



PREÇOS EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: O CASO DE UMA ESPÉCIE BANDEIRA

Marcelo Barbieri Campomar¹

Guilherme de Farias Shiraishi²

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo discutir e estudar a problemática de preço dentro de um escopo voltado para as organizações sem fins lucrativos por meio de uma discussão teórica e de um estudo de caso. A discussão teórica tratou sobre as decisões de preço baseadas em três enfoques: custos, condições de oferta e demanda do mercado e pelas opções estratégicas da organização. O trabalho de campo possuiu um caráter exploratório e qualitativo, no qual se empregou o método do estudo de caso. A unidade de análise foi uma entidade ambientalista que visa à proteção de um ecossistema por meio de uma espécie bandeira. O trabalho de campo apresentado contribuiu como um reforço na discussão de precificação existente na literatura no que se refere às três abordagens de formação de preços e permitiu a comparação entre a teoria e a prática. Por fim, as análises realizadas trouxeram novos *insights* para possíveis estudos futuros sobre como estas atividades podem ser realizadas nas organizações sem fins lucrativos.

Palavras chave: Preços; Custos; Organizações Ambientalistas.

ABSTRACT

This article aims to discuss and study pricing from the perspective of non-profit organizations through a theoretical discussion and a case study. The theoretical discussion dealt with pricing decisions based on three approaches: cost, supply and demand conditions and the strategic choices of the organization. Field research followed an exploratory and qualitative approach, in which the case study method was used. The analysis unit was an environmental entity that seeks to protect an ecosystem thru a flagship species. The field research contributed to an increase in the existing pricing discussion in the literature and allowed the comparison between theory and practice. Finally, the analyzes provided new insights for possible future studies on how these activities can be performed in non-profit organizations.

Keywords: Price; Costs; Environmental Institution

¹ Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP).
E-mail: marcelocampomar@usp.br

² Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP).
E-mail: guilherme.shiraishi@usp.br

1. Considerações Iniciais

No ambiente de negócios contemporâneo, as organizações vivem uma multiplicidade de situações decorrentes dos impactos positivos e negativos provenientes de tendências, eventos e demandas do mercado. As variáveis integrantes dos ambientes econômico, político-legal, tecnológico e sociocultural variam de modo incontrolável em alta velocidade, requerendo de todos um esforço permanente para ajustar seus recursos e objetivos às oportunidades de crescimento e sustentabilidade.

De acordo com Fernandes (2000), não é de hoje que tais mudanças nas condições do ambiente vêm alterando a maneira de conduzir os negócios. Desde a década de 1990, com a evolução do conceito de terceiro setor no Brasil, algumas atividades que normalmente eram desempenhadas pelo governo acabaram sendo assumidas pela sociedade civil. Assim, o terceiro setor, representado pelas organizações sem fins lucrativos, adquiriu grande importância no cenário econômico brasileiro nas últimas décadas, impulsionando a proliferação e a diversificação destas entidades (TEIXEIRA, 2002).

De acordo com Meireles e El-Aouar (2002), o processo se iniciou no fim do século XX, quando o Estado, por meio de processo contínuo de redefinição de suas funções, deixou de ofertar bens e serviços públicos e sociais e abriu espaço para que as organizações não governamentais pudessem assumir tais funções e, com isso, adquirissem maior relevância no cenário econômico. Além disso, Fischer (2002) aponta que as entidades do terceiro setor ganharam maior consistência institucional e adquiriram novas competências organizacionais ao longo das últimas décadas e passaram a ser reconhecidas tanto pelo Estado quanto por empresas privadas consagradas para realização de parcerias colaborativas em investimentos de cunho social.

De acordo com Drucker (1994), em relação à gestão dos recursos, as organizações sem fins lucrativos estão sujeitas a processos administrativos e a disputa por recursos, características de um mercado altamente competitivo e com muitas demandas sociais. Assim, destaca-se a importância dessas organizações entenderem e praticarem uma boa precificação e o interesse da academia na formulação de problemas de estudo que proporcionem novas descobertas e proposições de questões sobre o assunto. O presente artigo tem como objetivo discutir e estudar a precificação voltada para as organizações sem fins lucrativos por meio de uma discussão teórica e de um estudo de caso realizado em uma organização de conservação do ecossistema que se utiliza de uma espécie bandeira para construção, comunicação e distribuição de suas causas ambientais.

