

A IMPORTÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS DE PREÇOS EM AGÊNCIAS DE PROPAGANDA DE PEQUENO PORTE FACE AO SEU DIFERENCIAL COMPETITIVO

Alessandra Pinto Nora¹

Resumo: Este artigo avalia a importância da definição de uma estratégia de preços para agências de pequeno porte que visam buscar um diferencial competitivo. Para servir de auxílio a questões estratégicas para definições de preços, caracterizou-se por uma revisão das estratégias competitivas adaptadas aos serviços das agências, face ao grande número destas que não possuem administradores qualificados para sua sustentação. Também foram descritas estas considerações para facilitar aos novos pesquisadores e empreendedores da área a definirem, com mais segurança, as estratégias de preço a serem adotadas pela organização considerando a ótica de seus clientes. Com isso abriu-se a perspectiva de um tratamento textual e discursivo na precificação de seus serviços, com importantes implicações para a continuidade destas empresas no mercado competitivo.

Palavras-chave: Estratégias de Preço. Agências de Propaganda. Competitividade. Diferenciação. Custo.

Abstract: This article analyzed the importance of the definition of a strategy of prices for small advertising ages that long for a differential competitive. In sight to the great number of agencies that do not nave qualified administrators for help in clarify the strategical questions for prices definitions, it was characterized for a revision the competiitíve strategies adapted to the agencies services and nave been described these consideraíions to help the new researchers and entrepreneurs to define with more security the price strategies to beadoptedfortheorganization considering its customers views. Whith this, its was opened a literal and discursive treatment about the pricing of this services confides perspective, with important implications for the continuity of these companies in the competitive market.

Key words: Strategy of Prices. Advertising Ages. Competitiveness. Costs.

1 Publicitária, Professora do curso de Publicidade e Propaganda da Universidade de Caxias do Sul, Pós-graduada em Marketing de Serviços da Faculdade da Serra Gaúcha e diretora da Fattore Comunicação Integrada, ale@fattore.com.br.

1 INTRODUÇÃO

Numa economia global cada vez mais integrada, a competitividade das empresas tem sido cada vez mais acirrada. Além da qualidade do produto já intrínseco na maioria das empresas, vários estudos estão sendo realizados para identificar os fatores que influenciam na diferenciação de mercado (KOTLER, 1998).

Entre as atividades empresariais clássicas, produção e comercialização, os serviços vêm, continuamente, ascendendo no *ranking* de ocupações e participação na economia de maneira expressiva. Tratado como setor terciário, suas atividades desenvolvem-se especificamente como planejamento, administração, sistemas, instalação, computação, ensino e várias outras, enfim, atividades de apoio e prestação de serviços, oriundas da tendência atual de terceirização das atividades, como forma de redução de custos pelas empresas. Em um mundo em que os clientes tomam produtos perfeitos por algo líquido e certo, o serviço é o principal diferenciador entre concorrentes, em qualquer setor (BERRY, 2001). Isso decorre porque existe um crescimento de demanda para serviços, com destaque nas áreas de alto grau de conhecimento tecnológico, de baixa produtividade e mão-de-obra intensiva, como informática, assessoramento, projetos, consertos, viagens, comunicação, educação, entretenimento e outros (BERNARDI, 1998).

Na área de comunicação, é comum ver-se jovens graduados na área de comunicação, seja em Relações Públicas, Publicidade e Propaganda ou Jornalismo, se lançarem no mercado de empreendedores com novas empresas em suas áreas. Observa-se, na maioria destes casos, esse ímpeto de empreendedorismo está baseado numa forma alternativa de sustentabilidade destes profissionais. Empresas com um elevado componente de mão-de-obra em seus serviços constituem um excelente modelo de sustentabilidade do sucesso em serviços (BERRY 2001). Porém, qualquer empresa sem os devidos alicerces no conhecimento administrativo financeiro, análise de custos e estratégias de preços, necessários para o planejamento organizacional, correm sérios riscos de estabilidade. E as de comunicação se encontram nesta situação.

Analisando o mercado do Estado do Rio Grande do Sul, segundo o Sindicato das Agências de Propaganda do RS (SAPERGS, 2007), existem 1500 empresas registradas na junta comercial. Porém, somente 244 destas agências de propaganda possuem qualidade para atuação, segundo o CENP - Conselho Executivo de Normas Padrão (2007). A grande maioria, está enquadrada no grupo 6 e 7 do Conselho, que se caracterizam como o grupo de agências que possuem uma receita bruta de até 500 mil reais por ano. Isso já indica que são empresas de pequeno porte, quando comparadas às agências de grupo 1 que faturam acima de 50 milhões ao ano (CENR 2007). Também pode ser consequência de um grande número de empresas com poucos recursos financeiros para atuar profissionalmente neste ramo e o que faz com que se acredite que faltam

condições estruturais para execução destes serviços específicos, e que há grande probabilidade de também faltarem condições administrativas para sobreviverem a este mercado competitivo de agências de propaganda.

