

## ESTABELECIMENTO DOS PREÇOS: UMA PRÁTICA E DUAS TEORIAS

### PRICE SETTING: ONE PRACTICE AND TWO THEORIES

JULIANA VENTURA AMARAL<sup>1</sup>

REINALDO GUERREIRO<sup>2</sup>

#### RESUMO

Os preços de tudo precisam ser definidos por alguém, em algum momento e em algum lugar. Destarte, as decisões de preços configuram um fenômeno reconhecidamente importante que estimula o desenvolvimento de teorias. A economia e o marketing são as disciplinas que mais se dedicam a teorizar sobre o estabelecimento dos preços, sendo vários os estudos que abordam suas teorias isoladamente, mas poucos os que as abordam conjuntamente. Diante dessa percepção, este ensaio explorou a teoria econômica concomitantemente à teoria de marketing e, além disso, contrapôs ambas à prática. Demonstrou-se que a teoria econômica foca na explicação da definição dos preços e que a teoria do marketing foca em recomendações ao processo. Evidenciou-se também que a economia explica o estabelecimento dos preços em função da igualdade entre o custo marginal e a receita marginal e que o marketing recomenda que os preços sejam formados como uma função do valor ao cliente. Mostrou-se ainda que os estudos empíricos concluem que há um gap entre a prática e as teorias porque o processo de determinação dos preços é marcado pela combinação dos custos à margem. Criticou-se esse tipo de conclusão já que tal combinação refere-se à forma, mas não necessariamente à essência do estabelecimento dos preços.

**Palavras-chave:** Preços. Economia. Marketing.

#### ABSTRACT

Someone, sometime and somewhere, sets the prices of everything. Therefore, price decisions configure an important phenomenon that stimulates development of theories. Price setting has been investigated thoroughly and constitutes one of the most important issues of economy and marketing. It is possible to find, in both disciplines, a couple of studies that present theories of either economy or marketing, however there are few studies showing, at the same time, theories of both economy and marketing. In this sense, we elaborated this theoretical essay with the aim of exploring both economic theory and marketing theory and, furthermore, putting them against the practice. We showed that economic theory emphasizes the explanation of price setting while marketing theory emphasizes recommendations to the process. We also demonstrated that economy explains that prices are set at a level that equates marginal cost and marginal revenue while marketing theory recommends prices to be set based on value. Finally, we revealed that empirical studies have concluded the existence of a gap between practice and theories because, in fact, firms adopt a cost-plus pricing. We criticized this kind of conclusion because “cost-plus” represents the shape, but not necessarily the essence, of pricing.

**Keywords:** Prices. Economy. Marketing.

---

<sup>1</sup> Doutora em Ciências (Controladoria e Contabilidade) pela FEA/USP. E-mail: juliana.ventura.amaral@usp.br.

<sup>2</sup> Professor Titular do Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA/USP. Email: reiguerr@usp.br.  
RAGC, v.6, n.26, p.31-46 /2018

## 1 INTRODUÇÃO

Monroe (2003) é enfático e defende que o estabelecimento dos preços é vital em todas as empresas. Kohli e Suri (2011) reforçam o argumento e frisam que apenas as decisões certas de preços conduzem ao lucro. Segundo Raju e Zhang (2010), tais decisões precisam estar sempre presentes, ao passo que todos os preços precisam ser definidos por alguém, em algum momento e em algum lugar. Assim, sendo um fenômeno reconhecidamente importante, não é difícil entender por que o estabelecimento dos preços atrai os olhares de diversos estudiosos e fomenta o desenvolvimento de teorias.

De acordo com Kerlinger (1980), as teorias são conjuntos de constructos, definições e proposições relacionados entre si que apresentam uma visão sistemática de fenômenos. A função mais importante das teorias é explicar, ou seja, dizer-nos “por quê? como? quando?” os fenômenos ocorrem.

Para o estabelecimento dos preços, duas são as disciplinas que mais se dedicam a teorizar: economia e marketing. Cada qual propõe diferentes teorias para o tema, já que suas origens, missões, centralidades e, sobretudo, suas evoluções doutrinárias são distintas. Entretanto, poucos são os estudos que examinam de que forma as duas disciplinas diferem ao abordarem o tema (SKOURAS; AVLONITIS; INDOUNAS, 2005). Além disso, não se localizou pesquisas que averiguaram, conjuntamente, os *gaps* entre a prática e essas duas teorias.

É nesse contexto que se insere o presente trabalho, elaborado na forma de um ensaio teórico. Vale destacar que o ensaio teórico consiste em um estudo formal, discursivo e conclusivo, que abarca uma exposição lógica e reflexiva e uma argumentação rigorosa (SEVERINO, 2007). O ensaio teórico também é uma forma de reflexão intelectual, na qual há uma criação do sujeito sobre determinado objeto (MENEGETTI, 2011) e na qual se devem necessariamente apresentar intuições que lhe confirmam criatividade e originalidade (BERTERO, 2011).

A criatividade e a originalidade deste ensaio residem na exposição conjunta das duas principais teorias sobre o estabelecimento dos preços e dos seus *gaps* com a prática. Ao abordar esses tópicos, esta pesquisa contribui com a teoria por estruturar e fomentar discussões sobre o estabelecimento dos preços. Do ponto de vista prático, este estudo auxilia os pesquisadores, evidenciando aspectos que devem ser considerados na elaboração dos seus futuros estudos.

