

# **Preços similares aos concorrentes e preços estabelecidos a partir dos custos: consistentes ou inconsistentes com o valor?**

**Juliana Ventura Amaral** (USP) - juliana.ventura.amaral@usp.br

**Reinaldo Guerreiro** (USP) - reiguerr@usp.br

## **Resumo:**

*As pesquisas sobre estabelecimento dos preços sugerem a existência de uma lacuna entre como os preços deveriam ser definidos (pautados no valor) e como os preços são, de fato, definidos (com base nos preços dos concorrentes e nos custos). O problema é que a simples constatação de preços determinados a partir dos custos ou dos preços dos concorrentes é usada como argumento para a referida lacuna. Diante dessa percepção, propôs-se, neste artigo, analisar o tema diante de uma perspectiva diferente para identificar em quais circunstâncias o estabelecimento dos preços a partir dos custos ou dos preços dos concorrentes não é sinônimo da escolha de desconsideração de informações de valor. A partir de um levantamento que implicou a aplicação de um questionário e obteve 380 respostas de empresas industriais localizadas no Brasil de variados portes, demonstrou-se que os argumentos colocados nos estudos prévios estavam equivocados. Evidenciou-se que existem tomadores de preços, nos quais a definição dos preços a partir dos preços dos concorrentes não significa a escolha de desconsideração do valor, dada a necessidade de seguir os preços de referência. Revelou-se também que existem formadores de preços, nos quais a definição dos preços a partir dos custos não significa necessariamente a opção de desprezar informações de valor. Por intermédio da margem, os preços podem ser formados a partir dos custos e, ainda assim, corresponderem ao valor.*

**Palavras-chave:** Preços. Custos. Concorrência. Valor. Lacuna.

**Área temática:** Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

## **Preços similares aos concorrentes e preços estabelecidos a partir dos custos: consistentes ou inconsistentes com o valor?**

### **Resumo**

As pesquisas sobre estabelecimento dos preços sugerem a existência de uma lacuna entre como os preços deveriam ser definidos (pautados no valor) e como os preços são, de fato, definidos (com base nos preços dos concorrentes e nos custos). O problema é que a simples constatação de preços determinados a partir dos custos ou dos preços dos concorrentes é usada como argumento para a referida lacuna. Diante dessa percepção, propôs-se, neste artigo, analisar o tema diante de uma perspectiva diferente para identificar em quais circunstâncias o estabelecimento dos preços a partir dos custos ou dos preços dos concorrentes não é sinônimo da escolha de desconsideração de informações de valor. A partir de um levantamento que implicou a aplicação de um questionário e obteve 380 respostas de empresas industriais localizadas no Brasil de variados portes, demonstrou-se que os argumentos colocados nos estudos prévios estavam equivocados. Evidenciou-se que existem tomadores de preços, nos quais a definição dos preços a partir dos preços dos concorrentes não significa a escolha de desconsideração do valor, dada a necessidade de seguir os preços de referência. Revelou-se também que existem formadores de preços, nos quais a definição dos preços a partir dos custos não significa necessariamente a opção de desprezar informações de valor. Por intermédio da margem, os preços podem ser formados a partir dos custos e, ainda assim, corresponderem ao valor.

Palavras-chave: Preços. Custos. Concorrência. Valor. Lacuna.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

### **1 Introdução**

Os estudos sobre estabelecimento dos preços sugerem que existe uma lacuna entre como os preços deveriam ser definidos (pautados no valor) e como os preços são, de fato, definidos (pautados nos custos ou na concorrência). Tanto os levantamentos empíricos quanto as revisões de trabalhos sustentam essa lacuna.

Ingenbleek (2007), por exemplo, após revisar 53 pesquisas empíricas, concluiu que a maior parte das empresas não estabelece os preços conforme o valor porque toma as decisões a partir de informações de custos. Hinterhuber (2008), como outro exemplo, depois de revisar quase duas dúzias de estudos empíricos, também concluiu que os preços não são estabelecidos com base no valor uma vez que são definidos a partir dos preços dos concorrentes ou dos custos. Mais recentemente, Calabrese e Francesco (2014) também concluíram que o valor é preterido porque os preços são determinados a partir de informações da concorrência e de custos.

Ao analisar detidamente essas três revisões e mesmo os trabalhos empíricos objeto delas, pode-se perceber que a simples constatação de preços estabelecidos a partir dos custos ou dos preços dos concorrentes é usada como argumento para a existência do hiato entre como os preços são e como deveriam ser definidos. Entretanto, não é correto concluir que as empresas optam por não estabelecer preços conforme o valor simplesmente por que tomam suas decisões a partir dos custos ou a partir dos preços dos concorrentes. Por exemplo, pode acontecer de as empresas terem que tomar preços e, por esse motivo, não terem outra escolha que não definir preços semelhantes aos concorrentes. Nada impede também que a combinação

da margem aos custos seja a forma utilizada pelas empresas para operacionalizar o estabelecimento dos preços conforme o valor.

Diante dessa percepção, propõe-se, neste artigo, identificar quando o estabelecimento dos preços a partir dos preços dos concorrentes ou dos custos não corresponde a uma decisão pensada das empresas de desprezar informações de valor. Especificamente, busca-se responder à seguinte questão: “Em quais circunstâncias o estabelecimento dos preços a partir dos preços dos concorrentes ou dos custos não é sinônimo da escolha de desconsideração de informações de valor?”.

## 2 Estrutura conceitual e hipóteses

Os trabalhos empíricos e as revisões concluem que os preços não são definidos com base no valor e que a principal causa para essa ocorrência é o uso dos custos ou dos preços dos concorrentes (INGENBLEEK, 2007; HINTERHUBER, 2008; CALABRESE; FRANCESCO, 2014). O problema é que essa conclusão é inferida sem considerar, pelo menos, quatro especificidades do processo de estabelecimento dos preços. Nesta seção, essas especificidades são apresentadas e debatidas.

### 2.1 Nem todas as empresas têm poder para formar preços

Embora presente entre os economistas (TISHLIAS, 1984; CHAND, 2009), a segregação entre empresas que formam e empresas que tomam os preços normalmente é ignorada em outras áreas do conhecimento (e.g., marketing, contabilidade). Para ser incorporada, como Banterle, Carraresi e Cavaliere (2011) destacam, ela deve considerar a capacidade de diferenciar os produtos.

