

POLÍTICA DE PREÇOS E CUSTOS NO CONTEXTO EMPRESARIAL ATUAL

Cláudio Júnior Bernardo

Graduado em Ciências Contábeis pela Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da
Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP)
cjb Bernardo@fearp.usp.br

Tatiana Albanez

Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Ciências
Contábeis da Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP)
tatiana.albanez@usp.br

Roni Cleber Bonízio

Professor Doutor do Departamento de Contabilidade da
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da
Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP)
e-mail: rbonizio@usp.br

RESUMO

No ambiente econômico atual, de alta competitividade, exigência de produtos com alta qualidade e preços moderados, a gestão estratégica de custos torna-se fundamental para o estabelecimento da política de preços das empresas. Nesse sentido, a Contabilidade de Custos é responsável por fornecer subsídios ao processo de formação de preços por meio de ferramentas de planejamento e controle de custos, porém existem diversos fatores a serem considerados. Nesse contexto, o objetivo deste artigo é contribuir, por meio de um referencial teórico, para uma reflexão a respeito da política de preços e custos adotada pelas empresas no contexto econômico atual, bem como para o conhecimento da participação efetiva da contabilidade de custos neste processo. Nota-se que a gestão estratégica de custos é de suma importância no processo de estabelecimento de preços de venda, porém não se constitui única vertente a ser considerada, sendo que a formação da política de preços adotada pela empresa deve levar em consideração dois aspectos principais: análise do mercado de atuação e análise de custos do produto ou serviço. Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a realização de pesquisas aplicadas voltadas a conhecer as práticas gerenciais utilizadas atualmente por empresas de diversos setores.

Palavras-chave: Política de preços e custos. Formação de preços. Gestão estratégica de custos.

PRICE AND COSTS POLICY IN CURRENT ENTREPRENEURIAL CONTEXT

ABSTRACT

In the current economic environment, of high competitiveness, requirement of products with high quality and moderate prices, the strategic costs management becomes basic for the establishment of the companies prices policy. In this direction, the Costs Accounting is responsible for supplying subsidies to the prices formation process through tools of costs planning and control. However, diverse factors have to be considered. In this context, the objective of this article is to contribute, through a theoretical referential, for a reflection regarding the prices and costs policy adopted by the companies in the current economic context, as well as for the knowledge of the accomplish participation of the costs accounting in this process. It is noticed that the strategic costs management is of utmost importance in the process of establishment of sales prices, however, it does not constitute the only source to be considered, being that the formation of the prices policy adopted by the company must take in consideration two main aspects: performance market analysis and product or service costs analysis. For future works, it is suggested the accomplishment of applied research aiming to know the managerial practices used currently for companies of diverse sectors.

Keywords: Prices and costs policy. Prices formation. Strategic costs management.

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 28	n. 2	p. 27-41	maio / agosto 2009
------------------	--------------	-------	------	----------	--------------------

1 INTRODUÇÃO

Continuamente as empresas encontram-se tomando decisões para o estabelecimento de preços para os seus produtos e geralmente o fazem tomando como referencial ou parâmetro as informações fornecidas pela Contabilidade de Custos. Os custos oferecem um parâmetro de comparação tanto interno (tornando possível a realização de análises de rentabilidade de produtos) quanto externo (atuando como um parâmetro de comparação de preços junto aos concorrentes).

Neste processo de formação de preços, os custos dos produtos ou serviços prestados exercem papel fundamental, todavia, existem outros importantes fatores a considerar, os quais estão ligados às condições do mercado, ao nível de atividade e à remuneração do capital investido (Bruni e Famá, 2004). Assim sendo, a política de preços adotada pelas empresas deve considerar uma série de variáveis, tanto objetivas (como o custo real dos produtos fabricados ou serviços prestados) quanto subjetivas (como a qualidade e o valor atribuído ao produto pelo cliente). Pensando em todos esses aspectos, e não apenas nos custos totais de produção, a empresa poderá obter melhores informações quanto às reações de mercado ao preço de seu produto e, conseqüentemente, melhores informações sobre seus resultados, viabilizando uma análise mais completa dos investimentos feitos no negócio.

Nesse sentido, Assaf Neto (2006, p. 170) afirma que:

No mundo globalizado, torna-se cada vez mais difícil às organizações viabilizar economicamente seus investimentos por meio de decisões direcionadas ao aumento de preços e participação de mercado, conforme consagradas por longo tempo no passado. Os consumidores em economias abertas sacrificam impiedosamente os produtos caros, exigindo preços cada vez mais competitivos.

Ou seja, no ambiente econômico atual, as empresas não estão aptas a formar seus preços

com base apenas nos custos incorridos e aumentar preços como tentativa de aumentar sua lucratividade, mas devem estar atentas a diversos fatores, como oferecer produtos de qualidade e a preços competitivos para que tenham condições de permanecer num mercado de consumidores cada vez mais exigentes. É nesse cenário que a Contabilidade de Custos se insere como uma importante ferramenta capaz de auxiliar a empresa a estabelecer uma política de preços eficaz, aliando competitividade, qualidade e maximização de lucros.

Assef (1997, p. xv) destaca que:

a correta formação de preços de venda é questão fundamental para a sobrevivência e o crescimento auto-sustentado das empresas, independentemente de seus portes e de suas áreas de atuação. Somente através de uma política eficiente de preços, as empresas poderão atingir seus objetivos de lucro, crescimento a longo prazo, desenvolvimento de seus funcionários, atendimento qualificado a seus clientes etc.

Algumas das diversas ferramentas fornecidas pela Contabilidade de Custos que podem auxiliar no processo de formação de preços e conduzir a empresa ao alcance de seus objetivos são: os diferentes métodos de custeio e gerenciamento de custos, a análise da margem de contribuição, a análise da lucratividade de produtos, a institucionalização do custo-meta, dentre outras.

Mesmo quando a empresa não tem muita influência sobre o preço e este é fixado pelas forças de oferta e demanda do mercado, a empresa deve decidir sobre qual o melhor mix de produtos para fabricar e vender, dados seus preços de mercado, a margem de contribuição de seus produtos e o uso de sua capacidade produtiva, sendo importante a análise dos custos do produto para determinar qual o mix mais lucrativo, o que ratifica a importância da gestão estratégica de custos neste processo (ATKINSON *et al.*, 2000).

Segundo Assef (1997), os objetivos principais da correta formação de preços de venda para as

empresas são: proporcionar, a longo prazo, o maior lucro possível; permitir a maximização “lucrativa” da participação de mercado; maximizar a capacidade produtiva, evitando ociosidades e desperdícios operacionais; e maximizar o capital empregado para perpetuar os negócios de modo auto-sustentado.