## 2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DO ESTABELECIMENTO DOS PREÇOS

Esta seção apresenta as duas principais perspectivas teóricas que abordam o estabelecimento dos preços: teoria econômica e teoria de marketing.

### 2.1 Teoria Econômica

Uma ampla proporção da literatura econômica é voltada à explicação do estabelecimento dos preços, tanto que o termo teoria dos preços é sinônimo do termo microeconomia. Harper (1966) frisa que o foco da economia está na análise abstrata do estabelecimento dos preços e não no oferecimento de guias práticos a serem aplicados pelas empresas.

O principal problema abordado pela teoria dos preços refere-se ao fato que os desejos humanos excedem os recursos disponíveis (MAXWELL, 1970). Do lado da demanda, os homens buscam apropriar-se da quantidade de produtos que maximiza sua satisfação. Do lado da oferta, as empresas esforçam-se para combinar os fatores de produção, dada a sua limitação orçamentária, de uma forma capaz de maximizar o nível de lucro. Como os desejos humanos são ilimitados, mas a disponibilidade dos recursos requerida para seu atendimento é

limitada, há a necessidade de um denominador comum que iguale a quantidade demandada à quantidade ofertada. Esse denominador comum é o preço.

A quantidade demandada de um produto refere-se a quanto desse produto os compradores desejam e podem comprar. Embora muitos fatores influenciem essa quantidade, o preço do produto é o principal determinante: a quantidade demandada diminui quando o preço aumenta; a quantidade demandada aumenta quando o preço diminui. Ou seja, a quantidade demandada é negativamente relacionada com o preço (MANKIW, 2014).

Já a quantidade ofertada de um produto refere-se a quanto desse produto os vendedores estão dispostos a vender e podem vender. Embora muitos fatores influenciem essa quantidade, o preço do produto novamente entra como o principal determinante. A quantidade ofertada aumenta quando o preço aumenta, pois a venda do produto torna-se mais lucrativa e a quantidade ofertada diminui quando o preço diminui, pois a venda do produto torna-se menos lucrativa. Ou seja, a quantidade ofertada é positivamente relacionada com o preço (MANKIW, 2014).

O estabelecimento dos preços é explicado como uma função do encontro dessas duas variáveis (demanda e oferta). Os preços são estabelecidos em função do equilíbrio, que se refere à situação na qual o preço atinge o nível em que a quantidade ofertada é igual à quantidade demandada (FRANK; BERNANKE, 2012; MANKIW, 2014).

### **2.1.1 Explicações**

A teoria econômica tradicionalmente assume que os agentes têm condições de maximizar o lucro porque dispõem de racionalidade otimizadora, colocam metas distintas e claras e possuem informações perfeitas e ilimitadas sobre si mesmos e sobre o ambiente (PRADO, 2007). Nela, as empresas são tidas como mecanismos de entrada e de saída de recursos: os custos são definidos como valor de entrada e as receitas como valor de saída. A diferença entre as entradas e as saídas representa o lucro que deve ser maximizado (MANKIW, 2014).

As empresas decidem a quantidade que vão ofertar para que o lucro seja o maior possível (receita total maior que custo total). A quantidade que maximiza o lucro pode ser encontrada no ponto em que o acréscimo da produção de uma unidade deixa de gerar receitas que excedem os custos. Esse ponto é marcado pela igualdade entre a receita marginal e o custo marginal de cada unidade produzida. Enquanto a receita marginal for maior que o custo marginal, o aumento da quantidade de produção eleva o lucro (MANKIW, 2014).

### **2.2 Teoria de Marketing**

No marketing, o foco da teoria desloca-se da análise abstrata e passa ao oferecimento de guias para as empresas. Por essa razão, a teoria de marketing deixa de explicar como o estabelecimento dos preços é para sugerir como ele deve ser (SKOURAS; AVLONITIS; INDOUNAS, 2005).

Na teoria do marketing, o conceito conhecido como “prática de determinação dos preços” é fundamental para sugerir como os preços devem ser estabelecidos. De acordo com Diamantopoulos e Matthews (1994) e com Ingenbleek (2007), a “descoberta” desse conceito, curiosamente, pode ser atribuída a dois economistas: Hall e Hitch (1939). Esses foram os autores que reconheceram que as empresas não estabeleciam os preços da forma mecânica explicada pela teoria econômica, mas empreitavam atividades que conduziam à definição dos preços.

Indounas (2009), com base na revisão de literatura, concluiu que, no marketing, as práticas são marcadas pela adoção de métodos agrupados em três amplas abordagens: (1) abordagem do preço baseado na concorrência; (2) abordagem do preço baseado no valor,

também denominada como com base no cliente ou ainda com base no valor para o cliente; e (3) abordagem do preço baseado nos custos.

### **2.2.1 Abordagem do Preço Baseado na Concorrência**

Na abordagem do preço baseado na concorrência, como o próprio nome sugere, as empresas estabelecem os preços a partir de informações dos preços colocados pelos concorrentes (HINTERHUBER, 2008). A principal informação coletada, compartilhada, interpretada e usada nessa abordagem refere-se ao preço dos concorrentes.

De acordo com Nagle e Hogan (2007) e Hinterhuber (2008), tal preço pode ser tanto aquele diretamente observado (e.g., o preço de tabela) quanto aquele específico (e.g., preço estimado considerando os descontos específicos concedidos a cada cliente). Dutta, Zbaracki e Bergen (2003) destacam a relevância de estimar o preço específico dos concorrentes, já que é bem provável encontrar concorrentes que fixam um preço elevado para que o mesmo seja copiado, mas depois acordam descontos e abatimentos significativos com cada um dos seus clientes.

