

# **Formação do preço justo de serviços: uma proposta aplicada às oficinas autorizadas de conserto de equipamentos de áudio e vídeo de uso doméstico**

**Henrique Formigoni**

**Maria Thereza Pompa Antunes**

## **Resumo:**

*A pesquisa objeto deste artigo teve por objetivo identificar as condições sob as quais as oficinas autorizadas de conserto de equipamentos de áudio e vídeo de uso doméstico formam o preço de seus serviços. A pesquisa de natureza exploratória e por meio do método qualitativo estudou uma amostra composta por 16 empresas desse segmento. A análise dos dados sugeriu que nessas empresas não existe um critério formal e uniforme para o cálculo do preço do serviço a ser cobrado do cliente quando do conserto de um aparelho de áudio e vídeo de uso doméstico pela oficina prestadora do serviço. Verificou-se que a maioria delas apura o valor a ser cobrado do cliente de forma aleatória, aparentemente sem vinculação com o tempo gasto e com o valor das peças aplicadas no conserto. A revisão da literatura e os dados coletados permitiram, também, a proposição de um modelo para a formação do preço justo de serviço aplicado a essas oficinas que contempla a cobertura dos custos e despesas fixos, a remuneração dos proprietários e o know-how empregado para os consertos realizados dentro e fora do prazo de garantia do produto.*

**Área temática:** *Gestão de Custos para Micros, Pequenas e Médias Empresas*

## **Formação do preço justo de serviços: uma proposta aplicada às oficinas autorizadas de conserto de equipamentos de áudio e vídeo de uso doméstico**

**Henrique Formigoni** (Universidade Presbiteriana Mackenzie - Brasil) [hformigoni@mackenzie.com.br](mailto:hformigoni@mackenzie.com.br)

**Maria Thereza Pompa Antunes** (Universidade Presbiteriana Mackenzie - Brasil)

[mariathereza@mackenzie.com.br](mailto:mariathereza@mackenzie.com.br)

### **Resumo**

*A pesquisa objeto deste artigo teve por objetivo identificar as condições sob as quais as oficinas autorizadas de conserto de equipamentos de áudio e vídeo de uso doméstico formam o preço de seus serviços. A pesquisa de natureza exploratória e por meio do método qualitativo estudou uma amostra composta por 16 empresas desse segmento. A análise dos dados sugeriu que nessas empresas não existe um critério formal e uniforme para o cálculo do preço do serviço a ser cobrado do cliente quando do conserto de um aparelho de áudio e vídeo de uso doméstico pela oficina prestadora do serviço. Verificou-se que a maioria delas apura o valor a ser cobrado do cliente de forma aleatória, aparentemente sem vinculação com o tempo gasto e com o valor das peças aplicadas no conserto. A revisão da literatura e os dados coletados permitiram, também, a proposição de um modelo para a formação do preço justo de serviço aplicado a essas oficinas que contempla a cobertura dos custos e despesas fixos, a remuneração dos proprietários e o know-how empregado para os consertos realizados dentro e fora do prazo de garantia do produto.*

*Palavras-chave: Formação de Preço, Serviço, Microempresas, Empresas de pequeno porte*

*Área Temática: Gestão de Custos para Micros, Pequenas e Médias Empresas*

### **1. Introdução**

Na atividade empresarial, a formação do preço do produto/serviço é uma das questões que merecem destaque, pois, se o preço estiver muito alto, a empresa pode perder clientes por praticar um preço fora do mercado, caso contrário, se o preço estiver muito baixo, a empresa pode gerar uma receita menor. Em ambos os casos, a consequência é a perda de receita.

Considere-se, ainda, a perspectiva do cliente, para o qual o preço deve ser justo, ou seja, o que ele está pagando deve ser adequado ao que está comprando - mercadoria, produto ou serviço, em termos de satisfação pessoal ou de necessidades atendidas. Caso ele tenha uma percepção de que o preço não está justo – está alto, por exemplo - provavelmente deixará de adquiri-lo.

Gonçalves (1987) constatou que, em geral, as empresas não têm um processo articulado para a formação de preços e que as decisões de preços são tomadas pelos sócios ou proprietários das empresas ou pela alta administração. O autor verificou, ainda, que, embora existam esforços em várias empresas para a determinação de preços, os processos adotados são amadorísticos, fazendo com que as decisões sejam, basicamente, intuitivas e que o preço tenda a ser estabelecido mais ou menos a partir dos custos ou do mercado, dependendo do tipo de produto.

No caso específico das oficinas autorizadas de conserto de equipamentos de áudio e vídeo de uso doméstico, de forma geral, observa-se que na composição do preço do serviço tem-se a influência de algumas variáveis, tais como: tipo do aparelho, tempo de vida, tipo de defeito, valor da(s) peça(s) substituída(s). Extrapolando-se, até mesmo a evidenciação de riqueza pelo cliente pode influir, de alguma forma, na determinação do preço do conserto.

Gonçalves (1998) concorda com a hipótese de que, em geral, as empresas não praticam um sistema adequado e racional para a definição dos seus preços de venda e que são definidos muito mais com base no *feeling* do que a partir de dados e informações seguros.

O fato de, aparentemente, não haver um critério formal para o cálculo do preço do conserto suscita, no caso das oficinas autorizadas, as seguintes questões:

- O preço pago pelo consumidor, após o período de garantia do produto, é adequado? É justo?
- O preço cobrado pela oficina, no atendimento efetuado após o período de garantia, é suficiente para suprir suas necessidades, ou seja, cobrir seus custos e despesas operacionais, remunerar o investimento dos proprietários e o conhecimento técnico ou *know-how* que a oficina detém?
- A taxa de garantia cobrada do fabricante é suficiente para cobrir os custos e despesas operacionais no atendimento efetuado pela oficina dentro do período de garantia?

Bernardi (1996) afirma que o valor para o consumidor é decisivo, constituindo-se num agregado de qualidade, serviços, atendimento, e tudo isso a um preço justo. Esclarece, ainda, que preço justo é o valor atribuído a um bem ou serviço em função de suas características, qualidade e utilidade para o comprador.

Entende-se que a apuração de um valor justo e adequado seja importante tanto para o cliente, quanto para o prestador de serviço e, ainda, para o fabricante, porque os valores envolvidos seriam o máximo a ser pago e o mínimo a ser recebido por quem utilizou os serviços e por quem os prestou, respectivamente.

