOS DE FORMAÇÃO DE PREÇO

Seis métodos de formação de preço são os apresentados por Kotler (2000, p.485): preço de markup, preço de retorno-alvo, preço de valor percebido, preço de valor, preço de mercado e preço de licitação.

Os métodos de formação de preços são classificados por Cogan (1999, p.125-141) em: métodos por estratégias, métodos baseados no custo e o método de markup. Divide as estratégias em: preços distintos, preços competitivos, precificação por linha de produtos, preços por imagem e psicologia. E divide os métodos baseados no custo em: custo pleno, custo marginal e o baseado no retorno sobre o capital investido.

Toda essa variedade de classificações é resumida por Silva (2000, p.12) em dois tipos de métodos: formação de preço com base em custos e com base na concorrência.

Assim, a formação de preços pode ser feita a partir do mercado e a partir do custo. Em sendo a partir do custo, segundo Padoveze (1994, p.280-282), tal pode ser através do custeio por absorção, custeio direto/variável, custos de transformação.

Para Santos (1986, p.127), os métodos de formação de preços adotados pelas empresas são: método baseado no custo da mercadoria, método baseado nas decisões

das empresas concorrentes, método baseado nas características do mercado, e método misto.

Para o desenvolvimento deste trabalho decidiu-se pela escolha da classificação de Santos (1986, p.127) devido a sua praticidade, facilidade didática e por ser a que mais se aplica ao intuito desta pesquisa.

3.1.1 MÉTODO BASEADO NO CUSTO DA MERCADORIA

Santos (1986, p.127) afirma que o método baseado no custo da mercadoria “é o mais comum na prática dos negócios”. Segundo resultados de pesquisa realizada em 1983 por Govindajaran e Anthony (apud ATKINSON et al. 2000, p.375), que entre as 505 maiores empresas americanas, 82% dos preços dos produtos são baseados no custeio por absorção. Dado relevante é o fato que só 17% dessas empresas confiavam no custeio variável para decisões sobre preços.

A base dos custos pode ser diferente de acordo com o sistema decisório do gestor: o custo total, também chamado custo pleno; custos (e despesas) variáveis; margem fixa sobre o custo-base (*markup*). Segundo Santos (1986, p.127), este último é muito usado pelo comércio, tanto atacadista como varejista, porém faz um alerta sobre os riscos de decisões erradas baseadas em valores irreais do custo-base.

3.1.2 MÉTODO BASEADO NAS DECISÕES DAS EMPRESAS CONCORRENTES

Santos (1986, p.128) recomenda a comparação dos preços próprios com os dos concorrentes, independentemente do método adotado pela organização, desdobrando este sistema de comparação em: preço corrente, imitação de preços, preços agressivos, preços promocionais. Esta classificação é semelhante em conteúdo à formação de “preços competitivos” apresentada por Cogan (1999, p.126-127).

O método do preço corrente, segundo Cogan (1999, p.126) iguala os preços aos dos concorrentes, visando mudar a competição para outras áreas, que não o preço, assim como para evitar a guerra de preços baixos.

O método de imitação de preços é adotado, principalmente, por empresas novas no setor, que possuem pouco ou nenhum conhecimento sobre os preços praticados no mercado, assim como aquelas empresas de pouca expressão no setor e sem produtos ou serviços diferenciados, com pouca ou nenhuma influência no mercado. Acontece frequentemente nos nichos de mercados muito atomizados.

O método de preços agressivos pode ser derivado, de acordo com Santos (1986, p.129), principalmente da guerra de preços baixos entre concorrentes. Caracteriza-se pelos preços economicamente irracionais, chamados de preços suicidas. A aplicação de políticas de preços, com a finalidade de arruinar a concorrência, denomina-se *dumping*.

O método de preços promocionais, conforme Santos (1986, p.129), tem por objetivo, oferecendo um produto a preço baixo, atrair consumidores na esperança de que adquiram outros produtos, a preços normais, que compensariam as perdas ou a margem de lucro nula do produto em promoção.

3.1.3 MÉTODO BASEADO NAS CARACTERÍSTICAS DO MERCADO

A aplicação deste método, segundo Santos (1986, p.129), exige por parte da empresa profundo conhecimento sobre o mercado onde essa atua. Informações especializadas são comumente necessárias, tais como: elasticidade da demanda, sensibilidade dos consumidores às variações dos preços, tamanho e capacidade de consumo (demanda) do mercado, níveis de segmentação, identificação dos nichos de mercado e suas particularidades. Conhecimento atualizado e constante acompanhamento das variáveis macroeconômicas são altamente recomendados.

