



Pequenas e grandes empresas: semelhanças e diferenças no estabelecimento dos preços.

Juliana Ventura Amaral

USP – Universidade de São Paulo

juliana.ventura.amaral@usp.br

Reinaldo Guerreiro

USP – Universidade de São Paulo

reiguerr@usp.br

Recebimento:

27/11/2018

Aprovação:

01/08/2019

**Editor responsável pela
aprovação do artigo:**

Dr. Flaviano Costa

**Editor responsável pela edição do
artigo:**

Dra. Nayane Thays Kespi Musial

Avaliado pelo sistema:

Double Blind Review

A reprodução dos artigos, total ou parcial,
pode ser feita desde que citada a fonte.

Resumo

Vigoram na literatura argumentos que as decisões de preços são mais simplificadas e mais embasadas nos custos em empresas de pequeno porte do que em empresas de grande porte. Entretanto, ainda faltam evidências empíricas consistentes para confirmar ou refutar esses argumentos. Nesse sentido, este trabalho buscou comparar o estabelecimento dos preços encontrado em empresas de pequeno e de grande porte. Para tanto, houve a aplicação de um questionário em empresas industriais brasileiras, sendo obtidas 380 respostas. Como achados, destaca-se a constatação que nas pequenas empresas as decisões de preços tendem a ser tomadas por gestores globais, além de serem mais centralizadas do que nas grandes empresas. Salienta-se também a verificação que a combinação “custos mais margem” é a forma predominante do estabelecimento dos preços nas pequenas e nas grandes empresas. Entretanto, seu uso não significa que os preços são definidos com base exclusivamente nos custos. Como conclusão geral, este trabalho demonstra que há, sim, diferenças entre o estabelecimento dos preços praticado por pequenas e grandes empresas, mas que o principal fator que explica o processo é a presença ou a ausência do poder de formar os preços.

Palavras-chave: Preços, Brasil, Pequenas Empresas, Grandes Empresas.



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
CONTABILIDADE
MESTRADO E DOUTORADO

DOI:

<http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v11i1.63010>

SMALL AND LARGE COMPANIES: SIMILARITIES AND DIFFERENCES IN PRICE-SETTING PRACTICES

ABSTRACT

In the literature, we can find arguments that small companies, more than large companies, rely on simplified cost-plus pricing formulas. However, empirical findings that confirm or repudiate these arguments have been lacking. So, this study was specifically concerned with a comparative analysis of pricing practices between small and large businesses. A questionnaire was sent to Brazilian industrial firms professionals and 380 responses were collected. The findings suggested that pricing decisions in small firms tend to be taken by the top management and, furthermore, they tend to be more centralized in smaller organizations than in larger companies. The results also revealed that cost-plus is the predominant formula used both by small firms and by large firms, but it does not mean that costs are the pricing essence. We concluded that there are a number of differences between pricing practices found in small and large companies, but the power for setting prices, not the company's size, may be the main explanation for these differences.

Keywords: Prices, Brazil, Small Firms, Large Firms.

1 Introdução

Na literatura, encontram-se vários argumentos que as decisões de preços são menos estruturadas e mais simplificadas em organizações de pequeno porte do que em organizações de grande porte. Não raramente, o pequeno tamanho da empresa aparece como explicação às deliberações de preços mais simplistas que não incorporam informações de valor (Liozu & Hinterhuber, 2013). Vale frisar que Indounas (2015) argumenta que em pequenas empresas as decisões de preços tendem a ser menos organizadas e tomadas por gestores globais.

Além disso, há um quase consenso sobre o predomínio do uso dos custos mais margem em pequenas empresas (Carson, Gilmore, Cummins, O'Donnel, & Grant, 1998). 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 os preços ancoradas nesse tipo de informação.

Os resultados dos estudos empíricos, contudo, são conflitantes. Hankinson (1995), por exemplo, detectou que os custos mais margem eram menos encontrados nas empresas de maior porte da sua amostra. Fabiani et al. (2005), da mesma forma, frisaram que as pesquisas por eles sumarizadas indicaram que as pequenas empresas, mais do que as grandes empresas, tendiam a tomar suas decisões de preços pautadas pelos custos.

Já Guilding, Drury e Tayles (2005), assim como Al-Hussari (2006), discordaram do que a literatura defende e sugeriram que são as grandes empresas (não as pequenas) que tendem a atribuir mais importância aos custos mais margem. Seus resultados, todavia, não lhes deram razão ao passo que não obtiveram significância estatística e, além disso, o sinal observado por Al-Hussari (2006) foi oposto ao previsto.

Copaciu, Neagu e Braun-Erdi (2010) e Malik, Satti e Saghir (2010), por sua vez, conseguiram demonstrar (sem testes de significância estatística) que o que a literatura tanto defende não é de fato encontrado, ao passo que as empresas de grande porte priorizam a combinação dos custos à margem, enquanto que as pequenas empresas priorizam os preços prevalecentes no mercado.

Destarte, percebe-se que os resultados encontrados, no geral, não podem ser usados nem para refutar nem para confirmar o que a literatura costuma difundir, isto é, que, para deliberar sobre os preços, as pequenas empresas aderem mais aos custos do que as grandes empresas. Nesse sentido, este trabalho propõe-se a

investigar as diferenças e semelhanças no estabelecimento dos preços entre empresas de pequeno e de grande porte.

Ora, compreender essas diferenças e similaridades em empresas localizadas no Brasil é relevante porque o Brasil, além de ser um país emergente, diferente dos demais países desenvolvidos normalmente investigados (Estados Unidos, países da Europa), tem uma importância expressiva na economia mundial. Ainda que exposto a uma crise econômica, não se pode deixar de reconhecer que o Brasil é membro do BRICS (grupo dos países emergentes formado por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul – *South Africa*) e é o maior país da América Latina. Além disso, de acordo com *ranking* levantado a partir de dados do IBGE e do Fundo Monetário Internacional (ano-base 2015), o Brasil ocupa o 9º lugar entre as maiores economias do planeta (Nakagawa, 2016).

2 Referencial Teórico

2.1 Prática de determinação dos preços

O conceito conhecido como “prática de determinação dos preços” (*price-setting practice*) é fundamental para entender como os preços são estabelecidos. De acordo com Diamantopoulos e Matthews (1994) e com Ingenbleek (2007), a “descoberta” desse conceito pode ser atribuída a 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.