Baseado neste cenário, este artigo propõe fazer uma análise na importância da gestão estratégica de preços para pequenas empresas prestadoras de serviços de publicidade e propaganda. Através de pesquisa bibliográfica e entrevista com especialista em gestão de agências, foram avaliados fatores como os custos diferenciados dessas empresas bem como o valor dos serviços desenvolvidos, a fim de identificar qual seria a melhor estratégia de preços com características decisivas para a saúde financeira destas agências. Dessa forma, os novos empreendedores da área poderão antecipadamente analisar e planejar sua política de preços e o posicionamento que sua empresa vai buscar no mercado para poder focar seu trabalho em áreas adequadas aos seus objetivos profissionais.

2 A OPERACIONALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE UMA AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO

Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. Também são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no - ou em nome do - destinatário do serviço (LOVELOCK, 2002).

As atividades de prestação de serviços diferenciam-se das produtoras e mercantis pelo aspecto da intangibilidade do "produto". As mesmas são mais freqüentemente medidas em seu desempenho, por aspectos subjetivos e expectativas de *performance*, do que propriamente por aspectos objetivos mais encontradas em produtos associados a indústria e o comércio. É crescente o nível de exigência dos clientes que buscam serviços de qualidade, soluções de problemas, rapidez e preços atrativos. Para atender essa demanda, percebe-se a necessidade das empresas de serviços terem um conhecimento adequado de administração financeira para controle apurado de seus custos e estratégias de preços bem definidas. Isso por que, uma empresa de serviços bem-sucedida deve trabalhar com maior ênfase nos aspectos subjetivos, como imagem, pontualidade, design, entre outros, de forma a tornar concreto o resultado de um produto intangível e os aspectos subjetivos da avaliação da empresa (WHITELEY, 1999).

Devido a estes fatores, as atividades de serviços estão geralmente aplicadas diretamente a mão-de-obra, algumas com mais intensidade do que outras que aplicam outros recursos, mas que se diferenciam principalmente no

cálculo de impostos, formulação de preços e especialização. Especificamente no trato de agências de propaganda, referem-se a um serviço de características muito específicas, próprias e personalizadas. A agência de propaganda é uma organização especializada na arte e técnica de propaganda que se estrutura especialmente para esse fim, aglutinando profissionais especializados de diversas áreas, acumulando experiências (SAMPAIO, 1999).

As agências também são consideradas pelos seus clientes como "especialistas externos" assim como advogados, consultores financeiros, consultores administrativos, etc., trazendo conhecimento, experiências e habilidades que as empresas não possuem em seu quadro pessoal (SHIMR 2002). Isso não impede que os clientes contratem pessoal qualificado e absorva estas despesas administrativas para manter algumas operações em propaganda e marketing. Mas este tipo de situação somente é lucrativa para o cliente caso ele tenha uma demanda muito grande de materiais rotineiros, como folhetos de ofertas por exemplo. Mas a independência com relação aos clientes é necessária para que o ponto de vista expresso pela agência não seja influenciado por considerações ou pressões de ordem internas. Ela o é, igualmente, para que seja possível beneficiar, com a experiência que tenha adquirido, outras áreas de atividade (LEDUC, 1980). Sob essas condições, a maioria das empresas prefere usar os serviços de agência de propaganda.

Sendo as agências de pequeno porte como objeto deste estudo, faz-se necessária a diferenciação de dois estilos de agências que, mesmo sendo de porte similar, apresentam características bem distintas e geralmente se distinguem da seguinte forma (BENITES, 2007):

- Empresas em torno de 10 funcionários: desenvolvem um serviço completo de criação para propaganda, pesquisa, planejamento de mídia, marketing de relacionamento, uma variedade de serviços no composto de marketing a muitas vezes até assessoria de imprensa. Estas agências tem por característica pelo menos um profissional para cada área em que atua que trabalham de forma integrada para seus clientes. Apresentam um leque extenso de serviços a seus clientes demandando de muitas horas de trabalho, não só na produção como em tempo de pesquisa e planejamento. Desenvolvem seu trabalho em parceria com as necessidades dos seus clientes e as soluções que ela encontra de marketing a serem desenvolvidas. Algumas agências buscam oferecer a seus clientes toda a gama de serviços do composto do marketing e acabam por absorver custos altos de mão de obra especializada e infra-estrutura. Notadamente se caracterizam por terem mais tempo de experiência no mercado e mais conhecimento técnico.

- Empresas em torno de 3 funcionários: limitam seus serviços a criações para propaganda e compra de mídia. Normalmente estas poucas pessoas do quadro funcional da agência, acumulam funções e acabam tendo um conhecimento bom de criação e atendimentos, porém mediano em áreas como redação, mídia e planejamento. Desenvolvem seu trabalho geralmente orientadas pelo cliente, apresentam uma infra-estrutura pequena e baixos custos

fixos. Normalmente são empresas novas no mercado, em fase de crescimento estrutural e de conhecimento.

O que ocorre atualmente no mercado, é que essa é a diferença de experiência e conhecimentos que as agências apresentam, mesmo sendo ambas de pequeno porte, muitas vezes não é percebida pelos clientes. A consequência disso é que em muitos casos, estes dois perfis de agências acabam competindo pelo mesmo cliente, o que acaba gerando uma disputa incoerente. Esse fato não caracteriza se o posicionamento de uma outra agência está adequado ou não, mas sim, que elas tem de rever suas estratégias para ver se estão buscando seu cliente certo. E como neste caso o preços dos serviços dessas agências está diretamente influenciado pelos seus custos, tem-se a necessidade de estudar quais as estratégias de preços que podem ser adequadas a cada agência (BENITES, 2007).

