

ÁREA TEMÁTICA: MARKETING E COMUNICAÇÃO

TÍTULO:

A DEFINIÇÃO DO PREÇO DE UM SERVIÇO EM BUSCA DA COMPETITIVIDADE O CASO DE UMA PEQUENA EMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS DE MEIOS ELETRÔNICOS DE PAGAMENTOS – CARTÕES MAGNÉTICOS

AUTORES

RODRIGO LACERDA SALES

Universidade Presidente Antônio Carlos - UNIPAC
rodrigo_juf@policard.com.br

CARLOS AUGUSTO RAMOS DOS REIS

Universidade Presidente Antônio Carlos - UNIPAC
gutoreis@uai.com.br

MARCO ANTONIO GARCIA MONTEIRO

Universidade Presidente Antônio Carlos - UNIPAC
marcogmonteiro@yahoo.com.br

NELSIO RODRIGUES DE ABREU

Universidade Presidente Antônio Carlos - UNIPAC
nelsio@gmail.com

RESUMO

Utilizando do método estudo de caso, tendo como principal objetivo a divulgação e a comunicação dos resultados alcançados com a estratégia de precificação de serviço adotada por uma empresa, o presente estudo mostra algumas referências teóricas a respeito do tema formação de preço e sugere que outras organizações, principalmente no setor de serviços, busquem alternativas em suas políticas de formação de preço de vendas, de forma que seus clientes/consumidores possam atingir uma maior utilização dos seus produtos/serviços, aumentando com isso as possibilidades de faturamento, lucros e de um relacionamento duradouro com seus parceiros. O preço é o elemento mais flexível do mix de marketing, a flexibilidade na fixação dos preços foi um fator fundamental na estratégia utilizada pela empresa. O aprofundamento do estudo de políticas e formas de definição de preços em serviços pode contribuir para a tomada de decisão das organizações, independentemente de seu porte, se pequena, média ou grande empresa. Quando o assunto é a formação de preço, além da estrutura de custos, é preciso que o gestor observe a variável mercado/cliente, pois essa variável é a base da aceitação do produto e da definição de seu preço.

PALAVRAS-CHAVE: Formação de Preço, Tomada de Decisão, Valor para Clientes

ABSTRACT

Making use of the case study method aiming the divulgation and communication of the obtained results with price strategy used by a company. The late study shows some theoretical references about the theme `formation of price`, and suggests that other institutions, mainly in the service area search alternative into their politics of formation of sales price in order to their customers/consumers make the most of these products/services increasing gain and lasting relationship with partners. The price is the most flexible element in the mix of marketing. The flexibility in the prices establishment was an essential factor in the strategy used by the company. A deep study of politics and the forms of prices definition in the services can contribute to take lead by institution, independently if it is a small, a medium or a large company.

KEY-WORDS: Formation of Price, Take Lead, Value to Customer

INTRODUÇÃO

Geralmente a definição de preços é um componente crítico de toda organização porque determina o faturamento e espelha a percepção que o cliente/consumidor tem dos produtos ou serviços da empresa.

Segundo Gourville e Soman (2003), ao determinar o preço e a forma de pagamento, uma empresa pode influenciar a utilização de seus produtos ou serviços e isso talvez represente um impacto duradouro sobre o seu relacionamento com os clientes.

Este artigo tem como objetivo mostrar a estratégia utilizada pela empresa SC&S Ltda quando da mudança na política e na formação do preço da adesão e manutenção paga pelos usuários do sistema de Administração de Convênios do Cartão PCard.

Será feito um estudo e uma comparação da forma de determinação do preço da manutenção utilizada pela empresa e da proposta levantada como alternativa em sua determinação e cobrança, avaliando o impacto dessa decisão em seu faturamento e estratégias de negócios.

Para realizar essa mudança na formatação do preço da manutenção, a empresa fez uma análise da concorrência, sua forma de atuação e de sua estrutura. Analisou seus custos e os impactos que o novo formato de preço poderiam gerar em seu negócio. A nova proposta de cobrança da manutenção teve como base a perspectiva de aumento na manutenção e na utilização do serviço o que conseqüentemente levaria a um aumento no faturamento.

REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Las Casas (2002), a formação do preço de serviços é uma variável controlável decisiva para a estratégia da empresa. Assim como em um produto, também em serviços os preços são determinados para cobrir custos operacionais e também proporcionar lucro, além de afetar as expectativas dos clientes.

Para Assef (1997) a correta formação de preços de venda é questão fundamental para a sobrevivência e o crescimento auto-sustentável das empresas, independente de seu tamanho ou área de atuação. Somente através de uma política de preço eficiente as empresas poderão atingir seus objetivos de lucro, crescimento a longo prazo, desenvolvimento de seus funcionários e relacionamento duradouro com seus clientes. Para ele, política eficiente não quer dizer preços altos. Nem baixos. E sim identificado com o mercado de atuação, contemplando a análise da estrutura, dos custos gerais da empresa, seu equilíbrio operacional e o retorno desejado pelos investidores.