Portanto, pode-se afirmar que este tema é de grande relevância para a sobrevivência das empresas ao contribuir para o alcance de seus objetivos e para a sua continuidade, a verdadeira missão de qualquer organização. É nesse contexto que surge a seguinte questão de pesquisa: **Qual o efetivo papel da gestão estratégica de custos no processo de formação de preços realizado pelas empresas?**

Assim sendo, o objetivo presente neste artigo é contribuir, por meio de um referencial teórico, para uma reflexão a respeito da política de preços e custos adotada pelas empresas no contexto econômico atual, bem como para o conhecimento da participação efetiva da contabilidade de custos neste processo.

O artigo é estruturado da seguinte forma: na seção 2 apresentam-se os diversos fatores quantitativos e qualitativos que envolvem o processo de formação de preços; na seção 3 apresentam-se as ferramentas fornecidas pela contabilidade de custos para a formação da política de preços das empresas bem como uma análise das contribuições da gestão estratégica de custos para este processo; na seção 4 apresenta-se uma análise econômica da decisão de preços; e na seção 5 apresentam-se as considerações finais.

2 POLÍTICAS DE PRECIFICAÇÃO: ASPECTOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS

Uma das decisões mais importantes tomada pelas empresas é a de precificação de seus produtos. A definição da política de preços é de grande relevância na gestão, visto que dela depende grande parte do sucesso do negócio.

Segundo Assef (1997), a correta formação dos preços de venda deve ser capaz de:

- **proporcionar, a longo prazo, o maior lucro possível:** considerando que toda empresa busca sua continuidade, políticas de preço de curto prazo devem ser utilizadas apenas sob condições específicas;
- **permitir a maximização “lucrativa” da participação de mercado:** devido a fatores como excesso de estoque, sazonalidade, concorrência agressiva, dentre outros, em alguns momentos uma empresa pode vender a preço de custo ou até mesmo abaixo deste. Porém, a longo prazo, esta prática é totalmente inadequada, assim sendo, deve-se buscar não apenas o aumento do faturamento total, mas a lucratividade de todas as operações da empresa;
- **maximizar a capacidade produtiva, evitando ociosidades e desperdícios operacionais:** preços acima dos de mercado podem levar a empresa à ociosidade de sua capacidade produtiva, no entanto, quando houver uma redução de preços deve-se manter a qualidade exigida pelos consumidores; e
- **maximizar o capital empregado para perpetuar os negócios de modo auto-sustentado:** uma correta política de preços de venda deve ser capaz de gerar retorno para o investimento realizado no negócio por meio dos lucros auferidos ao longo do tempo, contribuindo para a continuidade da organização.

Os métodos tradicionais de formação de preços consideram que os preços dos produtos podem ser formados, geralmente, a partir dos custos, a partir dos preços praticados no mercado ou a partir da percepção do valor atribuído ao produto pelo consumidor. Este último aspecto é apontado por Bruni e Famá (2005) como um aspecto qualitativo relacionado ao processo de formação de preços, o qual está ligado às atividades relacionadas ao processo de criação de valor atribuído pelos clientes ao produto ou serviço

comercializado. Enquanto o custo é relativo aos gastos incorridos para a oferta do produto ou serviço, o valor se relaciona às características do produto desejadas pelos clientes e atendidas pelo produto.

De acordo com Bruni e Famá (2005) alguns dos principais fatores relacionados ao processo de formação de preços são: capacidade e disponibilidade de pagar do consumidor; qualidade/tecnologia do produto em relação às necessidades do mercado consumidor; existência de produtos substitutos a preços mais competitivos; demanda esperada do produto; níveis de produção e/ou vendas em que se pretende ou que se pode operar; mercado de atuação do produto; controle de preços impostos por órgãos governamentais; e custos e despesas de fabricar, administrar e comercializar o produto.

Já na visão Kotler & Keller (2006) as empresas seguem seis etapas para estabelecer sua política de preços:

1. **seleção do objetivo da determinação de preços:** nesta etapa a empresa seleciona onde posicionar sua oferta de mercado e quanto mais claros os objetivos, mais fácil é a determinação dos preços. Por meio desta determinação de preço, a empresa pode perseguir alguns objetivos principais, como: objetivo de sobrevivência, de maximização do lucro atual, de maximização da participação de mercado, de liderança na qualidade do produto ou de desnatamento máximo do mercado. Objetivando o desnatamento de mercado, a empresa lança produtos com preços altos para selecionar a demanda e reduz o seu preço com o passar do tempo;
2. **determinação da demanda:** considera-se que cada preço alcançará um nível diferente de demanda e terá um impacto diferente no marketing da empresa. Alguns consumidores consideram o preço alto um indicativo de qualidade do produto, entretanto, se for cobrado um preço excessivamente alto, a demanda

poderá cair. Dessa forma, a empresa deve procurar conhecer fatores como sensibilidade a preço e elasticidade de preço da demanda;

3. **estimativa de custos:** no processo de formação de preços, nota-se que a demanda estabelece um teto para o preço que a empresa pode cobrar por seu produto, já os custos determinam o piso. No entanto, geralmente, as empresas desejam formar o preço de seus produtos tomando por base seus custos com o objetivo de que esse preço cubra totalmente o valor despendido para fabricá-lo, distribuí-lo e vendê-lo, incluindo um retorno por seu esforço e risco. Porém, nem sempre este processo traz lucratividade para a empresa, visto que as vendas podem diminuir devido a não aceitação do preço ofertado por parte dos consumidores, pois este preço pode estar acima do de mercado;
4. **análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes:** além de fatores como demanda de mercado e custos totais envolvidos na produção, o processo de formação de preços deve considerar os custos, os preços e as possíveis reações de preço dos concorrentes. Essa análise pode evidenciar se o preço oferecido pela empresa é justo em relação às características diferenciadas de seus produtos, se os clientes percebem o valor adicionado ao seu produto da mesma forma que ao dos concorrentes etc. Nesta fase a empresa estará apta a decidir se seu preço será ou não modificado;
5. **seleção de um método de determinação de preços:** demonstrados os 3Cs – a programação de demanda dos clientes, a função custo e os preços dos concorrentes –, a empresa estará pronta para selecionar um preço levando em consideração que os custos determinam um piso para os preços; os preços dos concorrentes e o preço de substitutos oferecem um ponto de referência; e a avaliação de características singulares do

produto estabelece um teto para o preço. Após a análise desses fatores, a empresa faz uma escolha dentre os diferentes métodos de determinação de preços, como os métodos de preço de markup, preço de retorno-alvo, preço de valor percebido pelo cliente, preço de mercado orientando-se pelos concorrentes, preço por leilão (como ocorre em vários sites da Internet) etc.; e

6. **seleção do preço final:** os diferentes métodos de determinação de preços oferecem várias alternativas de seleção de preços para as empresas. Dentre as alternativas possíveis, nesse processo de seleção, as empresas devem considerar fatores adicionais como a influência de outros elementos do mix de marketing sobre o preço, suas políticas de determinação de preços, o compartilhamento de ganhos e riscos (se perceberem muitos riscos vinculados ao produto, os consumidores podem relutar em aceitar determinada oferta) e o impacto do preço sobre terceiros.