Diante do exposto, o presente artigo tem como objetivo principal verificar as condições sob as quais as oficinas autorizadas de conserto de equipamentos de áudio e vídeo de uso doméstico formam o preço de seus serviços.

Adicionalmente, os resultados obtidos, aliados à literatura existente sobre o tema, sugeriram a elaboração de uma proposta para a formação do preço justo de serviço aplicado às oficinas autorizadas de conserto de equipamentos de áudio e vídeo de uso doméstico, considerando os aspectos específicos dessa atividade.

Para tanto, assumiu-se como valor justo e adequado de um serviço:

- O valor devido pelo fabricante que contribua, pelo menos, para a cobertura dos custos e despesas fixos da oficina, quando do atendimento efetuado dentro do período de garantia.
- O valor que a oficina deva cobrar em vista do tempo despendido e das peças aplicadas no conserto dos aparelhos, acrescido de uma parcela dos custos e despesas operacionais, da remuneração do investimento dos proprietários e de uma parte da remuneração do seu *know-how*, considerando-se que ela tenha os custos minimizados, quando do atendimento efetuado fora do período de garantia.

Com essas premissas, entende-se que:

- O valor da taxa de garantia seria adequado para a continuidade das operações da oficina, embora não seja explícito gerador de lucro.

- O preço cobrado pela oficina, no atendimento efetuado após o período de garantia, seria suficiente para continuidade das suas operações.

- O preço pago pelo cliente seria o realmente devido.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Abordagem econômica na formação do preço de bens**

Pode-se verificar, na literatura, que muitos autores trataram da abordagem econômica da formação do preço de bens (produtos e mercadorias) enfatizando aspectos diferenciados.

Historicamente, observa-se que Vieira (1968) considera que o conhecimento dos mecanismos de mercado – monopólio, oligopólio e concorrência perfeita - é importante para situar a empresa entre aquelas que atuam no ramo e apresenta os vários regimes de preços enfatizando os tipos de mercados que as empresas podem encontrar na comercialização de seus produtos. O autor explica que o empresário deve decidir, de acordo com o regime de mercado, se tem ou não possibilidade de agir sobre ele, para acomodar-se ao regime de preços existente ou agir no sentido de liderar a política de preços vigente.

Lere (1974) aborda, principalmente, as influências econômicas e de custo sobre os preços, salientando que as influências econômicas sugerem com que tipo ou método de decisão de preços a empresa se defronta e, concordando com Vieira, orienta que a adequação de cada método depende do tipo de mercado em que é comercializado o produto.

Livesey (1978), por sua vez, enfatiza, de forma ampla, os aspectos de marketing focalizando: modelos básicos de determinação de preço, sensibilidade do consumidor a preço, comportamento dos custos e restrições legais às decisões de preço. Salienta que as empresas estão sujeitas a duas restrições principais: a primeira relativa à sensibilidade do consumidor - atitudes, opiniões e reação - e, a segunda, às restrições legais.

Gonçalves (1987) destaca, dentre outros, os fatores mercadológicos que influenciam a determinação de preços, dos custos para determinação de preços e da metodologia para a fixação de preços de venda.

Nagle e Holden (1994) explicitam o aspecto econômico e mercadológico da formação de preço, evidenciando que esse último abrange quatro elementos principais: o produto, sua promoção, sua distribuição e o seu apereçamento. Os três primeiros elementos representam a tentativa da empresa de criar um valor no mercado. O último representa a tentativa da empresa em obter algum lucro.

### **2.2 Aspectos gerais na formação do preço de serviços**

Judd (*apud* Gonçalves, 1998) desenvolveu, na década de setenta, uma das primeiras tentativas não-governamentais de delinear e classificar as diferenças entre produtos e serviços. Três conceitos fundamentais de mercadologia de serviços originam-se daquela época: tangibilidade *versus* intangibilidade, quem realiza o serviço para quem, e a posição de comprar ou alugar.

Bernardi (1996) distingue a atividade de prestação de serviços da atividade mercantil em virtude da sua intangibilidade, esclarecendo que o desempenho daquela é medido, com mais frequência, por aspectos subjetivos e expectativas de *performance* do que propriamente por aspectos objetivos ou tangíveis. Define uma empresa de serviços como aquela que fornece conhecimento especializado. Orienta que, no sentido essencial, em serviços também existe capacidade instalada, mão-de-obra direta e indireta para os quais se desenvolvem controles de produção.

Albrecht (1998) aborda a administração de serviços como um tema atual que deve ser aplicado às empresas prestadoras de serviços. Esclarece que a administração de serviços é um

enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa. A filosofia de administração de serviços sugere que todos os funcionários da empresa tenham responsabilidade na satisfação das necessidades dos clientes. Assim, a empresa toda deve funcionar como um grande departamento de atendimento ao cliente.

Albrecht (1998), também, enfatiza que, em administração de serviços, deve-se raciocinar em termos de interação trabalhador-cliente e não em termos de relação trabalhador-tarefas, mudando o enfoque de orientação direcionada a atividades para uma orientação direcionada a resultados.

O autor considera, portanto, que o diagrama tradicional de autoridade é falho, primeiro por não apresentar o cliente em sua estrutura e, segundo, por apresentar os elementos na ordem inversa de importância, criando uma concepção de administração introvertida, ou seja, de dentro para fora, quando, atualmente, a visão administrativa deve estar voltada de fora para dentro da organização.

Relativamente ao modelo tradicional de administração e à nova ótica de administração de serviços, Albrecht (1998) apresenta as seguintes distinções:

<b>Estilo Tradicional de Administração</b>		<b>Nova Visão de Administração de Serviços</b>
Produtividade do capital e do trabalho causa lucro	Preceito Econômico	Qualidade do serviço causa lucro
Desempenho de tarefas determinadas; cumprimento de padrões de trabalho	Foco para o Trabalho	Gestão de horas da verdade; assegurar percepção do cliente quanto ao resultado
Medidas normativas de produção	Crítérios de Mensuração	Evidência de satisfação do cliente
Controle e obediência a padrões	Foco de Supervisão / Administração	Habilitação, apoio e assistência
Estrutura, processo e controle legislativo	Foco Organizacional	Apoio e colocação de recursos à disposição do pessoal de linha de frente
Administração através da estrutura	Foco Executivo	Criação e manutenção de uma cultura de serviços

Fonte: (Adaptado de Albrecht, 1998)

Quadro 1 - Estilo tradicional de administração *versus* Nova visão de administração de serviços

Como se pode perceber, a concepção de administração de serviços está mais voltada à orientação humana, sendo mais intuitiva, enquanto a administração tradicional é mais estrutural, mais robotizada, embora ambas sejam racionais.

