UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARCELO BARBIERI CAMPOMAR

**Decisões sobre preço em marketing considerando a influência de impostos: um estudo
internacional comparando o Brasil e a Itália**

São Paulo

2017

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MARCELO BARBIERI CAMPOMAR

Decisões sobre preço em marketing considerando a influência de impostos: um estudo internacional comparando o Brasil e a Itália

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Andres Rodriguez Veloso

(versão corrigida)

São Paulo

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Campomar, Marcelo Barbieri

Decisões sobre preço em marketing considerando a influência de impostos: um estudo internacional comparando o Brasil e a Itália / Marcelo Barbieri Campomar. – São Paulo, 2017.

187 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2017.

Orientador: Andres Rodrigues Veloso.

1. Preços 2. Marketing 3. Impostos I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.816

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que de alguma maneira me apoiaram nesses anos de estudos. Em especial, ao meu pai e mentor, Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar, que sempre me incentivou nessa trajetória acadêmica e na minha vida, me oferecendo todas as condições e oportunidades para que eu pudesse realizar os meus sonhos. À minha querida mãe, Tania Barbieri, que sempre esteve ao meu lado, me apoiando e me incentivando.

À minha futura esposa, Martha Campos Accurso, por tornar os meus dias mais agradáveis durante todo o trajeto.

Agradeço ao Prof. Dr. Andres Rodriguez Veloso, que me orientou durante todo o doutorado, por todos os ensinamentos dentro e fora da sala de aula.

Deixo também minha gratidão à Profa. Dra. Ana Akemi Ikeda e a todos os professores da FEA/USP, com os quais pude ampliar e aprofundar meus conhecimentos.

Aos Professores Doutores Geraldo Luciano Toledo e André Torres Urdan, agradeço pelas valiosas contribuições no exame de qualificação e também aos membros da banca que aceitaram participar da minha defesa de tese.

Agradeço também aos profissionais que aceitaram participar das entrevistas em profundidade, aos meus colegas mestrando e doutorando e aos meus amigos pessoais, que souberam compreender os meus momentos de ausência.

Obrigado a todos que estiverem ao meu lado e contribuíram por mais essa conquista.

RESUMO

O fenômeno da globalização vivido nas últimas décadas acirrou a competitividade no mundo e aumentou a importância do marketing para as empresas. Considerando que as estratégias empresarias precisam estar refletidas na decisão das variáveis ditas controláveis de marketing (Produto, Preço, Promoção e Praça), destaca-se a variável preço por sua relevância como elemento estratégico e por ser a única das variáveis geradora de receita. Independente da abordagem de precificação, sendo as principais voltadas para o cliente, para o mercado e de custos, verificam-se distinções importantes no que se refere à precificação de bens e serviços. Além das diferenças mais evidentes, como a intangibilidade dos serviços, que dificulta a mensuração do custo, chamam a atenção os fatores que são agregados ao preço durante a etapa de produção. Em especial, destacam-se os impostos, por sua relevância no preço final pago pelo consumidor. Levando em consideração que no Brasil verifica-se a incidência de impostos em cascata e na Itália, como membro da União Europeia, utiliza-se o IVA (Imposto sobre valor agregado), é importante saber como isso altera o preço final. Assim, realizou-se uma revisão bibliográfica abordando os conceitos de preço e as diferentes abordagens de precificação no que se refere a serviços e bens e o impacto dos tributos no preço final ao consumidor no Brasil e na Itália. Após a revisão da literatura, realizou-se um estudo exploratório qualitativo internacional por meio de entrevistas em profundidade que seguiram um protocolo previamente estabelecido. Os entrevistados selecionados são profissionais que atuam ou já atuaram diretamente nas áreas de precificação das empresas pesquisadas. Após análises do que foi coletado nas entrevistas, concluiu-se que apesar das diversas abordagens de precificação que este trabalho apresentou e das interações entre elas, ainda não existe um modelo que seja adequado a todos os casos e todos os cenários, em especial quando se trata de serviços. Além disso, a distinção entre os modelos de tributação brasileiro e italiano faz dessa componente mais um fator que torna a precificação no Brasil ainda mais complexa, mostrando que o impacto dos tributos na determinação de preços no Brasil é muito maior do que na Itália.

Palavras-chave: preços, marketing, impostos.

ABSTRACT

The globalization phenomenon experienced in recent decades has increased competitiveness and the importance of marketing for companies around the world. Considering that business strategies need to be reflected in the decision of marketing controllable variables (Product, Price, Promotion and Square), the price variable stands out due to relevance as a strategic element and because it is the only variable that generates revenue. Regardless of the pricing approach, either focused on the customer, the market or the cost, there are important distinctions regarding the pricing of goods and services. In addition to the more obvious differences, such as the intangibility of services, which makes it difficult to measure costs, more attention is drawn to the factors that are added to price during the production stages. In particular, taxes stand out because of their relevance in the final price paid by the consumer. Taking into account that in Brazil exists "cascading taxes" and Italy, as a member of the European Union, uses VAT (value added tax) method, it is important to know how this affects the final price. Thus, a theoretical review addressing the concepts of price and the different pricing approaches regarding services and goods and the impact of taxes on the final consumer price in Brazil and in Italy was performed. After reviewing the literature, an international qualitative exploratory study through in-depth interviews that follow a previously established protocol was conducted. The selected interviewees are professionals who work or have already worked directly in pricing of the companies participating in the study. After the analysis of the interviews, it is concluded that despite the various pricing approaches that this work presented and the interactions between them, there is still no model that is adequate for all cases and all scenarios, especially when it comes to services. Moreover, the distinction between the Brazilian and Italian taxation models makes this component one more factor that makes pricing even more complex in Brazil, showing that the impact of taxes over pricing in Brazil is much more important than in Italy.

Key words: prices, marketing, taxes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Evolução da disciplina de preços.....	20
Figura 2. Orientação da criação de valor.....	26
Figura 3. Orientação de preços vs. Realização de preços.....	32
Figura 4. Pirâmide de determinação de preços.....	34
Figura 5. Curvas de oferta e demanda.....	36
Figura 6. Curva de Laffer.....	66
Figura 7. Perfil de clientes da empresa E.....	140

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Fatores de sensibilidade.....	37
Quadro 2. Demonstrativos financeiros.....	43
Quadro 3. Nomenclatura de preços em serviços.....	55
Quadro 4. Termos de agrupamento.....	58
Quadro 5. Tributos sobre o rendimento dos brasileiros.....	68
Quadro 6. IVA nos países europeus.....	86
Quadro 7. Dados macroeconômicos italianos.....	103
Quadro 8. Alíquotas de IVA na Itália.....	130
Quadro 9. Segmentação da indústria onde atua a empresa E.....	134
Quadro 10. Alíquotas de impostos do regime Simples no Brasil.....	142
Quadro 11. Análise cruzada sobre a precificação.....	159
Quadro 12. Análise cruzada sobre aspectos tributários.....	164
Quadro 13. Quadro sinóptico do processo de precificação	168

SUMÁRIO

1. Introdução, Problema de Pesquisa e Objetivo.....	14
1.1. Objetivo	16
2. Referencial Teórico	18
2.1. Diferentes abordagens de precificação	19
2.2. Abordagem centrada para o cliente, com base em valor percebido	24
<i>2.2.1. Estrutura de preços.....</i>	<i>28</i>
<i>2.2.2. Poder de precificação</i>	<i>30</i>
2.3. Abordagem voltada para o mercado	34
2.4. Abordagem de custos e <i>mark-up</i>	39
<i>2.4.1. Economias de Escala e de Escopo</i>	<i>46</i>
2.5. Comparação entre abordagens	49
2.6. Especificidades de bens e serviços e a determinação de preços.....	52
2.7. Aspectos que influenciam a precificação final para o consumidor	54
2.8. Tributos no Brasil.....	61
<i>2.8.1. Imposto único no Brasil</i>	<i>69</i>
2.9. Tributos na Itália.....	75
<i>2.9.1. Contextualização da União Europeia</i>	<i>75</i>
<i>2.9.2. Histórico de Impostos</i>	<i>78</i>
<i>2.9.3. Impostos corporativos.....</i>	<i>84</i>
<i>2.9.4. IVA.....</i>	<i>88</i>
3. Método da Pesquisa de Campo	93
3.1. Escolha do tipo de pesquisa (classificações)	93
<i>3.1.1. A abordagem da pesquisa.....</i>	<i>94</i>
<i>3.1.2. A natureza da pesquisa.....</i>	<i>94</i>
3.2. Procedimentos metodológicos deste trabalho	95

3.3. Forma de análise dos dados	99
4. Pesquisa de Campo: Apresentação e Análise dos Dados	101
4.1. Contextualização econômica da Itália	102
4.2. Análise dos resultados da pesquisa de campo na Itália	103
4.2.1. Entrevistado 1 na empresa A (empresa de fundição).....	104
4.2.1.1. Descrição, caracterização e estratégia da empresa	104
4.2.1.2. Perfil do entrevistado	105
4.2.1.3. O mercado	105
4.2.1.4. A precificação.....	106
4.2.1.5. Os impostos	107
4.2.1.6. Comparação entre prática e teoria	108
4.2.2. Entrevistado 2 na empresa B (tecnologia de automação).....	109
4.2.2.1. Descrição, caracterização e estratégia da empresa	109
4.2.2.2. Perfil do entrevistado	111
4.2.2.3. O mercado	111
4.2.2.4. A precificação.....	112
4.2.2.5. Os impostos	114
4.2.2.6. Comparação entre prática e teoria	114
4.2.3. Entrevistado 3 na empresa C (serviços de cruzeiros marítimos)	116
4.2.3.1. Descrição, caracterização e estratégia da empresa	116
4.2.3.2. Perfil do entrevistado	117
4.2.3.3. O mercado	117
4.2.3.4. A precificação.....	118
4.2.3.5. Os impostos	119
4.2.3.6. Comparação entre prática e teoria	119
4.2.4. Entrevistado 4 na empresa D (serviços bancários)	121
4.2.4.1. Descrição, caracterização e estratégia da empresa	121

4.2.4.2. Perfil do entrevistado	122
4.2.4.3. O mercado	123
4.2.4.4. A precificação.....	123
4.2.4.5. Os impostos	125
4.2.4.6. Comparação entre prática e teoria	125
4.3. Análise dos aspectos tributários na Itália.....	127
4.4. Análise dos resultados da pesquisa de campo no Brasil	132
4.4.1. Entrevistado 4 na empresa E (varejo de uniformes).....	132
4.4.1.1. Descrição, caracterização e estratégia da empresa	132
4.4.1.2. Perfil do entrevistado	133
4.4.1.3. O mercado	134
4.4.1.4. A precificação.....	135
4.4.1.5. Os impostos	136
4.4.1.6. Comparação entre prática e teoria	137
4.4.2. Entrevistado 6 na empresa F (clínica de fisioterapia)	138
4.4.2.1. Descrição, caracterização e estratégia da empresa	138
4.4.2.2. Perfil do entrevistado	139
4.4.2.3. O mercado	139
4.4.2.4. A precificação.....	140
4.4.2.5. Os impostos	141
4.4.2.6. Comparação entre prática e teoria	143
4.4.3. Entrevistado 7 na empresa G (varejo e atacado de tecidos).....	144
4.4.3.1. Descrição, caracterização e estratégia da empresa	144
4.4.3.2. Perfil do entrevistado	145
4.4.3.3. O mercado	145
4.4.3.4. A precificação.....	146
4.4.3.5. Os impostos	148

4.4.3.6. Comparação entre prática e teoria	149
4.4.4. Entrevistados 8 e 9 na empresa H (serviços bancários).....	151
4.4.4.1. Descrição, caracterização e estratégia da empresa	151
4.4.4.2. Perfil do entrevistado	152
4.4.4.3. O mercado	152
4.4.4.4. A precificação.....	153
4.4.4.5. Os impostos	154
4.4.4.6. Comparação entre prática e teoria	154
4.5. Análise dos aspectos tributários no Brasil	156
4.6. Análise cruzada das informações das entrevistas com a teoria.....	159
5. Considerações Finais	170
5.1. Conclusões.....	170
5.2. Cumprimento dos objetivos.....	171
5.3. Limitações da pesquisa	172
5.4. Propostas de novos estudos.....	172
Referências Bibliográficas	174
Apêndice – Roteiro para realização da pesquisa de campo.....	182

1. Introdução, Problema de Pesquisa e Objetivo

Dentro do estudo de marketing, que compreende os 4Ps do composto de marketing (Produto, Preço, Praça e Promoção), a variável preço se destaca por sua relevância como elemento estratégico para a organização, sendo que a complexidade na determinação dos preços cresce à medida que a tecnologia evolui e novas ferramentas e técnicas tornam-se disponíveis. No mundo competitivo, as empresas se veem obrigadas a investir em recursos, infraestrutura e processos que auxiliem na precificação a fim de serem capazes de definir o preço certo, a qualquer momento (Dutta et al., 2002).

Para Lancioni (2005), existe uma real necessidade de os gestores enxergarem a determinação dos preços como um processo estratégico e não como uma série de decisões rápidas. De acordo com Kotler (2000), o preço pode ser considerado como o elemento mais flexível das variáveis de marketing, uma vez que pode ser alterado rapidamente, em contraposição às características do produto e compromissos com canais de distribuição, que requerem muito mais tempo e esforço para serem modificados. A agilidade para se alterarem os preços não pode ser confundida com facilidade, dada a complexidade dos aspectos que devem ser levados em consideração quando se trata de precificação.

Independentemente da abordagem de precificação, cujas principais metodologias podem ser classificadas como com base em custos, voltada para os clientes e orientada para o mercado, as diferenças começam quando se distingue a formação de preços para bens ou para serviços. A precificação para bens é mais conhecida e contempla aspectos como matéria-prima e mão de obra, na qual as economias de escala são comumente aplicadas. Já em serviços, que contemplam mão de obra e infraestrutura, é mais comum verificarem-se economias de escala e de escopo (Bruni & Famá, 2002; Zeithaml & Bitner, 2003; Nagle, Hogan, & Zale, 2011).

Outra característica que diferencia o preço dos outros elementos do composto é o fato de que as decisões sobre o preço resultam em receitas para as organizações, enquanto as outras variáveis geram custos. Anderson, Wouters e van Rossum (2010) apontam que nem sempre a estratégia de maiores preços é a melhor estratégia, considerando que o preço funciona como um dos principais elementos do processo de decisão de compra pelo consumidor final. De acordo com Carlson, Barden e Hardesty (2007), existe uma ampla diversidade de táticas usadas

pelos vendedores para tentar influenciar a percepção dos possíveis compradores em relação aos preços. Quando se trata do preço final para os consumidores, as diferenças na formação dos preços são ainda maiores, uma vez que o consumidor final muitas vezes não tem a consciência de todos os elementos que compõem o preço final.

Existe uma série de fatores que são adicionados ao custo de “produção”, sendo que alguns se aplicam para bens e não se aplicam para serviços e vice-versa. Como exemplo, temos que, para bens, um dos custos mais importantes é o custo de distribuição. Com o desenvolvimento do *e-commerce*, o custo de entrega acaba sendo determinante para a decisão do consumidor final, o que pode ser verificado entre a diferença de preços entre um *site* de internet e uma loja física (o que não ocorre em serviços). Por outro lado, o aspecto de tangibilidade pode ser favorável ao bem no sentido de possibilitar sua fabricação em um local mais atrativo do ponto de custos (ex. mão de obra mais barata) e transportá-lo para o local onde está o mercado consumidor, o que não se aplica ao serviço que deve ser frequentemente “consumido” no mesmo lugar em que é produzido.

Considerando os diversos aspectos que podem estar embutidos no preço final ao consumidor, como custo de descarte, impostos, valor, marca, Bruni e Famá (2002) destacam os impostos como um dos principais aspectos a serem analisados na composição dos preços, em função de sua relevância no preço final. Independentemente das diferenças entre custo ou qualidade de determinados bens ou serviços, a distinção entre o preço de custo e o preço final é maior quanto maior for o preço absoluto do bem ou serviço, uma vez que os impostos sempre incidem de forma percentual. Assim, quanto mais valioso for o bem ou serviço a ser adquirido, maior será a carga tributária imposta ao consumidor final em termos absolutos. A relevância dos tributos na composição do preço final, a importância do preço no processo de decisão de compra do consumidor e o impacto dessa variável na receita e no lucro das empresas incitam a realização de um estudo que vise a compreender a determinação de preços sob diferentes abordagens e a influência dos impostos neste processo.