O uso das informações de preços dos concorrentes, de acordo com Avlonitis e Indounas (2005), pode acontecer de quatro diferentes maneiras:

- Preço similar ao preço corrente no mercado;
- Preço similar ao preço dominante no mercado, quando há um líder de mercado;
- Preço acima do preço dos concorrentes; e
- Preço abaixo do preço dos concorrentes.

Para Collins e Parsa (2006), todos os métodos da abordagem do preço baseado na concorrência carregam o problema de poderem induzir a preços que proporcionam margens pequenas ou até mesmo negativas, por não considerarem os custos. Essas margens pequenas ou negativas podem fazer com que nem sequer os custos variáveis sejam cobertos e, assim, prejudicar a continuidade da empresa.

Entretanto, neste ensaio, discorda-se que esse problema seja causado pela definição de preços baseados na concorrência. Afinal, por mais que, para Nagle e Hogan (2007), o preço mais lucrativo não seja aquele que segue a concorrência, há empresas que não têm autonomia para repassar seus custos nos preços e precisam copiar os preços dos seus concorrentes. Nessas empresas, tal como Skinner (1970) postula, o preço já é uma variável dada que os métodos da abordagem baseada na concorrência simplesmente revelam. Isto é, os métodos simplesmente mostram o preço que precisa ser tomado e a eventual margem pequena ou negativa resulta dos altos custos frente a esse preço necessário. O aumento da margem até é possível, desde que os custos (não os preços) sejam inteligentemente gerenciados.

### **2.2.2 Abordagem do Preço Baseado no Valor**

Na abordagem do preço baseado no valor, como o nome indica, as empresas estabelecem os preços a partir de informações do valor que os produtos oferecem para os clientes (HINTERHUBER, 2008). Logo, o primeiro conceito que merece ser aclarado refere-se ao valor para o cliente.

A maior parte das definições de valor tem em comum o fato de expressar as trocas compensatórias entre os benefícios recebidos e os custos incorridos pelos clientes na aquisição e na utilização de um produto (MUNNUKKA; JÄRVI, 2012). Posto em uma estruturação lógica, o valor para o cliente pode ser visto como resultado da subtração do custo total para o cliente do benefício total para o cliente. De forma específica, há quatro diferentes perspectivas de valor que podem ser consideradas no estabelecimento dos preços:

- Valor de uso;
- Valor econômico total;
- Valor percebido; e
- Disposição de pagamento.

O valor de uso refere-se a toda utilidade que o produto oferece ao cliente. Ele é único para cada cliente e representa o proveito líquido total proporcionado pelo produto, similar ao conceito de utilidade de aquisição proposto por Thaler (1985). Como ele reflete todo proveito que o produto proporciona, ele não é influenciado pela existência de alternativas, uma vez que a existência de outros produtos não interfere na utilidade oferecida pelo produto, por exemplo, não interfere na quantidade que o equipamento é capaz de produzir.

O valor econômico total incorpora a existência das alternativas e refere-se aos benefícios e sacrifícios oferecidos pelo produto em relação aos benefícios e sacrifícios oferecidos pelas outras opções disponíveis. Nagle e Hogan (2007) explicam que seu cálculo demanda a soma do valor das melhores alternativas disponíveis para o cliente (valor de referência) ao valor de tudo aquilo que diferencia o produto dessas alternativas (valor da diferenciação). O valor da diferenciação pode ter elementos tanto positivos (benefícios) quanto negativos (sacrifícios).

O valor percebido, como o nome sugere, refere-se à parcela do valor do produto que já é percebida pelos clientes. Ele depende da avaliação global que os clientes têm do produto (CHANG; DIBB, 2012) e reflete o valor que os clientes já percebem (WHITTAKER; LEDDEN; KALAFATIS, 2007).

Finalmente, a disposição de pagamento refere-se à parcela do valor percebido que os clientes dispõem-se a pagar, levando em conta a justiça que atribuem à determinada transação. A literatura sobre a justiça dos preços é ampla e subsidia-se fundamentalmente nos trabalhos desenvolvidos por Thaler (1985) e por Kahneman, Knetsch e Thaler (1986a, 1986b). Pelo escopo que este trabalho tem, detalhes que fazem um preço ser considerado justo ou injusto não são trazidos. Destaca-se, contudo, que nessa literatura é salientado que os clientes preocupam-se com a justiça dos preços, têm ideias formadas a respeito de quando os preços são justos e injustos e tentam punir empresas que estabelecem preços injustos.

Nagle e Hogan (2007) e Collins e Parsa (2006) concordam que o valor percebido e a disposição de pagamento devem ser considerados, mas criticam sua utilização em demasia, pois acreditam que um dos trabalhos das equipes de marketing é fazer com eles se aproximem do valor total (de uso ou econômico total) do produto.

### **2.2.3 Abordagem do Preço Baseado nos Custos**

Na abordagem do preço baseado nos custos, como a denominação indica, as empresas estabelecem os preços a partir dos custos dos produtos (HINTERHUBER, 2008). De acordo com Collins e Parsa (2006), a aplicação de métodos dessa abordagem visa determinar preços capazes de cobrir os custos e gerar lucro.

Na visão teórica do marketing, há duas principais formas de definir os preços com base nos custos.

- Preço conforme os custos mais margem; e
- Preço conforme o lucro alvo.