Em 1994, Shin e Sudit (apud ATKINSON et al, 2000, p.375) realizaram pesquisa parecida à de Govindajaran e Anthony (1983), supramencionada, com 141 empresas americanas e os resultados foram muito semelhantes à pesquisa anterior. Essa pesquisa acrescentou nas alternativas de formação de preços, o método baseado no mercado, sendo que o resultado final foi o seguinte: 70% das empresas se baseavam em custeio por absorção, 12% no custeio variável e apenas 18% nas forças do mercado.

3.1.4 MÉTODO MISTO

O custo misto, como seu próprio nome indica, é uma combinação, diferente em cada empresa e em cada etapa histórica sua, dos métodos anteriores, baseados nos três fatores: custos, concorrência e mercado.

Santos (1986, p.129) adverte sobre os prováveis erros que seriam cometidos pela administração ao adotar qualquer um dos métodos isoladamente, o que poderia se reverter em conseqüências desastrosas para a empresa, seja no âmbito financeiro-contábil, seja no estrutural-organizacional.

No método misto, para minimizar o risco de prejuízos pode-se aplicar a técnica do custeio alvo, ou custo-objetivo, mais conhecido por seu nome em inglês como *target costing*. Para Caseirão (2002), o custeio alvo “parte do valor de mercado que os clientes estão dispostos a pagar por um determinado bem para, a partir daí, calcular o custo pelo qual tem de ser produzido”.

Cada método apresentado tem vantagens e desvantagens, mas independentemente das suas virtudes, seria insuficiente aplicar algum deles sem estabelecer um procedimento, metodologicamente definido, obedecendo um conjunto de critérios e condições, necessários para uma eficiente formação de preços.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA A DETERMINAÇÃO DE PREÇOS

Kotler (2000, p. 477) apresenta seis passos importantes para o procedimento de determinação de preços: seleção do objetivo da determinação de preços; determinação da demanda; estimativa de custos; análise de custos, preços e ofertas de concorrentes; seleção de um método de determinação de preço; e seleção do preço final.

Este processo envolve todos os métodos de formação de preços, aplicando uma seqüência lógica, para a análise de cada método individualmente, permitindo avaliar os critérios próprios de cada estágio. Por conseguinte, explica-se o desenvolvimento de cada passo, visando a diminuição do leque de alternativas, por meio da filtragem das opções redundantes ou irrelevantes para cada caso.

a) Seleção do objetivo da determinação de preços

Nesta etapa da determinação de preços levam-se em conta as metas e objetivos da empresa, de curto e em longo prazo. Os objetivos mais comumente estabelecidos podem ser a própria sobrevivência da empresa, maximização de lucros no curto prazo, crescimento econômico da empresa, aumento de receitas, mudança da imagem perante os consumidores, políticas de penetração de mercado, entre outros.

Portanto, faz-se necessária uma definição das políticas estratégicas da empresa, que irão nortear todas as decisões e ações dos gestores, especialmente com relação à determinação de preços.

b) Determinação da demanda

Os preços definirão os níveis de demanda de um produto. Kotler (2000, p. 479) afirma que “em uma situação normal, demanda e preço são inversamente relacionados: quanto mais alto o preço, menor a quantidade a ser demandada”. Em alguns nichos de

mercado, a sensibilidade da demanda ao preço pode ser diferente, dependendo da relação preço-qualidade-marca.

Nagle (apud KOTLER, 2000, 479-480) identifica nove fatores da sensibilidade ao preço:

1. Valor único - exclusividade do produto;
2. Menor consciência da existência de substitutos;
3. Dificuldade de comparação da qualidade de substitutos;
4. Menor dispêndio total em relação à renda total do cliente;
5. Menor dispêndio em relação ao custo total do produto final;
6. Custo compartilhado - parte do custo é assumido por terceiros;
7. Investimento reduzido - produto utilizado em conjunto com bens comprados anteriormente;
8. Preço-qualidade: supõe-se que o produto possui mais qualidade, prestígio ou exclusividade; e
9. Impossibilidade dos clientes de estocar o produto.

c) Estimativa de custos

Assim como a demanda define o valor máximo do preço de um produto, os custos desse produto definem o valor mínimo do preço. A sobrevivência da empresa depende basicamente de que suas receitas possam cobrir os seus custos, sejam estes fixos ou variáveis. Estabelecer metodologias de previsão de custos permite ter uma visão sistêmica dos custos totais, possibilitando assim tomar decisões de preços sobre bases mais confiáveis.