A literatura acerca das teorias de precificação, em especial no que se refere à formação do preço final ao consumidor, é restrita no Brasil, exceto por algumas passagens em estudos que apenas tangenciam o assunto. O que se verifica é que quando se trata de precificação em marketing no Brasil, há uma escassez de artigos que discutam o assunto e técnicas mais atuais sobre o tema, ficando a literatura restrita a livros-texto que descrevem o processo de

precificação de forma mais abrangente. Assim, um estudo que se propõe a verificar como este processo de formação de preço ocorre e o impacto dos impostos neste processo, considerando as distinções entre bens e serviços, é importante por seu ineditismo e por sua relevância para uma melhor compreensão de uma variável tão imprescindível para as empresas. As lacunas na literatura, acrescidas do ineditismo da proposta de estudo, estimulam a pesquisa direcionada ao avanço no conhecimento, no que se refere à influência dos tributos na determinação de preços em marketing.

Uma vez que o ambiente fiscal pode variar de acordo com o país e que, de acordo com Silva (2005), no Brasil ocorre a incidência de imposto sobre imposto (impostos em cascata), optou-se pela realização de uma comparação com um país com um sistema tributário diferente, como a Itália, que utilize o IVA (imposto sobre o valor agregado), considerado por diversos autores como o imposto mais eficiente inventado no mundo. Assim, a questão de pesquisa que este estudo se propõe a responder é: Qual é a influência dos tributos nas decisões sobre a formação de preços em marketing?

1.1. Objetivo

Considerando-se a questão de pesquisa, o objetivo deste estudo é: Conhecer os principais aspectos do processo de determinação de preços de empresas de bens e serviços do ponto de vista de marketing, considerando a influência de tributos no Brasil e na Itália, o qual representa o modelo Europeu de adoção do IVA.

Para atingir o objetivo proposto, foi realizada uma revisão da literatura existente e um estudo empírico para verificar o que ocorre na prática e sua aderência em relação à teoria. A estrutura do trabalho está descrita a seguir.

A seção 1 apresenta a contextualização do tema abordado nesta tese, além da linha de raciocínio que resultou nas ideias para a elaboração da questão de pesquisa e dos objetivos deste estudo.

A seção 2 apresenta o referencial teórico sobre o tema em questão, o que delimita o escopo do estudo e fornece embasamento teórico para se alcançar o objetivo proposto. Para tal, foram abordados os seguintes tópicos (que seguem a subdivisão do capítulo): Diferentes abordagens de precificação; Abordagem para o cliente, com base em valor; Abordagem para o mercado; Abordagem de custos e *mark-up*; Comparação entre abordagens; Especificidades de bens e serviços; Aspectos que influenciam a precificação final; Tributos no Brasil; e Tributos na Itália.

A seção 3 apresenta a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos propostos. Optou-se pela realização de um estudo exploratório e qualitativo realizado por meio de entrevistas em profundidade.

A seção 4 apresenta os resultados obtidos na pesquisa empírica e as análises desses resultados, além da confrontação entre o que foi encontrado na teoria com o que foi verificado na prática e a consolidação dos achados.

Por fim, a seção 5 apresenta as considerações finais, limitações da pesquisa e recomendações para estudos futuros.

2. Referencial Teórico

O conhecimento em relação aos preços é fundamental em um mercado tão competitivo quanto o atual. Uma vez que o consumidor tem à sua disposição uma imensa gama de produtos e é bombardeado com anúncios a todo momento em sua vida cotidiana, a busca pela melhor troca possível em termos de valor percebido e satisfação ou benefício obtido é constante e é neste momento que o marketing atua no sentido de favorecer esta troca.

Pode-se dizer que o preço, na visão do comprador, é visto como o valor monetário estabelecido em relação àquilo que é trocado, ou seja, o poder de compra sendo trocado por satisfação ou utilidade advinda de algum bem ou serviço. Considerando que este poder de compra dos indivíduos é limitado (depende da renda, crédito e riqueza), devem-se fazer escolhas e alocar recursos de modo a atingir expectativas de satisfação ou utilidade (Mankiw, 2001). Essa análise de custo-benefício está presente em todas as situações nas quais as pessoas se deparam com preços e este é um dos aspectos que dificulta a precificação, uma vez que não se pode negligenciar o comportamento do mercado consumidor, ao mesmo tempo que se devem levar em conta os aspectos internos da organização. McCarthy e Perreault (1997), há décadas, pontuaram que as diretrizes da determinação de preços podem ser orientadas para: (i) lucro, com foco no retorno-alvo e na maximização do lucro; (ii) vendas, visando ao crescimento das vendas e aumento da participação de mercado ou (iii) situação de mercado, em que a preocupação é a concorrência.

A determinação de preço compreende um processo complexo por depender de variáveis provenientes de diversas áreas dentro de uma mesma organização, necessitando tanto estar inserida no planejamento estratégico quanto ser capaz de refletir os objetivos da organização (Jain, 2000). Da perspectiva de marketing, Kotler (2000) aponta que a determinação de preços está inserida na gestão de marketing, que consiste no processo de planejar e executar a concepção, precificação, promoção e distribuição de bens e serviços para criar transações que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais, o que deve estar contemplado no planejamento e representa o elo entre os objetivos estratégicos de qualquer organização.

Ao se estudar a determinação dos preços, verifica-se a existência de diferentes abordagens, o que torna necessária a escolha de uma diretriz que servirá como base quando se

deseja estipular o preço de um produto, seja ele um bem ou um serviço. A problemática se intensifica quando os aspectos a serem estudados são os fatores que compõem o preço final ao consumidor, após a etapa de produção.

Uma vez contextualizada a encruzilhada de informações com a qual nos deparamos quando o assunto é precificação, o referencial teórico começa com uma explanação sobre as três principais abordagens de precificação, passando por uma comparação entre as abordagens e chegando à diferenciação entre bens e serviços. Posteriormente, são abordados os itens mais específicos que influenciam a determinação do preço final ao consumidor, onde se insere a discussão sobre os impostos, que requer um panorama dos tributos no Brasil e na Itália, bem como uma contextualização da União Europeia (UE) e da adoção do IVA na Europa.

2.1. Diferentes abordagens de precificação

A fundamentação teórica deste estudo se inicia com a conceituação de três abordagens distintas de precificação: orientada para o cliente (com base em valor), voltada para o mercado (com base na concorrência) e fundamentada em aspectos internos (com base nos custos). De acordo com Nagle, Hogan e Zale (2011, p. 15): “A arte e a ciência da precificação é rica em conceitos, métodos, ferramentas, abordagens científicas e escolas de pensamento prontas para serem exploradas e utilizadas.” Assim, após a explanação das diferentes abordagens são enfatizadas as particularidades da precificação em serviços e os principais aspectos que influenciam o preço final ao consumidor.

Apesar de existir uma crença de que apenas os líderes de mercado podem se beneficiar de estratégias de precificação, Nagle, Hogan e Zale (2011) acreditam que nada pode adicionar mais resultado a uma empresa do que um incremento nos preços. Apenas recentemente, as grandes empresas começaram a pensar em preços e a desenvolver novas propostas de valor para aumentar sua rentabilidade. Antes disso, qualquer iniciativa que colocasse em risco participação de mercado ou número de vendas era vista com desconfiança pela alta gerência. Hoje em dia, há empresas que possuem diretores responsáveis por preços, áreas inteiras dedicadas ao tema, várias escolas de negócios oferecem cursos sobre precificação e analistas financeiros que consideram as habilidades de precificação nas métricas de avaliação das empresas. A evolução

da precificação é elucidada na figura proposta por Nagle, Hogan e Zale (2011), que mostra o desenvolvimento da disciplina de preços ao longo do tempo, transformando-se de uma atividade apenas administrativa até fazer parte da cultura organizacional das empresas:

Figura 1: Evolução da disciplina de preços

Fonte: Nagle, Hogan e Zale (2011 p. 1, tradução do autor).

Nas últimas décadas, a determinação de preços ganhou importância no mundo corporativo, uma vez que os *stakeholders* perceberam a necessidade de adequação de preços e valor para que se obtenha lucratividade. No entanto, apesar da importância estratégica, não é difícil encontrar empresas que delegam a função de precificar para gestores pouco qualificados. Vohra e Krishnamurthi (2012, p. 30) apontam que empresas que adotam uma precificação baseada em valor e criam mecanismos para implantação dessa estratégia lucram 24% a mais. No entanto, a mesma pesquisa aponta que 23% dos gestores de vendas e marketing não entendem ou não concordam com a política de preços de suas empresas. A dificuldade na implantação de uma estratégia de precificação está na necessidade de coordenação entre áreas: marketing, vendas, recursos humanos (capacitação) e finanças, cujo sucesso depende muito das informações e ferramentas disponíveis para os gestores. Em razão disso, muitas empresas adotam complexos sistemas de determinação de preços que coletam e processam informações de diversas áreas distintas.

Para Schindler (2012, p. 349), os preços determinados diariamente pelas organizações devem estar alinhados com a estratégia e o interesse de longo prazo, o que pode ser traduzido com maior ênfase estratégica no preço em relação às outras variáveis do composto de marketing. Quando a variável preço se destaca, o preço acaba refletindo o próprio posicionamento da empresa e é dessa situação que provém a necessidade de se desenvolverem abordagens de precificação. Existem empresas não dão tanta importância à variável preço, principalmente quando as marcas são altamente conhecidas e reconhecidas no mercado, assim, para os casos em que o preço não é a primeira consideração dos consumidores para adquirir

determinado produto, o preço não deverá ser a principal variável de importância para os administradores daquela empresa, fazendo com que o desenvolvimento de técnicas e políticas de precificação fique em segundo plano. Mesmo sem ser o foco principal, a determinação de preços deve seguir aspectos teóricos, como a consideração de aspectos como:

- Determinação de preços iniciais por meio da estimação de valor ao consumidor;
- Determinação do melhor preço com base da elasticidade e no ponto de equilíbrio;
- Segmentação de preços com base nas barreiras;
- Inter-relações entre os produtos em termos de imagem, complementos ou substituições;
- Revisão das políticas dos formatos de preços;
- Revisão das políticas de promoções de vendas.

Para Vohra e Krishnamurthi (2012), quando o preço é a variável de foco da empresa, os preços praticados geralmente são considerados baixos e capazes de atrair e reter os clientes. Neste caso, a empresa deve ter a possibilidade de praticar um preço baixo o suficiente para atrair a atenção dos clientes e se manter constantemente abaixo da concorrência, o que dificilmente pode ser obtido sem ser por meio de vantagens de custos. Uma vantagem competitiva de custos pode ser obtida por meio de acesso a fornecedores e matéria-prima (alguma vantagem em termos de localização ou relacionamento), economias de escala e de escopo (obtenção de baixo custo por unidade adicional por ter infraestrutura maior ou por diversificação de produtos) e de experiência (experiência de processos que se traduza em economia de custos). Os principais aspectos a serem considerados quando o preço é a variável principal são a comunicação de preço baixo e a mensuração dos efeitos de um preço baixo.

Gerentes de preços, gerentes de marketing, gerentes de produtos, planejadores de marketing e outros profissionais de marketing estão sempre imbuídos no desafio de fundamentar o valor adicionado na função do preço e nas atividades de precificação. Assim, pode-se dizer que o preço, hoje em dia, é provavelmente a disciplina mais abrangente que existe, tanto para acadêmicos quanto para executivos, uma vez que afeta todas as funções dentro de uma organização. O marketing, que por muito tempo foi considerado como despesa dentro de uma empresa, foi convertido em um investimento quando ficou evidenciado o conceito do retorno financeiro de promoções. Analogamente, o preço pode ser considerado como um dos

principais aspectos que fundamenta o resultado final de uma empresa a partir do conceito do preço como retorno do investimento, um cálculo que quantifica o retorno financeiro das atividades e estratégias de preço (Hinterhuber & Liozu, 2014).

Geralmente, diversos profissionais dentro de uma empresa exercem atividades que influenciam a determinação de preços, seja direta ou indiretamente. Profissionais da área de contabilidade geralmente são responsáveis por determinar os custos, a área jurídica estabelece os limites legais e as diretrizes éticas para determinação dos preços e profissionais de finanças estão constantemente envolvidos no estabelecimento de metas de receita e de vendas (Schindler, 2012). No intuito de buscar uma abordagem que realmente reflita as condições de mercado, algumas empresas tiraram a função de precificação da área financeira e passaram para os vendedores ou gerentes de produtos, o que faz sentido na medida em que esses profissionais estão mais próximos aos consumidores e possuem a informação do que é valorizado pelo cliente. Mesmo assim, em diversas empresas ainda existe um confronto contínuo entre os gerentes responsáveis pelos custos (finanças e contabilidade) e os gerentes responsáveis pelos clientes (marketing e vendas).

Os contadores argumentam contra os preços que não são suficientes para cobrir os custos, enquanto os vendedores argumentam que o principal determinante de preço deve ser o quanto os clientes estão dispostos a pagar pelo produto, sendo que Grewal et al. (2012) apontam que os consumidores estão cada vez mais conscientes no que se refere aos preços e à escolha dos melhores negócios. Essa disputa serve apenas para consumir os recursos da empresa, pois a determinação de um preço rentável deverá envolver a integração de custos com valor para o cliente.

Vohra e Krishnamurthi (2012) argumentam que os custos não devem ser o principal determinante na precificação, mas devem ter um papel fundamental na formulação da estratégia de determinação de preços, sendo que a decisão sobre preços deve estar intimamente relacionada com a decisão sobre volume de vendas, o que envolve os custos de produção. Quanto os consumidores estão dispostos a pagar não está relacionado com os custos, mas a decisão sobre o que produzir e em qual quantidade depende do custo de produção. Assim, pode-se afirmar que a determinação de preços é tão relevante que ela afeta virtualmente toda e qualquer atividade dentro de uma organização.

Independentemente de quem exerça a atividade de precificação dentro da organização ou da importância que o preço tenha no planejamento estratégico da empresa, não há como negar que o tema evoluiu muito nos últimos anos com o surgimento de novas iniciativas de precificação e do desenvolvimento de novas estratégias, como a utilização de algoritmos na precificação de produtos na internet, que variam de acordo com a demanda.

No entanto, algumas dúvidas com relação aos preços ainda resistem, principalmente relacionadas a custos e aos benefícios de uma transformação de preços. Essas dúvidas referem-se ao fato de que o preço deve ser baseado na alocação de tempo para confecção do produto, no tamanho da empresa e em expectativas de retorno, sendo que uma das maneiras que contribui para desvendá-lo é por meio do uso da tecnologia, que pode fornecer ferramentas poderosas no sentido de analisar, de fazer previsões com relação à precificação. Espera-se que, no futuro, os programas lidem com os aspectos técnicos enquanto os profissionais sejam responsáveis com as implicações emocionais e organizacionais, incorporando o elevado nível de complexidade do mundo de negócios atual. Ao final, a precificação não requer apenas um entendimento da organização, mas sim do cliente e de seu comportamento. Qualquer empresa que se diz voltada ao cliente deveria saber exatamente quanto o cliente está disposto a entregar pelo valor do produto que ela está produzindo.

Além de estar alinhada com a estratégia da empresa, a determinação de preço precisa ser coerente com a situação de mercado e com as características do produto, por isso, pode seguir abordagens distintas. Bruni e Famá (2002) afirmam que processos distintos podem ser empregados na definição de preços e costumam basear-se nos custos, no consumidor ou na concorrência, ao passo que Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que é condição para se atingir o objetivo de determinação de preços que a empresa conheça seus custos, o valor criado para os consumidores e os preços da concorrência. Assim, faz-se necessária uma análise das diferentes abordagens de precificação, sejam as que são voltadas para o mercado, seja com foco em clientes ou na relação entre oferta e demanda, ou as voltadas para aspectos internos, como a que foca em custos.

