

# O preço baseado no custo e o preço baseado no valor são abordagens conflitantes?

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

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

## **Resumo:**

*As pesquisas referentes às abordagens de estabelecimento de preços reportam que a teoria destoa da prática. Depois de elas terem demonstrado a existência de um gap entre a visão normativa econômica e a prática, elas têm, recentemente, sugerido a existência de um gap entre a visão normativa de marketing e a prática. Isso porque que elas têm concluído que as empresas estabelecem seus preços com base nos custos e não com base no valor. O problema é que as conclusões dessas pesquisas são normalmente fundamentadas por achados que, ao invés de indicarem a base elementar no estabelecimento dos preços, simplesmente indicam que as informações de custos são usadas para determinar os preços. É diante deste contexto que este trabalho se insere. Pautado em argumentações lógicas e em dados da realidade empírica observados no estudo de caso de uma empresa industrial do ambiente B2B, este trabalho revela que o preço baseado no custo não conflita com o preço baseado em valor. Este trabalho demonstra que a utilização do elemento custo, em determinadas situações de negócios, pode constituir a forma e não a essência da abordagem da formação de preços. Ou seja, o estabelecimento de preços com base no custo mais margem não significa necessariamente que as empresas adotam a abordagem do preço baseado no custo, ao passo que elas podem estar usando uma formulação do preço baseado no conceito de custeio variável e numa margem de contribuição inspirada no valor para o cliente.*

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

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

## O preço baseado no custo e o preço baseado no valor são abordagens conflitantes?

### Resumo

As pesquisas referentes às abordagens de estabelecimento de preços reportam que a teoria destoa da prática. Depois de elas terem demonstrado a existência de um *gap* entre a visão normativa econômica e a prática, elas têm, recentemente, sugerido a existência de um *gap* entre a visão normativa de marketing e a prática. Isso porque que elas têm concluído que as empresas estabelecem seus preços com base nos custos e não com base no valor. O problema é que as conclusões dessas pesquisas são normalmente fundamentadas por achados que, ao invés de indicarem a base elementar no estabelecimento dos preços, simplesmente indicam que as informações de custos são usadas para determinar os preços. É diante deste contexto que este trabalho se insere. Pautado em argumentações lógicas e em dados da realidade empírica observados no estudo de caso de uma empresa industrial do ambiente B2B, este trabalho revela que o preço baseado no custo não conflita com o preço baseado em valor. Este trabalho demonstra que a utilização do elemento custo, em determinadas situações de negócios, pode constituir a forma e não a essência da abordagem da formação de preços. Ou seja, o estabelecimento de preços com base no custo mais margem não significa necessariamente que as empresas adotam a abordagem do preço baseado no custo, ao passo que elas podem estar usando uma formulação do preço baseado no conceito de custeio variável e numa margem de contribuição inspirada no valor para o cliente.

Palavras-chave: Preços. Custos. Valor.

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

### 1 Introdução

Ao longo do tempo, os estudos relativos às abordagens de estabelecimento de preços têm evidenciado um descolamento entre a teoria e a prática. O *gap* mais antigo observado pelos pesquisadores do tema mostra que a visão da teoria econômica neoclássica não coincide com a prática empresarial (i.e., HALL; HITCH, 1939; DIAMANTOPOULOS; MATTEWS, 1994; LUCAS, 2003). Mais recentemente, os pesquisadores têm sugerido a existência de outro *gap*, pois, segundo eles, a prática de negócios também não coincide com a visão teórica de marketing (i.e., INGENBLEEK, 2007; HINTERHUBER, 2008).

As visões teóricas de economia e de marketing são diferentes. De acordo com Skouras, Avlonitis e Indounas (2005), isso ocorre porque as origens, as missões, a centralidade e, sobretudo, a evolução doutrinária de cada uma das disciplinas são distintas. Os pesquisadores de economia demonstram analiticamente que o preço ótimo é estabelecido no ponto em que a receita marginal se iguala ao custo marginal. Os pesquisadores de marketing criticam essa demonstração, mencionando que ela é frágil, embora seja tratada pelos economistas como robusta (GUMMESSON, 2011), e defendem que a abordagem de preço baseado no valor é a que tem o maior potencial de otimizar os resultados dos negócios.

Os estudos empíricos concluem, entretanto, que não há uma aplicação prática nem da visão normativa econômica nem da visão normativa de marketing. Seus resultados sugerem que a abordagem de estabelecimento de preços mais utilizada pelas empresas é a de custo mais margem (GOVINDARAJAN; ANTHONY, 1983; SHIPLEY, 1983; MILLS, 1988; SHIM; SUDIT, 1995; NOBLE; GRUCA, 1999; GUILDING; DRURY; TAYLES, 2005; FABIANI et al., 2005).

### 1.1 O Gap entre a Teoria Econômica e a Prática das Empresas

De acordo com Diamantopoulos e Matthews (1994), as primeiras críticas à teoria econômica neoclássica no que se refere ao estabelecimento de preços apareceram no trabalho de Hall e Hitch (1939). De forma geral, Hall e Hitch (1939) constataram que para estabelecer os preços as empresas optavam por adicionar um *mark-up* (normalmente constante) ao custo total, ao invés de identificarem os níveis em que a receita marginal se igualava ao custo marginal.

Tal achado colocou em xeque a validade dos princípios marginalistas neoclássicos e suscitou a elaboração de defesas vigorosas por parte dos economistas. Segundo Lucas (2003), essas defesas concentraram-se nas décadas de 1940 e 1950, quando surgiu um movimento conhecido como controvérsia marginalista. Nesse movimento, dois principais argumentos foram apresentados para fazer frente aos resultados das pesquisas que contrariavam o modelo neoclássico.

O primeiro argumento era o do marginalismo implícito e o segundo era o da visão instrumentalista. O argumento do marginalismo implícito sustenta que as empresas, embora possam não almejar conscientemente igualar a receita marginal ao custo marginal, agem como se realmente estivessem fazendo isso. Já o argumento instrumentalista sustenta que o que realmente interessa são os produtos das decisões e não o processo da decisão em si. Esses argumentos, apesar de servirem de apoio aos princípios marginalistas, não eliminaram o *gap* existente entre a teoria econômica e a prática de preços, afinal, o estabelecimento dos preços com base no custo total mais margem não é o que a teoria econômica recomenda, mas é o que continua sendo constatado nas pesquisas empíricas (abordadas adiante neste trabalho).

### 1.2 O Gap entre a Visão Normativa de Marketing e a Prática das Empresas

Na atualidade, os pesquisadores de marketing têm sugerido a existência de outro *gap* entre a teoria e a prática de estabelecimento de preços. Esse *gap* surgiu quando as pesquisas empíricas começaram a relatar que as empresas permaneciam estabelecendo seus preços com base no custo, ao invés de passarem a baseá-los no valor (Ingenbleek, 2007; Hinterhuber, 2008).