Gonçalves (1998) dispõe sobre os aspectos mercadológicos de serviços, apresentando sua concepção de atividade de serviços como aquela em que, mesmo envolvendo fornecimento de mercadorias, o serviço executado tem um valor preponderante para o cliente.

Esclarece que, ao contrário do que ocorre com um produto, o qual dispõe de diversos canais de distribuição, para a maioria dos serviços, o canal de distribuição está vinculado à própria forma de sua execução, em virtude da produção e consumo ocorrerem simultaneamente. Ressalta que, a partir dos anos oitenta, as empresas do setor de serviços começaram a utilizar

o círculo de qualidade, ou seja, pela combinação do conhecimento dos trabalhadores com os objetivos dos gerentes, melhorar o serviço oferecido e, assim, aumentar o nível de satisfação e de fidelidade dos clientes.

Gonçalves (1998) explica que a qualidade ou atributos de uma oferta de serviço é essencial para o seu sucesso mercadológico. Enfatiza, ainda, que uma empresa pode, também, utilizar imagens, símbolos, logotipos e outros sinais tangíveis para tornar a oferta de seu serviço mais concreta. Pode, ainda, aumentar sua compreensão do valor percebido pelo cliente, complementando os serviços para atrair novos clientes e aumentar a lealdade dos já existentes.

### **2.3 Objetivos da empresa na formação do preço**

Quanto aos objetivos da formação do preço, pode-se verificar que os autores apontam em comum que devem ser observados os objetivos da empresa, tais como a maximização dos lucros, a flexibilidade de ação, o prestígio da empresa, o esforço em busca da liderança e o aumento da área de ação.

Gonçalves (1987) orienta que a fixação de preços de venda é uma decisão de natureza estratégica com efeitos de longo prazo, como expandir a participação da empresa no mercado, manter o nível atual de sua participação, nível de lucro desejado pela empresa a curto, médio e longo prazo e aumentar preços ou reduzir custos (para atingir objetivo de nível de lucro).

Nagle e Holden (1994) sugerem que a formação de preços deve estar direcionada ao cliente e que a utilização incorreta de preços para atingir objetivos de curto prazo, muitas vezes, deterioram o valor percebido pelo cliente e diminuem seus lucros normais posteriores. O propósito da formação de preços com base no valor não é simplesmente satisfazer os clientes, e, sim, obter preços mais lucrativos pela incrementação de valor, não necessariamente pela realização de mais vendas. Orientam que o objetivo da formação de preços é encontrar a combinação da margem e parcela do mercado que maximize lucros de longo prazo. O objetivo da estratégia de formar preços com base no valor é maximizar a diferença entre o valor criado para o cliente e o custo incorrido para a empresa. O objetivo do apereçamento, nessa estratégia, é transferir uma parte substancial do valor criado para os lucros da empresa.

Os autores, ainda, advertem que, por ser uma arte, a formação de preços depende de um bom julgamento assim como de um cálculo preciso. O fato de depender de julgamento, porém, não é justificativa para formar preços com base em palpites ou intuição. Um bom julgamento requer conhecimento do assunto.

Bernardi (1996) entende que o investimento de capital é feito não em busca de lucro, mas de um retorno adequado e que, nesse caso, os objetivos da empresa são continuidade e aumento de seu valor intrínseco, por aumento do patrimônio e expectativa de retorno futuros, enfatizando que o lucro é um meio para que a empresa atinja seus objetivos e não um fim em si mesmo.

### **2.4 Metodologias para formação do preço**

Bernardi (1996) enfatiza que a metodologia de formulação de preços somente o forma, ou seja, não garante que o preço será, por exemplo, competitivo. Dessa forma, para que a empresa tenha preços competitivos, deverá ter suas atividades integradas e harmonizadas para que seus custos e despesas sejam competitivos.

Dentre as diversas metodologias para a formação do preço, Lere (1974) apresenta oito métodos diferentes: por margem simples; por aceitação – seguidora de preços; por aceitação – concorrente perfeita; para concorrência; para estabelecimento de uma taxa de retorno como meta; com base na receita marginal; de aluguel; venda contínua e de muitos produtos.

Para a definição do preço, vários autores concordam que é indiferente o método de custeio a ser utilizado. Livesey (1978) esclarece que o uso do custeio direto ou por absorção é indiferente em virtude de que a margem pode ser maior num sistema e menor no outro, gerando resultados iguais. Concordando com Livesey, Gonçalves (1987) expõe que, para a definição do preço, é indiferente o método de custeio que seja utilizado, embora, para análise dos gastos segundo a sua natureza, o uso do custeio direto (ou variável) seja vantajoso.

Lere (1974) esclarece que os dados sobre custos são usados de várias maneiras na determinação de preços, no mínimo para assegurar uma receita maior que os custos. Adverte que a importância do custo na fixação dos preços depende de como esses são estabelecidos, ou seja, em algumas técnicas os custos são fator preponderante do preço e, em outras, desempenham um papel insignificante, dependendo do objetivo da empresa.

Nagle e Holden (1994) acreditam que é melhor utilizar-se o preço baseado no valor do que o preço baseado nos custos. Na primeira hipótese, o preço objetivado é baseado numa estimativa de valor, não em custos. O preço alvo, então, direciona decisões sobre como os custos incorrerão.

Gonçalves (1987) esclarece que os preços podem ser fixados com base na procura ou com base em dados de custos orientando que as duas fontes devem ser utilizadas, pois não são conflitantes e sim, complementares.

Nagle e Holden (1994) salientam que os custos nunca poderão determinar preços, mas eles representam um papel crítico na formulação de estratégias de preços. Decisões sobre preços são inexoravelmente vinculadas a decisões sobre nível de vendas e vendas envolvem custos de produção, *marketing* e administração. Algumas decisões da empresa sobre o que produzir e em quais quantidades dependem, basicamente, dos seus custos de produção.

Bernardi (1996) salienta que, no estudo da formação do preço de venda, a avaliação dos dados deve ser feita com a utilização do custo de reposição.

Quanto ao critério de rateio dos custos utilizado na formação do preço, Lere (1974) orienta que as empresas que determinam seus preços estabelecendo metas para o retorno, devem utilizar o custo do produto por rateio ou absorção, e as empresas que operam no mercado de concorrência perfeita devem utilizar o custo do produto pelo custeamento direto ou variável.

