



XXVIII Congresso Brasileiro de Custos
17 a 19 de novembro de 2021
- Congresso Virtual -



ABORDAGENS DE ESTABELECIMENTO DE PREÇOS E MODELOS DE MARKUP

Aliomar Lino Mattos (UFES) - aliomargstones@hotmail.com

José Carlos Tiomatsu Oyadomari (Mackenzie) - oyadomari@mackenzie.br

Fernando Nascimento Zatta (UMESP) - zatta@hmzconsulting.com.br

Resumo:

A pesquisa tem por objetivo identificar qual abordagem de estabelecimento de preços utilizada por indústria brasileira dos segmentos de agricultura, veículos comerciais e especiais, construção, powertrain e serviços financeiros e indústria de caminhões e ônibus; (ii) identificar a utilização de modelos de markup preconizados por Oyadomari et al. (2018). Relacionados ao trabalho de Liozu et al. (2012), a pesquisa foi realizada empiricamente por meio de estudos de caso mediante aplicação de entrevistas semiestruturadas em profundidade, tratando-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva. Identificou-se que as empresas estudadas adotam as abordagens de custos, de valor para o cliente e de mercado. Identificou-se também que formação de preços é o gestor da área pegar as informações de custos fornecidas e aplicar cálculo de markup já estabelecimento de preços envolve estratégias internas com o envolvimento de todas as áreas da organização, tais como, diretorias de preços, comercial, financeira, de produção. Os gestores envolvidos com as políticas de inteligência de mercado, pessoal de marketing, planejamento e controle etc. De modo geral, trata-se de um conjunto de situações e pessoas voltadas para unirem fatores e dimensões estratégicas e operacionais, dos ambientes interno e externo, no intuito de estabelecerem os preços de maneira mais eficiente e com eficácia, pelo comprometimento de todas as áreas da organização, estabelecido por uma cultura de valor para a empresa e clientes. Esta grande estratégia empresarial, determina a um único pensamento, que todo o pessoal e todas as áreas da organização são uma empresa no conceito de estabelecimento de preços.

Palavras-chave: *Abordagens de estabelecimento de preços. Estabelecimento de preços. Formação de preços. Modelos de mark-up.*

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

ABORDAGENS DE ESTABELECIMENTO DE PREÇOS E MODELOS DE MARKUP

Resumo

A pesquisa tem por objetivo identificar qual abordagem de estabelecimento de preços utilizada por indústria brasileira dos segmentos de agricultura, veículos comerciais e especiais, construção, *powertrain* e serviços financeiros e indústria de caminhões e ônibus; (ii) identificar a utilização de modelos de *markup* preconizados por Oyadomari et al. (2018). Relacionados ao trabalho de Liozu et al. (2012), a pesquisa foi realizada empiricamente por meio de estudos de caso mediante aplicação de entrevistas semiestruturadas em profundidade, tratando-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva. Identificou-se que as empresas estudadas adotam as abordagens de custos, de valor para o cliente e de mercado. Identificou-se também que formação de preços é o gestor da área pegar as informações de custos fornecidas e aplicar cálculo de *markup* já estabelecimento de preços envolve estratégias internas com o envolvimento de todas as áreas da organização, tais como, diretorias de preços, comercial, financeira, de produção. Os gestores envolvidos com as políticas de inteligência de mercado, pessoal de marketing, planejamento e controle etc. De modo geral, trata-se de um conjunto de situações e pessoas voltadas para unirem fatores e dimensões estratégicas e operacionais, dos ambientes interno e externo, no intuito de estabelecerem os preços de maneira mais eficiente e com eficácia, pelo comprometimento de todas as áreas da organização, estabelecido por uma cultura de valor para a empresa e clientes. Esta grande estratégia empresarial, determina a um único pensamento, que todo o pessoal e todas as áreas da organização são uma empresa no conceito de estabelecimento de preços.

Palavras-chave: Abordagens de estabelecimento de preços. Estabelecimento de preços. Formação de preços. Modelos de *mark-up*.

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

1. INTRODUÇÃO

Os pensadores da filosofia e da religião na antiguidade, já associavam a questão preço à filosofia e à religião, ou seja, conforme se discute atualmente na perspectiva que vai além dos campos do *marketing*, da economia ou da sociologia (MESQUITA; LARA, 2007). Na concepção contemporânea, o preço faz parte das estratégias empresariais relacionadas à manutenção das atividades econômicas e alcance dos seus objetivos (HILL, 1993; CAREGNATO et al., 2014), sendo uma das decisões mais desafiadoras subjetiva e complexa (SHI; YANG; TRIPE; HUANG, 2015; TIAN; HE; ZHAO; YI, 2005; CAVUSGIL, 1996;) que requer uma interpretação mais abrangente do conhecimento do preço do produto contribuindo assim, para obter uma compreensão mais refinada da estrutura interna desse construto e seus antecedentes (PECHTL, 2008).

A literatura destaca a existência de três abordagens de estabelecimento de preços presente mundialmente nas empresas. São elas: (i) abordagem baseada em custo; (ii) abordagem baseada no valor percebido pelo cliente; e (iii) abordagem baseada no mercado ou concorrência (INGENBLEEK et al., 2003; HINTERHUBER, 2008; INDOUNAS; AVLONTIS, 2011; LIOZU et al., 2012).

Todas estas abordagens se aplicam para produtos existentes ou em comercialização, assim como para novos produtos lançados no mercado (NPD - *New Product Development*) (INGENBLEEK; FRAMBACH; VERHALLEN, 2008).

Mattos, Oyadomari e Zatta (2019) realizaram uma extensa pesquisa bibliométrica e seus achados confirmaram o resultado das pesquisas acima citadas e identificaram também

que, a maior parte dos estudos sobre estabelecimento de preços tem sido baseada em custos, sendo esta a abordagem preferida pela maioria das empresas de acordo com suas estratégias de precificação.

A abordagem em custo oferece facilidade de mensuração (AVLONITIS; INDOUNAS, 2005), e comumente utiliza o *markup*, como prática para a definição do preço de venda do produto (OYADOMARI et al., 2018).

A abordagem orientada pelo mercado toma como base os preços referenciados no mercado, normalmente entre os concorrentes, para que a empresa verifique o seu nível de lucro (FOXALL, 1972).