Partindo da diferenciação, é possível perceber que quando a empresa oferta produtos similares aos produtos dos concorrentes, ela tem um grau de poder limitado sobre os preços porque, devido à semelhança, seus clientes priorizam o preço e não se importam se os produtos advêm dela ou de outro vendedor. Nessa situação, a empresa não tem escolha e precisa tomar o preço determinado pelo mercado como um todo (HOFSTRAND, 2007).

Já quando a empresa oferece produtos diferentes dos concorrentes, ela tem autonomia para variar os preços pela importância que os clientes dão à procedência dos produtos. Nessa situação, ela dispõe, em alguma extensão, de poder para formar preços. O grau da diferenciação percebida pelos compradores e a importância por eles atribuída a essa diferenciação definem o grau de poder da empresa sobre os preços (OXENFELDT, 1961).

Dessas argumentações, depreende-se que não são todas as empresas que conseguem formar os preços, isto é, que têm condições de optar pela colocação de preços embasados no valor. Destarte, defende-se que há tomadores e formadores de preços e estabelece-se a **Hipótese 1: A diferenciação relaciona-se com o poder de formar preços**. Quanto menos diferenciados os produtos forem, maior é a necessidade de tomada de preços e menor é a possibilidade de nortear o processo pelo valor.

### 2.2 Tomadores e formadores: preços a partir de diferentes informações

Os preços dos tomadores precisam refletir os preços do mercado. Essa situação é distinta daquela dos formadores, que, por oferecerem produtos diferenciados, não possuem substitutos diretos e, conseqüentemente, não têm preços do mercado a espelhar.

Nos tomadores de preços, a submissão ao preço do mercado é a opção mais sensata (SIMONS, 2012). No entanto, essa submissão não implica o uso exclusivo de informações da concorrência. Afinal, os tomadores têm acesso a dados externos dos concorrentes, mas também a dados de valor e de custos. Strickland (2007) esclarece que a ausência de poder não configura uma justificativa para displicência em relação às decisões de preços: embora forças

externas sejam responsáveis pelos preços, a operação interna é a responsável pela eficiência diante dos preços.

Já nos formadores de preços a figura é diferente, pois os produtos são percebidos pelos clientes como diferenciados. Diante dessa situação, não é fácil identificar se há concorrentes oferecendo opções que os clientes percebem como tão diferenciadas e menos fácil ainda é identificar os preços colocados por eles. Dutta, Zbaracki e Bergen (2003) reportaram o exemplo da dificuldade de obter informações dos concorrentes, uma vez que eles não se divulgam e tampouco distribuem listas de preços.

Diante da extrema dificuldade, em alguns casos da total impossibilidade, de identificação dos preços dos concorrentes, os formadores precisam estabelecer os preços a partir de referências internas, sobretudo, custos e do valor. O fato de usar informações de custos para formar os preços não significa, contudo, que informações de valor não podem ser incorporadas.

A partir dessas arguições, infere-se a **Hipótese 2a: Os tomadores de preços usam informações dos preços dos concorrentes, dos custos e de valor para estabelecerem os preços** e a **Hipótese 2b: Os formadores de preços usam informações dos custos e de valor para estabelecerem os preços**.

### 2.3 Tomadores e formadores: uso de fórmulas

Edwards (1952) menciona que todas as empresas costumam empregar fórmulas matemáticas para determinar os preços. Afinal, o uso de fórmulas permite não só calcular os preços, mas também justificar os preços que inevitavelmente devem ser postos. Assim, enquanto nos tomadores as fórmulas usadas possibilitam a tomada do preço do mercado; nos formadores, elas possibilitam definir preços (aceitáveis pelos clientes) que gerem um lucro sustentável.

Avlonitis e Indounas (2006) mencionam que algumas fórmulas são bastante simples e que outras são sofisticadas. As fórmulas que partem dos preços dos concorrentes são comuns nos tomadores, merecendo destaque, de acordo com Avlonitis e Indounas (2005), “preço de venda = preço dos concorrentes no mercado” e “preço de venda = preço dos concorrentes no mercado +/- ajustes”. Segundo Drury e Tayles (2006), também é comum encontrar nos tomadores fórmulas que partem dos custos. Já nos formadores, ainda de acordo com Drury e Tayles (2006), as fórmulas costumam ter os custos como base.

Constata-se, portanto, que a fórmula “custos mais margem” pode estar presente nos tomadores de preços e tende a estar presente nos formadores de preços. Assim, não é difícil entender por que há tempos Wentz (1966) reconheceu a ampla utilização da fórmula pelas empresas e por que a maioria das pesquisas empíricas ratifica esse reconhecimento.

Com base nesses argumentos, deduz-se a **Hipótese 3: Fórmulas do tipo “custos mais margem” são encontradas nos tomadores e nos formadores de preços**.

### 2.4 A essência do processo não é indicada pela fórmula usada

Não é por que as empresas, tomadoras e formadoras de preços, fazem uso da fórmula “custos mais margem” que elas estabelecem os preços unicamente com base nos custos. Afinal, nos tomadores de preços, a combinação “custos mais margem” pode ser empregada para operacionalizar o processo, ainda que os preços finais precisem equiparar-se aos preços do mercado (LERE, 1979; DRURY; TAYLES, 2006). Para tanto, há duas opções: ou a margem já espelha os preços dos concorrentes (eventualmente ajustados por diferenças no valor), o que possibilita a determinação dos preços em uma única etapa, ou a margem é arbitrária, mas o resultado é alterado para equiparar-se aos preços dos concorrentes, o que deixa o processo com duas etapas.

Nos formadores, o emprego da combinação “custos mais margem”, além de viabilizar a colocação de preços que assegurem a cobertura dos custos e a geração do lucro desejado, pode operacionalizar o estabelecimento dos preços baseado no valor, por intermédio da margem (INDOUNAS, 2006).

Para dar início à discussão, cumpre reproduzir um argumento apresentado por Edwards (1952, p. 304):

O estabelecimento dos preços não é uma operação científica, nem o resultado de uma fórmula matemática bem definida. Uma fórmula matemática ou uma estimativa de custo podem ser empregadas para se chegar a um preço de venda como base de discussão . . .