Já Gonçalves (1987) e Livesey (1978) acreditam que o critério de rateio utilizado é indiferente, tendo em vista que tudo dependerá da margem a ser estabelecida. Tanto Lere (1974) quanto Gonçalves (1987) concordam que a maioria das empresas, na prática, utiliza o critério de rateio dos custos por absorção, objetivando a avaliação de estoques, inclusive por motivo da legislação tributária e dos princípios fundamentais de contabilidade.

## **2.5 Fatores que podem influenciar o preço**

Lere (1974) esclarece que vários fatores podem influenciar o preço estabelecido por uma empresa, tais como psicológicos, sociológicos, jurídicos, econômicos e de custo. Considera que um pequeno aumento no preço do produto pode ter uma influência psicológica negativa no cliente e, também, que um preço mais alto pode dar a impressão de qualidade superior.

As influências sociológicas estão ligadas ao *status*, ou seja, a empresa deve considerar preços diferentes para classes sociais diferentes. Como influências legais, expõe a legislação antitruste, exemplificando a que declara ser ilegal a fixação artificial de preços e as normas legais de segurança que, em geral, encarecem o preço por definirem o produto que realmente está sendo vendido. Adverte, ainda, que a fixação do preço depende do que se vai vender e onde e que, embora existam inúmeros esquemas de fixação de preços, em sua obra, o custo é usado, de alguma forma, em todos os métodos descritos (LERE, 1974).

Por último, deve-se expor a visão de Albrecht (1998) que salienta o fato de que os clientes satisfeitos são como Ativo da empresa, possuindo um certo valor presente, em termos de possíveis compras futuras, fazendo parte, portanto, do capital intangível do empreendimento. Cada contato individual com o cliente é uma parte importante do serviço e interfere no processo de valorização desse ativo. Adverte que a qualidade do serviço está nos detalhes, ou seja, a relação entre a empresa de serviços e o cliente está presente em muitos pontos individualizados de contato. Isso torna o serviço completamente distinto de um produto físico (tangível), principalmente em relação à inspeção de qualidade. Enquanto, no produto físico, a qualidade pode ser acompanhada e controlada, no serviço isso não é possível, pois sua ‘fabricação’ e entrega são simultâneas e, na maioria dos casos, há muitos pontos de entrega.

De fato, os modelos contemporâneos de avaliação do desempenho empresarial, a exemplo do *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1997) e do Navegador da *Skandia* (Edvinsson e Malone, 1998), contemplam como um item relevante e estratégico o Cliente, tendo sido atribuído a ele indicadores de *performance*, pois são considerados como ativo no qual a empresa investe e de fundamental importância para a geração de lucros.

### 3. Procedimentos Metodológicos

Em linhas gerais, o objetivo deste estudo foi o de verificar se as oficinas autorizadas de concerto de equipamentos de áudio e vídeo de uso doméstico adotam algum procedimento formal na determinação de seus preços, ou seja, identificar as condições sob as quais elas formam o preço de seus serviços a fim de se apurar a metodologia mais usualmente empregada.

Entende-se como procedimento formal a formação do preço do serviço de acordo com uma seqüência de procedimentos previamente estabelecida e adotada consistentemente e, não, apenas baseada no *feeling*.

O presente estudo caracteriza-se, portanto, como uma pesquisa exploratória, pois se buscou a obtenção de maiores conhecimentos sobre a formação de preços de serviços em empresas especializadas em conserto de equipamentos de áudio e vídeo de uso doméstico.

O método de pesquisa empregado foi o método qualitativo (GODOY, 1995). A metodologia utilizada para a análise das respostas obtidas foi a de análise de conteúdo, segundo orientação de Bardin (1977).

A população alvo do estudo foram as oficinas autorizadas de conserto de equipamentos de áudio e vídeo de uso doméstico constantes do cadastro da rede de Oficinas Autorizadas de uma indústria de equipamentos eletro-eletrônicos de áudio e vídeo com sede no exterior, aproximadamente, 100 empresas.

A amostra final foi constituída por 16 empresas da população alvo cujos gestores se disponibilizaram a responder ao questionário enviado. Caracteriza-se, portanto, como uma amostra de conveniência. Considerando-se o objetivo proposto do trabalho e o método de pesquisa adotado, entende-se que o tamanho da amostra é suficiente.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário contendo duas perguntas fechadas: 1) A empresa adota algum critério para determinar o preço do conserto? 2) Caso afirmativo, o preço é determinado com base em: (a) Custos; (b) Taxa mínima de lucratividade ou retorno sobre o investimento; (c) Preço de mercado baseado nos concorrentes; (d) Percentual sobre o preço do produto novo; (e) outros.

O questionário foi endereçado ao sócio ou proprietário das empresas, considerando que elas, na grande maioria, são micros ou pequenas empresas.

A análise de conteúdo das respostas obtidas, aliada à revisão da literatura sobre o tema, forneceram a sustentação necessária para a elaboração de uma proposta para a formação do preço justo de serviço aplicado às oficinas autorizadas de conserto de equipamentos de áudio e vídeo de uso doméstico, também apresentada neste estudo.

Por preço justo, assumiu-se o preço que deva ser cobrado do fabricante que contribua, pelo menos, para a cobertura dos custos e despesas fixos da oficina, quando do atendimento efetuado dentro do período de garantia; e o preço que a oficina deva cobrar do consumidor em vista do tempo despendido e das peças aplicadas no conserto dos aparelhos, acrescido de uma parcela dos custos e despesas operacionais, da remuneração do investimento dos proprietários e de uma parte da remuneração do seu *know-how*, considerando-se que ela tenha os custos minimizados, quando do atendimento efetuado fora do período de garantia.

#### **4. Apresentação e análise dos resultados**

Com relação à primeira questão, todos os respondentes afirmaram adotar um critério para a formação do preço do serviço.

*A priori*, isso poderia indicar que nessas oficinas existe um critério para cálculo do preço do conserto. Entretanto, não se pode identificar, ainda, se o mesmo é, ou não, formal e consistente, conforme definição adotada para fins deste estudo.

Analisando-se as respostas relativas à segunda questão, que pretendeu verificar o critério adotado pela empresa, pode-se verificar que:

- Seis responderam que aplicam somente o critério baseado nos custos.

Entende-se que para a aplicação somente desse critério é necessário que a empresa tenha um controle efetivo dos seus custos de forma que estejam minimizados, a tempo de a empresa ter competitividade.

