

# Preços estabelecidos com base nos custos: por quê?

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

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

## **Resumo:**

*Os preços são estabelecidos em função da igualdade entre os custos marginais e as receitas marginais, de acordo com a teoria econômica, ou com base no valor oferecido aos clientes segundo a teoria de marketing. A prática, no entanto, mostra que os preços são definidos a partir dos custos. Para os estudiosos do tema, não está clara a razão pela qual as empresas sujeitam-se demasiadamente aos custos na determinação dos preços, o que motivou este estudo a investigar o porquê dessa ocorrência. Para alcançar esse objetivo, este trabalho testou dez hipóteses a partir de um levantamento que contou com 380 respostas de empresas industriais localizadas. Os resultados mostraram que há empresas que conseguem formar preços e empresas que precisam tomar os preços do mercado. Para os formadores de preços, a diferenciação e as dificuldades de definir os preços conforme o valor explicam a essência custos, enquanto que a estratégia de preço premium explica o afastamento da essência custos. Para os tomadores de preços, a percepção que preços inferiores aos custos mais margem causam prejuízos, o isomorfismo coercitivo e a inclusão dos custos totais explicam a essência custos, enquanto que o grande porte, a intensidade da concorrência, a percepção da não disposição de pagamento dos clientes, o isomorfismo normativo e a experiência explicam o afastamento da essência custos.*

**Palavras-chave:** Preços. Custos. Forma. Essência.

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

## Preços estabelecidos com base nos custos: por quê?

### Resumo

Os preços são estabelecidos em função da igualdade entre os custos marginais e as receitas marginais, de acordo com a teoria econômica, ou com base no valor oferecido aos clientes segundo a teoria de marketing. A prática, no entanto, mostra que os preços são definidos a partir dos custos. Para os estudiosos do tema, não está clara a razão pela qual as empresas sujeitam-se demasiadamente aos custos na determinação dos preços, o que motivou este estudo a investigar o porquê dessa ocorrência. Para alcançar esse objetivo, este trabalho testou dez hipóteses a partir de um levantamento que contou com 380 respostas de empresas industriais localizadas. Os resultados mostraram que há empresas que conseguem formar preços e empresas que precisam tomar os preços do mercado. Para os formadores de preços, a diferenciação e as dificuldades de definir os preços conforme o valor explicam a essência custos, enquanto que a estratégia de preço *premium* explica o afastamento da essência custos. Para os tomadores de preços, a percepção que preços inferiores aos custos mais margem causam prejuízos, o isomorfismo coercitivo e a inclusão dos custos totais explicam a essência custos, enquanto que o grande porte, a intensidade da concorrência, a percepção da não disposição de pagamento dos clientes, o isomorfismo normativo e a experiência explicam o afastamento da essência custos.

Palavras-chave: Preços. Custos. Forma. Essência.

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

### 1 Introdução

Duas disciplinas têm se dedicado a teorizar sobre o estabelecimento dos preços: a economia e o marketing (SKOURAS; AVLONITIS; INDOUNAS, 2005). A teoria econômica explica que os preços estabelecidos refletem a igualdade entre o custo marginal e a receita marginal, já a teoria de marketing recomenda que os preços estabelecidos espelhem o valor oferecido ao cliente e não os preços dos concorrentes ou os custos.

As pesquisas empíricas, todavia, têm sugerido que os preços não são estabelecidos em função da paridade entre o custo marginal e a receita marginal e tampouco em função do valor oferecido ao cliente. Estudos de toda parte do mundo têm reportado que, na realidade, a ampla maioria das empresas define seus preços a partir dos custos. Dentre eles, destacam-se os amplamente citados Hall e Hitch (1939), Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985), Noble e Gruca (1999), Avlonitis e Indounas (2005) e Fabiani et al. (2005).

Em virtude dos achados desses estudos, *gaps* entre a teoria (da economia e do marketing) e a prática têm sido proclamados. Do lado econômico, Hall e Hitch (1939), por exemplo, defendem que as empresas não aderem à premissa marginalista, pois estabelecem seus preços sem sequer terem ciência dos custos marginais e das receitas marginais. Do lado do marketing, Ingenbleek (2007), como outro exemplo, sustenta que as empresas preterem informações do valor oferecido aos clientes para definirem os preços com base em informações dos custos.

A razão pela qual existem empresas que se sujeitam demasiadamente aos custos na definição dos preços não está clara para os estudiosos do tema (Ingenbleek, 2007). Trabalhos (e.g., INGENBLEEK et al., 2003; FABIANI et al., 2005; GUILDING; DRURY; TAYLES, 2005; AL-HUSSARI, 2006; HINTERHUBER, 2008; INGENBLEEK; VAN DER LANS, 2013; TÖYTÄRI; RAJALA; ALEJANDRO, 2015) já foram desenvolvidos para investigar o

motivo pelo embasamento em diferentes tipos de informações, incluindo os custos, mas não chegaram a um consenso.

Dessa forma, percebe-se que há uma lacuna no entendimento do que faz existir o *gap* entre a teoria de marketing e a prática. Afinal, não se tem uma compreensão razoável sobre os motivos relacionados ao estabelecimento dos preços cuja essência é marcada pelos custos. A falta de segregação entre os tomadores e os formadores de preços bem como a ênfase na forma, não na essência, prejudicaram a análise da realidade encontrada nos estudos prévios e inibiram essa compreensão.

Este trabalho busca, portanto, investigar em empresas industriais localizadas no Brasil o que explica a real existência do *gap* entre a teoria de marketing e a prática. Em outras palavras, esta pesquisa visa averiguar por que há circunstâncias nas quais a fórmula “custos mais margem” designa não só a forma, mas também a essência do estabelecimento dos preços. Convertendo a situação problema para a forma interrogativa, chega-se à seguinte questão de pesquisa: **Preços estabelecidos com base nos custos são explicados por quais variáveis?**

Cumpre salientar que, segundo Kohli e Suri (2011), o estabelecimento dos preços é um elemento chave na gestão de qualquer empresa: ele não requer nem investimentos nem recursos significativos (tais como as propagandas, por exemplo, requerem) e é provavelmente a alavanca mais acessível para gerenciar a lucratividade. Logo, pode-se inferir que a investigação referente ao que impede a melhor configuração do processo e que dificulta a obtenção do melhor lucro é um tema polarizador de atenção.

## 2 Estrutura conceitual e hipóteses

### 2.1 Análise dos estudos prévios

O trabalho de Ingenbleek et al. (2003) foi um dos primeiros a estruturar a investigação da ênfase em diferentes tipos de informações na determinação dos preços. Os autores concluíram que quando a vantagem relativa do produto era maior, o embasamento no valor era mais efetivo e o embasamento nos custos era menos efetivo. Eles também confirmaram que quando a intensidade da concorrência era maior, o embasamento nos custos era mais efetivo e o embasamento no valor era menos efetivo. Ademais, eles asseguraram que quando tanto a vantagem relativa do produto quanto a intensidade da concorrência eram maiores, o embasamento na concorrência, curiosamente, era menos efetivo.