Desse argumento, depreende-se que a definição dos preços transcende a simples mecânica da aplicação de fórmulas. Afinal, como Haynes e Wilkens (1974) relatam, dificilmente e só “por acidente” um preço embasado exclusivamente nos custos totais mais uma margem arbitrária constante conduz à maximização do lucro. Segundo os autores, números fechados não são capazes de incorporar as condições de mercado, o peso de um determinado cliente ou mesmo a importância de um determinado produto.

Foxall (1972, 1980) reforça essa ideia. O autor argumenta que as informações de custos dificilmente são as responsáveis isoladas pelo processo de determinação dos preços. Ele defende que as empresas, embora tomem a decisão aplicando uma fórmula que tenha os custos como base, geralmente usam margens flexíveis que permitem incorporar outras informações (i.e., concorrência e/ou valor). O autor considera um grande equívoco afirmar que os preços são embasados nos custos só por que a fórmula “custos mais margem” é usada.

No estudo de 1972, Foxall argumenta que suas conclusões poderiam ser diferentes se ele não tivesse investigado com profundidade a realidade das 17 empresas entrevistadas e tivesse se contentado com a confirmação, em praticamente todas as empresas, da presença de cálculos de custos mais margem. Se essa confirmação fosse considerada suficiente, ele inferiria, erroneamente, que os custos eram a essência dos preços, mas como ele foi mais a fundo, ele averiguou que os custos não eram os protagonistas: os preços variavam de acordo com os clientes, com a sazonalidade e de região a região. Nenhuma das empresas tinha margens invariáveis e a maior parte delas promovia regularmente revisões.

De acordo com Foxall (1972), duas causas são responsáveis pelo disparate de alegar que a essência dos preços está nos custos simplesmente porque a fórmula “custos mais margem” é empregada. A primeira causa é que há, sim, algumas empresas que aderem estritamente à fórmula e definem os preços como uma função exclusiva dos custos, ignorando outros tipos de informação. O problema é que apenas a minoria das empresas atua dessa forma.

O segundo e principal motivo resulta dos métodos empregados nas pesquisas que buscam identificar o processo de estabelecimento dos preços. Como tais pesquisas são ancoradas em entrevistas e questionários, os respondentes, ao serem questionados sobre seus procedimentos de preços, são conduzidos a afirmar que fazem uso dos custos mais margem. O problema é que, nessa fórmula, informações da concorrência e/ou dos clientes podem estar incorporadas (na margem), o que faz com que o resultado não seja uma mera função dos custos (Foxall, 1972).

Vale ressaltar que, antes de Foxall (1972), outros autores também já tinham indicado essas causas. Para a primeira causa, Edwards (1952, p. 304), por exemplo, já havia apontado que independentemente da fórmula ser usada, “o fator decisivo no estabelecimento dos preços é o preço que o cliente está disposto, ou pode ser induzido, a pagar”. De acordo com o autor, os custos exercem um papel importante na determinação dos preços, mas estão longe de ser seu único determinante. Wentz (1966), corroborando esse apontamento, já tinha defendido que o papel dos custos costuma ser limitado na definição dos preços.

Cavusgil (1988) já tinha argumentado que os preços eram mais ou menos embasados nos custos dependendo dos tipos de custos incluídos na fórmula. De acordo com o autor, quando os custos totais não são a base da fórmula, as empresas têm condições de variar significativamente a margem entre os produtos e os clientes. Dessa forma, elas conseguem colocar preços baixos e competitivos em mercados que, de outra forma, lhe pareceriam proibitivos ou impenetráveis. É o caso, por exemplo, de exportadores que conseguem vender externamente a preços menores do que no mercado doméstico. Na mesma linha, Indounas (2006) já tinha defendido que a essência afasta-se dos custos quando os custos variáveis são considerados e propiciam flexibilidade para variar a margem entre os produtos e os clientes.

Para a segunda causa, Machlup (1946), como outro exemplo, já havia criticado a conclusão de Hall e Hitch (1939) de que os preços eram formados com base exclusiva nos custos. De acordo com o autor, os achados de que as margens colocadas para cada produto eram diferentes e variavam ao longo do tempo contrastavam com essa conclusão, ao passo que evidenciavam que outros dados além dos custos eram incorporados. Pearce (1956) atribuiu parte da culpa dessa situação aos gestores, pois acredita que eles mesmos tendem a explicar que os preços são estabelecidos com base em cálculos de custos. Já Haynes (1964) lamentou que na literatura do assunto costuma-se chegar muito rapidamente à conclusão de que os preços são orientados pelos custos em decorrência do mero uso da fórmula “custos mais margem”.

Em suma, pode-se trazer que não é por que a fórmula “custos mais margem” é empregada que os custos são a essência do processo. Dependendo do uso feito, a fórmula é apenas a forma mecânica de operacionalizar o estabelecimento dos preços. A partir dessas defesas, sustenta-se a **Hipótese 4: O uso da fórmula “custos mais margem” não é necessariamente sinônimo de um estabelecimento dos preços que tem os custos como essência.** Quando a margem conecta informações de custos a informações dos preços da concorrência (tomadores) e de valor (formadores), tem-se a forma, mas não a essência custos.

### 3 Métodos da pesquisa

Esta seção promove a interação entre o referencial teórico (seção anterior) e os resultados da pesquisa empírica (próxima seção). Afinal, aqui, são apresentados os métodos empregados para viabilizar o teste empírico das hipóteses de pesquisa e, assim, responder à questão proposta.

#### 3.1 Coleta de dados

Os dados desta pesquisa foram coletados diretamente e, portanto, são classificados como primários. A coleta ocorreu mediante um levantamento (*survey*) e implicou a aplicação de um questionário no Brasil nos meses de fevereiro a junho de 2016.

A decisão do perfil desejado para responder o questionário desta pesquisa subsidiou-se na análise das potenciais condições de oferecimento de informações relevantes e fidedignas sobre o estabelecimento dos preços. Abratt e Pitt (1985) identificaram que, tradicionalmente, os profissionais responsáveis pela determinação dos preços vêm dos departamentos de vendas e de marketing. Depois, aparecem os diretores gerais da empresa, seguidos por profissionais dos departamentos financeiros e de produção, respectivamente. Mais recentemente, Carricano, Trinquencoste e Mondejar (2010) citaram que grande parte das empresas já possui gestores de preços (*pricing managers*), cuja responsabilidade é estabelecer os preços oficiais.

