

21/08/02

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA INSTITUCIONAL DE BOLSAS DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA
NPP

Cálculo do valor dos serviços de uma ONG

Um Estudo do caso A.A.C.D.

Relatório Final – Agosto 2002

Aluno: Rafael Giglio

Professor Orientador: Rubens da Costa Santos

*Assinado
Rubens da Costa Santos
23/8*

Introdução ao problema de pesquisa

Todas as organizações, independentemente se visam ou não lucro, determinam preços para seus produtos ou serviços. O preço pode ser expresso de várias maneiras de acordo com a situação: preço do aluguel, preço das mensalidades escolares, preço do funcionário (salário), e até mesmo ONGs precisam determinar o preço de seus serviços.

Os compradores utilizam o preço como uma medida para julgar o valor e satisfação potencial que acreditam que um produto tenha. Enquanto os vendedores utilizam o preço para expressar o valor para compradores em potencial e gerar receita para a empresa (SEMENIK e BAMOSSY, 1995).

Uma indústria ou um comércio tem dificuldade em estabelecer seus preços e existem várias fórmulas, teorias e estratégias para isso. Entretanto quando se passa para o terceiro setor fica ainda mais difícil essa determinação.

Embora ONGs não visem lucro elas precisam de retorno para sobreviver e continuar com seus serviços e, para tal, devem estimar a receita determinando o valor que seus serviços agregam ao cliente (sendo ele uma pessoa, uma empresa ou outra ONG). Uma importante forma de arrecadação de recursos, nesse caso, pode ser também doações e contribuições tanto de empresas e pessoas, como receitas advindas de eventos beneficentes. Nessas condições, essas organizações de uma forma ou de outra, enfrentam o desafio de explicitar o valor daquilo que oferecem a comunidade.

Justificativa da pesquisa

As organizações públicas e sem fins lucrativos podem adotar outros objetivos para determinação de preços, como a recuperação parcial de custos. Por exemplo, quando se sabe que os custos restantes deverão ser cobertos por doações de pessoas físicas e subsídios públicos. Uma escola sem fins lucrativos pode, por exemplo, objetivar a recuperação total de custos ao determinar seus preços. Um cinema sem fins lucrativos pode determinar o preço da entrada de forma a maximizar a ocupação da sala.

A determinação do preço, no mundo empresarial como afirma MAHIN (1991), é uma arte, um jogo de altas apostas. Para a estratégia de marketing é o momento da verdade. Ao longo da história, os preços foram determinados pela negociação entre as partes (compradores e vendedores). A determinação de um preço para todos os consumidores é uma idéia relativamente moderna, que surgiu com o desenvolvimento do varejo em grande escala, no final do século XIX.

Para qualquer tipo de organização um erro no estabelecimento do preço correto pode gerar resultados negativos. Os erros mais comuns, segundo KOTLER (2000), são: orientação demasiadamente voltada para a demanda; não revisão freqüente dos preços, dada as modificações do mercado; determinação do preço independentemente do restante do mix de marketing; e quando o preço não varia de acordo com diferentes segmentos de mercado e ocasiões de compra.

As instituições sem fins lucrativos tendem a não dar prioridade ao desempenho e aos resultados. Entretanto eles são muito mais importantes, e muito mais difíceis de se medir e controlar, nas ONGs do que nas empresas.

Algumas empresas adotam estratégias como determinar os preços dos serviços ou produtos seguindo as tradicionais margens do setor; ou acreditam que tem que lidar com o preço que o mercado determinou. Esse tipo de visão trará problemas para as organizações, estabelecer o preço não é tão simples quanto possa parecer.

Como podemos perceber o conhecimento sobre *pricing*, principalmente no terceiro setor, não é proporcional a sua importância. Dessa maneira este estudo poderá contribuir com mais subsídios para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes nesse sentido.

Objetivos da Pesquisa

Decisão de preços é um aspecto importante no gerenciamento de uma organização sem fins lucrativos. Entretanto muitos dirigentes têm dado atenção insuficiente à política de preços. Essa atitude pode resultar na falta de importância dada as necessidades e decisões comportamentais de seus clientes. Isso pode ainda desencadear uma política de preços injusta para alguns clientes ou políticas que inibem o alcance dos objetivos estratégicos (ANTHONY e YOUNG, 1995).

Busca-se com essa pesquisa entender os conceitos de marketing para determinação de preços e do valor dos serviços, estabelecer parâmetros possíveis de serem aplicados em uma ONG. Ademais, procurar-se-á buscar na literatura como as ONGs deveriam utilizar o conceito de preços e valores, identificar através de um estudo de caso em uma ONG visitada (AACD) como é feita a precificação dos serviços, avaliando como tais práticas são confrontadas com os conceitos obtidos na parte teórica.

Índice

1. Os Princípios de Marketing na Determinação de Preços.....	12
1.1 Os Princípios Básicos	13
1.2 Métodos Básicos para Determinação do Preço	13
1.3 Ajustes de Preços	15
1.4 Resumo.....	18
1.5 Conclusão	20
2. O que são ONGs?	21
2.1 A Origem do termo ONG.....	23
2.2 A Evolução	27
2.3 Alcance Reduzido	27
2.4 Benefícios	28
2.5 Próximo Passo	29
3. Pricing em ONGs	29
3.1 Pricing	34
3.1.1 Objetivos de Preço	39
3.1.2 Determinação de Preços na prática	42
3.1.3 Mudança nos Preços.....	44
3.2 Principais Tópicos.....	46
4. Convergindo os Métodos.....	48
4.1 Objetivos de orientação para preços	48
4.2 Métodos de determinação de preços.....	49
4.3 Conclusão	49

5. Formas de Coleta dos dados.....	52
A Coleta	53
6. AACD	54
6.1 A Instituição	56
6.2 Serviços Prestados	57
6.2.1 Hospital	57
6.2.2 Nutrição.....	58
6.2.3 Outras Patologias - Laboratório de Marcha.....	59
6.2.4 Escola.....	59
Inclusão	59
6.2.5 Centro de Reabilitação	61
6.2.6 OFICINA ORTOPÉDICA	61
6.3 Recursos.....	61
6.3.1 Setor de Sócios	62
6.3.2 Doações simples	64
6.3.3 Doações da Comunidade.....	64
6.3.4 Cofrinho.....	65
6.3.6 Teleton	67
6.3.7 Voluntariado	68
6.3.8 Oficina	69
6.3.8 Oficina	70
6.4 Atividades Deficitárias.....	70
6.4.1 Internação	70
6.4.2 Atendimentos realizados nas unidades	72

7. Análise de Pricing na AACD	76
7.1 Sócios	77
7.2 Lanchonete /Estacionamento.....	77
7.3 Salários dos Funcionários.....	78
7.4 TELETON	78
7.5 Cartões de Natal / Agendas	79
7.6 Oficina.....	79
7.7 Centro de Atendimento / Hospital	79
8. Conclusão	82
8.1 Objetivo de Preço	82
8.2 Estratégia de Preços.....	82
8.3 Alterações nos Preços	84
8.4 A AACD versus a Sugestão	84
9. Bibliografia	86
ANEXOS	89

Índice de Figuras

Fig. 1.3: Estratégias de Lançamento	16
Fig. 1.3.1 Os Cinco Passos para determinação do Preço	18
Tabela 2.0: Características Definidoras de ONGs	22
Fig. 2.1: Os Setores.....	25
Esquema 2.1: As Fronteiras entre os setores.....	26
Tabela 2.4: Beneficiários dos Serviços Prestados pelas ONGs	28
Gráfico 3: Receita das ONGs	30
Tabela 3.1: Fontes de Receita.....	30
Gráf. 3.2: Curva de Demanda.....	31
Graf. 3.3: Curva de Oferta	31
Tabela 3.5: Onde é recomendável a taxaço	33
Tabela 3.6: Estratégias Utilizadas	39
Esquema 3.2: Os Passos para Determinar o Preço	46
Esquema 4.3: Os Passos Sugeridos para as ONGs	50
TABELA 5: Formas de Coleta: Vantagens e Desvantagens.....	52
Tabela 6.2.1: Problemas Tratados Pelo Hospital	57
Gráfico 6.2.1: Distribuição dos Leitos	58
Gráfico 6.2.4: Equipamentos de Informática Instalados	60
Gráfico 6.3.1: Número de Sócios X Receitas	63
Gráfico 6.3.2: Donativos	64
Gráfico 6.3.3: Donativos em Espécie.....	65
TABELA 6.3.5: Venda de Itens (em unidades)	67
Gráfico 6.3.5: Cartões, Agendas e Brindes	67
Gráfico 6.3.7: Nº de Trabalhadores X Nº Funcionários.....	69

Gráfico 6.3.8: Oficina Ortopédica.....	70
Gráfico 6.4.1.1: Receitas de Internação	71
Gráfico 6.4.1.2: Cirurgias	71
Gráficos 6.4.2.1 a 6.4.2.6 (Fonte Relatório de Atividades)	72
Gráfico 6.4.2.7: Atendimentos Realizados.....	74
Gráfico 6.4.2.8: Consultas Médicas	74
TABELA 7.1: Atividades Superavitárias.....	76
TABELA 7.2: Atividades Deficitárias.....	76
TABELA 7.7: Distribuição dos tratamentos entre as Classes Sociais.....	81
Esquema 8.4: Passos de Precificação – AACD	85

Primeira

Parte:

Estudo Teórico

Introdução

Nessa primeira etapa da pesquisa procurou-se fazer uma abordagem em *pricing*. Cabe aqui identificar e explicar os conceitos de Marketing para esse fator tão importante na gestão de qualquer organização: o preço.

Primeiramente foi feito um estudo dos preços no sentido global do Marketing, de maneira genérica para todos os tipos de organizações (que visam lucro ou não). Em seguida o ambiente das ONGs foi discutido, dando uma breve visão de sua origem e suas limitações. As fontes de receita das ONGs também foram apontadas, permitindo um melhor entendimento antes da etapa seguinte: o *pricing* específico no terceiro setor.

Finalmente com um roteiro estabelecido para determinação dos preços nos dois mundos abordados, foi possível uma comparação. Comparando-se as metodologias foi possível desenvolver um plano de determinação de preços, como uma sugestão para as ONGs.

1. Os Princípios de Marketing na Determinação de Preços

As empresas precisam perceber que o preço precisa ser visto como multidimensional e, apenas como uma das ferramentas estratégicas utilizadas para atrair e reter consumidores.

O estabelecimento do preço de um produto depende do reconhecimento dos custos da empresa e necessidade de lucro, bem como as motivações e desejos das partes chaves que estimarão o preço (SEMENIK & BAMOSSY, 1995).

Essas partes chaves são: os clientes, os membros dos canais de distribuição (atacadistas, varejistas, distribuidores, etc), os competidores, o governo e a própria empresa.

Os clientes representam talvez o grupo mais importante na determinação de preços. É necessário entender seu comportamento, podendo prever variações na demanda em função da variação dos preços das mercadorias. Nesse caso, uma importante ferramenta é a elasticidade, que é definida como a medida da variação no volume de unidades vendidas e receita gerada em relação à variação de preços. Quando a demanda é dita elástica, os compradores são mais sensíveis ao preço, e comprarão menos se os produtos se tornarem mais caros.

A concorrência pode influenciar nas cotações caso ofereça produtos semelhantes por um preço mais acessível. O governo aparece em casos de fixação de preços, onde ocorre um acordo para padronização dos preços.

É fundamental definir o preço em função dos objetivos de marketing. Como qualquer outra variável no composto de marketing, as decisões do preço precisam ser guiadas por objetivos. Na falta de um plano de objetivo bem pensado, a empresa perde o controle do processo de preço; essa falta de controle resulta na perda de oportunidades e receita.

1.1 Os Princípios Básicos

Os princípios básicos para estabelecer objetivos de preço são:

- Retorno sobre o Investimento: A empresa estabelecerá uma meta de retorno sobre o investimento num prazo por ela determinado, sendo que os lucros e os custos serão combinados para estabelecer o preço;
- Manutenção ou aumento da participação de mercado: Condições, oportunidades e ameaças do mercado determinam a política da empresa;
- Manutenção do *status quo*: Deixar o preço equivalente aos concorrentes, utilizar a abordagem do preço “seguidor” ou apenas buscar a estabilização dos preços. Isso não significa que os preços deverão ser iguais aos da concorrência, mas sim que eles deverão ser coerentes com os produtos oferecidos;
- Maximizar os lucros: Estimar a contribuição marginal para o lucro nos vários níveis de preço e as quantidades demandadas correspondentes.

Segundo SEMENIK e BAMOSSY (1995), esses princípios não são excludentes, ou seja, a empresa pode optar por mais de um deles ao mesmo tempo. Entretanto os objetivos adotados só terão valor se atuarem em benefício dos objetivos gerais da empresa e de seu marketing.

Os principais métodos para determinar preços são orientados por custos ou pela demanda. Enquanto uns enfatizam mais os custos outros enfatizam mais a demanda.

1.2 Métodos Básicos para Determinação do Preço

Segundo SEMENIK e BAMOSSY (1995), alguns dos métodos básicos para determinação do preço final são:

- Preço por custo total: Baseia-se na premissa de que ao considerar todos os custos e um lucro a empresa prosperará ($\text{Preço} = \text{custos de produção} + \text{custos administrativos} + \text{custos de distribuição} + \text{lucro}$);

- Preço por margem (markup): Soma de uma quantia (percentual sobre preço de venda) ao custo das mercadorias para chegar ao preço de venda, sendo que essa é uma das práticas mais comuns;
 - Preço por custo diferencial: Determinação do preço baseando-se exclusivamente nos custos variáveis;
 - Preço por ponto de equilíbrio (Break-even point): Identificação de diversos pontos de preço, calculando-se a quantidade de unidades que precisariam ser vendidas para chegar ao ponto de equilíbrio, ou seja, onde a receita se iguala ao total dos custos;
 - Preço geográfico: O preço pode ser afetado por fatores relacionados à entrega e despacho de mercadorias, em casos de alto custo do transporte ou produtos pesados demais. É interessante fazer o cliente arcar com os custos do frete por conta própria, entretanto existem outras estratégias utilizadas, como a de preço único independente do local;
 - Preço de leasing: A compra por leasing possibilita ao comprador o pagamento de prestações mensais menores do que a compra direta. O preço nesse caso nada mais é do que as parcelas mensais pagas num determinado espaço de tempo somadas a um valor residual. É fundamental que o valor residual seja calculado corretamente, pois é o preço que o mercado pagaria pelo bem usado.

KOTLER (2000), por sua vez, acrescenta ainda mais um método:

- Preço de licitação: A determinação é feita de acordo com as expectativas de como os concorrentes determinarão os deles.

O estabelecimento de objetivos para a variável preço e o emprego dos métodos anteriormente apresentados determinará um preço básico para o produto da empresa. Entretanto oportunidades de mercado e certas concessões de preço oferecidas ao comércio podem exigir alguns ajustes. Após desenvolver as estratégias de preços, as empresas geralmente enfrentam situações nas quais precisam mudar os preços.

1.3 Ajustes de Preços

Os fatores mais comuns que afetam a decisão de preço básico são:

- Descontos e concessões oferecidos ao comércio: Alterações nos preços ajudam a cultivar e manter boas relações entre os membros do canal de distribuição. Nesse caso as empresas possuem várias tabelas de preço, sendo que em cada uma delas é praticado um tipo de desconto, dependendo se o produto será destinado para o atacado, varejo, revendedores ou consumidor final;

- Lançamento de novo produto ou entrada em novo mercado: Pode-se utilizar as estratégias de penetração ou a de desnatação, conforme fig. 1.3 (KOTLER, 2000):
 - Desnatamento rápido: lançamento de um novo produto a um preço alto e com muita promoção. Essa estratégia é indicada quando grande parte do mercado potencial não conhece o produto, aqueles que passam a conhecer o produto querem tê-lo e pagam o preço pedido e a empresa lida com concorrência potencial e quer construir preferência de marca.

 - Desnatamento lento: lançamento de novo produto a um preço alto e com pouca promoção. Essa estratégia é indicada quando o mercado é limitado em tamanho, grande parte do mercado conhece o produto, os compradores estão dispostos a pagar um preço alto e a concorrência potencial não é iminente.

 - Penetração rápida: lançamento de um produto a um preço baixo e com pesados investimentos em promoção. Essa estratégia é indicada quando o mercado é grande e não conhece o produto, a maioria dos compradores é sensível a preço, há concorrência potencial acirrada e os

custos de fabricação da unidade caem com a escala de produção da empresa e a experiência acumulada de fabricação.

- o Baixa penetração: lançamento do produto a um preço baixo e com pouca promoção. Essa estratégia é indicada quando o mercado é grande, conhece bem o produto, é sensível a preço e há alguma concorrência potencial.

Fig. 1.3: Estratégias de Lançamento

		PROMOÇÃO	
		Alta	Baixa
PREÇO	Alto	Desnatamento Rápido	Desnatamento Lento
	Baixo	Penetração Rápida	Penetração Lenta

Fonte: Adaptado de KOTLER (2000)

- Fatores psicológicos: O que pode influenciar na percepção de preço pelo consumidor, como alinhamento de preço, preço de prestígio e preços quebrados ou redondos. COBRA (1983) afirma que o preço deve ser alinhado, ou seja ele não pode ficar acima do limite máximo estabelecido pelo comprador, para não ser rejeitado, e também não pode ficar muito abaixo, pois dessa maneira o comprador vê o produto como de qualidade inferior à desejada. Os preços quebrados, ou seja aqueles cujo valor vem logo abaixo de um preço redondo, dão a impressão de serem mais baratos. Os defensores dessa prática alegam que os consumidores percebem uma mercadoria de R\$3,95 como sendo “menor que R\$4,00”, alegam também que preços quebrados dão uma impressão de que o fabricante computou cuidadosamente todos os custos e está vendendo pelo menor preço possível;

■ Administração de estoques: Administração *just-in-time* para minimizar a influência da armazenagem e manutenção no preço final. Estoques grandes podem danificar os produtos devido ao longo prazo no depósito, fica mais difícil encontrar os produtos em estoques grandes, e ainda, se o estoque é mal calculado pode faltar produto e o cliente pode partir para a concorrência. Por outro lado quando o cliente se depara com baixos estoques ele não se sente a vontade em discutir, nem em reduzir os preços.