Independentemente do foco da empresa ser em preço ou em outra variável do composto de marketing e de quem é o profissional dentro da empresa responsável pela precificação, o que foi discutido nesta seção mostra que a importância do preço para as organizações ganhou relevância ultimamente e se tornou vital para o sucesso das organizações no mundo

contemporâneo. Assim, para que se consiga uma compreensão maior acerca do processo de determinação de preços, passa-se à discussão das principais abordagens de precificação encontradas na literatura existente.

2.2. Abordagem centrada para o cliente, com base em valor percebido

Partindo do pressuposto de que o marketing é uma atividade que visa a facilitar a ocorrência das trocas, McCarthy e Perreault (2002) apontam que as atividades de marketing que se referem a produto, praça e promoção compõem a parte do processo de fornecer algo que satisfaça as necessidades do cliente, enquanto o preço representa a atividade de captura do valor criado pelas outras atividades. Assim, o preço é o que deve ser dado para obter os benefícios oferecidos pelo resto do composto de marketing e, por isso, ele possui um papel determinante na formação do valor atribuído pelo consumidor. Já para Etzel, Walker e Stanton (2001), a utilidade é o que torna um produto capaz de satisfazer os desejos e é por meio do marketing que muito da utilidade de um produto é criada. Independentemente da abordagem, pode-se dizer que o preço é o que se obtém em troca do que foi criado e percebido pelo cliente como valor.

De acordo com Abreu (1994), em uma situação de compra, o indivíduo compara a utilidade do sacrifício e a utilidade da qualidade, sendo que essa comparação representa o valor do produto como percebido pelo consumidor. Se a utilidade da qualidade for maior, haverá valor positivo. Se a utilidade do sacrifício for maior, haverá valor negativo. Quanto mais positivo o valor, maior será a intenção de compra do consumidor. Originada da teoria econômica de racionalidade, o comportamento de compra de melhor valor assume que os consumidores escolhem os produtos partindo de um conjunto de alternativas racionais para maximizar a utilidade e, com base na estimativa dos valores de um atributo, consumidores deveriam preferir os preços mais altos, que indicam melhores atributos, ou seja, deveriam representar produtos de melhor qualidade.

No entanto, não se pode inferir sobre a importância relativa do preço na qualidade, uma vez que outras características, como marca, imagem da empresa, propaganda, canais de distribuição também compõem a qualidade. De acordo com Sweeney e Soutar (2001), os componentes qualidade e preço têm efeitos diferentes e diferenciais sobre o valor percebido

pelo consumidor, enquanto Zeithaml (1988) argumenta que alguns consumidores percebem o valor quando há um preço baixo, enquanto outros percebem o valor quando há um equilíbrio entre qualidade e preço. Assim, para diferentes consumidores, os componentes do valor percebido podem ser ponderados de maneira diferente.

Para Moon et al. (2006), os consumidores têm respostas diferentes em relação aos preços, de acordo com a maneira como processam as informações. Enquanto alguns modelos de escolha de marcas assumem que todos os consumidores respondem aos preços sem passar por nenhum processo de codificação, ou seja, os consumidores consideram o preço observado como a variável de decisão relevante na escolha, outros apontam que os consumidores utilizam referências psicológicas de preços ao fazerem suas escolhas. De uma perspectiva gerencial, o estudo realizado por Moon et al. (2006) aponta que, embora os varejistas não possam controlar diretamente o comportamento do consumidor, podem influenciar a formação dos preços de referência e alterar a expectativa dos consumidores em relação ao preço.

Para Kotler (2000), o preço funciona como o principal determinante nas escolhas pelos compradores, embora avanços na área de tecnologia tenham proporcionado o surgimento de novos tipos de valor para o cliente, o que não significa uma disponibilidade maior por parte do consumidor em aumentar o seu desembolso. Se for identificado que o cliente não está disposto a pagar o preço determinado pela empresa, pode ser que o produto esteja oferecendo menos valor do que o esperado, que os consumidores não estejam compreendendo o valor do produto ou que a relação preço por valor não esteja adequada. No entanto, um quarto fator, que nem sempre é considerado, consiste no fato de que o consumidor sabe que pode obter um preço melhor de acordo com a política de preços da empresa (se isto realmente ocorrer) e pode tirar proveito dessa situação.

De acordo com Vohra e Krishnamurthi (2012, p. 28): “uma política de preços consiste em um conjunto de regras que determinam como os preços praticados por uma determinada empresa irão variar para que se atinja o resultado esperado”, enquanto Schindler (2012, p.11) elucida: “a atividade de captura do valor consiste na definição do preço do produto individualmente e de uma política de preços, que serão as regras e diretrizes que determinarão como os preços serão definidos individualmente”. Independentemente da definição, boas políticas de preços fazem com que os preços variem de acordo com a demanda, de modo que não se alterem as expectativas dos consumidores para compras futuras.

Não se pode associar a ideia da criação de valor ao que os consumidores efetivamente pagam, uma vez que nem sempre o que está sendo adquirido, seja um bem ou serviço, irá atingir a expectativa de quem está consumindo. Assim, o trabalho do profissional de marketing passa a ser o de criar valor de uma maneira efetiva do ponto de vista de custos e convencer o cliente a pagar de acordo com o valor criado. Tal fato nem sempre acontece na prática, seja porque as empresas falham na construção de valor, seja porque acreditam que o cliente sempre deseja mais valor. Pela abordagem de criação de valor, as variações nos preços devem refletir as diferenças de valor no que está sendo oferecido ao cliente e não as oscilações de demanda, a não ser que um competidor tenha um produto que ofereça os mesmo benefícios a um preço menor, o que significa que o consumidor terá à sua disposição uma opção mais barata, mas com a mesma entrega de valor (Vohra & Krishnamurthi, 2012).

Os autores ainda propõem uma figura para ilustrar a lógica da criação de valor com base no que a empresa acredita ser importante, com os atributos definidos por ela, os custos definidos pela produção e adição de margem para se definir o preço e depois comunicar os atributos aos consumidores. A figura 2 (a seguir) também mostra o processo inverso, que consiste em partir dos atributos definidos pelo cliente com base no que ele valoriza para se chegar a quanto ele estaria disposto a pagar como preço e depois verificar se os custos para produzir o produto seriam viáveis do ponto de vista do retorno esperado. Assim, o segredo para assegurar a criação de valor passaria pela estimativa de quanto valor as diferentes combinações de atributos do produto criariam, de acordo com as necessidades do cliente, o que é uma tarefa para o profissional de marketing.

Figura 2: Orientação da criação de valor

Fonte: Vohra e Krishnamurthi (2012, p.25, tradução do autor).

Em relação ao impacto do relacionamento na determinação de preços, argumenta-se que a existência de relacionamentos de longo prazo pode atuar como uma espécie de “contrato implícito” que faz com que a empresa relute em ajustar preços ou o faça de maneira mais gradual. Nota-se também que a prática de buscar estabelecer relações de longo prazo com os clientes depende do nível de concorrência do mercado em questão, sendo mais adotada em mercados com mais concorrência. Quanto maior o nível de competição, mais a decisão em relação aos preços é afetada pelo comportamento dos consumidores, assim, em mercados mais competitivos, maior deve ser a frequência de revisão de preços e maiores são as consequências em se determinar um preço considerado equivocado (Fabianni, Gatulli & Sabbatini, 2004).

De acordo com Schindler (2012, p. 30), para que a abordagem baseada no consumidor tenha sucesso, é preciso estimar com a máxima precisão possível o valor para o consumidor, o que pode ser feito por meio das seguintes etapas:

- Valor de referência: consiste em identificar o produto competidor que é visto pelo cliente como o melhor substituto;
- Fator diferenciador: identificar os elementos que diferenciam o produto de sua empresa do produto do competidor;
- Valor diferenciador: determina quanto monetariamente esses fatores diferenciadores representam para o consumidor;
- Valor para o consumidor: o somatório de todos os valores diferenciadores é o valor para o consumidor, que representa o máximo que um consumidor que tenha todas as informações necessárias estaria disposto a pagar pelo produto.

Uma das maneiras de se identificar os fatores diferenciadores consiste em criar uma estrutura que relacione características do produto (qualidade, funcionalidade, aspecto, reputação, suporte, etc.) com as necessidades do consumidor (objetivo de uso, desempenho, confiabilidade, conveniência, etc.). Feito isso, o próximo passo seria estimar as consequências financeiras desse fator, o que pode ser feito por meio de pesquisas de mercado e representa o máximo valor que alguém estaria disposto a pagar pelo produto. Este valor ainda não seria o preço a ser praticado pela empresa, uma vez que ele significa que a relação entre o preço pago e o benefício obtido se encontra equivalente. Além disso, não se pode assumir que os clientes sejam considerados “plenamente informados” em relação a todos os fatores diferenciadores do

produto, assim, a recomendação é para que o preço final do produto seja estabelecido abaixo desse valor (Schindler, 2012).

Uma vez conceituado o papel do preço na abordagem voltada para o cliente, com base na criação de valor e em valor percebido, levando em consideração a situação de compra e a relação sacrifício *versus* benefício numa troca entre o preço e os benefícios oferecidos pelo produto, foram apresentados modelos de criação de valor orientados para produto e para cliente e uma forma de se tentar mensurar o valor criado para o consumidor com base em atributos do produto. A seguir, serão discutidas estratégias de precificação com base em estruturas de preços.

2.2.1. Estrutura de preços

Um dos aspectos a ser considerado na estratégia de precificação é a questão da estrutura de preços, que consiste em capturar o melhor preço possível para cada segmento de cliente. Vohra e Krishnamurthi (2012) apontam que compreender o quanto o seu produto cria de valor para o cliente e converter isso na forma de preço não é suficiente para se ter uma estratégia de precificação de sucesso, ainda é preciso que o cliente reconheça o valor que ele está obtendo. Esta talvez seja uma das tarefas mais desafiadoras para o profissional de marketing, a de desenvolver uma forma de comunicar adequadamente preço e valor aos clientes, o que irá variar tanto de acordo com o produto em questão, como em relação ao segmento de consumidores a serem atingidos e ao contexto do momento de compra/venda.

O mercado-alvo pode ser definido como o universo de potenciais consumidores que apresentem desejos e necessidades para consumir um determinado produto e possuam meios para tal. Partindo do pressuposto de que a maioria dos mercados não pode ser considerada homogênea, faz-se necessário subdividir este mercado e agrupar as organizações e indivíduos que possuam características semelhantes em segmentos do mercado. Apesar de não ser absolutamente necessário praticar preços diferentes para segmentos de mercado distintos, cada parcela do mercado geralmente apresenta um preço que maximiza o lucro de acordo com o valor do produto ao consumidor, o custo do vendedor em fornecer o produto e a sensibilidade do consumidor ao preço, sendo que será difícil que os três fatores mencionados sejam os mesmos para segmentos distintos. A solução para este problema é a segmentação dos preços,

algo que pode ter algumas consequências negativas, como o conhecimento do consumidor em relação a tal diferenciação e a possibilidade de arbitragem de preços, ou seja, a prática de intermediários de comprar mais barato em um segmento e vender mais caro em outro (Schindler, 2012).

Ainda de acordo com Schindler (2012), a segmentação do mercado pode se dar por meio do estabelecimento de barreiras, nas quais os consumidores só são capazes de obter preços melhores se preencherem certos pré-requisitos. Tal mecanismo pode funcionar em razão de: (i) características dos consumidores; (ii) quantidade a ser adquirida; (iii) funcionalidades do produto; (iv) situação de compra; (v) local da compra, entre outros. Vale ressaltar que nem sempre a segmentação estará ligada às características do mercado, mas também às características dos produtos e à situação da compra, sendo que as características mais usadas para diferenciar o mercado são a idade, em que crianças geralmente têm benefícios, e o status comercial do comprador, sendo diferente realizar a compra por uma pessoa física ou jurídica.

De acordo com Grewal, Hardesty e Iyer (2004), as táticas de segmentação de preços que diferenciam preços em função do momento da compra influenciam positivamente a percepção dos consumidores em relação à confiança e justiça dos preços, o que nem sempre é observado na segmentação por características. Assim, pode-se dizer que o segredo da segmentação por preços está na escolha das barreiras, uma vez que o envolvimento das características do consumidor na segmentação pode afetar a percepção dos clientes em relação à justiça dos preços. As empresas são capazes de utilizar diversas barreiras para criar segmentos de acordo com os preços, cujo uso estratégico dessa ferramenta pode ser de fundamental importância para a maximização dos lucros, pois é possível fazer com que os consumidores paguem preços distintos para o mesmo produto, de acordo com a sua necessidade, sua disponibilidade e com o que cada um valoriza no produto.

Outra maneira de segmentar por preços ocorre de acordo com a situação da compra, aproveitando o momento de picos ou de vales de demanda nos quais os consumidores tendem a ser menos ou mais sensíveis a preço. Esta pode ser uma barreira muito efetiva do ponto de vista de retorno, tanto em bens quanto em serviços. Tanto incrementos de preços quanto descontos podem ser aplicados para que o preço e a quantidade que maximizam o lucro sejam atingidos de acordo com a irregularidade da demanda.

Vale mencionar a possibilidade de existência de uma barreira geográfica de segmentação de preços em função da disponibilização dos produtos em países ou regiões diferentes, sendo que o valor para o consumidor, os custos e a sensibilidade aos preços em pontos de vendas distintos serão determinantes para as diferenças nos preços. Outro aspecto que pode gerar critérios para a segmentação do mercado é a quantidade de produtos a serem comprados. Assim, em função das economias de escala em se fazer uma venda com um volume elevado, faz sentido que se apliquem descontos por quantidade. É justamente desse conceito de desconto por quantidade que surgiram os programas de fidelização do cliente, nos quais os consumidores frequentes obtêm vantagens por se manterem fieis à empresa.

Outras características que podem ser usadas como barreira são as próprias funcionalidades do produto, como a existência de um produto básico e um produto *premium*, com mais funcionalidades. Por último, mais uma possibilidade de segmentação por preço consiste no agrupamento de produtos em um pacote, que difere da segmentação por quantidade e por funcionalidade no sentido de que neste caso todos os consumidores podem optar pela compra agrupada, ou seja, só existe uma parte do mercado que foi “dividido” (Schindler, 2012). A questão do agrupamento será abordada de maneira mais profunda futuramente na discussão sobre fatores que influenciam a precificação final.

Uma vez conceituada a estrutura de preços com base na segmentação, passa-se para a questão do poder de precificação, que está relacionada com a capacidade de uma empresa segmentar por preços.

2.2.2. Poder de precificação

Um dos principais aspectos quando se avalia a prosperidade de uma empresa é a sua capacidade de precificação. Liozu (2015, p. 15) aponta que: “o aspecto mais importante na avaliação de um negócio é o poder de precificação. Se você pode aumentar os preços sem o risco de perder mercado, você tem um bom negócio”, e um dos motivos pelos quais há pouco interesse no desenvolvimento de estratégia de precificação nas empresas é justamente a falta do poder de precificação. Um estudo citado pelo autor mostra que 65% das empresas têm baixo poder de precificação, considerando poder de precificação como a capacidade de uma empresa

em obter o valor monetário correspondente ao valor que ela proporciona por meio de seus produtos. Apesar de se considerarem com pouca autonomia no que se refere à determinação de preços, muitas empresas subestimam seu poder de precificação e evidências mostram que a grande maioria pode aprimorar seu desempenho ao se desenvolver nesse aspecto.

Um estudo realizado por Aguiar e Figueiredo (2011), em São Paulo, mostrou que varejistas tendem a retardar a transmissão de decréscimos de preços, transmitindo mais rapidamente os acréscimos. Os resultados sugerem também que o aumento da concorrência têm dificultado o exercício de poder de mercado via preços, levando em consideração que boa parte do uso de poder de mercado pode ocorrer via transferência de custos dos varejistas a seus fornecedores e não por precificação dos produtos. Já outro estudo, realizado por Botelho e Urdan (2005), aponta que o comportamento do consumidor no que se refere à lealdade a uma marca pode ser sensível às promoções de preços de acordo com a marca, sendo que a implicação gerencial disto é que gerentes de redes varejistas podem tomar decisões específicas de promoção de preços para cada marca.