Como não há estudos que mostram quais profissionais são responsáveis pelo estabelecimento dos preços no Brasil, como um todo, optou-se por definir, empresa a empresa, o participante da pesquisa. Especificamente, decidiu-se que os participantes seriam

os profissionais com a melhor condição de oferecer informações relevantes e confiáveis sobre o tema estudado, independentemente da sua área de atuação na empresa.

Escolheu-se pesquisar exclusivamente empresas do setor industrial por três principais motivos. Primeiramente, o setor industrial tem condições expressivas de apresentar tanto empresas que oferecem produtos diferenciados quanto empresas que ofertam produtos padronizados e, portanto, de possuir empresas com e sem poder para formar preços. Em segundo lugar, as indústrias tendem a apresentar uma gama maior e mais complexa de possibilidades para a fórmula “custos mais margem” do que os setores de comércio e serviço, uma vez que os custos fixos que possuem tendem a ser maiores do que os custos fixos dos comércios e das empresas de serviços. Em terceiro lugar, os gestores de empresas industriais são aqueles que mais vêem o estabelecimento dos preços como uma “dor de cabeça”. Segundo Lancioni (2005), essa “dor de cabeça” decorre da falta de entendimento das implicações das decisões de preços, não raramente complexas no contexto industrial.

Ademais, definiu-se a população da pesquisa considerando a argumentação de que não é raro encontrar proprietários e/ou gestores de organizações de pequeno e médio porte que tomam decisões de preços de modo imprudente, ameaçando sua continuidade (CARSON et al., 1998). Diante dessa arguição, optou-se por restringir a população da pesquisa aos profissionais de empresas de pequeno e médio porte notadamente reconhecidas bem como aos profissionais de empresas de grande porte.

Para tanto, optou-se por consultar dois bancos de dados: da revista Exame Melhores e Maiores e da revista NEI (Noticiários de Equipamentos Industriais). As edições das publicações consideradas foram as dos anos 2014 e 2015. A partir desses dois bancos de dados foram identificadas 1.616 empresas que passaram a fazer parte da população da pesquisa.

A amostra utilizada nesta pesquisa classifica-se como não probabilística já que sua obtenção ocorreu de forma não aleatória. Ela foi composta pelas empresas que espontaneamente aceitaram participar do estudo, especificamente, por profissionais de 380 empresas que responderam o instrumento de coleta de dados. Ao todo, recebeu-se 395 respostas, no entanto 15 tiveram que ser eliminadas.

### 3.2 Constructos

Cinco constructos foram criados especialmente para este estudo, a partir da revisão da literatura. Na sequência, são apresentados detalhes de cada um deles.

O enquadramento como tomador ou formador de preços foi definido considerando as defesas de Harper (1966) e Hofstrand (2007), referente às empresas do ambiente de *commodities*; de Maxwell (1998), referente às empresas que atuam no mercado de consumo oferecendo produtos que não são nitidamente reconhecidos como diferenciados; e de Al-Hussari (2006), referente às empresas de quaisquer ambientes que precisam colocar preços iguais aos concorrentes por não ofertarem produtos diferenciados.

A diferenciação que, segundo Holbrook (1996), pode dever-se a atributos intrínsecos (e.g., estética, ética, espiritualidade e diversão) e/ou extrínsecos (e.g., eficiência, excelência, status e reputação) foi abordada a partir da customização, isto é, do grau de atendimento a solicitações específicas dos clientes nos atributos e funcionalidades dos produtos.

O uso de informações foi definido tal como em trabalhos prévios, nos quais os profissionais são questionados sobre a intensidade que usam informações de custos, dos preços dos concorrentes e do valor (e.g., INGENBLEEK ET AL., 2003; AVLONITIS; INDOUNAS, 2006; INGENBLEEK; VAN DER LANS, 2013; LIOZU; HINTERHUBER, 2013).

A fórmula de estabelecimento dos preços tende a ser apoiada em um tipo específico de informação, afinal, as empresas, por mais que se embasem em variadas perspectivas, acabam

priorizando uma delas para simplificarem o processo decisório (MARN; ROSIELLO, 1992; SMITH; NAGLE, 1994; INGENBLEEK ET AL., 2003). Tomando como base os estudos prévios, foi elaborada uma questão para identificar a fórmula predominantemente adotada na operacionalização da definição dos preços.

Finalmente, para averiguar se os custos são ou não a essência do processo, investigou-se o quanto a margem é ou não definida isoladamente pelo departamento financeiro e constante entre produtos e segmentos de clientes. A essência custos é encontrada quando a margem é arbitrária e não conecta os custos a outros tipos de informações. Quando a margem é variável e adaptável para promover a conexão entre os custos e as informações de valor ou da concorrência, os custos não configuram a essência, por mais que a combinação “custos mais margem” seja usada.

#### 4 Análise e discussão dos resultados

Nesta seção, são testadas empiricamente as quatro hipóteses desta pesquisa e, assim, organizadas as evidências para responder à questão proposta.

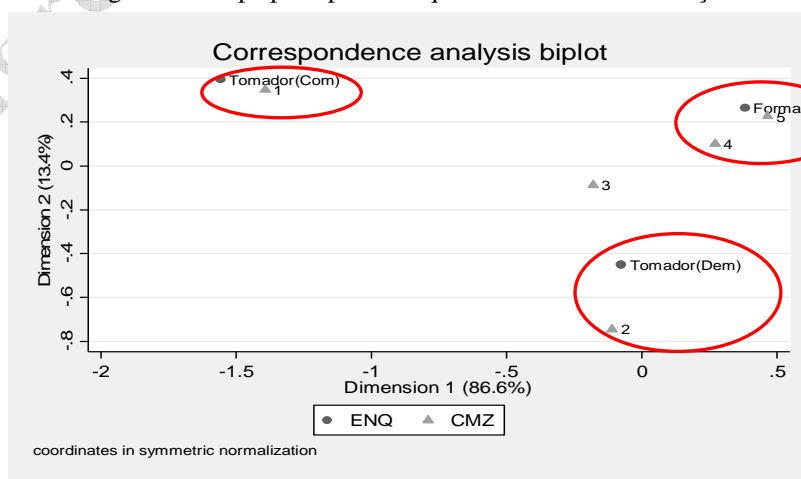
##### 4.1 Hipótese 1

Na amostra desta pesquisa, constatou-se que 192 empresas enquadram-se como formadoras de preços e que 188 empresas enquadram-se como tomadoras de preços, sendo 40 destas, em específico, oferecedoras de *commodities*. Resta agora averiguar se há uma relação de interdependência entre esses enquadramentos e a diferenciação.