Já para Ingenbleek et al. (2003), Hinterhuber (2008) e Liozu et al. (2012) a abordagem da precificação baseada no valor atribuído pelo cliente é reconhecida na literatura como superior.

Conforme se verifica, a presente pesquisa identificou que a literatura existente não apresenta consenso sobre qual seja a melhor abordagem a ser utilizada para o estabelecimento de preços. Diante dessas lacunas da literatura, a presente pesquisa tem por objetivos: (i) identificar qual abordagem de estabelecimento de preços é utilizada por duas indústrias brasileiras. Uma dos segmentos de agricultura, veículos comerciais e especiais, construção, *powertrain*, serviços financeiros e caminhões. A outra de caminhões e ônibus; (ii) identificar a utilização de modelos de *markup* preconizados por Oyadomari et al. (2018).

Em razão do que se expôs esta pesquisa tem enquanto relevâncias acadêmica e gerencial, o intuito de contribuir para mostrar que a utilização dos modelos de *markup* são eficientes e conduzem a um resultado gerencial de atingimento de metas e objetivos estratégicos, visando conduzir a empresa a ser competitiva no mercado. A pesquisa foi desenvolvida sobre uma amostra de empresas industriais mediante investigação das práticas do que ocorre em áreas específicas no ambiente dessas empresas (ANDREWS et al., 2017; CASSIANI; ALMEIDA, 1999).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Abordagens de estabelecimento de preços

A literatura no campo da abordagem de preços utilizada pelas organizações, na maior parte dos estudos, apresenta o estabelecimento de preços formado por meio da utilização de três abordagens, a saber: abordagem de valor para o cliente, abordagem de valor do mercado e abordagem concorrencial e custos.

O estabelecimento de preços baseado no valor atribuído pelo cliente é um conceito-chave nas transações de marketing (DODDS, 1991). Nessa abordagem, a política envolve estratégia para o processo de estabelecimento de preço ligado com o objetivo de aumentar a satisfação do cliente e os lucros da empresa (LIOZU; HINTERHUBER, 2012; HINTERHUBER; LIOZU, 2014), utilizando-se das percepções de valor adicionado, atribuído pelos clientes, associados a sua satisfação, disposição de pagar o valor máximo, custos competitivos, qualidade e características diferenciadoras exclusivas (DODS, 1991; MECCA; COLAUTO; BEUREN, 2005; DANES; LINDSEY-MULLIKIN, 2012; LIOZU et al., 2012).

O estabelecimento de preços baseado no mercado requer que o gestor adote estratégias de análise das suas ações gerenciais (POHLAND; KESGIN, 2017), mediante estudos acerca das condições e opções que o mercado oferece, observando as práticas da concorrência (AALTO-SETALA, 2005). As estratégias relacionadas ao estabelecimento de preços baseado no mercado têm como base elementar os preços indicados, usados como orientativos, ao passo que, necessariamente não devem ser assumidos pelos concorrentes para determinar os seus preços, pois podem fornecer impactos indesejáveis significativos no desempenho econômico da empresa (VARGAS; SCARPIN, 2014).

O estabelecimento de preços baseado na abordagem de custo, evidenciada como a abordagem mais utilizada pelas empresas (AVLONITIS; INDOUNAS, 2005; GUILDING; DRURY; MIKE, 2005; INGENBLEEK, 2007; HINTERHUBER, 2008), trata-se de um método que serve para a tomada de decisões de preços, independentemente das características da abordagem do valor atribuído pelos clientes, bem como das características da abordagem do mercado (INDOUNAS, 2006).

A abordagem baseada em custos desempenha papel fundamental na performance operacional e econômica da empresa o que permite ser mais competitiva na sua indústria em conformidade com suas estratégias de gerenciamento de recursos, redução de custos, aumento da produtividade, além de melhor atender às demandas dos clientes (FOXALL, 1972; CARDOSO, 2011; BRAGA, SOUZA; KROMBAUER; BRAGA, 2012).

Assim, a determinação para o bom conhecimento dos custos do produto e serviço de forma precisa é a base fundamental para suportar os preços a serem praticados no mercado (DE MATOS; COLAUTO; MOREIRA, 2009; SOUZA; AGUILAR; NOGUEIRA, 2009; MALAQUIAS; CASTRO; TEIXEIRA, 2011), uma vez que a falta do conhecimento dos custos pode levar a empresa a ter dificuldades quanto a sua estratégia de precificação (CAREGNATO et al., 2014).

A seguir discorre-se sobre os modelos de *markup* adotados nesta pesquisa, pois constituem o núcleo central da nossa discussão.

2.4. Modelos de *markup*

O *markup* é uma informação gerencial que depende da base de custos adotada pela empresa, independentemente do método de custo adotado pela mesma (OYADOMARI et al., 2018). Com a utilização do *markup*, para todos os métodos de custo, obtém-se o preço dos produtos. Na prática empresarial, a utilização do *markup* na forma de multiplicador é a mais comum, para o qual se adota um percentual como forma de obtenção do preço (OYADOMARI et al., 2018). Oyadomari et al. (2018) ressaltam sobre a importância quanto a, qualquer que seja a base de custo escolhida, o *markup* deve ter potencial suficiente para cobrir todos os custos e despesas para fornecer a rentabilidade desejada.

O Quadro 1 mostra os principais modelos de *markup* com possíveis situações de utilização pelas empresas.

Margem de lucro desejado incorporado ao <i>markup</i>	Base de Custos para aplicação do <i>markup</i>	Utilização
Margem bruta	Custo de Produção	Lançamento de um novo produto, dentro de um portfólio de produtos existentes. O objetivo é aumentar a margem bruta do produto que está sendo retirado de linha, ou ainda, há informações da margem bruta dos concorrentes.
Margem EBIT (margem operacional)	Custo Integral (custos de produção mais despesas operacionais)	Produto novo, com CAPEX específico, mas já existem empresas similares no mercado e é competitivo.
EBIT unitário (*)	Custo Integral unitário	Produto novo, com CAPEX específico, mas sem concorrente no mercado (inovação radical) – Objetivo maximizar o ROI. Exemplo: Lycra® quando era da DuPont, antes da quebra de patentes.
Margem EBITDA	Custos de Produção e Despesas Operacionais Desembolsáveis	O foco é a geração de caixa, e os custos e despesas de depreciação são considerados <i>sunk costs</i> . Pode haver também informação de mercado.
Margem de Contribuição	Custos Variáveis (custos variáveis de produção e despesas)	O volume ainda não está consolidado, havendo uma grande capacidade ociosa, por isso não faz sentido usar o custo total – podendo-se usar <i>benchmark de outros países ou empresas</i> . Outra

	variáveis)	<i>possibilidade é que é praxe de mercado – por exemplo, em restaurantes – o custo variável de um prato não pode ultrapassar em torno de 30% do preço de venda.</i>
--	------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(*) O preço é obtido pela adição do EBIT unitário ao custo integral unitário.