De acordo com Santos e Botelho (2011), preço de referência é o preço que o comprador considera razoável ou justo para o produto, de modo que reconhecer o valor de uma oferta é um privilégio apenas dos consumidores que possuem as informações completas sobre as alternativas existentes. Geralmente, os preços de referência são divulgados para sugerir que os compradores obterão ganhos em uma redução permanente ou temporária dos preços. Assim, o uso do conceito de preço de referência na formulação da estratégia de preço é útil para entender como a referência para o comprador é determinada e quais fatores influenciam essa determinação. Quando o preço de compra é percebido ser menor que o preço de referência, os consumidores concebem um pagamento psicológico que pode ser chamado de valor de transação. Com isso, a inclusão do preço de referência pode influenciar o comportamento do consumidor em relação aos ganhos e às perdas envolvidos no contexto da compra.

Liozu (2015) desenvolveu uma figura que indica os melhores caminhos para se definir a precificação de acordo com os eixos de “orientação de preços” e “realização de preços”, partindo do pressuposto de que o poder de precificação depende da posição da empresa no mercado em questão. Enquanto a competição, os custos e a sensibilidade ao preço afetam os parâmetros que as empresas utilizam para determiná-los, a habilidade dos gestores é o que eleva o nível de precificação e desenvolve os sentidos de determinação de preços (orientação de

preços) e cobrança efetiva de preços (realização de preços). A realização de preços (ou cobrança de preços) pode ser definida como o processo de assegurar que o preço que a empresa obtém é o mais fiel possível ao preço que havia sido determinado, levando em consideração a possibilidade de descontos e o nível de autonomia que os vendedores possuem para concretizar uma venda. Assim, pode-se entender a realização de preços como a capacidade de traduzir objetivos em resultados.

Figura 3: Orientação de preços vs. Realização de preços

Fonte: Liozu (2015, p. 19, tradução do autor).

Liozu (2015) esclarece as cinco zonas da matriz:

- Zona de poder de precificação (alta capacidade de orientação para preço e de realização de preço): empresas com uma cultura dedicada à precificação difundida em diversas áreas, ferramentas sofisticadas para identificar a capacidade de pagamento do consumidor e a elasticidade de preço e com processos robustos de determinação de preço final, além da alta gerência diretamente envolvida ou responsável não apenas pela precificação, mas pela disseminação da estratégia de precificação dentro da empresa.
- Zona da bandeira branca (baixa capacidade de orientação para preço e de realização de preço): empresas que se dedicam muito pouco à precificação e acabam por comprometer sua rentabilidade, uma vez que os preços não refletem o valor do produto e muito

menos a disposição do consumidor em pagar por ele, se tornando dependentes da capacidade e do instinto do vendedor. Essas empresas costumam ter políticas de descontos confusas e possuem poucas ferramentas e informações para determinar seus preços, o que aponta que elas abdicaram do seu poder de precificação.

- Zona do valor de resgate (alta capacidade de orientação para preço e baixa de realização de preço): geralmente o valor para o cliente está bem refletido no preço, no entanto, a política de descontos representa uma ameaça, uma vez que a agressividade dos vendedores somada com certa dose de autonomia faz com que a empresa deixe de lucrar o quanto poderia.
- Zona da captura de preço (baixa capacidade de orientação para preço e alta de realização de preço): empresas nessa zona possuem sistemas e processos robustos para fazer valer seus preços, mas falham nos seus métodos de precificação, fazendo com que seus preços não reflitam o real valor que seus produtos entregam aos clientes.
- Zona de boas intenções (capacidade de orientação para preço e de realização de preço médias): utilizam alguma abordagem de precificação, mas pouco sofisticada e possuem alguns sistemas e processos de precificação, mas com algumas barreiras, como uma forte orientação para produto.

A matriz proposta facilita a compreensão das empresas em relação à sua situação no mercado no que se refere à orientação de preços e realização de preços, possibilitando a atuação no sentido de alinhar a estratégia de preços com os objetivos empresariais.

Uma boa representação de como o processo de criação de valor impacta a determinação dos preços foi proposta por Vohra e Krishnamurthi (2012), na qual os autores apontam que o processo de determinação de preços é fundamentado por uma série de etapas que consistem na criação do valor propriamente dito (valor econômico, funcional), passa pela estrutura de preços (métricas e critérios internos de segmentação, por exemplo) até a comunicação de valor ao cliente e culmina com a política de preços a ser implantada para que se chegue à determinação do preço final, conforme a figura abaixo:

Figura 4: Pirâmide de determinação de preços

Fonte: Vohra e Krishnamurthi (2012, p.22, tradução do autor).

Tanto a matriz proposta por Liozu (2015), quanto a representação proposta por Vohra e Krishnamurthi (2012) são tentativas de facilitar a determinação de preços com base no poder de precificação e na criação de valor. Após uma visão sobre a abordagem de precificação voltada para o cliente e com base em valor, passa-se para as abordagens voltadas para o mercado e para os custos.

2.3. Abordagem voltada para o mercado

Segundo definição de Kotler (2000), quando uma organização ou empresa fixa seus preços baseando-se no que seus concorrentes estão cobrando, sua política pode ser descrita como orientada para o mercado concorrencial. Em relação à determinação do preço sob o enfoque de mercado, Mankiw (2001) afirma que o preço dos bens é determinado pela combinação das curvas de oferta e demanda, sendo que as determinações de mudanças de preços ocorrem de acordo com o conceito de elasticidade-preço da demanda. Esta abordagem trata da precificação voltada para as condições de oferta e demanda no sentido de que o preço deve servir como ferramenta para se atingir objetivos de vendas ou de participação de mercado.

Vohra e Krishnamurthi (2012) apontam que quando os gestores da empresa acreditam que ao obter maior participação no mercado obterão melhores retornos, a abordagem de mercado é a estratégia mais indicada, apesar de que não existem muitas justificativas para se diminuir o preço quando o valor entregue pelo seu produto não é inferior ao oferecido pela concorrência. Se mesmo nessa situação o preço for reduzido, isso resultará em um sacrifício da margem de longo prazo em troca de participação de mercado no curto prazo, o que só deve ser praticado em situações nas quais se acredita que a concorrência não será capaz de igualar os preços e isso represente uma oportunidade para expulsá-la do mercado.

Apesar da diferenciação de produtos, promoção e distribuição não produzirem o mesmo efeito nas vendas tão rapidamente quanto os preços, os aprimoramentos nos outros Ps do composto de marketing tendem a ser mais sustentáveis no longo prazo por serem mais eficientes do ponto de vista de custos. Assim, o objetivo da estratégia de preços deveria ser a combinação de cobrança de margem e de participação de mercado que maximizem a rentabilidade no longo prazo, o que requer o entendimento de como o mercado se comporta em relação aos preços.

Avaliar uma alteração nos preços não requer apenas o cálculo do ponto de equilíbrio onde as curvas de oferta e demanda se encontram, mas o entendimento de como uma alteração de preços irá impactar o comportamento do consumidor e o volume de vendas.

A compreensão acerca da reação do mercado a uma alteração nos preços está contemplada no conceito de sensibilidade ao preço. Existem diferentes maneiras de se tentar determinar qual será a reação do mercado às mudanças nos preços, e uma delas envolve a análise histórica de dados sobre vendas, que gera um coeficiente de regressão da variável preço que geralmente irá indicar a mudança no volume de vendas para cada variação de uma unidade monetária no preço (preço marginal). Tal método tem a vantagem de não requerer novos contatos com os consumidores, mas é preciso estar munido das informações necessárias para realizar a análise. Outro método consiste em realizar experimentos nos quais se tem um grupo de controle e um grupo de teste para comparar as diferentes reações. Como resultado, também se pode chegar ao valor da elasticidade ao preço. Apesar dos altos custos que este método pode gerar, este método tem a vantagem de fornecer informações do mundo dos consumidores (Schindler, 2012).

Figura 5: Curvas de oferta e demanda

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Pindyck e Rubinfeld (2002).

Segundo Pindyck e Rubinfeld (2002), a curva de demanda mostra a quantidade demandada pelos consumidores a um determinado nível de preço. Assim, a elasticidade de preço da demanda mede quanto a quantidade demandada pode ser afetada por alterações de preço. Essa medida da elasticidade independe da maneira como as unidades são vendidas ou as alterações nos preços são medidas, uma vez que considera o percentual de alteração. Na relação entre volume de vendas e os preços, o numerador representa o percentual de alteração no volume de vendas em função da alteração nos preços, enquanto o denominador representa a própria alteração no preço em termos percentuais.

Vale notar que a elasticidade de preço geralmente será um número negativo, o que ocorre porque quando há um aumento de preços, o volume de vendas tende a diminuir e quando há uma redução de preços, o volume de vendas tende a aumentar. No entanto, é preciso saber interpretar que um número negativo maior indica que a sensibilidade é mais elástica e que uma pequena alteração nos preços tende a gerar uma alteração maior no volume. Outra ressalva importante refere-se ao fato de que a curva de demanda, por definição, é inclinada, o que aponta para o fato de que a reação do mercado a uma alteração nos preços não ocorre de maneira uniforme e linear. Isto ressalta que uma alteração nos níveis de preços mais baixos tem impacto diferente de uma alteração nos níveis de preço mais altos.

Fator	Sensibilidade
Exclusividade do produto	↑
Consciência de produtos substitutos	↑
Dificuldade na comparação com substitutos	↑
Alta relação entre dispêndio e renda do consumidor	↑
Compartilhamento de custos com terceiros	↑
Possibilidade de estoque do produto	↓

Quadro 1: Fatores de sensibilidade

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nagle e Holden (2003) apresentam uma lista de fatores capazes de influenciar a sensibilidade ao preço, representada pela elasticidade: (1) possibilidade de o produto apresentar valor único (produto exclusivo); (2) falta de consciência da existência de substitutos por parte dos clientes; (3) dificuldade na comparação com substitutos; (4) relação entre o dispêndio total e a renda do consumidor; (5) relação entre o benefício final e o dispêndio; (6) possibilidade de compartilhamento do custo com terceiros; (7) volume de investimento necessário; (8) relação preço-qualidade; e (9) possibilidade de estoque dos produtos.

Erdem, Swait e Louviere (2002) apontam que um dos principais aspectos que influenciam a sensibilidade ao preço é a credibilidade da marca, enquanto para Schindler (2012), os principais aspectos que afetam a sensibilidade são:

- Magnitude do volume monetário: quanto maior a magnitude, maior será o impacto em função da maior sensibilidade do cliente a disponibilizar um valor maior em relação à sua renda;
- O valor monetário que o cliente efetivamente paga: neste caso, pode haver um impacto como a isenção de impostos, o que irá afetar o desembolso final do cliente. Nessa situação, a influência dos impostos na precificação e no comportamento do consumidor será determinante;
- Custo de produto substituto: o custo do produto substituto não envolve apenas o preço, mas sim todos os custos incorridos na mudança;

Além de todos os aspectos citados que influenciam a sensibilidade e os preços, existem outros fatores que devem ser levados em consideração. De acordo com Vohra e Krishnamurthi

(2012), as forças econômicas que determinam a rentabilidade se alteram na mesma medida em que mudam a tecnologia, a regulação, o mercado, o consumidor e os custos. Nota-se que são tantos os fatores que alteram o resultado de uma empresa, que a cada mudança é necessário alterar a forma como se determinam os preços. Infelizmente, a velocidade com que as condições do mercado se alteram é muito maior do que a capacidade dos gestores de se prepararem para tais mudanças, o que faz com que suas decisões ocorram de uma forma muito mais reativa do que preventiva. A revolução no campo das informações foi tamanha nas últimas décadas que tornou os preços muito mais transparentes e tornou o consumidor muito mais sensível às alterações nos preços.

Existem diversas técnicas que permitem estimar as curvas de demanda de uma empresa: por meio de análises estatísticas de preços, quantidades vendidas e outros fatores históricos, métodos de correlação entre variáveis (preços sobre produtos e/ou regiões), ou ainda com perguntas a clientes e testes de mercado. Em relação à serviços, Zeithaml e Bitner (2003) apontam que o aspecto intangível dos serviços torna difícil o gerenciamento de flutuação da demanda, bem como a comunicação de seus atributos ao público-alvo.

Outro aspecto a ser considerado é a tentativa de relacionar a rigidez dos preços com a variação do custo marginal ao avaliar se os custos marginais crescentes, constantes ou decrescentes tendem a serem mais ou menos flexíveis em relação aos seus preços. Um estudo realizado por Fabianni, Gatulli e Sabbatini (2004) verificou que, no varejo, o preço tende a ser o mesmo para todos os clientes, enquanto, em serviços, o preço tende a variar de acordo com a quantidade ou é determinado caso a caso. Mais especificamente, preços de serviços tendem a ser determinados em certo tipo de negociação que envolve outros aspectos como assistência pós-venda, serviços suplementares, etc. Outro resultado do estudo aponta que os preços respondem assimetricamente aos choques nos preços, sendo que dependendo da direção do choque (positivo ou negativo) e da origem do choque (oferta ou demanda), tal assimetria é afetada por vários fatores, como a estrutura concorrencial do mercado, as relações com os clientes e a forma da curva de custo marginal da empresa. Choques de custos apresentam impacto maior quando os preços têm de ser aumentados do que quando eles têm de ser reduzidos, enquanto uma diminuição na demanda tende a induzir a uma mudança de preço mais do que quando a demanda aumenta.

Outro fator que irá impactar a demanda e a sensibilidade é a inter-relação de um ou mais produtos de uma empresa, sendo que isso pode ocorrer em função da imagem (um preço considerado barato pode fazer com que a percepção do cliente seja a de que outro produto também é barato) ou da própria interatividade entre eles (a venda de um produto faz com que o consumidor compre o outro). Schindler (2012) define que quando o aumento na venda de um determinado produto faz com que a venda de outro produto diminua, pode-se dizer que esses produtos são considerados substitutos, ou seja, suas vendas são negativamente correlacionadas. Paralelamente, quando o aumento na venda de um produto faz com que a venda de outro produto também aumente, pode-se dizer que os produtos são complementares, ou suas vendas são positivamente correlacionadas, o que pode gerar uma tendência para o agrupamento de tais produtos.

Vale ressaltar que as decisões de preços não devem se pautar apenas em resultados de curto prazo, mas também em consequências na comunidade do ponto de vista social. Algumas diretrizes de precificação se encontram na forma de leis, regulações e padrões éticos, além de princípios de responsabilidade social. Os problemas sociais no que se refere à precificação incluem a fixação de preços horizontal (entre competidores) e vertical (entre fornecedores), níveis de preço inadequados (sejam muito altos ou muito baixos), diferenciais de preços inapropriados (para clientes distintos) e comunicações de preços enganosos (Schindler, 2012). Assim, é preciso tomar cuidado com tais práticas, uma vez que elas podem gerar consequências devastadoras para a imagem da empresa e do produto, em especial quando o formato dos preços visa a ludibriar o consumidor de alguma maneira, seja criando a falsa impressão de descontos ou obscurecendo taxas e cobranças extras.

Esta seção conceituou a abordagem de precificação voltada para o mercado, na qual o preço deve ser determinado com base na oferta e na demanda e deve levar em consideração aspectos como a sensibilidade aos preços. Após uma explanação das abordagens orientadas para o mercado, com foco em clientes e na criação de valor ou nas condições de mercado no que diz respeito à oferta e demanda, passa-se para a abordagem pautada em aspectos internos e voltada para os custos.

2.4. Abordagem de custos e *mark-up*

As limitações práticas inerentes às teorias de precificação fomentaram o desenvolvimento de técnicas que simplificam a determinação dos preços, dentre as quais está a determinação de preços baseada em custos, que usa um valor de custo por unidade produzida sobre o qual se adiciona uma margem para os custos eventualmente não considerados, além de prover o lucro. No Brasil, Rocha e Christensen (1999, p. 111) mencionam que a determinação de preços pelo custo total é provavelmente o método mais utilizado pelas empresas na fixação do preço básico de seu produto, em detrimento de abordagem mais abrangente, incluindo questões que se referem ao comportamento do consumidor e suas percepções.