A análise de correspondência (ANACOR) foi escolhida para testar a primeira hipótese desta pesquisa. Ela 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). Antes de realizar a ANACOR, foi conduzido o testes Qui-Quadrado para a viabilidade ou não de prosseguir com a análise. Como o teste indicou continuar com a técnica, optou-se pela normalização simétrica para calcular as coordenadas de linha e coluna.

A partir das coordenadas, preparou-se o mapa perceptual para ilustrar a associação entre o enquadramento e a customização (Figura 1). Nesse mapa, pode-se observar que os formadores de preços oferecem produtos customizados (pontos 4 e 5), enquanto que os tomadores de preços oferecem produtos padronizados (pontos 1 e 2).

Figura 1 – Mapa perceptual: Enquadramento e customização



Fonte: dados da pesquisa



Em suma, pode-se ratificar empiricamente que há formadores e tomadores de preços e que a diferenciação relaciona-se com esse enquadramento. Produtos pouco diferenciados estão associados à necessidade de tomada de preços e, conseqüentemente, à menor possibilidade de o processo ser norteadado pelo valor.

#### 4.2 Hipótese 2

A Tabela 1 evidencia, por enquadramento, as informações cujas utilizações foram mais assinaladas como altamente intensas (ponto 5). Como critério de desempate, foi considerada a quantidade de marcações no ponto 4. Persistindo o empate, recorreu-se à quantidade de marcações no ponto 3 e assim sucessivamente.

Tabela 1 – Intensidade de Uso de Informações

#	Formadores de Preços		Tomadores de Preços (Commodities)		Tomadores de Preços (Demais)	
	Informações	Qtde.	Informações	Qtde.	Informações	Qtde.
1	Impostos sobre vendas	123	Custos variáveis/diretos dos produtos	21	Impostos sobre vendas	98
2	Margem desejada para os produtos (margem de contribuição, de lucro bruto ou de lucro líquido)	122	Impostos sobre vendas	17	Custos variáveis/diretos dos produtos	91
3	Custos variáveis/diretos dos produtos	108	Preços de produtos concorrentes que são iguais aos nossos produtos	16	Custos fixos de fabricação dos produtos	82
4	Custos fixos de fabricação dos produtos	93	Despesas (administrativas, comerciais e financeiras)	16	Margem desejada para os produtos (margem de contribuição, de lucro bruto ou de lucro líquido)	80
5	Despesas (administrativas, comerciais e financeiras)	75	Custos fixos de fabricação dos produtos	15	Despesas (administrativas, comerciais e financeiras)	66
6	Necessidades e interesses dos clientes	64	Valores dos investimentos (em maquinários, instalações etc.)	15	Nível de preço dos concorrentes	50
7	Comparação entre os benefícios oferecidos e os custos trazidos aos clientes pelos produtos	56	Nível de preço dos concorrentes	13	Capacidade de pagamento dos clientes	41
8	Percepções dos clientes em relação aos produtos	52	Capacidade de pagamento dos clientes	12	Estratégia de preço dos concorrentes	40
9	Capacidade de pagamento dos clientes	52	Preços de produtos concorrentes que são similares aos nossos produtos	10	Necessidades e interesses dos clientes	39
10	Valores dos investimentos (em maquinários, instalações etc.)	48	Percepções dos clientes em relação aos produtos	10	Preços de produtos concorrentes que são iguais aos nossos produtos	38

Fonte: dados da pesquisa

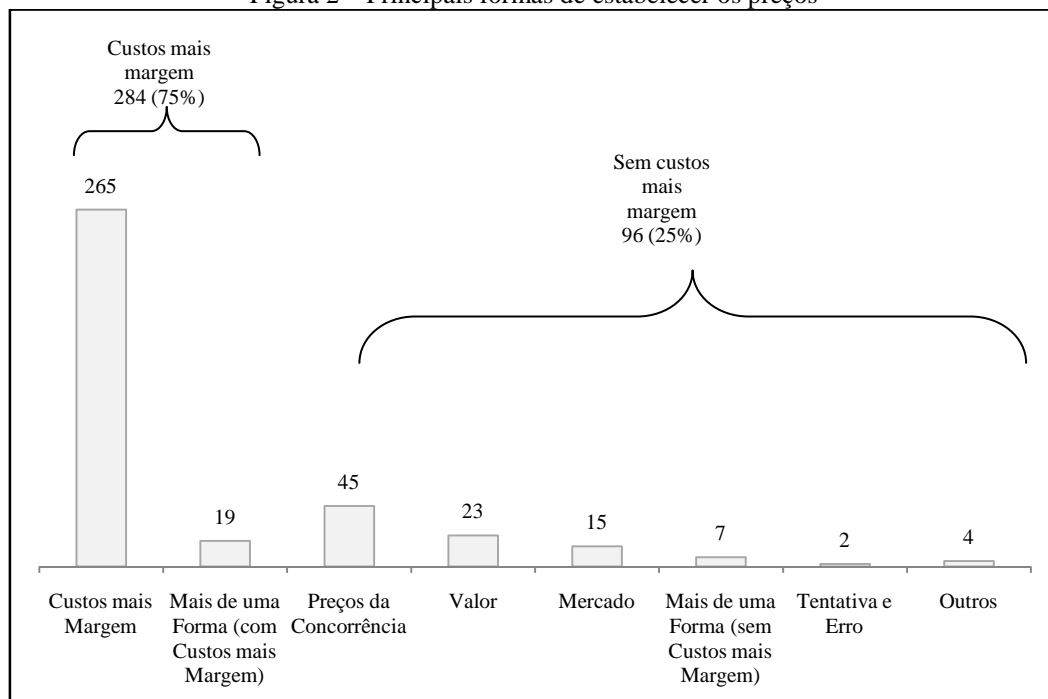
A intensidade de uso das informações de custos é alta em empresas de todos os enquadramentos, mas especialmente nos formadores de preços. Nota-se ainda que nos formadores de preços as informações de custos são mescladas com informações de valor (neles, nenhuma informação da concorrência aparece em meio às dez de uso mais intenso). Já nos tomadores de preços, as informações de custos são mescladas principalmente com informações da concorrência, mas também com informações de valor.

