
PROBLEMAS DO ESTABELECIMENTO DE PREÇOS COM BASE NOS CUSTOS

PROBLEMS OF A RIGID COST-BASED PRICING

Juliana Ventura Amaral

Professora Doutora no Programa de Mestrado

Profissional em Controladoria e Finanças da

Faculdade FIPECAFI

Endereço: Rua Maestro Cardim 1170, CEP 01323-

001, São Paulo, SP, Brasil

Telefone: (11) 2184-2000

E-mail: juliana.amaral@fipecafi.org

Recebido: 11/10/2020 Aprovado: 08/06/2021

Publicado: 30/08/2021

Reinaldo Guerreiro

Professor Titular da Universidade de São Paulo (USP)

Endereço: Avenida Professor Luciano Gualberto, 908,

CEP 05508-900, São Paulo, SP, Brasil

Telefone: (11) 3091-5820

E-mail: reiguerr@usp.br

RESUMO

Os custos, ainda que sejam imprescindíveis para o processo de estabelecimento dos preços, não devem defini-lo isoladamente, pois podem induzir à colocação de preços utópicos e impedir que as empresas aproveitem oportunidades. Nesse sentido, este trabalho teve o objetivo de investigar a relação entre a definição dos preços com embasamento único nos custos, sem incorporação do valor, e a existência de problemas no processo. Para tanto, realizou-se um levantamento que contou com 380 respostas de empresas industriais localizadas no Brasil. Os achados revelaram que os problemas mais intensos aparecem em empresas que tem uma baixa incorporação do valor nos preços e que, por outro lado, nas empresas em que a incorporação do valor é alta, há menos problemas. Em suma, concluiu-se que a consideração isolada dos custos traz inflexibilidade nos preços, desalinhamento aos objetivos, perda de oportunidades e desconsideração dos clientes.

Palavras-chave: Preços. Custos. Valor. Problemas.

ABSTRACT

Costs are essential for pricing; however, their isolated use may induce utopian prices and prevent companies from taking advantage of opportunities. In this sense, this work had the objective of investigating the relationship between a rigid cost-based pricing and problems in the process. For that, a survey was carried out and included 380 responses from industrial companies located in Brazil. Findings revealed that the most intense problems appear in companies that have a low incorporation of value in prices and, on the other hand, fewer problems appear in companies that have a high incorporation of value in prices. In sum, it was concluded that pricing rigidly on the basis of costs leads to inflexibility in prices and to misalignment of objectives, precludes firms from taking opportunities and ignores customer price sensitivity.

Keywords: *Prices. Cost. Value. Problems.*

1 INTRODUÇÃO

Diferentes abordagens são encontradas na literatura para explicação da definição dos preços (SANTOS, 1995). A abordagem da concorrência sugere que os preços sejam definidos e analisados com base no comportamento e nos preços dos concorrentes. A abordagem do valor recomenda que os preços espelhem o valor oferecido ao cliente. A abordagem de custos indica que os custos sejam a principal base para definição e para a análise dos preços.

Cada uma dessas abordagens (concorrência, valor e custos) tem uma literatura que é extensa, mas que tende a ser desconectada das demais abordagens. Skouras, Avlonitis e Indounas (2005) apoiam essa percepção ao concluírem que as orientações oferecidas pelas abordagens ainda são isoladas e que a execução de um trabalho convergente entre elas poderia melhorar o entendimento do assunto. Roll (2009) acrescenta que grande parte dos resultados das pesquisas sobre os preços é muito especializada, focada em conceitos individuais que nem sempre são consistentes com os demais conceitos. Segundo o autor, falta a articulação dos conceitos teóricos oriundos de cada ramo de conhecimento.

De acordo com Ingenbleek et al. (2003), as decisões de preços devem ser tomadas com base em informações oriundas de variadas abordagens. Por exemplo, uma empresa não deve decidir o preço de um produto somente com base no preço dos seus concorrentes, sem sequer analisar se esse preço viabiliza a cobertura dos seus custos. Da mesma forma, não é recomendável a uma empresa definir o preço de um produto somente com base nos custos, sem sequer avaliar se tal preço é consistente com o valor entregue para o cliente. Ou seja, na realidade existente, as empresas devem promover um uso balanceado das variadas abordagens e não consideram inadvertidamente somente um tipo de informação (SMITH; NAGLE, 1994).

Apesar disso, estudos de toda parte do mundo têm reportado que, na realidade, a ampla maioria das empresas define seus preços com base nos custos, ou melhor, com base na combinação dos custos apenas à margem de lucro. Dentre eles, destacam-se os amplamente citados Hall e Hitch (1939), Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985), Noble e Gruca (1999), Avlonitis e Indounas (2005) e Fabiani et al. (2005). Daí, são elencados variados problemas ao processo de estabelecimento dos preços empreendido pelas empresas pela não consideração do valor.

Segundo Cressman Jr. (1999), os custos, embora sejam criticamente importantes para a determinação dos preços, não devem definir o processo isoladamente, pois podem induzir à colocação de preços utópicos. Por exemplo, quando o valor entregue por um produto é muito menor do que o seu custo, o preço baseado nos custos torna-se inviável já que os clientes não aceitam pagar mais do que o produto realmente vale só por que as empresas gastaram mais do que deveriam para produzi-lo. Por outro lado, também não é interessante às empresas estabelecerem preços que cubram os custos e proporcionem uma razoável margem de lucro, se os clientes enxergam um valor muito maior para o produto.