Como o próprio nome indica, no método do preço conforme os custos mais margem, o preço é estabelecido mediante a adição de uma margem ao custo do produto. Isto é, o preço é

basicamente determinado depois que uma margem, percentual ou unitária, é somada ao custo do produto. Diante do método, os custos são o ponto de partida de toda e qualquer decisão de preços (INDOUNAS, 2006).

A composição da margem colocada sobre os custos depende dos recursos considerados como custo do produto, como mostra a Tabela 1. Por exemplo, se o custeio variável é adotado, o custo abarca somente os integrantes variáveis e a margem estabelecida precisa ser capaz de cobrir todos os custos e despesas fixos e de gerar lucro. Por outro lado, se o custeio pleno é adotado, o custo incorpora todos os custos e despesas (fixos e variáveis) e a margem de lucro estabelecida precisa apenas gerar o lucro desejável (GUERREIRO; CORNACCHIONE JR.; KASSAI, 2012).

**Tabela 1 – Custo e Margem de acordo com o Método de Custeio**

MÉTODO DE CUSTEIO	COMPOSIÇÃO DO CUSTO DO PRODUTO	DIREÇÃO DO AUMENTO NA COMPOSIÇÃO DO CUSTO	MARGEM DE LUCRO	COMPOSIÇÃO DA MARGEM DE LUCRO (O QUE ELA DEVE COBRIR)	DIREÇÃO DO AUMENTO NA COMPOSIÇÃO DA MARGEM
<b>Custeio Pleno</b>	Custos Totais + Despesas Totais	↑	Margem de Lucro Líquido	Lucro Desejado	↓
<b>Custeio por Absorção/ABC</b>	Custos Totais		Margem de Lucro Bruto	Despesas Totais + Lucro Desejado	
<b>Custeio Variável</b>	Custos e Despesas Variáveis		Margem de Contribuição	Custos Fixos + Despesas Fixas + Lucro Desejado	

Fonte: Adaptada de Guerreiro, Cornacchione Jr. e Kassai (2012, p. 05).

A principal diferença entre o preço definido a partir dos custos mais margem e o preço definido a partir do lucro alvo é que o primeiro parte do lucro unitário em direção ao lucro global enquanto que o segundo parte do lucro global em direção ao lucro unitário (ALBERTA – AGRICULTURE AND RURAL DEVELOPMENT, 2009). O racional do método do lucro alvo é que a empresa, para ter condições de produzir e vender determinada quantidade de produtos, precisa invariavelmente investir capital em custos, despesas e investimentos. Nele, o preço estabelecido visa propiciar o retorno global desejado pela empresa sobre seus investimentos.

## 2.2.4 Recomendações de Marketing

Shapiro e Jackson (1978) foram uns dos primeiros autores de marketing a emitirem recomendações sobre o estabelecimento dos preços. Eles sugeriram o embasamento em informações de valor. O argumento dos autores é que, quando os clientes compram um produto, eles promovem uma comparação complexa entre o preço e o valor no uso do produto. Ora, se os clientes pensam dessa maneira quando analisam uma compra, faz sentido que os definidores de preços também façam suas deliberações dessa maneira.

Monroe (1979) também recomendou a definição dos preços a partir do valor logo na primeira edição do seu livro (*“Pricing: making profitable decisions”*). Em edições mais atuais, Monroe (2003) até propõe um modelo no qual assume que as empresas podem estabelecer qualquer preço que esteja entre um piso e um teto. O piso é designado pelos custos, enquanto que o teto é designado pelo valor.

Nagle, autor de outro dos principais livros de preços (*“The strategy and tactics of pricing: a guide to profitable decision making”*, ou em português, “Estratégia e táticas de preços”), cuja primeira edição data de 1987, endossou as recomendações para o embasamento RAGC, v.6, n.26, p.31-46 /2018

no valor. O autor argumentou que se os produtos e os preços não são coerentes aos desejos e às disposições dos clientes, perde-se a oportunidade de maximizar a diferença entre o valor criado e o custo incorrido. Portanto, ao invés de começar com o produto, e respectivos custos, e terminar com um preço, ele sugeriu começar com o valor e terminar com um produto, e respectivos custos, coerente aos desejos e disposições dos clientes (NAGLE; HOGAN, 2007).

Kortge e Okonkwo (1993) também sugeriram a definição dos preços a partir do valor, pois, segundo eles, inspirar-se somente nos custos, sem considerar o lado do cliente, não é suficiente em decisões críticas de preços.

Smith e Nagle (1994) mais uma vez recomendaram preços estabelecidos conforme o valor. Eles defenderam que na definição dos preços deve-se, sim, identificar o quanto é preciso para cobrir os custos e gerar lucro, mas isso não basta: é preciso identificar se os clientes sentem-se motivados a comprar por esse tanto. Os autores frisam que “não se pode esperar que a determinação dos preços conserte maus investimentos. Pode-se apenas esperar que ela capture integralmente a contribuição disponível” (p. 75).

Em 1995, criticando os modelos de marketing embasados na teoria microeconômica, Smith complementou o trabalho elaborado em conjunto com Nagle em 1994 e sugeriu uma orientação estratégica para o estabelecimento dos preços. O autor reiterou que o estabelecimento dos preços precisa integrar dados de valor a dados de custos, por meio de uma margem de contribuição que capture e comunique o valor para os clientes (SMITH, 1995).