Bruni e Famá (2002) definem que para se chegar ao preço a ser praticado, deve-se empregar o *mark-up*, índice que, aplicado sobre os custos de determinado bem ou serviço, resulta no preço de venda. A técnica de *mark-up* contempla os custos fixos, os custos variáveis, as despesas operacionais de comercialização do produto e uma margem de lucro. Os autores explicam ainda que a formação dos preços com base nos custos deve levar em consideração outros fatores como: custo total, custo de transformação, custo marginal e taxa de retorno sobre o capital investido.

Já para Bernardi (1996), o índice *mark-up* é um fator percentual que pode ser adicionado aos custos e despesas, o que não significa que deva ser aplicado de maneira proporcional a todos os bens e serviços. Para aplicação desse fator, a empresa deve ser capaz de calcular o custo unitário de seus produtos, o que não é uma tarefa fácil, em especial no que se refere à precificação de serviços (Zeithaml & Bitner, 2003). Isto ocorre em função do aspecto intangível dos serviços, o que faz com que seu principal custo seja o trabalho. Tanto para bens de consumo quanto para serviços, é possível estimar custos com base em custos fixos ou variáveis. A análise do ponto de equilíbrio e o custeio por atividades, quando os produtos possuem infraestrutura compartilhada, podem contribuir neste processo e auxiliar na determinação de preços. Vale ressaltar que, independentemente do método de custeio utilizado, o preço deve ser suficiente para cobrir os custos e proporcionar o lucro a ser obtido com base no volume estimado de vendas.

Dentre os diversos métodos de custeio existentes, vale destacar o método de Custeio ABC (*Activity-Based Costing*). Para Martins e Rocha (2015), o custeio baseado em atividades representa uma técnica contábil que tem por finalidade identificar o agente responsável pela origem do custo para posteriormente atribuir-lhe algum valor; assim, busca-se amenizar

distorções ocasionadas pela adoção do rateio de custos indiretos. Por meio da atribuição de custos às atividades, a empresa se utiliza de direcionadores para determinar os custos de cada atividade, sendo que cada direcionador de custo aponta como os recursos são consumidos pelas atividades (Martins, 2010). Assim, o custeio ABC fornece uma estimativa mais realista de como os custos variam em relação ao volume de vendas.

Já o Custeio Pleno considera os custos de produção e também os gastos fixos de administração e de vendas e também é denominado Custeio por Absorção Integral, justamente porque contempla gastos de administração geral e gastos fixos de vendas. Assim, sob a ótica do custeio pleno, o custo de um produto deve contemplar todos os sacrifícios financeiros em que a empresa incorre não só para produzir, mas também para administrar, vender e para financiar suas atividades. Diferentemente do Custeio Pleno, que considera mão-de-obra e depreciação como um todo, o método ABC segrega por atividades e depois aloca estes custos de acordo com os direcionadores e como eles se relacionam com o volume de vendas. Assim, o método ABC permite aos gestores identificar as características que fazem com que alguns clientes sejam mais custosos ou menos do que outros. Dentre as características mais comuns, os clientes mais custosos requerem: produtos customizados, pequenas quantidades, entrega diferenciada, processamento manual, suporte pré-venda e pós-venda e prazo de pagamento alongado (Martins e Rocha, 2015).

De acordo com Vohra e Krishnamurthi (2012), o erro mais comum na abordagem de *mark-up* geralmente não está em se considerarem custos indevidos, mas em buscar definir a quantidade a ser vendida antes de saber qual será o preço a ser praticado e, posteriormente, tentar impor os preços baseados nos custos. Não se consegue precificar sem compreender custos, o que não significa saber apenas os números absolutos, mas entender o que eles representam, pois mesmo as técnicas mais simples de precificação utilizam abordagem de custo mais margem.

Gestores que compreendem seus custos sabem que eles se alteram com relação ao nível de vendas e que nem todos os custos são importantes para decisões de precificação. Assim, a primeira etapa para determinação de preços deveria ser a identificação de custos relevantes, que são aqueles que afetam o lucro de acordo com a precificação. No intuito de identificar os custos relevantes, é preciso entender os custos incrementais, que são aqueles que irão determinar se uma empresa pretende vender menos unidades a um preço maior ou mais unidades a um preço

menor. Apenas custos que aumentam ou diminuem (no total) quando os preços mudam, afetam a rentabilidade de diferentes estratégias de preços. Esses custos são chamados de incrementais justamente porque eles representam um impacto nos custos (seja positivo ou negativo), que resultam da decisão sobre o preço.

Vohra e Krishnamurthi (2012) ainda apontam que a rentabilidade das decisões de preço depende profundamente da estrutura de custo, da margem de contribuição e de quão sensível é o mercado em relação às alterações no preço. Assim, verifica-se a importância em se identificarem os custos que afetam a rentabilidade de uma decisão de preço, em especial no que se refere a custos incrementais. Uma vez verificado este custo, pode-se calcular a margem de contribuição correta, que permite aos gestores determinar a quantidade a ser vendida de acordo com um preço que seja rentável. Compreender como a quantidade vendida impacta a rentabilidade de um produto é o primeiro passo para uma decisão de preço. Uma regra básica para se analisar a rentabilidade é a de que o preço deve ser suficiente para cobrir os custos incrementais, sendo que um erro comum cometido pelos gestores é acreditar que quando eles negociam preços individualmente, os preços são independentes.

A questão, neste caso, não é olhar friamente os números divulgados nos relatórios financeiros, uma vez que o que está em pauta é a determinação de preços. Assim, deixa de ter importância o custo total em um determinado período e passa a valer o custo das unidades que serão impactadas pela decisão de preços. O custo relevante em uma decisão de diminuir os preços é o custo das unidades adicionais que a empresa pretende vender com a redução de preços e o custo relevante em uma decisão de aumentar os preços é o custo de unidades que a empresa deixará de produzir porque as vendas diminuirão com o aumento de preços.

De acordo com Nagle, Hogan e Zale (2011, p. 15), muitos gestores acreditam que o caminho para geração de lucros passa por maximizar a receita e minimizar o custo dos produtos vendidos, se este for o objetivo da empresa. No entanto, em alguns casos, vale a pena sacrificar a receita bruta para se obter uma margem maior, por meio da diminuição de despesas de vendas, de depreciação e diluição dos juros. Assim, pode-se dizer que a abordagem mais adequada não é a de tentar maximizar o resultado em cada etapa e sim maximizar o resultado final, por meio de uma visão holística e decidindo sobre a escolha entre preços altos e custos altos e sacrificando o lucro bruto para cortar despesas numa proporção ainda maior. Isso pode ser verificado na abordagem abaixo, que difere dos demonstrativos de resultados tradicionais:

De:

Receita de vendas

(-) Custo dos produtos vendidos

= Lucro Bruto

(-) despesa de vendas

(-) depreciação

(-) *overhead*

= Lucro Operacional

(-) despesa de juros

= Lucro Antes do Imposto de Renda

(-) Impostos

= Lucro Líquido**Para:**

Receita de vendas

(-) Custos incrementais e evitáveis (variáveis)

= Contribuição Total

(-) Custos incrementais e evitáveis (fixos)

= Contribuição Líquida

(-) Outros custos fixos

= Lucro Antes do Imposto de Renda

(-) impostos

= Lucro Líquido**Quadro 2: Demonstrativos financeiros**

Fonte: Adaptado de Vohra e Krishnamurthi (2012).

Para Schindler (2012, p. 89), a análise do ponto de equilíbrio também pode ser útil no momento de se determinar os preços, uma vez que representa o número de unidades que precisam ser vendidas para cobrir os custos fixos incrementais para se produzir o produto de acordo com a fórmula:

➔ $PE \text{ (ponto de equilíbrio)} = CFI \text{ (custos fixos incrementais)} / MC \text{ (margem de contribuição)}$.

Essa fórmula tem muita utilidade ao analisar a possibilidade de um preço compensar uma alteração nos custos fixos para introdução de um novo produto com um novo preço, mas

não se aplica no caso de avaliar uma alteração de preços existentes. O equívoco, neste caso, consiste em considerar que tal alteração afetará apenas as unidades adicionais a serem vendidas quando, na verdade, afeta a lucratividade de todas as unidades vendidas. A análise do ponto de equilíbrio auxilia na tarefa de avaliação de uma alteração de preços ao fornecer o nível crítico de vendas a ser obtido e contribui para uma reavaliação mais constante dos níveis de preço.

Alguns autores acreditam que a abordagem de *mark-up* é uma das mais praticadas no mercado, a qual pode ser considerada conservadora do ponto de vista financeiro, uma vez que provê uma margem de retorno acima dos custos. Na teoria, parece uma estratégia vencedora e simples, mas na prática, segundo Vohra e Krishnamurthi (2012, p. 18), reflete a mediocridade do desempenho financeiro. Isso decorre da dificuldade em se encontrar o real custo unitário de cada produto, que varia de acordo com o volume. Como o custo unitário deve ser alocado de acordo com a quantidade que está sendo produzida, essa é uma variável que está em constante mudança.

Na tentativa de solucionar tal problema, assume-se que seja possível determinar custos sem ser em função do volume, o que não é uma tarefa fácil. Outra consequência dessa abordagem é que um aumento de preços para cobrir custos fixos pode acabar gerando uma diminuição nas vendas e, conseqüentemente, aumentar ainda mais o custo unitário, sugerindo um novo aumento de preços num ciclo sem fim. Por outro lado, se as vendas forem maiores do que o esperado, os custos fixos serão mais diluídos, reduzindo o custo unitário e indicando para uma redução de preços, o que não seria favorável do ponto de vista financeiro.

Esta reflexão aponta para o fato de que a abordagem de *mark-up* pura e simples indica preços mais altos do que o necessário em mercados com menos demanda e preços mais baixos do que o necessário em mercados com mais demanda, estratégias equivocadas do ponto de vista de retorno financeiro. O equívoco em relação a este raciocínio está na ordem em que os aspectos são considerados. Assim, é preciso considerar que o preço é o que afeta o volume, o volume é o que afeta os custos e a precificação é a gerência correta dos custos fixos. Não se trata de os preços serem suficientes para cobrirem os custos, e sim de uma alteração de preços ser suficiente para compensar a mudança no custo variável decorrente dessa alteração. A alteração na receita deve ser maior que a mudança no custo variável para que o resultado dessa conta seja positivo e represente uma diluição maior dos custos fixos (Vohra e Krishnamurthi, 2012).

Quando se calculam custos unitários, é preciso distinguir custos fixos e custos variáveis. Calcular custos unitários variáveis é simples, uma vez que o custo variável total se altera à medida que mais unidades são produzidas. Já no que se refere a custos fixos, a dificuldade está em se determinar quanto do custo fixo deve ser alocado para cada produto, uma vez que produtos distintos irão “consumir” diferentes valores em relação à infraestrutura que está sendo utilizada. Assim, recomenda-se que não se contemplem custos fixos ao se determinarem custos unitários. Algumas empresas que utilizam a técnica de *mark-up* aplicam o índice apenas aos seus custos variáveis, uma vez que consideram que se o preço for maior que os custos variáveis, qualquer volume de unidades adicionais vendidas estará contribuindo para a diluição dos custos fixos. Esta prática não garante a lucratividade, mas ilustra que a flexibilidade em se determinar sobre quais custos se deve aplicar o *mark-up* pode contribuir para a determinação de um preço que maximize o lucro (Schindler, 2012).

Para Schindler (2012), os benefícios em se saber o verdadeiro custo unitário para a determinação de preços consistem em: (i) tornar mais fácil o controle de custos; (ii) ser possível determinar o preço mínimo para que o negócio seja rentável; e (iii) possibilitar a obtenção da margem de contribuição por unidade, o que é vital para a determinação de preços rentáveis. A margem de contribuição pode ser entendida como a parcela do preço que representa o lucro ou reduz o prejuízo. Uma vez obtida a contribuição unitária, também é possível calcular a margem de contribuição percentual do preço, que apresenta implicações importantes dependendo de sua relevância.

Assim, pode-se dizer que os custos são fundamentais em decisões de preços. Sem o entendimento deles, uma empresa não consegue determinar se seus preços gerarão lucro. Ao considerar apenas os custos históricos ou custos incrementais, a empresa pode estar deixando de aproveitar uma oportunidade de cobrar preços mais altos e de obter maior retorno. Ou seja, quando não se sabe o verdadeiro custo de venda, pode-se estar deixando de obter retornos extremamente relevantes. Em razão disso, pode-se dizer que oportunidades são constantemente perdidas porque gestores não se preocupam em compreender o que compõe seus custos, focando-se apenas em indicadores fáceis de serem obtidos, como o custo médio. Em alguns casos, a melhor estratégia pode ser a de praticar o menor preço, mesmo abaixo do custo médio, se a empresa não incorrer em custos incrementais. Praticar um preço baixo não necessariamente se traduz em obter um lucro baixo, dado que um produto pode apresentar uma contribuição proporcionalmente maior para receita em relação ao incremento nos custos.

Uma vez conceituada a abordagem de custos e da aplicação de *mark-up* para determinação dos preços, que passa pela definição de quais custos devem ser considerados nessa equação e dos impactos que tais definição terão nos resultados de receita e lucro, chega-se à discussão da possibilidade de diluição dos custos, o que pode ser obtida por meio de economias de escala e de escopo.

2.4.1. Economias de Escala e de Escopo

A abordagem de custos leva à reflexão de como reduzir custos, sendo que uma possibilidade consiste em se beneficiar em relação às economias. Com o intuito de melhorarem os retornos, muitas empresas buscam diluir os seus custos, sejam eles custos incorridos ou custo médio, o que pode ser obtido por meio da curva de experiência ou curva de aprendizagem. Quando uma empresa reduz o custo unitário médio em função do aprendizado, significa que ela conquistou experiência com o aumento da produção. Esta situação ocorre quando a empresa aprende a produzir de forma mais eficiente, quando seus funcionários aprendem a reduzir os custos evitando erros e uso inadequado de materiais ou equipamentos e melhorando o tempo de produção. Quando isto ocorre, os custos unitários diminuirão conforme o aumento da quantidade produzida, pois ocorre a diluição dos custos fixos, o que representa uma economia de escala. Por definição, uma empresa apresenta economia de escala quando é capaz de duplicar a sua produção com menos do que o dobro de seus custos, ou seja, quando o custo total de uma empresa em produzir determinado serviço é menor do que o somatório do custo total de duas empresas produzirem este mesmo serviço. Assim, o processo de produção de um bem ou serviço específico apresenta economia de escala quando o custo médio é decrescente (Pindyck & Rubinfeld, 2002; Besanko et al., 2006).

De acordo com Ferguson (1994), existem fatores tecnológicos que impulsionam as economias de escala, na medida em que permitem a sincronização de processos de produção, bem como o emprego de técnicas qualitativamente superiores. A ocupação máxima da capacidade de produção de cada fator permite que as atividades sejam divididas em partes menos complexas, o que acaba por favorecer a agilidade na execução. Ainda segundo o autor, existem fatores tecnológicos que também impulsionam as economias de escala na medida em

que modificações de escala permitem a sincronização de processos de produção, bem como o emprego de técnicas qualitativamente superiores.

Para Pindyck e Rubinfeld (2004), a lei dos rendimentos decrescentes informa que à medida que aumenta o uso de um determinado fator de produção (mantendo-se fixos os demais insumos), chega-se a um ponto em que a produção adicional obtida eventualmente decrescerá. No caso da existência de economias de escala, os direcionadores de custo deixam de ser lineares já que as atividades deixam de ser proporcionais, o que faz com que o consumo médio de recursos por atividade mude conforme o volume de cada atividade. Assim, se a taxa utilizada para estimar o consumo do recurso for a mesma, independentemente do volume, os custos podem ser superestimados ou subestimados e causar distorções.

Jain (2000) explica que para estudar o impacto dos custos na estratégia de apreçamento, os seguintes aspectos devem ser considerados: a proporção entre custos fixos e variáveis, a possibilidade de economia de escala e a estrutura de custos de uma empresa. A existência de economias de escala irá afetar a precificação baseada em custos, independentemente do método de custeio utilizado. Em relação ao método de Custeio Baseado em Atividades (ABC), por exemplo, Panarella (2010) aponta que este método não prevê a possibilidade de economias, o que pode gerar informações distorcidas.