Quadro 1: Modelos de *mark-ups*

Fonte: Oyadomari et al. (2018).

Ainda, segundo Oyadomari et al. (2018), no que diz respeito à base de custos utilizada, o *markup*, se aplica a qualquer um dos métodos de custo:

- Custo do produto – calculado pelo custeio de absorção, incorporando todos os custos de fabricação do produto numa empresa industrial ou todos os gastos de aquisição referente a mercadorias no caso de uma empresa comercial.
- Custo integral – além do custo do produto agregam-se todas as despesas operacionais (despesas de vendas, gerais e administrativas).
- Custos e despesas variáveis – em geral, chamado apenas de custos variáveis (incorporando as despesas).
- Custos de fabricação variáveis – apenas os custos do produto/mercadoria variáveis.

Os autores também posicionam que em relação ao estabelecimento do preço de venda, os custos podem ser estimados em qualquer uma das formas de custeio acima, podendo ser baseadas em dados históricos médios, dados orçamentários, custos de reposição ou custos-padrão, de acordo com o modelo gerencial de gestão adotado pela empresa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente seção está estruturada para explicar o conjunto de procedimentos metodológicos organizados, a partir dos objetivos delineados, que ajudaram na resposta aos objetivos traçados. Os procedimentos metodológicos estão relacionados ao trabalho de Liozu et al. (2012) que buscaram, por meio de narrativas dos entrevistados as suas experiências de como eles estabelecem preços. Nesta pesquisa, realizamos dois estudos de caso. Utilizamos entrevistas semiestruturadas em profundidade, tratando-se de uma pesquisa qualitativa, classificada como exploratória e descritiva (MALHOTRA, 2006).

As entrevistas foram aplicadas para profissionais das empresas estudadas, baseadas nas suas experiências, a partir da realidade dessas empresas, para permitir entendimentos da abordagem e dos modelos de *markup* por elas adotados. O objetivo é obter um melhor entendimento de como os gestores tomam decisões sobre estabelecimento de preços, bem como quais são os modelos de *markup* nesse processo.

3.1. Coleta dos dados

Os dados foram coletados em duas indústrias Brasileiras de classe mundial. A primeira fabricante dos segmentos de máquinas de agricultura, veículos comerciais e especiais, construção, *powertrain* e serviços financeiros. A segunda fabricante dos segmentos de caminhões e ônibus.

Foram convidadas outras empresas a também participarem da pesquisa. Entretanto aquelas empresas não possuíam uma estrutura adequada para a aplicação da pesquisa diante das referências internacionais e nacionais que tratam da temática estabelecimento de preços, pois para a consecução desta pesquisa isto foi considerado um fator altamente relevante.

Assim, foi realizado o teste piloto do roteiro de entrevistas com acadêmicos e profissionais e, depois da sua adequação, seguiu-se a coleta de dados. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, em profundidade, no período de outubro a dezembro de 2019. Essas entrevistas foram realizadas nas 4 (quatro) unidades de negócio

(UN) do grupo (A) e em uma unidade de negócio (UN) do grupo (B) que por questões éticas e a pedido das empresas participantes serão identificadas como empresas UN-GA e UN-GB.

As entrevistas foram conduzidas mediante a participação dos pesquisadores com gestores experientes das áreas de operações e financeira, e foram realizadas por meio de vídeo conferência e ainda foram remetidos os formulários da mesma para que os entrevistados fizessem alguma consideração para fechar os blocos do roteiro de entrevistas. As entrevistas tiveram duração média de 60 minutos. A entrevista realizada com o grupo UN-GA teve autorização para ser gravada. Quanto à entrevista com a UN-GB as dúvidas foram esclarecidas mediante contato telefônico. As entrevistas gravadas foram transcritas e analisadas pelos autores (LIOZU et al., 2012).

Durante as entrevistas conseguiu-se também desenvolver um ambiente de discussão que favoreceu a realização de um “*brainstorming*” individual com os *experts* das empresas, o que possibilitou um melhor entendimento sobre como os preços são estabelecidos nas unidades de negócio dessas empresas, garantindo um maior poder explicativo para as questões abordadas no roteiro de entrevistas.

3.3. Análise de dados

Análise dos dados realizada foi relacionada ao trabalho de Liozu et al., (2012). Ela se iniciou simultaneamente com a coleta de dados. As gravações em áudio de cada entrevista foram ouvidas várias vezes e as transcrições de cada entrevista foram lidas repetidamente, o que suportou, sobremaneira, a qualidade da transcrição dos dados para a análise dos resultados. Os autores seguiram três estágios de codificação: (i) primeiro, para todas as transcrições foram usadas a 'codificação aberta', para identificar cada fragmento de dados com interesse potencial, comumente chamado de 'momentos codificáveis', (BOYATZIS, 1998). A codificação aberta comparada com o processo de *brainstorming* utilizada para análise dos dados (CORBIN; STRAUSS, 2008), requereu leituras detalhadas linha por linha de cada transcrição sendo que cada transcrição foi lida quatro vezes garantindo assim a captura de todos os momentos codificáveis (LIOZU et al., 2012).

A codificação manual em cartões permitiu que os pesquisadores quase 'memorizassem' os dados e capturassem a essência e riqueza dos temas e tendências gerais emergentes da voz dos entrevistados (LIOZU et al., 2012). Na segunda fase da codificação (codificação axial), para as categorias produtos existentes e novos produtos, a pesquisa concluiu que os entrevistados estabelecem preços com base nas três abordagens: custos, mercado e clientes, e nos modelos de *markup* de Oyadomari et al. (2018). (AVLONITIS; INDOUNAS, 2005; INGENBLEEK, 2007; HINTERHUBER, 2008).