Para Bertó e Beulke (2005), a formação do preço de venda de produtos e serviços é um elemento essencial da gestão econômico-financeira e mercadológica das empresas e envolve vários fatores em sua composição, entre eles, destacam-se a estrutura de custo; demanda (mercado); ação da concorrência; governo; e objetivos pretendidos com o produto/mercadoria/serviço. Em geral, o custo é que constitui seu piso (valores inferiores a esse piso podem gerar perdas financeiras), sendo apenas um dos fatores que compõem a formulação do preço.

Segundo ASSEF (1997), de maneira geral, os principais objetivos das políticas de preços para as empresas são:

- Proporcionar a longo prazo, o maior lucro possível → a empresa é uma entidade que deve buscar, de modo geral, sua perpetuidade. As políticas de preços de curto prazo, voltadas para a maximização dos lucros, só devem ser utilizadas em condições especiais, como uma oportunidade rara de mercado;

- Permitir a maximização “lucrativa” participação de mercado → maximizar a lucratividade significa vender considerando não apenas o faturamento, mas também os lucros das vendas. Algumas razões contribuem com efeitos negativos sobre os lucros: excesso de estoques, fluxo de caixa negativo, concorrência agressiva, sazonalidade etc;
- Maximizar a capacidade produtiva, evitando ociosidade e desperdícios operacionais → os preços devem considerar a capacidade de atendimento aos clientes – preços baixos podem ocasionar elevação de vendas e a não-capacidade da manutenção de qualidade no atendimento e ou dos prazos de entrega. De outro lado, preços elevados reduzem vendas, podendo ocasionar ociosidade da estrutura de produção da empresa e de seu pessoal;
- Maximizar o capital empregado para perpetuar os negócios de modo auto-sustentado → em última instância, quando se aplica uma determinada quantia em qualquer negócio, o que se espera é o seu retorno, ou seja, o aumento do capital através dos lucros conseguidos ao longo do tempo. Assim, somente por meio da correta fixação e mensuração dos preços de venda é possível assegurar o correto retorno do investimento efetuado.

Segundo com Assef (1997), de maneira geral, os preços dos produtos/serviços podem ser formados por três métodos diferenciados:

- 1- A partir da multiplicação de um fator de remarcação sobre os custos conhecido como *mark-up*;
- 2- A partir dos preços praticados pelo mercado;
- 3- A partir de análises mais apuradas de percepção de atributos de seu produto/serviço, valorizados pelo consumidor.

Segundo o mesmo autor, as duas primeiras alternativas são as mais simples e práticas, pois não requerem maior tempo dispendido em pesquisas e análises de comportamento e necessidades do consumidor.

Bruni e Famá (2002) apresentam os métodos de formação de preços como três processos distintos que costumam basear-se nos custos, no consumidor ou na concorrência.

Os processos de definição de preços baseados nos custos buscam, de certa forma, adicionar algum valor aos custos, como exemplo, os autores citam as empresas construtoras que apresentam propostas de serviços, onde estimam o custo total do projeto e adicionam uma margem padrão de lucro.

Algumas razões poderiam ser apresentadas como justificativas ao emprego desse método de definição de preços com base nos custos (1) a simplicidade – ajustando preços a custo, não sendo necessário preocupar-se com ajustes em função da demanda, (2) a segurança – vendedores são mais seguros quanto a custos incorridos do que a aspectos à demanda e a mercado consumidor, (3) justiça – muitos acreditam que o preço acima dos custos é mais justo tanto para os consumidores, quanto para os vendedores, que obtêm retorno justo por seus investimentos, não tirando vantagens do mercado quando ocorrem elevações da demanda.

Outro método apresentado pelos autores baseia-se no valor percebido do produto/serviço pelo mercado. Nesse método, as empresas empregam a percepção que os consumidores têm do valor do produto e não os custos de quem vende. Os preços são definidos para se ajustar aos valores percebidos. Como exemplo, eles citam que um consumidor pode pagar R\$ 1,00 por uma cerveja em lata em um bar e R\$ 2,50 pela mesma cerveja em um restaurante de luxo.

A terceira metodologia de formação de preços apresentada por Bruni e Famá (2002, p. 313) emprega a análise da concorrência. As empresas prestam pouca atenção a seus custos ou a sua demanda – a concorrência é que estabelece qual preço será praticado. Esses preços

podem ser de oferta – quando a empresa cobra mais ou menos que os seus concorrentes, ou de proposta – quando a empresa determina seu preço segundo seu julgamento sobre como os concorrentes irão fixar seus preços.

Segundo Nagle (2002, p. 66) a estratégia para a determinação do preço deve apoiar-se em dois fatores: (1) o desenvolvimento de uma estrutura de preços baseada no valor para o cliente, nos custos e na posição competitiva e (2) uma comunicação eficaz desse valor.