Mesmo esses dois perfis de agências de propaganda tem uma característica comum do setor: grande custo de mão-de-obra e serviços intangíveis. Diferente dos setores de manufatura onde o custo fixo das empresas gira em torno de 15% a 20%, nas agências este índice cresce para 60% (BARBIERI, 2006). Este índice é bastante alarmante quando não se tem um controle de custos adequados e uma estratégia de preços bem definida. É mais difícil colocar preço em desempenhos intangíveis do que em bens, porque é mais difícil calcular os custos financeiros envolvidos em atender um cliente do que identificar os custos de mão-de-obra, matérias-primas, tempo de máquina, armazenamento e remessa associados à produção de um bem físico. A variação dos insumos e produtos significa que as unidades de serviço podem não custar o mesmo para serem produzidas, e tampouco podem ser de igual valor para os clientes, podendo variar entre a maior ou menor qualidade (BROOKS, 2005).

Para desafiar ainda mais a situação, nem sempre é fácil definir uma unidade de serviço, o que suscita questões sobre qual deve ser a base para precificar os serviços avaliando a qualidade das agências de pequeno porte. A falta de vagas no mercado publicitário e o crescente número de formandos em Publicidade e Propaganda que tem gerado um crescimento de aventureiros que focam em suas empresas características criativas, entretanto pobres em estratégias e leigas em administração financeira. Além disso, ainda é crescente o aumento de agenciadores no mercado, incentivados pela necessidade de venda de anúncios por parte dos veículos de comunicação, acelerando uma cega guerra de preços e destruição mútua o que indicam falta de estratégia, em vez de boa estratégia (KOTLER, 2003).

Estes fatores auxiliam na distorção da percepção de valor de uma campanha bem planejada por parte dos clientes. Por isso, muitas vezes optam em contratar preço baixo com mão de obra desqualificada.

3 O MERCADO PUBLICITÁRIO E SUAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Uma agência precisa habilidade extraordinária para conquistar contas quando as vendas de todos estão explodindo; mas quando a economia é atacada por uma recessão, os "velhos fósseis" ficam paralisados, e novas agências vigorosas saltam para a frente (OGILVY, 2001}. Essa concorrência acirrada e a desinformação do mercado, tanto por parte dos clientes quanto por partes de algumas agências iniciantes ou profissionais específicos de vendas, faz-se com que seja necessário uma busca por solidez e profissionalismo por aquelas que se apresentam alguma estratégia competitiva de mercado.

Num sentido mais amplo, encontram-se três estratégias genéricas, que podem ser usadas tanto de forma isolada como combinadas para criar um posicionamento defensável a longo prazo (PORTER, 2004). Serão apresentadas essas estratégias e perfil de trabalho das agências neste contexto.

3.1 Estratégia de liderança no custo total

Adotada a partir dos anos 70 principalmente no setor de manufaturas, essa estratégia exige um controle rígido do custo e despesas gerais, a não permissão de contas adicionais pelos clientes e a minimização dos custo nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, assistência, força de vendas, publicidade. etc (PORTER, 2004). Esse cenário dificulta que as agências, em sua maioria, busquem uma liderança estratégica baseada em custo total, embora seja fundamental realizar um planejamento financeiro adequado que equilibre os investimentos necessários com os preços praticados. Mas a característica subjetiva dos serviços das agências faz com que se invista um tempo e um conhecimento administrativo específico para este tipo de estratégia que normalmente não é encontrado em agências de pequeno porte. Sem contar que a qualidade dos seus serviços está diretamente ligada na área de pesquisa, o que a falta dela, acarretaria em desqualificação da empresa (BENITES, 2007).

Alguns clientes que possuem esse tipo de estratégia competitiva até buscam agências com essas mesmas características de baixo custo, pensando em estar atingindo seus objetivos. Mas acabam ficando muito vulneráveis a infidelidade de seu próprio público alvo.

Colocar em prática a estratégia de baixo custo pode exigir altos investimentos de capital em equipamento atualizado o que pode significar prejuízos iniciais para consolidar-se no mercado (PORTER, 2004).

3.2 Estratégia da diferenciação

A estratégia da diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos clientes com relação à marca ou serviço prestado e também à conseqüente menor sensibilidade ao preço.

A diferenciação iam bem aumenta as margens, o que afasta a necessidade de uma posição de baixo custo, embora não permita que as agências ignorem os custos (PORTER, 2004). Entretanto, buscar a diferenciação torna praticamente impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado. De forma geral, requer um sentimento de exclusividade desde o atendimento até a personalização das peças o que é incompatível com a alta parcela de mercado.

Para criar a diferenciação é necessário investir em pesquisa extensiva a projetos, produtos, materiais de alta qualidade e constante contato com o cliente o que implica em uma escolha com a posição de custo (PORTER, 2004). Para o pleno sucesso da diferenciação, a composição de relatórios e ferramentas de controle são imprescindíveis para tangibilizar o serviço prestado tornando-o perceptível aos olhos do cliente.