Kotler e Keller (2012), autores do livro “*Marketing management*”, cuja primeira edição data de 2000, foram mais dois autores que sugeriram a definição dos preços baseada no valor. Eles propuseram um modelo, denominado 3 Cs (c\_lientes, c\_oncorrência e c\_ustos), que similarmente ao modelo de Monroe (2003) estabelece um piso e um teto para os preços. O teto é dado pela avaliação feita pelos clientes sobre as características únicas do produto e o piso é dado pelos custos. A concorrência, ou sua ausência, modera a aproximação do preço ao piso ou ao teto.

Shiple e Jobber (2001) também recomendaram o embasamento no valor. De acordo com os autores, não tem como estabelecer preços sem analisar o valor que os clientes percebem no produto e sem conhecer os preços que eles dispõem-se e têm capacidade a pagar. Eles propuseram um modelo, denominado técnica integrada de determinação dos preços para incorporar tais tipos de considerações a partir de informações de custos.

Hinterhuber (2004) foi outro que indicou a definição dos preços a partir de informações de valor e sugeriu um modelo para o estabelecimento dos preços, dessa vez inspirado no triângulo estratégico originalmente desenvolvido por Ohmae (1982). Nesse modelo, o autor sugere que o preço espelhe o valor que o produto possui para os clientes, sem deixar de considerar aspectos inerentes aos custos e aos concorrentes.

Ingenbleek (2007) também aconselhou o estabelecimento dos preços baseado no valor, afirmando, inclusive, que quanto maior fosse tal embasamento, maior seria o desempenho da empresa. O autor concluiu que estabelecer os preços exclusivamente com base nos custos não é uma boa escolha. De acordo com ele, o preço final precisa espelhar o que o mercado pode suportar, ainda que informações de custos sejam usadas na sua formação. Ou seja, ele defendeu que o preço, por mais que possa ser estabelecido partindo de informações de custos, precisa derradeiramente basear-se em informações de valor e, por esse motivo, as margens precisam ser flexíveis.

Piercy, Cravens e Lane (2010) foram outros autores que recomendaram o preço fundamentado no valor. Depois de analisarem de forma estratégica a tomada de decisões de preços, os autores concluíram que quando os preços não são estabelecidos com base no valor, as empresas entram num ciclo vicioso que só prejudica seu desenvolvimento: como elas são obrigadas a competir em função de preço elas não vêem quaisquer motivos para oferecer

soluções de valor, uma vez que preferem oferecer pouco valor, mas também cobrar pouco preço. Ao se comportarem repetidamente dessa maneira, elas sentem-se desmotivadas a investir na elaboração de produtos com valor e focam-se, basicamente, na elaboração de *commodities*.

Liozu e Hinterhuber (2012) também sugeriram a determinação dos preços a partir do valor. Ao compararem métodos das três abordagens de preços e investigarem os potenciais impactos de cada um deles em empresas industriais, os autores observaram que enquanto os métodos baseados nos custos e na concorrência induzem ao estabelecimento de um preço fortemente ancorado na intuição, os métodos baseados no valor conduzem a uma decisão de preço sustentada por pesquisas de mercado, análises científicas e recomendações de especialistas. Com isso, o estabelecimento dos preços baseado no valor reduz substancialmente a chance de um preço não adequado ser definido e, além disso, estimula as empresas a conhecerem e divulgarem todo o valor que seus produtos oferecem.

Gale e Swire (2012) são outros autores que recomendaram o preço baseado no valor. Os autores sugeriram um mapeamento que apura o valor com base no preço e no desempenho comparativo, de acordo com a visão dos clientes, de produtos concorrentes. Nesse mapa, a informação do custo do produto e das possíveis margens pode ser incluída.

Calabrese e Francesco (2014) também sugeriram a definição dos preços a partir do valor. Eles propuseram o uso da técnica do guia de serviço (*Service Blueprint*). Nessa técnica, os levantamentos de custos não monetários, de atividades que adicionam valor, de pontos de contato e de momentos da verdade são essenciais para identificar e comunicar o valor. Calabrese e Francesco (2014) também apresentaram uma fórmula que, com base no valor previamente identificado, indica o preço.

Em suma, é possível observar que os autores de marketing recomendam fortemente preços definidos em consonância ao valor. No início, os trabalhos teóricos enfatizavam a sugestão de modelos e mais recentemente eles têm focado na exposição da superioridade de preços embasados no valor e de meios que viabilizam a identificação do valor. Cumpre também mencionar que em nenhum momento a teoria de marketing impede que outros tipos de informações sejam considerados, desde que o valor seja incorporado.

### **3 GAPS ENTRE TEORIA E PRÁTICA**

Na seção anterior, demonstrou-se que a teoria econômica e a teoria de marketing abordam o estabelecimento dos preços de formas diferentes. A primeira distinção está no foco das teorias: na economia, ele está na explicação enquanto que no marketing ele está na recomendação. A segunda distinção está no próprio entendimento do processo, que na economia é trazido como uma função da igualdade entre o custo marginal e a receita marginal enquanto que no marketing é trazido como uma função do valor ao cliente.

Os resultados dos estudos empíricos, entretanto, indicam uma terceira realidade que não corresponde nem à econômica nem a de marketing. De acordo com as pesquisas mais citadas sobre o tema (e.g., HALL; HITCH, 1939; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985; NOBLE; GRUCA, 1999; AVLONITIS; INDOUNAS, 2005), na prática, os preços são estabelecidos em função da combinação dos custos à margem.

Diante dessa terceira realidade, é comum encontrar defesas na literatura que sustentam que a prática diverge das recomendações teóricas. Ou seja, há argumentações que dão a entender que os preços definidos nem promovem a igualdade entre o custo e a receita marginal nem espelham o valor ao cliente, e que supostamente há *gaps* entre a teoria e a prática, conforme ilustrado na Figura 1.