- Um respondente afirmou aplicar um percentual do produto novo.

Aparentemente, essa resposta pode indicar que a empresa não considera o grau de dificuldade envolvido no conserto, nem o maior ou menor valor das peças nele empregadas. Não foi esclarecido, entretanto, se a relação entre o aparelho novo e o usado (do cliente) é efetuada considerando a marca e o tipo de aparelho, apenas a marca, ou outra evidência qualquer.

- Um gestor respondeu que aplica a taxa mínima de lucratividade, não explicitando o critério para o seu cálculo e nem a base de cálculo.

- Outro respondeu que aplica custos, taxa mínima de lucratividade, preço de mercado e preço do aparelho novo, tendo justificado sua resposta em função de considerar o cálculo do preço uma combinação desses fatores. Não foi esclarecido, entretanto, como é feita a integração entre os vários critérios determinados, se é que ela existe, ou em qual situação é aplicado cada caso.

- Quatro gestores responderam aplicar preço de mercado sendo que um dos gestores justificou: "...nossos preços procuram atender o mercado. Os itens 1º, 2º e 4º, são agentes importantes no preço, porém sabemos que se nossos custos ficarem fora do mercado não teremos compradores para os nossos serviços".

Nessa resposta, encontra-se implícita a preocupação dos gestores com os seus concorrentes ao considerarem o valor praticado no mercado. Entretanto, entende-se que, além de os preços estarem dentro do praticado pelo mercado, eles necessitam ser suficientes para cobrir custos e despesas operacionais e possibilitar, ainda, uma margem de lucro.

- Um gestor respondeu que aplica custos, taxa mínima de lucratividade e preço de mercado tendo apresentado a seguinte justificativa: “Para composição do nosso preço de conserto, levamos em consideração o preço que o mercado está disposto a pagar, ajustamos nossos custos e lucro para este preço, ou seja: Preço = Custos + Lucro”.

Embora esse gestor considere os custos a serem cobertos e acrescente uma margem de lucro, não esclareceu, entretanto, como são aplicados esses vários critérios e em quais condições.

- Um respondeu que aplica custos, preço de mercado e preço do aparelho novo.

Com essa resposta é de se questionar como o gestor adota três critérios diferentes e excludentes.

- Um respondeu que aplica outros critérios identificados como: mão-de-obra fixa para o produto mais o valor das peças a serem usadas no conserto.

Pode-se observar que, embora esse gestor considere o valor da mão-de-obra, item não mencionado nas respostas anteriores, ele não explicou se o valor da mão-de-obra fixa é aplicado de acordo com o tempo gasto no conserto de cada aparelho, ou se, independentemente do tempo despendido por aparelho, o valor da mão-de-obra é o mesmo para todos os consertos.

A análise conjunta de todas as respostas sugere que para essas oficinas não existe um critério formal e uniforme para o cálculo do preço do serviço a ser cobrado do cliente quando do conserto de um aparelho de áudio e vídeo de uso doméstico pela oficina prestadora do serviço. Em suma, a maioria delas apura o valor a ser cobrado do cliente de forma aleatória, aparentemente sem vinculação com o tempo gasto e com o valor das peças aplicadas no conserto.

Os resultados obtidos estão em consonância com a visão exposta por Gonçalves (1987) de que as empresas desse ramo de negócio não adotam um sistema adequado e racional para a definição do preço do serviço.

Essa realidade poderia ser explicada, *a priori*, pelo fato de que nesse ramo de negócio, quase a totalidade das empresas são microempresas e empresas de pequeno porte, cuja atividade principal (conserto dos aparelhos), muitas vezes, é desempenhada pelo proprietário, embora que algumas contem com uma estrutura que contempla alguns funcionários, inclusive técnicos especializados. Dessa forma, são os proprietários e, por vezes, os técnicos que acabam determinando o preço do conserto.

Entende-se que esses técnicos, que, geralmente, possuem uma formação básica na área de eletrônica, não parecem ser as pessoas mais adequadas para tal tarefa, pois a formação de preços exige um certo conhecimento específico.

É de se ressaltar, ainda, que o fato de essas empresas serem microempresas e empresas de pequeno porte e, portanto, com uma estrutura enxuta em termos de funcionários e um fluxo pouco complexo de serviço, não as isentam de uma administração efetiva em termos de controle de gastos, custos, despesas e receitas, sob pena de comprometer a sua continuidade, tal qual como nas grandes empresas.

Em vista do exposto, apresenta-se uma proposta para o cálculo do preço justo e adequado do serviço para a empresa, bem como para o cliente e para o fabricante.

## 5. Apresentação da proposta para a apuração do preço justo de serviço

### 5.1 Formação da receita

A Figura 1 exibe o esquema de formação da receita em oficinas autorizadas. Conforme se pode observar, a estrutura considera os serviços de conserto dos produtos que se encontram dentro do prazo de garantia concedido pelo fabricante e fora desse prazo. Considera, também, que os custos e receitas podem ser segregados em função da garantia, mas para as despesas operacionais e margem de lucro não se faz essa segregação, ou seja, são vistas no geral.