Diversos pesquisadores de marketing, como, por exemplo, Shipley e Jobber (2001), Ingenbleek et al. (2003), Collins e Parsa (2006), Hinterhuber (2008), Raju e Zhang (2010), Hinterhuber e Liozu (2012) e Calabrese e Francesco (2014), segregam as abordagens de estabelecimento de preço em três grupos: (i) preço baseado no custo; (ii) preço baseado na competição e (iii) preço baseado no valor. As orientações normativas sugerem que, dentre as três abordagens, a mais adequada é a com base no valor, também denominada como com base no cliente ou ainda com base no valor para o cliente, porque ela é a única que considera a perspectiva do cliente na formação do preço. Todavia, os resultados dos estudos indicam que a abordagem de estabelecimento de preço mais utilizada nas empresas é aquela que mais recebe críticas dos pesquisadores (i.e., SKINNER, 1970; TZOKAS et al., 2000; SHIPLEY; JOOBER, 2001; MYERS; CAVUSGIL; DIAMANTOPOULOS, 2002; SIMON; BUTSCHER; SEBASTIAN, 2003; HINTERHUBER, 2008): a abordagem do preço baseado no custo.

### 1.3 Objetivo, Questão e Proposição da Pesquisa

Enquanto o *gap* entre a teoria econômica e a prática das empresas já foi bem explorado e explicado, o *gap* entre a visão normativa de marketing e a prática das empresas carece de maiores esclarecimentos. Afinal, já se concluiu que as empresas de fato não aplicam a teoria econômica para estabelecerem os preços (HALL; HITCH, 1939; LUCAS, 2003) e que a racionalidade limitada e a disponibilidade limitada de informações são as principais causas

para que isso aconteça (AVLONITIS; INDOUNAS, 2005; KEIL; REIBSTEIN; WITTINK, 2001). No entanto, da forma que os estudos estão estruturados, ainda não se pode afirmar que são contundentes as conclusões que a abordagem do preço baseado no custo toma o lugar da abordagem do preço baseado no valor e, tampouco, as causas levantadas para essa situação.

Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa é verificar se é pertinente a afirmação dos pesquisadores que a utilização da abordagem do preço baseado no custo predomina sobre a utilização da abordagem do preço baseado no valor. Em outras palavras, o objetivo geral desta pesquisa é identificar se a formação de preço com base no custo mais margem de fato conflita com a abordagem de preço baseado no valor.

Para atender a esse objetivo, este trabalho é orientado pela seguinte questão de pesquisa: “A formação de preço com base no custo mais margem é conflitante com a abordagem do preço baseado no valor?”. A obtenção de resposta a essa questão subsidia-se na aplicação de técnicas de análise qualitativa, que incluem reflexões sobre os resultados obtidos em pesquisas anteriores e desenvolvimento de estudo de caso em uma empresa industrial, no qual se segue o método da pesquisa-ação sugerido por Kaplan (1998) e Gummesson (2014).

Devido ao foco qualitativo deste estudo, não são estabelecidas hipóteses, mas, sim, uma proposição cuja defesa pauta-se na argumentação lógica e nos dados da realidade empírica observados no estudo de caso. Essa proposição é a seguinte: determinadas empresas utilizam a mecânica de custo mais margem no processo de estabelecimento dos preços de venda, mas isso não significa, necessariamente, que essas empresas estabelecem preços baseados no custo. Ao analisar essa proposição, pretende-se completar a lacuna na literatura sobre o entendimento do *gap* entre a visão normativa de marketing e a prática das empresas.

A principal contribuição que este trabalho oferece fundamenta-se na revelação que, em determinados ambientes de negócios, como, por exemplo, do tipo B2B (*business-to-business*), a utilização da mecânica de formação de preço com base no custo mais margem pode ser a forma encontrada pelas empresas para viabilizar a abordagem da formação de preço com base no valor. Em outras palavras, a utilização da fórmula do custo mais margem, em determinadas situações de negócios, pode constituir a forma e não a essência da abordagem da formação de preços. Destarte, a formação de preço com base no custo mais margem não significa necessariamente que a empresa adota a abordagem do preço baseado no custo.

## 2 Revisão de Literatura

Os estudos sobre preços têm sido realizados de acordo com diferentes paradigmas, dentre os quais se destacam a economia, o marketing e a contabilidade gerencial. Considerando que o *gap* entre a teoria econômica e a prática das empresas já foi esclarecido em estudos prévios e que este trabalho volta-se à exploração do *gap* entre a visão normativa de marketing e a prática das empresas, esta seção restringe-se a expor estudos das áreas de marketing e de contabilidade gerencial. Especificamente, esta seção promove a apresentação de estudos de marketing que colaboraram com a exposição da visão normativa e de estudos de marketing e de contabilidade gerencial que relataram a prática.

### 2.1 Visão Normativa de Marketing nos Estudos de Preços

A visão normativa de marketing pode ser considerada recente se for comparada à tradicional teoria econômica. Apesar disso, diversos trabalhos já foram elaborados para sugerir, direta ou indiretamente, a adoção da abordagem do preço baseado no valor. Na sequência, apresentam-se sucintamente as principais contribuições oferecidas pelos seguintes estudos: Ingenbleek (2007); Hinterhuber (2008); Liozu e Hinterhuber (2012); Gale e Swire (2012); Liozu et al. (2012); Johansson et al. (2012); Calabrese e Francesco (2014); e Töytäri, Rajala e Alejandro (2015).

Ingenbleek (2007) realizou um estudo abrangente sobre as abordagens de preços com base em uma revisão de 53 estudos empíricos anteriores. O foco do seu trabalho esteve na discussão da formação do preço com base no valor e na proposição de um modelo conceitual explicativo dessa abordagem. Hinterhuber (2008) desenvolveu um estudo com uma amostra de gestores de marketing no qual expressou a superioridade da abordagem do preço com base no valor e no qual identificou obstáculos para implantá-la.

Liozu e Hinterhuber (2012), em linha com trabalhos anteriores, reiteraram a superioridade da abordagem de formação de preços baseada no valor, entretanto, criticaram estudos prévios que relatavam que tal abordagem era simplesmente “adotada”. Os autores afirmaram que mudanças organizacionais profundas normalmente precisam ser promovidas para que sua implantação dê certo.

O trabalho de Gale e Swire (2012) mencionou que há consenso na percepção que os preços deveriam ser sempre baseados no valor. A partir desse consenso, eles sugeriram uma forma para encontrar os benchmarks que fundamentam a formação do preço com base no valor. O trabalho de Liozu et al. (2012) novamente relatou a superioridade da abordagem do preço com base no valor e explorou o entendimento que os gestores detêm sobre o conceito de valor. O trabalho de Johansson et al. (2012) é outro que orientou a aplicação da abordagem do preço com base no valor depois de analisar quatro estudos prévios sobre o tema.

A pesquisa de Calabrese e Francesco (2014) abordou a formação do preço com base no valor em um ambiente de serviços. Os autores enfatizaram que, isoladamente, as abordagens de custos e da competição não são adequadas para o ambiente de serviços, dando como exemplos os serviços bancários e de seguros. Töytäri, Rajala e Alejandro (2015) desenvolveram um estudo sobre as barreiras organizacionais e institucionais no processo de estabelecimento de preço baseado no valor.