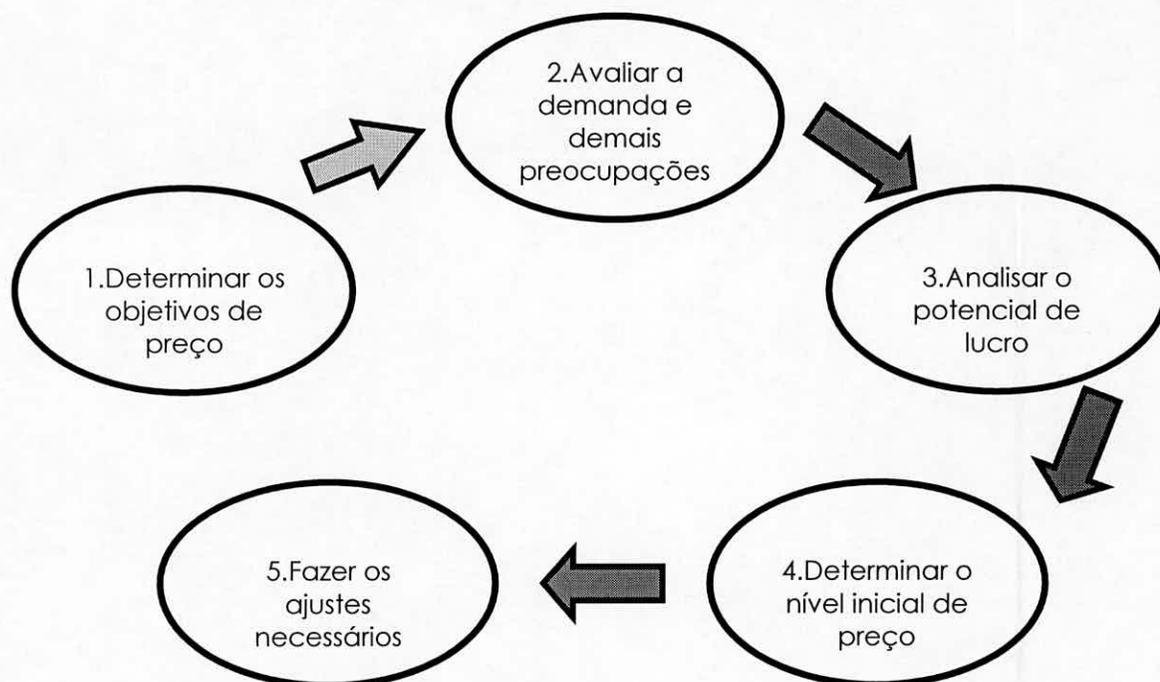
Uma das mais recentes novidades em estratégias de determinação de preços é convidar o cliente a determinar o preço. Esse é o modelo utilizado pela Priceline, que lançou seu serviço baseado na Web com uma enorme campanha publicitária em meados de 1998. (KOTLER,2000).

As empresas em geral não utilizam um preço único, mas sim uma estrutura de preços, que reflita as variações na demanda e os custos geográficos. Tudo dependerá do ramo e objetivos da empresa.

COBRA (1983) afirma que é ainda mais difícil estabelecer preços quando: é a primeira vez que ele é estabelecido, quando a concorrência tem uma política agressiva de preços e quando a demanda dos produtos da empresa é fortemente afetada pelos preços.

Em CHURCHILL & PETER (1994) temos um procedimento lógico para a determinação do preço (como podemos perceber na fig. 1.3.1). Primeiramente a empresa deve determinar seus objetivos quanto aos preços, em seguida deve avaliar a demanda e as outras preocupações de preços, analisar o potencial de lucro, determinar o nível inicial dos preços e ir fazendo os ajustes conforme forem necessários.

Fig. 1.3.1 Os Cinco Passos para determinação do Preço



Fonte: Adaptado de CHURCHILL & PETER (1994)

1.4 Resumo

A tarefa de determinação de preços é realmente muito complexa e importante. Cada autor tem a sua receita básica para isso, a seguir as idéias passadas anteriormente são sintetizadas e ordenadas, convergindo as idéias dos diferentes autores abordados.

1. Primeira Etapa

Nesse primeiro passo é importante que a empresa determine seus objetivos de determinação de preço de acordo com os princípios apresentados anteriormente (Retorno sobre o Investimento, Manutenção ou aumento da participação de mercado, Manutenção do *status quo*, Maximizar os lucros).

2.Segunda Etapa

Tendo determinado os objetivos de preço, ou seja, qual será a estratégia utilizada, deve-se agora estimar as diversas curvas de demanda, relacionando as quantidades prováveis que serão vendidas a cada preço possível.

3. Terceira Etapa

Deve-se avaliar como os custos variam em diferentes níveis de produção e em diferentes níveis de oferta do mercado. É importante também, nessa fase, examinar os custos, preços e ofertas dos diversos concorrentes.

4.Quarta Etapa

Talvez a mais importante delas, é aqui que a empresa escolhe o método de determinação de preços que utilizará, seguindo as considerações apresentadas no item anterior de mesmo nome.

- Preço por custo total
- Preço por margem (markup)
- Preço por custo diferencial
- Preço por ponto de equilíbrio (Break-even point)
- Preço geográfico
- Preço de leasing
- Preço de licitação

5.Quinta Etapa

Na etapa anterior determinou-se o preço básico. Entretanto, ele deve sofrer mudanças e ajustes de acordo com as necessidades. Isso é feito de acordo com o item ajustes de preço.

É importante ressaltar que a empresa muitas vezes não determina um preço único, e sim uma estrutura de preços que reflita as variações de demandas,

custos, exigências do mercado, comportamento dos concorrentes. E ainda, preços promocionais e com descontos muitas vezes deverão ser usados de acordo com o cliente e a situação.

1.5 Conclusão

Pudemos perceber que os autores têm opiniões comuns quanto aos conceitos de preço, há apenas alguns tópicos diferentes apontados pela minoria como preço de licitação (KOTLER, 2000) etc. Foi importante a identificação das cinco etapas básicas na determinação do preço (melhor destacadas no resumo anterior).

Outro ponto que é importante ressaltar é que o preço varia constantemente, ou seja, após seu estabelecimento deve-se atentar para fatores como a concorrência e variações do mercado, para uma possível adaptação desse preço inicial.

As ONGS

Nessa etapa que se segue entraremos no conceito de ONGs, explicando sua definição e evolução, e apontando de forma simplificada as principais características que a definem, suas virtudes e possíveis fraquezas.

2. O que são ONGs?

TENÓRIO (1997) define ONG da seguinte forma: As ONGs caracterizam-se por serem organizações sem fins lucrativos, autônomas, isto é, sem vínculo com o governo, voltadas para o atendimento das necessidades de organizações de base popular, complementando a ação do Estado (...) Sua sobrevivência independe de mecanismos de mercado ou da existência de lucros.

Muitas pessoas confundem ONGs e terceiro setor com doação de dinheiro. SALAMON (1992) estabelece um importante paralelo que diferencia ONGs e Filantropia. Segundo este autor o setor que não visa lucro (ONGs) é o conjunto de organizações privadas com algum propósito público. Alguns exemplos seriam: hospitais, universidades, institutos de pesquisa, organizações de desenvolvimento comunitário, serviços sociais, centros de empregos e treinamento, zoológicos, museus, orquestras, etc.

Por outro lado, ainda segundo esse autor a filantropia é a doação de principalmente bens como dinheiro, seguros e propriedades, com propósitos públicos, do bem estar do próximo. Sendo que a filantropia é apenas uma das diversas fontes de receita que as ONGs dispõe.

SALAMON (1992) aponta, conforme tabela 2.0 a seguir, seis características definidoras do terceiro setor:

Tabela 2.0

Características Definidoras de ONGs	
Formal	Institucionalizada
Privada	Formação independente do governo
Não distribui lucros	Não visa o enriquecimento daqueles que a comandam
Autogerida	Controla suas próprias atividades
Voluntária	Envolve algum grau de voluntariado
De benefício público	Com propósito público

Fonte: Adaptado de SALAMON (1992)

Aprofundando mais nessas características dadas por SALAMON, temos:

- Por organização formalizada, deve-se entender que a organização deve ser minimamente institucionalizada, podendo ou não ser legalmente constituída, dependendo do país, mas não incluindo grupos temporários ou informais.
- Organização privada quer dizer institucionalmente separada do Estado, ou seja, não faz parte do aparato governamental e nem seu conselho de administração é composto em sua maior parte por integrantes do governo; porém pode, e muitas vezes é financiada pelo Estado.
- As organizações do terceiro setor não devem distribuir lucro para seus diretores ou proprietários. Tudo o possível lucro gerado deve ser reinvestido na própria organização para cumprir sua missão social. Dessa forma, a organização não deve ter o lucro como objetivo principal, devendo ter uma missão social e pública a cumprir e não sendo primordialmente comercial na sua operação e razão

de ser. Podemos destacar essa como a principal característica que diferencia uma ONG de uma organização empresarial qualquer.

- Por organização autogerida devemos entender que deve possuir autonomia para controlar suas próprias atividades, tendo suas regras operacionais independentes e não controladas por outra entidade externa.

- É importante que a organização envolva trabalho voluntário. Não é necessário entretanto, que a maioria dos funcionários sejam não-remunerados, apenas um conselho de administração constituído por voluntários já é suficiente.

- De benefício público, não sendo religioso e nem político, é uma outra característica. As ONGs não devem estar envolvidas com promoções de políticos ou ter como objetivo o ensino religioso.

Essas características definidoras dadas por Salamon servirão de guia na pesquisa de ONGs, é essa a definição que será adotada neste estudo.

2.1 A Origem do termo ONG

O termo ONG foi criado, segundo GOHN (1997), pela ONU na década de 40 para designar entidades não-oficiais que recebiam ajuda financeira de órgãos públicos para executar projetos de interesse social, dentro de uma filosofia de trabalho denominada desenvolvimento de comunidade . No Brasil, o termo ONG refere-se a agrupamentos de pessoas organizados sob forma de uma instituição da sociedade civil, que se declara sem fins lucrativos, com o objetivo de lutar e/ ou apoiar causas coletivas (GOHN, 1997).

Segundo CARVALHO (1995), o surgimento de ONGs pode ser creditado a necessidades que surgem não apenas originadas em falhas do Estado mas também a problemas gerados pelo funcionamento do mercado, citando como

exemplo o surgimento de cooperativas de serviços para resolver problemas de desemprego.

Para um melhor entendimento do papel das ONGs e seus desafios, TENÓRIO (1997) faz algumas considerações:

Desde o fim da II GM, o mundo passou pelas mais profundas transformações de sua história. Novos centros econômicos e políticos surgiram, assistimos à revolução nas comunicações, a produção industrial e agrícola aumentaram, bem como aconteceu a urbanização.

Isso tudo contribuiu para o aumento da pobreza, da violência, das doenças, e da poluição. Isso sem contar os conflitos étnicos, religiosos e sociais e políticos. Num piscar de olhos o mundo se viu diante de problemas globais.

A sociedade civil começou a intervir, de forma organizada, tentando ocupar espaço e propor que os aspectos sociais do desenvolvimento passassem a primeiro plano. Para auxiliar a sociedade nessas tarefas tivemos, entre outros, o advento das ONGs.

As ONGs brasileiras, segundo GOHN (1997), podem ser classificadas em quatro categorias principais:

- ONGs desenvolvimentistas: baseiam-se em propostas de desenvolvimento sustentado e estão articuladas em redes internacionais, que atuam por meio de programas de cooperação internacional entre ONGs e agências de incentivo públicas e privadas. Atuam principalmente em reservas ecológicas naturais, áreas de barragens, reservas indígenas ou produção alternativa, tendo muitas vezes, seu esquema de produção articulado internacionalmente.

- ONGs caritivas: realizam assistência e filantropia a partir de categorias específicas, tais como mulheres crianças e idosos.

- **ONGs cidadãs:** são ONGs que atuam na reivindicação de direitos de cidadania, geralmente no espaço urbano. Utilizam campanhas educativas e denunciadoras da violação de direitos sociais para atingir seus objetivos. Muitas ONGs cidadãs surgiram a partir de movimentos sociais que lutam por direitos sociais.

- **ONGs ambientalistas:** atuam sob as premissas do desenvolvimento auto-sustentável e da cooperação internacional também através de campanhas, estudos e diagnósticos.

- O Terceiro Setor é constituído por organizações privadas sem fins lucrativos que geram bens, serviços públicos e privados. Todas elas têm como objetivo o desenvolvimento político, econômico, social e cultural no meio em que estão inseridas. As ONGs são apenas um exemplo de organizações do terceiro setor. Na fig. 2.1 podemos ver a separação dos setores.

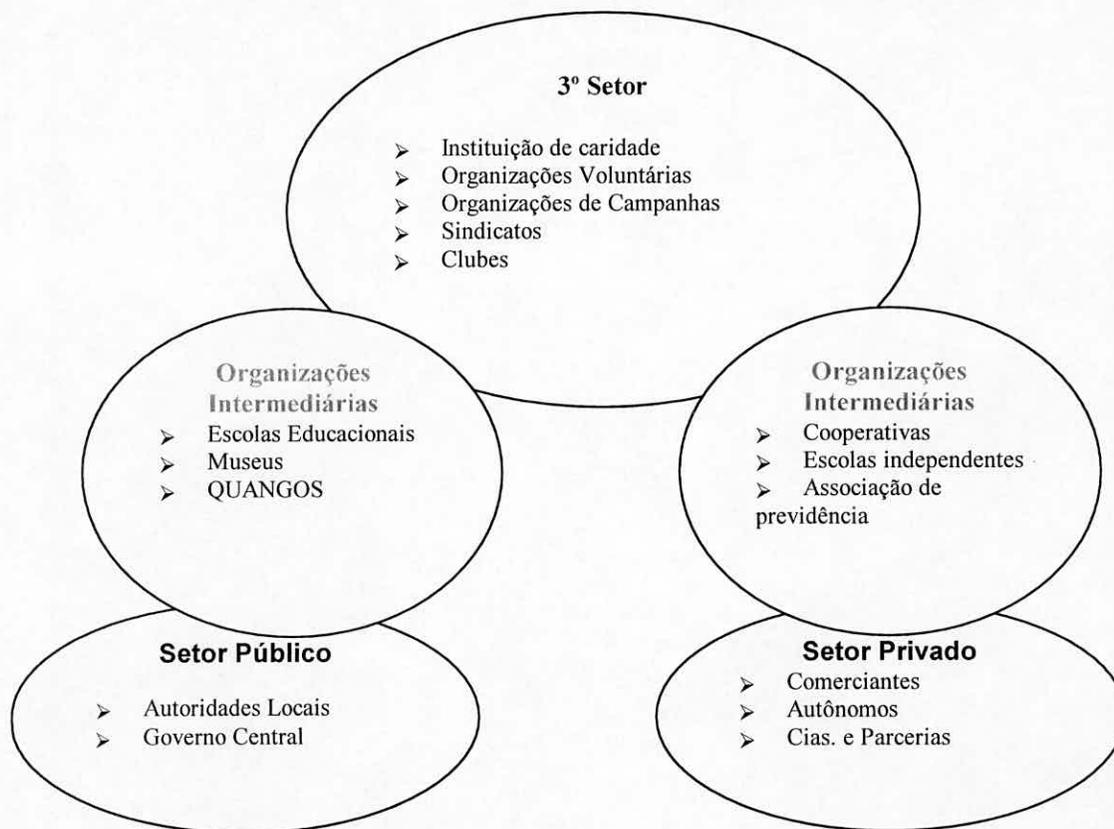
Fig. 2.1 Os Setores

1º Setor	2º Setor	3º Setor
Estado	Mercado	ONGs

Fonte: Adaptado de HUDSON (1997)

HUDSON (1995) afirma que as fronteiras entre os setores não estão muito bem definidas, e classifica em mais categorias conforme o esquema 2.1.

Esquema 2.1: As Fronteiras entre os setores



Fonte: Adaptado de HUDSON (1995)

HUDSON (1995) afirma que existem organizações de composição intermediária entre o 3º setor e os setores privados e públicos (representadas pelos círculos com títulos em verde no esquema). Essas organizações não podem ser consideradas pertencentes a nenhum dos três setores principais (público, privado e 3º setor).

2.2 A Evolução

O Terceiro Setor, no Brasil, sofreu grande expansão nos últimos anos. Segundo dados do CETS (Centro de Estudos do Terceiro Setor – 2001) existem hoje no país mais de 250 mil entidades, empregando em torno de 2 milhões de pessoas, movimentando recursos em torno de 1,2% do PIB (1998), representando aproximadamente 12 bilhões de reais. Favoreceu mais de 9 milhões de pessoas, ou seja, 6% aproximadamente da população total (também em 1998).

Segundo estimativas da mesma fonte (CETS, 2001), 10 % da população brasileira, ou seja, 15 milhões de pessoas doaram recursos para os fins do Terceiro Setor. Outro dado importante é que já superaram os 12 milhões os voluntários que lutam por esta causa no Brasil. Em países da Europa e nos EUA, este setor movimenta quase 6 % do PIB, empregam mais de 12 milhões de pessoas diretamente e beneficiaram na década de 90 mais de 250 milhões de pessoas.