2. Revisão teórica

Segundo Urbany (2001), preço é uma unidade de valor entregue por uma parte em troca de alguma coisa recebida de outra parte. O autor argumenta que o preço é muito mais que um número em uma etiqueta, e que, em termos gerais, qualquer troca envolve um preço. Bruni e Famá (2002) completam dizendo que um dos mais importantes aspectos financeiros de qualquer entidade consiste na fixação dos preços dos bens e serviços comercializados e afirmam que existem três processos distintos que podem ser empregados na definição de preços e costumam basear-se nos custos, no consumidor ou na concorrência. Levando em consideração a determinação do preço sob o enfoque de mercado, que compreende o consumidor e a concorrência, Mankiw (2001) explica que a combinação das curvas de oferta e demanda determinam preço dos bens. As determinações de mudanças de preços estão vistas na teoria dentro do conceito de elasticidade-preço da demanda.

Conforme Pindick e Rubinfeld (2002), a elasticidade de preço da demanda mede quanto a quantidade demandada pode ser afetada por modificações no preço. O percentual de mudança no nível de demanda causada por uma alteração de preço determina se a demanda é elástica ou inelástica: se a quantidade demandada sofre poucas mudanças, praticamente não se alterando a diferentes níveis de preço, ela pode ser considerada inelástica; já quando ocorre significativa alteração, pode-se dizer, então, que se trata de uma demanda elástica em relação a preço.

Existe ainda outra abordagem para a determinação de preços baseada no mercado, que é a abordagem do marketing, na qual as principais determinantes são a concorrência e o comportamento do consumidor. Tal abordagem possui uma visão teórica específica e é muito aplicada na prática. Sob o enfoque monetário, Urbany (2001) estabelece duas decisões para a definição do preço para o mercado-alvo: estabelecer um preço-base para o produto e fazer ajustes no preço do produto ao longo do tempo. A sequência para estabelecer um preço-base para o produto é iniciada pela análise dos custos, verificação da elasticidade da demanda, análise do ponto de equilíbrio, análise da maximização dos lucros e análise das preocupações estratégicas, legais e éticas (URBANY, 2001).

Bruni e Famá (2002) definem que a formação de preços deve considerar certos aspectos, como a qualidade do produto em relação às necessidades do consumidor, a existência de produtos substitutos a preços mais competitivos, a demanda esperada do produto, o mercado de atuação do produto, o controle de preços imposto pelo governo, os níveis de produção e vendas que se pretende ou podem ser operados; e os custos e despesas de fabricar, administrar e comercializar o produto.

Como pode ser visto, existem várias correntes que discutem a formação dos preços, entretanto, essas correntes de pensamento convergem para três enfoques de fixação de preços. O primeiro considera os aspectos contábeis da organização e dos produtos envolvidos, o segundo pondera sobre as condições de oferta e demanda do mercado e o

último analisa a concorrência e outros objetivos de marketing. Complementando a terceira abordagem, as organizações sem fins lucrativos, além de se valerem de todos os processos de precificação mencionados acima, possuem particularidades em suas políticas de preços. Elas utilizam o preço na tentativa de influenciar e alterar o comportamento de seus públicos-alvo, ora estimulando, ora inibindo a demanda.

A análise contábil dos custos é um dos caminhos para se determinar os preços de uma organização. Sob a ótica contábil de determinação de preços, nota-se que um grande número de empresas determina seus preços, em grande parte ou mesmo na sua totalidade, baseado em seus custos. Bruni e Famá (2002) explicam que a formação dos preços com base nos custos deve empregar os seguintes fatores: custo pleno, custo de transformação, custo marginal, taxa de retorno sobre o capital investido e custo-padrão.