Nagle trata a formação de preços como um processo e o descreve da seguinte forma: (1) entender o ambiente no qual se desenvolve o negócio: os clientes, os custos e a concorrência. Quase todos os executivos se concentram nesses três temas, mas formulam as perguntas erradas. Ao pensar nos clientes a maioria diz: “Quanto quer pagar?”, quando na verdade o que teriam que de se perguntar é: “Qual é o valor de nossos produtos ou serviços para o cliente?”. Por adotarem uma perspectiva errônea, as empresas costumam fixar preços baixos. Estimam que, do ponto de vista do cliente, quanto menos pagar, melhor. Se comunicassem adequadamente o valor do produto ou serviço, os clientes se sentiriam satisfeitos e dispostos a pagar mais por isso. (2) Custos – freqüentemente as empresas consideram o custo unitário, quando o fundamental é entender toda a estrutura de custos e, então, perguntar-se: “Qual será o custo de uma venda adicional?” Nagle cita o seguinte exemplo:

“...o custo de atender mais um cliente no vôo do meio dia, que tem poucos assentos ocupados, é praticamente nulo. Entretanto, na hora de maior tráfego aéreo e com o avião lotado, o custo de atender um cliente adicional será o de colocar uma aeronave maior ou acrescentar outro vôo. Conseqüentemente, o que importa é compreender quando uma venda representa um aumento nos custos, quando não, e refletir ambas as situações na estratégia de preços”.

e (3) Entender a concorrência. Segundo Nagle, muitas empresas elaboram sua estratégia a partir do preço de vendas dos rivais, com o objetivo de ganhar participação de mercado à custa dos demais, quando a meta deveria ser maximizar os lucros.

Para Nueno (2002, p. 86) há três fatores que influem na avaliação do preço por parte dos clientes/consumidores. (1) Fatores Motivacionais que estão relacionados com o interesse pessoal do comprador: reconhecimento social, comodidade ou busca do menor preço possível. (2) As Variáveis do Conhecimento, que dependem da capacidade de comparar qualidade, da experiência e da confiança do fornecedor, entre outros aspectos e (3) Fatores Situacionais, que estão ligados às características da situação de consumo: o modo de pagamento, a complexidade da tarefa de compra, a variabilidade dos preços, entre outras. Segundo Nueno, os mais interessantes desses são os fatores de conhecimento (2), porque, quanto mais desenvolvidos forem, mais elástica será a demanda. Lembrando Nueno que a elasticidade-preço é a variação na venda provocada por uma variação no preço, dando o exemplo: se uma redução de 10% no preço gera um aumento nas vendas de 20%, a elasticidade-preço é igual a -2 (menos dois).

Segundo Fasti (2003), o preço é um dos elementos do mix de marketing que, junto aos demais, determina a percepção que os clientes criam sobre a oferta. Para esse autor, existe uma preocupação crescente com a administração dos preços, pois os resultados financeiros das empresas dependem diretamente da forma que eles são praticados.

Na visão de Kotler (2003) a abordagem mais comum para fixar preços consiste em apurar o custo e acrescentar uma margem de lucro (*markup*), porém, ele destaca que o custo de um produto ou um serviço nada tem a ver com a perspectiva do cliente quanto ao valor. Para Kotler, o custo apenas ajuda a decidir se vale a pena fabricar o produto ou prestar o serviço.

Talvez uma das principais funções a ser cumprida no processo de fixação e formação de preços seja a de agregar valor ao produto ou serviço, isso é repassado ao preço e não se constrói com cálculos simples (FASTI, 2003).

A precificação com base no valor é a diferença entre os benefícios e os custos percebidos em uma troca, ou seja, definir os preços de maneira que o valor de troca do produto ou serviço seja mais alto do que os concorrentes, (CHURCHILL e PETER, 2005).

Para Kotler (2000), o preço é o elemento do mix de marketing que gera receita, os outros elementos geram custos. Além disso, segundo Kotler, o preço também é um dos elementos mais flexíveis, pois pode ser alterado de forma rápida, o que não acontece com os outros elementos do mix de marketing como produto e canais de distribuição. Apesar dessa flexibilidade dos preços o torná-lo um elemento importante dentro do mix de marketing, a concorrência e o mercado competitivo se mostram como uns dos maiores problemas que as empresas enfrentam, e ainda assim muitas empresas não lidam bem com essa situação de formação e determinação de preços.

Porter (1989) diz que a vantagem competitiva surge basicamente do valor que uma empresa pode criar para seus clientes, onde esse valor ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. Porter define valor como "...aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto".