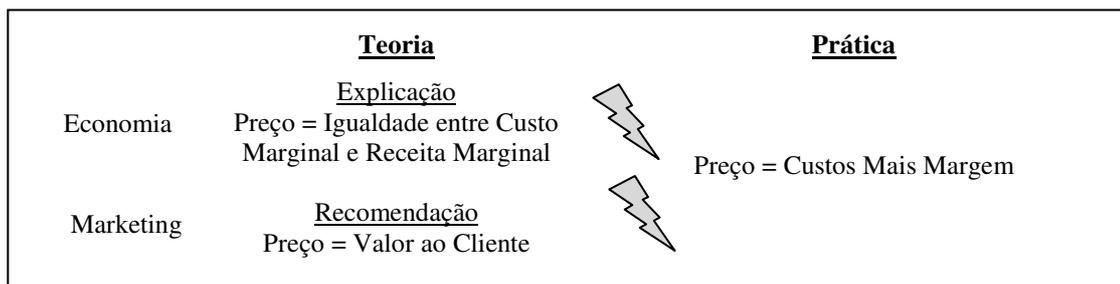


Figura 1 – Supostos *gaps* entre a teoria e a prática de estabelecimento dos preços

Fonte: Elaboração própria.

### 3.1 Gap entre Teoria Econômica e Prática

O estudo de Hall e Hitch (1939), justamente por ter sido o primeiro a expor o estabelecimento dos preços na prática, foi o pioneiro a sugerir a existência de um *gap* entre a teoria econômica e a prática de definição dos preços.

Hall e Hitch (1939) defenderam que a teoria econômica não é aplicada pelas empresas, uma vez que os custos marginais raramente são usados para estabelecer os preços. No seu lugar, as empresas dão preferência à utilização do custo total. Segundo os autores, as empresas julgam que a formação dos preços com base no custo total é justa para a competição, já que é uma tradição seguida por todos.

Hall e Hitch (1939) sugeriram que a igualdade entre a receita marginal e o custo marginal não é aplicada na prática porque a maior parte das empresas não faz qualquer esforço para estimar seus custos marginais e as elasticidades da sua demanda. As empresas que fazem um pequeno esforço consideram que esse tipo de informação tem pouca ou nenhuma relevância no estabelecimento dos preços. Além disso, a curva de receita marginal não é conhecida pelas empresas, exceto por aquelas da competição perfeita, em que a curva refere-se exatamente ao preço do mercado. O problema é que, para Harper (1966), a competição perfeita, no seu estrito senso, nunca existiu e nunca vai existir. Assim, na prática, nenhuma empresa conhece com exatidão sua curva de receita marginal.

Outros estudos vieram mostrar que o princípio básico que antecede essa igualdade também não é aplicado na prática. De acordo com Avlonitis e Indounas (2005) e Keil, Reibstein e Wittink (2001), alcançar o objetivo de maximização do lucro não é viável porque nem a racionalidade nem a disponibilidade de informações são ilimitadas. Ou seja, as empresas até podem desejar maximizar o lucro, mas normalmente não dispõem de todas as informações que gostariam e/ou precisariam e seus gestores têm um comportamento que não é perfeitamente racional.

Ora, se os tomadores de decisão não são suficientes racionais e não dispõem de todas as informações que necessitam, as deliberações de preços tendem a se afastar da solução otimizada que maximiza o lucro. Se a solução não é necessariamente aquela que maximiza o lucro, ela não é obrigatoriamente aquela em que o custo marginal iguala-se à receita marginal.

Há, contudo, argumentos (instrumentalismo e marginalismo implícito) que mostram que o uso do custo total na prática não invalida a explicação econômica que os preços definidos refletem a igualdade entre o custo e a receita marginal.

O argumento do instrumentalismo pauta-se, sobretudo, em trabalho de Friedman (1953) e defende que o resultado da decisão é o que importa e não a decisão por si mesma. Especificamente, o autor sustenta que uma teoria não pode ser testada pelo realismo de suas assunções, pois mesmo que todas suas assunções fossem falsas, o que importa é se ela é, ou não, suficientemente boa para o propósito que tem. Ou seja, o instrumentalismo defende que o

relevante na comprovação de uma teoria é a extensão de predição satisfatória dos resultados, independentemente da forma que essa predição é realizada.

Fazendo analogia a um experiente jogador do bilhar, pode-se trazer que, assim como não importa saber o que motivou tal jogador a tomar a decisão de tacar a bola de determinada maneira (e.g., experiência, observação de demais jogadores, estudos trigonométricos etc.), não importa saber o que motivou a empresa a estabelecer os preços de determinada maneira. O que realmente importa é saber que, independentemente do caminho percorrido, as decisões de preços tomadas são consoantes às preconizadas pela teoria econômica.

Afinal, é possível que com a experiência determinada empresa tenha descoberto que o preço mais lucrativo é aquele obtido com a adição de certa margem (e.g., de 20%) aos custos de determinado produto e tome a decisão de fixá-la. Esse preço pode ser exatamente igual àquele que seria colocado caso a decisão fosse conscientemente guiada pela meta de equiparar a receita marginal ao custo marginal (LUCAS, 2003).