Ingenbleek, Debruyne, Frambach e Verhallen (2003) definem a prática de determinação dos preços como o conjunto das atividades (de coleta, compartilhamento, interpretação e uso de diferentes tipos de informações) executadas para estabelecimento dos preços. A prática de determinação dos preços pode ser marcada por diferentes métodos, como mostra a Figura 1.

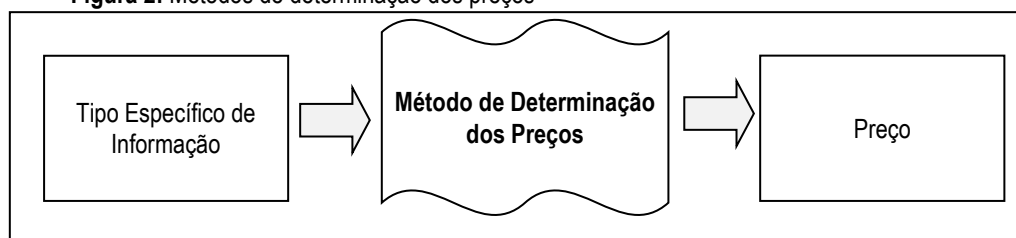
Figura 1: Diferentes métodos na prática de determinação dos preços



Fonte: Elaborada pelos autores

Os métodos de determinação dos preços, também referenciados como técnicas e procedimentos de determinação dos preços, referem-se às atividades em que um tipo específico de informação é coletado, compartilhado, interpretado e usado visando à deliberação dos preços (Ingenbleek et al., 2003), como mostra a Figura 2.

Figura 2: Métodos de determinação dos preços



Fonte: Elaborada pelos autores

Indounas (2009), com base na revisão de literatura, concluiu que, no marketing, os métodos de determinação dos preços são normalmente agrupados em três amplas abordagens: (1) abordagem do preço baseado nos custos; (2) abordagem do preço baseado na concorrência; e (3) abordagem do preço baseado no valor (também denominada como com base no cliente ou ainda com base no valor para o cliente).

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 não somente cobrir os custos, mas também de superá-los.

Na abordagem do preço baseado na concorrência, as empresas estabelecem os preços a partir de informações dos preços colocados pelos concorrentes (Hinterhuber, 2008). Observa-se que a principal informação coletada, compartilhada, interpretada e usada nessa abordagem se refere 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.

Na abordagem do preço baseado no valor, as empresas estabelecem os preços a partir de informações do valor que os produtos oferecem para os clientes (Hinterhuber, 2008). Diferentes definições teóricas são encontradas para o termo valor, mas a maior parte delas 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).

Woodruff (1997), por exemplo, defende que o valor para o cliente é um conceito que envolve o balanceamento entre tudo o que os clientes recebem num produto (e.g., qualidade, benefícios, utilidades) e tudo o que eles sacrificam para ter e manter esse produto (e.g., preço). O valor para o cliente é positivo quando ele proporciona mais benefícios do que sacrifícios e negativo quando proporciona mais sacrifícios do que benefícios.

2.2 Determinação dos preços em empresas de pequeno e de grande porte

Hankinson (1995) constatou que 82% da sua amostra, formada por empresas de pequeno porte, definia os preços a partir da soma dos custos totais a uma margem de lucro arbitrária, ainda que esses custos totais não fossem calculados de maneira precisa na maioria das empresas. Além disso, o autor identificou que apesar de os preços serem formados pelos custos mais margem, apenas 28% da amostra fiava-se exclusivamente nos resultados da combinação, sem modificá-los diante de considerações externas (i.e., intervenção do

governo, tendências de mercado, inflação, recessão, etc.) e de considerações internas não relacionadas aos custos (i.e., problemas técnicos na planta, cargos, etc.).

Fabiani et al. (2005), ao relatarem os resultados das nove pesquisas nacionais por eles sumarizadas, indicaram que as pequenas empresas, mais do que as grandes empresas, embasavam suas decisões de preços nos custos.

Já o estudo de Guilding et al. (2005) não foi venturoso ao considerar que apenas o porte da empresa definia o enquadramento como tomadora ou como formadora de preços. Afinal, a extensão de diferenciação do produto oferecido, mais do que o tamanho da empresa, é responsável por determinar o poder de formar os preços. Tanto que nada impede que empresas de grande porte que ofertam *commodities* sejam tomadoras de preços e que microempresas que oferecem produtos altamente diferenciados sejam formadoras de preços. Não é, portanto, surpreendente verificar que não foi estatisticamente conclusivo o resultado empírico para a relação entre o porte da empresa e a importância atribuída aos custos mais margem.

Os autores justificaram que a não conclusão dessa relação deveu-se à ausência da investigação adicional da fatia de mercado da empresa, pois, segundo eles, poderia acontecer de uma companhia ser grande por atuar com vários produtos, mas cada qual ter vendas correspondentes à pequena parcela do mercado. Guilding et al. (2005) propuseram que futuros estudos corrigissem a associação presumida e investigassem a existência de relação entre as fatias de mercado detidas (posição no mercado) e a importância conferida aos custos.

O trabalho de Al-Hussari (2006) foi outro que não obteve significância estatística para os resultados referentes ao porte da empresa. O sinal observado pelo autor foi oposto ao que era previsto (sinal positivo previsto; sinal negativo observado), o que acabou indicando que as pequenas empresas, não as grandes, enfatizavam os custos para definir os preços.

Já o estudo de Copaciu et al. (2010) não realizou testes de significância estatística, mas ainda assim concluiu que as empresas de grande porte eram as que mais aderiam à mecânica de custos mais margem no estabelecimento dos preços. As empresas de pequeno porte eram as que menos aderiam por priorizarem a colocação de preços coerentes ao mercado.

Por fim, Malik et al. (2010) detectaram que a forma predominante de estabelecer os preços era a combinação dos custos à margem: 62,39% das firmas investigadas definiam os preços dessa maneira. Na sequência, apareciam os preços definidos em conformidade com os preços prevalecentes no mercado (41,15%) e de acordo com os preços do principal concorrente (30,97%). Os autores perceberam que as empresas de médio e principalmente as de grande porte priorizavam a combinação dos custos à margem, enquanto que as pequenas empresas priorizavam os preços prevalecentes no mercado.