## **2.2 Prática das Empresas nos Estudos de Preços**

Nas últimas décadas, diversos pesquisadores das áreas de contabilidade gerencial e de marketing têm abordado a temática das práticas de estabelecimento de preços encontradas nas empresas. De maneira geral, os trabalhos desses pesquisadores apresentam evidências de que o custo total mais margem constitui o método mais aplicado para estabelecer os preços. Na sequência, apresentam-se sucintamente as principais constatações identificadas nas seguintes pesquisas: Govindarajan e Anthony (1983); Shipley (1983); Mills (1988); Shim e Sudit (1995); Noreen e Burgstahler (1997); Noble e Gruca (1999); Guilding, Drury e Tayles (2005); Fabiani et al. (2005); Guerreiro, Pereira e Rezende (2006); Drury e Tayles (2006); e Guerreiro, Cornachione Jr. e Kassai (2012).

A pesquisa realizada por Govindarajan e Anthony (1983), envolvendo empresas americanas constantes na relação da revista Fortune, identificou a ampla utilização da abordagem do preço baseado no custo e, além disso, revelou que o uso do custo total (*full-cost*) predominava sobre o uso do custo variável. Os estudos elaborados por Shipley (1983), com uma amostra de 728 firmas, e por Mills (1988), com uma amostra de 94 firmas, mostraram que a maioria das empresas britânicas usava a abordagem do preço baseado no custo, tanto num ambiente econômico desfavorável quanto num ambiente favorável.

O trabalho de Shim e Sudit (1995) reportou os resultados da dissertação de Shim, na qual 141 empresas americanas fizeram parte da amostra. Nessa dissertação, constatou-se que 82% das empresas estabeleciam seus preços com base no custo e que apenas 18% estabeleciam seus preços com base nos competidores. Notou-se também que as empresas enfatizavam o uso do custo total em detrimento ao uso do custo variável. No estudo de Noble e Gruca (1999) sobre fatores explicativos das práticas de preços, os autores concluíram que o preço baseado no custo era a abordagem prevalecente entre as 270 empresas industriais americanas da amostra. Nesse estudo, a conclusão foi que 56% das empresas respondentes

aplicavam a abordagem do preço baseado no custo, enquanto apenas 11% das empresas aplicavam a abordagem do preço baseado no valor.

A pesquisa empírica desenvolvida por Guilding, Drury e Tayles (2005) trouxe o objetivo de avaliar a importância atribuída pelas empresas à abordagem do preço baseado no custo. Nela, além de se constatar que a maior parte das empresas considerava tal abordagem importante, testaram-se hipóteses da relação entre fatores contingenciais e o grau de importância atribuído. O trabalho de Fabiani et al. (2005) sumariza uma pesquisa abrangente patrocinada pelo Banco Central Europeu, realizada no período de 2003 e 2004 em nove países europeus da área do euro. Essa pesquisa, que contemplou mais de 11.000 empresas na amostra, concluiu que o método de formação de preços baseado no *mark-up* era o mais utilizado. Os resultados apresentados demonstraram que 54% das empresas pesquisadas adotavam alguma forma de estabelecimento de preços com base em *mark-up* sobre custos.

No trabalho desenvolvido por Guerreiro, Pereira e Rezende (2006), os autores constataram que os principais hábitos e rotinas relacionados ao processo de estabelecimento de preços indicavam a utilização da abordagem do preço baseado no custo. O trabalho de Drury e Tayles (2006) reportou a análise de rentabilidade observada em uma amostra de 350 empresas britânicas e revelou que, normalmente, as informações de custo usadas para estabelecer os preços eram diferentes das informações usadas para analisar a rentabilidade.

A pesquisa de Guerreiro, Cornachione Jr. e Kassai (2012), em linha com a abordagem conceitual da Teoria das Restrições, indicou, para a empresa industrial do tipo B2B objeto do estudo de caso, a utilização do conceito de margem de contribuição horária na formação de preços.

### 2.3 Críticas à Prática das Empresas

Vale ressaltar que a abordagem do preço baseado no custo, apesar de aparecer como a abordagem predominante nas práticas das empresas, é alvo de diversas críticas, tanto dos pesquisadores de marketing quanto dos pesquisadores de contabilidade gerencial.

Da área de marketing, Hinterhuber (2008) relata que a principal desvantagem da abordagem do preço baseado no custo é o fato de ela normalmente se ater a fatores internos e ignorar o que os clientes pensam em relação aos preços. Skinner (1970) afirma que não tem como a disposição e a disponibilidade de pagamento dos clientes não interferirem nos preços, afinal, de nada adianta à empresa colocar um preço alto que cubra seus custos totais e proporcione uma vultosa margem de lucro se ela não encontrar nenhum cliente disposto ou com condições de pagar esse preço. Pode também acontecer de a abordagem do preço baseado no custo orientar ao estabelecimento de um preço baixo, inferior ao valor oferecido aos clientes, fazendo a empresa não atingir todo o lucro que poderia ser potencialmente alcançado (MYERS; CAVUSGIL; DIAMANTOPOULOS, 2002; SIMON; BUTSCHER; SEBASTIAN, 2003).

Tzokas et al. (2000) acrescentam que o método do preço baseado no custo total mais margem tem a desvantagem de tornar as empresas inflexíveis aos preços. Ora, os preços formados rigidamente com base na soma de uma margem de lucro aos custos impedem que oportunidades esporádicas que requeiram adaptações nos preços sejam aproveitadas (SHIPLEY; JOOBER, 2001). Se a empresa ainda tem capacidade de produção ociosa e há um cliente que oferece a proposta de pagar um preço que supera o custo variável do produto, não há porque se ater ao preço definido pela abordagem: melhor do que obter nada é obter recursos adicionais que, pelo menos, ajudam a cobrir os custos fixos e as despesas fixas, que são irreversíveis.

Da área de contabilidade gerencial, Christensen e Demski (1997) argumentam que é inadequado o uso dos custos totais para o processo de tomada de decisões no nível de produtos individuais. Noreen e Burgstahler (1997), de forma mais específica, demonstram

que, em empresas multiprodutoras, o método de formação de preço com base no custo total coloca uma restrição no relacionamento entre os preços dos produtos. Essa restrição pode impedir a empresa de atingir lucros satisfatórios, mesmo quando seria possível alcançá-los. Balakrishnan e Sivaramakrishnan (2002), por sua vez, constatam que o emprego do método do custo total mais margem em decisões táticas de preços origina perdas econômicas.

Conforme pode ser observado, as críticas à abordagem do preço baseado no custo, tanto dos pesquisadores de marketing quanto dos pesquisadores de contabilidade gerencial, concentram-se na utilização do custo total. Na sequência, essa utilização será tratada com mais profundidade.

### 3 Proposições Conceituais

Nesta seção, são apresentadas argumentações e proposições conceituais, frutos das reflexões sobre as pesquisas previamente analisadas. Essas argumentações e proposições, em conjunto com os dados do estudo de caso, orientam ao atendimento do objetivo deste trabalho e à obtenção da resposta para a questão de pesquisa.