As agências que conseguem forjar um modelo de negócio diferenciado ou exclusivo conseguem praticar preços mais altos, enquanto seus concorrentes se parecem cada vez mais uns com os outros e são forçados a competir com base no preço. Encontrar um diferencial permite as agências evitarem a carnificina, seguindo um ritmo único por um determinado período (KOTLER, 2003).

3.3 Estratégia do enfoque

Uma outra estratégia adotada por algumas agências é embasada na estratégia do enfoque, onde a agência especializa-se em atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão atuando de forma mais abrangente (BENITES, 2007). Conseqüentemente, a agência atinge a diferenciação por satisfazer melhor às necessidades de seu alvo particular, ou por ter custos mais baixos na obtenção desse alvo, ou ambos.

Algumas agências encontraram esta especialização na confecção de catálogos industriais, outras em catálogos de moda. Atualmente observa-se um tendência de especialização em editoração gráfica e produções em 3D. Tanto que em mercados maiores, ocorre de algumas agências terceirizarem seus serviços com seus concorrentes especializados.

A adoção da estratégia do enfoque envolve necessariamente uma escolha entre a rentabilidade e o volume de vendas (PORTER, 2004), o que nem sempre é viável em mercados pequenos devido a demanda dos serviços e a cultura local. Embora a adoção de uma estratégia bem clara seja determinante para a continuidade e o crescimento das agências de pequeno porte, vale destacar que a composição dos preços é determinante para o êxito estratégico.

3.4 Avaliando as estratégias de preços nas agências de pequeno porte

Quando se fala em serviços profissionais, a avaliação das estratégias de preços é bastante diferente de produtos industrializados e tangíveis (KOTLER, 2002). A intangibilidade dos serviços de uma agência tem pontos a serem analisados com grande cautela.

Isso se dá porque tecnicamente toda organização precisa que algum tipo de comunicação de marketing que pode ser oferecido por uma agência. A disponibilidade destes serviços nas agências dependem de uma série de fatores, incluindo o tamanho da agência, número de funcionários, quantidade de serviços prestados dentro do marketing e sua organização estrutural. Quanto mais envolvida nas decisões estratégicas de marketing de seu cliente, mais pessoas envolvidas em todo o processo essa agência vai ter, do início do atendimento, até a execução da campanha (BELCH& BELCH, 1995).

Antes de se detalhar as estratégias de preços, é importante salientar que existem três diferenças principais na maneira pela qual os clientes avaliam os preços dos serviços (KOTLER, 2002): (1) os clientes normalmente dispõem de referências limitadas ou incorretas sobre preços dos serviços; (2) o valor monetário não constitui o único fator relevante para os clientes que compram serviços e (3) muitas vezes os preços sinalizam a qualidade dos serviços prestados. Baseado nessa última observação, faz-se adequado analisar as formas tradicionais de estratégias de preços para serviços profissionais, baseados na opinião de Kotler (2002) com sustentação de outros autores, e como as mesmas se comportam neste mercado publicitário de agências de pequeno porte especificamente.

A maioria dos trabalhos das agências tem preços específicos e deveriam ser orientados pela Tabela de Preços Mínimos emitidas pelos Sindicatos das Agências de Propaganda estaduais, filiados à FENAPRO - Federação Nacional de Agências de Propaganda, entidade máxima do setor (DE FELIPPE, 1995). Mas, uma vez que preços sinalizam qualidade nestes serviços, é fundamental que se analise qual o foco que a agência quer dar para seu trabalho, identificando qual a estratégia de preço a ser atingida e para qual mercado ela busca vender seus serviços.

A maioria das empresas utilizam um dos três métodos básicos de cálculo de seus preços, apresentados a seguir para escolher um valor específico de honorários (KOTLER, 2002): (1) método com base nos custos, (2) métodos com base na concorrência e (3) método com base na demanda.

3.4.1 Método com base nos custos

Uma distinção muito importante entre os bens e os serviços é que muitos serviços possuem um coeficiente muito mais alto de custos fixos em relação aos

custos variáveis do que o encontrado nas empresas de bens manufaturados (BERNARDI, 1998). As empresas de serviços, em sua maioria, possuem elevados custos fixos incluem os custos com uma instalação física dispendiosa (hotel, hospital, faculdade ou teatro), uma frota de veículos (companhias aéreas, empresas de ônibus ou caminhões), ou uma rede (companhia de telecomunicações, provedor de acesso a internet), mas seus custos variáveis para o atendimento de um cliente extra pode ser mínimo. Nessas condições, os gerentes podem achar que dispõem de enorme flexibilidade na fixação de preços e ficam tentados a estipular preços muito baixos para realizarem uma venda extra. Entretanto, pode não haver lucro no final do ano a menos que todos os custos fixos tiverem sido recuperados. Muitas empresas de serviços foram a falência por ignorarem esse fato (KOTLER, 2002).