Análises mais detalhadas sobre a estrutura de custos da empresa podem evidenciar custos passíveis de redução ou eliminação, aumentando assim a margem de lucros ou a margem de flexibilidade para definição do preço.

d) Análise de custos, preços e ofertas de concorrentes

Para a manutenção da existência da empresa é muito difícil se ignorar a concorrência. Preços praticados pela concorrência servem de sinalizadores dos parâmetros e níveis de preços dos produtos. O avanço tecnológico reduz as diferenças entre os produtos que cada vez mais tendem à normalização internacional (por exemplo, as normas tipo ISO.). Quanto menor a diferenciação dos produtos, menor a diferença de preços concorrentes, o que impulsiona maior concorrência tentando aumentar a qualidade e diminuindo os preços.

e) Seleção de um método de determinação de preço

Determinando os três itens anteriores, níveis e elasticidade da demanda, os custos da empresa e o preço dos concorrentes, as diversas combinações desses três fatores definirão o método de formação a ser aplicado em cada caso. Nesta etapa faz-se necessário bom conhecimento técnico dos diversos métodos de formação de preços, assim como das suas respectivas vantagens e desvantagens.

f) Seleção do preço final

Os métodos de formação de preços, conforme Kotler (2000, p.490), “estreitam a faixa a partir da qual a empresa deve selecionar seu preço final”. Outros fatores devem ser considerados, tais como, o preço psicológico, outros elementos do *mix* de marketing, políticas de preços da empresa e o impacto de preço sobre terceiros. Todos esses fatores também são mencionados e discutidos por Cogan (1999, p.125-141), classificados por ele como métodos de formação de preços de estratégia.

Adotar um procedimento para a formação de preços, seguindo etapas simples de adoção de critérios para a escolha do método mais adequado a cada organização, produto, situação ou circunstância em que se encontre a entidade, poderá potencializar a capacidade competitiva de tais organizações.

Devido às peculiaridades de cada organização, faz-se necessário um conhecimento individualizado mais apurado, das suas características, do mercado onde atua, das suas potencialidades e limitações, para poder definir os procedimentos e práticas de formação de preços, mais adequados à entidade.

4 - ESTUDO DE CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

Para uma análise mais detalhada da OSCSFL objeto de estudo deste trabalho, coletaram-se dados e informações sobre os objetivos, particularidades estruturais e econômico-financeiras, assim como algumas características do mercado onde atua.

4.1 APRESENTAÇÃO DA OSCSFL

A Organização objeto de estudo deste trabalho é uma sociedade civil de direito privado, sem fins lucrativos, de caráter cultural e educacional, fundada em 1999, e constituída por profissionais de diversas áreas do conhecimento, para realizar projetos de interesse educacional.

Conforme o estatuto da associação, os objetivos gerais são os seguintes:

1. Instaurar processos de educação na sua área específica de atuação;
2. Apoiar e realizar pesquisas na sua área específica de atuação;
3. Capacitar profissionais;
4. Traduzir, publicar e divulgar estudos na área;
5. Criar e gerir um centro de documentação;
6. Apoiar agentes em situação de risco de exclusão social; e,
7. Refletir sobre as políticas da área específica no Mercosul.

O mercado onde atua esta organização é definido pela sua própria natureza apresentada no seu estatuto, sendo na área cultural-educacional, prestando seus serviços especializados, gratuitos ou não, dependendo de cada caso e programa, para entidades do primeiro, segundo e terceiro setor, com maior ênfase no primeiro e terceiro.

As perspectivas de crescimento institucional-organizacional são promissoras, já que há grande interesse no meio acadêmico nacional e internacional de investir nessas áreas humanas para o seu desenvolvimento, o que facilita a troca de informações, de conhecimento e, em certo nível, de recursos financeiros.