3 Procedimentos Metodológicos

Esta seção integra o referencial teórico (seção anterior) aos resultados da pesquisa empírica (próxima seção). Nela, são apresentados os métodos empregados para viabilizar a identificação das diferenças e semelhanças entre o estabelecimento dos preços em pequenas e grandes empresas.

3.1 Perfil do participante

A decisão do perfil desejado para os participantes desta pesquisa subsidiou-se na análise das potenciais condições de oferecimento de informações relevantes e fidedignas sobre o estabelecimento dos preços.

Neste trabalho, decidiu-se que os participantes seriam os profissionais com a melhor condição de oferecer informações relevantes e confiáveis sobre o tema estudado, independentemente da sua área de atuação na empresa. Ingenbleek et al. (2003) adotaram estratégia semelhante ao deixarem em aberto a definição dos profissionais que participariam do seu estudo. Embora os autores tenham remetido o instrumento de pesquisa aos gestores de marketing, eles pediram que o mesmo fosse internamente direcionado ao profissional responsável pela determinação dos preços, caso não fossem eles esse profissional. Avlonitis e Indounas (2005) também optaram por não definir de antemão os profissionais que participariam da pesquisa na coleta de dados.

3.2 População e amostra da pesquisa

O setor industrial foi selecionado para esta pesquisa por três motivos: [1] é o setor com mais condições de apresentar empresas ofertando produtos diferenciados e, portanto, de possuir tanto formadores quanto tomadores de preços; [2] é o setor que apresenta a maior e mais complexa gama de possibilidades para a fórmula “custos mais margem”, já que tanto os custos variáveis quanto os custos fixos tendem a ser expressivos; e; [3] é o setor no qual os gestores mais veem o estabelecimento dos preços como uma “dor de cabeça” em decorrência das bastantes complexas implicações das decisões (Lancioni, 2005).

Logo, considerando o problema e os objetivos deste trabalho, entende-se que todos aqueles que atuam com o estabelecimento dos preços nas empresas industriais no Brasil são os potenciais informantes para este estudo. Entretanto, questionar os responsáveis pela determinação dos preços de todas as empresas industriais no Brasil não seria uma tarefa viável. Afinal, o número total de estabelecimentos industriais que deveriam ser contatados (considerando apenas subsectores de indústria de transformação, agropecuária, construção civil e indústria extrativa) excederia 900.000 (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP, 2016).

Destarte, optou-se nesta pesquisa por delimitar o universo de estudo e atuar com grupos restritos que poderiam ser, de fato, acessados. Os grupos restritos que podem ser acessados compõem a população de um estudo. Para identificar esses grupos, optou-se por consultar dois bancos de dados: revista Exame Melhores e Maiores e revista NEI.

O banco de dados da revista Exame Melhores e Maiores anualmente relaciona as melhores e maiores empresas brasileiras (não financeiras) de acordo com análises das demonstrações contábeis e de diversos indicadores. Já o banco de dados da revista NEI anualmente publica a edição especial *Top Five* e relaciona os cinco fornecedores industriais de diferentes categorias preferidos pelos leitores da revista (inclusive de pequeno e médio porte). As edições das publicações consideradas foram as dos anos 2014 e 2015. A Tabela 1 relaciona o número total de empresas de cada banco de dados.

Tabela 1: População da Pesquisa

BANCO DE DADOS	NÚMERO TOTAL DE EMPRESAS
Exame Melhores e Maiores (apenas)	680
NEI (apenas)	883
Exame Melhores e Maiores e NEI	53
TOTAL	1.616

Fonte: Elaborada pelos autores

A população da pesquisa foi acessada mediante uma amostra, que nada mais é do que um subconjunto da população. Martins e Theóphilo (2009) explicam que, geralmente, as pesquisas são viabilizadas por meio de amostras, pois nem sempre é possível obter as informações de todos os elementos da população. Limitações de tempo, de custo e as vantagens do uso das técnicas estatísticas de inferência justificam as amostragens. Entretanto, claro deve estar que, como a representatividade da amostra depende do seu tamanho

e de outras considerações metodológicas, é imprescindível acercar-se de cuidados para assegurar a melhor representação possível de toda a população.

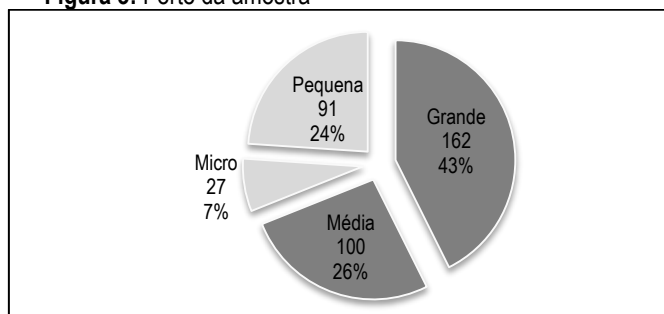
A amostra utilizada nesta pesquisa classifica-se como não probabilística já que sua obtenção ocorreu de forma não aleatória. As probabilidades de cada elemento da população fazer parte da pesquisa acabaram não sendo iguais (Fávero, Belfiore, Chan, & Silva, 2009) porque a amostra foi composta pelas empresas que espontaneamente aceitavam participar do estudo.

Vale destacar que Castro (1977) argumenta que a não aleatoriedade não é necessariamente uma restrição à pesquisa e que amostras desse tipo podem fornecer informações extremamente importantes e úteis. Segundo o autor, a amostra aleatória não é de todo importante quando o que se busca é identificar relação entre variáveis. Neste estudo, a amostra foi formada por profissionais de 380 empresas que responderam o questionário.

4 Apresentação e discussão dos resultados

Na amostra há a presença de empresas de todos os tamanhos, mas há concentração nos portes maiores, como a Figura 3 ilustra. Essa concentração reflete a composição da população da pesquisa considerando que houve a utilização da base de dados da revista Exame Melhores e Maiores, na qual as maiores empresas brasileiras são relacionadas.

Figura 3: Porte da amostra



Fonte: Elaborada pelos autores

4.1 Responsáveis pelo estabelecimento dos preços

Os principais responsáveis pela definição dos preços são homens. Há uma desproporcionalidade na distribuição por gênero, pois, na amostra como um todo, 87% dos tomadores de decisões sobre os preços são homens (329) enquanto que 13% são mulheres (49). Em duas empresas há respondentes dos dois gêneros. Essa desproporcionalidade é observada em empresas de pequeno e de grande porte, conforme mostra a Tabela 2.