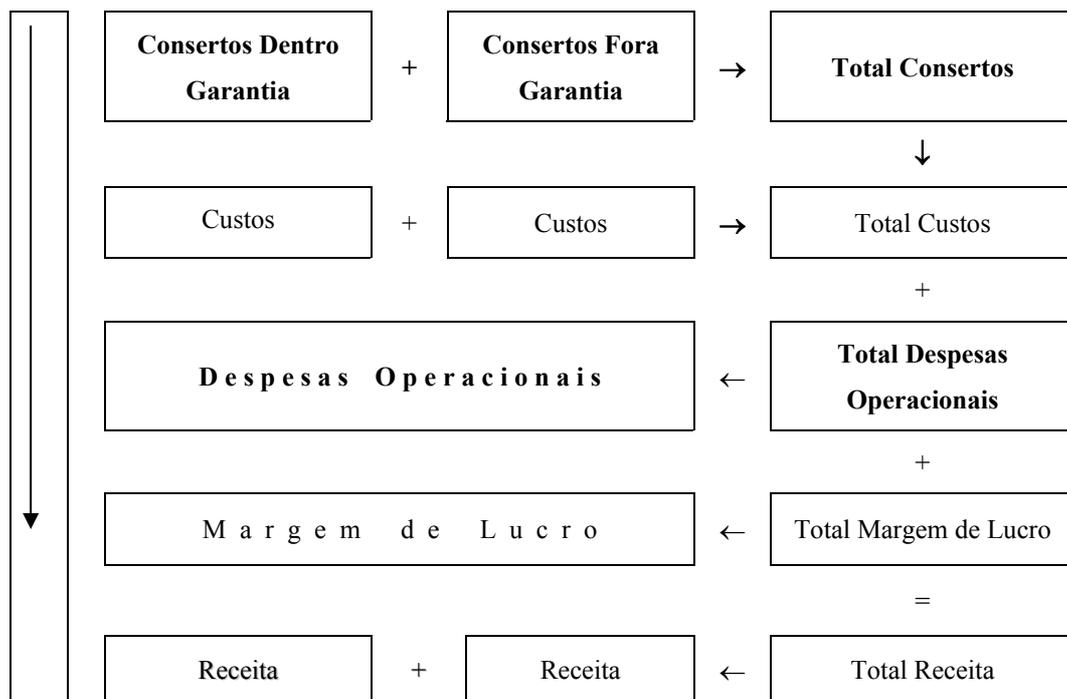


Figura 1 – Esquema de formação da receita em oficinas autorizadas

Para a composição do custo, a variável mais relevante é a mão-de-obra. Como, geralmente, o pessoal que manuseia o aparelho que está dentro do período de garantia é o mesmo que manuseia o aparelho que está fora desse período, pode-se observar que o custo unitário, ou seja, o custo do serviço por homem-hora, relativo ao conserto efetuado dentro do período de garantia, é igual ao efetuado fora desse período. Existe uma variação de volume que determina a diferença do montante de custos relativo aos consertos efetuados em cada caso.

Como as despesas operacionais são globais e, em princípio, a receita dos serviços fora da garantia é primordial para a oficina, podendo, até mesmo, ser responsável pelo sucesso do empreendimento, em virtude de lhe possibilitar a obtenção de lucro, ela (receita), inicialmente, deve ser provida pelos atendimentos fora da garantia. A partir das despesas globais e dos coeficientes de participação dos custos indiretos e das despesas operacionais, pode-se analisar a participação das despesas operacionais nos serviços prestados na garantia.

Da mesma forma, a margem de lucro é global, não sendo específico o montante relativo aos serviços prestados dentro do período de garantia e fora dele. A margem de lucro deve ser fixada globalmente, contemplando uma parcela de retorno dos investimentos e, outra, relativa à remuneração do *know-how* da oficina. Dessa forma, verifica-se que a margem de lucro deve ser composta por duas variantes: a remuneração do investimento dos proprietários e a remuneração do conhecimento técnico especializado da oficina. Quando o serviço é prestado

dentro do período de garantia, o *know-how* não é remunerado, já que o próprio fabricante patrocinou sua aquisição. Quando, porém, o serviço é prestado após o período de garantia, esse conhecimento técnico especializado deve ser remunerado pelo cliente.

A receita proveniente dos consertos efetuados dentro do período de garantia é estabelecida pelo fabricante, que determina uma taxa de remuneração de mão-de-obra para os serviços, por tipo de aparelho, que multiplicada pela quantidade de aparelhos consertados no período, evidencia a receita total.

A realidade tem mostrado que, geralmente, a taxa de remuneração da mão-de-obra em garantia é insuficiente, gerando um prejuízo explícito, ou seja, a atividade de consertos na garantia, vista isoladamente, é geradora de prejuízo. Entretanto, deve-se considerar que a atividade total é que deve ser analisada, impulsionada pelo fato de a oficina ser uma autorizada.

O fato de poder utilizar uma marca conhecida como marketing dá à oficina autorizada uma vantagem competitiva perante aquelas que não são autorizadas. Então, embora essa atividade, isoladamente, seja geradora de prejuízo explícito, comercialmente é vantajosa à medida que agrega uma vantagem competitiva e alavanca o volume de serviços da oficina.

A receita relativa aos consertos efetuados fora da garantia propicia a possibilidade de manipulação, por ser determinada pela própria oficina. Dessa forma, a receita de serviços prestados fora da garantia deve ser vista como a receita total menos a receita de serviços na garantia e deve ser suficiente para cobrir os custos totais, menos os custos dos serviços na garantia, as despesas operacionais e cobrir a margem de lucro que, eventualmente, não pôde ser obtida nos serviços em garantia.

## **5.2 Formação do lucro**

A Figura 2 exibe o esquema de formação do lucro em oficinas autorizadas.

O lucro total é originário do lucro de serviços efetuados na garantia mais o lucro de serviços efetuados fora da garantia. O lucro de serviços na garantia é condicionado pelo fabricante, tendo em vista que ele determina a taxa de remuneração de mão-de-obra, ocasionando, geralmente, um prejuízo explícito. Embora os consertos em garantia possam gerar esse resultado negativo, em contrapartida contribuem para a melhoria do resultado da atividade realizada fora da garantia, à medida que aumentam o volume de serviços, por ter a oficina a denominação de autorizada.

Além disso, devem ser observados os seguintes pontos:

- 1 - Gerando a atividade de garantia prejuízo explícito, quanto mais aparelhos para conserto na garantia a oficina receber, maior deverá ser o esforço de vendas de serviços fora da garantia para atingir o seu ponto de equilíbrio e, por conseguinte, obter lucro (o que poderá não ser viável).
- 2 - O valor do preço a ser determinado pela oficina, nos consertos efetuados fora da garantia, tem uma relação direta com o valor da taxa de remuneração de mão-de-obra em garantia determinada pelo fabricante. Quanto menor a taxa de garantia, maior o preço necessário para os serviços de consertos efetuados pela oficina fora da garantia.
- 3 - Quanto maior a taxa de garantia, menor poderá ser o preço do serviço, mantendo a margem de lucro ou, se a oficina mantiver o preço, maior será a margem.
- 4 - Quanto mais propícia a taxa de garantia for para a oficina, mais propício poderá ser o preço para o consumidor, o que poderá gerar maior lucratividade em virtude de um possível maior volume.

5 - O preço dos serviços prestados pela oficina, fora da garantia, depende diretamente do valor da taxa de garantia, uma vez que a receita dessa atividade é apurada pela receita total, necessária para cobrir custos, despesas operacionais e margem de lucro, deduzida da receita dos serviços prestados na garantia.