Além da economia de escala, outra economia importante para o processo de formação de preços é a economia de escopo, que é caracterizada quando a produção conjunta de dois produtos por parte de uma única empresa é mais eficiente do que a produção que seria obtida por duas empresas diferentes, cada uma produzindo um único produto. Nesse caso, os produtos compartilham recursos administrativos, utilizam o mesmo tipo de equipamento e mão-de-obra com qualificação semelhante (Besanko et al., 2006). Assim, considera-se que existem economias de escopo em um processo produtivo quando o custo total de uma firma em produzir conjuntamente, pelo menos dois produtos, é menor do que o custo de duas ou mais firmas produzirem separadamente estes mesmos produtos. Panarella (2010) ressalta o fato de que, com economias de escopo, alguns custos podem deixar de ser segregáveis. Em outras palavras, mesmo que seja possível atribuir custos a cada produto separadamente, o custo variável médio de cada produto deixa de ter um valor constante para se tornar variável. Assim, quando o portfólio de produtos muda, mesmo que o volume de determinado produto não mude, os custos totais podem ser superestimados ou subestimados. Assim, o custo variável total de determinado

produto passa a não depender apenas do seu próprio volume, mas também do volume de outros produtos.

Nota-se que as economias de escopo são fundamentais na orientação de estratégias de inovação e diversificação, sendo definida pela redução do custo conjunto de produção de diferentes produtos, normalmente derivada da utilização comum de um mesmo conjunto de recursos. Isso acontece quando as alternativas de expansão do mercado, como a diferenciação e a segmentação de mercado, mostram-se insuficientes para o potencial de crescimento de uma empresa e sua opção recair sobre a diversificação. De acordo com Berger, Hunter e Timme (1993), a mensuração de economias de escopo permite identificar oportunidades para as empresas e escolher a forma ótima entre a produção conjunta de uma amplitude de produtos ou especializar-se na produção de um item específico. Os autores sugerem que as economias de escopo possam ainda ser originadas a partir de “economias de informação”, que estão relacionadas à possibilidade de informações obtidas a partir de determinadas transações com clientes poderem ser reutilizadas, reduzindo os custos em proporcionar novos serviços.

As economias de escopo, assim como as de escala, não afetam apenas o tamanho das empresas e a estrutura dos mercados, mas também são o centro de muitas questões estratégicas de negócios, uma vez que são fundamentais para as estratégias de fusão e aquisição, bem como para a diversificação, já que podem significar a garantia da vantagem competitiva sustentável no longo prazo, além de afetar as estratégias corporativas de formação de preços. A grande diferença entre economia de escopo no passado e hoje é o advento das inovações tecnológicas e a velocidade com que a indústria evolui, o que possibilita a exploração de economias de escopo em setores em que antes era impossível. As economias de escala e de escopo podem advir de qualquer ponto no processo de produção, mas enquanto as economias de escala são normalmente definidas em termos de funções de custo médio em declínio, as economias de escopo são normalmente definidas em termos do custo total relativo de produção de uma variedade de bens e serviços considerados em conjunto em uma empresa *versus* separadamente em duas ou mais empresas.

Além dos aspectos já mencionados nas três abordagens de precificação, Bruni e Famá (2002) ressaltam que, no Brasil, um dos principais aspectos a serem analisados na formação de custos e no processo de fixação de preços consiste na análise dos impostos incidentes nas etapas

de elaboração e venda do produto, o que representa mais uma preocupação para a fixação dos preços segundo a ótica de custos e será analisado posteriormente.

Uma vez conceituada a possibilidade da obtenção de economias de escala e de escopo por meio da diluição de custos, o que poderá afetar a precificação final dos produtos, em especial para empresas que utilizam a abordagem de custos para determinar seus preços, conclui-se a explanação das três abordagens genéricas de precificação (orientada para o cliente, voltada para o mercado e fundamentada em nos custos), faz-se necessária uma comparação entre as abordagens.

2.5. Comparação entre abordagens

Independentemente da abordagem adotada, a determinação de preços deverá levar em conta diversos fatores e o preço final deverá refletir tanto o posicionamento quanto a estratégia empresarial e a obtenção dos resultados almejados. Uma vez revisadas as principais abordagens de precificação, orientadas para o cliente, para o mercado e para os custos, nota-se que alguns aspectos se sobrepõem e outros se complementam, assim, vale a reflexão e comparação de tais abordagens.

A otimização de preço e volume que maximizem o lucro envolve uma escolha entre reduzir o preço para aproveitar uma oportunidade de mercado e reduzir a margem de contribuição, algo que os que preferem a abordagem de *mark-up* relutam em fazer por saberem que o incremento de vendas tem de ser suficientemente grande para que não haja uma redução na receita. Por outro lado, aumentar o preço e correr o risco de perder participação é algo que os defensores da estratégia de precificação com base na concorrência ou com foco no cliente não costumam apreciar, uma vez que a reconquista de participação pode ser bastante onerosa.

Assim, a estratégia de precificação que é orientada para o lucro não deve ser restrita a um ajuste de preços, mas deve levar em consideração que o produto oferece os atributos que o cliente realmente valoriza e pelos quais está disposto a pagar e não aqueles que apenas aumentam o custo de produção em uma medida maior do que agregam de valor. Neste sentido, os benefícios que são os diferenciais da empresa devem estar traduzidos na forma de valor e

preço na percepção do consumidor. Para Vohra e Krishnamurthi (2012, p. 22), é preciso sabedoria para obter o diferencial que o consumidor está disposto a pagar pelo benefício que o produto proporciona, como também requer habilidade variar os preços a fim de aperfeiçoar os custos fixos em função da quantidade sem deixar de levar a concorrência em consideração.

Em relação às diversas abordagens utilizadas para determinação de preços, verifica-se certa predominância da utilização da técnica de *mark-up*, sendo que os varejistas parecem ter menos liberdade para determinar seus preços em função do preço dos produtores. Uma vantagem clara de se precificar com base em custos é a facilidade e a simplicidade, apesar de isso não se aplicar em todos os casos. Enquanto para algumas empresas é muito fácil calcular os custos (ex. revendedores), para outras, esta é uma das tarefas mais árduas (ex. serviços como os de um hospital, por exemplo). Outra vantagem reside no fato de que se pode padronizar a margem por meio da técnica de *mark-up* para um determinado produto ou indústria, o que faz com que os preços estejam alinhados aos praticados no mercado. Para Schindler (2012, p. 27), o que pode ser visto como uma vantagem dessa abordagem, e que nem sempre se confirma na prática, é a crença de que a precificação baseada em custos garante o lucro, o que é verdade em termos de cada item vendido, mas nem sempre ocorre em relação ao lucro efetivo. Isso pode ser verificado pelo simples fato de que uma margem elevada irá garantir um bom lucro por unidade, mas pode fazer com que o preço fique acima do praticado pela concorrência e poucos itens sejam vendidos, comprometendo a receita total.

No tocante à abordagem de precificação baseada no mercado e na concorrência, na qual se busca equiparar os preços com os praticados pelos competidores e se baseia na lei da oferta e da demanda, verifica-se que monitorar os preços no mercado nem sempre é uma tarefa fácil, uma vez que a dispersão de valores encontrada pode ser alta e fará com que a empresa tenha que escolher a quais competidores (o mais caro, o mais barato, o maior, o mais parecido, etc.) gostaria de se equiparar, baseado no público-alvo de seu produto. Além disso, quando se trata de um produto novo, é difícil encontrar uma base de comparação e em muitos mercados a grande dificuldade está em conhecer o preço praticado pela concorrência (Schindler, 2012, p. 29).

Ainda de acordo com o autor, muitas empresas que utilizam a técnica de custos mais *mark-up* ou que baseiam seus preços nos praticados pela concorrência não acreditam que esta seja a maneira mais adequada de determinar seus preços, uma vez que estão constantemente fazendo ajustes em seus preços para obter retornos melhores. Tal processo baseado em tentativa

e erro costuma ser perigoso e chega a colocar tanto a saúde financeira quanto a imagem da empresa em risco.

Além disso, a capacidade de uma empresa em ajustar o *mark-up* é restrita pela suposição de manutenção de preços na perspectiva do consumidor. Quanto maior o poder de mercado dos consumidores, maior é a crença de que os preços se manterão estáveis. Isso pode ser explicado pela elasticidade-preço da demanda, que varia de acordo com a indústria e irá delimitar a capacidade das empresas de repassarem os custos para seus preços. Além disso, a concentração de mercado também irá influenciar essa capacidade de repasse, dependendo da natureza dos contratos na cadeia vertical (Bonnet, Dubois & Villas Boas, 2010).

Schindler (2012) aponta que no processo de determinação de preços, não há dúvidas de que existem três fatores cruciais: (i) custos; (ii) concorrência; e (iii) necessidades do consumidor, cuja diferença está na ordem de consideração de tais fatores. Iniciar o processo de precificação com base no consumidor pode representar alguns benefícios, como praticar um preço acima do determinado pela técnica de *mark-up* com base em valor, o que pode gerar ganhos importantes em termos de lucratividade. Apesar dos benefícios, tal abordagem também apresenta dificuldades, como a necessidade de serem feitas extensas pesquisas de mercado a fim de descobrir necessidades do consumidor e o que ele valoriza nos produtos, algo que está se tornando mais viável em função de avanços em tecnologia.

De acordo com Calogridis (2010, p. 4), o insucesso de uma estratégia de preços pode ser devido a uma ampla gama de fatores, entre eles:

- Falta de processos e procedimentos, o que faz com que os preços sejam subestimados;
- Envolvimento em uma guerra de preços com a concorrência;
- Opção por uma estratégia de aumento de participação de mercado em detrimento dos preços;
- Falta de inovações faz com que os vendedores se pautem em descontos para obterem clientes.

Assim, é preciso precaver-se com o estabelecimento de processos e políticas que forneçam as diretrizes de precificação dentro da empresa, além de se disseminar uma cultura de preços dentro da organização para facilitar o sucesso de uma estratégia de precificação.

Quando uma estratégia de precificação é implantada com sucesso, pode significar um incremento de lucros sustentável e duradouro, sendo que qualquer estratégia de preços deverá contemplar três elementos básicos: dados e análises que suportem as decisões de preços, mudanças de comportamento do consumidor em relação aos preços e mudanças na empresa em relação ao preço.

Nos últimos anos, mudanças profundas ocorreram no que tange ao desenvolvimento de funções de preços, em especial para produtos que apresentam maior sensibilidade. Apesar de muitas empresas não designarem uma pessoa ou uma área responsável pela determinação estratégica de preços, esta atividade geralmente está dividida entre os profissionais de marketing e de finanças. Anteriormente, os profissionais de marketing determinavam os preços e a área de finanças fazia a análise da rentabilidade. Hoje em dia, com o desenvolvimento de novos modelos e estratégias, o alto escalão da gerência passou a estar mais envolvido no processo de determinação de preços na busca pela excelência em preços, correspondente à maximização dos retornos para um determinado produto ou portfólio de produtos (Calogridis, 2010).

A comparação entre as abordagens é importante no sentido de confrontar os aspectos que se sobrepõem e denota que uma mistura entre elas pode ser o caminho para a determinação de preços de uma determinada empresa. Faz-se necessário, então, caracterizar algumas especificidades no tocante à precificação de bens e serviços.

2.6. Especificidades de bens e serviços e a determinação de preços

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), produto pode ser entendido como algo que está sendo oferecido ao mercado, sendo um bem ou um serviço. Neste estudo, a palavra produto é utilizada para descrever um bem ou um serviço, apesar da diversidade de terminologias, que incluem bens físicos, tangíveis e produtos manufaturados. Os bens geralmente são produzidos

e depois vendidos enquanto os serviços são quase sempre vendidos primeiro e depois produzidos, mas seja qual for a definição, a intangibilidade é um aspecto comum em tudo o que caracteriza serviços e representa a diferença entre estes e os bens. De acordo com Toledo (1993), a primeira dificuldade do marketing de serviços reside na variação das preferências do consumidor, uma vez que as alternativas de serviços dificultam a capacidade do indivíduo de traduzir suas vontades e desejos nas características e atributos destes, o que agrava o seu aspecto intangível.

Tanto a comercialização de um bem pode estar atrelada a alguma prestação de serviço, como no caso de uma entrega de uma compra realizada pela internet, quanto a prestação de um serviço pode estar atrelada a um bem físico, como no caso da comida servida em um restaurante. Ao comprar produtos manufaturados, os consumidores adquirem a posse de determinado objeto, enquanto ao comprar serviços, os consumidores obtêm desempenho e não posse, o que caracteriza a inseparabilidade dos serviços. É preciso notar que bens e serviços podem ser adquiridos de forma conjunta, mesmo quando da compra de bens tangíveis. Em serviços, o produto consiste no processo de prestação de serviço em si, na qual o papel do vendedor é preponderante, não apenas pela necessidade de envolver o consumidor no processo de produção do serviço, mas também no sentido de obter as informações sobre preços e sensibilidade. Ressalta-se que numa situação de grande concorrência, a oferta de serviços suplementares é fundamental para a diferenciação e o posicionamento do produto principal e que esta combinação de produto principal e serviços suplementares é definida como produto ampliado (McCarthy & Perreault, 2002; Lovelock & Wirtz, 2006; Toledo, 1993; Zeithaml & Bitner, 2003).

Um aspecto desafiador na determinação dos preços em serviços é justamente a dificuldade em comparar preços com os concorrentes, já que os serviços nem sempre são iguais e os custos podem variar muito de acordo com localização, disponibilidade e capacitação, entre outros, o que se caracteriza como a heterogeneidade em serviços. Além disso, dependendo do setor de atividade, o preço pode receber diversos nomes e deve variar de acordo com a demanda e a concorrência do mercado (Lovelock & Wirtz, 2006).

No que diz respeito à abordagem de custos, Vohra e Krishnamurthi (2012) apontam que o impacto financeiro de utilizar a abordagem de custo médio é maior em empresas de serviços, que não podem estocar seus produtos e precisam ter capacidade adicional para enfrentar picos

de demanda. Um exemplo típico é o de companhia aéreas, que enfrentam picos de demanda nos finais de semana e capacidade ociosa durante a semana. O segredo, neste caso, é gerenciar a capacidade de maneira rentável e alocar corretamente os custos. Muitas empresas costumam tirar a média dos custos de capacidade por unidades vendidas, o que subestima a rentabilidade, já que a necessidade de capacidade adicional se dá pelos picos de demanda e seus custos deveriam ser alocados apenas para as vendas feitas nesse período. Se uma empresa precifica diferentemente para períodos de alta e baixa demanda, o preço médio deveria diminuir, mas o retorno sobre o capital investido aumentaria. Para empresas com ocorrência de picos de demanda, geralmente é mais importante um alto retorno por unidade do que uma alta margem de contribuição por venda.

Na indústria de bens, os custos evitáveis de um produto devem ser o custo de repor este produto no estoque no futuro e não o custo de ter produzido o produto que está sendo vendido atualmente. Já em serviços, devido à questão da perecibilidade, o custo deveria ser o de prestar esse serviço no exato momento em que ele está sendo prestado. Em determinados casos, a redução de preços, que seria impensada, pode ser responsável pela redução dos custos de manutenção de estoque e consequentemente, pelo aumento do lucro. É neste sentido que muitas vezes os relatórios financeiros podem ser enganosos.

Nota-se que, a despeito das dificuldades em se determinar qual é a abordagem de preços mais adequada para cada situação, ainda existem outras particularidades a serem consideradas, como a natureza da empresa. Além disso, existem outros aspectos que influenciam a precificação final ao consumidor que serão analisados a seguir.

2.7. Aspectos que influenciam a precificação final para o consumidor

De acordo com Schindler (2012, p. 3) preço pode ser definido como algo que é dado em troca por um produto (bem ou serviço) em uma transação comercial, sendo que o preço pode receber vários nomes, especialmente quando não se trata de bens físicos e pode receber diversas nomenclaturas, de acordo com o quadro abaixo:

Termos	A que se refere...
Preço	Maioria dos bens
Mensalidade	Cursos, educação e serviços
Aluguel	Lugar para morar ou equipamento por um período de tempo
Juros	Uso do dinheiro
Taxa/comissão	Serviços profissionais
Passagem	Transportes
Prêmio	Seguros
Pedágio	Uso de uma ponte ou estrada
Salário	Trabalho
Comissão	Esforço de vendas

Quadro 3: Nomenclatura de preços em serviços

Fonte: Schindler (2012, p. 3, tradução do autor).