Tabela 2: Gênero dos responsáveis

GÊNERO	TOTAL		PEQUENO PORTE		GRANDE PORTE	
	QUANTIDADE	PERCENTUAL	QUANTIDADE	PERCENTUAL	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Feminino	49	13%	15	13%	34	13%
Masculino	329	87%	103	87%	226	86%
Misto	2	1%	0	0%	2	1%
TOTAL	380	100%	118	100%	262	100%

Fonte: Elaborada pelos autores

Outro aspecto dos responsáveis pelo estabelecimento dos preços no Brasil que merece ser comentado refere-se à função ocupada. Na amostra global, constata-se a predominância (87%) de tomadores de decisão que ocupam funções gerenciais. Por mais que essa realidade se mantenha em empresas de pequeno e de grande porte, vale destacar que nas pequenas empresas há uma concentração nos cargos gerenciais do alto escalão enquanto que nas grandes empresas há uma proporção maior de tomadores de decisão que ocupam cargos gerenciais de níveis mais baixos.

Ademais, nas grandes empresas há bem mais responsáveis que ocupam cargos de assessoria e consultoria do que nas pequenas empresas. Esses achados demonstram que a decisão de preço está mais descentralizada nas empresas de grande porte do que nas empresas de pequeno porte, conforme a Tabela 3 detalha.

Tabela 3: Função dos responsáveis

FUNÇÃO	TOTAL		PEQUENO PORTE		GRANDE PORTE	
	QUANTIDADE	PERCENTUAL	QUANTIDADE	PERCENTUAL	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Gerencial	330	87%	104	88%	226	86%
Sócio/Vice-presidente/Presidente	6	2%	3	3%	3	1%
Gerente/Diretor	257	68%	86	73%	171	65%
Supervisor/Coordenador	64	17%	15	13%	49	19%
Chefe/Gestor	3	1%	0	0%	3	1%
Não Gerencial	50	13%	14	12%	36	14%
Analista/Assessor/Consultor	33	9%	5	4%	28	11%
Auxiliar/Assistente	4	1%	3	3%	1	0%
Contador/Controller/Orçamentista	3	1%	1	1%	2	1%
Engenheiro	2	1%	2	2%	0	0%
Outro	5	1%	2	2%	3	1%
Vendedor/Executivo de vendas	3	1%	1	1%	2	1%
TOTAL	380	100%	118	100%	262	100%

Fonte: Elaborada pelos autores

Com relação ao departamento de atuação, nota-se que tanto em pequenas quanto em grandes empresas as deliberações de preços centralizam-se no setor de vendas. Vale destacar, no entanto, que em pequenas empresas há uma proporção bem maior do que nas grandes empresas de tomadores de decisão que são da diretoria ou que são responsáveis por vários departamentos. Nas grandes empresas, por outro lado, nota-se uma proporção mais elevada de responsáveis por departamentos específicos, como custos/contabilidade/financeiro e marketing. Esses resultados revelam, mais uma vez, que a decisão de preço está mais descentralizada nas empresas de grande porte do que nas empresas de pequeno porte, como a Tabela 4 evidencia.

Tabela 4: Departamento dos responsáveis

DEPARTAMENTO	TOTAL		PEQUENO PORTE		GRANDE PORTE	
	QUANTIDADE	PERCENTUAL	QUANTIDADE	PERCENTUAL	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Vendas	144	38%	53	45%	91	35%
Custos/Contabilidade/Financeiro	72	19%	8	7%	64	24%
Vários departamentos	59	16%	25	21%	34	13%
Preços	31	8%	7	6%	24	9%
Marketing	28	7%	4	3%	24	9%
Diretoria	24	6%	16	14%	8	3%
Outros	16	4%	3	3%	13	5%
Engenharia	6	2%	2	2%	4	2%
TOTAL	380	100%	118	100%	262	100%

Fonte: Elaborada pelos autores

Finalmente, com referência ao tempo de experiência dos profissionais responsáveis pela determinação de preços, observa-se uma média de 12 anos e meio. Nas empresas de pequeno porte, a média observada foi ligeiramente superior à média observada nas empresas de grande porte: 13 anos e meio nas pequenas empresas contra 12 anos nas grandes empresas. A centralidade nas decisões das pequenas empresas com participação ativa de gestores do alto escalão pode explicar essa diferença.

4.2 Enquadramento no estabelecimento dos preços

O poder para formar preços está presente quando são oferecidos produtos diferenciados, mas não quando são oferecidos produtos que possuem versões iguais ou similares ofertadas pelos concorrentes (Banterle, Carraresi, & Cavaliere, 2011). Ou seja, são formadoras de preços as empresas que, por entregarem produtos diferenciados, têm condições de definir preços sem ter que seguir estritamente os concorrentes.

Já quando os concorrentes ofertam produtos iguais ou similares, as empresas são tomadoras de preços, o que normalmente acontece com empresas que lidam com *commodities* (Harper, 1966), empresas que oferecem produtos padronizados destinados ao consumo (Maxwell, 1998) e demais empresas que, por não ofertarem produtos diferenciados, precisam colocar preços iguais (ou similares) aos concorrentes (Hofstrand, 2007). A Tabela 5 segrega as empresas da amostra de acordo com seu enquadramento.

Tabela 5: Enquadramento no estabelecimento dos preços

ENQUADRAMENTO	TOTAL		PEQUENO PORTE		GRANDE PORTE	
	QUANTIDADE	PERCENTUAL	QUANTIDADE	PERCENTUAL	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Formador	192	51%	79	67%	113	43%
Tomador (Commodities)	40	11%	0	0%	40	15%
Tomador (Demais)	148	39%	39	33%	109	42%
TOTAL	380	100%	118	100%	262	100%

Fonte: Elaborada pelos autores

Nota-se que, no geral, há uma distribuição balanceada entre empresas que formam e empresas que tomam os preços. Nas empresas de pequeno porte, há ampla concentração de formadores de preços, já nas grandes empresas, há uma maior concentração em tomadores de preços, sobretudo, porque boa parte das empresas da amostra oferta *commodities*. É curioso destacar que na amostra todos os tomadores de preços oferecedores de *commodities* são grandes empresas devido à elevada capitalização que a produção de *commodities* como açúcar e soja usualmente exige.