Outra crítica menciona que o embasamento único nos custos impede que as empresas aproveitem oportunidades. Se as empresas ainda têm capacidade de produção ociosa e há clientes dispostos a pagar preços que superem o custo variável dos produtos, não há por que se ater: melhor do que obter nada é obter recursos adicionais que pelo menos ajudem a cobrir os custos fixos e as despesas fixas que são irreversíveis (SHIPLEY; JOBBER, 2001).

Nesse sentido, este estudo objetiva investigar se o embasamento exclusivo nos custos que inibe a incorporação do valor traz, de fato, problemas ao processo de estabelecimento dos preços. Em outras palavras, este artigo visa responder a seguinte questão: Qual é a relação entre a base única nos custos sem incorporação do valor e a existência de problemas no processo de estabelecimento dos preços?

Do ponto de vista teórico, este artigo traz a oportunidade de consolidar e organizar os variados problemas relacionados para uma definição de preços pautada meramente nos custos. Já do ponto de vista prático, este estudo oferece às empresas um diagnóstico que permite a elas perceber se seus processos de definição e de análise dos preços são coerentes ou falhos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria e Prática do Estabelecimento dos Preços

Os preços podem ser estabelecidos com base em três tipos de informações: custos, concorrência e valor (i.e., SHAPIRO; JACKSON, 1978; CUNNINGHAM; HORNBY, 1993; SMITH 1995; SHIPLEY; JOBBER 2001; INGENBLEEK et al., 2003; AVLONITIS; INDOUNAS, 2005; COLLINS; PARSA, 2006; HINTERHUBER, 2008; INDOUNAS, 2009; RAJU; ZHANG, 2010; HINTERHUBER; LIOZU, 2012; LIOZU et al., 2012; CALABRESE; FRANCESCO, 2014).

Os autores, sobretudo de marketing, defendem que seja usada uma combinação desses três tipos de informações e enfatizam que o valor deve ser a principal base para a definição dos preços. Piercy, Cravens e Lane (2010) afirmam que quando os preços não são estabelecidos embasados no valor, as empresas acabam se obrigando a competir em função de preço, não vêm quaisquer motivos para oferecer soluções de valor (preferem oferecer pouco valor, mas também cobrar pouco preço) e, ao se comportarem repetidamente dessa maneira, sentem-se desmotivadas a investir na elaboração de produtos com valor e focam-se, basicamente, na elaboração de *commodities*.

A prática, no entanto, indica que os custos, não o valor, são a principal base para a definição dos preços (i.e., HALL; HITCH, 1939, ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985, NOBLE; GRUCA, 1999, AVLONITIS; INDOUNAS, 2005; FABIANI et al. 2005). Por esse motivo, cumpre elencar os principais benefícios da utilização desse tipo de informação no estabelecimento dos preços.

2.2 Vantagens e desvantagens do uso dos custos

A primeira vantagem do uso dos custos emana da sua simplicidade (SHIPLEY; JOBBER, 2001). O mecanismo de combinação do custo à margem de lucro é fácil e pode ser rapidamente compreendido por gestores de qualquer nível. Além disso, ela mostra de uma forma não complexa qual preço é necessário para assegurar que todos os custos estarão cobertos (TZOKAS et al., 2000).

Outra vantagem de definir os preços com base nos custos, segundo Waller, Shapiro e Sevcik (1999), é a economia que ela propicia na tomada de decisões. Diferentemente de informações da concorrência e, sobretudo, do valor, cujos usos requerem o investimento, muitas vezes substancial, de tempo e dinheiro para que suas aplicações sejam viabilizadas, as informações de custos normalmente já estão disponíveis por terem sido elaboradas para outras finalidades.

Há ainda de se ressaltar que o uso de custos na definição dos preços também tem como benefício a sensação de justiça que proporciona aos clientes. Há uma associação entre a consideração pelos compradores de que os preços são justos e a extensão que os preços colocados cobrem os custos dos vendedores (CAMPBELL, 1999; CODINI; SACCANI; SICCO, 2012). Por essa razão, é possível que os clientes considerem que são justos aqueles preços estabelecidos com base nos custos e em que a margem de lucro é razoável. Nesse sentido, eventuais aumentos de preços são colocados para cobrir acréscimos nos custos e não para majorar o lucro, beneficiando o relacionamento entre as empresas e os clientes.

Por fim, há a vantagem elementar de definição dos preços a partir dos custos: tal uso, de fato, demonstra quais preços são necessários para que todos os custos sejam cobertos e alguma lucratividade seja gerada (INDOUNAS, 2006). Saber qual pode ser o preço mínimo é a principal contribuição da definição dos preços a partir dos custos.

Logo, o uso dos custos na definição dos preços não só pode, mas deve ser incentivado, desde que seja combinado a outros tipos de informações, sobretudo de valor. Isso porque o embasamento isolado nos custos que não incorpora o valor, ao invés de trazer soluções, traz desvantagens ao estabelecimento dos preços.

A primeira desvantagem que merece ser destacada é que os custos, por serem simples de usar, fazem com que o papel de definição dos preços seja normalmente delegado a gestores juniores, não à alta gerência. Esses gestores tendem a não ter uma visão estratégica nem um entendimento razoável do funcionamento do mercado, o que pode gerar um descasamento entre o preço definido e a real postura competitiva da empresa (SHIPLEY; JOBBER, 2001).