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção é apresentado o resultado das análises das entrevistas e do refinamento das entrevistas realizadas com as empresas estudadas, denominadas Unidades de Negócio grupo A “UM-GA e Unidade de negócio grupo B “UM-GB” mediante uma discussão triangulada dos resultados. Primeiramente apresentamos algumas características das empresas estudadas. A empresa UN-GA é uma multinacional Italiana sendo a segunda maior fabricante de equipamentos agrícolas do mundo. A companhia foi criada em 2013 após a fusão de duas grandes companhias mundiais. A empresa é cotada na Bolsa de Valores de Nova York e na *Borsa Italiana* e possui quatro unidades de negócios: (i) Equipamentos Agrícolas, (ii) Equipamentos de Construção, (iii) Veículos Comerciais, e (iv) Motores e componentes automotivos e marítimos.

A segunda empresa estudada a UN-GB produz caminhões e ônibus. Foi criada oficialmente em 16 de março de 2009 é a maior fabricante de caminhões, e a segunda

maior de ônibus, da América do Sul, possuindo uma das mais modernas fábricas de caminhões e ônibus do mundo. Está localizada no Estado do Rio de Janeiro onde fica também o Centro de Desenvolvimento dos caminhões e ônibus e em breve, um espaço de pesquisas e criação de novos modelos, e também de desenvolvimento de novas tecnologias embarcadas nos produtos.

Agora passamos a discutir o resultado das entrevistas apresentando-se os questionamentos e as respostas dos gestores das empresas estudadas.

Na primeira pergunta solicitamos que cada entrevistado falasse sobre sua experiência cargo e função na empresa. O entrevistado da UN-GA respondeu que atua no cargo de compras e custos, trabalha na empresa a 10 anos e é responsável pelas unidades da América Latina. O entrevistado da UN-GB destaca que possui 13 anos na função de gestor financeiro, com experiência em empresas de grande porte no Brasil e na Alemanha.

A segunda pergunta questionou sobre se a empresa para efeitos de estabelecimento de preços era líder ou seguidora. A resposta do entrevistado da UN-GA foi de que a empresa é líder, pois ao estabelecer preços, outras empresas do mesmo segmento a seguem e respondeu ainda que a empresa mantém-se sempre “atenada” nas ações da concorrência. O entrevistado da UN-GB respondeu também que a empresa é líder no seu segmento servindo como parâmetro de estabelecimento de preços para outras empresas do segmento.

A terceira pergunta procurou conhecer, quais os métodos de custeio adotados pelas empresas. Na UN-GA são adotados os métodos do Custeio por Absorção e do RKW. Na UN-GB o respondente relatou que os custos são vistos de uma maneira ampla. Em certos casos utiliza-se o método RKW, pois a empresa dá certo grau de liberdade aos fornecedores em vista da UN-GB utilizar o sistema CKD (*Complete Knock-Down*). Já no custeio do produto final, é utilizado o Método de Custeio ABC.

A quarta pergunta procurou verificar quais são às prioridades competitivas relacionadas ao atingimento dos objetivos da empresa para maximizar mais fortemente a sua competitividade e a sua participação no mercado e a sua lucratividade. O entrevistado da UN-GA respondeu que “com certeza” a primeira prioridade é a qualidade, uma vez que a maior preocupação é com o cliente. Em segundo lugar é a flexibilidade de entrega e por ultimo custo. Foi respondido ainda que em todas as UN-GA a flexibilidade e a inovatividade, serviços e qualidade de modo geral são conceitos intrínsecos para todos os produtos do grupo, dentro do conceito *Customer Experience*. Ainda foi revelado que o custo faz também parte do *Customer Experience*, mas trata-se de uma questão interna. Já na visão do cliente ou do *Customer Experience* o custo e o valor no qual o cliente compra os produtos desejados para revender ao cliente final. Além disso, o grupo, dentro do conceito de inovatividade vem desenvolvendo atividades no sentido de ampliação do produto, ou seja, mediante a incorporação de atividades de agregação de serviços aos clientes (servitização), como uma forma de diferenciação em relação aos concorrentes. O entrevistado da UN-GB destacou que das 5 prioridades competitivas, pela ordem é custo e inovatividade e serviços.

A quinta pergunta solicitou que os entrevistados compartilhassem a sua compreensão sobre preços baseados em custos, sobre preços baseados no cliente e sobre preços baseado no mercado. A intensão dos pesquisadores relacionada a esta pergunta foi no sentido de ficar longe da definição teórica existente na literatura e buscar dos entrevistados a condição de formarem a sua própria definição para que a pesquisa pudesse reunir impressões sobre como é percebida a compreensão de custos.

Relativamente a essa pergunta o entrevistado da UN-GA, respondeu que de forma global o custo contempla uma questão de esforços e acúmulo de recursos internos que obtém validade para efeitos de precificação quando comparado com os valores da concorrência compreendendo uma ligação conceituada com uma abordagem do mercado. A conceituação fornecida pelo entrevistado da UN-GB é a seguinte: “a composição do preço de um produto

deve partir do princípio de onde o mesmo está posicionado, da percepção de valor agregado pelo cliente e qual o posicionamento da empresa no mercado. Posicionar o preço apenas com base no custo pode ser arriscado, pois há a possibilidade de o produto ficar fora do mercado, acima da concorrência. Já, com o posicionamento apenas considerando o cliente, podemos alcançar níveis de preços abaixo da necessidade de lucratividade ou ainda que não cubra os custos de disponibilidade do produto ao cliente, o mesmo risco ocorre quando balizamos o preço exclusivamente pelo mercado. Portanto, é necessário ponderar o custo real e a percepção de valor do produto”.