4.3 Informações usadas no estabelecimento dos preços

As pequenas e grandes empresas determinam os preços com base em informações. Os três principais tipos de informações usados na definição dos preços são: custos, concorrência e valor (Shapiro & Jackson, 1978; Cunningham & Hornby, 1993; Smith, 1995; Shipley & Jobber, 2001; Ingenbleek et al., 2003; Avlonitis & Indounas, 2005; Collins & Parsa, 2006; Hinterhuber, 2008; Indounas, 2009; Raju & Zhang, 2010; Hinterhuber & Liozu, 2012; Liozu, Hinterhuber, Boland, & Perelli, 2012; Calabrese & Francesco, 2014).

Na amostra desta pesquisa, observou-se que os custos são as informações usadas com mais intensidade no processo de definição dos preços. Em segundo lugar, aparecem as informações de valor, conforme demonstra a Tabela 6. É possível notar que as empresas de grande porte também enfatizam o uso de informações da concorrência, o que já era esperado considerando a ampla proporção de tomadores de preços em empresas desse porte.

Tabela 6: Informações usadas intensamente

TOTAL			PEQUENO PORTE			GRANDE PORTE		
INFORMAÇÃO	TIPO	QTDE.	INFORMAÇÃO	TIPO	QTDE.	INFORMAÇÃO	TIPO	QTDE.
Impostos sobre vendas	Custos	238	Impostos sobre vendas	Custos	77	Custos variáveis/diretos dos produtos	Custos	162
Custos variáveis/diretos dos produtos	Custos	220	Margem desejada para os produtos (margem de contribuição, de lucro bruto ou de lucro líquido)	Custos	64	Impostos sobre vendas	Custos	161
Margem desejada para os produtos (margem de contribuição, de lucro bruto ou de lucro líquido)	Custos	212	Custos variáveis/diretos dos produtos	Custos	58	Margem desejada para os produtos (margem de contribuição, de lucro bruto ou de lucro líquido)	Custos	148
Custos fixos de fabricação dos produtos	Custos	190	Custos fixos de fabricação dos produtos	Custos	52	Custos fixos de fabricação dos produtos	Custos	138
Despesas (administrativas, comerciais e financeiras)	Custos	157	Necessidades e interesses dos clientes	Valor	46	Despesas (administrativas, comerciais e financeiras)	Custos	114
Necessidades e interesses dos clientes	Valor	111	Comparação entre os benefícios oferecidos e os custos trazidos aos clientes pelos produtos	Valor	45	Nível de preço dos concorrentes	Concorrência	79
Capacidade de pagamento dos clientes	Valor	105	Despesas (administrativas, comerciais e financeiras)	Custos	43	Valores dos investimentos (em maquinários, instalações, etc.)	Custos	72
Valores dos investimentos (em maquinários, instalações, etc.)	Custos	93	Capacidade de pagamento dos clientes	Valor	39	Preços de produtos concorrentes que são iguais aos nossos produtos	Concorrência	71
Comparação entre os benefícios oferecidos e os custos trazidos aos clientes pelos produtos	Valor	93	Percepções dos clientes em relação aos produtos	Valor	35	Capacidade de pagamento dos clientes	Valor	66
Percepções dos clientes em relação aos produtos	Valor	90	Valores dos investimentos (em maquinários, instalações, etc.)	Custos	21	Necessidades e interesses dos clientes	Valor	65

Fonte: Elaborada pelos autores

É importante mencionar que os impostos sobre vendas são, na amostra global, a informação usada com mais intensidade. Nas empresas de pequeno porte, os impostos também são a informação mais utilizada diferentemente das empresas de grande porte, nas quais os custos variáveis/diretos dos produtos são a informação mais utilizada.

4.4 Forma do estabelecimento dos preços

As fórmulas mais comumente usadas na definição dos preços, de acordo com Drury e Tayles (2006), são aquelas de custos mais margem. Segundo Avlonitis e Indounas (2005), fórmulas pautadas nos preços dos concorrentes do seguinte tipo “preço de venda = preço dos concorrentes” e “preço de venda = preço dos concorrentes no mercado +/- ajustes” também são utilizadas frequentemente. A Tabela 7 revela as formas predominantes de estabelecimento dos preços encontradas na amostra.

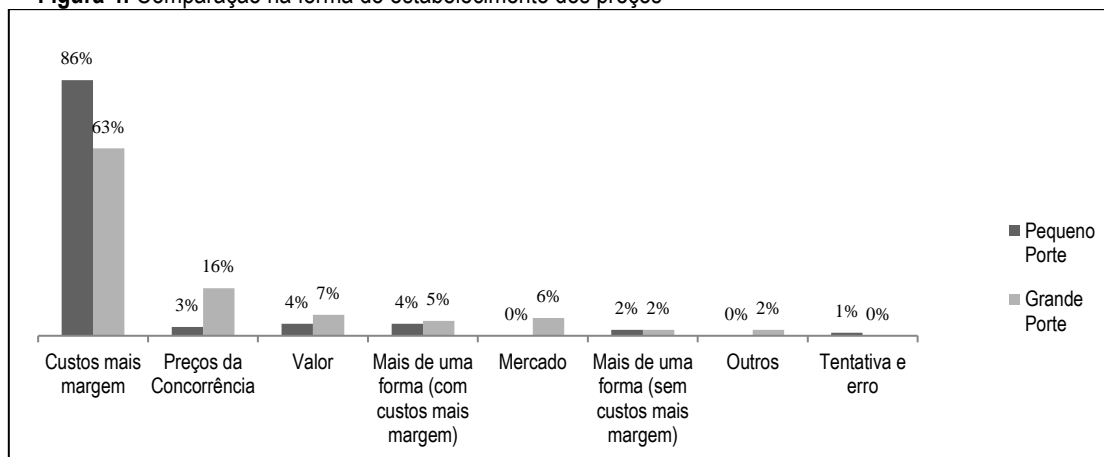
Tabela 7: Forma do estabelecimento dos preços