Podemos perceber, dentro desse contexto o crescimento das ONGs, principalmente devido à falta de capacidade do próprio Estado em atender as necessidades sociais de sua população, inclusive incapacidade em questões ligadas à geração de empregos. Entretanto mesmo com o crescimento apontado nesse ramo, as ONGs são ainda pouco conhecidas, divulgadas e valorizadas.

2.3 Alcance Reduzido

EDWARDS e HULME (1992), apontam um problema normalmente encontrado pelas ONGs: Se você vir um bebê se afogando você pula para salvá-lo, se vir um segundo e um terceiro você faz o mesmo; até que chegar em um ponto que estará tão ocupado salvando bebês que não perceberá que tem alguém jogando esses bebês no rio. Com esse pensamento esses autores afirmam que, embora as ONGs ajudem os necessitados, às vezes elas não conseguem torná-

los auto-suficientes. Ou seja, eles são ajudados enquanto as ONGs estão presentes. Entretanto quando elas não podem ajudar eles voltam para a necessidade. Com isso, percebe-se que é necessária uma ação em maior escala na ajuda da população pobre, deve-se combater também a causa do mal não só as conseqüências:

“Não adianta dar o peixe, é preciso ensinar a pescar”

2.4 Benefícios

São vários os beneficiários dos trabalhos das ONGs. Podemos dividir as ONGs em quinze grupos conforme a tabela 2.4 a seguir, relacionando os diferentes grupos.

Tabela 2.4

Beneficiários dos Serviços Prestados pelas ONGs

Referente a trabalho	%	Referente a comunidade	%	Outras referências	%
Trabalhadores rurais	20,3	Comunidade	32,1	Associações civis	16,2
Trabalhadores rurais	7,5	Crianças e jovens	22,0	Pobres	13,4
Micro-empresas	4,2	Mulheres	15,1	Outros	6,7
Profissionais liberais	2,7	Grupos étnicos	3,0	ONGs	5,0
		Migrantes	2,4		
		Marginalizados	1,7		
		Terceira idade	1,4		

Fonte: FERNANDES, 1994

*O total excede 100% pois uma organização pode ter mais de um grupo de beneficiários

Através desse estudo, FERNANDES (1994) conclui que a comunidade é o beneficiário mais comum, sendo que aproximadamente um terço (32,1%) de todas as ONGs trabalham para ela. Observa também que as ONGs têm trabalhado principalmente com pobres, com uma agenda de direitos civis, concentrando-se

nos locais de moradia. Elas tendem a priorizar regiões e funções mais fragilizadas na estrutura social – os pobres em geral, crianças e mulheres na família, trabalhadores rurais na produção.

2.5 Próximos Passos

Agora que temos de forma mais clara o que é ONG e o que fazem, podemos partir para o estudo de *pricing* propriamente dito. Buscar-se-á apontar os princípios de determinação de preços específicos para ONGs, da mesma maneira que foi feito no sentido genérico e global de *pricing* em marketing na primeira etapa. Desta forma poderemos comparar ambos os métodos e procurar extrair as similaridades e possíveis analogias entre as áreas.

3. Pricing em ONGs

As ONGs têm um agravante na precificação de seus produtos e serviços, não podem esquecer que na maioria das vezes lidam com pessoas necessitadas e não podem cobrar caro, e às vezes nem cobrir os custos. Isso é que torna ainda mais desafiante a decisão de preço.

Primeiramente veremos onde e quando é importante para as ONGs cobrarem por seus serviços, em seguida passaremos para a análise de como isso deve ser feito.

Na média, nos EUA, ONGs arrecadam cerca de 29% de suas receitas através de taxas dos serviços por elas oferecidos. Esse valor varia, logicamente entre os segmentos, por exemplo: organizações religiosas arrecadam 10%, enquanto organizações educativas tipicamente arrecadam mais da metade de sua renda, e ainda há ONGs que não arrecadam praticamente nada de seus serviços (OSTER, 1995).

Já SALAMON & ANHEIER (1994) afirma que esses valores são ainda maiores, sendo que nos EUA 51% da receita é gerada pela taxação dos serviços prestados, 30% é proveniente do setor público e 19% é proveniente de doações

(vide gráfico 3). Esses mesmos autores apontam ainda esses valores para outros países desenvolvidos conforme tabela 3.1.

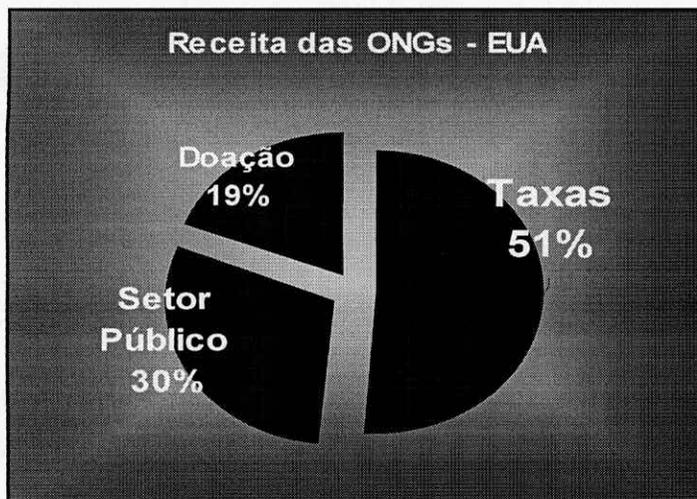


Gráfico 3:

A arrecadação através das taxas dos serviços é bastante significativa, representando mais da metade da receita.

Fonte: SALAMON & ANHEIER (1994)

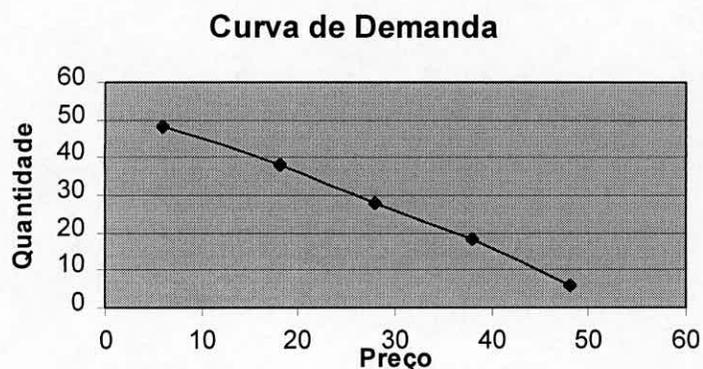
Tabela 3.1: Fontes de Receita

País	Taxas	Setor Público	Doações
Japão	60%	38%	1%
Hungria	57%	23%	20%
Itália	53%	43%	4%
EUA	51%	30%	19%
Grã-Bretanha	48%	40%	12%
França	34%	59%	7%
Alemanha	28%	68%	4%
Média	47%	43%	10%

Fonte: SALAMON & ANHEIER

OSTER (1995) relembra os dois princípios centrais da microeconomia. Primeiro que a curva de demanda é inclinada para baixo, indicando que a medida em que o preço cai as pessoas tendem a consumir mais. Assim, um hospital que aumentar suas taxas diminuirá a frequência, sendo esse um dos métodos de cortar a demanda. (Gráf. 3.2)

Gráf. 3.2:

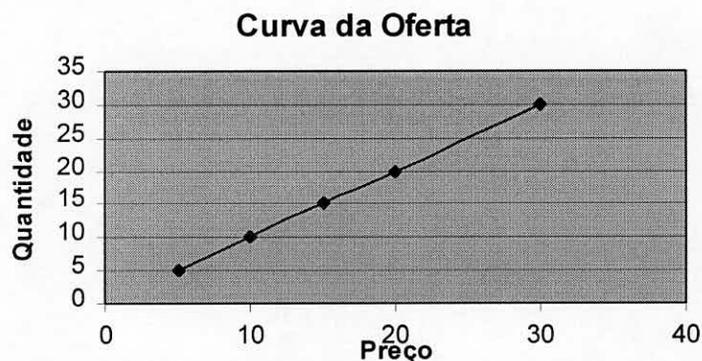


À medida que o preço aumenta a quantidade consumida cai

Fonte: OSTER (1995)

O outro princípio é que a curva de oferta é inclinada para cima, indicando que a medida em que o preço aumenta torna-se mais lucrativo sua produção, e diminui a demanda por outro lado. Sendo esse um método para aumentar a oferta de bens e serviços. Um exemplo dessa situação seria os hospitais que decidiram reintroduzir a cobrança, mesmo que pequena, de seus serviços para cortar a demanda excessiva. (Graf. 3.3)

Graf. 3.3:



Quanto maior o preço mais organizações oferecem o serviço, pois é mais lucrativo

Fonte: OSTER (1995)

Para as ONGs as tarifas podem ainda, servir para alocar funções. Mais uma vez, em um hospital quando se cobram taxas, mesmo que para cobrir parcialmente os custos, os usuários pensam melhor antes de utilizar os serviços de forma desnecessária.

Uma outra função para a cobrança, é que os gerentes podem obter melhores informações sobre os serviços de suas organizações. Quando se tem que pagar pelo serviço, os clientes dão uma idéia de quão importante o serviço é para eles, e até que ponto estão dispostos para pagar por isso. E ainda ao dividir entre preços para cada programa, pode-se perceber qual é mais visado dado seu preço especificado; OSTER (1995) chama isso de competição entre programas.

Em suma, cobrar taxas pelos serviços pode ter efeitos benéficos nas ONGs, tanto no sentido de motivar os usuários quanto no sentido de dar aos gerentes melhores informações sobre o que oferecem.

Entretanto há ocasiões em que não se deve cobrar, como o caso dos bens totalmente públicos. Seria o caso de um sinalizador de navios (farol), o preço para utilização de um navio é o mesmo, ou seja, se só um utiliza o custo é o mesmo do que se vários usarem, não há custos incrementais.

O exemplo clássico é a educação, pois quando a criança é educada tanto ela quanto à própria sociedade se beneficia. Se a educação fosse cobrada menos pessoas iriam à escola, ocasionando uma cidadania menos informada e menos produtiva. OSTER (1995) chama isso de externalidades. Há ainda casos em que a cobrança até aumentaria o consumo, mas seria tão trabalhosa que não compensaria.

Podemos resumir as situações que se deve ou não utilizar a taxaço, conforme tabela 3.5 a seguir.

Tabela 3.5: Onde é recomendável a taxaço

Utiliza-se Taxaço	Evita-se Taxaço
Motivar Usuário	Bens Públicos
Motivar a Gerência	Externalidades
Competição entre programas	Altos custos de Cobrança

Fonte: OSTER (1990)

Próximo tópico

Pudemos perceber até então, que parte significativa da receita das ONGs vem da cobrança de seus serviços, vimos também onde é importante cobrar e onde não é recomendável fazer isso. Partiremos agora para a análise de, nas ocasiões onde devemos cobrar, como fazer isso da melhor forma.

3.1 Pricing

OSTER (1995) relembra que apesar de uma característica intrínseca das ONGs é não visar lucro, elas podem, em algumas operações gerar um lucro, podendo destiná-lo a investimentos ou outras benfeitorias para seus usuários. Muitas pessoas pensam que por se tratar de organizações que não visam lucro, elas não geram lucro; conforme OSTER isso não é verdade pois há custos de reinvestimentos e melhorias, não é só a manutenção.

Seguindo essa idéia o autor cita o exemplo de uma escola que precisava precificar o programa de férias para seus alunos. Sendo que para isso utiliza a política de *markup*, ou seja, adicionar um percentual ao custo dos serviços.

É preciso, segundo essa metodologia, estimar os custos fixos (seguros, equipamentos e salário do direto) e os custos variáveis (comida, suprimentos e salário dos educadores); sendo que o primeiro não se altera independentemente de não ir nenhuma criança, e o segundo cresce a medida que mais crianças aderem ao programa. Em seguida estuda-se a demanda em relação a cada nível de preço.

OSTER (1995) utiliza o conceito da elasticidade para essa explicação. A elasticidade da demanda é definida como a variação percentual da quantidade demandada em relação à variação percentual no preço.

$$E = \Delta Q / \Delta P$$

Analisando-se a elasticidade é possível conhecer a demanda associada a cada preço. Quanto maior a elasticidade, maior a sensibilidade a preços. OSTER (1995) relembra que os possíveis substitutos também influenciam na determinação das taxas, sendo que quanto menos substitutos mais inelástica a demanda, e pode-se aumentar os preços sem grandes declínios no nível de adeptos do programa.

Segundo WOLF (1990), outra preocupação quanto à precificação é que as pessoas normalmente compram o mais caro entre dois produtos se pensarem que ele oferece maior valor. Isso porque não há um sistema bem desenvolvido para avaliar o valor, sendo que a maioria pensa que o mais caro é o melhor.

Essa relação entre mais caro e melhor é ainda mais evidente no mundo competitivo das organizações sem fins lucrativos. Segundo esse mesmo autor, é difícil acessar o real valor das várias ofertas dos serviços de hospitais, centro de saúde, universidades, museus e teatros. De forma análoga, os usuários dessas organizações acreditam que as mais caras oferecem um serviço melhor.

WOLF (1990) cita um caso de uma escola, a Abbott Academy, cujo fundador se preocupava muito em manter o ensino de qualidade e de forma acessível para as famílias menos favorecidas. Com o passar dos anos as escolas concorrentes chegaram a cobrar até três vezes mais que a Abbott nas mensalidades; e as pessoas passaram então, a não considerar mais o ensino dessa escola como bom. Uma concorrente que era considerada ruim quanto à qualidade de ensino, passou a cobrar mais caro que qualquer outra e em menos de três anos tornou-se mais procurada que a própria Abbott.

Outro fator importante quanto a pricing em ONGs é a escolha do nível de contribuição, por exemplo uma ONG em sua mala direta de arrecadação fixa entre \$20 e \$1000 para doações, enquanto outra similar fixa entre \$1000 e \$5000. Pesquisas mostram que as organizações que fixam patamares mais elevados para doações conseguem arrecadar mais do mesmo grupo de pessoas, mantidas as outras variáveis constantes. Isso acontece pois os doadores percebem maior valor nesse segundo grupo (WOLF, 1990).

McLAUGHLIN (1995) por sua vez, afirma que o que faz o consumidor procurar determinado serviço é o valor que ele espera dele. A avaliação pode variar desde relativamente longa (escolha da escola dos filhos) até rápidas (serviços de emergência). Para explicar o processo de preços o autor utiliza o continuum a seguir.



Pronto-socorros e alojamentos comunitários são exemplos de commodity, onde os serviços são padronizados, não oferecendo muitas variações entre os concorrentes. Sendo assim a escolha tende a ser baseada não no valor percebido e sim no preço, ficando muito mais difícil o aumento dos preços nesse caso.

Na outra vertente do continuum (especialidade), o valor percebido é maior, sendo mais fácil aumentar os preços pois o consumidor não se baseia só nele em sua escolha.

McLAUGHLIN (1995), define sete principais metodologias de preços, as quais serão explanadas a seguir.

a) Taxa por serviço

Como o próprio nome diz, é uma troca de serviço por dinheiro, sendo que quem determina o preço varia dependendo da ocasião. Quando o governo é um comprador substancial ele tende em determinar o preço. Quando o governo é minoria ou inexistente, o preço de mercado é dominante. Deve-se tomar cuidado em não superestimar o mercado e não perder o controle dos custos. Essa metodologia oferece excelente possibilidade de lucro, e grandemente usado nos hospitais.

b) Reembolso por custo

Descrito pelo autor como *Give a Receipt and Get Some Green* (dê o recibo e receba a grana), é o caso em que o usuário é reembolsado depois de ter pago pelo serviço. Uma vantagem óbvia desta metodologia é que é simples e focada. Entretanto não há possibilidade de lucro, e dependendo de como for administrado pode até ocasionar perdas quando as despesas fogem muito do orçamento predeterminado.

c) Reembolso por unidade

Como uma alternativa para o reembolso por custos, o autor sugere essa metodologia onde os custos anuais são quebrados em pequenos pedaços na forma natural de se medir os serviços (uma hora de consulta, um teste no laboratório). Essa técnica é bastante similar à taxa por serviço, exceto que a unidade de serviço de reembolso é normalmente parte de um contrato de longo prazo. Há boas possibilidades de lucro quando se utiliza essa estratégia.

d) Classe de taxas

Ocorre quando é pago a mesma quantia por uma unidade de serviço independente de quem de quem o presta, onde ou quando. É comum principalmente quando o serviço é como uma commodity e relativamente pequena, como é o caso de uma hora de um psicólogo ou um dia em um programa de férias. Há também boas possibilidades de lucro quando se utiliza essa estratégia.

e) Preço fixo ou com base no projeto

Esse tipo de pagamento geralmente acompanha um projeto distinto com resultados definidos, como por exemplo um relatório escrito ou a construção de um playground para crianças. Há o risco de subestimar os reais custos do projeto. Há também boas possibilidades de lucro quando se utiliza essa estratégia.

f) Voucher

O sistema de voucher paga diretamente ao provedor do serviço, reembolsa o usuário ou é feito com dinheiro mesmo. Essa forma é muito rara no Brasil, apesar de ser comum em alguns estados dos EUA (ex: Nova Iorque, Minnesota, Kansas, etc.). É importante ressaltar que a administração da tecnologia é subdesenvolvida e pode trazer problemas ruins. Há também boas possibilidades de lucro quando se utiliza essa estratégia.

g) Preço padrão ou de mercado

Nesse caso os preços são determinados de acordo com o mercado local, levando em consideração os possíveis usuários, ao invés dos custos reais dos serviços. Há maior risco de falhas, entretanto as chances de lucro são excelentes.

Conclusão de McLAUGHLIN (1995)

Segundo McLAUGHLIN (1995), ajustes de contrato é um eufemismo para desconto, onde é diminuído um percentual de cada conta. É comum que as ONGs subsidiem os consumidores, ou seja, cobrar menos de crianças e idosos e repassar isso para os adultos. Isso nada mais é do que repassar os custos, e se o mercado não aceita esse preço premium (o dos adultos) então receitas externas devem ser obtidas.