A maior dificuldade verificada na prática é identificar quais os custos a serem considerados para formação dos preços de venda. Para tanto, recomenda-se que o administrador analise a sua organização e separe os custos entre fixos e variáveis. De acordo com a distinção comum, custos podem ser fixos, aqueles que não variam com mudanças no número de unidades vendidas, e variáveis, aqueles que oscilam diretamente em função do nível de produção. Os tipos de custos e níveis de produção influem no preço na medida em que uma grande produção gera economia de escala, o que reduz o custo unitário dos produtos uma vez que ocorre a diluição de custos fixos. Além da escala de produção, o nível de custos possui diversos outros determinantes, como a experiência adquirida ao longo da produção. Também chamado de curva de aprendizagem, esse efeito faz com que os fatores de produção sejam mais eficientes, diminuindo os custos médios de produção e favorecendo empresas estabelecidas no mercado em função de sua experiência acumulada.

No Brasil, um dos principais aspectos a serem analisados na formação de custos e no processo de fixação de preços consiste na análise dos impostos incidentes nas operações de elaboração e venda. A incidência dos impostos acentua os problemas para a fixação dos preços baseada em custos. Bruni e Famá (2002) afirmam que os tributos não são incorporados aos custos contábeis dos produtos, entretanto, devem ser analisados e contemplados com cuidado na formação de preços.

A primeira providência que o administrador deve tomar sobre o preço de seu produto é verificar se o valor cobrado será capaz de cobrir os custos de produção, distribuição, comercialização etc. As limitações práticas inerentes às teorias de precificação forçaram aqueles que vivem a realidade do mercado a desenvolver outras técnicas. Existem duas abordagens para definir o preço que cubra os custos. A primeira é conhecida como *markup*, cuja medida é baseada nos custos variáveis acrescidos de uma margem de segurança que resulte num montante capaz de cobrir os custos fixos e dar uma sobra para o lucro.

Segundo Bernardi (1996), o *markup* é um índice ou porcentual que irá adicionar-se aos custos e despesas, o que não significa que deva ser aplicado linearmente a todos os bens e serviços. Sendo assim, a organização deve estipular um custo unitário de seus produtos, ressaltando que a definição do custo unitário médio depende da quantidade fabricada a ser vendida, sendo assim um fator subjetivo. Existe ainda outra abordagem, que se baseia na definição de lucro por unidade.

Kotler (2000) diz que os economistas desenvolveram um simples e eficiente modelo de determinação de preço que se baseia nas curvas de oferta e demanda. Para Martins (2003), dentro de uma economia de mercado (mesmo com restrições), os preços são decorrência dos mecanismos e forças da oferta e da procura. Sobre tais mecanismos, Mankiw (2001) afirma que os economistas utilizam o modelo da oferta e da demanda para analisar mercados concorrentes e que, em um mercado concorrencial, há muitos compradores e vendedores, cada um dos quais tem pouca influência sobre os preços de mercado. De acordo com Bruni e Famá (2002), todo e qualquer preço de um produto sempre estará limitado pelo mercado – em outras palavras, pelo valor atribuído pelos clientes ao produto ou serviço comercializado. Em suma, para Martins (2003), o mercado é o grande responsável pela fixação dos preços, e não os custos de obtenção dos produtos.

A demanda consiste do número total de consumidores dispostos a adquirir um produto ao nível de preço estabelecido. Não é adequado estabelecer um preço considerado elevado pelo consumidor, pois provavelmente as pessoas diminuirão o consumo. Do mesmo modo, ao se cobrar um preço muito baixo, o administrador pode enfrentar a falta de produto ou capacidade insuficiente para atender à demanda. Segundo Pindyck e Rubinfeld (2002), a curva de demanda informa-nos a quantidade que os consumidores desejam comprar à medida que muda o preço unitário. Geralmente, há uma relação inversa entre preço e demanda: um preço menor aumenta a quantidade demandada, e um preço maior faz com que ela diminua. Existem diversas técnicas que permitem estimar as curvas de demanda de uma empresa: por meio de análises estatísticas de preços, quantidades vendidas e outros fatores históricos, métodos de correlação entre variáveis (preços sobre produtos e/ou regiões), ou ainda perguntas a clientes e pesquisas de mercado.

Outra análise a ser feita pelo administrador é se a um preço estabelecido e, portanto, com uma demanda prevista, ele conseguirá operar, no mínimo, sem prejuízos (verificado por meio da análise do ponto de equilíbrio, onde as despesas totais se igualam aos totais das receitas obtidas). A decisão também deve levar em conta os custos marginais e as receitas marginais de produção e venda. No limite, ele deve ter a preocupação de igualar as receitas marginais aos custos marginais, pois, é exatamente nessa situação que ela maximizará as receitas em relação aos custos.