Além dos diversos nomes e formas que o preço pode assumir, existem muitas maneiras de se precificar de acordo com algum objetivo específico da empresa. Calogridis (2010, p. 62) cita algumas dessas práticas com diferentes objetivos e voltadas para segmentos distintos, inclusive alguns já mencionados nas três diferentes abordagens de precificação apreciadas neste estudo:

- **Preços de penetração:** preços iniciais artificialmente baixos para assegurar um bom volume de vendas. Neste caso, o ciclo de vida do produto deve ser longo o suficiente para permitir aumentos graduais de preços, uma vez que a meta de participação seja atingida.
- **Skimming:** um preço alto é estabelecido na perspectiva de que o volume seja baixo e se possa tomar proveito de uma situação específica de mercado, geralmente temporária.
- **Preço com base em valor:** grande parte do preço é definido em função do valor dos atributos do produto na perspectiva do cliente em relação à produtos similares no mercado. Genericamente, tudo que se cobra acima do custo pode ser considerado como valor dos atributos do produto.
- **Loss leader:** um preço muito baixo é estabelecido propositalmente (geralmente abaixo do próprio custo) para encorajar clientes a comparar o produto juntamente com outros produtos da mesma empresa. Se essa estratégia for utilizada individualmente, gerará prejuízo.

- Preços psicológicos: significa usar a percepção do consumidor para direcionar padrões de compra, com a utilização de valor um pouco abaixo de números redondos.
- Liderança de preço: significa que competidores dificilmente conseguirão competir por preço, geralmente utilizado por empresas maiores e com grande poder de negociação com fornecedores.
- Discriminação de preços: pode ser definido como a cobrança de preços diferentes para o mesmo produto em mercados distintos.
- *Mark-up*: precificação baseada em uma margem de lucro definida a ser adicionada após a apuração dos custos.
- Influência da elasticidade: precificação baseada no efeito da alteração dos preços no volume de vendas.

Outra técnica de precificação consiste em analisar os extremos, sendo que uma maneira de se estabelecer o preço máximo a ser cobrado por um produto é considerar o valor ao consumidor. Considerando que este valor simboliza o máximo que um consumidor plenamente informado sobre os benefícios do produto estaria disposto a pagar, as vendas acima desse valor tenderiam a zero, o que representaria um teto de preço. Por outro lado, uma maneira de se estabelecer um piso para o preço seria considerar os custos variáveis. Se o mínimo que se pode cobrar para que não se obtenha prejuízo por unidade vendida corresponde ao valor do custo unitário variável de se produzir uma unidade adicional, este seria o limite mínimo de preço a ser cobrado por um determinado produto. Isto não significa que não se deva praticar preços abaixo desse patamar em nenhuma circunstância, apenas significa que ocorrerá algum tipo de perda para a venda de cada item nessas condições, o que pode ser de alguma forma compensado de acordo com a estratégia da empresa Schindler (2012).

Uma técnica considerada como inovadora quando surgiu em termos de precificação e merece destaque especial, trata do agrupamento de produtos. De acordo com Guiltinan (1987, p. 75), os economistas começaram a examinar a agregação de produtos aplicada ao conceito de venda casada na década de 1960. O autor define a agregação de produtos como a prática de comercialização de dois ou mais produtos em um único pacote por um preço especial. Yadav e Monroe (1993, p. 350) propõem uma definição ligeiramente diferente e conceituam agregação de produtos como a venda de dois ou mais produtos a um preço único, o que leva à discussão

sobre os potenciais benefícios de preços da agregação de produtos, considerando que tal agregação não necessariamente significa um desconto.

Isso também traz à tona a discussão sobre os efeitos de preços entre os produtos, o que é explicado pela elasticidade-preço cruzada da demanda. Este conceito refere-se ao fato de que a mudança no preço de um produto irá afetar a procura de um produto diferente. Se os produtos em pacotes não estão integrados, o pacote deve ser vendido a um preço com desconto, caso contrário, não haveria nenhum ponto em agrupá-los (não haveria valor agregado). O valor a ser acrescentado para o cliente pode estar na forma de conveniência, de uma maior interação, da redução de risco, da interligação, e da melhora de desempenho, o que aponta para a distinção entre a agregação de preços, descrita como uma ferramenta de promoção que pode ser usada no curto prazo e pacotes de produtos, que podem ser considerados uma estratégia de diferenciação de longo prazo (Stremersch & Tellis, 2002).

A estratégia de empacotar produtos e preços pode ser rentável, uma vez que diminui a sensibilidade dos preços e aumenta a probabilidade de compra dos consumidores individuais, bem como aumenta a margem de contribuição relativa e se aproveita de benefícios referentes às economias de escala e escopo. Também é importante mencionar que para as mercadorias, tal empacotamento requer uma nova embalagem ou alguma reformulação no processo de fabricação enquanto para serviços, é necessária uma redefinição em termos de otimização de interfaces ou redesenho do processo.

Guiltinan (1987, p. 74) esclarece que a estrutura de custos da maioria das empresas de serviços é caracterizada por uma elevada proporção de custos fixo em relação aos custos variáveis e por um elevado grau de partilha de custos. Assim, a eficácia da agregação de preços parece ocorrer em função de quanto se consegue obter economias de custo. Soman e Gourville (2001) afirmam que a literatura econômica fornece uma descrição para quando o agrupamento de preço é uma estratégia que visa à maximização de lucro ou a maximização de estratégia.

De um lado, é fácil de identificar e contabilizar os custos de uma simples operação de pagamento único para uma unidade simples do consumo, por outro lado, a contabilização dos custos em uma transação com produtos agregados é extremamente difícil. Em uma transação agrupada, a relação entre os custos e os benefícios é de um para muitos; portanto, é muito difícil identificar quais custos estão pagando pelos determinados benefícios. Como resultado, a

agregação de preços pode levar à dissociação psicológica dos custos e benefícios para que os custos se tornem menos relevantes para a decisão de consumo. O quadro abaixo contém a definição de termos pacotes e tipos:

Termos	Definição	Exemplos
Agrupamento	Agrupamento é a venda de dois ou mais produtos distintos em um único pacote.	Ingressos para uma temporada de concertos, atividades combinadas de clubes.
Agrupamento de Preço	Agrupamento de preço é a venda de dois ou mais produtos como um pacote com um desconto, sem qualquer integração dos produtos.	Bagagens e assentos de empresas aéreas, restaurante com cardápio de preço fixo.
Agrupamento de Produto	Agrupamento de produtos é a integração e venda de dois ou mais produtos distintos a qualquer preço.	Multimídia para computadores, pacotes de telefonia.
Agrupamento Puro	Agrupamento puro é uma estratégia em que uma empresa vende apenas o pacote e não (todos) os produtos separadamente.	Pacotes de serviços bancários, hotéis com tudo incluído.
Agrupamento Misto	Agrupamento misto é uma estratégia em que uma empresa vende tanto o pacote e (todos) os produtos separadamente.	Pacotes de férias e combinações em <i>fast-food</i> .

Quadro 4: Termos de agrupamento

Fonte: Adaptado de Stremersch e Tellis (2002, p. 57).

Apesar das várias definições, o agrupamento pode ser entendido como a venda de dois ou mais produtos distintos, na forma de um pacote, que é uma estratégia comum em diferentes mercados nos dias de hoje. Em contrapartida, a separação pode ser definida como a estratégia em que uma empresa vende apenas os produtos separadamente, mas não juntos. Schmalensee (1984) explica que a vantagem do agrupamento depende da possibilidade de reduzir a heterogeneidade do comprador, enquanto que a vantagem de separação baseia-se na capacidade de conseguir um alto preço por cada bem. Neste caso, o valor que o cliente confere para um determinado produto é tão maior que o preço, que o valor combinado dos dois produtos excede

o preço do conjunto. Em termos econômicos, o excedente do consumidor do produto de alto valor é transferido para o produto menos valorizado. Na perspectiva dos clientes, o desagrupamento pode representar a busca do melhor negócio ou simplesmente a procura por algo personalizado e mais adequado para as suas necessidades.

Por décadas, a pesquisa em relação aos preços foi dominada pela teoria econômica e pela contabilidade de custos. Hoje, ainda se discute no que consiste inovação em precificação, sendo que a inovação em determinação de preços refere-se à quando as empresas inovam em suas estratégias e táticas de preços ou quando utilizam o entendimento da psicologia do consumidor para mudar sua percepção em relação a valor ou a preço. Vale ressaltar que na precificação para produtos novos, produtos com novas funcionalidades (nova versão) ou produtos que nunca haviam sido vendidos pela empresa, é preciso se definir um preço inicial a ser praticado, cujo ponto de partida comum para estes casos geralmente é o custo (Hinterhuber & Liozu, 2013; Schindler, 2012).

Outro aspecto considerado inovador em termos de precificação ocorre por meio da segmentação do mercado em função de valor e preço, dependendo da marca e da sensibilidade a preço, do consumidor. É importante mencionar que qualquer tipo de inovação em preços deve estar alinhada com os objetivos da empresa, o que geralmente leva às novas métricas que aliam as políticas de preços das empresas com os interesses do consumidor.

Além disso, pode-se citar também o uso do preço zero. Muitas empresas são extremamente bem sucedidas ao abrir mão do seu produto principal e conseguir retorno de produtos periféricos ou outras fontes, o que pode ser verificado facilmente hoje em dia, com o advento da internet. A técnica de “pague o quanto quiser”, um mecanismo de preços com a participação do consumidor muito utilizado em museus e entretenimento, também pode ser considerada uma inovação. Outras inovações em preços podem ocorrer por meio de novas táticas de preços, que incluem o gerenciamento de receita com base na otimização da capacidade ociosa ou estoque, o preço de contingência em caso do não surgimento de uma oferta melhor e a individualização dos preços em função do histórico de compras. Quanto à inovação relacionada a aspectos psicológicos dos preços, pode-se citar o uso de preços referenciados, preços não inteiros, o efeito de ser o intermediário e não estar nos extremos, táticas que comprovam que as decisões de compra muitas vezes sofrem algum viés e podem ser influenciadas (Hinterhuber & Liozu, 2013).

Outro aspecto a ser considerado na precificação é a resistência para a mudança de preços, que pode ocorrer em razão de diversos fatores. Fabianni, Gatulli e Sabbatini (2004, p. 23) apontam os seguintes:

- Concorrência: a empresa não muda o preço com receio da possibilidade de desencadear uma guerra de preços.
- Choques temporários: a empresa não muda o preço se ela acredita que em breve poderá ter que mudá-los na direção oposta.
- Contratos: a empresa não muda o preço se existem contratos explícitos que exigem a manutenção dos preços estáveis, pelo menos até renegociação.
- Preços atrativos: a empresa não muda o preço em função de praticar preços considerados atrativos (ex. R\$ 9,90), assim, alterar o preço poderia afetar a demanda de maneira inversa à desejada.
- Custos: a empresa pode relutar em ajustar os seus preços imediatamente em resposta a um choque de demanda em razão dos custos físicos e de informação envolvidos no processo de ajustamento, que pode ser muito burocrático.

Uma das consequências da resistência à mudança de preços é a troca de informações entre concorrentes, o que pode levar à prática de combinação de preços. De acordo com Fabianni, Gatulli e Sabbatini (2004, p. 24), o comportamento de conluio entre as empresas deve ser menos provável em mercados muito competitivos, no qual as empresas costumam ser, por definição, “tomadores” de preços e por isso evitam se envolver em guerras de preço. Em um estudo realizado pelos autores, verificou-se que as empresas consideram a variação de seus custos como o principal elemento que determina a alteração do preço, seja para cima ou para baixo, e este elemento é ainda mais relevante em aumentos de preço. Por outro lado, choques de demanda afetam os preços de maneira assimétrica, visto que eles tendem a ser mais relevantes quando os preços devem ser diminuídos, o que também é observado em relação à influência da concorrência.

De acordo com Schindler (2012, p. 14), quando ocorre uma mudança de preços em relação a produtos que já existem, faz-se necessário compreender os impactos de uma alteração nos preços não apenas no que se refere aos aspectos econômicos, competitivos e cognitivos, mas também emocionais. Ainda em relação a ajustes de preços, existem duas estratégias mais

comuns: (i) de acordo com determinado prazo, quando os preços são revisados em determinados intervalos de tempo ou (ii) de acordo com algum evento específico, quando o desvio entre o preço atual e o preço ideal torna-se grande o suficiente para fazer o ganho no resultado do ajuste superar o custo relacionado do ajuste. Na estratégia (i), quanto maior o nível de inflação é mais curto o intervalo de tempo entre as revisões (no caso extremo de hiperinflação, os preços são revisados quase continuamente), enquanto na estratégia (ii), o mais relevante é o choque que muda a situação econômica e não o nível de inflação. Há também a possibilidade de se adotar uma estratégia híbrida, que contempla os dois casos citados, sendo que as empresas que reveem seus preços em resposta a eventos específicos são mais afetadas por mudanças de custo do que por variações na demanda.

Em um mercado competitivo, um dos principais receios em relação à uma mudança de preços é a dúvida se os competidores seguirão tal mudança ou não. Mesmo com alterações nos custos ou na demanda, as empresas têm cautela ao alterarem seus preços, pois sabem do impacto que isto pode gerar no comportamento dos consumidores. No caso de uma mudança da unidade monetária, de um cenário de alta inflação ou de mudanças e desconhecimento com relação à impostos, abre-se uma oportunidade para uma mudança de preços generalizada na qual se toma proveito da confusão por parte dos consumidores que, por um momento, perdem a base de comparação de preços. Diante dessa situação, as empresas podem enxergar uma oportunidade para fazerem algum ajuste no preço em função de aumentos nos custos ainda não repassados ou simplesmente para colocarem os preços em um patamar distinto e aumentarem seus lucros.

No Brasil, a questão da inflação, somada à questão dos impostos, torna a compreensão e a determinação dos preços ainda mais complexa. A seguir será abordado o tema dos tributos no Brasil, objeto deste estudo.

2.8. Tributos no Brasil

Uma vez que no Brasil diversos tributos são adicionados ao longo do processo de produção, faz-se necessária uma maior compreensão de como esse processo ocorre. Parte-se do ponto que os governos utilizam-se constantemente do artifício de alterar alíquotas e impostos para tentar influenciar a economia. No Brasil, por exemplo, a da redução do IPI para veículos

novos, para a linha branca, para a indústria farmacêutica e a isenção de IPI para veículos híbridos são alguns exemplos que certamente alteram a dinâmica do mercado, especialmente em um país com alta carga tributária. A carga de tributos brasileira tem sido, reiteradamente, tema de intensos debates na sociedade nos últimos anos. A cada ano que passa o valor dos impostos pagos aumenta proporcionalmente mais que a economia do país. A carga tributária brasileira alcança o patamar de um terço do Produto Interno Bruto (PIB) segundo o Impostômetro (contador que marca o volume impostos pago no Brasil no ano).

Os tributos brasileiros podem ter diferentes formatos (taxas, impostos e contribuições) e podem ser arrecadados por três esferas governamentais: federal, estadual e municipal. Segundo Lima (2009), pode-se classificar o sistema tributário como: “caro, complexo, regressivo e ineficiente”.

De acordo com Silva (2005), alguns fatores tornam a gestão de impostos ainda mais difícil pelas empresas:

- Cascata de Impostos (incidência de impostos sobre impostos): no Brasil, a acumulação de tributos arrecadados é elevada, onerando indevidamente as exportações do país.
- Guerra Fiscal entre os Estados: a guerra fiscal ocorre por meio de empréstimos fictícios ou subsídios orçamentários que acabam induzindo as decisões de localização de um empreendimento e podem gerar alterações no custo do bem produzido.
- Maior fiscalização do governo: o governo tem investido maciçamente no aparato institucional responsável pelo controle de pagamento de tributos, em especial na Receita Federal, objetivando reduzir a sonegação e a informalidade.