Outra desvantagem é que, apesar de os produtos e as utilidades serem ofertados pelas empresas para os clientes, ela se atém a fatores internos e ignora o que os clientes pensam em relação aos preços. Ora, não tem como a disposição e a disponibilidade de pagamento dos clientes não interferirem nos preços (SKINNER, 1970). De nada adianta à empresa colocar um preço que cubra seus custos e proporcione uma vultosa margem de lucro se ela não encontrar nenhum cliente disposto ou tenha condições de pagar esse preço. Também, não é interessante à empresa estabelecer um preço que cubra seus custos e proporcione uma razoável margem de lucro, se os clientes enxergam um valor muito maior para o produto.

Ademais, entender as expectativas dos clientes é fundamental para que o preço seja nivelado ao longo do tempo. Se os clientes acreditam que o produto vai acabar, devido à forte demanda, eles podem aumentar sua disposição de pagamento e o preço pode ser elevado. Por outro lado, se a demanda é muito baixa, o cliente pode entender que um desconto no preço tem que ser oferecido (ALBERTA, 2009).

Como se não bastasse ignorar os clientes, o uso isolado dos custos ignora os preços dos concorrentes e as suas reações aos preços (TZOKAS et al., 2000). O acréscimo da margem de lucro que se bem quer aos custos apenas funciona em empresas que atuam em meio a uma competição extremamente limitada. Em um mercado competitivo, a colocação de margens de lucros extremamente atraentes pode não ser viável pelo fato de existirem concorrentes que buscam ganhar o mercado estabelecendo margens e preços menores para produtos semelhantes (ALBERTA, 2009).

Ao não considerar os concorrentes e visar somente atingir a margem de lucro desejável, pode-se também definir um preço menor do que seria possível (i.e., concorrentes possuem margens de lucros mais ambiciosas) e, assim, obter-se um lucro menor do que aquele que seria viável e estimular o início de uma guerra de preços. Para Skinner (1970) não tem sentido acreditar que os preços possam ser estimados sem considerar a concorrência.

Para Shipley e Jobber (2001), outra desvantagem da utilização única dos custos é que eles propiciam o alcance de objetivos relacionados aos custos e de obtenção de determinado lucro, mas desconsideram os demais objetivos que a política de preços pode ter estabelecido. Por exemplo, dificilmente a empresa vai conseguir atingir o objetivo de atração de novos clientes, se for inflexível com relação aos seus preços e não acatar patamares menores do que o custo adicionado à margem de lucro desejável.

Alinhada a essa obsessão por objetivos de custos e de lucro, vale destacar que o embasamento único nos custos torna as empresas inflexíveis aos preços que colocam (TZOKAS et al., 2000). Ora, os preços formados rigidamente com base na soma de uma margem de lucro aos custos impedem que oportunidades esporádicas de curto prazo que requeiram adaptações nos preços sejam aproveitadas (SHIPLEY; JOBBER, 2001). Se a empresa ainda tem capacidade de produção ociosa e há um cliente que oferece uma proposta de pagar um preço que supere o custo variável de um produto, não há porque se ater ao preço definido pela abordagem: melhor do que obter nada é obter recursos adicionais que, pelo menos, ajudem a cobrir os custos fixos e despesas fixas que são irreversíveis.

Todas as desvantagens até então relacionadas são graves, mas não se comparam com a próxima: a definição dos preços pautada unicamente nos custos é baseada numa lógica equivocada. Afinal, o preço formado a partir dos custos busca não só assegurar a obtenção de uma determinada margem de lucro como também cobrir os custos fixos e as despesas fixas.

Se o custo considerado na abordagem é o total (variável mais fixo), a identificação da parcela de custo fixo que compõe esse custo total depende da estimativa do volume de produção (custo fixo é dividido pela quantidade estimada de produção). Por outro lado, se o custo considerado na abordagem é variável, o que acaba dependendo da estimativa do volume é a designação do montante ou do percentual de margem

de lucro: de acordo com a quantidade que se espera vender, e conseqüentemente produzir, é estimada qual margem por unidade é necessária para que todos os custos fixos e despesas fixas sejam cobertos (i.e., se a estimativa indica um volume pequeno, margens altas para cada unidade precisam ser estabelecidas; já se a estimativa indica um volume grande, margens unitárias pequenas podem dar conta de cobrir os elementos fixos).

Ou seja, a definição dos preços a partir exclusivamente dos custos, qualquer que seja o tipo de custo considerado, começa com uma estimativa de volume de produção e termina com um preço. Contudo, a realidade é inversa: é o preço que determina o volume de vendas, e conseqüentemente o volume de produção. Para Skinner (1970), é insano acreditar que os volumes de vendas podem ser estimados independentemente do preço (obviamente, um cliente não vai comprar a mesma quantidade de um produto se esse produto for vendido por R\$ 1,00 ou por R\$ 10,00). Logo, se o volume de vendas depende do preço, o volume de produção e o custo total unitário ou a margem de lucro unitária/percentual também dele dependem, e não vice-versa.