Os autores ainda ressaltam que as empresas não aplicam um preço único, e que várias estratégias de adaptação de preços são possíveis, como preço por região geográfica, preço com descontos e concessões, preço promocional etc. Isto ocorre porque, após desenvolver uma estratégia de preços, as empresas geralmente enfrentam situações nas quais precisam mudar os preços, como grande estoque excedente, baixa demanda por seus produtos, intenção de ganhar uma fatia de mercado por meio da redução de preços e custos etc. Nesse sentido, os autores afirmam que:

As empresas devem prever as mudanças de preço por parte da concorrência e preparar um plano de contingência para a reação. A empresa que está enfrentando uma mudança de preço do concorrente deve tentar compreender a intenção dele e a provável duração da mudança. A estratégia da empresa depende de ela estar fabricando produtos homogêneos ou não. As líderes de mercado

atacadas por concorrentes com preço reduzido podem preferir manter o preço, elevar a qualidade percebida de seu produto, reduzir o preço, aumentar o preço e melhorar a qualidade ou lançar uma linha de combate com preço reduzido (KOTLER E KELLER, 2006, pg. 458).

Assim, os preços devem refletir o valor que os consumidores estejam dispostos a pagar, levando em consideração todos os conceitos e aspectos citados, e não simplesmente o custo envolvido na fabricação do produto ou prestação do serviço, visto que existe um mercado competitivo que oferece muitas opções de preços e produtos com características diferenciadas, o que, por sua vez, acaba por influenciar fortemente a decisão final de compra por parte do consumidor. Kotler e Keller (2006) resumem isto no modelo dos 3Cs para a determinação de preços, como demonstrado na figura abaixo:

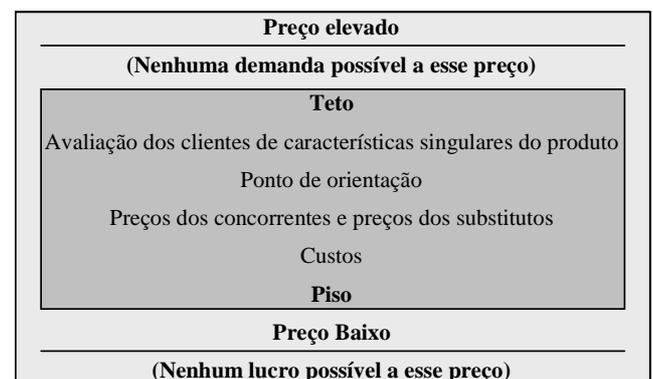


Figura 1 - Modelo dos 3Cs para a determinação de preços

Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 441).

Neste modelo, a seleção de um método de determinação de preços deve considerar a **demanda dos clientes**, a **função custo** e os **preços dos concorrentes**, sendo que a identificação de características diferenciadas do produto pelos clientes estabelece um teto para o preço, os preços dos concorrentes oferecem um referencial e os custos para a fabricação e venda estabelecem um piso.

Para que os preços cobrados sejam superiores aos custos incorridos é importante a agregação de valor ao produto. Em relação ao processo de criação de valor para o cliente, Kotler e Keller (2006) apresentam uma hierarquia de níveis de produto, sendo que cada nível agrega mais valor

para o cliente. Esta hierarquia é apresentada na figura abaixo:

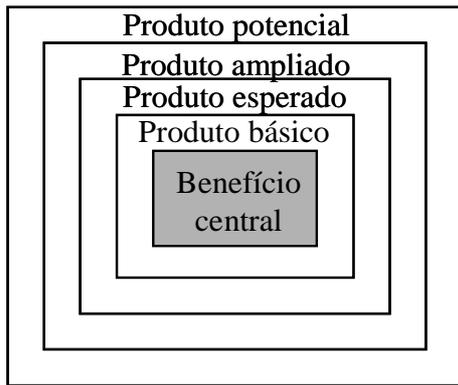


Figura 2 - Níveis de produto

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006, p. 367).

Os níveis presentes na figura representam uma hierarquia de valor para o cliente. O benefício central consiste no benefício ou serviço realmente adquirido pelo cliente; o produto básico é o melhoramento do benefício central do produto; o produto esperado inclui uma série de atributos que os clientes normalmente esperam ao comprar determinado produto; o produto ampliado excede às expectativas do cliente; e o produto potencial inclui todas as ampliações que o produto possa receber no futuro. É neste último nível que as empresas se concentram para encontrar novas maneiras de satisfazer seus clientes e diferenciar seu produto.

Kotler e Keller (2006) apresentam algumas maneiras para a diferenciação de um produto, são elas:

- forma: formato, tamanho ou estrutura física do produto;
- características: características variáveis que complementem a função básica do produto;
- qualidade de desempenho: o nível no qual as características básicas do produto operam (baixo, médio, alto ou superior);
- qualidade de conformidade: as unidades produzidas devem ser idênticas e atender às especificações prometidas;
- durabilidade: mensuração da vida operacional esperada do produto;
- confiabilidade: probabilidade de um produto não quebrar ou apresentar

defeitos durante determinado período;

- facilidade de reparo: facilidade de consertar um produto com rapidez e baixo custo; e
- estilo: visual e sensação que o produto transmite ao consumidor.

Os autores também apresentam algumas formas de diferenciação de serviços, são elas:

- facilidade de pedido: facilidade com que o cliente pode fazer um pedido à empresa;
- entrega: qualidade com que o produto ou serviço é entregue ao cliente;
- instalação: trabalho feito para tornar um produto útil no local planejado;
- treinamento do cliente: capacitar os funcionários do cliente a utilizar o produto de maneira adequada;
- orientação ao cliente: todas as informações e serviços que a empresa oferece ao cliente; e
- manutenção e reparo: programa de atendimento para auxiliar os clientes a manter o produto em boas condições de funcionamento.