Na sequência, tem-se o estudo de Fabiani et al. (2005), no qual os autores definiram uma proposição de que quanto mais baixa fosse a intensidade da concorrência mais frequente seria o estabelecimento dos preços conforme os custos mais margem. Os dados empíricos obtidos das 11.038 empresas europeias questionadas ratificaram essa proposição.

No mesmo ano, teve-se a publicação do estudo de Guilding, Drury e Tayles (2005), elaborado com o objetivo de desenvolver e de testar hipóteses sobre as condições que interferiam no grau de importância atribuído aos custos mais margem no estabelecimento dos preços. Para atingir os objetivos do estudo, Guilding, Drury e Tayles (2005) adotaram a perspectiva contingencial. Eles constataram que quanto mais intensa era a concorrência, mais importância era atribuída aos custos mais margem e que empresas do setor industrial consideravam menos os custos mais margem para definir os preços. O resultado relacionado ao tamanho da empresa, embora coincida com a previsão da hipótese, não obteve significância estatística e sugeriu que empresas maiores atribuíam mais importância aos custos mais margem.

Já o estudo de Al-Hussari (2006) examinou a relação existente entre fatores contextuais/contingenciais e a importância atribuída aos custos mais margem. Para alcançar

esse objetivo, o autor elaborou sete hipóteses específicas e constatou que a fatia de mercado, a intensidade da concorrência e o tamanho da empresa estavam negativamente associados ao uso dos custos mais margem. Já a customização, a influência na determinação dos preços, a estratégia de diferenciação e a importância atribuída às informações de custos estavam positivamente relacionadas aos custos mais margem.

Na sequência, o trabalho de Hinterhuber (2008) buscou identificar por que os preços baseados na concorrência e nos custos tomavam, supostamente, o lugar dos preços baseados no valor. Especificamente, o autor dedicou-se a investigar as razões para raramente encontrar o embasamento no valor. O autor chegou à conclusão de que existiam cinco principais dificuldades inibindo o embasamento no valor e incentivando o embasamento nos custos ou nos preços dos concorrentes: dificuldades de mensuração do valor, de comunicação do valor, de segmentação do mercado, de gestão do pessoal de vendas e de apoio da alta gerência.

Ingenbleek e van der Lans (2013), por sua vez, dedicaram-se a investigar a estratégia de preço. Eles identificaram, antes de tudo, que era expressivo o número de empresas sem estratégias de preço (26% da amostra). Em segundo lugar, eles tiveram rejeitadas todas as hipóteses que buscavam explicar a relação entre a estratégia adotada e práticas em que os preços eram formados a partir dos custos. De acordo com Ingenbleek e van der Lans (2013), essas rejeições explicavam-se porque todas as empresas, independentemente da estratégia adotada, aderiam a essas práticas.

Mais recentemente, Töytäri, Rajala e Alejandro (2015) trouxeram um novo estudo para levantar o que inibe a definição dos preços baseada no valor e incentiva o estabelecimento dos preços pautado nos custos ou nos preços dos concorrentes. A conclusão geral foi que três eram as principais barreiras: (1) a dificuldade de identificar e de influenciar o valor desejado pelo cliente; (2) a dificuldade de mensurar e de comunicar o valor; e (3) a dificuldade de capturar parte do valor criado nas negociações entre empresas.

Em suma, a análise dos 7 estudos mostrou que apenas 2 variáveis aparecem integralmente de forma similar em mais de um estudo. As demais quatro variáveis aparecem com direções opostas nos diferentes estudos. A Tabela 1 sumariza essa análise.

Tabela 1 – Análise dos estudos prévios

Estudo	Dificuldades de definir preços pautados no valor	Liderança	Tamanho da empresa	Diferenciação	Estratégia de preço <i>premium</i>	Intensidade da concorrência
Ingenbleek et al. (2003)				-		+
Fabiani et al. (2005)						-
Guilding, Drury e Tayles (2005)		+	+			+
Al-Hussari (2006)		+	-	+	+	-
Hinterhuber (2008)	+					
Ingenbleek e van der Lans (2013)					-	
Töytäri, Rajala e Alejandro (2015)	+					
<b>Nº trabalhos</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>Nº convergência</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Nº divergência</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>% divergência</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>50%</b>

Fonte: elaborada pelos autores

A hipótese 1 e a hipótese 2 consideraram os sinais observados nos estudos anteriores. Vale ressaltar que a hipótese 2 restringe-se aos formadores de preços, uma vez que, de acordo com Kotler e Keller (2012), os produtos oferecidos pelos líderes são percebidos como diferenciados.

H<sub>1</sub> – As dificuldades para definir preços pautados no valor explicam a essência custos nos formadores e tomadores de preços.

H<sub>2</sub> – A posição de líder explica a essência custos nos formadores de preços.

Já a hipótese 3 foi elaborada segundo o que foi observado por Al-Hussari (2006). Vale mencionar que o autor havia previsto um impacto positivo, mas seus resultados constataram que o tamanho impactava negativamente a importância dada aos custos na definição dos preços, ainda que não significativamente. Em contraponto, os resultados de Guilding, Drury e Tayles (2005) foram positivos, mas não significativos.

Para construir essa hipótese, também foi considerado o argumento de et al. (1998) de que as decisões de preços são menos estruturadas e mais simplificadas em organizações de pequeno porte do que em organizações de grande porte. Os autores relataram que há um quase consenso sobre o predomínio do uso dos custos mais margem em pequenas empresas. Mais recentemente, Hinterhuber (2016) alegou que, embora não sejam poucas as grandes empresas que determinam os preços a partir dos custos, ainda prevalece a ideia de que são as pequenas empresas que mais definem preços ancorados nesse tipo de informação.

H<sub>3</sub> – O menor tamanho da empresa explica a essência custos nos formadores e tomadores de preços.

A hipótese 4 também seguiu a direção constatada por Al-Hussari (2006), com a diferença de restringir-se aos formadores de preços, únicos que ofertam produtos diferenciados. No seu desenvolvimento, foi considerada a defesa de Oxenfeldt (1961) de que quanto mais diferentes os produtos forem e quanto mais valorizada a diferenciação for, mais a empresa consegue formar os preços. De acordo com Gatignon e Xuereb (1997), as empresas que ofertam produtos pouco diferenciados sabem que não podem manter preços altos para justificar ineficiências de custos, o que não acontece com as empresas que ofertam produtos com atributos diferentes. Essas empresas, diante do poder sustentável proporcionado pela diferenciação, vão buscar colocar preços que atendam a todos os seus almejos de cobertura de custos (eficientes ou não) e de lucratividade.