Destarte, pode-se inferir um círculo vicioso: os custos são o ponto inicial da definição dos preços, quando, na realidade, eles são afetados pelo produto final desse processo, que é o preço (Indounas, 2006). Por exemplo, se for esperado um volume muito pequeno de vendas e de produção, o preço definido tende a ser alto (seja porque o custo total por unidade é alto ou a margem de lucro por unidade precisa ser alta para cobrir todos os custos e despesas fixos). O preço alto desestimula a aquisição dos produtos pelos clientes e, assim, o volume de vendas e de produção, na realidade, cai a um nível mais baixo do que era estimado. O volume mais baixo faz com que a revisão de preços sugira a colocação de um preço mais alto, que desestimula ainda mais a aquisição dos produtos e leva a níveis de vendas e de produção ainda mais baixos. Esse processo continua até que o volume caia a zero e que o preço tenda ao infinito.

Para Indounas (2006) é preciso que as empresas assumam que é o volume de vendas que depende do preço e que é o preço, ele mesmo, que acaba determinando os custos totais ou a margem de lucro necessária para cobrir os custos fixos e despesas fixas. Colocar a estimativa de cálculo dos custos totais ou a designação da margem de lucro que cobre os custos fixos e as despesas fixas como uma etapa anterior à definição dos preços é se auto-enganar.

Quando os custos são usados para definir o lucro alvo, a inversão da ordem entre o preço e o volume é ainda mais evidente. Isso porque se assume que o volume previsto de vendas não variará independentemente do preço que orientar a divisão do lucro almejado por ele. Além disso, assume-se que todo o capital investido equivale a um custo, o que não é necessariamente verdadeiro. Grande parte do investimento pode estar concentrada em ativos que serão usados por diversos períodos e para os quais o custo de oportunidade correspondente, e não o montante integral investido no ativo, mais bem representa o custo. Santos (1995) acrescenta que quando existem investimentos comuns a vários produtos, há arbitrariedade que pode implicar rateios distorcidos sobre o capital empregado na fabricação ou na comercialização dos produtos.

O Quadro 1 sumariza as vantagens do uso de informações de custos conjuntas a outros tipos de informação e as desvantagens do uso exclusivo dos custos.

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do uso de custos no estabelecimento dos preços

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - É simples - Atua com informações já disponíveis - Pode proporcionar sensação de preços justos aos clientes - Permite identificar o preço mínimo 	<ul style="list-style-type: none"> - Definição dos preços não é delegada à alta administração - Ignora os clientes - Ignora a concorrência - Restringe-se aos objetivos de preços relacionados ao custo e ao lucro - Promove a inflexibilidade em relação aos preços - Baseada em uma lógica equivocada que considera que é o volume que afeta o preço, e não o inverso

Fonte: elaborada pelos autores (2020).

3 METODOLOGIA

3.1 População e Amostra

Martins e Theóphilo (2009) esclarecem que a população refere-se ao conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam determinadas características comuns para o estudo. Nesta pesquisa, definiu-se que essa população deveria ser formada por profissionais de empresas industriais de renome localizadas no Brasil, pois se espera que nessas empresas as decisões (incluindo as de preços) sejam estruturadas.

Para identificar quais são as empresas industriais de renome no Brasil, optou-se por consultar dois bancos de dados: da revista Exame Melhores e Maiores, que anualmente relaciona as melhores e maiores empresas brasileiras (não financeiras) de acordo com análises das demonstrações contábeis e de diversos indicadores; e da revista NEI, que anualmente publica a edição especial *Top Five* e relaciona os cinco fornecedores industriais de diferentes categorias preferidos pelos leitores da revista (inclusive de pequeno e médio porte). As edições das publicações consideradas foram as dos anos 2014 e 2015. Foram identificadas 1.616 empresas componentes da população da pesquisa, conforme resumido na Tabela 1.

Tabela 1 – População da pesquisa

Banco de dados	Número total de empresas
Exame Melhores e Maiores (apenas)	680
NEI (apenas)	883
Exame Melhores e Maiores e NEI	53
Total	1.616

Fonte: dados da pesquisa (2020).

A população da pesquisa foi acessada mediante uma amostra, que nada mais é do que um subconjunto da população. Martins e Theóphilo (2009) explicam que, geralmente, as pesquisas são viabilizadas por meio de amostras, pois nem sempre é possível obter as informações de todos os elementos da população. Limitações de tempo, de custo e as vantagens do uso das técnicas estatísticas de inferência justificam as amostragens. Entretanto, claro deve estar que, como a representatividade da amostra depende do seu tamanho e de outras considerações metodológicas, é imprescindível acercar-se de cuidados para assegurar a melhor representação possível de toda a população.

A amostra utilizada nesta pesquisa classifica-se como não probabilística já que sua obtenção ocorreu de forma não aleatória. As probabilidades de cada elemento da população fazer parte da pesquisa acabaram não sendo iguais (FÁVERO et al., 2009) porque a amostra foi composta pelas empresas que espontaneamente aceitavam participar do estudo. Vale destacar que Castro (1977) argumenta que a não aleatoriedade não é necessariamente uma restrição à pesquisa e que amostras desse tipo podem fornecer informações extremamente importantes e úteis. Segundo o autor, a amostra aleatória não é de todo importante quando o que se busca é identificar relação entre variáveis.

Nesta pesquisa, a amostra foi formada por profissionais de 380 empresas que responderam o instrumento de pesquisa. Ao todo, recebeu-se 395 questionários preenchidos, no entanto 15 tiveram que ser eliminados.