McLAUGHLIN (1995) conclui que as ONGs devem batalhar para criar uma percepção de alto valor por parte do público, possibilitando a cobrança de um preço mais elevado (pelo menos para os clientes não governamentais).

Podemos ver na tabela 3.6 as estratégias sintetizadas, segundo McLAUGHLIN (1995).

Tabela 3.6: Estratégias Utilizadas

Tipo de Pagamento	Exemplo	Lucro
Taxa por serviço	Mensalidade escolar	Excelente
Reembolso por custo	Contratos com o governo	Nenhum
Reembolso por unidade	Contratos com o governo	Bom
Classe de taxas	Contratos com o governo	Bom
Preço fixo ou com base no projeto	Contratos federais	Bom
Voucher	Experimental	Bom
Preço padrão ou de mercado	Mercado aberto	Excelente

Fonte: McLAUGHLIN (1995)

Até aqui pudemos ver a opinião, as metodologias e os conceitos passados por diferentes autores. Levando isso em consideração, neste próximo tópico será feita uma abordagem segundo os princípios de KOTLER (1975), como que uma analogia aos princípios já estudados para organizações de uma forma genéricas.

3.1.1 Objetivos de Preço

A primeira decisão que uma ONG deve tomar quanto a precificação de seus serviços é a determinação do objetivo que pretende alcançar. KOTLER (1975) destaca quatro principais objetivos: maximização do superávit, recuperação dos custos, incentivo de mercado e desincentivo de mercado. Vejamos cada um deles separadamente.

Maximização do Superávit

Como já foi ressaltado anteriormente, as ONGs podem e é até bom que dêem lucro, assim elas podem reinvestir e melhorar seus serviços ou aumentar o número de pessoas atendidas. Para isso deve-se estimar e estudar a função demanda e a função custo.

A função demanda relaciona a quantidade esperada demandada por período (Q) para cada preço possível (P). Uma fórmula genérica para a demanda seria $Q = a - b.P$. (a demanda já foi melhor esplanada anteriormente, dessa forma só será brevemente citada aqui).

A função custo relaciona os custos totais com os diferentes níveis de produção conforme a equação: $C = c + d.Q$. Vale lembrar que é possível separar os custos fixos dos variáveis entretanto isso não será necessário neste estudo.

Com as equações de receita total ($R = P.Q$) e superávit total ($Z = R - C$) podemos substituir tudo em Z, e derivando obtemos o ponto de Máximo da parábola, ou seja, o ponto de superávit máximo.

Este modelo apresentado possui algumas ressalvas. Primeiro que ele determinará os preços de curto-prazo e não de longo-prazo, pois com preços altos o superávit é grande num primeiro momento mas depois os clientes mudam para a concorrência. Outro ponto é que se supõe demanda sem variações, ou seja, se o preço é alto e as concorrentes decidem aumentar também, então a demanda é diferente da estimada prejudicando as projeções.

Um outro ponto de extrema importância é que estas fórmulas para determinação de preço não levam em consideração as demais variáveis de marketing. Sendo que o preço deve ser estabelecido dentro de um mix de marketing, mesmo porque as demais variáveis afetam a demanda também.

Por último, o modelo assume que a demanda e os custos podem ser determinados de forma apurada, o que não se sustenta. Eles são uma estimativa do ocorrido no passado, sendo que uma ONG nova não tem dados anteriores para se basear.

Recuperação de Custos

Muitas ONGs não podem esperar a recuperação de todos os seus custos, adotando portanto uma recuperação parcial, significativa em relação ao custo

total. KOTLER (1975) afirma que isto é comum em pedágios, correios e transportes públicos.

Surge uma dúvida: qual deve ser a parcela dos custos a ser recuperada. Devido à dificuldade deve-se tentar obter o montante relativo aos custos operacionais apenas. É evidente que não restará recursos para expansões, entretanto isso pode ser conseguido através de doações ou até de empréstimos.

Essa é uma metodologia um tanto quanto arbitrária. Na verdade o preço cobrado por esse tipo de organização é mais baseado em tradição, opinião pública e concorrência do que padrões científicos.

Incentivo de Mercado

Em alguns casos as ONGs visarão atrair o maior número de usuários no menor período de tempo possível. As ONGs podem ter a intenção de penetração de mercado, de forma análoga à discutida anteriormente.

Dessa forma estabelece-se um preço relativamente baixo a fim de estimular o crescimento do mercado e capturar uma grande parcela dele. KOTLER (1975) dá três condições as quais favorecem os preços baixos:

- 1) O mercado aparenta ser bastante sensível a preços, ou seja, mais compradores adicionais viriam ao mercado se o preço for baixo;
- 2) Os custos de produção e distribuição caem conforme a produção aumenta; e
- 3) Um preço reduzido desencoraja atual e potenciais competidores.

Desincentivo do Mercado

Há algumas circunstâncias em que o preço é estabelecido de forma a incentivar negativamente o uso de alguns produtos e serviço. Isto ocorre quando o produto é prejudicial; quando há intenção de desobstruir o uso de algo de grande procura; como forma de solucionar uma pequena falta de estoques; ou quando não se quer a formação de um padrão de usuários.

O governo aumenta as taxas de cigarros e bebidas buscando desincentivar o uso, entretanto esses preços não podem ser tão altos de modo que o consumo seja reduzido e por consequência a arrecadação de impostos caia. KOTLER (1975) dá o exemplo da ponte Golden Gate em São Francisco, onde as autoridades queriam desincentivar o uso, devido ao tráfego pesado. Neste exemplo os carros eram taxados de acordo com o número de passageiros.

Um outro exemplo seria as empresas de pedágio que trabalham com seus equipamentos em plena utilização no horário de muito movimento e ficam ociosas no restante do dia. Pensou-se em cobrar mais nos picos, entretanto isso penalizaria aqueles que não tem outra opção; e mesmo assim não seria suficiente para passar a demanda para o período desejado.

3.1.2 Determinação de Preços na prática

Foram apresentados os objetivos de preços para as ONGs, entretanto KOTLER (1975) ressalta que na prática algumas formas mais simplistas e fáceis de serem aplicadas são utilizadas pelas ONGs. Apesar deselegantes elas atendem a algumas necessidades práticas na presença de imperfeições das informações e públicos variados.

Preço orientado por Custos

Essa prática se refere aos preços determinados em grande parte pelos custos, sendo que os exemplos mais comuns são o preço de *mark-up* e o preço adicional de custos. Ambos são bastante parecidos, onde os preços são determinados ao adicionar um valor aos custos unitários.

O preço de *mark-up* é utilizado comumente no varejo, onde os comerciantes adicionam percentuais predeterminados aos custos (cada produto tem um percentual a ser adicionado diferente). Podemos exemplificar com as lojas de souvenir de museus e teatros.

Já o preço adicional de custos é utilizado em serviços e produtos que não fazem parte de uma rotina, ou seja, são produtos específicos para a ocasião e o cliente, onde o custo é dificilmente determinado com precisão de antemão. Isso é comum nas construções e no lançamento de produtos e serviços inéditos.

Essa pratica é bastante difundida por uma serie de razões. (1) Há menos incertezas quanto aos custos do que em relação à demanda (mais simples); (2) não há a necessidade de se fazer ajustes freqüentes conforme a demanda varia; (3) é mais simples para quem precifica; (4) há a possibilidade de se comparar com o setor ou ONGs similares para estabelecer os *markups*, quando há poucas diferenças a concorrência diminui e (5) o preço é mais justo para quem compra.

Preço orientado pela Demanda

Esse método baseia-se mais na intensidade da demanda do que nos custos envolvidos na produção. Um preço alto é cobrado quando a demanda é alta e um baixo preço é estabelecido quando a procura diminui, apesar de os custos serem basicamente os mesmos. KOTLER (1975) afirma que segundo essa prática um determinado serviço ou produto tem dois ou mais preços estabelecidos, dando o nome de discriminação de preços.

Isso ocorre em museus que cobram mais de adultos do que de estudantes (base no usuário) ou nos correios que cobram diferentes preços para correspondências registradas ou não e para diferentes tempos de entrega (versão do produto). Os teatros que cobram dependendo da distancia do palco (baseado no local) ou as companhias telefônicas que cobram tarifas diferenciadas dependendo do horário comercial ou noturno (base no tempo).

Para que esta técnica se sustente algumas condições devem estar presentes. (1) O mercado deve estar segmentado, (2) deve-se ter certeza de que os usuários que pagam menos não poderão revender seus produtos e (3) os custos de diferenciação não devem exceder a receita extra gerada pela discriminação dos produtos.

Preço baseado na Competição

Quando a concorrência serve de base para a determinação do preço dos serviços, então as ONGs estão usando o que KOTLER (1975) chama de preço orientado pela concorrência (ou Preço baseado na Competição). Os preços não precisam estar completamente alinhados, podem ocorrer pequenas variações percentuais.

A característica intrínseca a essa técnica é que não há uma relação rígida entre o preço e a demanda ou os custos. Mesmo se os custos e a demanda não se alteram, se os competidores aumentam seus preços então a organização aumenta também.

As vantagens são que os custos podem ser difíceis de medir, e o setor ou as empresas similares têm uma consciência coletiva sobre o nível de preços. Essa técnica é comumente utilizada na prestação de serviços homogêneos ou serviços de mercado, sendo que não restará muitas opções para a empresa a não ser cobrar conforme as similares. A empresa provavelmente não abaixará seus preços pois está vendendo a tal nível e, se o fizer a concorrência o fará também sendo prejudicial para todas.

3.1.3 Mudança nos Preços

As ONGs podem em alguns momentos querer alterar seus preços. Podem querer fazer isso por várias maneiras, tais como reduzir preços para estimular a demanda, tirar vantagem dos baixos custos ou enfraquecer a concorrência, entre muitas outras.

Entretanto quando há variações de preços, as mudanças devem ser feitas com cautela, pois afetarão toda a cadeia produtiva, desde os compradores, fornecedores, distribuidores, concorrência e até o governo. O sucesso dessa variação depende das respostas das partes (o que é difícil prever), sendo que qualquer variação tem seu risco. Veremos agora alguns dos métodos para alteração dos preços.

Elasticidade Preço - Demanda

Refere-se à relação da variação percentual da demanda em função da variação percentual do preço. Essa é a mesma fórmula já apresentada por OSTER (1995) e discutida no início deste tópico, portanto não será estendido muito esse assunto novamente.

Na prática a elasticidade é extremamente difícil de ser medida com segurança. E ainda a demanda de longo e de curto prazo são diferentes. KOTLER (1975) aponta quatro maneiras de se determinar a elasticidade da demanda. São elas:

- Pesquisa: usuários são entrevistados relatando sua mudança de comportamento e frequência de utilização, no caso de variação de preços. Assim as ONGs podem prever o que aconteceria com cada mudança nas tarifas.
- Análise Estatística da Relação Preço/Quantidade: faz-se um estudo com base em dados históricos, procurando analisar as diferentes quantidades demandas relacionadas com diferentes níveis de preço.
- Teste de Mercado: a empresa pode reduzir seus preços por um período e analisar o ocorrido.
- Inferência Analítica: analisar o quanto as mudanças são significativas para os usuários e separar em diferentes classes.

Fatores de Percepção dos Usuários

É comum imaginar que ao reduzir os preços os consumidores comprarão mais, isso não é sempre verdade. Pode-se interpretar essas mudanças de várias formas. Ao aumentar os preços pode-se pensar que a qualidade do serviço caiu, que ele possui alguma falha, que a empresa tem dificuldades financeiras e não sobreviverá muito ou que se aguardar o preço cairá ainda mais.

Quando ocorre um aumento dos preços pode-se interpretar também que o serviço irá melhorar ou que o serviço era prestado num valor abaixo do real.

Dessa forma percebemos que o consumidor pode ter uma interpretação errônea da situação.

Concluímos disso que se deve fazer um estudo cauteloso em relação à psicologia dos preços, para que os consumidores não interpretem as coisas da maneira contrária da prevista e desejada.

3.2 Principais Tópicos

Pudemos ver ate aqui a opinião de diferentes autores referentes a precificação dos serviços das ONGs. Sendo assim cabe nessa parte fazer um breve resumo esquematizando os principais tópicos abordados, buscando determinar alguns passos no pricing (especificamente das ONGs) de forma a facilitar uma posterior comparação com os princípios de marketing para os demais setores.

Esquema 3.2: Os Passos para Determinar o Preço



Fonte: Adaptado de KOTLER (1975)

Podemos perceber pelo esquema (3.2) que o primeiro passo é a determinação dos objetivos de preços requeridos pelas ONGs, optando entre a maximização do superávit, a recuperação dos custos, o incentivo do uso ou o desincentivo do uso.

O passo seguinte é a determinação de preços feita na prática, optando entre orientação pelos custos, pela demanda ou pela concorrência. Após estabelecidos os preços, eles sofrerão possivelmente algumas transformações conforme o tempo, sempre lembrando a elasticidade preço – demanda e os fatores psicológicos.

Sendo assim, no próximo tópico será feita uma comparação entre os princípios de marketing quanto aos preços e o *pricing* em ONGs propriamente dito. Já pudemos perceber que muitas coisas se repetem enquanto outras não se sustentam.

4. Convergindo os Métodos

Pudemos notar grandes semelhanças entre as metodologias de precificação para as organizações com fins lucrativos e as específicas para as ONGs. Em princípio pensava-se que as metodologias das ONGs apontariam exclusivamente para aumentar a utilização e outros aspectos semelhantes.

Entretanto as ONGs precisam muitas vezes ampliar suas instalações, aumentar sua capacidade de atendimento etc. Para que ela possa melhorar seus serviços não basta cobrir custos, é preciso um excedente para reinvestimento. Para isso algumas ONGs conseguem fundos através de doações e outras através do lucro. Embora muitos não associem o lucro às ONGs ele é importante nesse aspecto.

Dessa forma pudemos perceber que muitas metodologias do mundo lucrativo vão de encontro às utilizadas pelas ONGs. Buscaremos agora convergir algumas metodologias destacando as mais importantes.

4.1 Objetivos de orientação para preços

O primeiro passo é determinar o objetivo de preço, ou seja, o que se espera obter regulando os preços. Para o mundo lucrativo tem-se como objetivos: o Retorno sobre o Investimento, Manutenção ou aumento da participação de mercado, Manutenção do *status quo*, Maximizar os lucros. Já as ONGs visam maximização do lucro, a recuperação dos custos, o incentivo do uso ou o desincentivo do uso.

O aumento do número de usuários (incentivo do uso) ou a manutenção dele por parte das ONGs, é equivalente a manutenção ou aumento da participação de mercado das lucrativas. Uma diferença entre as duas é que enquanto uma visa retorno sobre o investimento a outra visa a recuperação dos custos apenas. E ainda ambos podem ter como objetivo a maximização do lucro.

Dessa forma os objetivos das ONGs não podem ser alterados seguindo alguma prática do mundo lucrativo, ou seja, não é possível identificar nada de novo que poderia ser adaptado às ONGs.

4.2 Métodos de determinação de preços

A etapa seguinte é a determinação dos métodos a serem utilizados para alcançar seus objetivos. As organizações lucrativas orientam-se pelos seguintes métodos:

- Preço por custo total
- Preço por margem (markup)
- Preço por custo diferencial
- Preço por ponto de equilíbrio (Break-even point)
- Preço geográfico
- Preço de leasing
- Preço de licitação

Já as ONGs não têm tantos métodos, mesmo porque alguns deles não são cabíveis, como por exemplo o preço geográfico, de leasing e de licitação. Elas procuram determinar seus preços baseando-se nos custos, na demanda ou na competição.

Depois de estabelecidos os preços, os ajustes necessários são também bastante similares tanto no ambiente que visa lucro quanto no das ONGs. As ONGs alteram seus preços de acordo com o estudo da elasticidade preço-demanda e dos fatores de percepção dos usuários. A diferença mais acentuada em relação aos demais ramos seria quanto à administração dos estoques, que não tem tanta influência no mundo não-lucrativo.

4.3 Conclusão

Da convergência das opiniões dos diversos autores analisados, tanto do mundo que visa lucro quanto do que não visa, podemos estabelecer um roteiro ao qual as ONGs deveriam, em princípio, seguir ao determinar seus preços.

O primeiro passo seria determinar o objetivo conforme vimos anteriormente (maximização do superávit, recuperação dos custos, incentivo de mercado ou desincentivo de mercado). Em seguida determina-se a estratégia a ser utilizada para alcançar esses objetivos (Taxa por serviço, Reembolso por custo, Reembolso por unidade, Classe de taxas, Preço fixo ou com base no projeto, Voucher ou Preço de mercado).

Já vimos na parte 3 que as ONGs devem estudar as possíveis estratégias, dependendo das diversas fontes de receita que possuem, e assim adotar uma que possibilite alcançar seus objetivos. Depois de estabelecido o preço, ou os níveis de preços, eles deveram sofrer os ajustes conforme salientamos no item 3.1.3, ou seja, deverão obedecer às variações da elasticidade preço–demanda e os fatores de percepção dos usuários. Esses três passos podem ser melhor visualizados segundo o esquema 4.3.

Esquema 4.3: Os Passos Sugeridos para as ONGs



Fonte: Adaptado de KOTLER (1975)

Segunda

Parte:

Estudo de Caso

AACD

5. Formas de Coleta dos dados

Nessa parte serão apresentadas as formas de coleta dos dados para o estudo de casos, para que em seguida, no item 6, possa ser apresentado o estudo de casos propriamente dito. É importante ressaltar este segue a metodologia sugerida por YIN (1994).

YIN (1994) aponta várias formas de se coletar dados para uma análise de casos, conforme podemos observar na tabela 5 a seguir.