Fazem parte da associação profissionais altamente especializados e conhecidos nas suas respectivas áreas, servindo de aval acadêmico para as atividades da associação, o que facilita as relações inter-institucionais, assim como a captação de recursos via consultorias e/ou assessorias.

Criada a partir da inquietude de um grupo interdisciplinar de profissionais interessados numa área específica da educação, essa entidade surgiu, como a grande maioria de organizações similares, com espírito voluntário, porém sem planejamento financeiro, orçamentário e/ou administrativo.

O fluxo de dinheiro é pequeno e lento, devido às poucas consultorias prestadas diretamente pela associação com intuito de captação de recursos financeiros, o que contribuiu para a inexistência de controles contábil-administrativos.

Porém, desde o início do ano passado (2001), surgiu essa inquietude nos administradores, prevendo o crescimento da instituição e conscientizando-se da importância das informações contábeis para a tomada de decisões e para uma melhor estruturação organizacional.

A maior preocupação por parte dos administradores, diz respeito ao controle de gastos e de orientações gerais relacionadas com a estruturação organizacional e planejamento. Ao realizar um estudo exploratório da associação identificou-se os fatores fortes e fracos da organização, entre eles ressalta-se, primordialmente, a necessidade urgente de definir políticas sobre a geração/captação de recursos.

A captação/geração de recursos era exclusivamente decorrente do aporte financeiro dos associados. Não existe, ainda, uma taxa fixa de anuidade de associação. Simplesmente há um acordo tácito entre os associados de contribuir solidariamente para cobrir despesas correntes de funcionamento e manutenção.

Nas palavras dos administradores, “toda e qualquer contribuição de recursos é bem-vinda”, porém, pelo fato de ser uma organização de pesquisa independente, optou-se por não contrair compromissos derivados de financiamentos ou doações, até que sejam estruturados projetos de pesquisa planejados e orçados, para poder, então, atrelar doações, financiamentos e convênios específicos àqueles projetos.

A geração de renda para obtenção de recursos próprios, através de consultorias, já estava, tacitamente, inserida no planejamento inicial da instituição. No entanto, não havia preocupação concreta com respeito ao controle detalhado de custos, nem com a margem de contribuição de cada prestação de serviço, assim como sua importância para o financiamento e desenvolvimento de novas pesquisas e outras atividades consumidoras de recursos financeiros.

A formação de preços nas consultorias realizadas, até o momento, foi sempre realizada de maneira intuitiva, devido, principalmente, à falta de conhecimento sobre métodos que dessem os subsídios necessários para isso. Algumas vezes, os valores também são limitados pelos orçamentos dos contratantes, que apresentam de antemão essa situação, então cabe aos administradores decidir se aceitam ou não aquele trabalho.

A estrutura das despesas da associação limita-se, na sua situação atual, a gastos administrativos, incluindo despesas de escritório (condomínio, material de expediente, papeleria e reprografia, telefone, correio, internet, energia elétrica, taxas bancárias, entre outros); e gastos com pessoal (secretária, bolsistas, serviços de terceiros).

A simplicidade dessa estrutura facilita o levantamento dos custos e despesas, mas isso não quer dizer que seja fácil a escolha do critério de custeio mais adequado para a formação de preços, o controle dos custos (principalmente os fixos), e para a avaliação do desempenho financeiro-contábil.

No entanto, essa mesma estrutura, assim como a própria organização da associação, a dinâmica das suas atividades e o tipo de serviços que presta, são fatores determinantes para a adoção do melhor método para a formação de preços.

A associação, por atuar numa área específica da educação, com alto grau de especialização, enfrenta pouca concorrência, o que dificulta a comparação de valores para a formação de preços baseado na concorrência. Outro fator relevante é que na maioria dos casos os tomadores de serviços que os solicitam de maneira constante e mais ou menos permanente, já estipulam o preço, limitados pelos seus orçamentos. Tal permite ter uma idéia do preço praticado no mercado, porque algumas dessas organizações são marco de referência institucional nas suas próprias áreas de atividades.

A partir dessas limitações, na situação atual da associação objeto deste estudo, resta a seus administradores decidir por aceitar ou não a oferta proposta por esses tomadores de serviços, ou fazer uma contraproposta, no caso de ter argumentos convincentes que justifiquem a diferença de preços.