3.2 Variáveis

3.2.1 Incorporação do Valor no Estabelecimento dos Preços

Para examinar se o valor é ou não é incorporado no estabelecimento dos preços, investiga-se o quanto as características específicas dos clientes e dos produtos são consideradas nas deliberações. Cumpre mencionar que relativamente poucos foram os trabalhos que abordaram, mesmo que superficial e indiretamente, esse aspecto (e.g., HALL; HITCH, 1939; HAYNES, 1964; SKINNER, 1970; SHIPLEY, 1983; ABRATT; PITT, 1985; MORRIS; FULLER, 1989; SHIPLEY; BOURDON, 1990;

CUNNINGHAM; HORNBY, 1993; CARSON et al., 1998; MELLO, 2000; MOCHTAR; ARDITI, 2001; FABIANI et al., 2005; PARK; RAYNER; D'ARCY, 2010).

A Tabela 2 sintetiza as assertivas apresentadas, os números das questões e as principais fontes de inspiração consultadas para acessar o constructo. Para todas as assertivas, os respondentes deveriam expressar sua concordância diante da escala Likert de 5 pontos (extremos: 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente).

Tabela 2 – Incorporação do valor no estabelecimento dos preços

Variável	Assertiva	Principais fontes de inspiração
VNE_1	A definição da margem independe da consideração de características específicas dos produtos (por exemplo, a margem de produtos simples é similar à margem de produtos sofisticados)	HALL; HITCH, 1939; HAYNES, 1964; SKINNER, 1970; SHIPLEY, 1983; ABRATT; PITT, 1985; MORRIS; FULLER, 1989; SHIPLEY; BOURDON, 1990;
VNE_2	A definição da margem independe da consideração de características específicas dos clientes, como porte e localidade	CUNNINGHAM; HORNBY, 1993; CARSON et al., 1998; MELLO, 2000; MOCHTAR; ARDITI, 2001; FABIANI et al., 2005; PARK et al., 2010
VNE_3	A definição da margem independe da consideração da importância que os clientes vêem nos produtos	

Fonte: elaborada pelos autores (2020).

3.2.2 Problemas da Não Incorporação do Valor

Os problemas da não incorporação do valor trazidos ao processo de estabelecimento dos preços em decorrência de um embasamento rígido e fechado nos custos. Esses problemas têm sido levantados há tempos por pesquisadores de Marketing e de Contabilidade Gerencial.

Da área de Marketing, Skinner (1970) afirma que não tem como a disposição e a disponibilidade de pagamento dos clientes não interferirem nos preços, afinal, não adianta à empresa colocar um preço alto que cubra seus custos totais e proporcione uma elevada margem se ela não encontrar nenhum cliente disposto ou com condições de pagar esse preço (PRO_1). Tzokas et al. (2000) acrescentam que o embasamento único nos custos traz a desvantagem de tornar as empresas inflexíveis aos preços. Shipley e Jobber (2001) explicam que tal inflexibilidade pode impedir as empresas de alcançarem seus objetivos estratégicos, como, por exemplo, de entrar em novos segmentos (PRO_2).

De acordo com Shipley e Jobber (2001), os preços formados rigidamente com base nos custos também impedem que oportunidades esporádicas que requeiram adaptações nos preços sejam aproveitadas. Se a empresa ainda tem capacidade de produção ociosa e há um cliente que oferece a proposta de pagar um preço superior ao custo variável, não há por que se ater ao preço definido pelos custos totais. Afinal, melhor do que obter nada é obter recursos adicionais que, pelo menos, ajudem a cobrir os custos fixos e despesas fixas (irreversíveis) (PRO_3).

Da área de Contabilidade Gerencial, Christensen e Demski (1997) defendem que é inadequado usar os custos totais para o processo de tomada de decisões. Noreen e Burgstahler (1997) demonstram que a definição dos preços a partir dos custos totais coloca uma restrição no relacionamento entre os preços dos produtos. Essa restrição pode impedir a empresa de atingir lucros satisfatórios, mesmo quando seria possível alcançá-los. Balakrishnan e Sivaramakrishnan (2002) acrescentam que o emprego da combinação “custo total mais margem” em decisões táticas de preços origina perdas econômicas, ainda que os tomadores de decisão acreditem que ele seja a única forma de obter o lucro desejado (PRO_4).

Na Tabela 3 são resumidas as assertivas apresentadas para acessar o constructo e revelados os números das questões e as principais fontes de inspiração consultadas. Diante de todas as perguntas, os respondentes deveriam expressar sua concordância na escala Likert de 5 pontos (extremos: 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente).

Tabela 3 – Variáveis referentes aos problemas da essência custos

Variável	Assertiva	Principais Fontes de Inspiração
PRO_1	Quando o preço resultante da fórmula não é bem aceito no mercado, optamos por descontinuar o produto	
PRO_2	Nós desistimos de entrar em um segmento no qual o preço aceitável pelos clientes é inferior ao preço sugerido pela fórmula	SKINNER (1970); CHRISTENSEN; DEMSKI (1997); NOREEN;
PRO_3	Mesmo quando há capacidade ociosa de produção, nós rejeitamos propostas de preços inferiores ao resultado da fórmula	BURGSTÄHLER (1997); TZOKAS et al. (2000); SHIPLEY; JOBBER (2001); BALAKRISHNAN;
PRO_4	Por assegurar a obtenção do lucro desejado, o resultado da fórmula é mais importante do que a informação do valor oferecido aos clientes	SIVARAMAKRISHNAN (2002)

Fonte: elaborada pelos autores (2020).