Kotler (2000) argumenta que os erros mais comuns cometidos pelas empresas na hora de determinar seus preços são: (1) a determinação de preços é orientada de forma demasiada nos custos, (2) os preços não são revistos com frequência para gerar mudanças de mercado, (3) os preços são determinados independentemente dos outros elementos do mix de marketing, em vez de ser um elemento intrínseco da estratégia de posicionamento de mercado e (4) não ocorre variação dos preços de acordo com diferentes itens de produtos, serviços, segmentos de mercado e situações de compra.

De acordo com Goldstein e Toledo (2001), o valor percebido pelo cliente deve representar a sua percepção sobre o produto ou serviço e não o que a empresa acredita ser o valor de seus produtos e serviços. Para esses autores, existe uma diferença entre as visões internas e externas sobre valor percebido e essas diferenças podem ser eliminadas ou reduzidas através do conhecimento do cliente.

Goldstein e Toledo (2001) destacam que é importante conhecer o valor percebido pelo cliente e usar esse conhecimento como uma ferramenta estratégica, com o objetivo de tornar a empresa mais competitiva, à medida que consegue atender melhor as necessidades e expectativas de seus clientes, atuais e potenciais.

Jesus (2003) concorda com a posição de Goldstein e Toledo (2001), pois para Jesus, as empresas estão buscando conhecer melhor seus clientes com o objetivo de sobreviver por mais tempo no mercado, para isso, elas usam como principal ferramenta a tecnologia de conexão com os clientes. Segundo Jesus, o marketing de relacionamento é a ferramenta que a empresa pode utilizar para fazer essa conexão com seus clientes, prospectando suas expectativas e interesses, adequando os seus produtos e serviços, podendo dessa forma agregar mais valor ao negócio.

De acordo com Leoni Filho (2002), para uma correta formação de preços, o administrador precisa contar com um dos mais importantes insumos da gestão: a informação. Para esse autor, manter-se bem informado sobre os preços, as ações e estratégias da concorrência, as características – necessidades e percepções dos clientes, é o caminho ideal para uma eficiente gestão desses preços e, como consequência, o sucesso da empresa.

Segundo Churchill e Peter (2005), a estratégia de preços usada para produtos, linha de produtos ou serviços, deve apoiar os objetivos de marketing da empresa, normalmente

desenvolvidos durante o planejamento estratégico de marketing. Para esses autores, de modo geral, estão entre os objetivos de preços mais comuns: (1) apoio ao posicionamento do produto, (2) obtenção de um nível desejado de vendas ou de lucros, (3) competitividade em termos de preço relativo ou participação de mercado, (4) garantia de sobrevivência da empresa e (5) adequação a um padrão de responsabilidade social.

O quadro 1 mostra um menu de objetivos de preços proposto por Churchill e Peter que um administrador precisa levar em conta.

Quadro 1

Menu de objetivos de preços

Objetivos	Ação
Segmentação e Posicionamento	Apoiar os esforços de posicionamento do produto nos mercados-alvo.
Vendas e Lucros	Obter os níveis desejados de vendas e alcançar o nível projetado de lucros.
Competitividade	Competir em termos de preço relativo ou participação de mercado.
Sobrevivência	Possibilitar a sobrevivência da organização.
Responsabilidade Social	Alcançar um padrão de responsabilidade social

Fonte: Churchill e Peter (2005, p. 336)

Segundo Gourville e Soman (2003), ao determinar a forma de pagamento uma empresa pode influenciar sobre a utilização de seus produtos e serviços, e isso pode representar um impacto duradouro sobre o seu relacionamento com os clientes. Para esses autores, os administradores gastam muito tempo pensando em como convencer os clientes a comprar seus produtos e serviços e isso é apenas uma parte da batalha. Segundo eles, a empresa que quiser construir relacionamento de longo prazo com seus clientes precisam garantir que eles efetivamente seus produtos ou serviços e para isso, ela deve adotar - políticas de preço, de fixação, de forma de pagamento, etc – que estimulem esse uso.

No quadro abaixo, Gourville e Soman (2003) propõem algumas sugestões que vinculam preço e consumo.

Quadro 2:

Sugestões para vincular Preço e Consumo

Sugestão	Ação
Praticar o gerenciamento	Os administradores podem gerenciar suas operações de forma mais eficiente, antecipando a demanda real, partindo da mistura de “pacotes x compra de produtos/serviços individuais”.
Escalonar o pagamento para aumentar o consumo.	Escalonar os ciclos de faturamento de modo que a demanda possa aumentar com o tempo.
Parcelar os pagamentos para maximizar o consumo.	Usar políticas de preços que possam incentivar o consumo/utilização de um produto/serviço. Estabelecer um vínculo mais direto entre pagamentos e benefícios
Atrelar, psicologicamente, os pagamentos aos benefícios	Usar a psicologia para desmembrar os pacotes para promover o consumo. (algumas organizações consideram o pacote de preços uma ferramenta necessária para promover suas vendas, principalmente na fase de lançamento de um produto/serviço.
Reduzir o consumo	Limitar o número de clientes através de uma seleção (como fazem os clubes de campo/lazer) ou aceitar a todos passando a correr riscos de insatisfação quando a instalação e a estrutura atingirem suas capacidades máximas. (nem todas as empresas querem incentivar o consumo todo o tempo).