H<sub>4</sub> – A diferenciação explica a essência custos nos formadores de preços.

A hipótese 5, por sua vez, foi contrária ao argumento de Al-Hussari (2006) e optou por seguir o sentido verificado por Ingenbleek e van der Lans (2013), com a diferença de delimitar-se aos formadores de preços, já que, como postulado por Harper (1966), os tomadores não têm estratégias de preço.

Os resultados do trabalho de Ingenbleek e van der Lans (2013) mostraram que empresas com a estratégia de preços *premium* incorporam mais o valor no estabelecimento dos preços do que empresas com outras estratégias. Segundo eles, o fato de a estratégia de preços *premium* requerer preços em níveis permanentemente elevados (condizentes com os níveis de qualidade elevados) carece que o teto do preço seja identificado e, conseqüentemente, pede que o valor oferecido aos clientes seja avaliado, afastando dos custos a essência do processo.

H<sub>5</sub> – A adoção de estratégias de preço *premium* explica a essência custos nos formadores de preços.

Finalmente, a hipótese 6 procurou sanar as recorrentes contradições dos estudos prévios ao eliminar a comparação sem sentido da intensidade da concorrência nos tomadores e nos formadores de preços. Afinal, é evidente que os tomadores estão muito mais expostos à

concorrência do que os formadores, tanto que eles, sim, possuem condições de identificar os preços colocados pelos concorrentes.

Nos formadores, os concorrentes existem, mas não é factível comparar os próprios preços com os preços da concorrência se não houver uma inteligência de mercado instalada, assim como ilustra o exemplo de Dutta, Zbaracki, e Bergen (2003). Argumenta-se, portanto, que a intensidade da concorrência explica a definição dos preços nos tomadores de preços, não nos formadores.

Quanto mais os tomadores atuam em um mercado de competição intensa, mais eles têm que lidar com comportamentos oportunistas dos concorrentes, dentre os quais, ressaltam-se: (1) concorrentes forçando a igualdade dos preços; (2) concorrentes buscando ampliar a fatia de participação de mercado e derrubando os próprios preços (NAGLE; HOGAN, 2007); e (3) concorrentes oferecendo atributos adicionais nos produtos, sem deixar de cobrar o preço básico dos produtos (INGENBLEEK et al., 2003).

Observa-se que os três comportamentos oportunistas exigem eficiência das empresas. Logo, não faz sentido para os tomadores de preços expostos à intensa concorrência atravancar o processo de definição dos preços com um forte embasamento nos custos.

H<sub>6</sub> – A intensidade da concorrência explica a essência custos nos tomadores de preços.

## 2.2 Complementação aos Estudos Prévios

### 2.2.1 Pressões isomórficas

O estabelecimento dos preços orientado exclusivamente pelos custos pode ser explicado pela existência de pressões isomórficas, já que tais pressões incitam as empresas a adotarem procedimentos similares, ou seja, a terem comportamentos semelhantes, sejam eles ou não os mais adequados. As pressões isomórficas são abordadas dentro do contexto do isomorfismo.

DiMaggio e Powell (1983) citam que o isomorfismo refere-se ao processo que força uma unidade na população a se assemelhar a outras unidades que lidam com as mesmas condições ambientais. Normalmente, pressões de três tipos diferentes são relacionadas para o isomorfismo: coercitivas, normativas e miméticas (e.g., DIMAGGIO; POWELL, 1983; VAN DER STEEN, 2005). Nesse sentido, conjectura-se que se houver qualquer imposição da matriz ou do governo, orientações de livros ou de associações profissionais e/ou uso de *software* pautado nos custos pode haver uma maior aderência à essência custos.

H<sub>7</sub> – As pressões isomórficas explicam a essência custos nos formadores e tomadores de preços.

### 2.2.2 Ambiente de atuação

A essência custos do estabelecimento dos preços também pode estar relacionada ao ambiente de atuação das empresas, já que, de acordo com Farres (2012), as deliberações variam consideravelmente nos diferentes ambientes.

Tradicionalmente, o ambiente de atuação vem sendo separado em dois grandes grupos: ambiente B2B (*business-to-business*) e ambiente B2C (*business-to-consumer*) (WILSON, 2000; FORD et al., 2003; COVA; SALLE, 2008; KUUSELA et al., 2014). No ambiente B2B, as empresas ofertam seus produtos a outras empresas, enquanto que no ambiente B2C, as empresas ofertam seus produtos aos consumidores finais.

Farres (2012) argumenta que as decisões de compra tendem a ser objetivas e baseadas em fatos quando os produtos são destinados a outras empresas, mas tendem a ser subjetivas quando os produtos são destinados aos consumidores finais. Por essa razão, as especificações

particulares do produto, ainda que sejam prioridade na definição dos preços de empresas do primeiro ambiente, não são necessariamente a prioridade de empresas do segundo ambiente.

H<sub>8</sub> – A atuação no ambiente B2B explica a essência custos nos formadores e tomadores de preços.

### 2.2.3 Experiência no estabelecimento dos preços

O estabelecimento dos preços marcado pela essência custos pode também resultar da falta de experiência dos profissionais responsáveis pelo processo. Ora, a experiência influencia o modo que os tomadores de decisão percebem os problemas e define a base comparativa acessada nas deliberações.

A experiência tende a aprimorar a base comparativa usada pelos tomadores de decisões. Van Bruggen, Smidts, e Wierenga (2001) esclarecem que as similaridades existentes entre os objetos de decisão e as situações previamente vividas são analisadas nas deliberações numa espécie de “ancoragem”. Hoch e Schkade (1996) observaram, por exemplo, que, ao elaborarem previsões, os tomadores de decisões fazem pequenos ajustes a situações similares vivenciadas que estão em sua memória. Quanto mais experiência eles têm, mais situações similares eles guardam na memória e mais possibilidades de solução eles possuem.

Iyer et al. (2015) frisam que a experiência no estabelecimento dos preços faz com que os profissionais refinem suas deliberações e tornem-se capazes de adotar modelos mais complexos. Nesse sentido, quanto mais experiência o profissional responsável pelo processo tiver, mais provável é que ele tenha tentado e conseguido afastar os preços dos custos e aproximá-los do valor.

H<sub>9</sub> – A falta de experiência explica a essência custos nos formadores e tomadores de preços.