3.3 Técnicas de Análise Estatística

Primeiramente, foi definido o nível de incorporação do valor no estabelecimento dos preços, mediante análise de conglomerados não hierárquica *K-means* que buscou agrupar as empresas em função das variáveis VNE_1, VNE_2 e VNE_3. Nessa análise de conglomerados, optou-se por três agrupamentos, sendo o primeiro correlato à baixa incorporação do valor (modas das variáveis foram 1, 1 e 1), o segundo correlato à moderada incorporação do valor (modas das variáveis foram 1, 3 e 3) e o terceiro correlato à alta incorporação do valor (modas das variáveis foram 4, 5 e 5).

Em seguida, foi criada uma planilha na qual foram tabuladas, lado a lado, por código da empresa, as informações do nível de incorporação do valor (1 – baixa incorporação do valor; 2 – moderada incorporação do valor; 3 – alta incorporação do valor) e as informações referentes aos problemas da essência custos. Os problemas da essência custos foram tabulados tais como haviam sido respondidos, isto é, com o nível assinalado (1 dentre os 5 possíveis) para a concordância.

Finalmente, essa planilha foi importada no Stata para que, nesse *software*, a viabilidade de aplicar a ANACOR. Vale destacar que a ANACOR é uma técnica que examina relações de interdependência e embasa-se na associação entre objetos e atributos especificados pelo pesquisador, trazendo o benefício de representar linhas e colunas em um espaço conjunto (HAIR et al., 2009). De acordo com Fávero et al. (2009), ao exibir em um mapa perceptual as associações entre um conjunto de variáveis categóricas não métricas, a ANACOR viabiliza um exame visual dos dados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao inibir a incorporação do valor, o embasamento único nos custos traz variados problemas ao processo de estabelecimento dos preços. Conforme já abordado, esses problemas surgem porque as empresas fazem suas deliberações considerando os custos mais margem arbitrária e tornam-se inflexíveis com relação aos preços (TZOKAS et al., 2000).

De acordo com Shipley e Jobber (2001), essa inflexibilidade pode prejudicar os objetivos estratégicos, como, por exemplo, de entrar em novos segmentos, e impedir o aproveitamento de oportunidades esporádicas, como de acatar preços menores para completar a capacidade ociosa de produção. A Tabela 4 demonstra o quanto a amostra da pesquisa discorda ou concorda que vivencia esses problemas.

Tabela 4 – Problemas da não incorporação do valor

PRO_1 – Quando o preço resultante da fórmula não é bem aceito no mercado, optamos por descontinuar o produto	Nº	%
Discordância	130	46%
Neutralidade	73	26%
Concordância	81	29%
PRO_2 – Nós desistimos de entrar em um segmento no qual o preço aceitável pelos clientes é inferior ao preço sugerido pela fórmula	Nº	%
Discordância	61	21%
Neutralidade	57	20%
Concordância	166	58%
PRO_3 – Mesmo quando há capacidade ociosa de produção, nós rejeitamos propostas de preços inferiores ao resultado da fórmula	Nº	%
Discordância	113	40%
Neutralidade	76	27%
Concordância	95	33%
PRO_4 – Por assegurar a obtenção do lucro desejado, o resultado da fórmula é mais importante do que a informação do valor oferecido aos clientes	Nº	%
Discordância	94	33%
Neutralidade	99	35%
Concordância	91	32%

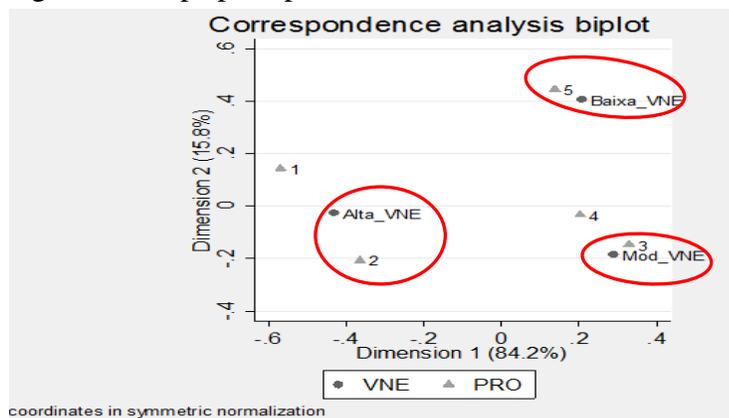
Fonte: dados da pesquisa (2020).

O fato de encontrar empresas concordantes e discordantes dentre as 284 aderentes dos “custos mais margem” permite defender que não é a forma que traz os problemas usualmente relacionados na literatura. Logo, cabe arguir que a combinação “custos mais margem” não implica necessariamente a essência custos e, por consequência, não implica necessariamente esses problemas. O que traz problemas é a utilização dessa combinação de forma única, sem incorporação de informações do valor.

Pode-se perceber que a maior parte das empresas discorda ou nem concorda nem discorda sobre a presença desses problemas (maior concentração nos pontos 1, 2 e 3), exceto com relação à entrada em um novo segmento. Para esse problema em específico, vale destacar que a maioria das empresas parece estar perdendo oportunidades por se ater ao resultado da fórmula.