A personalização do trabalho da agência para cada cliente já é o primeiro ponto a ser avaliado nos custos das agências: a assertividade no sentido mercadológico onde se busca entender as necessidades do cliente e acertar na solução (CABRAL, 1986). Normalmente existem dois tipos de clientes no mercado mesmo que ele, o anunciante, deva estar presente em todas as discussões e ter contato ativo com os elementos que vão organizar seu código de comunicação com o mercado (CABRAL, 1986): aqueles que não sabem especificar tecnicamente e aqueles que especificam tecnicamente o que necessitam.

No primeiro caso, cabe a agência um trabalho bem maior para que seja assertiva em seu trabalho. Através de um serviço de assessoria, a agência tem que identificar a natureza do problema, a necessidade que ele está gerando, identificar uma alternativa de solução da forma mais econômica e com maior qualidade possível. Caso não invista nestas horas de pesquisa, corre o risco de não responder as expectativas do cliente e ter de refazer seu trabalho, o que demandará de mais custo de mão-de-obra. Através desta situação, pode-se analisar uma grande necessidade de estipulação de horas de trabalho para cada cliente a partir de suas características como uma forma de formatação de custos.

No segundo caso, aqueles clientes que especificam tecnicamente suas necessidades, já possuem um trabalho de análise e identificação de seus problemas, possibilitando a agências a partir seu trabalho de um estágio mais avançado. Dessa forma, o tempo perdido no exemplo anterior, neste caso é dedicado para novas pesquisa e idéias, que poderão servir como diferencial na assessoria da agência, em menor quantidade de horas porém de uma forma mais qualitativa.

A determinação de horas por cliente é mais encontrada nos métodos que partem dos custos porque tendem a ser usados pelas empresas que tem como objetivo a satisfação de suas necessidades financeiras básicas. Através dele, a empresa calcula quanto custa proporcionar um determinado volume de serviço e, em seguida, estabelece honorários que garantam o ressarcimento dos custos e um nível de lucro desejado (KOTLER, 2002). Os clientes de serviços que

são estritamente compradores que se baseiam em preços, não são candidatos a estabelecer uma relação de marketing com suas agências. São clientes que barganham, buscando continuamente a menor oferta de preços (BERRY, 2001).

Por tanto, para se trabalhar nessa estratégia de preços baseada nos custos da agência deve contar com um cuidado extremo no levantamento destes valores. Por estar se tratando de agências de pequeno porte, estas normalmente são fundadas por profissionais na área de comunicação e não por administradores, conforme colocado anteriormente. Normalmente, o conhecimento administrativo financeiro destes profissionais é mínimo. Segundo dados apresentados pelo CENP (2007), das agências do grupo 7, de pequeno porte, somente 10% possuem conhecimento básico para tratar do gerenciamento administrativo destas empresas, podendo avaliar com cautela todas as implicações de custos de uma agência e estabelecer com segurança sua estratégia de preço baseada no custo. É normal que sem conhecimento, elas se baseiem em levantamento dos custos fixos, como aluguéis, depreciação de equipamentos, mão de obra, etc., somados aos variáveis como impostos e somem tudo isso a lucratividade desejada. Porém no universo da publicidade muito intangível e com elevado índice de mão de obra, é importante a agência, mesmo com pouco conhecimento administrativo, saiba da importância de se aplicar ao cálculo destes custos uma margem de segurança.

Margem de segurança é o excedente das vendas da empresa sobre as vendas que representam o ponto de equilíbrio, faturamento mínimo para se cumprir com todas as despesas sem lucro algum. É um percentual a mais que se coloca no cálculo do custo do serviço para que se possa suprir alguns custos de serviços incorridos pelos clientes (BORNIA, 2002). Estes custos financeiros dificilmente podem ser previstos com exatidão na hora de um orçamento. Como citado anteriormente, alguns clientes não tem exatidão dos seus objetivos de marketing ou não sabem expressá-los, gerando falta de assertividade das agências e retrabalho. Outra contribuição que a margem de segurança pode dar, quando existem perdas e desperdícios na agência, que muitas vezes não são somente financeiras, como reimprimir um material que saiu com um erro de redação por exemplo, mas também no gasto a mais do que o previsto de tempo de uma mão-de-obra especializada e normalmente de custo elevado para a agência.

Pode-se apresentar como exemplo, um atendimento de um determinado cliente, que o visita duas vezes por semana. Entende-se por atendimento ao cliente o período entre o recebimento do pedido e sua entrega (CHING, 2001). Para isso, um profissional da agência precisa estar perto do cliente, entender suas necessidades logo no início e passar essas informações para o início do serviço a ser prestado ajudam muito o desempenho nesta área. As horas destas visitas estão calculadas devem ter um custo previsto. Porém neste caso, pode haver um custo decorrente do cliente, caso o mesmo demore cerca de trinta minutos para atendê-lo toda vez que chega em sua empresa. Isso vai ocasionar um gasto mensal de 4 horas a mais deste profissional que não eram previstas

e poderiam estar sendo utilizadas para outros clientes. Despesas eventuais também são necessárias como incluir uma viagem mais até o estabelecimento do cliente, estacionamento, serviços de facilitação como refeições e babás, somados ao custo do serviço em si, que são chamados de custos financeiros dos serviços (LOVELOCK, 2002).