### 2.2.4 Custos totais

As características da fórmula “custos mais margem” podem também explicar a aderência aos custos no estabelecimento dos preços. Nesse sentido vale ressaltar que Indounas (2006) é forte defensor do uso dos custos variáveis, pois, segundo o autor, com eles a fórmula torna-se simplesmente uma mecânica matemática que permite simultaneamente incorporar informações de custos, da concorrência e, sobretudo, do valor.

Ora, quando os custos totais são considerados, há a inclusão de elementos fixos que, além de não serem derivados dos produtos em análise, deixam as empresas com uma faixa restrita para a variação da margem. Tornam-se praticamente nulas as possibilidades de alterar as margens sobre um patamar expressivo como os custos totais. Quando somente os custos variáveis são considerados, amplia-se a faixa que a margem pode variar. A margem deixa de ser colocada sobre os custos totais e, assim, mostra o quanto a venda de cada unidade de produto de fato contribui com a cobertura dos custos (despesas e custos fixos) e com a geração de lucro (INDOUNAS, 2006).

H<sub>10</sub> – O uso dos custos totais explica a essência custos nos formadores e tomadores de preços.

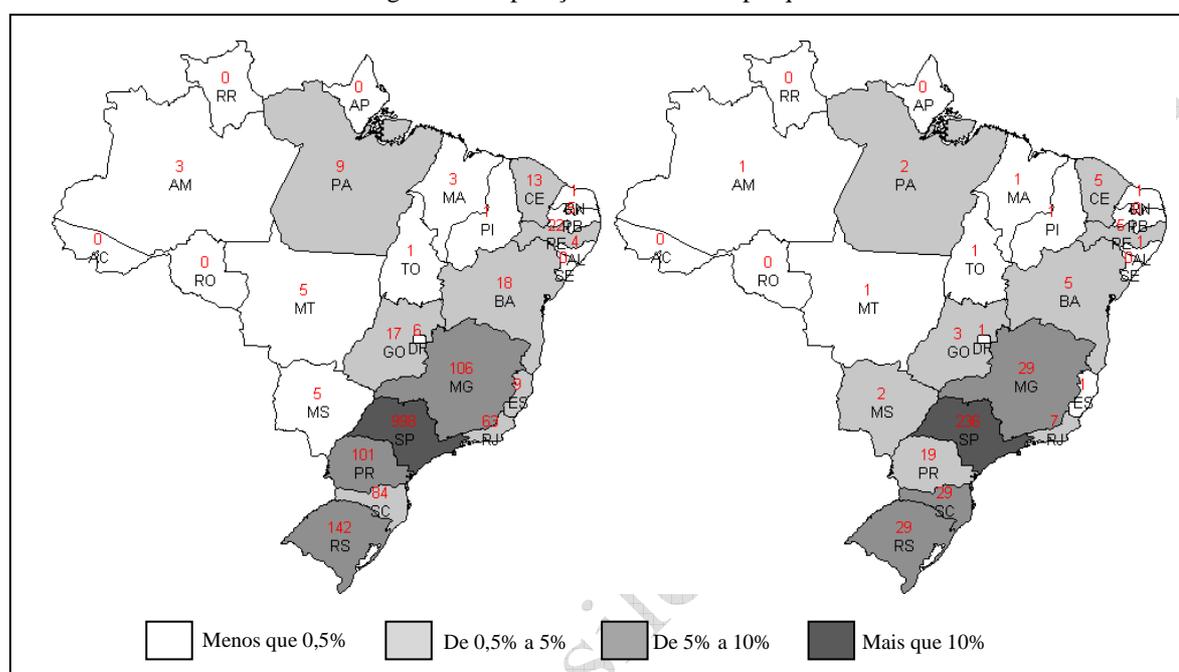
## 3 Métodos da pesquisa

### 3.1 Coleta de dados e amostra

Os dados desta pesquisa foram coletados mediante um levantamento (*survey*). Dois bancos de dados foram consultados: da revista Exame Melhores e Maiores e da revista NEI

(Noticiários de Equipamentos Industriais). A partir desses dois bancos de dados foram identificadas 1.616 empresas que passaram a fazer parte da população da pesquisa. A amostra utilizada nesta pesquisa foi composta pelas empresas que espontaneamente aceitaram participar do estudo, especificamente, por profissionais de 380 empresas que responderam o instrumento de coleta de dados. A Figura 1 detalha a localização das empresas da população e da amostra desta pesquisa.

Figura 1 – População e amostra da pesquisa



Fonte: elaborada com a utilização do Gismaps Viewer – versão de avaliação

## 3.2 Variáveis e operacionalização da pesquisa

Com base na literatura do tema, foram definidas variáveis. A primeira variável segregou a amostra da pesquisa de acordo com o enquadramento das empresas em tomadoras ou formadoras de preços. A segunda é a variável explicada nesta pesquisa e refere-se à essência do estabelecimento dos preços. As dez variáveis seguintes são as variáveis explicativas deste estudo.

### 3.2.1 Enquadramento

Primeiramente, considerando as defesas de Harper (1966), Hofstrand (2007) e D'Aveni (2009) que as empresas do ambiente de *commodities* oferecem produtos idênticos aos concorrentes e, por consequência, precisam tomar os preços da concorrência, optou-se por categorizar todas elas como tomadoras de preços.

Em segundo lugar, tomando os argumentos de Maxwell (1998) que no mercado de consumo as decisões de preços normalmente são guiadas coletivamente pela competição, tendo em vista a similaridade dos produtos, optou-se por categorizar de antemão as empresas do B2C como tomadoras de preços. A exceção foi para aquelas empresas do B2C que ofereciam produtos nitidamente percebidos pelos clientes como diferenciados (estas submetidas a nova análise).

Em terceiro lugar, com base no trabalho de Al-Hussari (2006), optou-se por classificar como tomadoras de preços aquelas empresas que reconheciam precisar colocar preços iguais

aos concorrentes. Essas empresas poderiam advir do ambiente B2B, de engenharia e construção e do ambiente B2C (neste, as empresas remanescentes).

Para operacionalizar a variável, foram elaboradas três questões. A primeira indagou quais eram os três principais produtos vendidos pela empresa. A segunda questionou a concordância com relação à assertiva de que os clientes consideram os produtos diferentes dos produtos oferecidos pelos concorrentes. A terceira perguntou a concordância referente à ausência de necessidade de colocação de preços exatamente iguais aos concorrentes. Vale mencionar que a segunda e a terceira pergunta usaram uma escala Likert de 5 pontos (extremos: 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente).

Foram consideradas tomadoras de preços: as empresas que ofereciam produtos no ambiente de *commodities*; as empresas do ambiente B2C que não manifestaram concordância (assinaram 1, 2 e 3) com relação à percepção de diferenciação pelos clientes; e as empresas de quaisquer ambientes que discordaram (assinaram 1 e 2) que não precisavam colocar preços exatamente iguais aos concorrentes. As demais empresas foram consideradas formadoras de preços.