Fonte: Gourville e Soman (2003, p. 70 e 71) – adaptado pelos autores.

Leoni Filho (2002) diz que “...na verdade quem estabelece o preço do produto ou serviço não é a empresa e sim o cliente”. Leoni Filho argumenta que é fundamental entender bem esse conceito, pois, ele muda a idéia que se tem de que a empresa é quem faz a formação do preço.

De acordo com essa argumentação de Leoni Filho (2002), pode-se dizer que é o mercado quem regula essa questão de preços e dessa maneira a formação desses preços passa a ser uma questão de estratégia de marketing para toda e qualquer empresa, independente de seu porte (se micro, pequena, média ou grande).

Segundo Rank (2001), estratégias de marketing podem ser aplicáveis às pequenas empresas, porém, é preciso que exista por parte de quem administra a empresa, uma decisão consciente sobre os benefícios proporcionados por essas estratégias. Para Rank, as empresas precisam reagir e iniciar um processo de flexibilização para acompanhar as mudanças que acontecem no ambiente de negócios, do contrário, não conseguirão se manter ou evoluir nesse mercado que está cada vez mais competitivo.

Em seu estudo “A criação de valor através de estratégias de marketing nas pequenas empresas”, Rank (2001, p. 134 - 135) identificou algumas dificuldades em relação ao uso de estratégias de marketing pelas pequenas empresas. Dentre as dificuldades identificadas por Rank, destaca-se:

- desconhecimento das práticas de marketing;
- falta de *feedback* do cliente;
- tendência muito forte de achar que se sabe o que o cliente quer;

- dificuldade em conhecer as estratégias dos concorrentes;
- dificuldade em escolher as estratégias adequadas;
- relutância em despendar capital para propaganda, relações públicas e pesquisas;
- necessidade de ferramentas muito flexíveis e simples.

A DEFINIÇÃO DO PREÇO DE UM SERVIÇO EM BUSCA DA COMPETITIVIDADE A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

A empresa estudada é a SC&S Ltda. Organização de pequeno porte, com sede na cidade de Leopoldina – MG. Fundada em 1996, atuava como prestadora de Serviços no ramo de Consultoria Tributária, em toda a Zona da Mata Mineira e interior do estado do Rio de Janeiro. Com o desenvolvimento desses trabalhos de consultoria, que eram realizados pelos seus dois sócios, os negócios foram crescendo ao longo do tempo e em 1999 surgiu uma oportunidade de incorporar aos negócios existentes um novo tipo de trabalho. Devido a um grande número de clientes nesses três anos de existência e ao relacionamento com os mesmos, os sócios resolveram avaliar essa nova oportunidade que ora surgia. Tratava-se da aquisição de uma Franquia do Sistema PCard, empresa especializada em Meios Eletrônicos de Pagamentos – Cartões Magnéticos.

Após a aquisição dessa franquia o negócio principal da empresa passou a ser a Administração de Convênios entre empresas empregadoras (clientes), seus funcionários (usuários) e a uma rede fornecedora (fornecedores).

O papel principal da Franquia está na busca e no atendimento dessas três partes fundamentais do processo (clientes, usuários e fornecedores).

A formatação inicial do negócio fora modificada e atualmente a empresa se tornou uma Concessionária da PCard que está presente em treze estados brasileiros mais o Distrito Federal. Atualmente as opções de prestação de serviços são muitas. Novos produtos foram desenvolvidos como o Cartão Alimentação, Cartão Cesta Alimentação, Cartão Empresarial, Private Label e vários outros serviços ligados a Meios Eletrônicos de Pagamentos.

O ESTUDO DE CASO

A SC&S Ltda tem hoje em sua atividade principal a Administração de Convênios entre empresas (clientes), seus funcionários (usuários) e a rede fornecedora (fornecedores).

O trabalho desenvolvido está ligado à busca e manutenção de clientes para que estes disponibilizem os Cartões para seus funcionários, para que possam utiliza-lo na rede fornecedora (supermercados, farmácias, postos de combustíveis, gás de cozinha, lojas, papelarias, etc.)

O Cartão PCard Convênio é considerado um Cartão de Débito. Os gastos utilizados pelos usuários dentro de um período são debitados em seu contra-cheque no período seguinte, sendo de responsabilidade da empresa empregadora o desconto do funcionário e o repasse à Administradora.

As fontes de receita da Administradora são as mensalidades e adesões cobradas dos usuários e a taxa de administração cobrada da rede fornecedora.

Dessas receitas, a concessionária SC&S Ltda, tem um percentual mensal sobre a carteira de clientes.