Diante dessas evidências, argumenta-se que a essência custos, além de inibir a incorporação do valor, potencializa esses problemas. A fim de reforçar esse argumento, conduziu-se a ANACOR para explorar a relação dos dois potenciais efeitos da essência custos: a não incorporação do valor e os problemas. A um nível de significância de 0,05, os resultados dos testes Qui-Quadrado permitiram prosseguir com a análise (p-valor 0,025). A Figura 1 apresenta o mapa perceptual elaborado com a aplicação da ANACOR.

Figura 1 – Mapa perceptual: Problemas da essência custos e incorporação do valor



Fonte: Elaborada com a utilização do Stata (2020).

Primeiramente, como esperado, nota-se que os problemas mais intensos (ponto 5) aparecem próximos daquelas empresas que tem uma baixa incorporação do valor nos preços. Percebe-se também que nas empresas em que a incorporação do valor é alta, há maior proximidade a pontos menos intensos dos problemas (ponto 2). Quando a incorporação do valor é moderada, os problemas também são moderados (ponto 3).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As informações de custos, ainda que sejam necessárias para a determinação dos preços, não devem ser as únicas usadas, pois podem induzir à colocação de preços utópicos ou mesmo impedir que as empresas aproveitem oportunidades. Nesse sentido, este estudo investigou a relação entre a base única nos custos sem incorporação do valor e a existência de problemas no processo de estabelecimento dos preços.

Pode-se constatar que há, sim, uma relação positiva entre o embasamento único nos custos e quatro dos principais problemas do processo de estabelecimento dos preços (descontinuação do produto quando o preço resultante da fórmula não é bem aceito no mercado, desistência de entrar em um segmento no qual o preço aceitável pelos clientes é inferior ao preço sugerido pela fórmula de custos; rejeição de propostas de preços inferiores ao resultado da fórmula de custos mesmo quando há capacidade ociosa de produção; consideração de que o resultado da fórmula de custos é mais importante do que a informação do valor oferecido aos clientes por assegurar a obtenção do lucro desejado).

Diante desses resultados, nota-se que a consideração isolada dos custos, além de inibir a incorporação do valor, traz, sim, os problemas de inflexibilidade nos preços, desalinhamento aos objetivos, perda de oportunidades e desconsideração dos clientes. As empresas com baixa incorporação do valor são aquelas nas quais esses problemas são mais observados.

Destarte, esta pesquisa revela aos profissionais que eles devem ser cautelosos na deliberação das informações a serem usadas, a fim de incorporarem questões específicas sobre os produtos e sobre os clientes, sem se limitar aos custos e a questões financeiras. Este estudo também revela aos pesquisadores os principais problemas da não incorporação do valor no processo de estabelecimento dos preços e, dessa forma, traz oportunidades para que futuros estudos aprofundem a investigação sobre o tópico.

REFERÊNCIAS

ABRATT, R.; PITT, L. F. Pricing practices in two industries. **Industrial Marketing Management**, v. 14, n. 4, p. 301-306, 1985.

ALBERTA – AGRICULTURE AND RURAL DEVELOPMENT. **Methods to price your product (Agri-facts)**, 2009. Disponível em: [http://www1.agric.gov.ab.ca/\\$department/deptdocs.nsf/all/agdex1133/\\$file/845-2.pdf?OpenElement](http://www1.agric.gov.ab.ca/$department/deptdocs.nsf/all/agdex1133/$file/845-2.pdf?OpenElement). Acesso em 13 mar. 2020.

AVLONITIS, G. J.; INDOUNAS, K. A. Pricing objectives and pricing methods in the service sector. **Journal of Services Marketing**, v. 19, n. 1, p. 47-57, 2005.

BALAKRISHNAN, R.; SIVARAMAKRISHNAN, K. A critical overview of the use of full-cost data for planning and pricing. **Journal of Management Accounting Research**, v. 14, n. 1, p. 3-31, 2002.

CALABRESE, A.; FRANCESCO, F. A pricing approach for service companies: service blueprint as a tool of demand-based pricing. **Business Process Management Journal**, v. 20, n. 6, p. 906-921, 2014.

- CAMPBELL, M. C. "Why did you do that?" The important role of inferred motive in perceptions of price fairness. **Journal of Product & Brand Management**, v. 8, n. 2, p. 145-153, 1999.
- CARSON, D.; GILMORE, A.; CUMMINS, D.; O'DONNELL, A.; GRANT, K. Price setting in SMEs: some empirical findings. **Journal of Product & Brand Management**, v. 7, n. 1, p. 74-86, 1998.
- CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- CHRISTENSEN, J.; DEMSKI, J. S. Product costing in the presence of endogenous subcost functions. **Review of Accounting Studies**, v. 2, n. 1, p. 65-87, 1997.
- CODINI, A.; SACCANI, N.; SICCO, A. The relationship between customer value and pricing strategies: an empirical test. **Journal of Product & Brand Management**, v. 21, n. 7, p. 538-546, 2012.
- COLLINS, M.; PARSA, H. G. Pricing strategies to maximize revenues in the lodging industry. **Hospitality Management**, v. 25, n. 1, p. 91-107, 2006.
- CRESSMAN JR., G. E. Commentary on "industrial pricing: theory and managerial practice". **Marketing Science**, v. 18, n. 3, p. 455-457, 1999.
- CUNNINGHAM, D.; HORNBY, W. Pricing decision in small firms: Theory and practice. **Management Decision**, v. 31, n. 7, p. 46-55, 1993.
- FABIANI, S.; DRUANT, M.; HERNANDO, I.; KWAPIL, C.; LANDAU, B.; LOUPIAS, C.; MARTINS, F.; MATHÄ, T. Y.; SABBATINI, F.; STAHL, H.; STOKMAN, A. C. J. **The pricing behaviour of firms in the euro area: new survey evidence** (Working Paper No. 535), 2005.
Disponível em:
<https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp535.pdf?97de0031adf0ce431c627637d57ff6f0>
Acesso em: 07 jan. 2020.
- FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. P.; CHAN B. L.; SILVA, F. L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 6. ed.. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HALL, R. I.; HITCH, C. J. Price theory and business behaviour. **Oxford Economic Papers**, v. 2, p. 12-45, 1939.
- HAYNES, W. W. Pricing practices in small firms. **Southern Economic Journal**, v. 30, n. 4, p. 315-324, 1964.
- HINTERHUBER, A. Customer value-based pricing strategies: why companies resist. **Journal of Business Strategy**, v. 29, n. 4, p. 41-50, 2008.
- HINTERHUBER, A.; LIOZU, S. M. Is it time to rethink your pricing strategy? **MIT Sloan Management Review**, v. 53, n. 4, p. 68-77, 2012.