Voltando para os métodos tradicionais de formação de preços, os quais consideram que os preços de venda podem ser formados a partir dos custos, a partir dos preços praticados no mercado ou a partir da percepção do valor atribuído ao produto pelo consumidor, Assef (1997) afirma que as duas primeiras alternativas são as mais simples e práticas por não necessitarem de análises de comportamento e necessidades do consumidor, porém, na visão do autor, o empresário deveria buscar oportunidades de diferenciação de seu negócio que sejam percebidas pelo consumidor.

Nesse contexto, torna-se importante o conhecimento do mercado de atuação e das condições mercadológicas das empresas que o compõem. Primeiramente, é importante identificar o ciclo de vida do produto, visto que cada etapa do ciclo exige uma estratégia de mercado e de precificação. Segundo Assef (1997), as quatro etapas que compõem o ciclo de

vida de um produto/serviço são:

1. introdução: fase de grandes investimentos em desenvolvimento, marketing etc., fazendo com que os resultados financeiros sejam negativos e o preço de venda elevado. O que se busca é a introdução do produto;
2. crescimento: fase onde os investimentos em desenvolvimento estão sendo amortizados, o volume de vendas é crescente e os preços embutem margens de lucro positivas, gerando resultados financeiros;
3. maturidade: nesta fase os investimentos em desenvolvimento são mínimos, os volumes de vendas são mais constantes e atingem seu pico, sendo a fase de maior lucratividade da empresa. Permanecer o maior tempo possível nesta fase é o objetivo perseguido pelas empresas; e
4. declínio: em face da concorrência, nesta fase o produto apresenta queda acentuada de vendas, os investimentos são praticamente eliminados e as margens tendem a ser negativas.

A identificação do estágio do ciclo de vida do produto é importante para a determinação do preço de venda. Alguns produtos têm ciclo de vida reduzido, como produtos de informática e eletrônicos. Para avaliar em qual estágio o produto de encontra é necessário acompanhar o histórico do volume de vendas, considerando, claro, sazonalidades.

Outra análise importante é a do mercado de atuação e da capacidade da empresa em impor preços ao mercado. Segundo Assef (1997), é importante avaliar em que tipo de mercado o produto está inserido: concorrência perfeita, concorrência monopolista, concorrência oligopolista ou monopólio, aspectos que serão abordados de forma mais abrangente na seção 4.

Finalmente, Assef (1997) ressalta a análise da concorrência em todos os aspectos, suas estratégias financeiras e mercadológicas. Primeiramente é necessário identificar quem são

os concorrentes, conhecer seus preços, qualidade, promoções e características de seus produtos, concentrando-se nos principais itens da linha de produtos da empresa. Uma análise mais criteriosa da concorrência ainda permitiria avaliar situações como dificuldades de caixa momentâneas, negociações especiais com fornecedores comuns, eliminação de produtos etc.

Como visto, existem diversos aspectos quantitativos e qualitativos que envolvem o processo de formação da política de preços de uma empresa. Na seção a seguir serão expostos alguns métodos tradicionais para a formação de preços e gestão de custos extraídos da Contabilidade de Custos com o intuito de verificar a participação da gestão estratégica de custos neste processo, objetivo central do presente trabalho.

3 SUBSÍDIOS DA CONTABILIDADE DE CUSTOS PARA O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE PREÇOS

No ambiente empresarial atual, de acirrada competitividade, a contabilidade de custos ratifica ainda mais sua importância no processo de gestão. Nesta seção, busca-se apresentar e analisar as principais ferramentas de gestão fornecidas pela contabilidade de custos, bem como sua utilização para a formação do preço de venda.

3.1 MÉTODOS DE CUSTEIO E GERENCIAMENTO DE CUSTOS

A maioria das empresas precisa estimar custos antes de fabricá-los com o intuito de propor preços de serviços ou produtos. Ao registrar os custos reais, é feita uma análise de variância entre custos reais e estimados, o que possibilita entender os fatores que contribuem para as principais disparidades e reconsiderar decisões (ATKINSON *et al.*, 2000).

Existem diversas formas de mensurar custos e os diferentes métodos trazem diferentes resultados. Dentre os métodos de custeio existentes, destacam-se: custeio por absorção,

custeio direto ou variável e custeio pleno. No entanto, o único método aceito pela legislação societária é o custeio por absorção, único a respeitar o regime de competência e assim, os Princípios Fundamentais de Contabilidade.

Segundo Martins (2003, p. 37):

Custeio por absorção é o método derivado da aplicação dos princípios de Contabilidade geralmente aceitos [...]. Consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção; todos os gastos relativos ao esforço de fabricação são distribuídos para todos os produtos feitos.

Ou seja, por este método distribui-se todos os custos de produção (diretos e indiretos, fixos e variáveis) do período às quantidades de produtos fabricados, enfatizando a avaliação de estoques e apuração do resultado do exercício em consonância com as normas contábeis praticadas para fins de divulgação de informações para usuários externos.

No entanto, as empresas podem (e devem) utilizar outros métodos de custeio, de forma gerencial, desde que o método utilizado seja mais adequado à gestão de custos do seu negócio. Um desses métodos, muito útil para analisar a rentabilidade de produtos, é o custeio direto ou variável, onde “só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o resultado, para os estoques só vão, como consequência, custos variáveis” (MARTINS, 2003, p. 198).

Dessa forma, em relação ao método anterior, a principal diferença está no resultado apurado no período e é também observada nos estoques finais do período. O custeio direto propicia informações para decisões de curto prazo, onde os custos fixos do período não são relevantes, e a viabilidade dos produtos é analisada pela margem de contribuição (preço de venda menos os custos e despesas variáveis), que é o real valor com que cada produto contribui para cobrir os custos e despesas fixos e, conseqüentemente, formar o resultado.

Finalmente, deve ser mencionado o custeio pleno, que é o método onde todos os custos e despesas de uma entidade são levados aos objetos de custeio. Esta metodologia, também conhecida como RKW, nasceu na Alemanha e consiste no método em que todas as despesas, tanto de produção como de administração da empresa, inclusive financeiras, são rateadas. Assim, chega-se ao custo de produzir, vender, administrar e financiar, bastando adicionar o lucro desejado para se ter o preço de venda final (MARTINS, 2003).

Já dentre os métodos de gerenciamento de custos, destacam-se: custeio baseado em atividades - ABC, custeio meta e custo-padrão.