Esta última alternativa também é aplicável em alguns projetos específicos propostos por instituições do primeiro setor, onde a Lei de Responsabilidade Fiscal e as leis orçamentárias devem ser seguidas à risca. Assim, devem ser apresentados

orçamentos que justifiquem que o preço a ser pago pelo tomador do serviço representam a totalidade dos custos totais da consultoria.

Com a disponibilização das informações características da associação, possibilitou a análise necessária para a elaboração de uma proposta de formação de preços, visando a otimização das suas capacidades e habilidades para alcançar os objetivos da organização, apresentados anteriormente.

4.2 PROPOSTA DE MÉTODO DE FORMAÇÃO DE PREÇOS PARA A OSCSFL

Depois de observados os principais fatores que influenciam na formação de preços na associação objeto de estudo deste trabalho, elaborou-se a seguinte proposta de formação de preços.

O método, que de um modo geral deve ser usado por toda e qualquer organização para a sua formação de preços em condições normais de funcionamento, deve ser o método misto. Porém, para cada caso, o *mix* dos fatores desse método (mercado, concorrência e custos) será diferente, devido a variáveis, tais como, metas, estratégias e particularidades da atividade da instituição.

No caso específico da associação aqui analisada, os fatores já expostos permitem algumas considerações que definem concretamente os parâmetros a serem observados.

Todo e qualquer projeto de consultoria/assessoria deve levar em consideração, inicialmente, o *markup*, já que alguns gastos finais são incorridos. Na associação objeto deste estudo, estes comumente não eram levados em conta na ocasião da negociação, o que, algumas vezes, gerou, posteriormente, impasses, assim como pequenas perdas financeiras.

Esses gastos referem-se à emissão da Nota Fiscal de Prestação de Serviço o que implica no Imposto Sobre Serviços, que varia de acordo com a legislação vigente no município sede da organização.

Nos casos em que os valores das consultorias são propostos pelos tomadores do serviço, depois de avaliar o interesse institucional no tipo de serviço, automaticamente está se determinando o fator “preço do mercado” do *mix* de preço misto.

Neste caso, entra em cena a figura do gestor como negociador que, depois de analisar se existe ou não concorrência para a prestação daquele serviço, ou se o tipo de serviço é inédito e não há outros parâmetros de comparação, decide propor um valor alternativo maior tentando maximizar os ganhos financeiros da instituição. Esta análise determinaria no *mix* de preço misto o fator “preço da concorrência”.

Sendo viável tal negociação, o gestor-negociador, quando necessário, deverá estar munido de argumentos válidos, preferencialmente por escrito, que justifiquem sua contraproposta. Isso inclui uma planilha orçamentária, um mapa de custos e, em alguns casos, uma projeção de Fluxo de Caixa do serviço a prestar (projeto ou programa).

A elaboração desses instrumentos de argumentação de negociação, planejamento e controle financeiro permite observar o terceiro e último fator do *mix* de preço misto, “preço baseado em custos”. Nesse item, evidencia-se a necessidade de pessoal contábil-administrativo qualificado para a análise da estrutura organizacional e transformar esses dados em informação útil, confiável e oportuna, de fácil manuseio por parte dos usuários dessa informação, neste caso dos gestores e tomadores de serviço.

Faz-se necessário, também, para cumprir essa etapa do processo de formação de preços, determinar o método mais adequado de custeio.

Da ampla gama de técnicas, custo pleno, custo por absorção, custo padrão, custeio baseado em atividades, custeio variável, *target costing*, entre outras, duas revelam-se como as mais apropriadas e úteis, tanto para a formação de preços, como na própria determinação dos custos e avaliação financeira.

O custeio variável (ou custeio direto), que consiste na alocação exclusiva dos custos diretos aos produtos e serviços, e lança os demais custos junto com outros gastos da entidade como despesas do período, permite uma análise sobre a contribuição de cada serviço prestado (consultoria/assessoria, neste caso) ao resultado financeiro-contábil da instituição.

Sendo assim, o custeio variável facilita a tomada de decisão, do ponto de vista econômico-financeiro, ao proporcionar informações sobre qual serviço tem maior margem de contribuição para a cobertura dos custos fixos e do lucro da organização em determinado período.