As empresas podem ser classificadas de inúmeras formas dependendo do referencial utilizado e do propósito almejado. A classificação utilizada neste estudo, base fundamental para as proposições que se seguem, inspira-se no trabalho de Guilding, Drury e Tayles (2005) e separa as empresas em (i) tomadoras de preços (*price-takers*) e (ii) formadoras de preços (*price-makers*).

As empresas tomadoras de preços são usualmente empresas que operam no ambiente B2C (*business-to-consumer*). No B2C, os produtos são destinados aos consumidores finais, geralmente, pessoas físicas, e quase sempre têm similares no mercado (LARIC, 1980; HUTT; SPEH, 2002). Vale destacar que a destinação aos consumidores finais não precisa ser necessariamente direta, isto é, ela pode ser viabilizada por intermediários, tais como revendedores e distribuidores. Gummesson (2014) cita o exemplo de indústrias de alimentos, que usualmente vendem seus produtos para atacadistas e para varejistas e esses revendem os produtos aos consumidores finais. São também inseridas na classificação de tomadoras de preços as empresas que produzem *commodities* para utilização por outras empresas. Essas *commodities* normalmente têm seus preços cotados em bolsas.

Seja no ambiente B2C ou no oferecimento de *commodities*, os tomadores de preços podem obter com facilidade os preços de venda dos produtos concorrentes. Eles conseguem essa informação ao consultarem as gôndolas dos supermercados, as etiquetas das lojas, os anúncios de jornais e de televisão, os sítios da internet ou as bolsas. Logo, nas empresas tomadoras de preços, os preços podem ser determinados tanto por forças externas (características da competição e características dos clientes) quanto por forças internas (estrutura de custos e capacidade instalada).

Já as empresas formadoras de preços tipicamente operam no ambiente B2B, ou seja, têm outras empresas como clientes (LARIC, 1980; HUTT; SPEH, 2002). Cooke (1986) esclarece que, no B2B, equipamentos, peças de manutenção e matérias-primas são oferecidos a outras empresas para serem por elas usados na fabricação de produtos ou na elaboração de serviços. Os produtos oferecidos no B2B, com exceção das matérias-primas que são *commodities*, normalmente são customizados de acordo com as necessidades específicas de cada empresa cliente (JOHANSSON; ANDERSSON, 2012).

Devido às customizações, uma característica fundamental do ambiente B2B é a dificuldade de se conhecer os preços de venda dos concorrentes. No B2B, diferentemente do B2C, a negociação de preço tende a ser individualizada: como as informações sobre os preços dos competidores não estão disponíveis com facilidade, normalmente não é viável estabelecer o preço com base nelas. Nas empresas B2B, portanto, mais recomendável do que estabelecer

os preços com base nos competidores, é formar os preços a partir de dados internos da companhia articulados ao valor oferecido aos clientes.

De forma geral, os estudos empíricos desenvolvidos sobre as abordagens de estabelecimento de preço não levam em consideração a classificação proposta, ou seja, não separam as empresas em tomadoras de preços e formadoras de preços. Isso faz com que seus resultados não possam ser analisados de forma adequada e ainda provoca conclusões inesperadas. A partir dessas reflexões, a primeira proposição (P1) deste estudo é elaborada:

**P1. As empresas podem ser caracterizadas como do tipo tomadora de preços e do tipo formadora de preços, e o tipo de classificação impacta as abordagens de preços adotadas pela empresa.**

Considerando os dois tipos de classificação das empresas apresentados neste estudo e as abordagens de formação de preço propostas pelos pesquisadores da área de marketing, pode-se passar às reflexões sobre a relação entre essas variáveis.

No caso das empresas tomadoras de preços, é possível haver a aplicação de qualquer uma das três abordagens propostas: (i) preço baseado no custo; (ii) preço baseado na competição; e (iii) preço baseado no valor. Isso acontece porque as tomadoras de preços têm acesso às informações bases das três abordagens. Evidentemente, elas podem optar por adotar qualquer abordagem isoladamente ou por usar as três abordagens de forma conjunta. Essa opção depende de diversos fatores, tais como o poder de negociação que a empresa detém na cadeia de suprimentos, a quantidade e a capacidade de seus competidores, a qualidade e a diferenciação de seus produtos e a sua cultura interna. Apesar das especificidades, de acordo com Guilding, Drury e Tayles (2005), geralmente as empresas tomadoras de preços têm menor inclinação para adotar a abordagem do preço baseado no custo, uma vez que seus preços precisam necessariamente espelhar os preços dos produtos dos competidores, disponíveis para consulta.

No caso das empresas formadoras de preços, não é possível aplicar a abordagem do preço baseado na competição, pois, conforme previamente mencionado, dependendo do quão específico é o produto, nem sempre se consegue capturar com facilidade os preços colocados pelos concorrentes. Em outras palavras, nas formadoras de preços, somente é possível haver a aplicação das seguintes abordagens: (i) preço baseado no custo; e (ii) preço baseado no valor. Vale, no entanto, destacar que se uma empresa tipicamente formadora de preços eventualmente instalar uma inteligência de mercado e conseguir obter informações dos preços dos concorrentes, ela passa a ser uma empresa do tipo tomadora de preços, uma vez que passa a poder utilizar preços de referência do mercado para estabelecer seus próprios preços.

Como as genuínas empresas formadoras de preços não têm informações dos competidores para se espelharem, elas necessitam de fórmulas para estabelecerem os preços dos seus produtos. Formular, do ponto de vista prático, significa efetuar cálculos, utilizar um método ou uma fórmula. Os custos, invariavelmente, são imputados nas fórmulas dos formadores de preços, entretanto, a forma que essa imputação ocorre depende de diversas variáveis, dentre as quais se destacam os objetivos, a maturidade conceitual da empresa e as características dos produtos e dos clientes. De acordo com essas variáveis, a empresa opta por uma fórmula que estabelece o preço orientado pelo custo ou por uma fórmula que estabelece o preço orientado pelo valor. Considerado o exposto, a segunda proposição (P2) deste estudo é elaborada:

**P2. As empresas do tipo tomadora de preços podem utilizar as três abordagens de preços, mas as empresas do tipo formadora de preços somente podem utilizar as abordagens do preço baseado no custo e do preço baseado no valor.**



Passando especificamente para o contexto das formadoras de preços, cumpre mencionar que, de acordo com Guerreiro, Cornachione Jr. e Kassai (2012), a fórmula do preço do produto incorpora fundamentalmente dois elementos: (i) o custo; e (ii) a margem. O racional desses elementos está no fato que as formadoras de preços, como não têm qualquer referência de preço, seguem a orientação dominante de buscar recuperar todos os custos e alcançar a margem desejada.