FORMA	TOTAL		PEQUENO PORTE		GRANDE PORTE	
	QTDE.	%	QTDE.	%	QTDE.	%
Custos mais margem	265	70%	101	86%	164	63%
Preços da Concorrência	45	12%	4	3%	41	16%
Valor	23	6%	5	4%	18	7%
Mais de uma forma (com custos mais margem)	19	5%	5	4%	14	5%
Mercado	15	4%	0	0%	15	6%
Mais de uma forma (sem custos mais margem)	7	2%	2	2%	5	2%
Outros	4	1%	0	0%	4	2%
Tentativa e erro	2	1%	1	1%	1	0%
TOTAL	380	100%	118	100%	262	100%

Fonte: Elaborada pelos autores

Nesta pesquisa, constatou-se que as fórmulas do tipo “custos mais margem” são, de fato, as mais usadas tanto em pequenas quanto em grandes empresas. Destaque deve ser dado ao fato de que nas pequenas empresas é maior a proporção de uso desse tipo de fórmula. Nas grandes empresas, fórmulas que usam como base os preços da concorrência e do mercado são mais usados do que nas pequenas empresas. Como os tomadores de preços estão concentrados nas empresas de grande porte, entende-se esses achados. A Figura 4 ilustra a comparação entre as formas de estabelecimento dos preços adotadas.

Figura 4: Comparação na forma do estabelecimento dos preços



Fonte: Elaborada pelos autores

4.5 Essência do estabelecimento dos preços

O fato de a fórmula “custos mais margem” ser a mais usada nas pequenas e grandes empresas não significa que os preços são definidos unicamente com base nos custos. A margem pode conectar os custos aos preços dos concorrentes nos tomadores de preços e ao valor nos formadores de preços. Nesse sentido, cumpre avaliar os atributos da fórmula usada nas pequenas e nas grandes empresas. A Tabela 8 relaciona os resultados percentuais.

Tabela 8: Atributos das margens da fórmula “custos mais margem”

GRAU DE CONCORDÂNCIA	A LUCRATIVIDADE DESEJADA É A PRINCIPAL INFORMAÇÃO CONSIDERADA PARA DEFINIÇÃO DA MARGEM			A DEFINIÇÃO DA MARGEM INDEPENDE DA CONSIDERAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DOS PRODUTOS (POR EXEMPLO, A MARGEM DE PRODUTOS SIMPLES É SIMILAR À MARGEM DE PRODUTOS SOFISTICADOS)			A DEFINIÇÃO DA MARGEM INDEPENDE DA CONSIDERAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DOS CLIENTES, COMO PORTE E LOCALIDADE			A DEFINIÇÃO DA MARGEM INDEPENDE DA CONSIDERAÇÃO DA IMPORTÂNCIA QUE OS CLIENTES VEEM NOS PRODUTOS		
	TOTAL	PEQUENO	GRANDE	TOTAL	PEQUENO	GRANDE	TOTAL	PEQUENO	GRANDE	TOTAL	PEQUENO	GRANDE
Discordância	34%	36%	32%	63%	56%	67%	45%	42%	47%	46%	43%	48%
Neutralidade	26%	31%	24%	19%	22%	18%	22%	22%	22%	25%	26%	25%
Concordância	40%	33%	44%	18%	22%	16%	33%	36%	31%	28%	31%	27%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
GRAU DE CONCORDÂNCIA	A MARGEM COLOCADA SOBRE OS CUSTOS É DEFINIDA ISOLADAMENTE PELO DEPARTAMENTO FINANCEIRO			TODOS OS PRODUTOS TÊM MARGENS PARECIDAS			TODOS OS SEGMENTOS DE CLIENTES TÊM MARGENS PARECIDAS					
	TOTAL	PEQUENO	GRANDE	TOTAL	PEQUENO	GRANDE	TOTAL	PEQUENO	GRANDE			
Discordância	76%	67%	80%	60%	47%	66%	60%	52%	64%			
Neutralidade	13%	14%	12%	20%	25%	18%	18%	19%	17%			
Concordância	12%	19%	8%	21%	29%	17%	22%	29%	19%			
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%			

Fonte: Elaborada pelos autores

Nota-se que o preço estabelecido com base unicamente nos custos não é uma realidade na maior parte da amostra desta pesquisa. Afinal, a maior parte das empresas não se atém à lucratividade desejada e busca incorporar, por intermédio da margem, características específicas dos produtos, características específicas dos clientes e a importância considerada pelos clientes. Ademais, na maioria das empresas a margem não é definida somente pelo departamento financeiro e tampouco é constante entre os produtos e os clientes.

Com relação à comparação entre pequenas e grandes empresas, cumpre destacar que as companhias de grande porte se afastam mais dos custos do que aquelas de pequeno porte, uma vez que apresentaram uma discordância maior no embasamento único nos custos em seis das sete variáveis investigadas. A exceção esteve no uso da lucratividade desejada como principal informação para definição da margem.

5 Considerações finais

Na literatura, é comum encontrar argumentos de que as decisões de preços são menos estruturadas, mais simplificadas e mais embasadas nos custos em empresas de pequeno porte do que em empresas de grande porte. No entanto, os resultados de trabalhos empíricos que comparam a definição dos preços em empresas de ambos os portes não chegaram a um consenso. Logo, este estudo buscou investigar as diferenças e semelhanças no estabelecimento dos preços entre empresas de pequeno e de grande porte.

Em primeiro lugar, observou-se que tanto em pequenas quanto em grandes empresas do Brasil as decisões de preços são tomadas, principalmente, por profissionais do gênero masculino. Em segundo lugar, constatou-se que esses profissionais normalmente ocupam funções gerenciais. Nas pequenas empresas as funções gerenciais estão fortemente concentradas em cargos iguais ou superiores aos de gerente. Nas grandes

empresas, embora essa concentração também seja encontrada, há uma proporção maior de profissionais que ocupam cargos gerenciais inferiores, como os de coordenador e supervisor. Ademais, nas grandes empresas encontra-se uma parcela razoável (11%) de profissionais que ocupam funções relacionadas ao assessoramento e à consultoria, diferentemente das pequenas empresas.

No que se refere ao departamento de atuação dos responsáveis pelo estabelecimento dos preços, cumpre mencionar que nas pequenas e grandes empresas há concentração no departamento de vendas. Apesar disso, deve-se destacar que nas pequenas empresas a proporção de profissionais responsáveis pela diretoria ou por vários departamentos é maior do que nas grandes empresas. Por outro lado, nas grandes empresas, a proporção de profissionais responsáveis por áreas específicas, como custos / contabilidade / financeiro e marketing é maior do que nas pequenas empresas.