O argumento do marginalismo implícito, por sua vez, traz que as empresas tendem, sim, a igualar o custo marginal à receita marginal, mas inconscientemente. Da mesma forma que os experientes jogadores de bilhar fazem suas tacadas de acordo com teoremas de geometria, sem estarem pensando neles, as empresas tomam suas decisões de preço de acordo com a premissa marginalista, sem estarem pensando nela (LUCAS, 2003). Ademais, segundo Edwards (1952), o preço indicado pela combinação dos custos à margem dificilmente é colocado com a mera consideração dos custos, sem que haja incorporação do lado da demanda e das exigências do mercado.

### **3.2 Gap entre Teoria de Marketing e Prática**

Recentemente, tem-se encontrado pesquisas que indicam a existência de um *gap* entre a teoria de marketing e a prática. Essas pesquisas pautam suas argumentações nos resultados dos estudos empíricos que mostram que as decisões de preços são tomadas a partir da combinação dos custos à margem ou da colocação de preços similares aos preços dos concorrentes.

Cressman Jr. (1999), orientado principalmente pelos resultados de Noble e Gruca (1999), concluiu que havia um *gap* entre a teoria de marketing e a prática porque o estabelecimento dos preços acontecia mediante a soma de uma margem aos custos. O autor demonstrou preocupação com essa realidade e argumentou que ela poderia afetar negativamente a eficácia das estratégias de marketing.

Ingenbleek (2007), após revisar vasta gama de estudos empíricos, também concluiu que existia um *gap* entre a teoria de marketing e a prática. Essa conclusão ancorou-se nos resultados empíricos por ele reportados que mostraram que a maior parte das empresas definia os preços a partir de informações de custos (custos mais margem).

Hinterhuber (2008) foi outro autor que concluiu sobre a existência de um *gap* entre a teoria de marketing e a prática. Após revisar quase duas dúzias de estudos empíricos, desenvolvidos entre 1983 e 2006 nos Estados Unidos, na Europa e na Ásia, e constatar que os preços eram estabelecidos com base nos preços da concorrência e nos custos, ele deduziu esse *gap*.

Calabrese e Francesco (2014) novamente concluíram que existia um *gap* entre a teoria de marketing e a prática. De acordo com a revisão de estudos empreitada pelos autores, permanecia a predominância da definição dos preços a partir de informações da concorrência e de custos.

Uma análise superficial dessas quatro pesquisas permite perceber que o *gap* entre a teoria de marketing e a prática é tido como existente quando os preços são definidos a partir dos custos ou dos preços da concorrência, já que a principal recomendação teórica do marketing é o embasamento no valor. Ou seja, quando as empresas optam por não estabelecer

os preços de acordo com as recomendações teóricas, seja pela presença de barreiras e obstáculos (INGENBLEEK, 2007; HINTERHUBER, 2008; TÖYTÄRI; RAJALA; ALEJANDRO, 2015), seja por mero desconhecimento das recomendações, há o *gap* entre a teoria e a prática.

Cumpre, contudo, rememorar que a teoria de marketing recomenda fortemente a definição de preços baseados no valor, mas, em nenhum momento impede o uso de diferentes tipos de informações (e.g., custos e concorrência). Por esse motivo, uma análise mais detida dos estudos de Cressman Jr. (1999), Ingenbleek (2007), Hinterhuber (2008) e Calabrese e Francesco (2014) permite questionar os argumentos dos autores. Afinal, não é correto concluir que os preços não são embasados no valor simplesmente por que são definidos a partir dos custos.

Dependendo do uso feito, a combinação “custos mais margem” pode ser apenas a forma mecânica de operacionalizar o estabelecimento dos preços. A essência custos é encontrada somente quando a margem é arbitrária e deixa de conectar os custos a outros tipos de informações. Quando a margem integra informações de custos a informações de valor, tem-se a forma, mas não a essência custos. Na combinação dos custos à margem, os custos relevantes dos produtos são extraídos do sistema de custos e formam a base da definição dos preços (DRURY; TAYLES, 2006). Sobre essa base é colocada uma margem que pode conectar os custos ao valor.

Diante dessas argumentações, cumpre salientar que os resultados dos estudos empíricos não devem ser usados como argumento para a existência do *gap* entre a teoria de marketing e a prática. Afinal, não é por que as empresas usam a combinação dos custos à margem que os preços por elas estabelecidos não coincidem, necessariamente, com o valor oferecido ao cliente. O argumento correto deve evidenciar que a combinação “custos mais margem” considera unicamente os custos, afastando o processo de definição dos preços do valor.

#### **4 SÍNTESE DA DISCUSSÃO E PROPOSTAS PARA FUTUROS ESTUDOS**

Este ensaio, partindo da percepção que ainda é escassa a exploração da teoria econômica concomitantemente à teoria de marketing, abordou o estabelecimento dos preços segundo essas duas perspectivas teóricas e contrapôs ambas à prática.

Primeiramente, este trabalho demonstrou que a teoria econômica foca na explicação da definição dos preços e que a teoria do marketing foca em recomendações ao processo. Também se evidenciou que a economia explica o estabelecimento dos preços em função da igualdade entre o custo marginal e a receita marginal e que o marketing recomenda que os preços sejam formados como uma função do valor ao cliente.

Em seguida, mostrou-se que a constatação dos estudos empíricos da definição dos preços a partir da combinação dos custos à margem normalmente é apresentada como argumento para a existência de um *gap* entre a prática e as teorias. Criticou-se essa argumentação ao passo que tal combinação refere-se à forma, mas não necessariamente à essência do estabelecimento dos preços.