Na sexta pergunta foi solicitado que os entrevistados descrevessem sua experiência específica com a decisão de preço mais recente tomada em sua empresa ou em uma reunião muito recente durante a qual o preço foi discutido ou uma decisão de preço foi tomada. O entrevistado da UN-GA apresentou sua experiência em negociação. Para tal, relatou que em primeiro lugar a questão do preço é vinculada ao seu posicionamento que no grupo passa por revisões mensais independentemente de quaisquer aspectos envolvidos no processo de venda, tais como volume, tipo do cliente, a importância estratégica etc. Esse processo envolve uma equipe multidisciplinar (engenharia de vendas, finanças, controle comercial), para apuração do resultado a ser obtido na transação, envolvendo também a atividade de *delegation authority* com limites de alçadas para dar velocidade ao processo para a tomada de decisão, podendo chegar até o presidente da companhia. No que diz respeito à UN-GB o entrevistado relatou uma questão vinculada a uma decisão recente. Tal decisão envolveu produtos novos para a qual foi relatado o seguinte: “a empresa adotou a abordagem de mercado com um forte apelo tecnológico visando redução de custo operacional para o cliente, e por ainda não ter atingido um volume crítico, optou-se por assumir uma estratégia de precificação para fomentar a criação do mercado”. Tal resposta pode ser verificada em Oyadomari et. al. (2018) os quais revelam que quando o volume de produção e venda ainda não está consolidado sempre haverá capacidade ociosa e, portanto, por isso não faz sentido usar o custo total dependendo assim da utilização de um benchmark. Nesse caso a VW utilizou como approach o valor da concorrência.

A sétima pergunta diz respeito a como os entrevistados entendem que o estabelecimento de preço não pode ser confundido apenas com precificação (ou seja, simplesmente calcular o preço); mas sim sendo fator estratégico e de criação de valor, que envolve articulação entre diversos atores internos e externos à organização. O entrevistado da UN-GA responde que independentemente da geração de lucro a estratégia de lançamento de ganhar participação no mercado (*Market Share*) e na medida do tempo ir maximizando o volume de produção e venda em conformidade com a capacidade instalada são estratégias que são adotadas pelas unidades de negócio UN-GA para que em todas estas situações descritas o produto tenha o melhor preço estabelecido para o mercado. O entrevistado da UN-GB teceu comentários concordando plenamente com este questionamento.

Na oitava pergunta foi solicitado aos entrevistados que se concentrassem na decisão de preço mais significativa tomada em sua empresa nos últimos 12 a 24 meses e que descrevessem essa experiência em grande detalhe. O entrevistado da UN-GA relatou que a decisão mais difícil é aquela relacionada a defesa da participação de mercado mesmo em situações de margem negativa. Foi relatado que existem situações em que a empresa para entrar em posição de defesa de *share* é necessária algumas ações focadas mesmo que gerando margem negativa. Nos últimos meses ocorreu uma situação tendo em vista novos entrantes dentro do mercado internacional que se tornou concorrente no mercado brasileiro com risco de afetar a participação de mercado tendo em vista a agressividade em termos de preço fazendo com que a empresa tomasse as ações acima descritas para manter o seu posicionamento em relação a estabelecimento de preço. Esse modelo de decisão é feito com facilidade tendo em vista que a empresa possui um grupo de profissionais que acompanham

essas questões que são diretamente repassadas para a administração do grupo. O entrevistado da UN-GB relatou que a decisão estratégica mais importante tomada nos últimos anos relacionada com o estabelecimento de preços, foi para manter o posicionamento estratégico da organização para manter a participação histórica de mercado.

A nona pergunta requereu que o entrevistado respondesse qual o percentual de estabelecimento de preços com base em: Custos, Valor para o cliente e mercado. O entrevistado da UN-GA respondeu que a decisão em todas as situações seja para produtos existentes ou novos produtos os preços são estabelecidos com base no mercado, ou seja, na concorrência ao nível de 90%. O entrevistado da UN-GB respondeu que a empresa utiliza abordagem em custos no percentual de 40%, 40% também baseado no valor para o cliente e 20% baseado no mercado.

A décima pergunta diz respeito à experiência dos entrevistados no estabelecimento de preços para inovação e preços baseados em custos. O entrevistado da UN-GA respondeu que em um primeiro momento em relação aos produtos inovativos que, com base na sua experiência sobre os fatores organizacionais que influenciam a orientação de preços de sua empresa, é estabelecido um “preço alto” e na medida em que o produto vai tendo uma aceitação ou não no mercado seus preços vão sofrendo variações em relação a este fato. A empresa trabalha frequentemente com produtos considerados inovativos (inovações radicais em produtos), considerados como entrantes. A empresa possui também produtos incrementais, ou seja, aqueles que sofrem melhorias contínuas sendo que tanto os produtos inovativos quanto os incrementais passam pelo processo de *open innovation* feitos internamente e com parcerias com universidades e agências de fomento a pesquisa e a inovação. O entrevistado da UN-GB relatou que sua experiência envolve atividades inovativas bem como precificação baseada em custos também relacionado a orientação de preços ditados pela organização relacionados aos mercados em que a mesma participa.

Quanto às perguntas a seguir de números 11 a 16, inicialmente procurou-se compreender como o estabelecimento de preços ocorre dentro das unidades de negócios de acordo com as práticas adotadas pelas empresas estudadas. A pergunta de número 11 questionou se existem lançamentos de novos produtos para retirar outros produtos de linha se existe lançamento de produtos muito ou altamente inovadores, se existem lançamentos de produtos cuja produção ocorre com ociosidade, e ainda se novos produtos, produtos inovadores e produtos em substituição a um *portfólio* se na empresa isso se dá a partir de uma área de inteligência para monitorar seus concorrentes, e se no caso de lançamento de novos produtos e produtos inovadores a empresa busca verificar se isto agrega valor ao cliente.

Os entrevistados da UN-GA responderam que existem lançamentos para tirar outros de linha que são lançados produtos inovadores e patenteados que a produção com ociosidade ocorre em períodos sazonais que a empresa se utiliza de uma área de inteligência para monitorar os seus concorrentes e por último que a empresa possui uma área denominada *customer experience* relacionada ao estudo de agregação de valor bem como monitora essa perspectiva continuamente. Nesta questão verifica-se que a empresa oferta um produto estendido em que atribui alto valor ao serviço agregado constituindo assim no diferencial competitivo das suas unidades de negócios como práticas bem sucedidas.