Esses três primeiros achados ratificam a observação de Indounas (2015) e revelam que nas pequenas empresas as decisões de preços tendem a ser tomadas por gestores globais e mais centralizadas do que nas grandes empresas.

Na sequência, verificou-se que na amostra desta pesquisa a maior parte das empresas de pequeno porte são formadoras de preços enquanto que a maior parte das empresas de grande porte são tomadoras de preços. Esses resultados conflitam integralmente com a presunção de Guilding et al. (2005) de igualar as grandes empresas aos formadores de preços e as pequenas empresas aos tomadores de preços. Isso não significa, contudo, que há uma regra da relação entre o porte e o poder na formação de preços, pois é a diferenciação ofertada, não o tamanho da empresa, que determina se as empresas têm ou não poder para formar os preços.

Nesta pesquisa, o fato de a maior parte das pequenas empresas terem poder para formar os preços deve-se ao uso do banco de dados da revista NEI, no qual são relacionadas empresas que oferecem produtos normalmente bem-vistos pelos compradores e diferenciados no mercado destinado a compradores organizacionais (B2B – *business-to-business*). Já o fato de a maior parte das grandes empresas não terem poder para formar os preços deve-se ao uso de banco de dados da Revista Exame Melhores & Maiores, no qual estão incluídas empresas que ofertam produtos padronizados no mercado de consumo e empresas que ofertam *commodities*.

Já no que se refere às informações usadas pelas pequenas e grandes empresas no processo de definição dos preços, há de se mencionar que as informações de custos são aquelas mais intensamente usadas. Em segundo lugar, aparecem as informações de valor nas empresas de pequeno porte e as informações da concorrência nas empresas de grande porte. Esses achados conflitam com a argumentação de Liozu e Hinterhuber (2013) de que as pequenas empresas necessariamente tomam decisões simplistas que não incorporam o valor. Mais uma vez, demonstra-se que o poder para formar os preços, não o porte, explica as informações utilizadas, daí o amplo uso das informações da concorrência nas grandes empresas, onde há predomínio de tomadores de preços.

A combinação “custos mais margem” é, nas pequenas e grandes empresas, a forma predominante do estabelecimento dos preços. Entretanto, seu uso não significa que os preços são definidos com base exclusivamente nos custos, tanto que em empresas de ambos os portes, a margem, além de não ser determinada apenas pelo departamento financeiro, não é constante entre os produtos e entre os clientes e busca incorporar características específicas dos produtos e dos clientes. As grandes empresas afastam-se mais do embasamento único nos custos do que as pequenas empresas.

Em suma, os achados deste trabalho mostram que há, sim, diferenças entre o estabelecimento dos preços praticado por pequenas e grandes empresas, mas que o principal fator que explica o processo é a presença ou ausência do poder de formar os preços. Essa é a principal contribuição teórica deste artigo, ao passo que demonstra o quão equivocado podem estar as pesquisas prévias que promoveram comparação do porte das companhias sem avaliar o poder de formação dos preços. Já a principal contribuição prática desses

artigos está na evidência aos profissionais das principais práticas vigentes de estabelecimento dos preços, o que pode auxiliá-los na avaliação do processo.

Referências

- Al-Hussari, H. (2006). *The influence of contextual factors on cost system design and pricing decisions: a study of UK companies in the food processing and other industries* (Doctoral thesis). Huddersfield University Business School, Huddersfield, England.
- Avlonitis, G. J., & Indounas, K. A. (2005). Pricing objectives and pricing methods in the service sector. *Journal of Services Marketing*, 19(1), 47-57. doi:10.1108/08876040510579398
- Banterle, A., Carraresi, L., & Cavaliere, A. (2011). What is the role of marketing capability to be a price maker? An empirical analysis in Italian food SMEs. *Economia & Diritto Agroalimentare*, XVI(2), 245-261.
- Calabrese, A., & Francesco, F. (2014). A pricing approach for service companies: service blueprint as a tool of demand-based pricing. *Business Process Management Journal*, 20(6), 906-921. doi:10.1108/BPMJ-07-2013-0087
- Carson, D., Gilmore, A., Cummins, D., O'Donnel, A., & Grant, K. (1998). Price setting in SMEs: some empirical findings. *Journal of Product & Brand Management*, 7(1), 74-86.
- Castro, C. M. (1977). *A prática da pesquisa*. São Paulo, SP: McGraw-Hill do Brasil.
- Collins, M., & Parsa, H. G. (2006). Pricing strategies to maximize revenues in the lodging industry. *Hospitality Management*, 25(1), 91-107. doi:10.1016/j.ijhm.2004.12.009
- Copaciu, M., Neagu, F., & Braun-Erdi, H. (2010). Survey evidence on price-setting patterns of Romanian firms. *Managerial and Decision Economics*, 31(2-3), 235-247. doi:10.1002/mde.1484
- Cunningham, D., & Hornby, W. (1993). Pricing decision in small firms: Theory and practice. *Management Decision*, 31(7), 46-55. doi:10.1108/00251749310046765
- Diamantopoulos, A., & Mathews B. P. (1994). The specification of pricing objectives: empirical evidence from an oligopoly firm. *Managerial and Decision Economics*, 15(1), 73-85. doi:10.1002/mde.4090150109
- Drury, C., & Tayles, M. (2006). Profitability analysis in UK organizations: an exploratory study. *The British Accounting Journal*, 38(4), 405-425. doi:10.1016/j.bar.2006.05.003
- Dutta, S., Zbaracki, M. J., & Bergen, M. (2003). Pricing process as a capability: a resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 24(7), 615-630. doi:10.1002/smj.323
- Fabiani, S., Druant, M., Hernando, I., Kwapi, C., Landau, B., Loupias, C., . . . Stokman, A. C. J. (2005, October). *The pricing behaviour of firms in the euro area: new survey evidence* (Working Paper No. 535). Disponível em: <<https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp535.pdf?97de0031adf0ce431c627637d57ff6f0>>. Acesso em: 07 jan. 2014.
- Fávero, L. P., Belfiore, P. P., Chan B. L., & Silva, F. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP). (2016, 31 de agosto). *Panorama da indústria de transformação brasileira*. Disponível em: <<http://www.ebusinessconsultoria.com.br/infonews/panoramadaindustriadetransformacaobrasileira>>. Acesso em: 01 jun. 2017.
- Guilting, C., Drury, C., & Tayles, M. (2005). An empirical investigation of the importance of cost-plus pricing. *Managerial Auditing Journal*, 20(2), 125-137. doi:10.1108/02686900510574548
- Hall, R. I., & Hitch, C. J. (1939). Price theory and business behaviour. *Oxford Economic Papers*, 2, 12-45.
- Hankinson, A. (1995). The small firm's preoccupation with cost-based pricing. *Pricing Strategy & Practice*, 3(4), 14-20.
- Harper, D. (1966). *Price policy and procedure*. New York, NY: Harcourt, Brace & World.
- Hinterhuber, A. (2008). Customer value-based pricing strategies: why companies resist. *Journal of Business Strategy*, 29(4), 41-50. doi:10.1108/02756660810887079
- Hinterhuber, A. (2016). The six pricing myths that kill profits. *Business Horizons*, 59(1), 71-83. doi:10.1016/j.bushor.2015.09.002
- Hinterhuber, A., & Liozu, S. M. (2012). Is it time to rethink your pricing strategy? *MIT Sloan Management Review*, 53(4), 68-77.