Kotler (2000) diz que a falha no modelo de determinação de preços baseado em oferta e demanda dos economistas não é a falta de lógica, mas o excesso de simplificação. Outra limitação é que a empresa frequentemente persegue um objetivo mais específico ao determinar seus preços. Contrapondo o modelo estritamente econômico, Kotler (2000) atesta que este somente pressupõe que o único grupo significativo a considerar na determinação do preço de um produto são os clientes da organização, mas na realidade, muitas partes devem ser simultaneamente consideradas, além de outros objetivos organizacionais. Agravando a situação, problemas estatísticos prejudicam a determinação das funções reais de demanda e custos. No caso de um produto novo, não há qualquer informação sobre a qual se baseiam essas estimativas. Assim, verifica-se que o preço é um dos elementos mais problemáticos para a administração.

Diferentemente dos outros elementos do composto de marketing, que geram custos, as decisões sobre o preço resultam em receitas para as organizações, sejam estas empresariais ou entidades sem finalidades lucrativas. Também se trata de um dos elementos mais flexíveis: pode ser alterado com rapidez, ao contrário das características de produtos e dos compromissos com canais de distribuição, que demandam tempo para serem alterados. Ao mesmo tempo, a concorrência de preços é o maior problema que as empresas se deparam (KOTLER, 2000). McCarthy (1982) argumenta que as decisões sobre o preço afetam tanto as vendas quanto os resultados da organização e por isso precisam ser levadas a sério. De acordo com Boone e Kurtz (1998), do ponto de vista do profissional de marketing, os conceitos das teorias de preços são por vezes difíceis de aplicar no dia a dia. Kotler (2000) ainda define que quando uma organização ou empresa fixa seus preços baseando-se no que seus concorrentes estão cobrando, sua política pode ser descrita como orientada para a concorrência e dependente do comportamento do consumidor.

Bruni e Famá (2002) citam uma metodologia de formação de preços fundamentada na análise da concorrência, segundo a qual as empresas prestam pouca atenção aos seus custos ou à sua demanda e também mencionam outra forma de estabelecer preços baseada no valor percebido do produto pelo mercado consumidor. Existem ainda outras preocupações, além das econômicas, que afetam o valor-base de um produto: as questões estratégicas, legais e éticas. Entre as questões estratégicas, destacam-se a definição de preços para acompanhar ou evitar a concorrência, preços de penetração de mercado e a sinalização da qualidade do produto; as questões legais envolvem principalmente as restrições de acordo de preços entre concorrentes, discriminação de preços e tabelamentos forçados pelos governos; e as questões éticas, como a cobrança de preços abusivos em medicamentos, preços oportunistas em desastres naturais etc. As decisões de ajuste do preço-base, ao longo do tempo, têm como principal objetivo adaptar os valores em torno das diferentes fases do ciclo de vida do produto. Outro ponto de ajuste está relacionado às

discriminações permitidas pela lei, sendo as mais comuns a diferenciação entre pagamento à vista e pagamento a prazo, descontos por volume comprado, definição do preço por região geográfica etc. Os preços podem ser utilizados como elementos de promoção para alavancar as vendas de uma organização.

Os objetivos em torno da definição de preços por uma organização sem fins lucrativos são semelhantes aos de outras organizações, porém, a organização sem fins lucrativos precisa levar em conta outros aspectos particulares para essa decisão. Kotler e Roberto (1992) definiram cinco objetivos que podem ser contemplados para fixação de preço em um produto ou ideia social:

- maximização do lucro: a organização pode estar interessada em maximizar o lucro da venda de produtos relacionados à sua causa;
- recuperação de custos: o objetivo da organização está na recuperação de parte dos custos dos seus serviços prestados, por exemplo, cobrar a metade dos custos do tratamento de um viciado em droga;
- maximização do número de adotantes escolhidos como alvo: oferecer os produtos sociais a preços acessíveis ou de graça para obter grande número de adesões;
- justiça social: a organização pode discriminar seus preços por meio da verificação das condições socioeconômicas de seus adotantes, onde os mais ricos pagarão mais e os pobres serão subsidiados;
- redução de marketing: o especialista de marketing pode aumentar o preço de forma a inviabilizar o consumo de um produto indesejado, por exemplo, governos que aumentam os impostos sobre cigarros e bebidas alcoólicas.