O instrumentalismo e o marginalismo implícito evidenciam que é possível determinar os preços a partir dos custos e, ainda assim, chegar a resultados similares àqueles previstos pela teoria econômica. A utilização de margens não arbitrárias, por sua vez, permite que os custos sejam conectados ao valor para definição dos preços.

Trabalhos futuros podem partir dessas arguições e investigar, por meio de estudos de casos, quais seriam os preços definidos de acordo com as teorias da economia e de marketing e quais foram os preços estabelecidos por meio dos custos mais margem. Esses estudos podem demonstrar se as duas perspectivas teóricas e a prática de fato culminam em um fator comum.

## REFERÊNCIAS

ALBERTA – AGRICULTURE AND RURAL DEVELOPMENT. **Methods to price your product (Agri-facts)**, 2009. Disponível em <[http://www1.agric.gov.ab.ca/\\$department/deptdocs.nsf/all/agdex1133/\\$file/845-2.pdf?OpenElement](http://www1.agric.gov.ab.ca/$department/deptdocs.nsf/all/agdex1133/$file/845-2.pdf?OpenElement)>. Acesso em 13 jul. 2016.

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.

BERTERO, C.O. Réplica 2 - o que é um ensaio teórico? Réplica a Francis Kanashiro Meneghetti. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 338-342, 2011.

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

CHANG, C.; DIBB, S. Reviewing and conceptualising customer-perceived value. **Marketing Review**, v. 12, n. 3, 253-274, 2012.

COLLINS, M.; PARSA, H. G. Pricing strategies to maximize revenues in the lodging industry. **Hospitality Management**, v. 25, n. 1, p. 91-107, 2006.

CRESSMAN JR.; G. E. Commentary on “industrial pricing: theory and managerial practice”. **Marketing Science**, v. 18, n. 3, p. 455-457, 1999.

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

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

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

FRANK, R. H.; BERNANKE, B. S. **Princípios de economia**. 4ª ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2012.

FRIEDMAN, M. **Essays in positive economics**. Chicago: University of Chicago Press, 1953.

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.

GUERREIRO, R.; CORNACCHIONE JR., E. B.; KASSAI, C. A. Determining the “plus” in cost-plus-pricing: a time-based approach. **Journal of Applied Management Accounting Research**, v. 10, n. 1, p. 1-16, 2012.

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. Towards value-based pricing – an integrative framework for decision making. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 8, p. 765-778, 2004.

HINTERHUBER, A. Customer value-based pricing strategies: why companies resist. **Journal of Business Strategy**, v. 29, n. 4, p. 41-50, 2008.

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

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

INGENBLEEK, P. T. M. 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.

KAHNEMAN, D.; KNETSCH, J.; THALER, R. Fairness as a constraint on profit seeking: entitlements in the market. **The American Economic Review**, v. 76, n. 4, p. 728-741, 1986a.

KAHNEMAN, D.; KNETSCH, J.; THALER, R. Fairness and the assumptions of economics. **The Journal of Business**, v. 59, n. 4, p. S285-S300, 1986b.

AMARAL, J.V.; GUERREIRO, R.

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, n. 1-2, p. 67-81, 2001.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

KOHLI, C.; SURI, R. The price is right? Guidelines for pricing to enhance profitability. **Business Horizons**, v. 54, n. 6, p. 563-573, 2011.

KORTGE, G. D.; OKONKWO, P. A. Perceived value approach to pricing. **Industrial Marketing Management**, v. 22, n. 2, p. 133-140, 1993.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing Management**. 14<sup>a</sup> ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall, 2012.

LIOZU, S. M.; HINTERHUBER, A. Industrial product pricing: a value-based approach. **Journal of Business Strategy**, v. 33, n. 4, p. 28-39, 2012.

LUCAS, M. R. Pricing decisions and the neoclassical theory of the firm. **Management Accounting Research**, v. 14, n. 3, 201-217, 2003.

MANKIW, N. G. **Introdução à economia**. 6<sup>a</sup> ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

MAXWELL, W. D. **Price theory and Applications in business administration**. Los Angeles: Goodyear Publishing Co.; 1970.

MENEGHETTI, F.K. Tréplica - O que é um Ensaio-Teórico? Tréplica à Professora Kazue Saito Monteiro de Barros e ao Professor Carlos Osmar Bertero. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 343-348, 2011.

MONROE, K. B. **Pricing**: making profitable decisions. New York: McGraw-Hill, 1979.

MONROE, K. B. **Pricing**: making profitable decisions. 3<sup>a</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 2003.

MUNNUKKA, J.; JÄRVI, P. The price-category effect and the formation of customer value of high-tech products. **Journal of Consumer Marketing**, v. 29, n. 4, p. 293-301, 2012.

RAGC, v.6, n.26, p.31-46 /2018

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.

OHMAE, K. **The mind of the strategist** – the art of Japanese business. New York: McGraw-Hill, 1982.

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

PRADO, E. F. S. **Formação de preços como processo complexo**. Estudos Econômicos, v. 37, n. 4, p. 745-769, 2007.

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.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª ed. São Paulo: Cortez, 2007.

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

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

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

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

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

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

AMARAL, J.V.; GUERREIRO, R.

THALER, R. Mental accounting and consumer choice. **Marketing Science**, v. 4, n. 3, p. 199-214, 1985.

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.

WHITTAKER, G.; LEDDEN, L.; KALAFATIS, S. P. A re-examination of the relationship between value, satisfaction and intention in business services. **Journal of Services Marketing**, v. 21, n. 5, p. 345-357, 2007.

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.