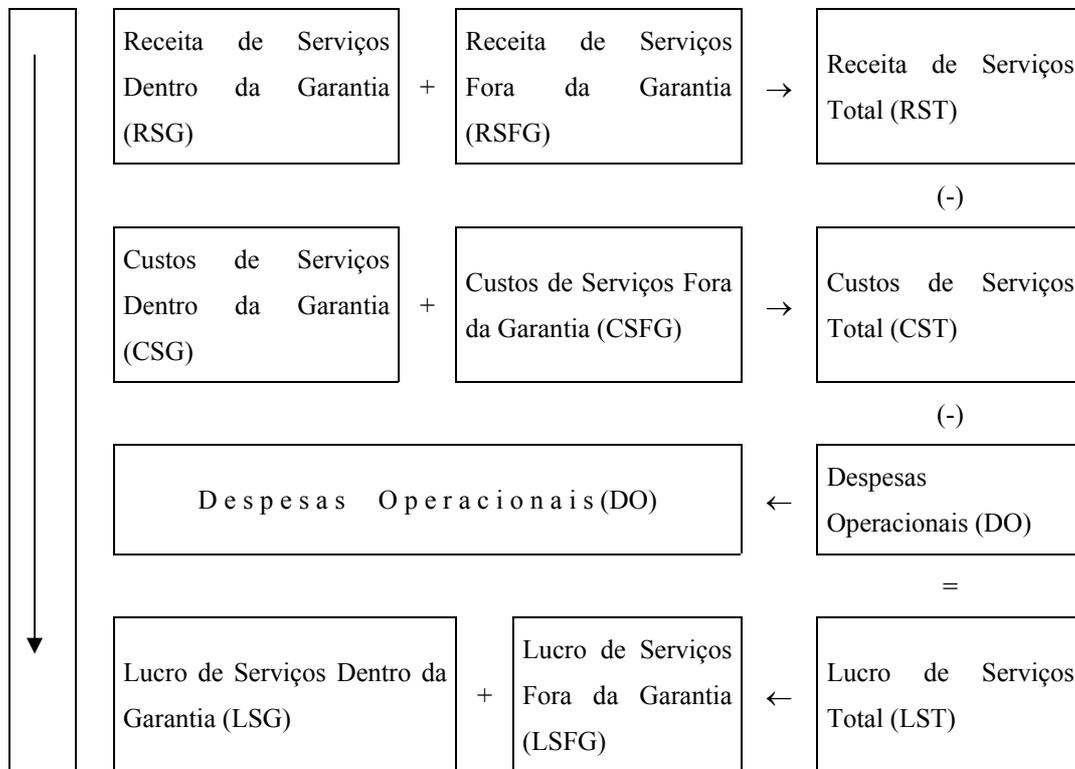


Figura 2 – Esquema de formação do lucro em oficinas autorizadas

### 5.3 Formação do preço justo de serviço

Para Pereira e Vasconcelos (1995), a formação do preço de serviço através dos custos de mão-de-obra mais encargos sociais está incorreta, pois despreza outros fatores causais, baseando-se na causa e não no efeito. Frisam que a venda de serviços por homem-hora abriga a incompetência, desprezando a qualidade, o prazo e o custo final. Exemplificam que as empresas operam de modos diferentes, como um projeto de engenharia, uma utilizando sistema informatizado e automatizado e outra, serviço de um desenhista e projetista, concluindo que a primeira empresa terá custos horários superiores à segunda.

Fava (1989) conclui que, para efeito de fixação de preços, devem ser considerados todos os custos e despesas possíveis de mensuração, além do custo do capital investido e do lucro desejado.

De fato, entende-se que o enfoque adotado por Pereira e Vasconcelos não é o mais adequado, porque, em primeiro lugar, se o prestador de serviço desprezar o custo final e apresentar altos custos totais não terá competitividade. Em segundo lugar, mesmo que o prestador de serviço tenha um custo final baixo, se descuidar do prazo ou da qualidade estará, certamente, motivando o cliente à dissolução do contrato de serviços e, em terceiro lugar, assim como os custos horários serão diferentes, também o será o tempo necessário para execução das tarefas contratadas, ocasionando custos finais diferentes, ou talvez, até mesmo similares, que deverão ser analisados.

Em vista do exposto, considerando-se que para as oficinas de serviço de conserto de equipamentos de áudio e vídeo o elemento humano é o fator mais relevante para a realização do serviço, entende-se que a formação do preço do serviço por homem-hora deve ser contemplada para a determinação do preço do serviço juntamente com os demais fatores causais que contribuem para a formação do preço do serviço, tais como: qualidade, prazo e custo final.

Nesse sentido, concorda-se com a visão de Bernardi (1996) que afirma que o valor para o consumidor é decisivo, constituindo-se num agregado de qualidade, serviços, atendimento, e tudo isso a um preço justo. Esclarece que preço justo é o valor atribuído a um bem ou serviço em função de suas características, qualidade e utilidade para o comprador.

Assumindo-se que o custo homem-hora é a melhor forma de cálculo para o preço justo do serviço e o entendimento para “preço justo e adequado” exposto nos procedimentos metodológicos deste estudo, o Quadro 2 apresenta a seqüência de procedimentos para a apuração do preço do serviço por homem-hora.

1- Definir a margem de lucro
1.1- relativa à remuneração do investimento realizado
1.2- relativa ao know-how técnico
2- Elaborar o orçamento ou estimativa
2.1- de custos
2.1.1- mão-de-obra direta
2.1.2- mão-de-obra indireta
2.1.3- outros custos indiretos
2.2- de despesas operacionais
3- Calcular o coeficiente de participação dos custos indiretos e despesas operacionais no preço do serviço
4- Determinar o custo homem-hora de mão-de-obra direta
5- Determinar o custo do serviço por homem-hora
6- Elaborar previsão da receita total
7- Elaborar previsão de volume de consertos
7.1- na garantia
7.1.1- por fabricante
7.2- fora da garantia
8- Elaborar previsão da receita com serviços na garantia
8.1- por fabricante
9- Elaborar previsão da receita com serviços fora da garantia
9.1- por tipo de aparelho
10- Determinar o preço do conserto para os serviços fora da garantia
10.1- por homem-hora
10.1.1- por tipo de aparelho

Quadro 2 - Seqüência de procedimentos para a apuração do preço do serviço por homem-hora.

Conforme evidencia o Quadro 2, a margem de lucro deve ser fixada de acordo com o mercado concorrencial, o desejo dos investidores (em relação ao retorno esperado) e a imagem da empresa nesse mercado. Entende-se que a margem de lucro varia de empresa para empresa, porém, é importante ressaltar a orientação de Marion (1998) que observa que grandes investimentos de capital dificultam um retorno mais rápido, ou seja, quanto maior o investimento, mais demorada, em princípio, será a sua recuperação.