### 3.2.2 Essência do estabelecimento dos preços

A essência do estabelecimento dos preços refere-se à principal base de orientação à deliberação dos preços. Drury e Tayles (2006) argumentam que os custos têm, de antemão, um papel relevante para definição dos preços, mas resta saber se esse papel é só forma ou também essência do estabelecimento dos preços. A essência custos é encontrada quando a margem é arbitrária e não conecta os custos a outros tipos de informações (Indounas, 2006). Para identificar esse ponto, investiga-se nesta pesquisa o quanto a margem é ou não: (1) definida isoladamente pelo departamento financeiro; (2) constante entre produtos e (3) constante entre segmentos de clientes. Três questões que usaram a escala Likert de 5 pontos (extremos: 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente) foram apresentadas para os respondentes.

Nas análises de regressões ordinais, as três questões foram abordadas de forma conjunta a partir de análise de conglomerados executada com o objetivo de classificar as empresas ordinalmente em função da aderência à essência custos. Foi realizada uma análise de conglomerados não hierárquica *K-means*, na qual se buscou concentrar as empresas em 3 *clusters*, sendo o *cluster* 1 relativo à baixa essência custos; o *cluster* 2 relativo à moderada essência custos; e o *cluster* 3 relativo à alta essência custos.

### 3.2.3 Variáveis explicativas

As **dificuldades para estabelecer preços pautados no valor** abarcam quatro das principais barreiras à implantação de processos que têm o valor como base. A primeira refere-se à percepção do custo de instituir e manter processos de identificação e de mensuração de valor, que estão longe de serem gratuitos (LIOZU; HINTERHUBER, 2013). A segunda é relacionada à dificuldade de calcular o valor oferecido aos clientes (HINTERHUBER, 2008). A terceira refere-se à dificuldade da compreensão do processo (SMITH; NAGLE, 1994). Finalmente, a quarta é referente à falta de disposição dos clientes em pagar pelo valor que lhes é oferecido, pois, de acordo com Töytäri, Rajala e Alejandro (2015), os clientes costumam resistir a escolhas em que o valor é maior, mas o preço também é maior. Solicitou-se que os respondessem expusessem sua concordância em relação à presença dessas dificuldades numa escala Likert com extremos de 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente.

De acordo com Kotler e Keller (2012), a **liderança** refere-se a um dos quatro papéis normalmente encontrados nos mercados (líderes de mercado, desafiadores de mercado, seguidores de mercado e ocupantes de nicho de mercado). Para operacionalizar a variável, os

respondentes foram solicitados a responder se, no seu principal segmento, eram ou não o líder de mercado, isto é, a empresa com maior participação de vendas.

O **tamanho da empresa** refere-se ao porte da firma. Normalmente, a classificação do tamanho da empresa ocorre a partir da receita auferida ou do número de empregados. Neste trabalho, considerou-se o número de empregado e, portanto, indústrias com mais de 500 empregados foram consideradas de grande porte; de 100 a 499 empregados foram consideradas de médio porte; de 20 a 99 empregados foram consideradas de pequeno porte; e com até 19 empregados foram consideradas de micro porte.

A **diferenciação** foi definida a partir das defesas de Holbrook (1996) e de Kotler e Keller (2012) de que os produtos podem distinguir-se em função de diversos atributos, intrínsecos e/ou extrínsecos. Foi solicitado que os respondentes manifestassem sua concordância com relação a diferenças entre os atributos e funcionalidades oferecidos pelos seus produtos e os produtos dos seus concorrentes. A escala foi ancorada dos extremos 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente.

As **estratégias de preço** guiam e coordenam todas as decisões de preço da empresa (MORRIS; CALANTONE, 1990) e referem-se ao meio escolhido para atingir os objetivos diante das condições internas e externas (NOBLE; GRUCA, 1999). Há várias estratégias de preços, conforme exposto por Kotler e Keller (2012), mas nesta pesquisa foi selecionada aquela referente ao preço *premium*. Na estratégia de preços *premium*, a empresa opta por cobrar um preço alto, correspondente ou muito próximo ao valor oferecido pelo produto. Colvin (2009) relata que, nessa estratégia, preços baixos podem acabar com o conceito da marca. Pediu-se que os respondentes manifestassem sua concordância em relação à atuação com um nível de preço elevado (preço *premium*).

A **intensidade da concorrência** refere-se à magnitude da competição encontrada para determinado produto ou para determinado segmento, ou seja, ao grau de disputa pela participação de mercado mediante cortes no preço. Segundo Nagle e Hogan (2007) e Carricano (2014), a intensidade da concorrência é maior quando o número de concorrentes é elevado e quando os concorrentes têm competência para copiar os produtos lançados, se tais produtos não forem protegidos por barreiras de entrada (e.g., patentes, direitos autorais) ou por direitos de exclusividade. Solicitou-se aos respondentes que manifestassem sua concordância com relação à atuação de muitas outras empresas no mesmo segmento e à facilidade dos concorrentes em copiar os produtos. Mais uma vez a escala ancorou-se de 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente.

As **pressões isomórficas** apresentadas neste trabalho são aquelas que podem forçar as organizações a adotarem procedimentos similares no estabelecimento dos preços. Entre as pressões coercitivas, têm-se as imposições da matriz sobre as subsidiárias e as imposições do governo e/ou de órgãos reguladores (GRANLUND; LUKKA, 1998; MALMI, 1999; GULER; GUILLÉN; MACPHERSON, 2002; SCHULZ et al., 2014); entre as pressões normativas (ISN), têm-se as orientações decorrentes de cursos e as orientações de associações de profissionais (GRANLUND; LUKKA, 1998; MAXWELL, 1998; VAN DER STEEN, 2005); e entre as pressões miméticas (ISM), têm-se as aquisições de *softwares* em que os preços são definidos a partir dos custos (GRANLUND; LUKKA, 1998; BRANDAU et al., 2013; SCHULZ et al., 2014). Novamente, pediu-se que os respondentes expusessem sua concordância diante de escala com extremos 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente. Para efeitos de análise.

O **ambiente de atuação** é configurado como o ambiente no qual a empresa oferece produtos e/ou serviços a seus clientes. Neste trabalho, o ambiente foi dividido em quatro grupos de acordo com os produtos ofertados: produtos destinados a outras empresas (B2B); produtos destinados aos consumidores finais (B2C); *commodities*; e engenharia e construção.

A **experiência** teve sua mensuração operacionalizada a partir da usual apuração de tempo de exercício em determinada atividade (MYERS et al., 2004), ou seja, a partir do número de anos de atuação no estabelecimento dos preços.