De maneira geral, o custo do produto pode ser computado por três diferentes métodos, ou seja, pelo método de custeio pleno, pelo método de custeio por absorção e pelo método de custeio variável. Dependendo do método de custeio utilizado, tanto a composição do custo do produto quanto a composição da margem desejada se alteram, conforme demonstrado no Quadro 1:

Quadro 1 – Composição do Custo e da Margem

MÉTODO DE CUSTEIO	COMPOSIÇÃO DO CUSTO	COMPOSIÇÃO DA MARGEM
Custeio pleno	Custos totais + despesas totais	Lucro desejado
Custeio por absorção	Custos totais	Despesas totais + lucro desejado
Custeio variável	Custos variáveis + despesas variáveis	Custos fixos + despesas fixas + lucro desejado

Fonte: Guerreiro; Cornachione Jr.; Kassai (2012, p. 05)

Independentemente do método de custeio utilizado, para combinar os dois elementos dispostos no Quadro 1, as formadoras de preços precisam empregar uma fórmula matemática, que normalmente é colocada da seguinte maneira:  $pp$  (preço de venda) =  $pc$  (custo unitário do produto)  $\times$   $mk$  (índice de mark-up sobre o custo).

Assim, nos casos em que a empresa utiliza o método de custeio pleno, os preços são formados com base no custo total multiplicado por um índice de *mark-up*, que reflete a adição da margem de lucro ao custo total. Já nos casos em que a empresa utiliza o método de custeio variável, os preços são formados com base no custo variável multiplicado por um índice de *mark-up*, que reflete a adição da margem de contribuição desejada ao custo variável do produto. Diante do exposto, a terceira proposição (P3) deste estudo é que:

**P3. As empresas do tipo formadoras de preço necessitam de uma fórmula matemática para estabelecer o preço. Nesse processo de formulação do preço elas necessariamente utilizam o conceito de custo mais margem. O custo do produto pode ser determinado pelo método de custeio variável ou por método de custeio que inclua os custos variáveis e os custos fixos, ou ainda despesas, na composição do custo do produto.**

Entretanto, não é porque a fórmula do preço contempla necessariamente o elemento custo que a empresa está necessariamente aplicando a abordagem do preço baseado no custo ao invés da abordagem do preço baseado no valor. Afinal, a fórmula exprime a forma, mas não a essência, da abordagem de estabelecimento de preços. Uma análise mais detida sobre a maneira que a informação de custo é utilizada pela empresa demonstra que qualquer uma das duas abordagens pode ser operacionalizada por meio de uma fórmula matemática que inclua o elemento custo.

Nos casos em que a empresa utiliza o método de custeio pleno ou o método de custeio por absorção, não existem dúvidas sobre o emprego da abordagem do preço baseado no custo. Isso porque ao se aplicar o elemento custo total na fórmula, têm-se como retorno a imposição de um preço capaz de cobrir todos os custos (variáveis mais fixos e, em alguns casos, também todas as despesas) e, além disso, proporcionar a margem de lucro desejada. A empresa se vê diante de possibilidades nulas de cobrar um preço distinto do indicado pela fórmula e, assim,

é obrigada a estabelecer o único preço que assegura a cobertura de todos os custos e a obtenção da margem de lucro desejada. Em outras palavras, quando a empresa utiliza o método de custeio pleno ou o método de custeio por absorção, ela submete o preço ao custo.

Diversos estudos, tais como Drury e Tayles (1995), Govender (2000), Brierley, Cowton e Drury (2001), Brierley (2011) e Guerreiro, Cornachione Jr. e Soutes (2011), demonstram que as empresas de forma geral utilizam com mais intensidade o método de custeio por absorção não apenas para atendimento às normas contábeis, mas, também, para finalidades gerenciais. Evidentemente, se este é o método de custeio institucionalizado na maioria das empresas, ele é o método que tende a orientar a mecânica do cálculo de preço de venda no ambiente das formadoras de preços.

Por esse motivo, o cálculo dos preços com base no custo total, embora seja criticado em diversos estudos, tais como em Skinner (1970), Christensen e Demski (1997), Noreen e Burgstahler (1997), Tzokas et al. (2000), Balakrishnan e Sivaramakrishnan (2002), Shipley e Joober (2001), Myers, Cavusgil e Diamantopoulos (2002), Simon, Butscher e Sebastian (2003) e Hinterhuber (2008), é o mais utilizado pelas empresas formadoras de preços. Diante dessa utilização, o preço de venda fica engessado e orientado exclusivamente pelo custo, sobrando pouca flexibilidade para a gestão da rentabilidade do preço. A quarta proposição (P4) deste estudo defende, portanto, que:

**P4. As empresas formadoras de preços que calculam o preço com base no custo do produto mensurado pelo custeio pleno ou pelo custeio por absorção adotam a abordagem do preço baseado no custo.**

Entretanto, não é porque a empresa do tipo formadora de preços necessita de uma fórmula matemática que ela precisa orientar seu preço cegamente pelo custo do produto. Muitas empresas, aliando uma perspectiva moderna de marketing (valor para o cliente) a conceitos menos ortodoxos da contabilidade gerencial, podem empregar uma fórmula matemática que operacionalize a abordagem do preço baseado no valor.

Com frequência, os estudos empíricos, elaborados à base de *surveys*, sobre a utilização de abordagens de preços detectam que parcela significativa das empresas da amostra emprega uma fórmula matemática de cálculo de preço que inclui o elemento custo. O problema é que, diante dessa constatação, esses estudos concluem que esse conjunto de empresas utiliza a abordagem do preço baseado no custo, sem analisar e sem discriminar o tipo de fórmula utilizada e o tipo de racionalidade que está por detrás da fórmula. Isto é, os estudos empíricos acabam rotulando todas as empresas formadoras de preço como adotantes da abordagem do preço com base no custo simplesmente porque elas usam fórmulas que contemplam o elemento custo.

Tanto autores da área de contabilidade gerencial (i.e., GUILDING; DRURY; TAYLES, 2005) quanto autores de marketing (i.e., NOBLE; GRUCA, 1999) e de outras áreas (i.e., FABIANI et al., 2005) cometeram esse mesmo tipo de impropriedade. Isso é um viés de percepção porque muitas dentre as empresas pesquisadas podiam estar utilizando uma formulação do preço baseado no conceito de custeio variável e numa margem de contribuição inspirada no valor para o cliente.

A teoria convencional, exposta por diversos autores, tais como Christensen e Demski (1997), Groth, Byers e Simmons (2000) e Indounas (2006), orienta a utilização do método de custeio variável para fins gerenciais nas empresas. O método de custeio variável implica na utilização da margem de contribuição. Quando colocada na forma percentual, tal margem pode assumir diferentes formatos (i.e., percentual sobre o custo e despesas variáveis, percentual sobre o preço final, percentual sobre o custo horário).