TABELA 5: Formas de Coleta: Vantagens e Desvantagens

Forma	Vantagens	Desvantagens
Documentos e Arquivos	Estável (pode ser revisto repetidamente) Preciso e quantificador	Acesso restrito Possibilidade de erros na coleta
Entrevistas	Focada no Tópico	Parcialidade do entrevistador
Observações	Realidade (pode ser vista na prática)	Demorada Custosa
Participação do Observador	Idem anterior	Idem anterior

Fonte: Adaptado de YIN (1994)

Podemos notar que os arquivos e documentos provenientes da instituição estudada poderiam ser uma fonte precisa, exata e quantificadora, considerando-se que foram coletados de forma correta. Entretanto na maioria dos casos os dados não foram coletados com o mesmo propósito da pesquisa e ainda, eles são de acesso restrito ao pesquisador.

As entrevistas são mais diretas, direcionadas e focadas ao ponto de estudo, entretanto podem ser prejudicadas pela parcialidade do que as conduz, ou seja,

há tendência do entrevistador em não questionar fatos achando que sabe a verdade quando na verdade está errado.

As observações diretas e a participação do observador têm a vantagem de serem reais, ou seja, o pesquisador pode ele mesmo ver o que acontece sem depender de uma outra pessoa para lhe relatar os fatos. Entretanto as pessoas observadas tendem a ter seus comportamentos alterados quando sob observação, além de ser uma forma custosa e demorada de pesquisa.

Sendo assim optou-se por duas formas: as entrevistas e a análise do material disponível no site e fornecido pela instituição. A entrevista é uma forma direta e mais acessível, enquanto que a análise permite acesso a maiores detalhes, números e o levantamento de questões para as próprias entrevistas.

A Coleta

Nesse estudo de caso foram contatadas diversas pessoas de diversas áreas, listadas em seguida, sendo que os contatos e a coleta dos dados foram feitos por este autor nas datas indicadas. O primeiro contato, em fevereiro de 2002, foi com a sra. Claudete do departamento de marketing, ela encaminhou o caso para a sra. Jussara Freitas também do departamento de Marketing.

Um breve questionário foi feito, com base nos serviços específicos da AACD, como TELETON etc. Nesse mês o questionário foi enviado por fax, numa tentativa de agendar uma entrevista para um melhor estudo e compreensão da AACD. A resposta do fax veio pelo e-mail, sendo que nem todas as questões foram respondidas, porém Jussara não dispunha de mais informações. O site serviu como fonte para alguns números entre outras informações (www.aacd.org.br , visitado de janeiro a junho de 2002).

Em março, um novo contato foi feito com a sra. Silvana da administração. Desta vez foi disponibilizado o relatório de atividades de 2001, que continha muitas informações e números necessários para a pesquisa. A medida em que se foi estudando o material e redigindo o texto, algumas dúvidas surgiram, sendo que

por e-mail ou mesmo telefone, Silvana foi contata novamente (no período de março a junho).

Por fim, a parte mais importante aconteceu em junho com a entrevista do sr. Luiz Oberdan, administrador geral da instituição. Esta foi de extrema importância para avaliar as práticas de determinação de preço por parte da ONG em questão. Na questão da entrevista alguns panfletos foram disponibilizados.

6. AACD

Primeiramente, na escolha da ONG a ser analisada, deve-se respeitar as características definidoras de ONGs explanadas no item 2 (tabela 2.0), segundo SALAMON (1992).

Relembrando um pouco, as características são: Formal, Privada, Não distribui lucros, Autogerida, Voluntária e de Benefício público. Nota-se que a AACD possui todas essas características. Sendo assim, podemos prosseguir a pesquisa certos de que a AACD é uma ONG de acordo com os conceitos de SALAMON (1992) utilizados nesse relatório.

Porque a AACD?

Existem várias ONGs de diversos segmentos, tamanhos, público-alvo etc. Porém a AACD não foi uma escolha ao a caso. Trata-se de uma instituição conhecida por suas políticas e práticas. Poderemos perceber, através da apresentação da mesma, que é uma Ong voltada para o público infantil e adolescente.

É um caso de extrema valia para este estudo, por uma série de fatores. Ela presta serviços tanto gratuitos quanto cobrados; tem excelência em sua administração contando com profissionais competentes, remunerados por seu trabalho e também voluntários (inclusive grandes empresários que podem contribuir bastante para a administração); vem crescendo em atendimento (dobrou de 98 para 2001); entre outros.

Recebeu diversos prêmios e o certificado ISO 9002 em fevereiro de 2000, garantindo a qualidade do centro de reabilitação. Todas as atividades são planejadas e realizadas conforme as regras desse sistema. Além disso, garante aprimoramento profissional dos recursos humanos, controle e monitoramento dos processos, ações preventivas e ações corretivas, respeito às opiniões e sentimentos dos clientes, dentre outras atividades, não só mantendo a qualidade mas aprimorando-a. E ainda no segundo semestre de 2002 pretende-se fazer uma adaptação para as normas da versão 9000, como também de estender essas normas para demais setores.

A idéia inicial desta pesquisa era fazer um estudo de casos comparando duas ou três ONGs. Várias instituições renomadas foram contatadas, dentre elas: ABRINQ, AMA, Fundação Orsa, entre outras; porém optou-se por um estudo exclusivo da AACD.

As informações necessárias nesse estudo poderiam ser prejudicadas se vindas de outras ONGs. Muitas ONGs não dispõem de alguns dados, enquanto outras não se sentem confortáveis em disponibilizar os mesmos. Na verdade elas são obrigadas a divulgar um relatório anual de suas atividades, entretanto isso não ocorre fielmente na prática.

Dentro deste contexto optou-se por fazer um estudo de casos da AACD, por acreditar que se enquadraria bem às necessidades, trata-se de uma instituição exemplar em sua atuação, possui diversas atividades, com pessoas qualificadas e que possuem preocupações voltadas para o escopo deste trabalho.

A preocupação com pricing não é muito comum, ou pelo menos não é feita de forma explícita por todas as instituições. E ainda, a AACD tem um nome a zelar, e como será visto adiante ela depende muito de arrecadação, dessa forma a busca por boas práticas é essencial para utilizar melhor os recursos e possuir credibilidade para realizar novas arrecadações. As práticas da AACD constituem-se assim em um bom benchmarking para suas similares.

A seguir teremos uma breve apresentação da entidade, descrevendo suas principais atividades.

6.1 A Instituição

A AACD - Associação de Assistência à Criança Deficiente, foi fundada em 1950 pelo Dr. Renato da Costa Bonfim. Desde então desenvolve um trabalho sem fins lucrativos visando reabilitar e incluir socialmente crianças, adolescentes e adultos portadores de deficiência física.



Missão

A AACD tem como missão:

Manter um amplo serviço de assistência médica, pedagógica e social às pessoas portadoras de deficiências físicas, principalmente às crianças e adolescentes;

Promover a sua integração social após a recuperação.

6.2 Serviços Prestados

A AACD presta vários tipos de serviços. São eles: Hospital, Escola, Centro de Reabilitação, Oficina Ortopédica, entre outros. Analisaremos brevemente os mais importantes.

6.2.1 Hospital

O Hospital da AACD foi inaugurado em 20 de julho do ano de 1993. Possuía capacidade de 120 leitos de internação (funcionando hoje com 73 leitos de internação e 04 leitos de UTI) e um Centro Cirúrgico de modernas instalações, considerado por muitos como um dos melhores centros-cirúrgicos na área de ortopedia.

Em 1995 deu-se início as atividades da Unidade de Terapia Intensiva (UTI) que complementou a estrutura instalada. O hospital da AACD atende a diversas patologias da área ortopédica bem como as disciplinas correlatas (vide Tabela 6.2.1). É importante ressaltar que os tratamentos relacionados à Ortopedia representam 90% do total.

Tabela 6.2.1: Problemas Tratados Pelo Hospital

Patologias Tratadas	Disciplinas Correlatas
lesão medular	urologia
paralisia cerebral	neurologia
mielomeningocele	oftalmologia
malformações	odontologia
amputações	otorrinolaringologia
	cirurgia plástica (corretiva e estética)

Fonte: AACD

Os pacientes tratados no Hospital são tanto pacientes do SUS (Sistema Único de Saúde), conveniados (pessoas com convênios médicos) e particulares

(aqueles que pagam pelo tratamento). São realizadas em média 400 cirurgias por mês. Hoje o Hospital conta com 78 leitos sendo 37 em apartamentos, 36 em enfermaria e 5 na UTI (Conforme gráfico 6.2.1: Distribuição dos Leitos).

Gráfico 6.2.1:



Fonte: Relatório de Atividades:AACD

6.2.2 Nutrição

O Hospital dispõe ainda de um serviço de nutrição e dietética. Para cada paciente, de acordo com o tratamento a que é submetido, há uma prescrição dietética adequada.

Os profissionais desta área são responsáveis pela seleção, preparo e controle higiênico dos alimentos oferecidos aos pacientes. Tudo é feito com base em uma análise dos hábitos alimentares de cada um, sendo que os nutricionistas fazem visitas diárias aos pacientes. Esse acompanhamento mais próximo permite o esclarecimento de dúvidas, mudanças na dieta e cuidados com patologias secundárias. Foram servidas em 2001, 336.092 refeições sendo 128.553 gratuitas e as demais abaixo do preço de custo.

6.2.3 Outras Patologias - Laboratório de Marcha

Inaugurado em novembro de 1996, o Laboratório de Marcha Helena Pereira de Moraes (Gait Analysis Laboratory) é um conjunto de equipamentos sofisticados, conectados entre si através de computadores que analisam, de maneira tridimensional, a posição dos diversos segmentos corpóreos durante a marcha (andar).

As patologias que mais se beneficiam com o Laboratório de Marcha são: paralisia cerebral, mielomeningocele, doenças neuromusculares, amputados em uso de próteses, seqüela de Acidente Vascular Cerebral e Traumatismo Crânio-Encefálico, pacientes com prótese de joelho e quadril.

6.2.4 Escola

Uma outra parte da AACD é a Escola para as crianças deficientes. O conteúdo ministrado é o mesmo das escolas regulares, só que respeita o ritmo mais lento dessas crianças. A grande maioria dos alunos é portadora de Paralisia Cerebral, sem comprometimento mental, apenas com seqüelas motoras.

A AACD dispõe, em sua unidade central, de 14 classes (metade matutino e metade vespertino), com uma média de 10 a 12 alunos por sala. A pré-escola é composta de jardim I (classe de adaptação), jardim II e pré-primário. O ensino fundamental vai da 1ª até a 4ª série, depois disso conforme a capacidade das crianças, elas devem ingressar em escolas regulares. Em alguns casos isso não é possível, dada a gravidade das seqüelas motoras, neurológicas e de comunicação oral.

Inclusão

Tendo em vista a facilitação do processo de inclusão na rede oficial de ensino, a AACD está dando início a um projeto que visa orientar os professores de

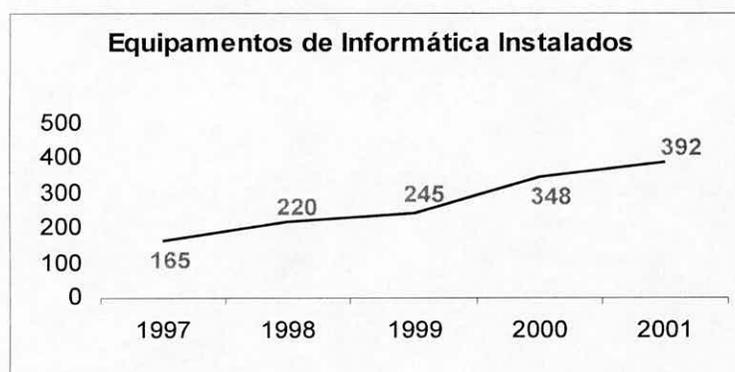
escolas regulares para o trabalho com o aluno com necessidades especiais na área da deficiência física.

Para tanto já realizou encontros com professores procurando apontar as principais dificuldades encontradas neste processo. Sem data definida ainda, pretende fornecer cursos de formação continuada, para alunos em vias de estruturação.

Informática na Educação

A AACD, em parceria com NIED-UNICAMP, desenvolve um projeto de Informática na Educação desde 1993, com o propósito de utilizar o computador como uma ferramenta a mais no processo educacional. Além disso os alunos da AACD têm aulas de Música e de Educação Física. A evolução da informática pode ser melhor ilustrada através do gráfico 6.2.4 que mostra que o número de equipamentos de informática vem crescendo bastante ao longo do tempo.

Gráfico 6.2.4



Fonte: Relatório de Atividades

6.2.5 Centro de Reabilitação

Outro serviço oferecido pela AACD é o centro de reabilitação (com três unidades). Para ampliar o atendimento, oferecido aos portadores de deficiência física da cidade de São Paulo, a A.A.C.D. destinou parte do dinheiro arrecadado no primeiro Teleton para a reestruturação de sua Unidade Mooca (SP).

Hoje esta unidade tem capacidade para realizar 11.300 consultas médicas e terapêuticas mensais, emprega cerca de 104 funcionários e 100 voluntários. Oferece as seguintes terapias: Fisioterapia, Fono-audiologia, Pedagogia, Psicologia, Terapia Ocupacional e Hidroterapia, além das especialidades médicas: Fisiatria, Ortopedia, Pediatria, Neuropediatria, Oftalmologista, Ortóptica, Urologia e Odontologia. Possui além desta outras duas unidades, a de Santana, com 70 crianças matriculadas e 400 atendimentos por mês; e a unidade Vitor Oliva.

6.2.6 OFICINA ORTOPÉDICA

A oficina ortopédica da AACD foi inaugurada em 1962. Suas instalações somam 1500m², onde 70 técnicos especializados produzem órteses, próteses e demais acessórios. Alguns conjuntos de peças para montagem de órteses, são vendidos para várias oficinas do Brasil e do exterior.

O alto nível de especialização dos técnicos faz com que a oficina ortopédica funcione como um Centro Internacional para a formação de técnicos em órteses e próteses, com cursos a cada dois anos já graduou mais de 700 técnicos de 72 países das América, Europa, Ásia, Oceania e 30 cidades do Brasil.

6.3 Recursos

Esta breve apresentação nos permitiu conhecer melhor a instituição e suas atividades. Partiremos agora para o estudo dos recursos da entidade, ou seja, quais as formas de obter os recursos necessários para sua sobrevivência e conseqüentemente obter parâmetros para calcular o valor do serviço que presta.

A AACD obtém recursos de duas formas principais: através de donativos das mais variadas formas (TELETON, Doações simples, sócios etc.) e através da cobrança por alguns de seus serviços. Isso tudo será mais detalhado conforme cada parte for tratada adiante.

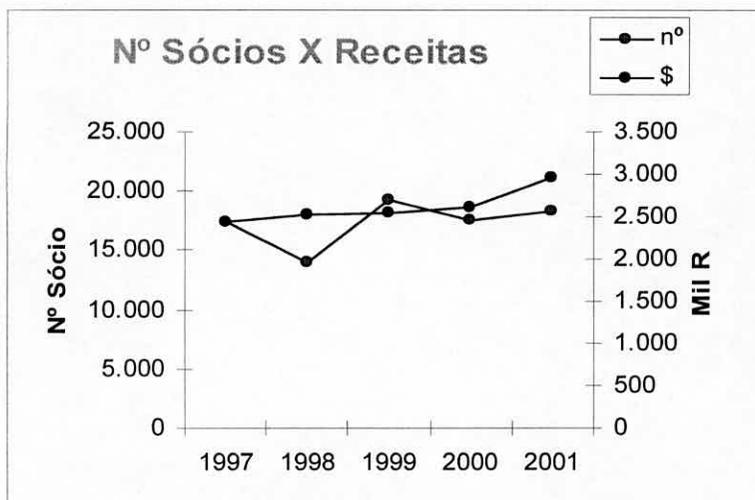
6.3.1 Setor de Sócios

A idéia de arrecadar fundos para a AACD, teve início cerca de sete anos após a fundação da AACD. A equipe responsável pelas doações (formada por médicos, voluntários e até exército) saía pessoalmente nas ruas pedindo a contribuição das pessoas. Além de arrecadar dinheiro no ato, distribuiu-se panfletos solicitando contribuições mensais.

Posteriormente "cartas apelo" começaram a ser enviadas para as pessoas se tornarem sócias - contribuintes. O retorno foi positivo, aumentando o numero de contribuintes a cada ano, totalizando 8.589 ainda nos anos 70.

Os sócios podem contribuir mensalmente ou trimestralmente, com o valor desejado. As doações são feitas através de boleto ou pelo cartão de crédito. No próprio site há um campo para preenchimento dos dados para se tornar um sócio. Atualmente existem 36.194 associados, porém apenas 18.321 sócios contribuem efetivamente, gerando uma receita de quase três milhões de reais ao ano (Gráfico 6.3.1), isso dá em média de R\$ 162,00 anuais/sócio o que ainda está bem aquém daquilo que pode ser atingido, tanto que em 2001 3.852 novos sócios foram obtidos.