A não previsão de todos estes custos no orçamento da agência, poderá servir como fator relevante no diferencial competitivo. Normalmente, quando o cliente escolhe uma empresa com essas características e conseqüentemente com preço mais baixo acaba ocasionando para si mesmo uma grande insatisfação, pois a agência não conseguirá atendê-lo de forma eficiente. Também pelo ponto de vista da agência está terá sua margem de lucro reduzida e muitas vezes inexistente, comprometendo sua sustentabilidade no mercado. Ela, não tendo controle sobre a causa dessa situação, tende a buscar novos clientes para suprir suas necessidades financeiras e dividindo seu tempo e profissionais e, seguramente, comprometendo a qualidade de seus serviços. Cabe destacar que quanto mais claros forem os objetivos almejados, mais fácil será a determinação do preço (KOTLER e ARMSTRONG, 2003), principalmente quando existe a necessidade de cálculo do custo.

Ainda dentro dessa estratégia de preços baseada nos custos, deve-se destacar a diferença entre o preço do serviço calculado nessa estratégia e o valor do serviço. Preço é preço, valor é toda a experiência. As empresas que sacrificam a experiência satisfatória dos clientes por custos inferiores para apoiar os preços menores podem reduzir o valor para os clientes em vez de aumentá-los (BERRY, 2001). Uma agência com experiência muito maior que suas concorrentes, poderá utilizar de seu conhecimento para se valorizar perante ao cliente e evidenciar seus valores, e não preços, maiores do que as outras agências, pois conseqüentemente, realizariam seus serviços em menos tempo que as concorrentes.

Avaliando todas estas variáveis do cálculo do preço das agências, a abordagem com base nos custos utilizada com mais freqüência no caso destes serviços profissionais é a que remunera pelos serviços prestados (KOTLER, 2002). Ainda há quem trabalhe baseado na tabela de preços de serviços de seu sindicato estadual, sem contar o tempo exigido para a sua execução. Mas como estas tabelas, no trato com agências de pequeno porte, fica acima da realidade do mercado, o ideal é que se busque o cálculo baseado nas horas. Esse método oferece um certo controle aos clientes e permite um sistema interno de controle de orçamentos para a agência.

3.4.2 Método com base na concorrência

Quando uma empresa estabelece seus valores principalmente levando em conta os que são cobrados pela concorrência, sua política de preços tem como base a concorrência (KOTLER, 2002). Este tipo de situação ocorre muito

nas empresas que não possuem gestão de custos. Na incerteza de saberem ponderar a exatidão dos seus custos conforme apresentados no item anterior, se baseiam nos preços da concorrência para estabelecer seu preço. A dificuldade de saber como os compradores e os concorrentes reagirão a preços diferenciados também constitui uma razão para usar este método de determinação de preços, até que a empresa se estabeleça no mercado e possa sentir seu retorno. Sempre que for difícil calcular os custos, acredita-se que o preço padrão do setor representa o bom senso coletivo daquele ramo de atividade em relação a lucratividade a ser retornada.

A vantagem da equiparação de preços, é que o cliente não se deterá em comparar os preços por serem os mesmos, mas sim nos diferenciais de cada empresa, onde poderá contar, a marca, a experiência, outros clientes, serviços adicionais e acessibilidade. Esta estratégia de preços somente será bem sucedida se agência tiver certeza sobre os honorários cobrados pelos concorrentes, certeza se estes tem um controle de custos em suas organizações com uma rentabilidade definida e se os clientes estiverem atentos a reagirem às diferenças entre os preços dos concorrentes (BROOKS, 2005).

Mas esta equiparação de preços, podem ocorrer alguns problemas. Especificamente na área de serviços de agências de pequeno porte, deve se ter a preocupação na análise da concorrência a ser buscada a referência de preços. Como este tipo de serviço está baseado principalmente na qualidade e conhecimento das pessoas, deve-se observar as concorrentes que mais se pareçam com a agência em questão. Os serviços são por natureza heterogêneos, dificultando a determinação por base na concorrência. As diferentes agências podem utilizar processos distintos o que dificulta as comparações, pois processos diferentes, podem resultar em custos operacionais diferentes. Algumas agências muito pequenas acabam diminuindo seu preço para que possa se tornar competitivas e mais atraentes comparadas a concorrência de porte um pouco superior. Porém talvez elas não tenham alguns ganhos que as agências um pouco maiores possam via a ter pelo seu volume de trabalho e reduzem suas margens de lucro (BENITES, 2007).

Durante os surtos de crescimento econômico, onde os clientes estão mais seguros em investir nos serviços de agências, as concorrentes sentem-se contentes em podem acompanhar o valor das agências de preços mais elevados. Durante uma baixa na economia, porém, os clientes tornam-se mais focados em preços e as agências tem que se adequar para acabar com a capacidade produtiva excedente e rapidamente podem baixar seus preços entrando numa guerra predatória entre ela e seus concorrentes onde todas podem ter conseqüências financeiras sérias se alongarem a situação por muito tempo (LOVELOCK, 2002).