O custeio baseado em atividades ou *Activity Based Costing* - ABC é um sistema pelo qual se aloca os custos e as despesas de fabricação às atividades mais relevantes desenvolvidas na empresa, para depois direcioná-los aos produtos. Dessa forma, o método permite um controle maior dos gastos indiretos do bem ou serviço, oferecendo maior suporte à tomada de decisão.

Segundo Nakagawa (1994, p. 39):

No método de custeio baseado em atividades, ou ABC, assume-se, como pressuposto, que os recursos de uma empresa são consumidos por suas atividades e não pelos produtos que ela fabrica. Os produtos surgem como consequência das atividades consideradas estritamente necessárias para fabricá-los e/ou comercializá-los, e como forma de se atender a necessidades, expectativas e anseios dos clientes.

Desse modo, na operacionalização desse sistema procura-se estabelecer a relação entre os recursos e as atividades e entre as atividades e os objetos de custeio (produtos, clientes etc.), utilizando-se o conceito de cost driver ou direcionadores de custos (GUERREIRO, 2006).

Outra forma de gerenciar custos é a utilização do custo-meta ou custo unitário máximo permitido, que é aquele que vai atender ao preço que o mercado deseja pagar, menos o lucro desejado pela empresa, e este lucro seria representado

por um percentual sobre as vendas. Portanto, o custo unitário total não pode exceder o custo unitário máximo permitido, ou custo-meta.

De acordo com COGAN (1999, p. 97) “em síntese, o custeio meta é uma ferramenta de gerenciamento estratégico que busca reduzir o custo do produto durante seu ciclo de vida”. Para se chegar ao valor do custo-meta faz-se necessário saber quais os componentes que irão fazer parte do processo, ou seja, se a empresa fabrica determinado produto deve-se saber quais tarefas, maquinários, matéria-prima etc., estão envolvidos para se chegar até o produto final.

Já a metodologia chamada “custo-padrão” pode ser conceituada como o custo que a empresa determina como meta a ser alcançada num determinado período para um produto ou serviço específico. Para Padoveze (1994, p. 263), “o custo-padrão é uma das técnicas para avaliar e substituir a utilização do custo real”. O grande objetivo da utilização desse método é fixar uma base de comparação entre o que ocorreu de custo e o que deveria ter ocorrido, é uma técnica auxiliar e não substitui os métodos de custeio (absorção, variável etc.), mas deve ser usado juntamente com eles (Martins, 2003). Assim sendo, o custo-padrão é uma base de comparação para o real e só possui utilidade se a empresa tiver apurado de forma correta seu verdadeiro custo.

Segundo Guerreiro (2006), os principais pesquisadores na área de custos enfatizam que o processo de análise e decisão envolvendo rentabilidade de produtos e negócios, deve estar fundamentado em informações fornecidas pelo método de custeio variável, utilizando o conceito de margem de contribuição. Levando em consideração que o lucro é a diferença entre a receita total e o custo total e que não existe lucro por produto, já que não existe custo fixo por produto, é por meio da margem de contribuição que se torna possível a análise de rentabilidade e viabilidade por produto. Por esse motivo, esse método pode ser considerado adequado para o controle gerencial do negócio. Já para Martins (2003, p. 315), “a mais eficaz forma de se planejar e controlar custos é a partir da institucionalização do Custo-padrão, que tanto

pode ser usado com o Custeio por Absorção como com o Variável”.

Apesar disto, diversos trabalhos (Govindarajan e Anthony, 1983; Shim e Sudit, 1994; Ott, 1997; Souza, 2001; Miranda e Nascimento Neto, 2003; Machado e Souza, 2006) demonstram que empresas nacionais e estrangeiras utilizam como fonte de informação para a tomada de decisão o custeio por absorção, em detrimento das práticas de gestão de custos contemporâneas, como o custeio por ciclo de vida, análise da cadeia de valor, gestão baseada em atividades (*Activity Based Management* - ABM). Isto pode estar ocorrendo devido à obrigatoriedade de utilização do custeio por absorção para fins de divulgação de informações e atendimento à Legislação Societária, tornando mais viável a utilização de informações já obtidas, e também devido aos custos de implantação de outro método de custeio. No entanto, não é possível afirmar com exatidão se as causas são realmente estas, ratificando a importância de pesquisas aplicadas voltadas a conhecer as ferramentas gerenciais utilizadas pelas empresas.

Porém, cabe destacar que cada método de custeio possui suas peculiaridades, vantagens e desvantagens, e o sistema de informação contábil é capaz de gerar informações variadas, dependendo do tipo de decisão a ser tomada, cabendo aos gestores conhecer as diferentes ferramentas oferecidas pela contabilidade e torná-las úteis no processo decisório.

As empresas mensuram custos porque estão preocupadas com o resultado global obtido, e este sofre impacto direto dos custos e da utilização de certo método de custeio. A correta mensuração de custos é de grande importância para a análise de produtos, já que de nada adianta estimar valores se não for realizada a comparação com os valores reais incorridos, o que possibilita conhecer desvios e aplicar medidas corretivas de maneira tempestiva.

Partindo da premissa que o lucro contábil gerado pela empresa é igual às receitas totais obtidas em determinado período menos os custos totais incorridos para a produção dos produtos vendidos, menos as demais despesas ocorridas

no período, são de fundamental importância o planejamento e o controle de custos, visto que uma empresa é eficiente na medida em que é capaz de otimizar seus resultados com a utilização do mínimo possível de recursos, o que contribui para a geração de lucros e sua consequente continuidade, levando-a à eficácia empresarial.

Os métodos de custeio também podem influenciar o preço de venda dos produtos caso eles sejam determinados à partir dos custos. No curto prazo, onde os custos fixos permanecem constantes, a decisão de preço deve envolver apenas os custos variáveis, já que os custos fixos não podem ser evitados. No longo prazo, onde a capacidade produtiva e os custos fixos podem ser alterados, os preços de venda devem cobrir todos os custos e gerar lucro para que a empresa tenha continuidade. Assim, o custeio variável é muito útil na análise de rentabilidade de produtos e segmentos de mercado por meio do cálculo da margem de contribuição.

Como visto, a contabilidade de custos é uma importante ferramenta gerencial, sendo um mecanismo de *feedback* ao fornecer aos gestores informações precisas inerentes às atividades realizadas pela empresa, viabilizando a gestão econômica e financeira das suas atividades, bem como fornecendo subsídios para o processo de gestão (planejamento e controle) das operações. Já no processo decisório, a contabilidade de custos é capaz de promover a eficiência e a eficácia organizacional, permitindo a tomada de ações corretivas quando necessário, ajudando a empresa a manter-se competitiva no mercado e conduzindo-a à continuidade.