Gráfico 6.3.1



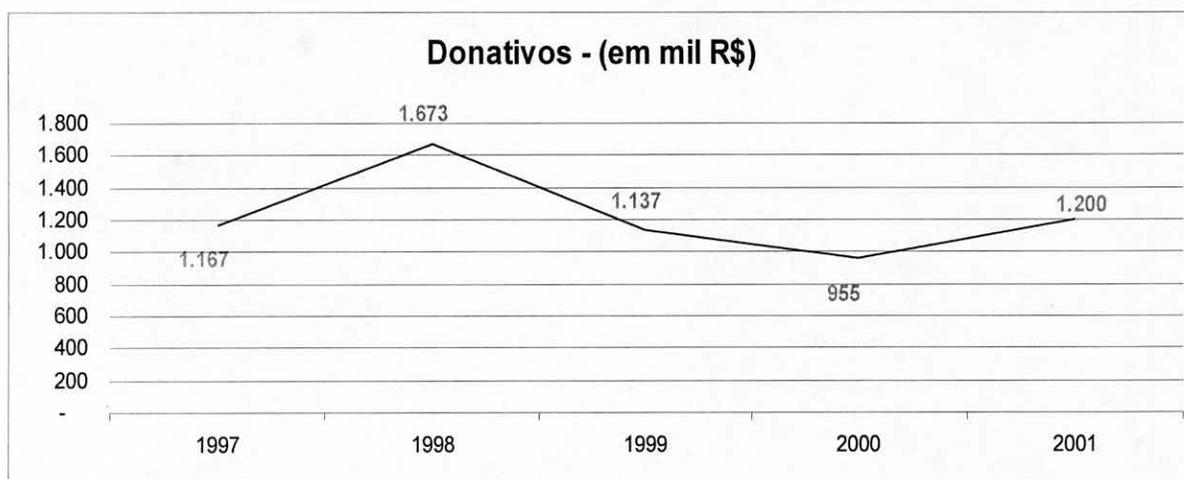
Fonte: Relatório de Atividades

Esse sistema de sócios é muito interessante à entidade pois gera uma receita razoavelmente previsível. Os sócios dessa forma podem bancar uma criança, permitindo à entidade programar quantas crianças poderá atender. Um tratamento médico de uma criança pode levar mais de um mês, se a entidade tem uma previsão de recursos ela pode dar seqüência ao tratamento, do contrário, tratamentos teriam que ser encerrados antes do tempo caso não houvesse recursos, prejudicando muito a criança.

6.3.2 Doações simples

As doações simples são feitas pelo preenchimento de um boleto no site, ou pelo cartão de crédito, podendo o doador escolher a quantia. Os donativos em dinheiro geraram uma receita da ordem de um milhão e duzentos mil reais em 2001, porém esse número já foi maior conforme mostra o gráfico 6.3.2.

Gráfico 6.3.2



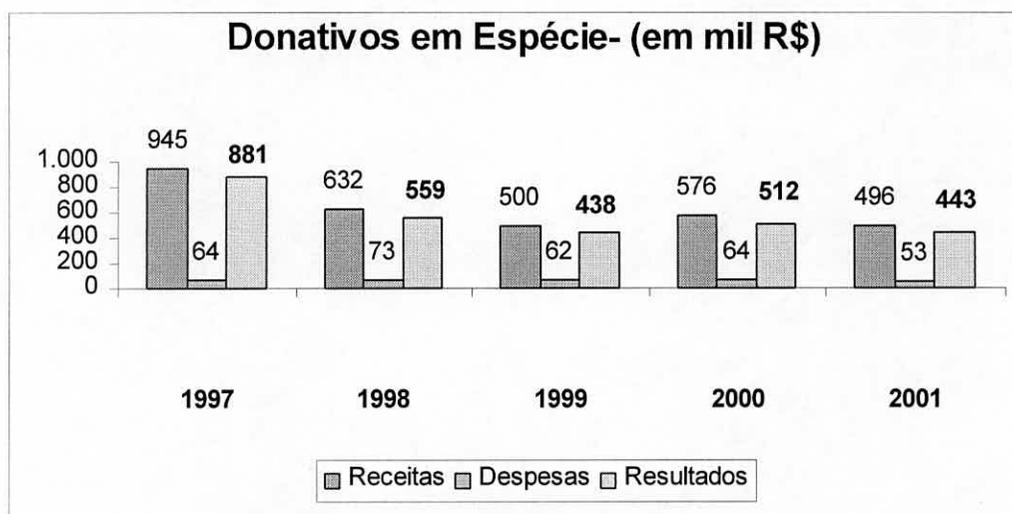
Fonte: Relatório de Atividades

6.3.3 Doações da Comunidade

A AACD recebe várias doações de empresas e pessoas físicas. São doados alimentos, materiais de escritório, roupas, sapatos, materiais de limpeza, eletrodomésticos, entre outros. Cada parte tem um destino, como por exemplo o alimento doado é utilizado pela Nutrição no preparo de refeições que servem o Hospital, Centro de Reabilitação e a Escola; os materiais de escritório vão para os setores médico e administrativo; as roupas, sapatos e utilidades domésticas são vendidos por um preço simbólico no Bazar coordenado pelos voluntários.

Os donativos em espécie diminuíram muito, porém ainda representam uma quantia razoável, seu desempenho ao longo dos últimos anos está demonstrado no gráfico 6.3.3. Em 2001 920 empresas colaboraram, resultando em uma economia da ordem de meio milhão de reais na compra de diversos produtos.

Gráfico 6.3.3



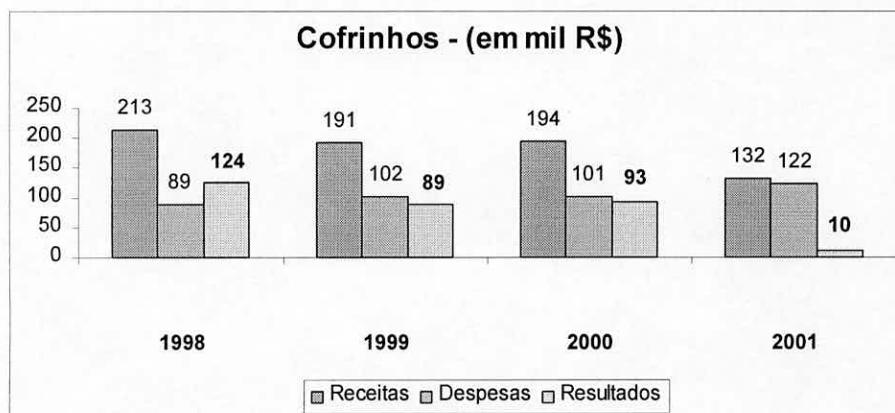
Fonte: Relatório de Atividades

6.3.4 Cofrinho

Uma outra forma de arrecadação é a campanha do cofrinho. Desde de 1995 foram feitas parcerias com estabelecimentos de vários segmentos, que disponibilizaram um pequeno espaço para a instalação de um cofrinho para contribuições. Participam da campanha supermercados, shoppings centers, drogarias, padarias, restaurantes, lojas de conveniência, lojas de departamentos e outros centros comerciais. Em 1997 eram 5.000 e hoje são aproximadamente 7.696 estabelecimentos colaboradores, além de quatro cofrões no Aeroporto de Cumbica e três no de Congonhas.

Esse método de arrecadação é bem simples, além do benefício direto de aumentar a arrecadação, ele ajuda a divulgar a imagem da AACD e a melhorar a imagem do estabelecimento, passando uma imagem de preocupação com a criança menos favorecida. Os demonstrativos provenientes do cofrinho encontram-se no gráfico 6.3.4 a seguir.

Gráfico 6.3.4



Fonte: Relatório de Atividades

6.3.5 Venda de produtos

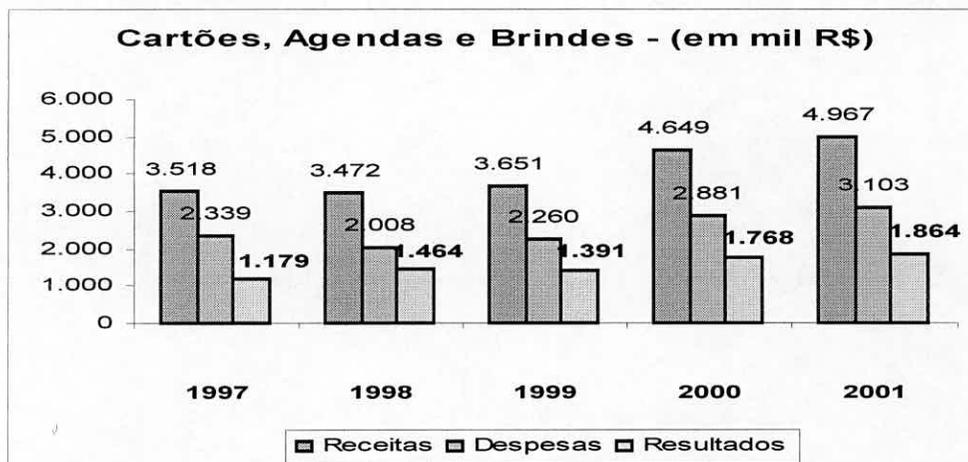
A AACD conta ainda com a venda de alguns itens relacionados à entidade, como por exemplo os cartões de natal, agendas e diversos brindes. Os cartões são os principais, bastante difundidos pelo Brasil todo, sendo que em 2001 foram vendidos mais de dois milhões e meio de cartões (vide tabela 6.6.5). Juntos esses itens deram um resultado de quase 2 milhões de reais (gráfico 6.6.5).

TABELA 6.3.5: Venda de Itens (em unidades)

	1997	1998	1999	2000	2001
Cartões	2.551.251	2.086.319	2.252.594	2.336.898	2.536.853
Agendas	107.726	100.460	137.080	178.320	158.590
Brindes	93.686	139.731	147.991	118.512	180.027

Fonte: Relatório de Atividades

Gráfico 6.3.5



Fonte: Relatório de Atividades

6.3.6 Teleton

Uma outra forma de arrecadação da AACD, a principal delas, merecendo especial atenção é o TELETON. Todo ano um programa é apresentado durante 24 horas ininterruptas, em rede nacional de televisão, acompanhado por diversos veículos de comunicação como rádios, revistas e jornais.

O TELETON é um projeto que foi desenvolvido para levantar recursos, visando o tratamento de pessoas portadoras de deficiências físicas. Trata-se de

um evento que busca conscientizar a população a respeito das dificuldades dos deficientes.

O TELETON foi trazido ao Brasil de uma forma um tanto quanto interessante. Um chileno que trabalhava como voluntário na AACD comentou sobre esse programa que acontecia em seu país. A AACD então entrou em contato com a organização do evento no Chile e foi até lá conhecer de perto o programa.

Percebendo que a idéia era excelente, tentaram ajuda da rede globo para a produção, depois de anos sem conseguir ajuda, foram ao SBT, através do intermédio de Hebe Camargo e conseguiram o apoio da emissora.

Hoje em dia seis pessoas são designadas exclusivamente para cuidar do projeto o ano todo, e em épocas próximas sessenta pessoas voltam suas atenções para o evento, tamanha sua importância.

O Projeto TELETON visa construir novos Centros de Reabilitação no Brasil. A utilização deste montante esta ligada à construção de Centros de Reabilitação a cada dois anos, onde a partir do terceiro ano a arrecadação está comprometida com a sustentação do atendimento gratuito a comunidade e capacitação dos profissionais.

O IV TELETON foi realizado entre os dias 26 e 27 de outubro de 2001, onde foram arrecadados R\$ 10.756.368,00, em mais de 2 milhões de ligações no 0500, amealhando 40 pontos no IBOPE. Nesse ano houve uma modificação, apenas o SBT (Sistema Brasileiro de Televisão) transmitiu o programa.

6.3.7 Voluntariado

A AACD conta hoje com a colaboração de mais de 1.200 voluntários, que atuam em 40 setores como apoio aos profissionais nos trabalhos administrativos e com seus pacientes, o que totalizou mais de 200 mil horas trabalhadas.

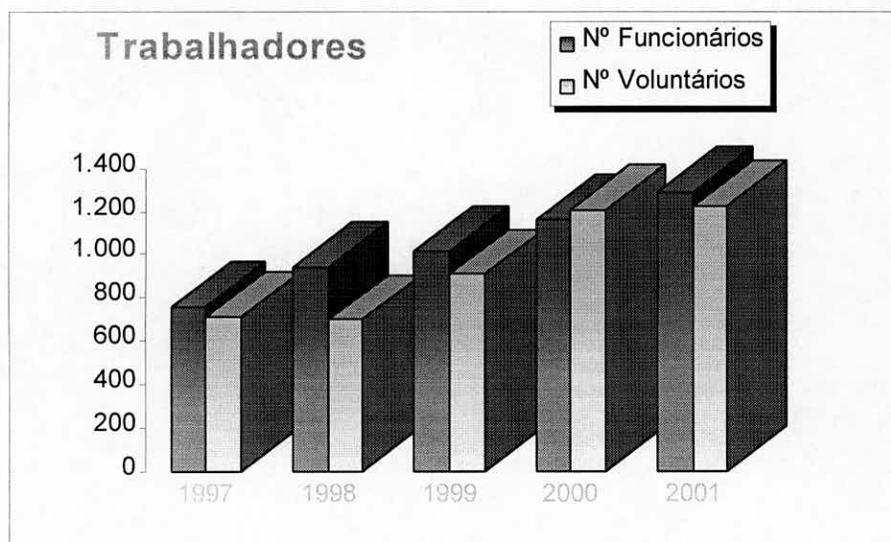
O Voluntariado contribui também no custeio da Instituição, com uma pequena parcela. Um bazar (como dito anteriormente) vende produtos doados

pelos próprios voluntários e pela comunidade, sempre a custo muito baixo, isso ajuda as famílias de baixa renda que adquirem os produtos e é uma outra fonte de renda para a AACD.

Os novos voluntários passam por um curso que apresenta a filosofia do trabalho, os demais recebem cursos de reciclagem quando necessários. Essa parte é bastante organizada dentro da AACD, sendo que há uma hierarquia para distribuir o trabalho, aumentar a produtividade e a eficiência das equipes. Qualquer um maior de vinte e cinco anos pode ser voluntário.

O número de voluntários é bastante significativo, permitindo uma grande economia de recursos e dando uma oportunidade para as pessoas da comunidade colaborarem também. O voluntariado frente os demais trabalhadores pode ser observado pelo gráfico 6.3.7.

Gráfico 6.3.7: N° de Trabalhadores X N° Funcionários

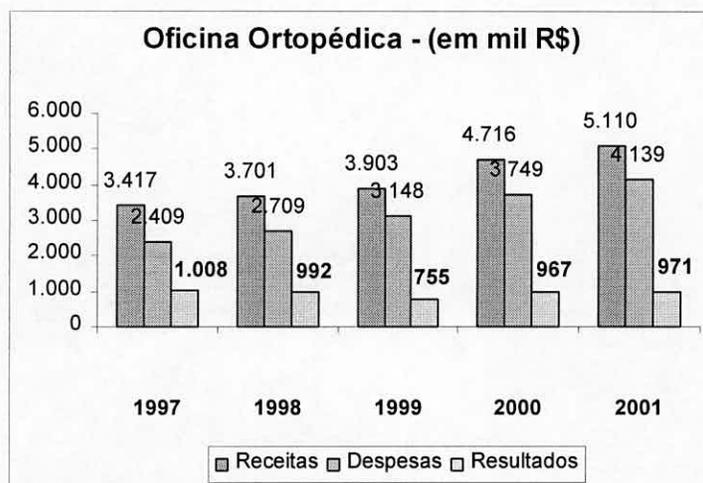


Fonte: Relatório de Atividades

6.3.8 Oficina

Conforme vimos anteriormente a oficina tem capacidade de produzir artigos que além de formar técnicos e contribuir com a venda de materiais de qualidade para o Brasil e exterior. Dessa forma ela consegue gerar um superávit em suas atividades (vide gráfico 6.3.8).

Gráfico 6.3.8



Fonte: Relatório de Atividades

6.4 Atividades Deficitárias

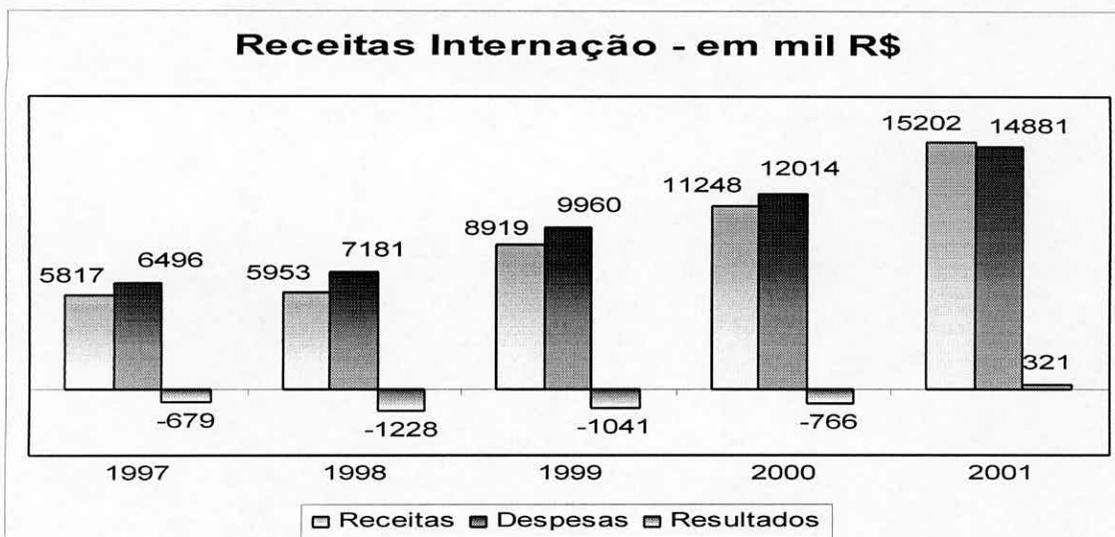
Até aqui puderam ser apresentadas algumas atividades que geram superávit para a instituição, entretanto as atividades principais, para a qual a AACD é voltada não tem, em sua maioria, capacidade de gerar superávit apesar de serem de extrema importância.