O **uso dos custos totais** foi identificado em função da manifestação dos respondentes com relação à necessidade de incluir todos os custos fixos de produção (CFX) e todas as despesas fixas na fórmula “custos mais margem” (INDOUNAS, 2006). Mais uma vez, a concordância deveria ser expressa diante de escala de 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente.

#### 4 Análise e discussão dos resultados

Das 380 empresas componentes da amostra deste estudo, 284 aderiam à forma “custos mais margem”. Essas 284 empresas foram segregadas entre 161 formadores de preços e 123 tomadores de preços. Duas análises de regressão ordinal foram conduzidas, uma separadamente para os formadores de preços e outra separadamente para os tomadores de preços.

A escolha da análise de regressão ordinal decorreu do fato de a variável dependente (essência custos) ter a natureza ordinal (baixa, moderada e alta essência custos) e violar, portanto, a assunção da regressão linear de igualdade nas distâncias entre os valores designados para as categorias (LONG; FREESE, 2006). Neste trabalho, a variável dependente está ordenada em função da essência custos, tomando como base a análise de conglomerados realizada. Tanto nos formadores quanto nos tomadores de preços, a categoria 1 refere-se à essência custos baixa, a categoria 2 refere-se à essência custos moderada e a categoria 3 refere-se à essência custos alta. Como nesta pesquisa, 44% dos formadores e 48% dos tomadores são da categoria correlata à baixa essência custos, ou seja, da categoria 1, há maior concentração na categoria mais baixa, a função log-log negativo (negative log-log) foi selecionada.

As avaliações dos pressupostos das análises de regressão ordinal permitiram prosseguir com as análises, pois demonstraram que: (1) os modelos melhoram a habilidade de explicar as variáveis dependentes; (2) os modelos podem ser considerados consistentes; (3) parcelas razoáveis da variação nos resultados podem ser explicadas pelos modelos propostos; e (4) os modelos têm um conjunto de coeficientes para todas as categorias.

Na regressão ordinal, da mesma forma que nos demais tipos de regressão, deve-se considerar os sinais do modelo (LARASATI; YONG; SLEVITCH, 2011). Logo, cabe comparar, mediante análise da Tabela 2, os resultados significativos observados àqueles esperados de acordo com a literatura para os formadores de preços.

Tabela 2 – Resultados para os formadores de preços

Variáveis	Hipóteses	Sinais Esperados	Sinais Observados	Sig.
Dificuldade da compreensão do processo do valor	1	+	+	Sim <sup>**</sup>
Diferenciação	4	+	+	Sim <sup>*</sup>
Estratégia de preço <i>premium</i>	5	-	-	Sim <sup>***</sup>

\*\*\* significativa ao nível de 0,01 \*\* significativa ao nível de 0,05 \* significativa ao nível de 0,10

Fonte: elaborada pelos autores

Pode-se notar que os três resultados significativos coincidem com as expectativas. Esses achados demonstram que a essência custos é estimulada pelo poder mais sustentável de definir os preços (proporcionado pela diferenciação) e pela intuição (equivocada) que preços inferiores aos sugeridos pelos custos mais margem causam prejuízos. Os achados também demonstram que a estratégia de preço *premium* desestimula a essência custos, já que normalmente carece da incorporação do valor para justificar a colocação dos preços em níveis permanentemente elevados.

Já para os resultados significativos dos tomadores de preços, apresenta-se a Tabela 3.

Tabela 3 – Resultados para os tomadores de preços

Variáveis	Hipóteses	Sinais Esperados	Sinais Observados	Sig.
Dificuldade da compreensão do processo do valor	1	+	+	Sim**
Falta de disposição dos clientes em pagar pelo valor	1	+	-	Sim**
Tamanho da empresa	3	-	-	Sim**
Competência dos concorrentes na cópia	6	-	-	Sim**
Pressões isomórficas coercitivas	7	+	+	Sim***
Pressões isomórficas normativas	7	+	-	Sim***
Experiência no estabelecimento dos preços	9	-	-	Sim***
Inclusão dos custos fixos	10	+	+	Sim**

\*\*\*significativa ao nível de 0,01 \*\*significativa ao nível de 0,05

Fonte: elaborada pelos autores

Pode-se observar que seis dos resultados correspondem às expectativas da pesquisa. A intuição (equivocada) que preços inferiores aos sugeridos pelos custos mais margem causam prejuízos, as altas pressões isomórficas coercitivas e a alta inclusão dos custos fixos estimulam a essência custos. A alta percepção que preços inferiores àqueles indicados pela combinação “custos mais margem” causam prejuízos é a única variável que se mostra significativo e positivo tanto nos formadores quanto nos tomadores de preços. Essa percepção ignora o alerta de Shipley e Jobber (2001) contra a inflexibilidade dos preços: de acordo com os autores, melhor do que obter nada é obter recursos que ao menos ajudem a cobrir os custos fixos e despesas fixas que são irreversíveis. Na tomada de preços, esse alerta ainda é mais pertinente, pois os preços têm que ser compatíveis com os preços do mercado, cobrindo ou não os custos.

Por outro lado, o grande porte tende a mais bem estruturar as decisões e a alta propensão de cópia dos concorrentes tende a pedir processos mais eficientes, explicando o desestímulo à essência custos. Da mesma forma, a experiência melhora o processo decisório e também afasta a essência custos, afinal, os anos de trabalho tendem a mostrar que, no contexto da tomada de preços, o embasamento excessivo nos custos não é suficiente e, assim, incentivam a conexão dos custos aos preços dos concorrentes.

O isomorfismo coercitivo nos tomadores aproxima o estabelecimento dos preços da essência custos. Imposições da matriz podem justificar por que a definição dos preços é primeiramente embasada nos custos, sendo que o mais eficiente seria já conectar os custos aos preços dos concorrentes por intermédio da margem. Se a matriz ou demais órgãos impõem, o tomador de decisão precisa arcar com essa imposição, sendo ou não ela a melhor opção.

A inclusão dos custos totais limita a faixa de opções da margem para os tomadores de preços, o que acaba inibindo a incorporação de aspectos alheios aos custos. A faixa restrita de variação da margem, segundo Cavusgil (1988), pode sugerir preços tão utópicos a ponto de prejudicar a competitividade das empresas, caso não haja uma adequação aos preços dos concorrentes.

Além dessas seis variáveis que se mostraram significativas e de acordo com as expectativas da pesquisa, há duas variáveis com significância estatística que não coincidem com os sinais esperados. Elas são a percepção alta sobre a falta de disposição dos clientes em pagar pelo valor que lhes é oferecido e o isomorfismo normativo.