3.4.3 Método com base na demanda

Também conhecida como método com base no comportamento do cliente ou com base no valor (LOVELOCK, 2002) é uma abordagem um pouco diferente das duas apresentadas anteriormente que partem dos custos e da concorrência que giram em torno da agência. Nenhuma dessas abordagens levam em conta que os clientes talvez não disponham de referência de preços das agências, que sejam sensíveis a fatores não monetários e, quem sabe, avaliem a agência pela qualidade de seus serviços segundo o preço. Na propaganda, as agências se esmeram em mostrar seus diferenciais que agregam valor aos seus serviços para poderem cobrar um preço mais alto. Para tal, faz-se necessário que a agência tenha noção do que o cliente perceberá como valor agregado a ele. Em outras palavras, os clientes levarão em conta o quanto eles estão dispostos a pagar pelos serviços prestados.

Essa estratégia de precificação, em outros setores já foi chamada de melhor custo x benefício. A base sobre a qual é constituída a relação preço-valor na mente dos clientes pode ser expressa pela equação: $\text{valor} = \text{benefícios} - \text{custos}$ (KOTLER, 2002). Embora simples, esta fórmula pode trazer resultados expressivos. Num cliente de varejo, por exemplo, um dos benefícios mais importantes para ele contratar uma agência é a rapidez dos serviços. Para elaboração de campanhas promocionais, a agilidade da confecção das peças publicitárias é fundamental para que o cliente não perca a oportunidade de sair na frente se sua própria concorrência. Se uma agência de pequeno porte for tão ou mais ágil que uma de médio porte, tiver menores custos menores por ter uma infra-estrutura menor, poderá apresentar ao cliente uma melhor relação custo x benefício do que sua concorrente. Isso no caso do cliente estar buscando somente rapidez como diferencial. Por outro lado se, além de rapidez, ele também estiver buscando uma agência com experiência, atendimento exclusivo, mais segurança por contar com uma estrutura maior, por exemplo, ele vai preferir para um pouco mais para uma agência que, mesmo de pequeno porte, apresentar estes diferenciais (BROOKS, 2005).

O cliente tende a pagar mais por um benefício que resolva algum problema que ele enfrente. Por isso é adequado que a agência pesquise seus problemas para destacar seus benefícios na hora da escolha da agência. Não basta, porém, apenas identificar os problemas, é preciso compreender o quanto esses problemas estão custando aos clientes e quanto valeria, para eles tê-los solucionados. Em segundo lugar, é preciso determinar o que poderia fazer para incrementar ainda mais valor ao serviço. Além da rapidez, fatores como credibilidade, especialização, localização, criatividade podem ser vendidos na hora certa (BROOKS, 2005).

Essa estratégia também é bem quista quando o cliente está satisfeito com o trabalho da agência, pois ela tenta minimizar a sensação de risco intrínseca à compra de um serviço qualquer, como uma contratação baseada por resultados,

por exemplo, na eficiência da agência. Por outro lado um preço estabelecido por hora/homem de trabalho trará uma sensação de altíssimo risco ao contratante que não se sente capaz de estimar, antecipadamente, o custo total do serviço prestado (CORRÊA, 2002).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estratégia de preços para agências de pequeno porte passam a se tornar cada dia como fundamentais para o posicionamento e continuidade destas empresas no mercado publicitário. Através desta revisão bibliográfica, pode-se identificar quantos elas são fundamentais para a determinação dos diferenciais competitivos da empresa. A crescente concorrência que existe entre as empresas de pequeno porte, pode estar relacionada com a falta de clareza de suas estratégias de preço, o que ocasiona um certo desentendimento na hora da escolha da agência por parte do cliente.

Dentro da classe das agências de pequeno porte, tanto as empresas um pouco maiores, com cerca de 10 funcionários, quanto as menores que possuem média 3 pessoas, estão sujeitas à riscos financeiros por não identificarem a melhor maneira de trabalharem com seu preços e previamente seus custos também.

Porém, às vezes, o preço é utilizado como meio de comunicar a qualidade e o valor de um serviço quando clientes acham difícil avaliar de antemão o seu potencial. Na ausência de pistas tangíveis, os clientes podem associar preços mais altos aos níveis mais elevados de desempenho em importantes atributos do serviço. Isto porque culturalmente está entendido por motivos experimentais que o preço afeta a performance. Faz-se necessário destacar as experiências da agência para transformar preço em valor ao cliente. Reduzir preços pode resolver para o cliente, mas nem sempre para a agência, pelo contrário, pode estar criando um problema operacional e conseqüente perda desse cliente recém conquistado, caso a agência não consiga atender as suas expectativas.

Portanto, conclui-se que quando a agência definir sua estratégia de preço, baseada na estratégia competitiva que irá adotar. Se por exemplo uma agência pequena buscar seu diferencial competitivo através da liderança no custo total ela dificilmente poderá ampliar muito seu leque de serviços, mesmo que adote uma estratégia de precificação baseada na demanda.

Os estudos desse artigo demonstraram que o fator que será decisivo nessa combinação entre competitividade e preço será o próprio cliente. Para ingressar ou crescer num mercado tão competitivo e muitas vezes imaturo, a agência deve ter bem especificado o perfil de clientes que irá abordar. Conforme as características de cada um de produto ou serviço, estrutura e objetivos de marketing ele terá um necessidade diferente de agência. Provavelmente, tendem enquanto pequeno contratarem agências pequenas e quando grandes, agências

mais estruturadas. Por isso, essa definição prévia de perfil de cliente fará com que as agências não disputem contas incoerentes, que muitas vezes demandam um certo investimento de tempo e trabalho para este convencimento e no fim, acabam por não serem contratadas porque este cliente entende que não é o perfil de assessoria de comunicação que ele procura. Tal fato sugere que até o próprio cliente poderia ser mais explícito sobre suas necessidades na hora da concorrência entre as agências, o que seria muito bem recebido por elas.