6.4.1 Internação

O setor de internação, de extrema importância, apenas em 2001 foi capaz de gerar, apesar de pequeno, um resultado financeiro (gráfico 6.4.1.1). Isso é

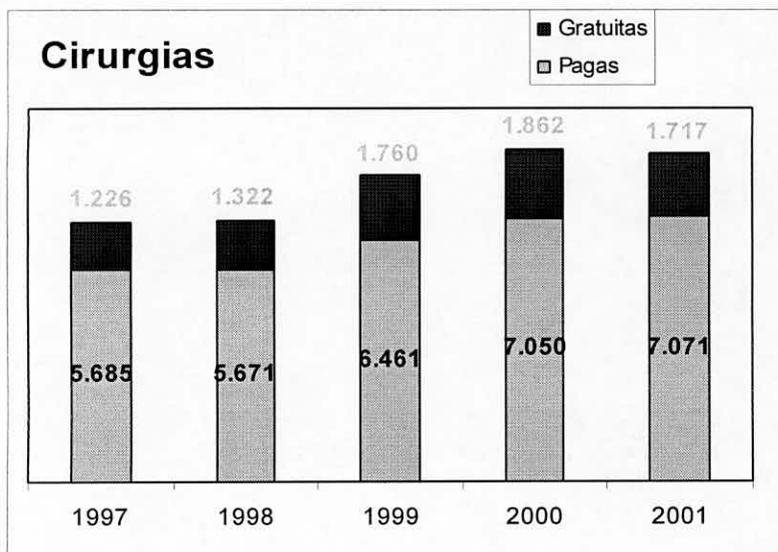
devido às cirurgias gratuitas realizadas. O gráfico 6.4.1.2 permite avaliar que as pagas vêm crescendo num ritmo mais intenso que as gratuitas.

Gráfico 6.4.1.1



Fonte: Relatório de Atividades

Gráfico 6.4.1.2

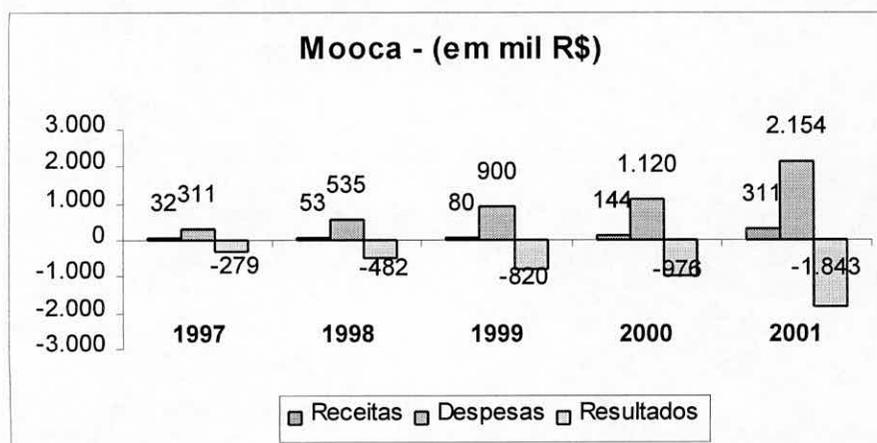
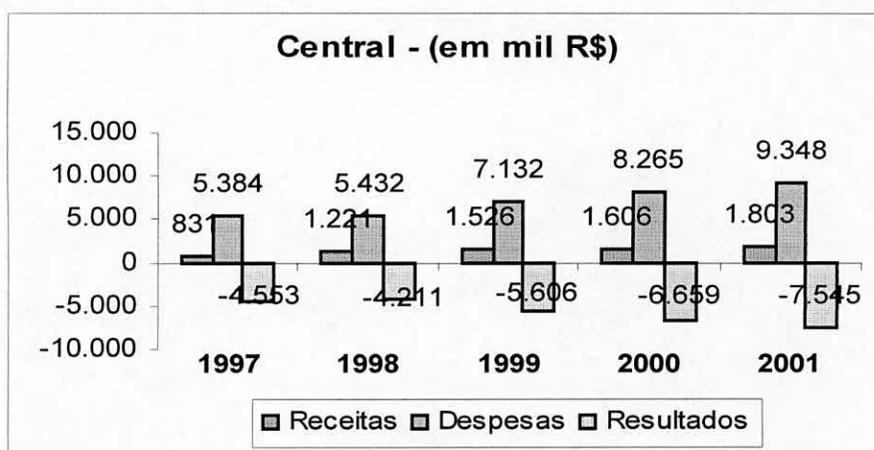


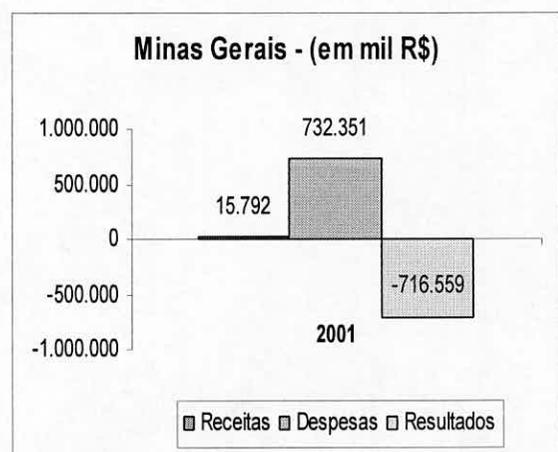
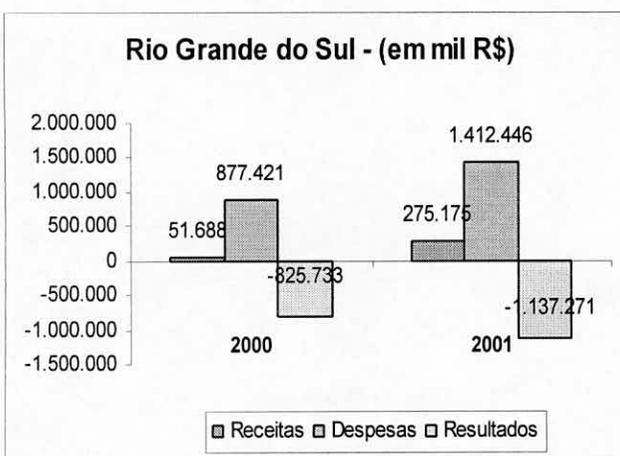
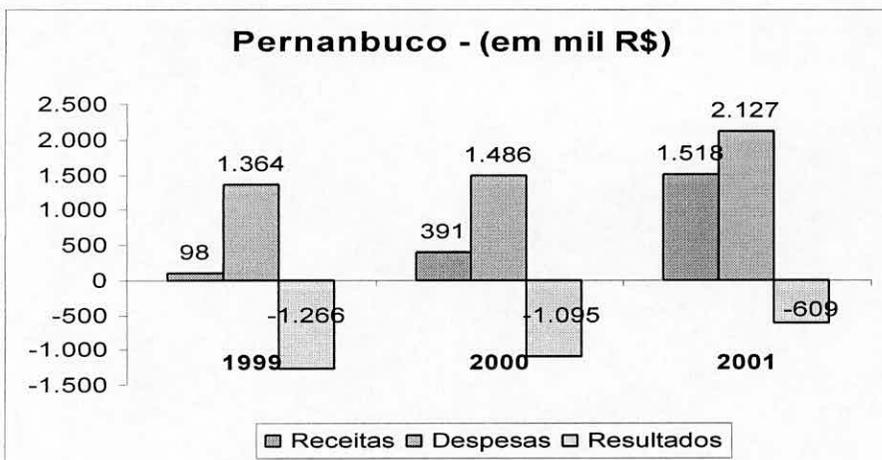
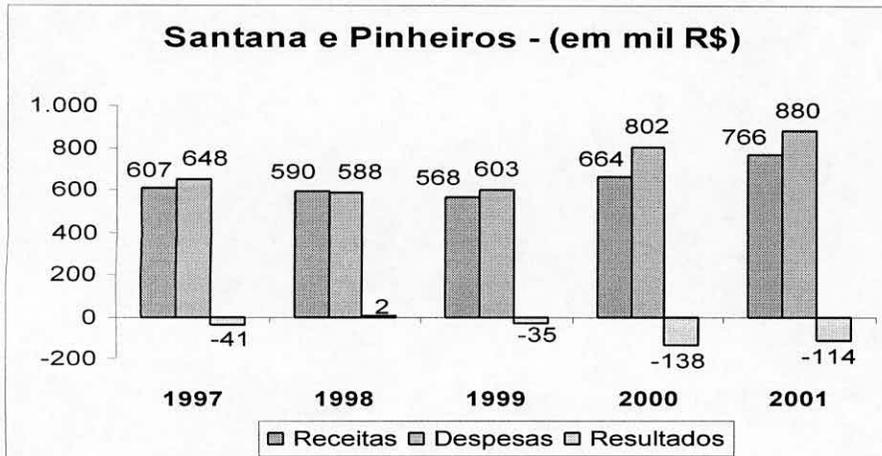
Fonte: Relatório de Atividades

6.4.2 Atendimentos realizados nas unidades

Veremos a seguir os resultados gerados pelas unidades separadamente. Podemos notar que todas, sem exceção geram déficit. Não há um padrão entre elas no sentido de variação do resultado, algumas apresentam aumento do déficit enquanto outras puderam diminuí-lo. Isso reforça o fato de a AACD depender de suas atividades secundárias (doações, TELETON, venda de brindes etc) para o sustento das demais atividades de maior importância (tratamentos propriamente ditos).

Gráficos 6.4.2.1 a 6.4.2.6 (Fonte Relatório de Atividades)





A grande maioria dos tratamentos é de fisioterapia (23,4%). O número de atendimentos vem crescendo ao longo dos anos, sendo que em 2001 atingiu mais de 700 mil, conforme gráfico (6.4.2.7). Além disso foram mais de 60 mil consultas (gráfico 6.4.2.8).

Gráfico 6.4.2.7

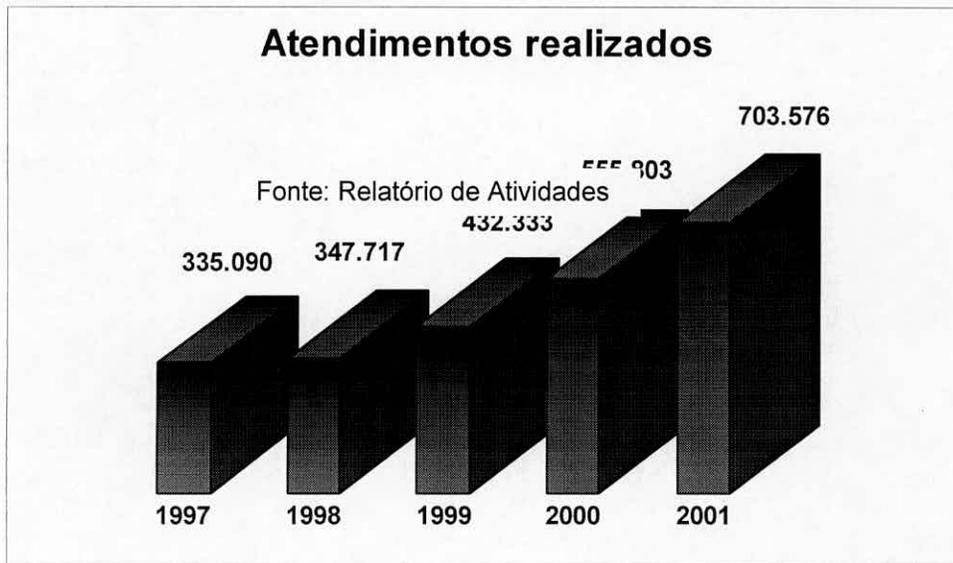
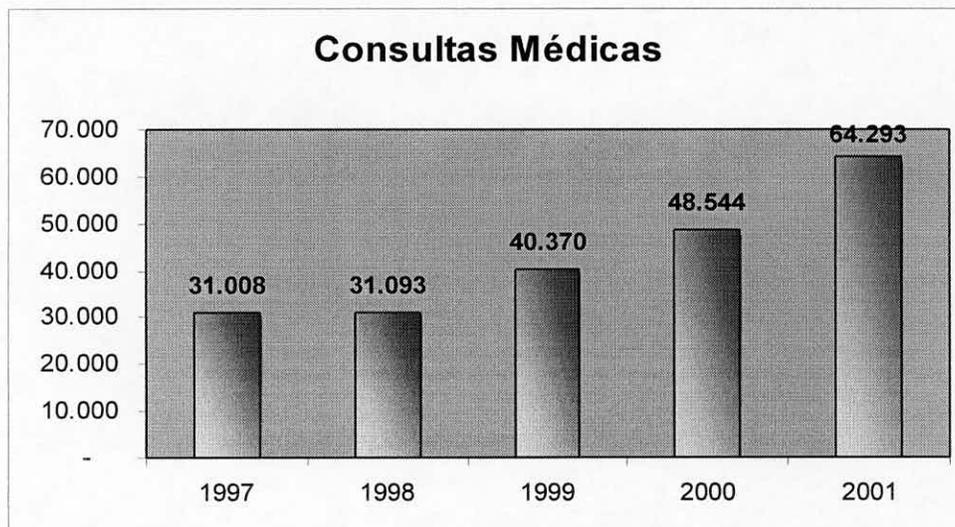


Gráfico 6.4.2.8



Fonte: Relatório de Atividades

Além dos tratamentos a AACD dispõe de transporte para crianças que freqüentam regularmente a AACD, 22 peruas Kombi rodaram mais de 480.348 Km só em 2001.

Próximo Passo:

Agora que foi possível obter uma visão melhor de onde a AACD obtém seus recursos, é possível partir para o foco principal desse estudo de caso. Veremos em cada caso qual a estratégia de preços e quais as decisões e conseqüências por trás disso.

7. Análise de Pricing na AACD

O item 4 desta pesquisa referia-se a uma conversão dos métodos praticados pelas ONGs e pelas empresas em geral, segundo a teoria. Cabe aqui buscar uma comparação com as práticas da AACD.

No item anterior foram apresentadas as atividades, com suas receitas, despesas e superávit/déficit. Veremos agora como em cada parte é estabelecido o preço. Temos a seguir duas tabelas (7.1 e 7.2) que separam as atividades deficitárias e superavitárias. No total a AACD teve em 2001 um superávit de mais de 2 milhões de reais. (Os demonstrativos financeiros encontram-se nos anexo desta pesquisa).

TABELA 7.1

Superavitárias	R\$ 000
Teleton	10.786
Sócios	2.641
Aplicações.	1.859
Cartões Natal	1.863
Doações Dinheiro	1.200
Diversas	889
Oficina	755
Doações Espécie	442
Internações	320
Voluntários	103
Lanchonete	52
Cofrinhos	9
Loja	6

TABELA 7.2

Deficitárias	R\$ 000
C. Reabilitação	(7.545)
Un. Mooca	(1.843)
Un. Rio G Sul	(1.137)
Un. Minas	(716)
Un. PE	(609)
Escolar	(298)
Santana / Pinh.	(114)

Fonte: Relatório de Atividades

Veremos agora as principais atividades separadamente e suas estratégias de preço.

7.1 Sócios

Quem determina o valor a ser contribuído é o próprio sócio, a entidade não tem muito que decidir quanto a isso. Segundo Luiz Oberdan, administrador geral da AACD, os sócios obtidos pela internet são em número quase insignificante. São enviados entre 500 a 600 mil correspondências ao ano para conseguir mais sócios.

Foi visto anteriormente que as instituições podem oferecer diferentes patamares de contribuição: quanto mais elevados são os preços sugeridos para contribuição, mais se consegue arrecadar do mesmo grupo de pessoas (WOLF, 1990). Porém a AACD considera apenas níveis de preço que considera não muito alto para que a pessoa se sinta mais motivada a doar, ou pense que aquela quantia não lhe fará falta.

Nesse aspecto portanto a AACD foge um pouco das sugestões teóricas, na medida em que não estabelece patamares maiores visando aumentar sua arrecadação. Como foi visto, as doações são em baixo valor frente as outras fontes, talvez se adotassem essa prática de patamares elevados a arrecadação aumentasse.

7.2 Lanchonete /Estacionamento

Essas duas fontes embora menos relevantes também conseguem gerar retorno financeiro à entidade. Os preços praticados são por markup, ou seja, é cobrado um percentual acima dos custos de forma a gerar um superávit. Logicamente que os preços devem estar dentro de um contexto da competição, ou seja, não podem fugir muito daqueles praticados por outros estacionamentos e lanchonetes similares. (Estacionamento está dentro de "Diversas" na tabela 7.1).

Num comparativo com a teoria, percebe-se claramente a estratégia de maximização de superávit. Pode-se considerar essa estratégia altamente adequada, pois não se trata de uma atividade fim da instituição, é apenas um complemento dos serviços básicos. Sendo assim a AACD consegue arrecadar mais uma quantia nisso.

7.3 Salários dos Funcionários

Embora não se enquadre em uma atividade da entidade é uma importante decisão e pode seguir várias linhas de pensamento. Na AACD a política para estabelecer os salários é a de competição com empresas. Ou seja, um funcionário da administração tem as mesmas funções que teria em uma empresa. Assim se a AACD quer contar com bons profissionais ela deve arcar com os mesmos salários que essas pessoas estariam recebendo no mercado, caso contrário ela perde esses profissionais para o mercado.

7.4 TELETON

Essa é principal fonte de recursos da AACD, possibilitando o financiamento das demais atividades; realmente a instituição transformou-se depois dele. Seus atendimentos foram muito ampliados, com a criação e ampliação dos centros.

Há alguns patamares de preço sugerido durante o programa, ou seja, são dadas algumas opções para o contribuinte (ex: R\$ 5,00, R\$ 10,00, R\$ 15,00 ou outro valor maior estipulado pelo doador) e novamente a única estratégia é obter o maior número de ligações. Por isso o preço estabelecido é relativamente pequeno para que a pessoa emocionalmente motivada possa contribuir talvez mais de uma vez. Não é estabelecido nenhum patamar conforme sugeria WOLF (1990).