No que se refere à percepção alta sobre a falta de disposição dos clientes em pagar pelo valor, pode-se inferir que, nos tomadores de preços, ela, em específico, além de desmotivar a incorporação do valor, desmotiva o embasamento nos custos. Ora, ao ver que os clientes mostram-se ríspidos com relação aos preços, os tomadores podem optar por ter o menor esforço possível no processo, simplesmente tomando os preços do mercado. Vale

ressaltar, entretanto, que essa é a única dificuldade para definir os preços conforme o valor com sinal negativo. As outras três dificuldades apresentaram sinal positivo.

No que se refere ao isomorfismo normativo, entende-se que o sinal negativo decorre do fato que no contexto da tomada de preços são nítidas as orientações para tomar os preços do mercado, não para definir os preços a partir dos custos (SIMONS, 2012). Logo, os livros e estudos de casos consultados para orientar o processo tendem a desestimular a essência custos. Cabe mencionar que esse é o único isomorfismo que se mostrou negativo nos tomadores de preços, sendo os outros dois, como esperado, explicações positivas para a essência custos.

## 5 Conclusões e implicações

A revisão das teorias econômicas e de marketing e as análises críticas sobre os trabalhos prévios demonstraram que o processo de estabelecimento dos preços merecia ser estudado com um novo olhar. A costumeira não segregação dos formadores e dos tomadores de preços bem como o foco excessivo na forma, não na essência, da definição dos preços evidenciaram que uma reorganização do entendimento sobre o assunto seria necessária. A falta de consenso sobre por que as empresas ainda se embasam excessivamente nos custos para determinar os preços foi a motivação derradeira para o desenvolvimento deste trabalho.

O presente estudo teve o objetivo geral de investigar averiguar por que há circunstâncias nas quais a fórmula “custos mais margem” designa não só a forma, mas também a essência do estabelecimento dos preços. No processo de revisão dos trabalhos prévios, percebeu-se que as críticas à definição dos preços a partir dos custos reiteravam-se, mas as explicações para essa prática eram dispersas e, por vezes, contraditórias (e.g., intensidade da concorrência). Por esse motivo, nesta pesquisa buscou-se reestruturar a investigação do tema, explorando o que explica a essência custos, não a forma “custos mais margem”, de forma segregada entre tomadores e formadores de preços.

As análises permitiram identificar que as seguintes variáveis eram significativas nos formadores de preços: a alta dificuldade da compreensão do processo e a diferenciação explicavam positivamente a essência custos, enquanto que a estratégia de preço *premium* explicava negativamente a essência custos. Já nos tomadores de preços, as seguintes variáveis eram significativas: a alta dificuldade da compreensão do processo, as altas pressões isomórficas coercitivas e a alta inclusão dos custos fixos explicavam positivamente a essência custos, enquanto que a alta falta de disposição dos clientes em pagar pelo valor, o tamanho grande, a alta propensão de cópia dos concorrentes, as altas pressões isomórficas normativas e a experiência explicavam negativamente a essência custos.

Percebeu-se que, de fato, a realidade dos formadores de preços merecia ser investigada apartadamente dos tomadores de preços, uma vez que as explicações para as empresas de um enquadramento não correspondiam às explicações do outro enquadramento.

Argumentou-se ainda que a utilização da fórmula “custos mais margem” não conflita com a incorporação de informações da concorrência e do valor. Não raramente, a fórmula é a forma usada para simplificar a operacionalização da definição dos preços. Por meio da margem, os formadores de preços conseguem, a partir dos custos, estabelecer preços que reflitam o valor oferecido aos clientes. Também por meio da margem, os tomadores de preços conseguem em uma única etapa definir, a partir dos custos, preços que correspondam aos preços dos concorrentes e/ou prevalecentes no mercado.

Ao evidenciar o que explica a essência custos, este estudo demonstrou que os pesquisadores devem mudar sua forma de investigar o processo de estabelecimento dos preços. Além disso, ele mostrou que os resultados dos trabalhos prévios devem ser interpretados com cuidado.

Ademais, os resultados deste trabalho demonstram aos profissionais responsáveis pela determinação dos preços, sejam de empresas tomadoras ou formadoras de preços, que eles podem, sim, continuar fazendo uso dos custos mais margem, apesar de todas as críticas normalmente levantadas para esse tipo de fórmula. Se a essência da fórmula não for os custos, não há qualquer problema no uso dessa forma de estabelecimento dos preços.

## Referências

- AL-HUSSARI, H. **The influence of contextual factors on cost system design and pricing decisions: a study of UK companies in the food processing and other industries**. 2006. Doctoral thesis (Doctor of Philosophy) – Huddersfield University Business School, Huddersfield, England.
- 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.
- BRANDAU, M.; ENDENICH, C.; TRAPP, R.; HOFFJAN, A. Institutional drivers of conformity: evidence for management accounting from Brazil and Germany. **International Business Review**, v. 22, n. 2, p. 466-479, 2013.
- CARRICANO, M. Pricing myopia: do leading companies capture the full value of their pricing strategies? **Management Decision**, v. 52, n. 1, p. 159-178, 2014.
- CARSON, D.; GILMORE, A.; CUMMINS, D.; O'DONNELL, A.; GRANT, K. Price setting in SMEs: some empirical findings. **Journal of Product & Brand Management**, v. 7, n. 1, p. 74-86, 1998.
- CAVUSGIL, S. T. Unraveling the mystique of export pricing. **Business Horizons**, v. 31, n. 3, p. 54-63, 1988.
- COLVIN, G. Yes, you can raise prices. **Fortune**, v. 159, n. 4, p. 20, 2009.
- COVA, B.; SALLE, R. The industrial/consumer marketing dichotomy revisited: a case of outdated justification? **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 23, n. 1, p. 3-11, 2008.
- D'AVENI, R. A. **Beating the commodity: how to maximize your competitive position and increase your pricing power**. Boston: Harvard Business Press, 2009.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- DRURY, C.; TAYLES, M. Profitability analysis in UK organizations: an exploratory study. **The British Accounting Journal**, v. 38, n. 4, p. 405-425, 2006.
- DUTTA, S.; ZBARACKI, M. J.; BERGEN, M. Pricing process as a capability: a resource-based perspective. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 7, p. 615-630, 2003.
- FABIANI, S.; DRUANT, M.; HERNANDO, I.; KWAPIL, C.; LANDAU, B.; LOUPIAS, C.; MARTINS, F.; MATHÄ, T. Y.; SABBATINI, F.; STAHL, H.; STOKMAN, A. C. J. **The pricing behaviour of firms in the euro area: new survey evidence** (Working Paper No. 535), 2005. Disponível em: <<https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp535.pdf?97de0031adf0ce431c627637d57ff6f0>> Acesso em 07 jan. 2014.
- FARRES, R. Optimal pricing models in B2B organizations. **Journal of Revenue and Pricing Management**, v. 11, n. 1, p. 35-39, 2012.
- FORD, D.; GADDE, L. E.; HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Managing Business Relationships**. 2nd ed. John Wiley & Sons: Chichester, 2003.