Com uma estratégia de preços bem estabelecida, estas empresas de comunicação quando comparadas àquelas que adentram no mercado sem estes objetivos definidos, serão provavelmente muito mais assertivas do que as outras, ganhando tempo e dinheiro na busca pelos clientes que desejam seu perfil. Como o estudo apresentado relata a assertividade é fundamental para que se tenham os lucros desejados.

Mesmo que estas agências não possuam no seu quadro funcional administradores qualificados para cálculo dos seus custos, nada as impede de terceirizar este serviço com profissionais qualificados, sejam administradores, assessores ou contadores. O fato é que este estudo apresenta os riscos de sobrevivência pelo qual elas passam em não ter contabilizado todas as situações de custo que afetam em sua estratégia de preços.

Esta situação pode representar uma grande mudança de percepção de valor pelos seus clientes e quem sabe iniciar um processo de fidelização por simples satisfação de seus clientes. Agência poderá entregar aquilo que o cliente está comprando, nada menos que isso, pois terá seus preços de acordo com seu alto custo de mão-de-obra e a competitividade se dará pelo valores percebidos pelo cliente e não mais pura e somente pelo preço. Esta idéia sugere uma investigação mais detalhada e explorativa da percepção do cliente dos serviços da agência para trazer de encontro a estas observações.

Esta situação terá relevância para todo o setor de serviço, onde muitos casos se parecem com os de agências de propaganda. Sendo o serviço, um setor em constante crescimento, as portas para a competitividade estão mais abertas para aqueles que nelas adentrarem mais clientes do que encontrarão pela frente, estabelecendo a partir deste momento relações duradouras e lucrativas.

5 REFERENCIAS

BARBIERI, Januário. *Gestão de custos e estratégias de preços*. Disciplina de Pós-graduação em Marketing de Serviços. Faculdade da Serra Gaúcha. 29 de julho de 2006.

BELCH, George E.; BELCH, Michael. *Advertising and Promotion: an integrated marketing Communications perspective*. Internacional Edition USA: McGraw-Hill, 1995.

BENITES, Jorge. *Administrador de agência de propaganda*. 15 de março de

2007. Entrevista realizada para obtenção de informações de mercado regional de agências de pequeno porte. Entrevista concedida a Alessandra Pinto Nora.
- BERNARDI, Luiz Antônio. *Política e formação de preços: uma abordagem competitiva sistêmica e integrada*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERRY, Leonard L. *Descobrimo a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios..* Trad.: Bazán tecnologia e lingüística. Rio de Janeiro: QuaNtymark, 2001.
- BORNIA, Antônio Cezar. *Análise gerencial de custos em empresas modernas*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BROOKS, Ian. *Seu cliente pode pagar mais*. Trad.: Márcia Cláudia Alves. São Paulo: Fundamento, 2005.
- CABRAL, Plínio. *O outro lado do muro: propaganda para quem paga a conta*. São Paulo: Summus, 1986.
- CENR Conselho Executivo de Normas Padrão. Disponível em <<http://www.cenp.com.br/>> Acesso em 09 de março de 2007.
- CHING, Hong Yuh. *Gesfão baseada em custeio por atividades ABM - Activity Based Management*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CORRÊA, Henrique L. *Gesião de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas, 2002.
- DE FELIPPE Júnior, Bernardo. *Agências de propaganda: o que são e como utilizar*. Brasília: Ed.Sebrae, 1995.
- KOTLER, Philip. *Marketing de Serviços Profissionais*. Trad.: Eduardo Lasserre. São Paulo: Manole, 2002.
- _____. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5.ed. Trad.: Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. Trad.: Afonso Celso Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- _____; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 9^{ed}. Trad.: Ariete Simule Marques, Sabrina Cairo. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- LEDUC, Robert. *Propaganda: uma força a serviço da empresa*. Traduzido por Sílvia de Lima Bezerra Câmara. São Paulo: Atlas, 1980.
- LOVELOCK, Christopher. *Serviços: marketing e gestão*. Trad.: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.
- OGILVY, David. *Confissões de um publicitário*. Trad.: por Luiz Augusto Cama. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.
- PORTER, Michael F. *Estratégia competitiva: técnica para análise da indústria e da concorrência*. 2.ed. Trad.: Elisabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- SAMPAIO, Rafael. *Propaganda de A a Z: como usar propaganda para construir marcas e empresas de sucesso*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SAPERGS. Sindicato das agências de propaganda do RS. Disponível em <<http://www.sapergs.com.br/>> Acesso em 09 de março de 2007.
- SHIMR Terence A. *Propaganda e Promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing*. 5.ed. Trad.: Luciana de Oliveira Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- WHITELEY, Richard C. *A empresa totalmente voltada para o cliente*. Trad.: Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: _____, 1999.