O uso da margem de contribuição promove o elo entre a fórmula que contém o

elemento custo e a abordagem do preço baseado no valor. A ligação entre a necessidade de formular o preço e a necessidade estratégica de utilizar o conceito de valor é tratada de forma detalhada por Indounas (2006) e por Guerreiro, Cornachione Jr. e Kassai (2012). Esses autores evidenciam que, no processo de formulação do preço, a variável que define o valor é a margem de contribuição objetivada. Durante essa evidenciação, Indounas (2006, p. 418) caracteriza de forma clara a diferença entre calcular o preço com base no custo e calcular o preço com base no valor, mencionando que:

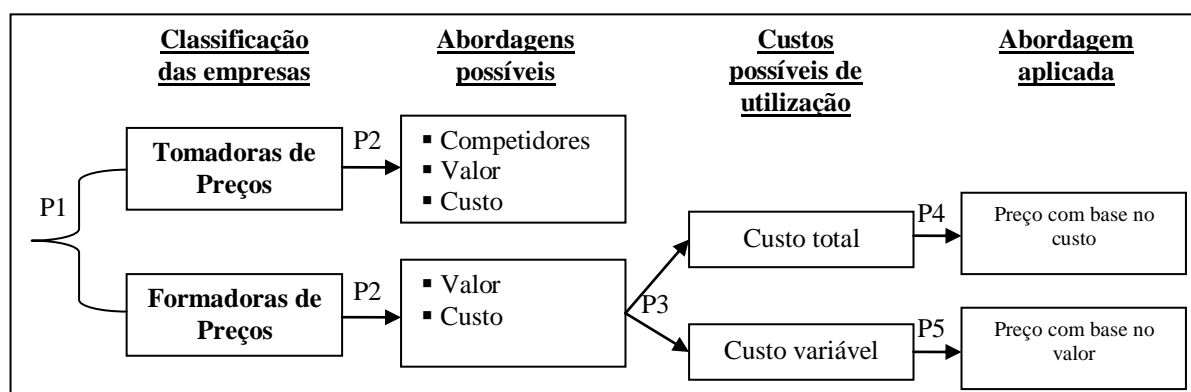
[...] a abordagem da análise da margem de contribuição é um método de apreamento baseado no valor que permite incorporar não somente custo, mas também informações sobre os concorrentes e sobre os clientes dentro de uma única fórmula matemática no estabelecimento de preços.

Conceitualmente, a margem de contribuição desejada deve cobrir os custos fixos, as despesas fixas estruturais e o lucro da empresa. No entanto, ela não implica na necessidade de todos os produtos e de todos os clientes promoverem essa cobertura de forma igualitária. Como ela é determinada pela política de negócios, e não exclusivamente pelos custos, é possível que ela varie, dependendo dos produtos e dos clientes. A margem de contribuição é, portanto, o elemento da fórmula do preço que reflete o valor que o produto tem para o cliente. Assim, a utilização de uma fórmula matemática que considera o custo variável do produto mais a margem de contribuição desejada, estrategicamente definida, não significa que a empresa estabelece o preço de venda com base no custo. Como decorrência, elabora-se a quinta proposição (P5) deste estudo:

**P5. Empresas formadoras de preços que calculam o preço pelo método do custeio variável e pela utilização da margem de contribuição podem adotar a abordagem do preço baseado no valor.**

Para finalizar esta seção e sumarizar as proposições elaboradas, apresenta-se a Figura 1 que ilustra de maneira sucinta o que já foi exposto:

Figura 1 – Sumário das Proposições da Pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores

#### 4 Método da Pesquisa

Considerando que o objetivo desta pesquisa é exploratório e sabendo da necessidade de se obter novos e criativos entendimentos sobre o até então apregoado conflito entre a abordagem do preço baseado no custo e a abordagem do preço baseado no valor, optou-se por estudar detidamente um caso real. O estudo de caso desta pesquisa foi estruturado através do

método de pesquisa-ação, no qual os atores envolvidos participam, junto com os pesquisadores para, de forma interativa, analisar a realidade, diagnosticar problemas e propor soluções (THIOLLENT, 1997).

De acordo com Martins e Theóphilo (2009), na pesquisa ação os autores da pesquisa e os atores sociais se encontram reciprocamente implicados: os atores na construção e nos resultados da pesquisa e os autores nas ações que irão orientar a pesquisa e seus achados. Kaplan (1998) e Gummesson (2014) são a favor e recomendam fortemente a utilização desse método.

Nesta pesquisa, um dos autores participou da equipe de desenvolvimento dos novos modelos conceituais dos sistemas de custos e de planejamento de preços de uma empresa real. Por motivo de confidencialidade, o nome verdadeiro dessa empresa não é divulgado e é substituído por “Cadeiras Customizadas” (CC). As observações e as análises do estudo foram realizadas concomitantemente com o desenvolvimento desses novos modelos.

A CC é uma empresa industrial, de porte médio, localizada na região sudeste do Brasil. Seu faturamento médio anual gira em torno de US\$ 60 milhões e sua estrutura conta com aproximadamente 600 funcionários. A CC produz e comercializa diversas linhas de cadeiras e cada linha apresenta um grande número de produtos analíticos. São produtos exclusivos desenvolvidos pela empresa para atender a uma variedade de clientes. Algumas linhas são de produtos mais simples e de menor custo, ou seja, são de produtos orientados para segmentos de clientes com menor poder aquisitivo. Outras linhas são de produtos mais sofisticados, orientados para mercados que demandam mais qualidade e diferenciação, cujos clientes possuem mais poder de compra.

Os clientes da CC são as empresas em geral, escolas públicas e escolas particulares e diferentes tipos de escritórios de serviços. Em muitas situações, os produtos individuais são vendidos na forma de um projeto específico demandado pelo cliente, como são os casos de auditórios e de espaços de eventos. Não é foco da empresa o atendimento da demanda doméstica de pessoas físicas. Os concorrentes da CC são diversas empresas brasileiras que fabricam produtos similares para os mesmos segmentos de negócios. Essas empresas concorrentes são, relativamente, do mesmo porte da CC.

## **5 Apresentação e Discussão do Estudo de Caso da Cadeiras Customizadas – CC**

Tendo em vista as características do seu negócio, assim como a sua atuação no ambiente B2B com produtos exclusivos e projetos altamente customizados, a empresa CC, sob o ponto de vista de decisão de preços de venda, é tipicamente uma formadora de preços (P1). Sendo uma formadora de preços, segundo as argumentações conceituais apresentadas, a CC pode ter sua abordagem de estabelecimento de preços baseada no custo ou baseada no valor (P2). A abordagem baseada nos competidores não é viável, pois a CC não consegue obter informações sobre quais seriam os preços dos concorrentes, caso os produtos e projetos deles fossem customizados como os seus.