INDOUNAS, K. A. Making effective pricing decisions. **Business Horizons**, v. 49, n. 5, p. 415-424, 2006.

INDOUNAS, K. A. Successful industrial service pricing. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 2, p. 86-97, 2009.

INGENBLEEK, P. T. M.; DEBRUYNE, M.; FRAMBACH, R. T.; VERHALLEN, T. M. M. Successful new product pricing practices: a contingency approach. **Marketing Letters**, v. 14, n. 4, p. 289-305, 2003.

LIOZU, S. M.; HINTERHUBER, A.; BOLAND, R.; PERELLI, S. The conceptualization of value-based pricing in industrial firms. **Journal of Revenue and Pricing Management**, v. 11, n. 1, p. 12-34, 2012.

MARTINS, G.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MELLO, E. E. A política de preços na indústria de produtos alimentares. **Economia e Desenvolvimento**, v. 12, p. 19-47, 2000.

MOCHTAR, K.; ARDITI, D. Pricing strategy in the US construction industry. **Construction Management and Economics**, v. 19, n. 4, p. 405-415, 2001.

MORRIS, M. H.; FULLER, D. A. Pricing an industrial service. **Industrial Marketing Management**, v. 18, n. 2, p. 139-146, 1989.

NOBLE, P. M.; GRUCA, T. S. Industrial pricing: theory and managerial practice. **Marketing Science**, v. 18, n. 3, p. 435-454, 1999.

NOREEN, E. W.; BURGSTAHLER, D. Full-cost pricing and the illusion of satisfying. **Journal of Management Accounting Research**, v. 9, p. 239-263, 1997.

PARK, A.; RAYNER, V.; D'ARCY, P. **Price-setting behaviour – insights from Australian firms**. Working Paper, Reserve Bank of Australia Bulletin, p. 7-14, 2010.

PIERCY, N. F.; CRAVENS, D. W.; LANE, N. Thinking strategically about pricing decisions. **Journal of Business Strategy**, v. 31, n. 5, p. 38-48, 2010.

RAJU, J.; ZHANG, Z. J. **Smart pricing: how Google, Priceline, and leading business use pricing innovation for profitability**. Upper Saddle River (NJ): Pearson Education, 2010.

ROLL, O. Pricing trends from a management perspective. **Journal of Revenue and Pricing Management**, v. 8, n. 4, p. 396-398, 2009.

SANTOS, R. V. **Modelos de decisão para gestão de preço de venda**. São Paulo, 1995. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

SHAPIRO, B. P.; JACKSON, B. B. Industrial pricing to meet customer needs. **Harvard Business Review**, v. 56, n. 6, p. 119-127, 1978.

SHIPLEY, D. D. Pricing flexibility in British manufacturing industry. **Managerial and Decision Economics**, v. 4, n. 4, p. 224-233, 1983.

SHIPLEY, D. D.; BOURDON, E. Distributor Pricing in Very Competitive Markets. **Industrial Marketing Management**, v. 19, n. 3, p. 215-224, 1990.

SHIPLEY, D. D.; JOBBER, D. Integrative pricing via the pricing wheel. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 3, p. 301-314, 2001.

SKINNER, R. C. The determination of selling prices. **The Journal of Industrial Economics**, v. 18, n. 3, p. 201-217, 1970.

SKOURAS, T. S.; AVLONITIS, G. J.; INDOUNAS, K. A. Economics and marketing on pricing: how and why do they differ? **Journal of Product & Brand Management**, v. 14, n. 6, p. 362-374, 2005.

SMITH, G. E. Managerial pricing orientation: the process of making pricing decisions. **Pricing Strategy & Practice**, v. 3, n. 3, p. 28-39, 1995.

SMITH, G. E.; NAGLE, T. T. Financial analysis for profit-driven pricing. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 3, p. 71-84, 1994.

TZOKAS, N.; HART, S.; ARGOUSLIDIS, P.; SAREN, M. Industrial export pricing practices in the United Kingdom. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 3, p. 191-204, 2000.

WALLER, W. S.; SHAPIRO, B.; SEVCIK, G. Do cost-based pricing biases persist in laboratory markets? **Accounting, Organizations and Society**, v. 24, n. 8, p. 717-739, 1999.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Problems and strategies in services marketing. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 2, p. 33-46, 1985.