3.2 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Uma das finalidades da Contabilidade de Custos é servir de subsídio ao processo de fixação do preço de venda. Neste tópico são apresentadas algumas abordagens extraídas da literatura de custos inerente ao tema.

Um dos métodos muito utilizado pelas empresas é a formação de preços com base nos custos, onde o custo do produto ou serviço é mensurado

de acordo com um dos métodos de custeio existentes e sobre este custo apurado incorpora-se uma margem denominada *markup*. Segundo Martins (2003, p. 218) esta margem “deve ser estimada para cobrir os gastos não incluídos no custo, os tributos e comissões incidentes sobre o preço e o lucro desejado pelos administradores”.

A utilização do custeio pleno para a formação do preço de venda permite conhecer o custo total de produção e venda. No entanto, a necessidade de rateio de todos os custos e despesas fixas aumenta a subjetividade deste método. Nesse sentido, a utilização do ABC poderia possibilitar uma alocação mais racional dos custos e despesas aos produtos, mesmo assim, Martins (2003, p. 221) afirma que a utilização de custos mais margem para a formação do preço de venda só poderia ser válida para “mercados monopolísticos ou de oligopólio, ou então na situação de preços absolutamente controlados pelo Governo”, o que evidencia a importância da estrutura de mercado na fixação dos preços de venda, cabendo a empresa administrar seus custos e então verificar a viabilidade do produto.

É nesse contexto que surge a necessidade de utilização da Margem de Contribuição (preço de venda menos custos variáveis) no processo de decisão de fixação de preços, sendo necessário o conhecimento da estrutura de custos da empresa para a sua separação entre custos e despesas fixas e variáveis. A análise da margem de contribuição permite identificar quais produtos são mais ou menos lucrativos, eliminando a necessidade de rateio de custos fixos, os quais serão cobertos pela margem de contribuição de todos os produtos. Assim sendo, o grande objetivo da empresa é maximizar a sua Margem de Contribuição Total.

Quando nem mesmo a margem de contribuição total é capaz de cobrir todos os custos e despesas fixas e gerar o retorno desejado, é recomendável a utilização do custeio meta (*target costing*). Por este método, determina-se o custo de um produto/serviço baseando-se no preço (preço-alvo) que os consumidores estejam dispostos a pagar (Hansen e Mowen, 2001), ou seja, dado certo preço de venda e quantidade vendável, verifica-se qual o custo máximo do

produto para que se obtenha a rentabilidade desejada.

Nesse sentido, torna-se necessária a definição de uma estratégia empresarial que integre todas as partes da empresa (Engenharia, Marketing etc.), desde o planejamento até a fabricação do produto, para que seja possível uma alteração significativa dos custos, destacando-se o papel do ABC para a redução de custos e despesas (MARTINS, 2003).

Hansen e Mowen (2001) ainda destacam outras políticas de precificação, são elas:

- preço de penetração: para obter rapidamente uma participação significativa no mercado, a empresa lança um produto novo a preços baixos, até mesmo abaixo do custo;
- preço por desnatamento: tem por objetivo retirar a “nata do mercado” quando da introdução de um novo produto, sendo cobrados preços altos para a compensação de gastos com pesquisa e desenvolvimento. Esta política é mais eficaz quando o produto é lançamento no mercado, sendo valorizado por um pequeno grupo de consumidores e a empresa tem uma vantagem monopolística; e
- preço abusivo: produtos a preços muito altos cobrados por empresas com poder de mercado.

Bruni e Famá (2004) também apresentam outros métodos existentes para a formação da política de preços. O método dos **preços com base no custo de transformação** não considera os custos com materiais diretos, sendo importantes apenas os custos de transformação; o método de **preços com base no custo marginal** analisa o incremento de custo correspondente à produção de uma unidade adicional de produto, correspondendo aos custos que não seriam incorridos se um produto não fosse produzido; o método dos **preços com base na taxa de retorno exigida sobre o capital investido** permite estimar o preço com base na taxa pré-determinada de lucro sobre o capital investido; e, finalmente, nos **preços com base no custo-padrão**, a empresa estima seu custo-padrão

separando corretamente os custos fixos e variáveis, e efetua correções das distorções entre os custos reais e o custo-padrão de forma tempestiva, constituindo-se uma forma eficaz de gestão de custos.

De todos os métodos apresentados para a formação da política de preços, a fixação de preços com base nos custos mais margem é amplamente realizada pelas empresas, como pode ser verificado no trabalho de Govindarajan e Anthony (1983), Shim e Sudit (1994), Sousa e Canedo Júnior (1999) e Machado e Souza (2006). No entanto, apesar de muito utilizado, este método apresenta algumas deficiências, como não considerar a estrutura de mercado no qual a empresa está inserida, a elasticidade-preço da demanda, dentre outros fatores.

Segundo Sousa e Canedo Júnior (1999, p. 1) a técnica do *markup* “apresenta, como grande limitação, a falta de transparência, na medida em que o gestor não tem uma noção exata das margens de contribuição geradas, desconhecendo o que a decisão de preços significa em termos de resultados”. Isto se torna um problema ainda maior quando as empresas se vêem pressionadas pela concorrência e respondem com uma redução nos preços praticados, o que acaba por afetar a margem de contribuição unitária e aumentar o risco do negócio. Isto sinaliza a importância da análise da margem de contribuição do produto/serviço.

Outra situação possível é a chamada por Bornia (2002, p. 62) de “**espiral da morte**”, a qual pode ocorrer quando a empresa forma seus preços baseando-se apenas nos custos incorridos. A espiral da morte é um processo cíclico: quando ocorre um aumento dos custos, as empresas aumentam o preço do produto como forma de compensação, porém, este aumento do preço gera uma queda nas vendas, o que acaba por aumentar o custo unitário dos produtos, voltando-se ao início do ciclo. Assim, a empresa pode ir à falência se os gestores não perceberem este ciclo onde a empresa está inserida e elaborarem uma política de preços e custos capaz de tornar a empresa competitiva novamente.

Machado e Souza (2006) afirmam que no ambiente econômico atual há uma crescente necessidade de utilização do custo-meta para estabelecimento do preço-meta e enfatizam que é necessário analisar a gestão de custos e a gestão de preços em decorrência da dificuldade de as empresas imporem preços de venda ao mercado, sendo que o custo-meta integra ambas as gestões.

Hansen e Mowen (2001, p. 423) definem a

gestão estratégica de custos como “o uso de dados de custos para desenvolver e identificar estratégias superiores que produzirão uma vantagem competitiva sustentável”. Ao longo desta seção foi possível identificar diversas ferramentas extraídas da Contabilidade de Custos que podem auxiliar na gestão de custos e preços e na fixação da política de preços das empresas. Estas ferramentas estão sintetizadas no quadro abaixo, onde é possível analisar diferentes aspectos de cada uma delas.