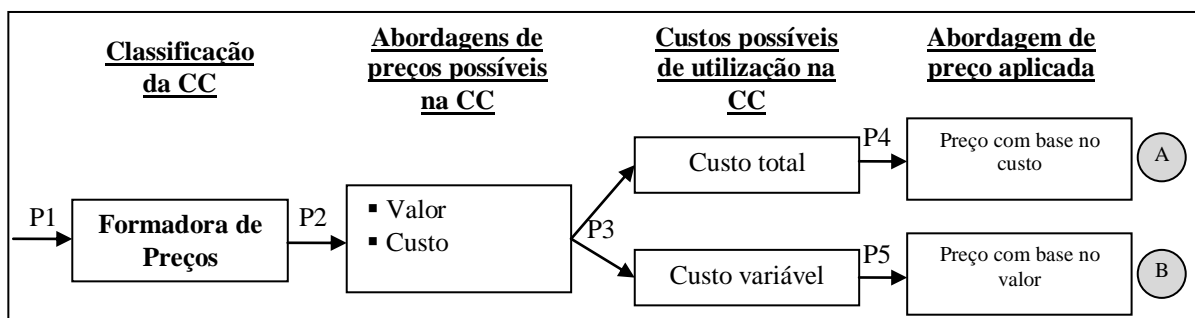
Para operacionalizar o estabelecimento dos preços e adotar a abordagem baseada no custo ou no valor, a CC necessita de uma fórmula matemática. Como era de se esperar, a fórmula matemática usada pela CC implica na mecânica do custo do produto mais margem desejada (P3). O custo do produto incluído nessa fórmula pode ser determinado pelo método de custeio variável ou por método de custeio que inclua os custos variáveis, os custos fixos e as despesas.

A empresa CC, desde longa data, vinha definindo os preços primordialmente em função do custo total do produto, calculado pelo método de custeio pleno, somado à margem desejada de lucro. Ou seja, a CC vinha tradicionalmente adotando a abordagem de estabelecimento do preço com base no custo (P4).

Contudo, durante as discussões ocorridas no processo de revisão conceitual dos modelos de custos e de planejamento de preços, foram apresentados diversos argumentos da superioridade gerencial do método de custeio variável em relação ao método de custeio pleno. Esses argumentos levaram a equipe do projeto a propor a adoção do método de custeio variável para o cálculo dos custos dos produtos e a utilização da margem de contribuição para a aferição do lucro. O custo do produto – de acordo com o modelo conceitual – passava a ser formado somente pelo custo variável das matérias-primas. A margem, por sua vez, que passava a ser a margem de contribuição em percentual do preço, começava a promover a conexão do custo ao valor dos produtos. A CC passava, portanto, a adotar a abordagem de estabelecimento do preço com base no valor (P5). Em outras palavras, não é porque a CC passava a usar uma fórmula matemática que mantinha o elemento custo (custo variável) que ela permanecia a adotar a abordagem baseada no custo.

A Figura 2 resume a aplicação de todas essas proposições na CC. Ela também demonstra que, após a revisão dos modelos conceituais de custos e de planejamento de preços, a empresa substituiu a abordagem do preço baseado no custo (adotada no momento inicial A) pela abordagem do preço baseado no valor (momento B), ainda que a fórmula matemática usada para operacionalizar o estabelecimento de preços mantivesse o elemento custo (variável).

Figura 2 – Aplicação das Proposições da Pesquisa na CC



Fonte: Elaborada pelos autores

## 6 Conclusões

Conforme mencionado na introdução deste trabalho, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar a pertinência da afirmação de estudos prévios de que a utilização da abordagem do preço baseado no custo predomina sobre a utilização da abordagem do preço baseado no valor. A questão de pesquisa que buscou orientar o desenvolvimento do trabalho foi: “A formação de preço com base no custo mais margem é conflitante com a abordagem do preço baseado em valor?”. A partir dessa questão, foi estabelecida a proposição geral que determinadas empresas em seu processo de estabelecimento de preço de venda utilizam a mecânica de custo mais margem, mas isso não significa, necessariamente, que essas empresas estabeleçam preços baseados nos custos.

As argumentações apresentadas na forma de proposições (P1 a P5) e os achados do estudo de caso dão o encadeamento lógico e o suporte necessário para concluir que a formação de preço com base no custo mais margem não é conflitante com a abordagem do preço baseado no valor. Como decorrência, pode-se afirmar que a proposição geral estabelecida é teoricamente válida, ou seja, a utilização de uma fórmula de preço que contenha os elementos custo e margem não significa necessariamente que a empresa estabeleça preços baseados no custo.

A contribuição fundamental deste trabalho é demonstrar que em determinados ambientes de negócios, como por exemplo, do tipo B2B, a utilização da mecânica de

formação de preço com base no custo mais margem é a forma encontrada pelas empresas para viabilizar a abordagem adotada. A abordagem pode ser do preço baseado no custo ou do preço baseado no valor. Muitas pesquisas cometem um equívoco conceitual classificando todas as empresas formadoras de preço como adotantes da abordagem do preço baseado no custo, simplesmente porque elas usam fórmulas que contêm o elemento custo.

O entendimento dos tipos de empresas, tomadoras e formadoras de preços, e a consciência de que as formadoras de preços necessitam de uma fórmula para estabelecerem os preços pode provocar desafios e trazer *insights* para os estudiosos das áreas de marketing e de contabilidade gerencial. Uma indagação relevante para futuros estudos consiste na investigação sobre a forma que tem sido efetuada a ligação entre o conceito de valor e o conceito de margem de contribuição no processo de apreçamento. Outro ponto de investigação relevante incide no estudo de mecanismos de mudanças da prática empresarial e na realização de comparações entre os desempenhos de empresas que utilizam abordagens diferentes, já que as pesquisas insistem em demonstrar os aspectos negativos da predominância do uso do custo total e, conseqüentemente, da abordagem do preço ‘baseado no custo’.

### Referências

- AVLONITIS, G. J.; INDOUNAS, K. A. Pricing objectives and pricing methods in the service sector. **Journal of Services Marketing**, v. 19, n. 1, p. 47-57, 2005.
- BALAKRISHNAN, R.; SIVARAMAKRISHNAN, K. A critical overview of the use of full-cost data for planning and pricing. **Journal of Management Accounting Research**, v. 14, p. 3-31, 2002.
- BRIERLEY, J. A. A comparison of the product costing practices of large and small-to medium-sized enterprises: A survey of British manufacturing firms. **International Journal of Management**, v. 28, n. 4, p. 184-196, 2011.
- BRIERLEY, J. A.; COWTON, C. J.; DRURY, C. How product costs are calculated and used in decision making: a pilot study. **Managerial Auditing Journal**, v. 16, n. 4, p. 202-206 2001.
- 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.
- CHRISTENSEN, J.; DEMSKI, J. S. Product costing in the presence of endogenous subcost functions. **Review of Accounting Studies**, v. 2, p. 65-87, 1997.
- COLLINS, M.; PARSA, H. G. Pricing strategies to maximize revenues in the lodging industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 25, p. 91-107, 2006.
- COOKE, E. F. What is business and industrial marketing? **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 1, n. 1, p. 9-17, 1986.
- DIAMANTOPOULOS, A.; MATHEWS B. P. The specification of pricing objectives: empirical evidence from an oligopoly firm. **Managerial and Decision Economics**, v. 15, n. 1, p. 73-85, 1994.
- DRURY, C.; TAYLES, M. Issues arising from surveys of management accounting practices. **Management Accounting Research**, v. 6, p. 267-280, 1995.
- DRURY, C.; TAYLES, M. Profitability analysis in UK organizations: an exploratory study. **The British Accounting Journal**, v. 38, p. 405-425, 2006.
- FABIANI, S. et al. The pricing behaviour of firms in the euro area: new survey evidence. European Central Bank, **Working Papers Series**, n. 535, p. 1-47, 2005.