Por sua vez, o *target costing* complementa a análise dos custos, ao tentar determiná-los antes da contratação e início da execução do serviço, através de planilha orçamentária, passando a ser analisados e ajustados, antes, durante e depois do início da consultoria visando um maior controle e diminuição de custos, maximizando assim a margem de contribuição de cada serviço prestado.

Sugere-se para esta entidade, portanto, um procedimento que leve em consideração inicialmente a definição do seu *markup*, para a adoção do método misto, com ênfase no preço do mercado, controlando seus custos, nas etapas anteriores à contratação definitiva, através do método do custeio alvo, visando maximizar a margem de contribuição de cada projeto de consultoria/assessoria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na medida em que as entidades do terceiro setor profissionalizam suas práticas de gestão, o que as torna mais eficientes, seu desempenho nos respectivos campos de atuação poderá melhorar. Principalmente, no sentido de racionalizar os recursos e potencializar as oportunidades de ganhos, minimizando custos e maximizando suas capacidades de geração e obtenção de receitas, visando sua sustentabilidade.

As entidades sem fins lucrativos, pelas suas peculiaridades individuais, assim como pelo amplo leque de naturezas organizacionais, requerem um tipo de análise financeira-contábil particular, sendo cada caso diferente dos demais. Mas isso não impede que algumas características gerais ou comuns contribuam para a definição de práticas que possam se aplicar a grande número daquelas.

Estudos contábeis sobre esse tipo de organizações são escassos, o que representa uma grande dificuldade de aplicação de métodos tradicionais e/ou convencionais, por parte dos profissionais que se aventuram a trabalhar com esse tipo de entidades, exigindo deles, maior capacidade de análise, criatividade e, principalmente, comprometimento social.

Porém, a crescente demanda de profissionais para a gestão e o controle contábil dessas organizações, representa grandes oportunidades para contadores conscientes da sua responsabilidade e importância social, com uma visão sistêmica, com habilidades para compreender e compartilhar os ideais dessas entidades.

Dessa maneira, será mais fácil, para esses profissionais elaborarem e/ou aplicarem metodologias contábeis que ajudem essas organizações a alcançar suas metas, cumprindo suas missões institucionais, e assim o contador estará contribuindo para a construção de um mundo melhor, de uma sociedade mais justa, e principalmente, mais humana.

6 REFERÊNCIAS

- ATKINSON, Anthony A. [et al.] *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.
CARNEIRO et al. *Evidenciação contábil em entidades sem fins lucrativos*. In: Anais XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade. Brasília, CFC 200. 1 CD.

- CASEIRÃO, Manuel R. *Sabe o que é o "target costing"?*. In: Site oficial do BDO Binder & Co. Disponível na internet em < http://www.bdo.pt/boletins/Lac_Outubro97> Acesso em 14 de junho, 2002.
- COGAN, Samuel. *Custos e Preços: formação e análise*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CRUZ, Célia Meirelles; ESTRAVIZ, Marcelo. *Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Global, 2000.
- DRUKER, Peter Ferdinand. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Publifolha, 1999.
- FONSECA, Luiza Viana de. *O Estado, o Terceiro Setor e o Mercado: uma tríade complexa*. In: Anais XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade. Brasília: CFC, 2000. 1 CD.
- JEREMIAS, Cristiane, BEUREN, Ilse Maria. *Contabilização dos Recursos Econômico-Financeiros em Entidades Sem Fins Lucrativos não Governamentais*. In: Anais XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade. Brasília, CFC 200. 1 CD.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 1999.
- OLIVA, Jero. *Manual das sociedades e associações civis*. 2.ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Aide, 1999.
- PADOVEZE, Clóvis Luis. *Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1994.
- PORTER, Michael. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 11.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RYAN, Bob; SCAPENS, Robert W.; THEOBALD, Michael. *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*. San Diego, CA: Academic Press, 1992.
- SANTOS, Joel José dos. *Formação de preços e do lucro empresarial*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- SILVA, José Oliveira da. *Proposta de uma metodologia para a formação do custo-alvo e sua estrutura de desdobramento nas fases iniciais do desenvolvimento de produtos*. Florianópolis: UFSC, 2000. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção da UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina.
- SOUZA, Edmar Aparecido de. *Necessidade de harmonização das demonstrações contábeis em empresas do terceiro setor*. In: Anais XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade. Brasília, CFC 200. 1 CD.
- STONER, James, A F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.