Para os adotantes de um produto social ou ideia, os preços envolvidos vão além do valor monetário desembolsado para obter ou aderi-los. Os preços não monetários são críticos para a adoção da maioria dos adotantes. Kotler e Roberto (1992) citam três fatores que agem como restrições não monetárias que o adotante ou cliente do produto tem de assimilar: desconfortos físicos e psicológicos, tempo despendido e riscos percebidos. Como exemplo, os autores citam os preços não monetários que uma senhora tem de superar para ir a uma consulta médica para um exame de câncer de mama:

- falta de jeito para pedir folga no trabalho;
- constrangimento para explicar a situação a colegas de trabalho;
- transtorno para ir ao local do exame e achar um lugar para estacionar;
- constrangimento em ter os seios tocados;
- medo em sentir dor durante o exame.

As campanhas sociais devem minimizar o tempo que os adotantes têm de esperar pelo fornecimento do produto social. As campanhas também devem ter a preocupação de diminuir os riscos percebidos pelos adotantes, o que pode ser feito por meio de

recompensas psicológicas, utilização de fontes de credibilidade para reduzir o constrangimento, oferecimento de informações claras e precisas para diminuir as dúvidas e demonstrar certificações de instituições de credibilidade, como a associação médica ou instituições de pesquisa e ensino.

3. Método

O trabalho de campo deste projeto possui um caráter exploratório e qualitativo, sendo que GIL (2002) define como exploratórios os trabalhos que pretendam desenvolver familiaridade com o problema por meio de um planejamento flexível. Devido à natureza do assunto, o mais indicado é que se faça um estudo exploratório caracterizado como um método de pesquisa social empírica, que permita tanto um levantamento, como observação e experimento, fornecendo conhecimento sobre opiniões, atitudes e crenças dos indivíduos, sejam eles agentes ou pacientes de um processo. De acordo com Selltiz et al. (1965), o modelo de pesquisa exploratório utiliza principalmente técnicas de pesquisas qualitativas baseadas em entrevistas e análise de documentos da organização participante, visto que essas formas de pesquisa são capazes de aprofundar o conhecimento sobre um determinado problema.

Para a realização deste trabalho, optou-se pelo uso do método do estudo de caso, dentre outros métodos de pesquisa qualitativa, em função da sua adequação ao problema proposto para a pesquisa de campo e da possibilidade de observar pontos convergentes e divergentes na unidade de análise, em comparação com o que foi visto na revisão teórica. Segundo Campomar (1991), o método de estudo de caso é um método de pesquisa social empírica que envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações.

O método de estudo de caso é uma investigação empírica que aborda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001). Bonoma (1985) ainda ressalta que o método de estudo de caso é utilizado quando o fenômeno não pode ser estudado fora de seu contexto natural e quando este não é passível de mensuração. Para alcançar a realização do trabalho de campo, optou-se pelo modelo de protocolo de pesquisa de Yin (2005) por ser bastante usado nas pesquisas na área de Administração e ter demonstrado garantir um cunho científico adequado.

A unidade de análise escolhida para o estudo do fenômeno foi uma organização ambientalista que busca conservar um ecossistema por meio de uma espécie bandeira. Neste estudo delimita-se o conceito de espécie bandeira, as ações de criação, comunicação de valor de uma causa ambiental por meio da escolha de um animal que represente toda a fauna e flora delimitada pela organização e que gere empatia, persuasão e aprendizagem junto aos públicos de interesse. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas com colaboradores da

organização e fizeram parte de um estudo mais amplo sobre outras atividades da entidade. A obtenção de dados secundários se deu através de matérias, reportagens e documentos disponíveis na mídia e de outros documentos e materiais promocionais complementares por meio de solicitações, posteriores às entrevistas, à entidade participante do estudo. Além disso, todas as etapas preparatórias, de coleta de evidências na organização e análises posteriores, seguiram um protocolo pré-estabelecido de acordo com o modelo de Yin (2005).