Subsídios da contabilidade de custos para o processo de formação de preços					
Métodos de Custeio e Gerenciamento de Custos	Aplicação	Enfoque	Processo decisório	Método de formação de preços	Implicações de uso
Custeio por absorção	Atendimento à Legislação Societária	Avaliação de estoques e apuração do resultado do exercício	De curto e longo prazos	Markup	Respeita o Regime de Competência, obedecendo aos Princípios Fundamentais de Contabilidade. No entanto, não fornece informações úteis para a análise de viabilidade de produtos ou serviços, não sendo adequado para o controle gerencial do negócio.
Custeio direto ou variável	Controle gerencial	Análise da rentabilidade de produtos	De curto prazo	Markup	Considerado adequado para o controle gerencial do negócio, subsidiando o processo de análise e decisão envolvendo a rentabilidade de produtos por meio da utilização do conceito de Margem de Contribuição, eliminando a necessidade de rateio de custos fixos. No entanto, a decisão deve estar focada no curto prazo.
Custeio pleno	Controle gerencial	Obtenção do custo total de produção, venda, administração e financiamento	De curto e longo prazos	Markup	Fornecer uma medida do custo total de produção e venda do produto, no entanto, não fornece subsídios para a análise de sua rentabilidade ou viabilidade, sendo que a necessidade de rateio de todos os custos e despesas fixas aumenta a subjetividade deste método.
Custeio baseado em atividades - ABC	Controle gerencial	Controle dos gastos indiretos do bem ou serviço	De curto e longo prazos	Markup	Por permitir uma alocação mais racional dos custos e despesas aos produtos, este método oferece maior suporte à tomada de decisão ao reduzir a subjetividade do processo de rateio de custos fixos.
Custeio meta	Controle gerencial	Redução do custo do produto durante seu ciclo de vida	De curto e longo prazos	Definição a partir do mercado	Para utilizar o custo meta é necessário conhecer quais os componentes que irão fazer parte de todo o processo de produção, desde o planejamento até a fabricação do produto, o que poderá permitir a redução do custo de fabricação em cada ciclo. Assim, necessita-se da definição de uma estratégia empresarial que integre todas as partes da empresa.
Custo-padrão	Controle gerencial	Fixação de uma base de comparação entre custo planejado e custo incorrido	De curto e longo prazos	Markup	É uma técnica auxiliar que não substitui os métodos de custeio, mas deve ser usada conjuntamente com eles, tendo utilidade apenas se a empresa tiver apurado de forma correta seu custo real, tornando-se uma importante ferramenta para o planejamento e controle de custos.

Quadro 1 - Subsídios da contabilidade de custos para o processo de formação de preços

As ferramentas apresentadas consideram aspectos financeiros e de mercado, cabendo ao contador gerencial analisar a utilidade prática destas ferramentas e aplicá-las de forma a conduzir a empresa a alcançar uma política eficaz de preços, o que acabaria contribuindo para a maximização de resultados e continuidade de suas operações.

4 UMA VISÃO ECONÔMICA DA POLÍTICA DE PREÇOS E CUSTOS

Na seção anterior foram apresentadas várias técnicas de fixação de preços; muitas delas consideram que a empresa estabelece os preços

de seus produtos objetivando a maximização de resultados. No entanto, Atkinson *et al.* (2000, p. 383) afirmam que “os livros-textos de introdução à economia normalmente analisam a decisão de maximização do lucro por uma empresa, em termos da escolha de uma ‘quantidade’ a produzir. Em troca, a escolha da quantidade determina o preço do produto no mercado”.

Nesse sentido, Atkinson *et al.* (2000) apresentam a escolha da quantidade em termos de comparação da receita marginal (aumento na receita correspondente a um aumento de uma unidade na quantidade produzida e vendida) ao custo marginal (aumento no custo pelo aumento

de uma unidade na quantidade produzida e vendida). Assim, se a receita marginal é maior que o custo marginal, o aumento de uma quantidade aumentará o lucro, mas se a receita marginal é menor que o custo marginal, é possível aumentar o lucro diminuindo a produção. Logo, o lucro é maximizado pela quantidade de produção em que a receita marginal é igual ao custo marginal. Nessa análise marginal, a empresa fixa o nível de quantidade e as condições da demanda determinam o preço, sendo importante analisar também a elasticidade-preço da demanda (como o preço afeta a quantidade vendida). Quando um produto possui uma demanda elástica, um aumento (diminuição) de preço de um certo percentual diminui (aumenta) a quantidade demandada em mais do que a porcentagem, o oposto ocorre com a demanda inelástica (HANSEN E MOWEN, 2001).

Nesse aspecto, Kotler e Keller (2006, p. 458) afirmam que “os preços costumam ser definidos para atender à demanda ou para refletir o valor superior que os consumidores estão dispostos a pagar por determinado produto ou serviço”. Nesse sentido destaca-se o papel da gestão estratégica de custos como ferramenta que auxiliará a empresa a obter um preço competitivo e que, ao mesmo tempo, cubra todos os custos envolvidos no processo de produção e venda do produto, além de trazer uma margem desejada de lucro.

Segundo Assaf Neto (2006, p. 170), “a supremacia da empresa nestes ambientes competitivos encontra-se em descobrir suas ineficiências antes de seus rivais de mercado, atividade difícil e que dará o verdadeiro diferencial competitivo diante da concorrência”.

Nesse contexto, Atkinson *et al.* (2000) introduzem a importância da análise dos custos variáveis, os únicos que devem ser considerados nas decisões de preço a curto prazo. Assim, no curto prazo, a fixação de preços pelas empresas está baseada nas condições variáveis de demanda. Outro aspecto importante a analisar são as reações de preço dos concorrentes, as quais podem influenciar na decisão de compra

dos consumidores. Portanto, ao fixar seu preço, a empresa deve considerar os preços que podem ser fixados pelos seus concorrentes. Nesse caso, a decisão de preço depende do preço que é esperado pelo concorrente, o que leva a um preço de equilíbrio, onde nenhuma empresa aumenta seus lucros ao escolher um preço diferente do fixado por outra empresa que mantém o mesmo preço.