No orçamento dos custos de mão-de-obra direta, devem ser considerados os valores relativos aos salários dos técnicos que manuseiam os aparelhos de áudio e vídeo, pois executam o trabalho diretamente nos aparelhos. Para a mão-de-obra indireta, devem-se considerar os

valores relativos aos salários dos demais funcionários da área técnico-comercial, pois, embora executem um trabalho que envolve o manuseio dos aparelhos, é muito difícil mensurar o total de horas que cada um despendeu. Já para o orçamento dos outros custos indiretos de serviços, devem ser considerados os valores relativos aos demais gastos com materiais utilizados ou consumidos no conserto, tais como estanho para solda, álcool, algodão e outros.

Para as despesas operacionais, devem-se considerar, além dos valores relativos aos salários dos funcionários da área administrativa e financeira, pois os trabalhos desenvolvidos por eles não requerem o manuseio dos aparelhos, os demais gastos necessários para a manutenção da atividade da empresa.

Para o cálculo do coeficiente de participação dos custos indiretos e despesas operacionais no preço do serviço, deve-se eleger um direcionador de custos que indique a forma de distribuí-los aos aparelhos consertados. Assim, em vista da relevância da mão-de-obra nesse caso, o valor de mão-de-obra direta e o número de horas despendidas no conserto indicam que o direcionador de custos adequado é o valor da mão-de-obra direta.

Após a apuração do custo homem-hora de mão-de-obra direta, deve-se calcular o custo do serviço por homem-hora. A distinção entre ambos consiste no fato de que, naquele, apura-se o valor do custo horário da mão-de-obra de cada técnico, considerando-se, apenas, os valores relativos à mão-de-obra direta, enquanto, neste, apura-se o valor do custo horário da mão-de-obra de cada técnico, considerando-se os valores relativos à mão-de-obra direta acrescidos dos valores dos custos indiretos e das despesas operacionais.

A fixação da receita bruta de serviços deve contemplar o valor do custo dos serviços prestados mais uma parcela das despesas operacionais e uma parcela de margem de lucro

Após a previsão da receita de serviços total, a previsão do volume de serviços deve ser feita separando-se o quanto é correspondente aos serviços dentro da garantia e quanto é fora da garantia. Tendo-se a previsão da receita de serviços total e a previsão da receita de serviços dentro da garantia, pode-se efetuar a previsão da receita de serviços fora da garantia que é obtida pela diferença entre a receita com serviços total menos a receita com serviços dentro da garantia.

Por fim, o preço dos serviços de consertos efetuados fora do período de garantia, por técnico, e por hora é obtido pela divisão da receita de serviços fora da garantia pelas horas efetivamente trabalhadas pelos técnicos de cada seção.

## **6. Considerações Finais**

Este estudo objetivou verificar as condições sob as quais as oficinas autorizadas de conserto de equipamentos de áudio e vídeo formam o preço dos seus serviços.

Baseado na amostra composta por 16 empresas desse ramo de atividade, pôde-se verificar que, nessas empresas, não se adota um critério formal e uniforme para o cálculo do preço do serviço, muito embora os gestores consultados tenham afirmado, em sua maioria, adotar algum critério.

A análise das respostas permitiu verificar que os critérios mencionados pelos gestores, embora alguns deles sejam mencionados na literatura, não foram considerados os mais adequados, tendo em vista as características dessa atividade e a premissa adotada para o que se considera um critério formal e consistente para a formação do preço de serviço.

Em vista disso, sugeriu-se uma proposta que contempla uma seqüência de procedimentos para a apuração do preço do serviço por homem-hora, observando-se que outros fatores que influem na formação do preço devem ser levados em consideração.

Com a metodologia apresentada espera-se contribuir para a gestão eficiente dessas empresas que são caracterizadas por serem microempresas ou empresas de pequeno porte. Muito embora Nagle e Holden (1994) afirmem que a formação de preço é uma arte que depende de um bom julgamento, assim como de um cálculo preciso, entende-se que o fato de depender de julgamento não é uma justificativa para formar preços com base em palpites ou intuição. Um bom julgamento requer conhecimento do assunto e a continuidade de um negócio depende de critérios consistentemente formalizados e de controles adequados, além de uma gestão competente.

## Referências

- ALBRECHT, Karl. (1998) - *Revolução nos serviços : como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes..* Pioneira. 5ª Edição. São Paulo.
- BARDIN, Laurence. (1977) - *Análise de conteúdo*. Edições 70. Lisboa .
- BERNARDI, Luiz Antonio. (1996) - *Política e formação de preços : uma abordagem competitiva sistêmica e integrada*. Atlas. São Paulo.
- EDVINSSON, L. MALONE, M. S. (1998)- *Capital Intelectual* . Makron Books. São Paulo.
- FAVA, Ivete. (1989) - *O custo de reposição para fixação de preço de venda : algumas análises em situação de inflação e em função do fluxo financeiro*. Dissertação (Mestre em Contabilidade) – Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo.
- GONÇALVES, João Batista. (1987) - *Determinação de preços de venda : uma abordagem prática*. Dissertação (Mestre em Administração) – Faculdade de Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo.
- GONÇALVES, Karen P. (1998) - *Services marketing : a strategic approach*. Prentice Hall. New York.
- GODOY, Arilda Schmidt. (1995) - Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV*.. Vol.35, n.2, p. 57-63.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David, P. (1997) - *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Campus. Rio de Janeiro.
- LERE John C. (1974) - *Formação de preços : técnicas e práticas*. Livros Técnicos e Científicos. Rio de Janeiro.
- LIVESEY, F. (1978) - *Formação de preço*. Saraiva. São Paulo.
- MARION, José Carlos. (1998) - *Contabilidade empresarial*. Atlas. 7ª Edição. São Paulo.
- NAGLE, Thomas T.; HOLDEN, Reed K. (1994) - *The strategy and tactics of pricing: a guide to profitable decision making*. Prentice Hall. New Jersey.
- PEREIRA, Nelson Tadeu Pasotti; VASCONCELOS, Fernando César de. (1995) - *A revolução nos serviços*. Livre Mercado. São Paulo.
- VIEIRA, Dorival Teixeira. (1968) - *Formação de preços para administradores de empresas*. Pioneira. São Paulo.