Com a união desses achados àqueles da hipótese anterior, pode-se criticar os argumentos das pesquisas prévias de que as informações de valor são preteridas por conta do uso de informações dos preços da concorrência. Ora, os tomadores, como o próprio nome sugere, têm a necessidade de tomar os preços dos concorrentes e, portanto, não têm a opção de definir preços que deles se afastem. Em outras palavras, pode-se arguir que o amplo uso de informações da concorrência revela a ampla presença de tomadores de preços nas amostras, não a decisão das empresas de desprezar informações de valor.

#### 4.3 Hipótese 3

A principal fórmula usada para estabelecer os preços é “custos mais margem”, tanto nos tomadores quanto nos formadores de preços. 265 respondentes afirmaram que é dessa forma que operacionalizam o processo. Além disso, 19 respondentes assumiram articular formas para definir os preços, sendo que uma dessas formas é “custos mais margem”. A Figura 2 ilustra as principais formas de estabelecimento dos preços.

Figura 2 – Principais formas de estabelecer os preços



Fonte: dados da pesquisa

Especificamente, 123 (112 apenas “custos mais margem” + 11 “custos mais margem” articulado a outra fórmula) é o número de tomadores e 161 (153 + 8) é o número de formadores que definem os preços a partir da fórmula “custos mais margem”. Destarte, constata-se que tal fórmula é, sim, encontrada em tomadores e formadores de preços. Seu uso não significa, contudo, que os preços são embasados unicamente nos custos, ele simplesmente demonstra que os preços são definidos a partir dos custos.

#### 4.4 Hipótese 4

Na seção anterior, pode-se observar que a maior parte dos tomadores (123 dos 188) define os preços a partir da fórmula “custos mais margem”. O uso dessa fórmula, entretanto, não elimina deles a necessidade de seguir preços de referência. Conforme demonstra a Tabela 2, 55% do total de tomadores de preços relatam que têm essa alta necessidade, que é ainda mais acentuada nos oferecedores de *commodities*.

Tabela 2 – Tomadores de Preços e Necessidade de Seguir Preços de Referência

MANIFESTAÇÃO	TOMADORES (COMMODITIES)		TOMADORES (DEMAIS)		TOTAL DE TOMADORES	
	QTDE.	%	QTDE.	%	QTDE.	%
Discordância	30	75%	73	49%	103	55%
Neutralidade	2	5%	32	22%	34	18%
Concordância	8	20%	43	29%	51	27%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa

Assim, pode-se constatar que a maior parte dos tomadores acaba tendo que seguir rigorosamente os preços de referência, ou seja, acaba tendo que definir os preços conforme os preços dos concorrentes, sem importar a mecânica que usa para operacionalizar o processo. Nesse momento, pode surgir a dúvida: como tantos tomadores operacionalizam a definição dos preços com uso da fórmula “custos mais margem” e, ainda assim, estabelecem preços coerentes com os preços de referência?

A resposta está na margem, que se refere ao elemento chave capaz de conectar as informações de custos a informações da concorrência. Ao avaliar como a margem é deliberada, consegue-se perceber se os preços são definidos considerando apenas o quanto é preciso para cobrir os custos e obter lucro ou se os preços são definidos a partir dos custos, mas considerando os preços dos concorrentes. A análise das respostas às questões relacionadas na Tabela 3 é crucial para esse entendimento.

Tabela 3 – Tomadores de Preços e Utilização dos Custos mais Margem

<b>1 – A margem colocada sobre os custos é definida isoladamente pelo departamento financeiro</b>						
MANIFESTAÇÃO	TOMADORES (COMMODITIES)		TOMADORES (DEMAIS)		TOTAL DE TOMADORES	
	QTDE.	%	QTDE.	%	QTDE.	%
Discordância	8	80%	89	79%	97	79%
Neutralidade	1	10%	14	12%	15	12%
Concordância	1	10%	10	9%	11	9%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>	<b>123</b>	<b>100%</b>
<b>2 – Todos os nossos produtos têm margens parecidas</b>						
MANIFESTAÇÃO	TOMADORES (COMMODITIES)		TOMADORES (DEMAIS)		TOTAL DE TOMADORES	
	QTDE.	%	QTDE.	%	QTDE.	%
Discordância	6	60%	63	56%	69	56%
Neutralidade	2	20%	26	23%	28	23%
Concordância	2	20%	24	21%	26	21%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>	<b>123</b>	<b>100%</b>
<b>3 – Todos os nossos segmentos de clientes têm margens parecidas</b>						
MANIFESTAÇÃO	TOMADORES (COMMODITIES)		TOMADORES (DEMAIS)		TOTAL DE TOMADORES	
	QTDE.	%	QTDE.	%	QTDE.	%
Discordância	5	50%	65	58%	70	57%
Neutralidade	3	30%	22	19%	25	20%
Concordância	2	20%	26	23%	28	23%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>	<b>123</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa

Ao analisar a maneira que a margem é definida, pode-se notar que, no geral, ela parece ser mais um elemento conector dos custos aos preços dos concorrentes do que um elemento arbitrário determinado para obtenção do lucro almejado.

Pode-se primeiramente observar que são raros os tomadores que têm a margem deliberada apenas pelo departamento financeiro: 79% dos tomadores discordam que a margem colocada sobre os custos é definida isoladamente por esse setor. Por esse motivo, espera-se que questões alheias àquelas financeiras sejam incorporadas.

A análise das respostas assinaladas para as questões 2 e 3 ratificam essa expectativa. Por essas respostas, é possível observar que a maior parte dos respondentes não concorda que todos os produtos e todos os clientes têm margens parecidas. Essa constatação indica que a margem adéqua-se a cada produto e a cada cliente e, portanto, pode atuar como um elemento conector dos custos aos preços dos concorrentes.

Já para inferir a essência nos formadores de preços, é mister investigar se, independentemente da forma adotada, o preço final tem condições de espelhar o valor oferecido ao cliente. Como frisado por Hofstrand (2007), os formadores, por mais que possam estabelecer os preços que quiserem (não possuem opções idênticas no mercado), não têm poder para forçar os clientes a comprarem seus produtos a qualquer preço.