É nesse contexto que torna-se importante o conhecimento da estrutura de mercado na qual a empresa está inserida, a qual afeta seus preços e custos. Existem quatro tipos de estrutura de mercado: concorrência perfeita, concorrência monopolista, concorrência oligopolista ou monopólio. Na tabela a seguir é possível visualizar as características principais de cada mercado em relação à quantidade de empresas, tipo de produto e método de determinação do preço de venda.

Tabela 1 - Características dos tipos de mercados

	Concorrência Perfeita	Concorrência Monopolista	Concorrência Oligopolista	Monopólio
Empresas	Muitas	Muitas	Poucas	Uma
Produtos	Commodities	Diversos	Capital Intensivo	Serviços Públicos
Preço	Mercado	Mercado e Valor Percebido	Cartel	Governo

Fonte: Assef (1997, p. 11)

Em um **mercado perfeitamente competitivo**, de muitos compradores e vendedores, nenhum deles é suficientemente grande para influenciar o mercado e, assim, as empresas não podem cobrar um preço muito mais alto que o de mercado. Opostamente, em um **monopólio**, as barreiras de entrada são tão altas que há apenas uma empresa no mercado e o produto é único, fazendo com que esta empresa seja determinante de preços. Já a **concorrência monopolista** tem características das duas estruturas de mercado mencionadas, monopólio e concorrência perfeita, porém existe competitividade. Nesta estrutura, existem muitos compradores e vendedores com produtos diferenciados em alguns pontos, por exemplo, restaurantes, que tentam diferenciar as refeições com o intuito de aumentar um pouco os preços acima do preço perfeitamente competitivo. Finalmente, em uma **concorrência oligopolista**, existem poucos vendedores, as barreiras de

entrada são tipicamente altas e relacionadas ao custo. Nesta estrutura, as empresas têm um certo poder de mercado para estabelecer preços com a necessidade de estar ciente das ações de seus concorrentes. Geralmente há um líder de preços que estabelece o preço que os outros seguirão (HANSEN E MOWEN, 2001).

O conhecimento da estrutura de mercado onde a empresa se insere é importante para a determinação da sua política de precificação, além de afetar seus custos. Como exemplo de impacto nos custos é possível citar os altos custos com marketing de empresas que se inserem em um setor de concorrência monopolística.

Numa visão econômica, as empresas devem utilizar várias estratégias para fixar seu preço. Considerando que o custo será um importante determinante de oferta, ele é utilizado como base para a formação dos preços, porém, é necessário analisar outros importantes fatores de mercado como os que foram mencionados ao longo desta seção.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a grande competitividade existente no ambiente empresarial atual, a contabilidade de custos ratifica ainda mais sua importância no processo de gestão, visto que hoje as empresas não podem facilmente repassar seus custos para os consumidores por meio dos preços cobrados por seus produtos e/ou serviços, mas pode sim administrar seus custos e fazer deles seu grande diferencial competitivo. Nesse contexto, pode-se afirmar que o papel atual da contabilidade de custos é servir de subsídio ao processo de tomada de decisão como instrumento de planejamento, controle e avaliação do desempenho organizacional.

Quando a empresa precisa estabelecer ou aceitar um preço para o seu produto é importante saber analisar os custos para tomar tais decisões. Mesmo quando o preço é fixado pelas forças de oferta e demanda do mercado, a empresa deve decidir sobre qual o melhor *mix* de

produtos para fabricar e vender, dados seus preços de mercado, margem e o uso dos recursos de sua capacidade.

Assim sendo, a presente pesquisa buscou analisar as ferramentas existentes na contabilidade de custos e qual a participação efetiva da gestão de custos na formação da política de preços das empresas no ambiente econômico atual.

Pelo exposto, nota-se que a gestão estratégica de custos é de suma importância no processo de estabelecimento de preços de venda, porém não se constitui única vertente a ser considerada. É possível afirmar que a formação da política de preços adotada pela empresa deve considerar dois aspectos principais: análise do mercado de atuação e análise de seus custos. Na primeira análise, busca-se conhecer os efeitos do preço sobre a demanda de produtos, a estrutura de mercado onde a empresa se insere, as características dos seus concorrentes, participação de mercado dos seus competidores - *market-share* etc. Já na segunda análise, busca-se utilizar as importantes ferramentas existentes na contabilidade de custos para a realização de uma gestão estratégica de custos, a qual tem por finalidade identificar estratégias que produzirão vantagem competitiva para a empresa, elemento crucial para a sobrevivência de qualquer organização.

Para trabalhos futuros, recomenda-se a realização de pesquisas aplicadas voltadas a conhecer as práticas gerenciais utilizadas atualmente por empresas de diversos setores. Espera-se que este trabalho contribua para a discussão da política de preços e custos adotada pelas empresas e para uma reflexão sobre as contribuições da contabilidade de custos no processo de gestão das organizações.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSEF, R. **Guia prático de formação de preços**: aspectos mercadológicos, tributários e

- financeiros para pequenas e médias empresas. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- COGAN, S. **Custos e preços: formação e análise**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- GOVINDARAJAN, V.; ANTHONY, R. N. How firms use cost data in pricing decisions. **Management Accounting**. Estados Unidos, p.30-37, jul. 1983.
- GUERREIRO, R. **Gestão do lucro**. São Paulo: Atlas, 2006.
- HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MACHADO, D. G.; SOUZA, M. A. Análise das relações entre a gestão de custos e a gestão do Preço de venda: um estudo das práticas adotadas por empresas industriais conserveiras estabelecidas no RS. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v.2, n.1, p.42-60, jan./abr. 2006.
- MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MIRANDA, L. C.; NASCIMENTO NETO, R. V. Utilização de sistemas de custeio em indústrias brasileiras: uma pesquisa empírica. Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, Atibaia/SP, 2003. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.
- NAKAGAWA, M. **ABC: Custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1994.
- OTT, E. **A informação contábil e o processo de tomada de decisões: marco conceitual e estudo empírico**. Tese (Doutorado em Gestão financeira e Contabilidade) - Faculdade de CC. EE. e Empresariais, Universidade de Deusto, São Sebastião, 1997.
- SHIM, E.; SUDIT, E. F. How manufacturers price products. **Management Accounting**. Estados Unidos, p. 37-39, Feb. 1994.
- SOUZA, A. F.; CANEDO JÚNIOR, J. Formação do preço de venda em pequenos e médios supermercados. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - FEA/USP, São Paulo/SP, 1999. **Anais...** São Paulo: IV SEMEAD, 1999.
- SOUZA, M. A. **Práticas de contabilidade gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais**. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

Endereço dos Autores:

Av. Rio Pequeno, 120,
Bloco 2 - Apto 75
Rio Pequeno
São Paulo – SP – Brasil
05379-000