Já o entrevistado da UN-GB comentou que no caso de lançamento para tirar produtos de linha tais práticas é adotada em relação ao lançamento de novas gerações caminhões e ônibus ou no caso de *face lift* de produtos. Quanto aos produtos muito ou altamente inovadores dentro do conceito da evolução tecnológica isto ocorre com os produtos que utilizam a eletromobilidade e conectividade. Quanto a produção com ociosidade esta não existe tendo em vista que a empresa se utiliza de todas as linhas de produção por meio da flexibilidade operacional que constitui uma das prioridades competitivas da gestão de operações. A área de inteligência da empresa é constituída da área vinculada a Estratégia empresarial e ao

departamento de Marketing. Quanto a agregação de valor aos clientes a empresa tem essa prática disseminada como uma prática estabelecimento de preços

Na pergunta 12 os autores questionaram os entrevistados sobre como é entendido o estabelecimento de preços com base no custo de produção considerando um determinado *mark-up* para efeito de lançamento de novos produtos dentro de um portfólio de produtos existentes, bem como se isto teria por objetivo aumentar a margem bruta do produto que estaria sendo retirado de linha. A UN-GA respondeu que quando do lançamento um novo produto dentro do portfolio de produtos existentes, o objetivo da empresa é aumentar a margem bruta desse produto. Porém o produto é mantido em monitoramento relacionado com a sua necessidade bem como é feito acompanhamento dos movimentos do mercado relacionado com o posicionamento dos produtos e segmentos de operação. Nessa fase pode ocorrer de o produto não aumentar a margem desejada, contudo quando se trata de uma estratégia empresarial é feito uma revisão destas para verificar se existe a possibilidade da manutenção desses produtos no mercado. O entrevistado da UN-GB revelou que o objetivo sempre é amentar a margem dos produtos, contudo não necessariamente isto ocorre, contudo por se tratar de produto de participação efetiva e rotatividade contínua a empresa adota estratégias de mantê-lo no mercado.

Na pergunta 13 buscou-se compreender dos entrevistados como é entendido o estabelecimento de preços com base no Custo Integral (custos de produção mais despesas operacionais), bem como se é incorporada a Margem EBIT (margem operacional), para produtos novos, com CAPEX específico, quando já existem empresas similares no mercado e o mercado é competitivo. O entrevistado da UN-GA respondeu que a empresa se utiliza de *Capex* específico, contudo não utiliza o custo integral para estabelecimento de preços O entrevistado da UN-GA relatou que o mercado é apenas uma variável para o estabelecimento de preços e posicionamento do produto. Quando se avalia o lançamento de um novo produto, avalia-se *CAPEX*, *OPEX* e gastos com intangíveis (custo de desenvolvimento).

Na pergunta 14 procurou-se entender dos entrevistados se suas empresas estabelecem preços com base no Custo Integral Unitário (*EBIT* unitário), para produtos novos, com *CAPEX* específico, mas sem concorrente no mercado (por se tratar de inovação radical), para que o objetivo de maximizar o ROI (*Return on Investment*) seja atendido. O entrevistado da UN-GA posicionou que uma forte estratégia do grupo é a maximização do ROI. Relativamente à questão da concorrência nos casos de inovação radical foi relatado que nos mercados em que a empresa atua na América Latina, não se observa até o momento, concorrentes isolados, ou grupos de concorrentes. Verificou-se que o estabelecimento de preços com base no custo integral unitário, conforme advém do questionamento, que empresas sem concorrentes, podem ser altamente rentáveis e competitivas até que no mercado não surjam novos concorrentes podendo-se citar como exemplo o caso da *Lycra*® quando pertencia a *Dupont* antes da quebra de patentes (Oyadomari et al., 2018).

No que diz respeito à UN-GB, o entrevistado comentou que a empresa entende que ao invés da maximização do ROI (*Return On Investment*), métrica, principalmente usada na área de Marketing, além da intensidade do poder de reação dos concorrentes, a contribuição do ROS (*Return On Sales*) corporativo é vista como um dos KPIs (*Key Performance Indicator*) financeiros mais importantes, para mensurar o desempenho de preços.

A pergunta 15 questionou quanto ao entendimento dos entrevistados, se ao estabelecerem preços com base nos custos de produção e despesas operacionais desembolsáveis com a incorporação da margem EBITDA, se o objetivo das empresas seria a geração de caixa, uma vez que os custos e despesas de depreciação são considerados *sunk costs* (custos irre recuperáveis).

O entrevistado da UN-GA comentou que: “aqui é interessante inclusive por ser uma empresa de capital aberto nós temos várias formas, e necessariamente para nosso pessoal a empresa

possui todas as configurações de cálculos que vocês possam imaginar. Sim a UN-GA inclui a depreciação dentro do custo, isso faz parte inclusive da tarifa da UN-GA horária tendo a parte fixa a variável e tem a depreciação e necessariamente até vamos dizer que quando se fala de fluxo de caixa agente tem duas visões dentro da Companhia, sendo que a visão do custo do produto é dissociada para efeito da análise do fluxo de caixa. Inclusive isso é uma parte muito complexa para quem trabalha na análise do produto e do custo unitário, pois é muito complexo entender os números financeiros porque o custo do produto, considerando que se eu dou um aumento em janeiro ou se dou aumento em dezembro do ano anterior, no final eu aumentei o custo do produto. Mas, enquanto fluxo de caixa e desembolso são coisas totalmente diferentes”.

O entrevistado da UN-GB relatou que a empresa utiliza a incorporação da margem EBITIDA. A pergunta também questionou se são levadas em consideração as informações de mercado (concorrência). O entrevistado da UN-GA conforme já respondido na pergunta 9 relatou que tais informações são consideradas. Ressalta-se ainda segundo o entrevistado, que para efeito de estabelecimento de preços, que o mercado se compara a um “ser vivo” para qual o grupo olha constantemente. Na pergunta 9, o respondente da UN-GB relatou que a empresa adota como política de combinar as abordagens de custo, valor ao cliente e o valor de mercado, sendo que o valor de mercado tem uma participação da ordem de 20%.