Nesta pesquisa, constatou-se que apenas 49 empresas, dentre as 161 que definem os preços com o uso da combinação “custos mais margem”, entendem que os preços estabelecidos não precisam corresponder ao valor oferecido aos clientes. Ou seja, 70% das empresas que aderem à fórmula “custos mais margem” afirmam que seus preços, de alguma forma, precisam refletir o valor oferecido aos clientes. Assim, mais uma vez, aparece a dúvida de como os preços são operacionalizados pelos custos mais margem e, ainda correspondem ao valor oferecido ao cliente. A resposta está novamente na margem, que se refere ao elemento chave capaz de conectar as informações de custos ao valor.

Ao analisar como a margem é definida, pode-se constatar se os preços são formados considerando somente o montante preciso para cobrir os custos e obter lucro ou se os preços são definidos a partir dos custos, mas podem incorporar o valor oferecido ao cliente. As respostas às questões relacionadas na Tabela 4 propiciam as bases para realizar essa análise.

Tabela 4 – Formadores de Preços e Utilização dos Custos mais Margem

1 – A margem colocada sobre os custos é definida isoladamente pelo departamento financeiro						
MANIFESTAÇÃO	FORMADORES SEM INFORMAÇÕES DA CONCORRÊNCIA		FORMADORES COM INFORMAÇÕES DA CONCORRÊNCIA		TOTAL DE FORMADORES	
	QTDE.	%	QTDE.	%	QTDE.	%
Discordância	105	67%	3	75%	108	67%
Neutralidade	25	16%	0	0%	25	16%
Concordância	27	17%	1	25%	28	17%
<b>TOTAL</b>	<b>157</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>
2 – Todos os nossos produtos têm margens parecidas						
MANIFESTAÇÃO	FORMADORES SEM INFORMAÇÕES DA CONCORRÊNCIA		FORMADORES COM INFORMAÇÕES DA CONCORRÊNCIA		TOTAL DE FORMADORES	
	QTDE.	%	QTDE.	%	QTDE.	%
Discordância	84	54%	2	50%	86	53%
Neutralidade	38	24%	0	0%	38	24%
Concordância	35	22%	2	50%	37	23%
<b>TOTAL</b>	<b>157</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>
3 – Todos os nossos segmentos de clientes têm margens parecidas						
MANIFESTAÇÃO	FORMADORES SEM INFORMAÇÕES DA CONCORRÊNCIA		FORMADORES COM INFORMAÇÕES DA CONCORRÊNCIA		TOTAL DE FORMADORES	
	QTDE.	%	QTDE.	%	QTDE.	%
Discordância	89	57%	2	50%	91	57%
Neutralidade	30	19%	1	25%	31	19%
Concordância	38	24%	1	25%	39	24%
<b>TOTAL</b>	<b>157</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa

Nota-se que nos formadores de preços poucas são as empresas que têm a margem deliberada apenas pelo departamento financeiro: 67% dos formadores da amostra discordam que a margem colocada sobre os custos é decidida isoladamente por esse setor. Por esse motivo, tem-se a expectativa que questões alheias àquelas financeiras sejam incorporadas.

As respostas às questões 2 e 3 apoiam essa expectativa, pois demonstram que a maior parte dos formadores discorda que todos os produtos e todos os clientes têm margem parecidas. Essa constatação pode indicar que a margem adequa-se a cada produto e a cada cliente e, portanto, pode atuar como um elemento conector dos custos ao valor.

Esses resultados permitem afirmar que, tanto em formadores quanto em tomadores de preços, a fórmula “custos mais margem” pode ser usada sem que os custos sejam a essência do processo. Nos tomadores, a margem pode promover a conexão entre os custos e os preços dos concorrentes, já que há a necessidade de seguir preços de referência, enquanto que nos formadores, a margem pode promover a conexão entre os custos e o valor.

## 5 Conclusão

Primeiramente, evidenciou-se que nem todas as empresas têm poder para formar preços e que, por consequência, a não incorporação do valor não é necessariamente uma escolha. Os tomadores de preços, como o nome sugere, precisam tomar os preços do mercado.

Destarte, não se pode dizer que eles preterem informações de valor, pois precisam colocar preços similares aos concorrentes. Nesta pesquisa, 192 empresas tinham condições de formar os preços, mas 188 precisavam tomar os preços de mercado. Foram observadas relações entre a diferenciação e o poder de formar preços: os formadores de preços eram aqueles que ofereciam produtos mais diferenciados.

No que se refere aos tomadores, argumentou-se que eles, por mais que queiram colocar preços correspondentes ao valor, estão restritos aos preços do mercado, já que a colocação de preços superiores a esse patamar incentiva os clientes a comprarem dos concorrentes e a colocação de preços inferiores a esse patamar fomenta guerras de preços. Em outras palavras, argumentou-se que os preços dos tomadores precisam equiparar-se aos preços da concorrência (ajustados ou não pelo valor), independentemente da forma adotada no processo. Demonstrou-se que eram amplas tanto a utilização de informações da concorrência quanto a adoção da fórmula “custos mais margem”. Evidenciou-se também que os tomadores, ainda que adotassem a fórmula “custos mais margem”, conseguiam determinar preços coerentes aos concorrentes por intermédio da margem.

Já no que se refere aos formadores de preços, argumentou-se que os preços normalmente são definidos com uso de informações de custos e de valor. Empiricamente, evidenciou-se que a colocação de preços a partir dos preços dos concorrentes realmente não lhes era viável, pois as características diferenciadas oferecidas dificultavam a identificação dos produtos dos concorrentes e dos seus respectivos preços. Demonstrou-se ainda que a ampla utilização dos custos mais margem não indicava que a escolha dominante era a dos preços baseados nos custos. Ela apenas indicava que a forma de operacionalizar o cálculo do preço ocorria a partir dos custos. Em outras palavras, mostrou-se que não era por que os formadores definiam os preços mediante essa combinação que eles eram guiados exclusivamente pelos custos. Afinal, eles podem usar a margem como elemento integrador entre os custos e o valor, colocando preços que espelhavam o valor, ainda que tivessem sido calculados pela fórmula “custos mais margem”.

Com esses achados, pode-se responder a questão de pesquisa e afirmar que, nos tomadores, o estabelecimento dos preços a partir dos preços dos concorrentes não é sinônimo da escolha de desconsideração de informações de valor. Tal estabelecimento dos preços reflete a necessidade que os tomadores têm de seguir os preços de referência. Nos formadores de preços, por sua vez, o estabelecimento dos preços a partir dos custos também não significa a opção de desprezar informações de valor. Por intermédio da margem, os preços podem ser formados a partir dos custos e, ainda assim, corresponder ao valor.