7.5 Cartões de Natal / Agendas

Na venda desses itens os preços estabelecidos são também os de markup. São avaliados os custos de produção gráfica, de compra dos direitos das obras a serem impressas, e demais gastos para depois se estabelecer um preço.

Essa estratégia é considerada adequada, pois assim como na lanchonete e estacionamento, é possível arrecadar montantes importantes para os tratamentos que se enquadram nas principais finalidades da AACD, sem prejudicar o usuário.

7.6 Oficina

Os preços praticados são os de mercado, entretanto são muito flexíveis. Esse setor é feito para gerar superávit para as outras atividades deficitárias, porém quando uma pessoa realmente não pode pagar é avaliado um preço inferior ou um parcelamento, visando sempre que a criança possa obter seu aparelho.

“Muitas vezes são dados cheques sem fundos e outros calotes, entretanto a entidade tem uma postura muito boa em relação a isso”, afirma Oberdan. Esse tipo de devedor não é protestado e acaba-se perdendo a dívida pois se percebe que não há condições de pagar, ao mesmo tempo em que se necessita muito do item.

Mais uma vez pode-se considerar adequada a prática de preços (*markup*) pois, ao mesmo tempo em que se torna uma atividade arrecadadora, a oficina não deixa de atender também os pacientes que precisam

7.7 Centro de Atendimento / Hospital

Essa como a principal atividade da AACD, tem uma política de preços que a torna deficitária em prol da sociedade atendida por ela. Em princípio se estabelece um preço por markup, porém ele é muito flexível. Quando a pessoa tem convênio, e este irá arcar com os gastos, o preço estabelecido é o de mercado.

Segundo Oberdan, deve ser levado em conta o fato de a AACD ter excelência em termos de equipamentos e instalações, porém muitas vezes a

pessoa tem uma imagem ruim da AACD em sua mente: “Muitos, com preconceito, pensam na AACD como o hospital da criança deficiente, preferem ir a outros hospitais mais renomados. A fachada, a entrada e as instalações em geral são simples, são limpas e funcionais, mas simples, mesmo porque os hospitais particulares têm mais recursos para melhorar seu aspecto”.

Mesmo assim muitas vezes o paciente deve ir onde o médico prefere e onde ele atende, e muitos médicos renomados vão à AACD. Daí porque 60% das instalações do hospital serem utilizadas para “aluguel” aos médicos. Num comparativo, Oberdan estipula que a AACD cobre R\$ 130,00 como diária de um convênio, enquanto outros hospitais de primeira linha cobrem R\$ 180,00.

Deve ser levado em conta ainda o poder de barganha dos convênios, por exemplo, se um plano tem bastante pacientes ele pode pleitear um preço inferior, isso é bastante negociado na AACD.

Os preços aos pacientes sem convênios são bastante flexíveis, variando conforme o poder aquisitivo do paciente. Todo novo caso dos centros de reabilitação é tratado da seguinte forma: um estudo das condições financeiras do paciente é feito e o preço varia caso a caso.

Isto é feito da seguinte forma:

$$\text{Índice} = \text{Renda Familiar} \times \text{n}^\circ \text{ filhos} \times \text{n}^\circ \text{ de terapias necessárias}$$

Dessa maneira é possível saber quanto cada família deve pagar pelos tratamentos. Mesmo assim, se a dificuldade é grande o tratamento pode ser parcelado em várias vezes. “O importante é que a pessoa seja atendida” disse Oberdan.

Isso permite à AACD contribuir não somente com crianças de classe alta que dispõe de um convênio, mas através de arrecadações disponibiliza esse excelente atendimento para as menos favorecidas também. A tabela 7.7 permite avaliar que as crianças de classe elevada são em maior número ainda, porém

praticamente todas as classes são atendidas, não em sua totalidade e necessidade mas já em quantidade considerável.

TABELA 7.7:
Distribuição dos tratamentos entre as Classes Sociais

Classe Social	Central	Santana	Pinheiro	Mooca	PE	RS	MG	Total	%
A1	982	16	9	309	357	262	101	2036	50%
A2	546	15	10	226	43	57	51	948	23%
A3	256	18	3	99	44	31	18	469	11%
B1	118	4	9	63	16	13	10	233	6%
B2	61	3	0	30	8	6	3	111	3%
B3	37	4	0	19	4	3	1	68	2%
B4	15	1	1	7	3	5	3	35	1%
C	32	6	8	4	4	0	0	54	1%
Convênios	118	2	0	26	0	0	0	146	4%
Total	2165	69	40	783	479	377	187	4100	100%
%	53%	2%	1%	19%	12%	9%	5%	100%	/

Fonte: Relatório de Atividades

Há um convênio com o SUS (Sistema Único de Saúde) que teoricamente deveria bancar alguns pacientes, porém a quantia paga é pequena e a parcela de pacientes bancados dessa forma é baixa também. Dessa forma essas receitas são desconsideradas no planejamento do orçamento: “nem levo isso em conta em meu orçamento” afirma Oberdan.

O hospital consegue estar entre os melhores que possuem parcerias com o estado. Em pesquisas realizadas com os usuários a AACD obteve 3 itens excelentes e um bom, dentre os quatro pesquisados. Recebeu ainda o premio Top Hospitalar, quanto à administração do hospital.

Os convênios também têm bastante interesse no hospital. Ele apresenta um dos menores índices de reclamações quanto a cobranças indevidas, ou seja, há poucos questionamentos quanto a veracidade das contas dos conveniados. Oberdan atribui a isso a inexistência de má-fé nesse sentido dentro de uma instituição filantrópica.

Assim, podemos concluir que o hospital tem uma prática de markup adequada a finalidade fim da instituição, que é atender o maior número de pacientes. O preço é estipulado de forma que se arrecade o máximo que a pessoa pode pagar; ou seja, se ela tem condições paga um preço de mercado, caso contrário o preço é adaptado às suas necessidades. Essa estratégia já funde dois importantes passos encontrados na teoria, o preço de markup é estipulado (2º passo: estratégia de preços), mas as adaptações aos preços são muito importantes (3º passo: adaptação dos preços).

8. Conclusão

Após termos analisado caso a caso a estratégia de preço de cada atividade, veremos como podemos comparar com a conclusão da primeira parte teórica.

8.1 Objetivo de Preço

A AACD não possui um único objetivo de preços,* ela utiliza vários deles dependendo da atividade, ou mescla mais de um. Entretanto no geral o objetivo de preços é mais próximo da recuperação total ou parcial dos custos, ou seja, a instituição busca se manter e se possível ampliar seus atendimentos.

Isso é feito, porém, sem esquecer a missão da entidade de proporcionar o maior número de atendimentos possíveis à população. Então os preços, como vimos, partem do princípio de cobrir os custos, mas podem ser bastante modificados para ampliar (incentivar) a demanda.

8.2 Estratégia de Preços

Um planejamento e orçamento dos próximos 6 anos é feito periodicamente, a cada 4 meses, sendo reajustado para refletir melhor as projeções da realidade. Cada área faz seu orçamento, estimando a demanda e os custos para atende-la, isso é feito em conjunto com os conselheiros voluntários e depois devem ser

encaminhados para São Paulo, onde a administração está instalada. Na reunião da diretoria esse orçamento deve ser aprovado.

Dessa maneira a AACD tem uma previsão dos recursos que terá disponível, assim poderá determinar quantos atendimentos gratuitos ou subsidiados serão feitos. O que sobra nas atividades lucrativas e secundárias (doações, oficina etc) é utilizado para bancar os tratamentos.

Tudo deve ser muito bem planejado para que o número de pacientes atendidos seja compatível com as receitas. Logicamente que existem muitas famílias com poucas condições mas que não podem ser atendidas pois a capacidade não comporta, não é a toa que existem 7000 pessoas na fila para uma consulta e outras 2000 aguardando a cirurgia.

Essas filas vêm diminuindo ao longo dos anos à medida que as instalações são ampliadas e mais recursos são arrecadados. O dinheiro amealhado no TELETON é de extrema importância para as demais atividades, como já foi visto anteriormente, porém o destino dele varia de acordo com as necessidades.

Por exemplo, o principal intuito de utilização dos recursos do TELETON é a ampliação das instalações, porém ao construir novas unidades ou ampliar as já existentes, o custo de manutenção delas cresce junto. Ao ser construído um novo centro de atendimento novas pessoas precisarão ser contratadas, a manutenção e conservação também são necessárias. Portanto deve-se avaliar muito bem a alocação de recursos para que não resulte em buracos no orçamento.

E isso é feito na AACD. Segundo Oberdan, cerca de 60% dos recursos do TELETON serão utilizados para manutenção (Custos Fixos) das unidades, e apenas os 40% restantes servirão para ampliar o atendimento.

Dessa forma a estratégia de preços utilizada é de, orientada por principalmente por custos, atender o máximo de pessoas possível, atentando para o crescimento dos custos fixos.

8.3 Alterações nos Preços

Como vimos os preços são bastante flexíveis, variando muito dependendo dos pacientes em questão. Como já foi dito os preços são estudados caso a caso por uma seção da AACD que avalia as condições da pessoa e estabelece um preço de acordo com suas condições, ou se for convênio estabelece um preço de mercado.

As alterações nos preços ocorrem na medida em que a concorrência obrigue, nos casos dos convênios, oficina e até no preço estabelecido para o pagamento dos salários. Ocorre também de acordo com as necessidades do paciente de arcar com suas terapias.

8.4 A AACD versus a Sugestão

Anteriormente foi possível estabelecer uma sugestão para as ONGs de acordo com a comparação com a teoria. Nessa parte, para finalizar, cabe contrastar com as práticas adotadas pela AACD.

A AACD é uma instituição renomada por suas técnicas de administração, costuma até servir como benchmarking para demais instituições filantrópicas. E não é de se estranhar que as técnicas adotadas são bastante coerentes com a teoria, claro que adaptadas à sua realidade.

Percebe-se então que a AACD segue os passos sugeridos. Primeiramente determina seus objetivos de preço, que são recuperação de custos e poder atender o máximo de pacientes.

Após isso traça sua estratégia, ou seja, estima muito bem suas demandas e entradas de recursos, reajustando periodicamente, para que possa ter total consciência da quantidade de atendimentos gratuitos que pode fazer, e ainda saber qual parcela dos recursos poderá ser utilizada na ampliação das instalações (atentando para o aumento dos custos fixos).

Finalmente pode fazer alterações necessárias aos preços adequando-os a concorrência e principalmente à condição de cada paciente. É muito interessante

essa característica da AACD de fazer um estudo de preço para cada caso, evidenciando a preocupação para esta questão tão importante dentro de uma ONG também.

Essa grande variabilidade de preços (de acordo com a condição do paciente) e o estudo caso a caso para isso, não estavam previstos na parte teórica, porém é essencial para a boa prática de preços desta instituição. As demais instituições deveriam enxergar a AACD como parâmetro para suas próprias políticas.

A maior parte dos recursos vem do TELETON (como visto anteriormente) o que realmente facilita muito as atividades, porém outras instituições talvez tenham dificuldades em arrecadar tanto quanto a AACD. Assim apesar de as práticas da AACD serem realmente exemplares, essa grande arrecadação talvez não seja possível facilmente por outras ONGs.

Esquema

Nas partes anteriores vimos os quadros que resumiam os passos para estabelecimento do preço por cada parte estudada. A seguir temos um esquema (8.4) que resume os passos adotados pela AACD, explanados acima.

Esquema 8.4: Passos de Precificação – AACD



9. Bibliografia

AACD. Relatório de Atividades de 2001.

ANTHONY, Robert N, YOUNG, David W.. *Management Control in Nonprofit Organizations*. 5.ed. Boston: Irwin, 1995.

CARVALHO, Nanci V. *Autogestão: O Nascimento das ONGs*. São Paulo: Brasiliense, 1995.

CHURCHILL JR., Gilbert A., PETER, J. Paul. *Marketing: Creating Value for Costumers*. Boston: Irwin, 1994.

COBRA, Marcos. *Marketing Básico: Uma perspectiva Brasileira*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1983.

EDWARDS, Michael & HULME, David. *Making a difference: NOGs and development in a changing world*. London: Earthscan, 1992.

FERNANDES, Rubens César. *Privado Porém Público: O Terceiro Setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

GOHN, Maria da Glória. *Os Sem-Terra, ONGs e Cidadania*. São Paulo: Cortez, 1997.

Gazeta Mercantil. De 6 de março de 2002 (Demonstrativos Financeiros da AACD).

HUDSON, Mike. *Administrando Organizações do Terceiro Setor: O desafio de Administrar Sem Receita*. 2.ed. São Paulo: Makron, 1995.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10.ed. (edição do novo milênio). São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KOTLER, Philip. *Marketing for Nonprofit Organizations*. 1.ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1975.

OSTER, Sharon. *Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and Cases*. Oxford: Oxford University Press, 1995.

McLaughlin, Thomas A. *Streetsmart Financial Basics for Nonprofit Managers*. New York: John Wiley, 1995.

MAHIN, Philip W. *Business-to-Business Marketing*. 1.ed. Chicago: Allyn and Bacon, 1991.

Revista Integração: endereço eletrônico visitado em outubro de 2001:
[http:// integração.fgvsp.Br](http://integração.fgvsp.br)

SALAMON, Lester M. *America's Nonprofit Sector: A Primer*. Maryland: The Foundation Center, 1992.

SALAMON, Lester M., ANHEIER, Helmut K. *The Emerging Sector: The Nonprofit Sector in Comparative Perspective: An Overview*. Baltimore: The Johns Hopkins University, 1994.

SEMENIK, Richard, BAMOSSY, Gary. *Principles of Marketing: A Global Perspective*. 2.ed. Ohio: South-Western, 1995.

TENÓRIO, Fernando G. *Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

WOLF, Thomas. *Managing a Nonprofit Organization*. New York: Prentice Hall Press, 1990.

Site AACD: endereço eletrônico visitado de janeiro a maio de 2002:
<http://www.aacd.org.br>

ANEXOS

Demonstrativos Financeiros

(Fonte: Gazeta Mercantil de 6 de março de 2002)

BALANÇOS PATRIMONIAIS EM 31 DE DEZEMBRO (Valores expressos em reais - R\$)

	2001	2000		2001	2000
CIRCULANTE	20.022	18.342	CIRCULANTE	4.309	3.499
Caixa e bancos	392	181	Fornecedores	2.485	1.914
Aplicações financeiras	10.311	11.998	Salários e contribuições sociais	1.543	1.249
Contas a receber	6.291	5.062	Contas a pagar	86	122
PDD	(534)	(622)	Financiamento do FINEP	166	174
Estoques	1.618	1.632	Adiantamento de clientes	29	40
Importação em andamento	49	-			
Títulos a receber	1.800	-	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	370	250
Outras contas a receber	95	91	Financiamento do FINEP	-	39
			Provisão para contingências	370	211
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	1.050	-			
Títulos a receber	1.050	-	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	37.632	35.381
			Patrimônio Social	35.381	30.999
PERMANENTE	21.239	20.788	Superavit Acumulado	2.251	4.382
Investimentos	13	13			
Imobilizado	21.226	20.775			
TOTAL DO ATIVO	42.311	39.130	TOTAL DO PASSIVO	42.311	39.130

DEMONSTRAÇÕES DO SUPERÁVIT EM 31 DE DEZEMBRO

	2001	2000
RECEITAS OPERACIONAIS	42.887	42.338
Centro de Reabilitação	25.048	10.252
Internações	20.071	16.082
Atendimento Gratuito	(27.841)	(13.455)
Contribuições dos Associados	2.918	2.651
Vendas de Cartões de Natal	5.035	4.633
Vendas da Oficina Ortopédica	6.421	4.905
Donativos	7.274	12.402
Teleton	5.189	10.544
Outros	2.085	1.858
Rendas de aplicações financeiras	1.997	1.937
Convênios e subvenções do governo	893	768
Outras Receitas	1.071	2.163
DESPESAS	44.542	37.489
Material	13.492	10.678
Pessoal	23.902	19.939
Administrativas	3.036	4.179
Água, Luz e Telefone	1.240	45
Depreciação	1.797	1.423
Outras Despesas	1.075	1.225
(DÉFICIT) SUPERÁVIT OPERACIONAL	(1.655)	4.849
RECEITAS (DESPESAS) NÃO OPERACIONAIS	3.906	33
SUPERÁVIT DO EXERCÍCIO	2.251	4.882

Cálculo do valor dos serviços de uma ONG

CONTAS A RECEBER

	2001	2000
Convênios	3.549	2.471
Crédito de cartões de Natal	1.947	1.851
Outros	795	740
TOTAL	6.291	5.062

IMOBILIZADO LÍQUIDO

	2001	2000
Terrenos	78	502
Edifícios	10.703	10.529
Obras em andamento - SP	4.727	4.105
Móveis e Utensílios	1.177	1.263
Equipamentos e Instalações	2.964	3.130
Equipamentos Eletrônicos	649	498
Direito de uso do telefone	82	82
Ferramental	63	76
Veículos	173	143
Outros	610	447
TOTAL	21.226	20.775

RECEITAS DE INTERNAÇÕES

	2001	2000
Convênios diversos	13.516	9.936
Atendimento gratuito	5.136	4.944
Particular	1.407	1.187
Outras	12	15
TOTAL	20.071	16.082

ATENDIMENTO GRATUITO

	2001	2000
Internações	5.136	4.944
Centro de Reabilitação	22.705	8.511
TOTAL	27.841	13.455

SALÁRIOS E CONTRIBUIÇÕES

	2001	2000
Salários a pagar	391	335
Provisão para férias e encargos	802	638
Contribuições sociais	306	261
Outras	44	15
TOTAL	1.543	1.249

RECEITAS DO CENTRO DE REABILITAÇÃO

	2001	2000
Atendimento gratuito	22.705	8.396
Convênios diversos	1.087	750
Particular	1.256	1.106
TOTAL	25.048	10.252



Fonte: Relatório de Atividades 2001