As análises foram escritas primeiramente em um relatório descritivo sendo, depois, comparadas em relação ao referencial teórico apresentado, o que possibilitou observar os pontos convergentes e divergentes na unidade de análise em comparação com o estabelecido na teoria.

4. Unidade de análise

A organização estudada busca reunir esforços para a proteção de uma espécie bandeira e de seu ecossistema. O conceito de espécie bandeira pode ser definido, genericamente, como um animal vertebrado que é usado como âncora para companhias conservacionistas por atrair o interesse e a simpatia do público (SIMBERLOFF, 1998). Uma espécie bandeira proporciona melhor entendimento do ambiente e dos outros seres, o que possibilita a abordagem de temas relacionados à conservação na natureza (SAMMARCO & PRINTES, 2004). A missão empregada pela organização escolhida não se restringe à proteção da espécie bandeira, mas engloba também atividades de cooperação com centros de pesquisa e fiscalização, além de ações de desenvolvimento social, que se alicerçam em três tipos de atividades: programas educativos, valorização cultural e alternativas econômicas sustentáveis.

A organização monitora grande extensão do território brasileiro, com mais de 20 filiais e sedes regionais. Além da sua sede nacional, também há envolvimento direto com uma cadeia de manufatura, a qual desenvolve produtos relacionados à causa da espécie bandeira. Por fim, existem diversos centros de visitação para a sensibilização dos públicos-alvo. Segundo um de seus fundadores, a organização tem mais de 500 colaboradores diretos e indiretos e que em sua maioria se configuram como membros das comunidades locais onde há atuação da organização.

4.1 Atividades de precificação da organização

A organização possui uma grande experiência no processo de precificação de seus bens, serviços e produtos, seja considerando os aspectos financeiros ou os não monetários. Em relação aos custos, os dirigentes perceberam ao longo dos anos que poderiam incorporar os

benefícios sociais, culturais e econômicos aos seus produtos sociais, dado que tais benefícios seriam superiores aos fornecidos pelas comunidades locais no que se refere a aspectos não monetários. Assim, ocorre uma espécie de compensação, que vem resultando na mudança de comportamento de um dos públicos-alvo, e pode ser explicada por meio da renúncia a certas atividades e comportamentos em função dos benefícios percebidos pelos consumidores.

Assim, os preços envolvidos junto aos moradores nos locais onde existem ocorrências de tartarugas contemplam a renúncia a uma série de aspectos resumidos a seguir:

- hábitos culturais de caça e consumo da carne da espécie bandeira;
- hábitos culturais de colher e comer as crias da espécie bandeira;
- tecnologias de pesca prejudiciais à espécie bandeira;
- pequeno ganho econômico com a comercialização da carne, filhotes e carcaça dos animais;
- desinformação das comunidades, dos turistas frequentes e eventuais à restrição legal do uso letal dos animais e da importância de sua preservação;
- falta de perspectiva e precariedade das condições de vida das comunidades tradicionais e declínio das rendas obtidas por seus meios de sustento;
- desconfiguração dos laços sociais e culturais presentes em cada uma das comunidades;
- comodidade de utilizar automóvel nas áreas protegidas;
- projetos arquitetônicos das residências serem executados de modo não planejado, tendo em vista as questões ambientais locais;
- hábitos de poluir os locais de proteção etc.

Por outro lado, o conjunto de benefícios ofertados e que compensam os preços são:

- acesso à informação sobre a importância da conservação da espécie bandeira e das restrições legais de seu uso;
- treinamento dos moradores sobre procedimentos de conservação e manejo corretos da espécie bandeira e de seus filhotes;
- desenvolvimento de técnicas alternativas de extração de recursos naturais não prejudiciais à espécie bandeira;
- valorização dos laços sociais e culturais das comunidades;
- reconhecimento público das pessoas que mudavam de atitudes em relação ao consumo de carne e filhotes da espécie bandeira, ao invés da marginalização pura e simples;
- demonstração das vantagens do uso não letal dos animais frente aos ganhos obtidos pelas suas matanças. Os animais vivos geram mais recursos financeiros do que mortos;

- criação de empregos diretos e indiretos que garantem o sustento e desenvolvimento econômico e educacional das famílias das comunidades;
- apoio e incentivo às iniciativas locais de desenvolvimento das comunidades;
- incorporação gradativa das comunidades na gestão da organização;
- valorização imobiliária e desenvolvimento econômico regional pela associação do local às novas atividades produtivas e de ecoturismo.