Apesar da existência de uma tabela de preços sugerida pela Administradora, onde são determinados alguns valores de referência das mensalidades, das adesões e das taxas de administração, a Concessionária tem autonomia para avaliar/implementar uma política de preços junto ao seu mercado/área de atuação.

Essa autonomia é essencial, pois permite que a política de preços seja adequada à realidade do mercado levando em conta a cultura regional e as políticas de preços adotadas pela concorrência.

No início das atividades da Concessionária em 1999, os sócios decidiram estipular um preço mais baixo para as adesões e mensalidades, que são cobradas dos usuários. Dessa forma eles acreditavam numa penetração mais rápida no mercado e com isso a geração de um faturamento que pudesse chegar ao ponto de equilíbrio entre custos e receitas de uma maneira mais rápida.

Segundo os sócios, uma das grandes dificuldades nesse negócio está na barreira cultural encontrada junto aos clientes. Essa barreira cultural está relacionada à resistência dos empregadores (clientes) em conceder o benefício do Cartão Convênio aos seus funcionários (usuários), sob a alegação, na maioria das vezes, que os mesmos não saberiam utilizar o produto por se tratar de um meio eletrônico de pagamento do qual eles não teriam controle sobre os seus gastos, enfim, achavam que o cartão era um produto avançado em termos de tecnologia e que a maioria dos funcionários (público-alvo do produto) não saberiam utilizá-lo. Na verdade, segundo afirmações dos sócios da concessionária, a grande maioria dos empregadores (clientes) se demonstram preocupados com a vida financeira de seus funcionários, o que pode ser até justificável sobre o ponto de vista de que uma vida financeira mais controlada, pode deixar o funcionário em melhores condições de trabalho.

Por outro lado muitos empregadores querem é tomar conta da vida e dos recursos dos funcionários e por isso querem decidir por eles o que pode ser bom ou não para eles.

Já a outra fonte de receita para o negócio são as taxas de administração cobradas da rede fornecedora e essa, por sua vez é dada por uma regulação imposta pelo mercado, ou seja as outras administradoras de Cartão como a Visa, Mastercard, American Express e dos próprios concorrentes diretos do produto Cartão Convênio.

Os sócios fizeram questão de fazer a seguinte observação:

O produto Cartão Convênio, apesar de ser um instrumento de crédito pelo fato dos usuários terem um limite estabelecido pelo empregador, não deve ser comparado e nem confundido com os Cartões de crédito, pois esses têm o envolvimento de juros, taxas de rotativo, além das faturas de compras serem individuais, não existindo nesses casos o envolvimento do empregador em termos de desconto em folha de pagamento e repasse à Administradora.

Por outro lado, quando se fala em receita com a taxa de administração cobrada da rede fornecedora os estabelecimentos credenciados que vendem através de cartões já não fazem essa distinção e entendem que o percentual cobrado a título de taxa do Cartão Convênio não pode ser diferente dos outros Cartões de Crédito, por isso os sócios dizem que o mercado é quem regula essas taxas.

Uma outra observação interessante feita pelos sócios é que a conquista de clientes e usuários está diretamente relacionada ao fato de se oferecer uma ampla rede de estabelecimentos credenciados o que por sua vez só se consegue após alguns clientes já definidos e com a possibilidade real de oferecer usuários à esses estabelecimentos fornecedores.

Devido às barreiras culturais citadas acima, as dificuldades na conquista de novos clientes eram muitas. Os sócios informaram que toda negociação é um tanto quanto difícil pelo fato de o produto ter que ser vendido mais de uma vez.

Eles deram o seguinte exemplo: Faz-se a prospecção de um cliente que tem cem funcionários (a empresa adota a estratégia de prospectar clientes que possuam acima de trinta funcionários).

A primeira fase na negociação é fazer com que o empregador aceite a idéia e veja o produto/serviço como um benefício aos seus funcionários. Passada essa fase, ou seja, o

empregador estando de acordo com a proposta, inicia-se o contato com os funcionários, que serão usuários do produto/serviço. Por isso, a negociação precisa ser feita mais de uma vez; para chegar até o usuário é preciso ter a autorização do empregador.

Foi devido às dificuldades na negociação e implantação do serviço que a empresa resolveu adotar uma nova política de preço, uma nova forma de vender o serviço e cobrar as adesões e manutenções.

Como era até então:

Seguindo o exemplo passado pelos sócios, em uma empresa com cem funcionários, as opções para fechar um negócio desses eram as seguintes: O custo de adesão e manutenção seriam de R\$ 3,00 (três reais) por mês. Esses custos podiam ser assumidos pelo empregador ou pelo funcionário. Na maioria das vezes era assumido pelo funcionário e nesse momento surgia um grande problema para a Concessionária: A comunicação do produto/serviço para quem realmente fazia uso dele diretamente, o usuário, era bem difícil e o que acontecia era que, depois de vencida a primeira etapa junto ao empregador, o número de adesões era baixo frente aos cem funcionários. Isso acontecia pelo fato de que o Cartão não estava pronto no momento do contato com o funcionário. Daí se explicava como funcionava o serviço e, após a adesão, o Cartão era pedido e entregue em um outro momento.