- GALE, B. T.; SWIRE, D. J. Implementing strategic B2B pricing: Constructing value benchmarks. **Journal of Revenue and Pricing Management**, v. 11, n. 1, p. 40-53, 2012.
- GOVENDER, D. The choice of a cost base for product pricing. **Meditari Accountancy Research**, v. 8, p. 47-67, 2000.
- GOVINDARAJAN, V.; ANTHONY, R. N. How firms use cost data in price decisions. **Management Accounting**, p. 30-36, 1983.
- GROTH, J. C.; BYERS, S. S.; SIMMONS, G. D. V. Variable costs and process design: critical issues for “restructuring” emerging and transition economies. **European Business Review**, v. 8, p. 344-354, 2000.
- GUERREIRO, R.; CORNACHIONE JR., E. B.; KASSAI, C. R. Determining the ‘plus’ in cost plus-pricing: a time based management approach. **Jamar - Journal of Applied Management Accounting Research**, v. 10, n. 1, p. 1-16, 2012.
- GUERREIRO, R.; CORNACHIONE JR., E. B.; SOUTES, D. O. Empresas que se destacam pela qualidade das informações a seus usuários externos também se destacam pela utilização de artefatos modernos de contabilidade gerencial? **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 22, n. 55, p. 88-113, 2011.
- GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; REZENDE, A. J. Em busca do entendimento da formação dos hábitos e rotinas da contabilidade gerencial: um estudo de caso. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 2, p. 78-101, 2006.
- GUILDING, C.; DRURY, C.; TAYLES, M. An empirical investigation of the importance of cost-plus pricing. **Managerial Auditing Journal**, v. 20, n. 2, p. 125-137, 2005.
- GUMMESSON, E. 2B or not 2B: that is the question. **Industrial Marketing Management**, v. 40, p. 190-192, 2011.
- GUMMESSON, E. The theory/practice gap in B2B marketing: reflections and search for solutions. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 29, n. 7/8, p. 619-625, 2014.
- HALL, R. I.; HITCH, C. J. Price theory and business behavior. **Oxford Economics Papers**, v. 2, n. 1, p. 12-45, 1939.
- HINTERHUBER, A. Customer value-based pricing strategies: why companies resist. **Journal of Business Strategy**, v. 29, n. 4, p. 41-50, 2008.
- HINTERHUBER, A.; LIOZU, S. Is it time to rethink your pricing strategy? **MIT Sloan Management Review**, v. 53, n. 4, p. 69-77, 2012.
- HUTT, M. D.; SPEH, T. W. B2B: **Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais**. 7 ed. Bookman: Porto Alegre, 2002.
- IFANDOUDAS, P.; GURD, B. Costing for decision-making in a Theory of Constraints environment. **Jamar – Journal of Applied Management Accounting Research**, v. 8, n. 1, p. 43-58, 2010.
- INDOUNAS, K. A. Making effective pricing decisions. **Business Horizons**, v. 49, p. 415-424, 2006.
- INGENBLEEK, P. Value-informed pricing in its organizational context: literature review, conceptual framework, and directions for future research. **Journal of Product & Brand Management**, v. 16, n. 17, p. 441-458, 2007.
- INGENBLEEK, P. T. M. et al. Successful new product pricing practices: a contingency approach. **Marketing Letters**, v. 14, n. 4, p. 289-305, 2003.
- JOHANSSON, M.; ANDERSSON, L. Pricing practices and value creation logics. **Journal of Revenue and Pricing Management**, v. 11, n. 1, p. 64-75, 2012.

- JOHANSSON, M. et al. Pricing strategies and pricing capabilities. **Journal of Revenue and Pricing Management**, v. 11, n. 1, p. 4-11, 2012.
- KAPLAN, R. Innovation action research: Creating new management theory and practice. **Journal of Management Accounting Research**, v. 10, p. 89-118, 1998.
- KEIL, S. K.; REIBSTEIN, D.; WITTINK, D. R. The impact of business objectives and the time horizon of performance evaluation on pricing behavior. **International Journal of Research in Marketing**, v. 18, p. 67-81, 2001.
- LARIC, M. V. Pricing strategies in industrial markets. **European Journal of Marketing**, v. 14, n. 5-6, p. 303-321, 1980.
- LIOZU, S. M.; HINTERHUBER, A. Industrial product pricing: a value-based approach. **Journal of Business Strategy**, v. 33, n. 4, p. 28-39, 2012.
- LIOZU, S. M. et al. The conceptualization of value-based pricing in industrial firms. **Journal of Revenue and Pricing Management**, v. 11, n. 1, p. 12-34, 2012.
- LUCAS, M. R. Pricing decision and the neoclassical theory of the firm. **Management Accounting Research**, v. 14, p. 201-217, 2003.
- MARTINS, G.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MILLS, R. W. Pricing decisions in UK manufacturing and service companies. **Management Accounting**, v. 66, n. 10, p. 38-39, 1988.
- MYERS, M.; CAVUSGIL, S.; DIAMANTOPOULOS, A. Antecedents and actions of export pricing strategy. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 12, p. 159-188, 2002.
- NOBLE, P. M.; GRUCA, T. S. Industrial pricing: theory and managerial practice. **Marketing Science**, v. 18, n. 3, p. 435-454, 1999.
- NOREEN, E. W.; BURGSTHALER, D. Full-cost pricing and the illusion of satisfying. **Journal of Management Accounting Research**, v. 9, p. 239-263, 1997.
- RAJU, J.; ZHANG, Z. J. **Smart pricing: how Google, Priceline, and leading business use pricing innovation for profitability**. Upper Saddle River (NJ): Pearson Education, 2010.
- SHIM, E.; SUDIT, E. F. How manufacturers price products. **Management Accounting**, v. 76, n. 8, p. 37-39, 1995.
- SHIPLEY, D. D. Pricing flexibility in British manufacturing industry. **Managerial and Decision Economics**, v. 4, n. 4, p. 224-233, 1983.
- SHIPLEY, D. D.; JOBBER, D. Integrative pricing via the pricing wheel. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 3, p. 301-314, 2001.
- SIMON, H.; BUTSCHER, S.; SEBASTIAN, K. H. Better pricing processes for higher profits. **Business Strategy Review**, v. 14, n. 2, p. 63-67, 2003.
- SKINNER, R. C. The determination of selling prices. **The Journal of Industrial Economics**, v. 18, n. 3, p. 201-217, 1970.
- SKOURAS, T. S.; AVLONITIS, G. J.; INDOUNAS, K. A. Economics and marketing on pricing: how and why do they differ? **Journal of Product & Brand Management**, v. 14, n. 6, p. 362-374, 2005.
- THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- TÖYTÄRI, P.; RAJALA, R.; ALEJANDRO, T. B. Organizational and institutional barriers to value-based pricing in industrial relationships. **Industrial Marketing Management**, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman2015.02.005>, 2015 (ahead of print)
- TZOKAS, N. et al. Industrial export pricing practices in the United Kingdom. **Industrial Marketing Management**, v. 29, p. 191-204, 2000.