- Hofstrand, D. (2007). *Commodities versus differentiated products*. Disponível em: <<https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/html/c5-203.html>>. Acesso em: 02 dez. 2014.
- Indounas, K. A. (2009). Successful industrial service pricing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(2), 86-97. doi:10.1108/08858620910931703
- Indounas, K. A. (2015). The adoption of strategic pricing by industrial service firms. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(5), 521-535. doi:10.1108/JBIM-02-2013-0028
- Ingenbleek, P. T. M. (2007). Value-informed pricing in its organizational context: literature review, conceptual framework, and directions for future research. *Journal of Product & Brand Management*, 16(7), 441-458. doi:10.1108/10610420710834904
- Ingenbleek, P. T. M., Debruyne, M., Frambach, R. T., & Verhallen, T. M. M. (2003). Successful new product pricing practices: a contingency approach. *Marketing Letters*, 14(4), 289-305. doi:10.1023/B:MARK.0000012473.92160.3d
- Lancioni, R. (2005). Pricing issues in industrial marketing. *Industrial Marketing Management*, 34(2), 111-114. doi:10.1016/j.indmarman.2004.07.009
- Liozu, S. M., & Hinterhuber, A. (2013). Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. *Management Decision*, 51(3), 594-614. doi:10.1108/00251741311309670
- Liozu, S. M., Hinterhuber, A., Boland, R., & Perelli, S. (2012). The conceptualization of value-based pricing in industrial firms. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 11(1), 12-34. doi:10.1057/rpm.2011.34
- Malik, W. S., Satti, A. H., & Saghir, G. (2010). *Pricing setting behavior of Pakistani firms: evidence from four industrial cities of Punjab* (Working Paper No. 65). Disponível em: <<http://pide.org.pk/pdf/Working%20Paper/WorkingPaper-65.pdf>>. Acesso em: 04 dez. 2015.
- Martins, G., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. (2a ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Maxwell, W. D. (1970). *Price theory and Applications in business administration*. Los Angeles, CA: Goodyear Publishing Co.
- Munnukka, J., & Järvi, P. (2012). The price-category effect and the formation of customer value of high-tech products. *Journal of Consumer Marketing*, 29(4), 293-301. doi:10.1108/07363761211237362
- Nagle, T. T., & Hogan, J. E. (2007). *Estratégia e táticas de preços*. (4a ed.). São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.
- Nakagawa, F. (2016, 04 de Março). Brasil cai para a posição de 9ª economia do mundo [Versão eletrônica]. *Exame.com*. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/economia/pib-em-dolar-cai-25-e-brasil-cai-para-a-posicao-de-9a-economia-do-mundo/>>. Acesso em: 18 nov. 2016.
- Raju, J., & Zhang, Z. J. (2010). *Smart pricing: how Google, Priceline, and leading business use pricing innovation for profitability*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Shapiro, B. P., & Jackson, B. B. (1978). Industrial pricing to meet customer needs. *Harvard Business Review*, 56(6), 119-127.
- Shipley, D. D., & Jobber, D. (2001). Integrative pricing via the pricing wheel. *Industrial Marketing Management*, 30(3), 301-314. doi:10.1016/S0019-8501(99)00098-X
- Smith, G. E. (1995). Managerial pricing orientation: the process of making pricing decisions. *Pricing Strategy & Practice*, 3(3), 28-39.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153. doi:10.1007/BF02894350.

DADOS DOS AUTORES

Juliana Ventura Amaral

Doutora em Ciências (Controladoria e Contabilidade) pela FEA/USP

Endereço: Avenida Professor Luciano Gualberto, 908 – FEA 3 – Cidade Universitária

CEP: 05508-900 – São Paulo/SP – Brasil

E-mail: juliana.ventura.amaral@usp.br

Telefone: (11) 3091-5820

Reinaldo Guerreiro

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP

Professor Titular do Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA/USP

Endereço: Avenida Professor Luciano Gualberto, 908 – FEA 3 – Cidade Universitária

CEP: 05508-900 – São Paulo/SP – Brasil

E-mail: reiguerr@usp.br

Telefone: (11) 3091-5820

Contribuição dos Autores:

Contribuição	Juliana Amaral	Reinaldo Guerreiro
1. Concepção do assunto e tema da pesquisa	√	√
2. Definição do problema de pesquisa	√	√
3. Desenvolvimento das hipóteses e constructos da pesquisa (trabalhos teórico-empíricos)	√	√
4. Desenvolvimento das proposições teóricas (trabalhos teóricos os ensaios teóricos)		
5. Desenvolvimento da plataforma teórica	√	√
6. Delineamento dos procedimentos metodológicos	√	√
7. Processo de coleta de dados	√	
8. Análises estatísticas	√	
9. Análises e interpretações dos dados coletados	√	
10. Considerações finais ou conclusões da pesquisa	√	√
11. Revisão crítica do manuscrito	√	√
12. Redação do manuscrito	√	