A pergunta 16 buscou entender se as empresas estudadas ao estabelecerem preços com base nos Custos Variáveis (custos variáveis de produção e despesas variáveis) com a incorporação da margem de contribuição, e havendo volume de produção e venda que ainda não estariam consolidados, se, e conseqüentemente, ao gerar grande capacidade ociosa, se faria sentido usar o custo total. O entrevistado da UN-GA comentou que o grupo trabalha com o *mix* de todas as metodologias de custeio constantes do Quadro 1 de acordo com os pressupostos de Oyadomari et al. (2018). Ao se considerar o volume de produção e venda ainda não consolidados que, por conseguinte, gera uma grande ociosidade não são utilizados os custos das tarifas (energia, salários, água) e outros fatores de produção que não a matéria Prima e os materiais variáveis, ou seja, no estabelecimento de preços não considera o valor excedente dessas tarifas. Foi também relatado que a empresa utiliza o indicador denominado *manufacturing index* amplamente observado na mensuração da atividade econômica nos Estados Unidos da América - EUA, também denominado de PMI - *Purchasing Manager's Index*. O entrevistado da UN-GB relatou que esse conceito depende de fatores como o tamanho da organização e a sua participação no mercado, e o quanto ela está consolidada e o quanto o mercado é maduro ou não, ou ainda se da listagem em Bolsa de Valores. Em relação à utilização de *benchmark* de outras empresas ou países, a UN-GA utiliza o *Word Class Manufacturing*. Já o entrevistado da UN-GB comentou que depende do setor, relatando que, por exemplo, que diversos aspectos do mercado brasileiro influenciam de forma peculiar no preço.

Questionados sobre a existência de outras possibilidades de mercado quanto a fazer com que o custo variável dos produtos não ultrapasse um determinado percentual do preço de venda, por exemplo, em restaurantes, o custo variável de um prato não pode ultrapassar em torno de 30% do preço de venda (OYADOMARI et al., 2018). A respeito desse quesito, o entrevistado da UN-GA relatou que a empresa tem adota a estratégia de monitoramento para manutenção do Ponto de Equilíbrio, se utilizando da margem de segurança para apuração de resultado positivo do *mix* de seus produtos. Já o entrevistado da UN-GB comentou que tal estratégia depende do setor, isto é, se o mesmo é de alto ou baixo valor agregado, ou ainda da escala de volume de produção e venda, sendo que nestes casos, o mix de produtos é determinante para o desempenho positivo do resultado da empresa “*per unit*”.

5- CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve por objetivos (i) identificar qual abordagem de estabelecimento de preços utilizada por indústrias brasileiras dos segmentos de agricultura, veículos comerciais e especiais, construção, *powertrain*, serviços financeiros e caminhões e ônibus; (ii) identificar a utilização de modelos de *markup* preconizados por Oyadomari et al. (2018).

O resultado da pesquisa evidenciou que as empresas estudadas adotam as abordagens de custos, abordagem de valor para o cliente e abordagem de mercado. Para a UN-GA, a abordagem de mercado é a mais estratégica sendo esta adotada no percentual de 90% restando 10% para as demais abordagens. Já, a UN-Gb é orientada segundo as entrevistas por uma visão que a mesma considera que fornece um equilíbrio no desempenho do resultado, que se dá pela combinação da três abordagens: adoção de 40% para custos, de 40% para valor para o cliente e de 20% baseada na concorrência.

Ressalta-se que em todas as questões relacionadas à adoção das abordagens utilizadas pelas empresas, o cálculo do custo leva em consideração as metodologias de custeio variável, custeio por absorção, custeio por atividades (ABC), e em certas situações, o método RKW.

Em relação aos métodos de *markup* de Oyadomari et al. (2018) conforme apresentado no Quadro 1, a UN-GA utiliza todos os métodos. A UN-GB, no caso de capacidade ociosa em uma determinada linha de produção, adota um processo de compensação da ociosidade com a capacidade de produção plena de outras linhas de produção. Esse sistema de compensação diz respeito à base de custos para aplicação de *markup* denominado “custos variáveis ((custos variáveis de produção e despesas variáveis)” (Quadro 1). Destarte, a pesquisa oferece limitações tendo em vista tratar-se de estudos de caso. Como sugestão de pesquisas futuras novas pesquisas poderiam abordar estudos com aplicação de grupos focais, desenvolvimento de teorias fundamentadas em dados, pesquisas em setores diversos para efeito de triangulação dos estudos entre setores, identificar em setores e empresas brasileiras quais as abordagens e quais modelos de *markup* são dominantes, bem como identificar se as empresas precificam seus produtos e serviços com base na definição de estabelecimento de preços, desenvolvida nesta pesquisa.

Também como resultado percebeu-se que o assunto estabelecimento de preços é muito mais do que ter um gestor de custos dentro da área financeira que se utiliza das informações de custos com os dados da área de produção (quantitativo de horas, volume de produção, valor dos custos diretos e indiretos), para então calcular o custo de produção dos produtos. Por exemplo, a partir do custo unitário de uma peça de R\$ 10, sobre a qual foi adicionado um *mark-up*, foi indicado um preço de venda de R\$ 12, isso percebeu-se ser o “formar preços”. O estabelecimento de preços vai mais além. Ele envolve estratégias internas com o envolvimento de todas as áreas da organização, tais como, diretorias de preços, comercial, financeira, de produção. Os gestores envolvidos com as políticas de inteligência de mercado, pessoal de marketing, planejamento e controle etc. De modo geral, trata-se de um conjunto de situações e pessoas voltadas para unirem fatores e dimensões estratégicas e operacionais, dos ambientes interno e externo, no intuito de estabelecerem os preços de maneira mais eficiente e com a máxima eficácia possível, pelo comprometimento de todas as áreas da organização, estabelecido por uma cultura de valor para a empresa e clientes. Esta grande estratégia empresarial, simplesmente, determina o seguinte que todos formam um único pensamento que todo o pessoal e todas as áreas da organização são uma empresa no conceito de estabelecimento de preços.

REFERÊNCIAS

AALTO-SETALA, VILLE. How do markets behave? The adjustment of price endings. *Journal of Product & Brand Management*. 14. 455-459. 10.1108/10610420510633404. 2005.

ANDREWS T; MARIANO GJS; SANTOS JLG; KOERBER-TIMMONS K; SILVA FH. A metodologia da Teoria Fundamentada nos dados clássica: considerações sobre sua aplicação na pesquisa em Enfermagem. *Texto Contexto Enferm*, 2017; 26(4):e1560017.