Um outro problema enfrentado pela Concessionária estava relacionado com o preço e forma de cobrança da manutenção mensal, pelo fato do valor de R\$ 3,00 (três reais) ser cobrado todo mês, independente do uso do Cartão.

Como passou a ser - a implantação de uma nova Política e Formação dos Preços:

Nas adesões, a Concessionária em acordo com a Administradora, criou uma maneira onde se confecciona os cartões para todos os funcionários (cem cartões para a empresa de cem funcionários).

Dessa forma somente seria cobrada a adesão do funcionário que quisesse aderir ao cartão já no momento da entrega, ou seja aquela fase de passar as informações do produto/serviço para depois pedir o cartão para quem se interessou passou a ficar mais curta, ampliando assim as possibilidades de mais funcionários aderirem ao cartão.

Nas mensalidades, a nova política e formação de preço permite que o valor pago pelos funcionários (usuários) seja proporcional ao uso. Por exemplo: ao invés do valor fixo de R\$ 3,00 (três reais) mensais fazendo uso ou não do cartão a nova proposta é a de um valor a cada uso, a cada transação.

As primeiras propostas nesse sentido foram feitas a alguns clientes apresentando o valor de R\$ 0,60 (sessenta centavos) a cada transação. Alguns questionamentos foram feitos com relação ao usuário que faz uso do cartão várias vezes chegando a pagar dessa forma manutenção de R\$ 5,40 (cinco reais e quarenta centavos).

Diante disso a Concessionária passou a utilizar uma limitação do preço, aumentando o valor por transação para R\$ 0,90 (noventa centavos), porém, limitando o valor a um teto máximo de R\$ 3,60 (três reais e sessenta centavos), ou seja, se o usuário fizer uma transação pagará R\$ 0,90 se duas transações R\$ 1,80, se três R\$ 2,70, se quatro transações (teto máximo) R\$3,60. Se cinco, seis e sucessivamente o valor da manutenção fica nos R\$ 3,60.

Segundo os sócios da Concessionária, essa nova proposta de política e formação do preço teve como principal objetivo encurtar o tempo de negociação entre os empregadores e fazer com que o Cartão esteja na mão de um número maior de usuários, aumentando assim as possibilidades de utilização/compras e conseqüentemente do faturamento da Concessionária.

Até então, os usuários existentes, funcionários de empresas clientes pagavam uma manutenção mensal usando ou não o serviço. A receita gerada com essa manutenção fixa (aproximadamente R\$ 3,00 por mês usando ou não o cartão) apresentou uma média mensal de R\$ 2,43 (dois reais e quarenta e três centavos) por usuário ativo.

Com a implementação dessa nova estratégia de preço pôde-se comprovar que o valor médio da manutenção não caiu e novos negócios foram fechados de uma maneira mais eficiente e eficaz.

Os empregadores (clientes) passaram a entender que essa é uma política mais democrática, pois os funcionários (usuários) passam a pagar a manutenção de acordo com a utilização, ou seja, em um determinado mês que o usuário não utilizar o seu cartão ele não tem nenhum custo com o produto/serviço, paga-se pelo que se usa. A tabela abaixo mostra alguns exemplos de clientes onde os seus funcionários pagam a manutenção por transação (por uso).

Através de um estudo feito pela Concessionária, pode-se comparar qual o impacto que essa nova estratégia de preço trouxe em relação às médias históricas existentes.

A comparação foi feita com relação ao item “Manutenção”. Como informado anteriormente, a média histórica de faturamento com manutenção, pagas por usuários que usam ou não o serviço, era de R\$ 2,43 e a média apresentada na tabela abaixo foi de R\$ 2,12.

Apesar de ser menor, os sócios informaram que essa nova estratégia levou a um aumento no faturamento pois possibilitou que o produto (o cartão) esteja com o usuário, aumentando com isso a possibilidade dele usá-lo, o que gera volume de gasto com cartão e conseqüentemente maior faturamento.