Os preços praticados nas atividades de comercialização e acesso aos centros de visitantes possuem uma lógica de mercado e são ajustados de modo a atenderem a objetivos específicos da organização. No caso dos preços dos produtos comercializados, a diretoria de Auto-Sustentação estabelece margens de venda que possibilitam tanto a geração de excedentes financeiros para suas atividades, quanto a possibilidade de sua aquisição por boa parte dos visitantes.

O sistema de precificação é por porcentagem sobre seus custos, sendo que as margens praticadas nunca excedem mais que 50% dos custos de fabricação ou de aquisição de fornecedores cadastrados. Apesar de conhecer bem o valor que os clientes estariam dispostos a pagar pelos produtos, a intenção de limitar as margens se baseia em dois critérios. O primeiro é privilegiar o giro dos estoques estimulando assim a produção das confecções dos parceiros da organização e o segundo é baseado no princípio de que os produtos são meios de divulgação da causa da espécie bandeira, e, portanto, é interessante que os visitantes os utilizem em seus locais de origem. A exceção ocorre com os produtos artesanais, que são vendidos pelo seu custo, que é a remuneração dos artesões que vivem em comunidades tradicionais.

Cada Centro de Visitação estabelece os seus critérios de cobrança. No exemplo estudado, os preços praticados na época para acesso ao local de visitação foram estabelecidos em conformidade com demanda e perfil médio de renda dos visitantes. O preço praticado no local era equivalente a U\$ 5,00, valor encontrado de modo a gerar um fluxo de pessoas condizentes com a estrutura do centro e considerado justo pelos visitantes. No centro era oferecido acesso gratuito para os alunos de escolas e universidades públicas e moradores locais. Havia também isenção do pagamento em horários pré-determinados, não havia cobrança antes das 9 horas e depois das 18 horas. Além disso, eram oferecidas pelo centro, em épocas de procriação, atividades de visitação complementares nas áreas de nascimento.

Não há política de preços para o estabelecimento de convênios de apoio entre a organização e empresas interessadas na causa ambiental. Cada caso é estudado individualmente e as negociações envolvem, além de contribuições financeiras, contrapartidas relevantes à organização do ponto de vista da causa, missão e valores.

As publicações acadêmicas da organização podem ser consultadas e adquiridas gratuitamente, com exceção do seu acervo de bancos de imagens e documentários produzidos, pelos quais são cobrados os custos de sua confecção.

A formulação dos preços de produtos comercializados pela organização utiliza a técnica de *markup*, porém leva em consideração a disponibilidade de aquisição dos bens ofertados pelos simpatizantes da causa. Os ajustes se baseiam na ideia de obter excedentes financeiros das operações de venda sem maximizar totalmente as receitas pela elasticidade de sua demanda. Já a formulação de preço junto aos serviços prestados, nos Centros da organização, se baseia na maximização das visitas, levando em conta as restrições operacionais. O preço, no caso, age como um limitador de acesso direcionando os períodos de visita para fora dos horários e épocas de pico, na tentativa de ajustar as condições de oferta e demanda. Há, no entanto, uma política de isenções para estudantes e comunidades locais, indicando, também, uma precificação que leva em conta a justiça social. As noções de preços não monetários são consideradas na organização estudada.

A organização enxerga os valores como elementos importantes para a configuração de seus programas de ação. Toda atividade da causa ambiental leva em conta a minimização dos efeitos dos preços não monetários, aumentando dessa forma a eficácia e eficiência das atividades voltadas para mudança do comportamento social pretendido.

5. Considerações Finais

Independente da finalidade de uma empresa ou entidade sem fins lucrativos, o processo de fixação dos preços é um conjunto de decisões que pode ser dividido em três enfoques: custos, condições de demanda e oferta e pelas opções estratégicas da organização. A discussão teórica sugere que as decisões não são hierárquicas entre si, mas sim restritivas para a fixação de um preço. Cabe a cada organização analisar os aspectos mais relevantes, seja a maximização dos lucros, influenciar as condições de demanda ou, simplesmente, cobrir os custos de fabricação. É esse discernimento que irá influir no método final de precificação.