AVLONITIS, G. F., & INDOUNAS, K. A. Pricing objectives and pricing methods in the services sector. *Journal of Services Marketing*. Volume 19 · Number 1 · 2005 · 47–57. [ISSN 0887-6045] [DOI 10.1108/08876040510579398].

AVLONITIS, G. F., & INDOUNAS, K. A. Pricing practices of service organizations. *Journal of Service Marketing*, 20(5), 346–356. 2006.

BIANCHI, ELIANE MARIA PIRES GIAVINA; IKEDA, ANA AKEMI. Usos e Aplicações da *Grounded Theory* em Administração. *Revista Gestão.Org – Volume 6 – Número 2 – p. 231-248* ISSN 1679-1827.2008.

BOYATZIS, R. (1998) *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

CAREGNATO, GABRIELA; PISTORE, GISELE CARINA; SILVA, ITACIR ALVES DA; ROTTA, CLAUDIO; DELAGRAVE, JOSUÉ. Análise de Método de Custeio para formação do preço de venda em uma microempresa prestadora de serviço de usinagem. v. 2 n. 2: *Revista de Contabilidade, Ciência da Gestão e Finanças*. ISSN 2317-5001. 2014.

CASSIANI; SILVIA HELENA DE BORTOLI; ALMEIDA; ANA MARIA DE. **Teoria fundamentada nos dados: a coleta e análise de dados qualitativos**. *Cogitare Enferm.*, Curitiba, v.4, n.2, p.13-21, jul./dez. 1999.

CORBIN, J.; STRAUSS, A. *Basics of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2008.

DANES, JEFFREY & LINDSEY-MULLIKIN, JOAN. Expected product price as a function of factors of price sensitivity. *Journal of Product and Brand Management*. 21. 10.1108/10610421211246702.2012

DODDS, WILLIAM B. "In search of value: how price and store name information influence buyers' product perceptions", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 8 Issue: 2, pp.15-24, <https://doi.org/10.1108/07363769110034974>.1991.

FOXALL, GORDON. A descriptive theory of pricing for marketing. *European Journal of Marketing*. 6. 190-194. 10.1108/EUM0000000005139.1972.

GLASER BG, STRAUSS A. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. London (UK): Aldine Transaction, 1967.

GOULDING, CHRISTINA. Grounded Theory: A magical formula or a potential nightmare. *The Marketing Review*, v. 2, n.1, p. 21- 34, 2001.

GUILDING, CHRIS; DRURY, COLIN; MIKE, TAYLES. An empirical investigation of the importance of cost-plus pricing. *Managerial Auditing Journal*. 20. 10.1108/02686900510574548.2005.

HINTERHUBER, ANDREAS. Customer value-based pricing strategies: Why companies resist. *Journal of Business Strategy*. 29. 10.1108/02756660810887079. 2008.

HINTERHUBER, ANDREAS; LIOZU, STEPHAN. Is innovation in pricing your next source of competitive advantage?. *Business Horizons*. 57. 10.1016/j.bushor.2014.01.002.2014.

INDOUNAS, K.; AVLONITIS, G. New industrial service pricing strategies and their antecedents: empirical evidence from two industrial sectors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 26, n. 1, Jan. 2009, p. 26-33, 2011.

INGENBLEEK, P. “Value-informed pricing in its organizational context: literature review, conceptual framework, and directions for future research”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 16 No. 17, pp. 441-458. 2007.

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

INGENBLEEK, P. “Value-informed pricing in its organizational context: literature review, conceptual framework, and directions for future research”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 16 No. 17, pp. 441-458. 2007.

INGENBLEEK, PAUL & FRAMBACH, RUUD & VERHALLEN, T.. (2013). Best Practices for New Product Pricing: Impact on Market Performance and Price Level under Different Conditions. *Journal of Product Innovation Management - J Prod Innovat Manage*. 10.1111/jpim.12008.

LIOZU, STEPHAN; HINTERHUBER, ANDREAS; BOLAND, RICHARD; PERELLI, SHERI. The conceptualization of value-based pricing in industrial firms. *Journal of Revenue & Pricing Management*. 11. 10.1057/rpm.2011.34.2012.

LIOZU, STEPHAN & HINTERHUBER, ANDREAS. Industrial product pricing: A value-based approach. *Journal of Business Strategy*. 33. 10.1108/02756661211242681. 2012.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTOS; Aliomar Lino; OYADOMARI, José Carlos; ZATTA, Fernando Nascimento. **Estabelecimento de Preços: Estágio Atual e Oportunidades de Pesquisas**. Brasil. In: XXVI Congresso Brasileiro de Custos- CBC, Curitiba, 2019.

MECCA, MARLEI; COLAUTO, ROMUALDO; BEUREN, ILSE. Variáveis determinantes da precificação baseada no valor para o consumidor em instituições de ensino superior privada. *Revista Produção Online*. 5. 10.14488/1676-1901.v5i2.350. 2005.

MESQUITA, JOSÉ MARCOS CARVALHO DE; LARA, JOSÉ EDSON. O preço como fator de diferenciação: análise do setor supermercadista. *R.Adm.*, São Paulo, v.42, n.1, p.42-51, jan./fev./mar. 2007.

OYADOMARI, JOSÉ CARLOS TIOMATSU; MENDONÇA NETO, OCTAVIO RIBEIRO DE; LIMA, RONALDO GOMES DUTRA DE; NISIYAMA, EDELICIO KOITIRO; AGUIAR, ANDSON BRAGA DE. *Contabilidade Gerencial - Ferramentas para melhoria de desempenho empresarial - Exercícios Resolvidos | Minicase | Exemplos*. 1. Ed. São Paulo: Gen/Atlas, 2018.

PECHTL, HANS. Price knowledge structures relating to grocery products. *Journal of Product & Brand Management*. 17. 485-496. 10.1108/10610420810916380. 2008.

POHLAND, LINDEN & KESGIN, MUHAMMET. Pricing determinants in hotels: The case of luxury, upscale, and mid-scale price segments. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 17. 10.1057/s41272-017-0133-x. 2017.

VARGAS, ALZENIR JOSÉ DE; SCARPIN, JORGE EDUARDO . Utilização do custo-meta na formação de preços em entidades prestadoras de serviços educacionais. *ABCustos*, São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, v. 9, n. 1, p. 77-97. ISSN 1980-4814. jan./abr. 2014.