Essas conclusões trazem contribuições a pesquisadores e a profissionais. Para os pesquisadores, ressalta-se a contribuição de demonstrar a relevância de segregar formadores e tomadores de preços nas análises de resultados, já que as características e necessidades específicas de cada um deles impõem avaliações separadas a fim de não enviesar as conclusões. Outra contribuição sustenta-se na revelação da importância da análise apartada da forma e da essência do estabelecimento dos preços. É praxe dos pesquisadores concluir que os preços são baseados nos custos simplesmente por que a combinação “custos mais margem” é empregada. Ora, conforme demonstrado no decorrer deste artigo, a forma nada diz sobre a essência do estabelecimento dos preços. É possível que preços definidos a partir dos custos reflitam o valor ou os preços da concorrência por intermédio da margem.

Para os profissionais, destaca-se a contribuição de revelar que um dos aspectos centrais da definição dos preços está na deliberação da margem. Com essa revelação, eles passam a perceber que devem ser cautelosos nessa deliberação, a fim de incorporarem na margem questões específicas sobre os produtos e sobre os clientes e de não se limitarem aos custos e a questões financeiras.

Sugere-se que futuros estudos aprofundem a investigação do tema e averiguem nas empresas em que a essência é, sim, marcada pelos custos quais são as causas para a ocorrência.

### Referências

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

AL-HUSSARI, H. **The influence of contextual factors on cost system design and pricing decisions: a study of UK companies in the food processing and other industries**, 2006. Doctoral thesis – Huddersfield University Business School, Huddersfield, England, 2006.

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.

AVLONITIS, G. J.; INDOUNAS, K. A. How are prices set? An exploratory investigation in the Greek services sector. **Journal of Product & Brand Management**, v. 15, n. 3, p. 203-213, 2006.

BANTERLE, A.; CARRARESI, L.; CAVALIERE, A. What is the role of marketing capability to be a price maker? An empirical analysis in Italian food SMEs. **Economia & Diritto Agroalimentare**, v. XVI, n. 2, p. 245-261, 2011.

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.

CARRICANO, M.; TRINQUECOSTE, J. F.; MONDEJAR, J.A. The rise of the pricing function: origins and perspectives. **Journal of Product & Brand Management**, v. 19, n. 7, p. 468-476, 2010.

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.

CAVUSGIL, S. T. Unraveling the mystique of export pricing. **Business Horizons**, v. 31, n. 3, p. 54-63, 1988.

CHAND, U. **Pricing strategies in the Canadian frozen chicken sector**, 2009. Master's thesis – Department of Rural Economy, University of Alberta, Edmonton, Canada, 2009.

DRURY, C.; TAYLES, M. Profitability analysis in UK organizations: an exploratory study. **The British Accounting Journal**, v. 38, n. 4, p. 405-425, 2006.

DUTTA, S.; ZBARACKI, M. J.; BERGEN, M. Pricing process as a capability: a resource-based perspective. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 7, p. 615-630, 2003.

EDWARDS, R. The pricing of manufactured products. **Economica**, v. 19, n. 75, p. 298-307, 1952.

FOXALL, G. R. A descriptive theory of pricing for marketing. **European Journal of Marketing**, v. 6, n. 3, p. 190-194, 1972.

FOXALL, G. R. The logic of price decision-making. **Management Decision**, v. 18, n. 5, p. 235- 245, 1980.

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.

HARPER, D. **Price policy and procedure**. New York: Harcourt, Brace & World, 1966.

HAYNES, J. B.; WILKENS, P. L. The pricing of marketing research services. **Business Horizons**, v. 17, n. 5, p. 75-80, 1974.

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.

HOFSTRAND, D. **Commodities versus differentiated products**, mar. 2007. Disponível em: <<https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/html/c5-203.html>>. Acesso em: 02 dez. 2014.

HOLBROOK, M. B. Customer value – a framework for analysis and research. **Advances in Consumer Research**, v. 23, p. 138-142, 1996.

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

INGENBLEEK, P. T. M. Value-informed pricing in its organizational context: literature review, conceptual framework, and directions for future research. **Journal of Product & Brand Management**, v. 16, n. 7, p. 441-458, 2007.

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.

INGENBLEEK, P. T. M.; VAN DER LANS, I. A. Relating price strategies and price-setting practices. **European Journal of Marketing**, v. 47, n.1/2, p. 27-48, 2013.

LANCIONI, R. Pricing issues in industrial marketing. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 2, p. 111-114, 2005.

LERE, J. C. What cost is right for pricing? **The CPA Journal**, v. 49, n.7, p. 76-77, 1979.

LIOZU, S. M.; HINTERHUBER, A. Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. **Management Decision**, v. 51, n. 3, p. 594-614, 2013.

MACHLUP, F. Marginal analysis and empirical research. **The American Economic Review**, v. 36, n. 4, p. 519-554, 1946.

MARN, M. V.; ROSIELLO, R. L. Managing price, gaining profit. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 5, p. 84-94, 1992.

MAXWELL, S. Pricing education in the United States of America: responding to the needs of business. **Journal of Product & Brand Management**, v. 7, n. 4, p. 336-341, 1998.

OXENFELDT, A. R. **Pricing for marketing executives**. San Francisco: Wadsworth Publishing Company, 1961.

PEARCE, I. F. A Study in price policy. **Economica**, v. 23, n. 90, p. 114-127, 1956.

SIMONS, F. Price-takers have three choices. **FT.com**, 17 dez. 2012.

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

STRICKLAND, L. Price taker or price maker – cost matters. **CarolinaNewswire.com**, 11 jan. 2007. Disponível em: <<http://carolinanewswire.com/news/News.cgi?database=columns.db&command=viewone&id=297>>. Acesso em: 02 dez. 2014.

TISHLIAS, D. P. **The influence of alternative cost allocations on the new product pricing decision: an empirical investigation**, 1984. Doctoral dissertation – Department of Accounting of the College of Business Administration, University of Cincinnati, Cincinnati, Estados Unidos, 1984.

WENTZ, T.E. Realism in pricing analyses. **Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, p. 19-26, 1966.