O estudo de caso apresentado reforça as suposições de precificação já existentes na literatura, visto que nele foram identificados processos de *markup*, mecanismos de ajustes do preço ofertado pela demanda, discriminação de preços de forma a refletir a missão da organização, como venda de camisetas a preços abaixo de mercado, ou isenções para as comunidades locais atendidas pela organização estudada. A unidade de análise também demonstrou o entendimento dos conceitos de preços não monetários, que ajudam a organização na elaboração de estratégias voltadas para mudança do comportamento das comunidades, moradores e turistas em favor da causa da espécie bandeira. Por fim, a

análise sugere que não existiu um método estruturado para a precificação, sendo o processo observado uma consequência do dia a dia das atividades operacionais da entidade.

Por se tratar de uma pesquisa de natureza exploratória, os resultados encontrados neste trabalho não devem ser generalizados. As conclusões só podem ser estabelecidas para o caso estudado. Além disso, as diferenças encontradas nas atividades refletem somente a concordância ou discrepância em relação à revisão bibliográfica, não sendo válidas comparações sobre a eficácia e eficiência. As considerações observadas sobre cada uma das atividades de precificação foram feitas a partir da interpretação em torno das declarações dos entrevistados e de outras fontes de evidências consultadas, sendo, portanto, guiadas pela percepção do pesquisador e ocasionalmente passíveis de vieses em algumas colocações.

Dentre os desenvolvimentos futuros, que podem ser gerados a partir deste estudo, destacam-se: a geração de hipóteses sobre a formação do preço para serem verificadas em estudos conclusivos; a formulação de estudos sobre as causas da ausência do uso intencional das atividades de precificação por parte dos gestores das organizações sem fins lucrativos e a formulação de estudos sobre a eficácia e eficiência do uso dessas atividades nas organizações privadas sem fins lucrativos.

Bibliografia

- BERNARDI, L. A. *Política e formação de preços: uma abordagem competitiva sistêmica e integrada*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. 22, p. 199-208, May, 1985.
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. *Marketing Contemporâneo*. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- BRUNI A. L.; FAMÁ R. *Gestão de Custos e Formação de Preços*. São Paulo: Atlas, 2002.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set., 1991.
- DRUCKER, P. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- FERNANDES, R. C. O que é terceiro setor? In: IOSCHPE, E. B. *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- FISCHER, R. M. *O desafio da colaboração*. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; ROBERTO, E. L. *Marketing social: estratégias para alterar o comportamento*

público. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MARTINS, E. *Contabilidade de Custos*. São Paulo: Atlas, 2003.

MCCARTHY, E. J. *Marketing*. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

MEIRELES, E. C.; EL-AOUAR, W. A. O desafio das ONGS ante a minimização do papel do estado no cenário global. *Caderno de pesquisas em administração*. São Paulo, v. 9, n. 3, p. 1-12, jul./set., 2002.

PINDICK, R. S; RUBINFELD, D. L. *Microeconomia*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAMMARCO, Y. M.; PRINTES, R. C. Desenvolvimento de uma escola-polo em educação ambiental: a conservação do bugio e seu hábitat. *In: Educação Ambiental: vários olhares e varias práticas*. Porto Alegre: Mediação, p. 71-78, 2004.

SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisas nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1965.

SIMBERLOFF, D. Flagships, umbrellas, and keystones: is single-species management passé in the landscape era? *Biological Conservation*, v. 83, n. 3, p. 247-257, 1998.

STAKE, Robert E. *The art of case study research*. Thousand Oaks: SAGE, 1995.

TEIXEIRA, A. C. C. A atuação das organizações não-governamentais: entre o Estado e o conjunto da sociedade. *In: DAGNINO, E. (Org.). Sociedade civil e espaços públicos no Brasil*. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

TENÓRIO, F. G. (Org.). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

URBANY, J. E. Determinação e estratégias de definições de preços. *In: CZINKOTA, M. R. et al. Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. *Estudos de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.