Tabela 1:

Clientes Que pagam manutenção por transação

Cliente	Total Compras	Total Manutenção	Total Usuários	Usuários comprando	Percentual Ativação	Média gasto p/usuário	Média Manut. p/usuário ativ.
A	3.405,55	63,20	34	28	82%	121,63	2,26
B	14.345,63	222,60	1009	167	17%	85,90	1,33
C	10.913,89	186,40	713	107	15%	102,00	1,74
D	12.651,51	226,40	266	167	63%	75,76	1,36
E	2.233,42	38,40	51	27	53%	82,72	1,42
F	10.525,71	197,60	536	60	11%	175,43	3,29
G	488,60	5,60	8	5	63%	97,72	1,12
H	1.428,50	115,20	106	9	8%	158,72	12,80
I	1.013,11	108,00	26	5	19%	202,62	21,60
L	536,10	103,00	5	2	40%	268,05	51,50
K	1.055,75	119,80	25	15	60%	70,38	7,99
L	795,68	120,80	14	14	100%	56,83	8,63
M	17.120,92	434,20	1520	272	18%	62,94	1,60
N	2.718,26	137,60	19	18	95%	151,01	7,64
O	4.584,35	113,40	1741	73	4%	62,80	1,55
P	20.439,64	258,40	1921	217	11%	94,19	1,19
Q	4.310,62	163,40	290	32	11%	134,71	5,11
	111.384,42	2.614,00	8439	1232	15%	90,41	2,12

Fonte: Empresa Sensum Consultoria e Soluções Empresariais Ltda - Dados referente a janeiro de 2005

CONCLUSÕES

O presente artigo teve como objetivo a divulgação e a comunicação dos resultados alcançados através de uma mudança na estratégia de formação de preço, onde a empresa estudada esperava aumentar o número de adesão de usuários (funcionários de empresas clientes) e, conseqüentemente, uma alavancagem das vendas pelos estabelecimentos credenciados (fornecedores).

A empresa criou um sistema de cobrança de manutenção, com uma escala proporcional, fixando um teto máximo no valor de R\$ 3,60 (três reais e sessenta centavos) que só é cobrado quando da utilização do cartão.

Com essa nova estratégia, o número de usuários cresceu, a rede fornecedora passou a vender mais com o cartão, deixando satisfeitos com isso, todos os *stakeholders*.

A tabela apresentada demonstrou que o valor médio de receita oriunda da manutenção caiu 12,76%, porém, o objetivo principal da estratégia foi o de alavancar o uso do cartão, ou seja, aumentar utilização do produto/serviço, que, no contexto geral, gerou certa flexibilidade nos fechamentos dos negócios e um faturamento superior num médio prazo.

Quando o assunto é formação de preço, os gestores têm que se preocupar com todos os custos envolvidos no processo e, principalmente, com a mais importante variável que é o mercado/cliente, pois ele é a base da aceitação do produto/serviço e da sua definição/formação do preço.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSEF, Roberto. **Guia Prático de Formação de Preços: Aspectos Mercadológicos, Tributários e Financeiros**, para Pequenas e Médias Empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BERTÓ, Dalvio J, BEULKE, Rolando. **Gestão de Custos**. São Paulo: Saraiva, 2005.

BRUNI, Adriano Leal, FAMA, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHURCHILL JR., Gilbert A. & PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

FASTI, Ricardo. **Administração de Preço**. in: DIAS, Sérgio Roberto, org. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003

GOLDSTEIN, Cláudia Zafir; TOLEDO, Geraldo Luciano. **Valor percebido – A ótica do cliente e a ótica do fornecedor**. V SEMEAD - Seminários em Administração FEA – USP. 27 e 28/06/2001. Disponível em <
<http://www.ead.fea.usp.br/semead/5semead/MKT/Valor%20percebido.pdf>> acesso em 27/01/2006

GOURVILLE, John, SOMAN, Dilip, **O consumidor e os preços**. Dossiê – Matéria Revista HSM Management nº 37, ano 7 - março-abril 2003.

JESUS, Ivo Cardoso de. **Marketing de Relacionamento com o Cliente: uma proposta para a fidelização e retenção de clientes de maior valor.** Revista Cientefico. Ano III, v. II, Salvador, julho-dezembro 2003. Disponível em < <http://www.cientefico.frb.br/Textos%20CienteFico%202003.2/ADM/Mercadologia/Marketing%20de%20relacionamento...%20JESUS.pdf>> acesso em 27/01/2006.

LEONI FILHO, Sérgio Augusto **Estratégias de Preços.** Coleção Gestão Empresarial, 3 - FAE - Gazeta do Povo. P. 43 - 54. disponível em < <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/mkt/4.pdf>> acesso em 25/01/2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**, 10ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços** - 3º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NAGLE, T, **Nunca se negocia preço.** Dossiê Revista HSM Management - ano 6, nº 33 julho-agosto 2002, pp. 66-71

NAGLE, T, **Cuidado com o preço.** Entrevista à Revista HSM Management - ano 4 nº 21, julho-agosto 2000.

NUENO, José Luis, **O impacto do preço no mercado.** Dossiê Revista HSM Management - ano 6, nº 33, julho-agosto 2002, pp. 84-88.

PORTER, Michael, **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RANK, Sueli Maria Weiss. **A criação de valor através de estratégias de marketing nas pequenas empresas.** Dissertação submetida à UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção de grau de Mestre em Engenharia. Florianópolis. 2001. Disponível em < <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/5912.pdf>> acesso em 26/01/2006.