- GATIGNON, H.; XUEREB, J. M. Strategic orientation of the firm and new product performance. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 1, p. 77-90, 1997.
- GRANLUND, M.; LUKKA, K. It's a small world of management accounting practices. **Journal of Management Accounting Research**, v. 10, n. 1, p. 153-179, 1998.
- 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.
- GULER, I.; GUILLÉN, M. F.; MACPHERSON, J. M. Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: The international spread of ISO 9000 quality certificates. **Administrative Science Quarterly**, v. 47, n. 2, p. 207-232, 2002.
- 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 behaviour. **Oxford Economic Papers**, v. 2, p. 12-45, 1939.
- HARPER, D. **Price policy and procedure**. New York: Harcourt, Brace & World, 1966.
- HINTERHUBER, A. Customer value-based pricing strategies: why companies resist. **Journal of Business Strategy**, v. 29, n. 4, p. 41-50, 2008.
- HINTERHUBER, A. The six pricing myths that kill profits. **Business Horizons**, v. 59, n. 1, p. 71-83, 2016.
- HOCH, S. J.; SCHKADE, D. A. A psychological approach to decision support systems. **Management Science**, v. 42, n. 1, p. 51-64, 1996.
- HOFSTRAND, D. **Commodities versus differentiated products**, 2007. Disponível em: <<https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/html/c5-203.html>>. Acesso em 02 dez. 2014.
- HOLBROOK, M. B. Customer value – a framework for analysis and research. **Advances in Consumer Research**, v. 23, p. 138-142, 1996.
- INDOUNAS, K. A. Making effective pricing decisions. **Business Horizons**, v. 49, n. 5, p. 415-424, 2006.
- INGENBLEEK, P. T. M. Value-informed pricing in its organizational context: literature review, conceptual framework, and directions for future research. **Journal of Product & Brand Management**, v. 16, n. 7, p. 441-458, 2007.
- INGENBLEEK, P. T. M.; DEBRUYNE, M.; FRAMBACH, R. T.; VERHALLEN, T. M. M. Successful new product pricing practices: a contingency approach. **Marketing Letters**, v. 14, n. 4, p. 289-305, 2003.
- INGENBLEEK, P. T. M.; VAN DER LANS, I. A. Relating price strategies and price-setting practices. **European Journal of Marketing**, v. 47, n. 1/2, p. 27-48, 2013.
- IYER, G. R.; XIAO, S.; SHARMA, A.; NICHOLSON, M. Behavioral issues in price setting in business-to-business marketing: a framework for analysis. **Industrial Marketing Management**, v. 47, p. 6-16, 2015.
- KOHLI, C.; SURI, R. The price is right? Guidelines for pricing to enhance profitability. **Business Horizons**, v. 54, n. 6, p. 563-573, 2011.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing Management**. 14th ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall, 2012.
- KUUSELA, H.; NÄRVÄNEN, E.; SAARIJÄRVI, H.; YRJÖLÄ, M. Challenges for B2B research relevance: a top executive perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 29, n. 7/8, p. 593-600, 2014.

- LARASATI, A.; YONG, C.; SLEVITCH, L. Comparing neural network and ordinal logistic regression to analyze attitude responses. **Service Science**, v. 3, n. 4, p. 304-312, 2011.
- LIOZU, S. M.; HINTERHUBER, A. Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. **Management Decision**, v. 51, n. 3, p. 594-614, 2013.
- LONG, J. S.; FREESE, J. **Regression Models for Categorical Dependent Variables Using Stata**. 2nd ed. College Station (TX): Stata Press, 2006.
- MALMI, T. Activity-based costing diffusion across organizations: an exploratory empirical analysis of Finnish firms. **Accounting, Organizations and Society**, v. 24, n. 8, p. 649-672, 1999.
- MAXWELL, S. Pricing education in the United States of America: responding to the needs of business. **Journal of Product & Brand Management**, v. 7, n. 4, p. 336-341, 1998.
- MORRIS, M. H.; CALANTONE, R. J. Four components of effective pricing. **Industrial Marketing Management**, v. 19, n. 4, p. 321-329, 1990.
- MYERS, M. B.; GRIFFITH, D. A.; DAUGHERTY, P. J.; LUSCH, R. F. Maximizing the human capital equation in logistics: education, experience, and skills. **Journal of Business Logistics**, v. 25, n. 1, p. 211-232, 2004.
- NAGLE, T. T.; HOGAN, J. E. **Estratégia e táticas de preços**. 4a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- NOBLE, P. M.; GRUCA, T. S. Industrial pricing: theory and managerial practice. **Marketing Science**, v. 18, n. 3, p. 435-454, 1999.
- OXENFELDT, A. R. **Pricing for marketing executives**. San Francisco: Wadsworth Publishing Company, 1961.
- SCHULZ, A.; SCHRÖDER, M.; GUERREIRO, R.; SOUZA, R. P. Cost accounting in Brazil – empirical evidence from an emerging economy. **Proceedings of the Annual Congress of the European Accounting Association, Tallinn (Estonia)**, 37, 2014.
- SHIPLEY, D. D.; JOBBER, D. Integrative pricing via the pricing wheel. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 3, p. 301-314, 2001.
- SIMONS, F. Price-takers have three choices. *FT.com*, 2012, December 17.
- SKOURAS, T. S.; AVLONITIS, G. J.; INDOUNAS, K. A. Economics and marketing on pricing: how and why do they differ? **Journal of Product & Brand Management**, v. 14, n. 6, p. 362-374, 2005.
- SMITH, G. E.; NAGLE, T. T. Financial analysis for profit-driven pricing. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 3, p. 71-84, 1994.
- TÖYTÄRI, P.; RAJALA, R.; ALEJANDRO, T. B. Organizational and institutional barriers to value-based pricing in industrial relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 47, p. 53-64, 2015.
- VAN BRUGGEN, G. H.; SMIDTS, A.; WIERENGA, B. The powerful triangle of marketing data, managerial judgment, and marketing management support systems. **European Journal of Marketing**, v. 35, n. 7-8, p. 796-816, 2001.
- VAN DER STEEN, M. P. **Human agency in management accounting change: a cognitive approach to institutional theory**. 2005. Doctoral dissertation – Rijksuniversiteit Groningen, Ridderkerk, The Netherlands.
- WILSON, D. F. Why divide consumer and organizational buyer behaviour? **European Journal of Marketing**, v. 34, n. 7, p. 780-796, 2000.
- ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Problems and strategies in services marketing. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 2, p. 33-46, 1985.