A seguir uma breve descrição dos diversos tributos brasileiros, de acordo com Assef (2002):

IPVA: Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores. Por ser um imposto estadual, a alíquota pode variar de Estado para Estado. Em São Paulo, o valor base é de 4% do valor venal do veículo, podendo variar de acordo com o tipo de combustível e o modelo do carro. Valor venal é a estimativa que o poder público realiza acerca do preço de determinados bens. O impacto do IPVA está relacionado à demanda por veículos. O imposto não só aumenta o custo de compra, mas de manutenção destes bens.

ITCMD: Imposto de Transmissão Causa *Mortis* e Doação. Imposto que incide sobre as pessoas ou empresas que recebem bens ou direitos como herança, diferença de partilha ou doação. Por ser um imposto estadual, a alíquota pode variar. Em São Paulo, a alíquota é de 4% do valor venal e incide sobre valores que superam quarenta mil reais. O imposto encarece o preço de imóveis e propriedades, afetando a demanda por estes bens.

IPTU: Imposto Predial e Territorial Urbano. É um imposto municipal com alíquota que varia de acordo com a cidade e é aplicado sobre o valor venal do imóvel. As alíquotas em São Paulo são diferenciadas de acordo com o uso do imóvel e progressivas de acordo com o valor venal. A alíquota base é de 1% para imóveis usados como residência e é maior para imóveis comerciais. O IPTU reduz a renda corrente das famílias, o que impacta o seu poder de compra em geral. Em relação a imóveis comerciais, o imposto aumenta os custos de operação dos negócios, tornando-os menos lucrativos e competitivos.

ITBI: Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis. É um imposto municipal sobre compra de bens imóveis. A alíquota é de 2% e incide sobre o valor de mercado do imóvel estabelecido pela Secretaria da Fazenda Municipal. Se o imóvel for adquirido por meio de um financiamento, o valor pode ser menor, por volta de 0,5%. Este imposto soma-se ao ITCMD estadual, o que aumenta os custos e a complexidade no processo de compra de imóveis.

ISS: Imposto Municipal sobre serviços de qualquer natureza. A alíquota varia de 2% a 5% de acordo com o serviço. O imposto é pago de acordo com o faturamento da empresa, aumentando seus custos e reduzindo a competitividade dos exportadores, como as empresas de tecnologia da informação e comunicações.

ICMS: Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços. É um imposto estadual que incide sobre a circulação de mercadorias (inclui alimentos e bebidas), serviços de todos os tipos e mercadorias importadas ou exportadas. A alíquota varia de acordo com o Estado, mas em São Paulo é de 18% e é embutida nos preços dos produtos, sendo que para alguns alimentos, considerados básicos, a alíquota é de 7% e para produtos supérfluos é de 25%.

IPI: Imposto sobre Produtos Industrializados. É um imposto federal, ou seja, somente a União pode instituí-lo ou modificá-lo. É cobrado no desembaraço aduaneiro de produtos

importados, na saída de produtos industrializados do estabelecimento industrial ou na arrematação de produto apreendido ou abandonado, quando levado à leilão. Os contribuintes são indústrias, comerciantes, arrematadores ou importadores. As alíquotas variam de 0% (isento) a 300%, como no caso de cigarros, e constam na TIPI (Tabela de Incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados). O IPI incide diretamente sobre o setor produtivo, encarecendo a produção nacional. A consequência disso é a menor competitividade da indústria brasileira no mercado internacional e menor poder de compra da população local.

COFINS: Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social. É uma contribuição federal que incide sobre as pessoas jurídicas de direito privado em geral, exceto microempresas e optantes pelo regime Simples Nacional (tipo de regime tributário). A alíquota de 7% incide sobre o total das receitas brutas da empresa em sua versão não cumulativa. No entanto, a alíquota é diferenciada para algumas operações de acordo com o setor de atuação. Este imposto aumenta diretamente os custos de operações das empresas brasileiras, o que reduz a lucratividade, capacidade de investimento e competitividade da indústria nacional.

IR: Imposto de Renda. É um imposto federal e seu fato gerador é a disponibilidade de renda econômica de pessoa jurídica ou física, sendo entendido como renda o produto do capital, trabalho ou proventos de qualquer natureza, entendidos como acréscimos patrimoniais. A alíquota depende do contribuinte e do total da sua renda. Há isenção total para rendas anuais até R\$ 19.645,32 e acima deste valor incidem alíquotas crescentes de acordo com a renda (7,5%, 15%, 22,5% e 27,5%), incidindo sobre a parcela de renda que exceder determinados limites. O imposto de renda aumenta os custos das empresas, reduzindo sua capacidade de investimento, limitando a contratação de novos funcionários e encarecendo seus produtos. Do lado das famílias, o imposto de renda restringe a capacidade de consumo e investimento.

CSLL: Contribuição Social sobre o Lucro Líquido. É uma contribuição federal ao qual se aplicam as mesmas normas de apuração do imposto de renda, mantidas as bases de cálculo. Empresas que optam pelo Lucro Real ou Presumido como regime de tributação deverão recolher a CSLL. Para optantes pelo Lucro Presumido a alíquota é 12% da receita bruta para empresas de atividades comercial, industrial, hospitalares e de transporte e 32% para as demais empresas. Para optantes pelo Lucro Real, a base de cálculo é o lucro contábil e a alíquota pode chegar a 32%. Uma vez que é aplicada sobre o Lucro, a CSLL impacta diretamente o resultado das empresas que crescem e são mais lucrativas, o que representa um desincentivo à economia.

Contribuição ao INSS: O Instituto Nacional do Seguro Social é a autarquia federal relacionada à Previdência Social, responsável pelo pagamento das aposentadorias e benefícios aos trabalhadores brasileiros, o que inclui pensões, auxílio-doença e salário-maternidade, dentre outros. A contribuição ao INSS incide tanto sobre os empregados como empregadores. Para os empregados, as alíquotas variam de 8% a 12% e as empresas pagam 20% de alíquota para contratação de funcionários. O efeito deste imposto é o encarecimento nas contratações e o desincentivo ao crescimento das empresas, ao mesmo tempo em que diminui o poder de compra das famílias.

IOF: Imposto sobre Operações Financeiras. É um imposto federal que tem fato gerador as operações com títulos mobiliários, câmbio, seguros e crédito. A base de cálculo varia: para operações de crédito é o valor total da operação, para seguros é o valor do prêmio, para câmbio é o montante em moeda nacional e para valores mobiliários é o preço do ativo. A alíquota varia de acordo com a operação: 1,5% para operações de crédito, 25% para câmbio, 25% para seguros e 1,5% para operações com títulos mobiliários.

Assim, verifica-se que, no Brasil, são diversos os tributos que incidem sobre bens, serviços e consumidores e que podem influenciar a precificação de forma mais direta ou não, uma vez que influencia a demanda, dependendo da indústria em questão. Os impostos que impactam diretamente os preços dos produtos (bens e serviços) são ISS, ICMS, IPI e IOF e a relevância desses impostos nos preços dos produtos é tamanha que o governo consegue alterar a dinâmica econômica do país com alterações nesses impostos.

Diante desse cenário, é preciso levar em consideração o conceito da curva de Laffer, que calcula a relação entre a carga tributária e o total arrecadado pelo governo, mostrando que uma taxa de imposto zero não gerará receita nenhuma ao governo, ao passo que uma taxa de 100% também não, uma vez que ninguém se interessará em empreender e produzir, conforme gráfico abaixo:

Figura 6: Curva de Laffer

Fonte: De Oliveira Junior (2011).

De acordo com Araujo (2016), é preciso que o governo busque extrair receita suficiente para o seu sustento sem prejudicar o funcionamento da economia, uma vez que um sistema tributário mal formulado pode corroer a própria economia e, consequentemente, as finanças públicas. Considerando que o Estado depende da prosperidade econômica, um aumento de impostos pode não representar um aumento na arrecadação, vez que o peso da nova carga tributária pode acabar por retrain a economia e reduzir a base fiscal sobre a qual o imposto incide. Isto ocorre porque a elevação fiscal acaba por desestimular os seus fatos geradores. Como exemplo, a desoneração do IPI para automóveis entre 2009 e 2013 resultou no aumento proporcionalmente maior da arrecadação com PIS/COFINS, o que gerou uma diferença positiva para o governo. No entanto, em 2014, mesmo com a manutenção da carga tributária de anos anteriores, a arrecadação caiu em função da retração da economia e da consequente diminuição da base sobre a qual o imposto incide.

No Brasil, é comum que o governo adote medidas de incentivo ou desincentivo a determinadas indústrias, como isenções e desonerações, alterações de alíquotas ou instituição de novos impostos, o que irá impactar diretamente os preços dos produtos e, consequentemente, a relação desses produtos com o mercado consumidor no que se refere à demanda e à sensibilidade, em especial, no sistema brasileiro de “impostos em cascata”, no qual a bitributação faz-se presente e a comercialização de produtos “com ou sem” nota fiscal faz parte do cotidiano e altera diretamente os preços, apesar de esse aspecto não estar tão presente na literatura.

Assim, vale mencionar algumas reportagens mais recentes que tratam de alterações em impostos e impactos nos preços. Em reportagem veiculada no dia 17/03/2017 no jornal O Estado de S. Paulo, Paulo Passos informa que apesar da cobrança de 2% de ISS (Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza) sancionada pelo presidente Michel Temer em dezembro de 2016, a empresa Netflix não aumentará o custo do pacote mensal no Brasil. Em outra reportagem de 29/03/2017, o jornal O Estado de S. Paulo aponta que o consumidor pode ter de desembolsar entre 6% e 6,5% a mais pelo quilo da carne e embutidos com a volta da cobrança do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) do produto no Estado de São Paulo, segundo os cálculos do presidente da Associação Paulista de Supermercados (Apas), Pedro Celso Gonçalves.

Outra publicação no UOL de 04/08/2016, trata da compra de produtos em sites no exterior e aponta que apenas as compras até US\$ 50 entre pessoas físicas são isentas, ou seja, se quem comprou ou quem vendeu foi uma loja ou empresa, tem imposto de 60% sobre o valor dos produtos comprados, mais os custos de transporte e o seguro, se eles não estiverem incluídos nesse preço. O procedimento operacional para cobrança ocorre por meio da Receita Federal na alfândega, na qual o Fisco comunica os Correios para não liberarem a mercadoria até que a guia de recolhimento do imposto seja paga. Outro item que é foco constante de debate com relação ao peso dos impostos no preços é o automóvel. Uma reportagem na UOL, de 26/07/2016, mostra que as principais taxas que incidem sobre os carros estão o ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), PIS (Programa de Integração Social), Cofins (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social), IOF (Imposto sobre Operações Financeiras), Cide (Contribuições de Intervenção no Domínio Econômico) e ISS (Imposto sobre Serviços) e que a soma desses tributos podem representar até 54,8% do preço final dos modelos feitos no país, de acordo com Luiz Moan Yabiku Júnior, ex-presidente da Anfavea (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos).

Além dos automóveis, bebidas, perfumes e eletrônicos sofreram alterações de impostos também recentemente. Em 26/06/2015, o UOL publicou que o aumento do imposto para produtos importados que entraria em vigor a partir de 01/10/2015 elevou de 9,25% para 11,75% a taxa de PIS/Cofins, sendo que para algumas categorias de produtos, como cosméticos e perfumes (de 12,5% para 20%). Em relação aos preços, especialistas apontaram que a medida não deveria impactar o preço final ao consumidor, pois o reflexo nos custos seria da ordem de 1% a 5% e que os preços já estariam pressionados pela cotação do dólar. Por meio de uma

medida provisória de 31/12/2015, a presidente Dilma Rousseff aumentou a tributação sobre bebidas alcoólicas e itens de informática. Além do aumento, houve uma mudança na forma de cobrança: o IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) passou a ser calculado com uma alíquota sobre o valor do produto (alíquota *ad valorem*) e não mais, como ocorria antes, por um valor fixo em relação à determinada quantidade produzida. Em relação aos produtos de informática, a medida acabou com a isenção de PIS/Pasep e do Cofins sobre determinados itens como *smartphones*, *tablets*, roteadores e *notebooks*, conforme publicação do UOL em 01/01/2016 às 15:57. Já em 03/04/2017 às 13:37, o UOL publicou uma lista dos 10 produtos com mais impostos no Brasil, de acordo com o IBPT (Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação): 1) Cachaça 81,87%, 2) Casaco de pele 81,86%, 3) Vodca 81,52%, 4) Cigarro 80,42%, 5) Perfume 78,99%, 6) Caipirinha 76,66%, 7) Videogame 72,18%, 8) Revolver 71,58%, 9) Perfume Nacional 69,13%, 10) Motos 64,65%.

Em recente reportagem publicada pela Globo.com em 02/06/2017, o Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT) estima que 41,80% de todo o rendimento no Brasil seja destinado ao pagamento de impostos, taxas e contribuições exigidos pelos governos federal, estadual e municipal, sendo que pode variar de acordo com a faixa de renda, demonstrado pelo quadro a seguir:

	Rendimento Médio Brasileiro		Rendimento Mensal de até R\$ 3.000,00		Rendimento Mensal entre R\$ 3.000,00 e R\$		Rendimento Mensal acima de R\$ 10.000,00	
	% da Renda Bruta	Dias Trabalhados por ano	% da Renda Bruta	Dias Trabalhados por ano	% da Renda Bruta	Dias Trabalhados por ano	% da Renda Bruta	Dias Trabalhados por ano
Tributos sobre a renda	15.22%	56	12.75%	47	19.92%	73	21.32%	78
Tributos sobre o patrimônio	3.06%	11	3.06%	12	3.59%	13	3.88%	15
Tributos sobre o consumo	23.52%	86	23.81%	86	21.03%	77	17.42%	64
TOTAL Tributos	41.80%	153	39.62%	145	44.54%	163	42.62%	156

Quadro 5: Tributos sobre o rendimento dos brasileiros

Fonte: Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT), acessado em 02/06/2017.

Voltando ao aspecto acadêmico da discussão sobre impostos, de acordo com Siqueira, Nogueira e De Souza (2001), impostos indiretos são aqueles cobrados de produtores com relação à produção, venda, compra ou uso de bens e serviços, sendo que, no Brasil, impostos indiretos são arrecadados em estágios distintos do processo de produção e venda, de forma que

seus efeitos sobre os preços pagos pelo consumidor final não são claros. Assim, o efeito final sobre os preços depende da medida em que os impostos são transferidos em cada etapa até chegar ao consumidor.

De modo geral, pode-se dizer que o grau de transferência de impostos indiretos depende da tecnologia de produção, das elasticidades da oferta e da demanda para o bem tributado e dos fatores de produção da estrutura do mercado onde os impostos são cobrados. No Brasil, acredita-se que os impostos indiretos são totalmente transferidos adiante em cada estágio da cadeia de mercado; assim, sua incidência derradeira recai apenas sobre o consumidor final.

Devido à multiplicidade de impostos e alíquotas e à incidência sobre insumos, o efeito final do sistema de impostos indiretos no Brasil sobre os preços para o consumidor está longe de ser transparente. Os resultados do estudo conduzido por Siqueira, Nogueira e De Souza (2001) indicam que a incidência efetiva dos impostos é bem diversa daquela defendida pelos formuladores de políticas econômicas ou desejada pela sociedade, revelando que o governo está, de fato, tributando excessivamente bens que intenciona isentar ou tributar apenas levemente. Isso ocorre, por exemplo, com as exportações, as quais, apesar de estarem amparadas por uma política explícita de desoneração, são implicitamente tributadas devido aos impostos cobrados sobre insumos usados na produção de bens e serviços exportados. Vale ainda notar que as alíquotas efetivas evidenciam a grande dispersão da incidência dos impostos indiretos sobre os vários bens e serviços, o que geralmente é considerado indesejado do ponto de vista de eficiência econômica.

Uma vez contextualizado o tema dos tributos no Brasil, vale trazer à tona a discussão acerca da criação de um imposto único no Brasil, que foi alvo de grande debate na década de 1990.

2.8.1. *Imposto único no Brasil*

Em seu livro “Imposto Único sobre Transações: prós e contras”, de 1991, Marcos Cintra traz artigos, editoriais e entrevistas sobre a proposta do Imposto Único, tema que foi amplamente discutida por economistas, juristas, advogados e professores no início da década

de 1990. Os principais tópicos apontados nesta seção estão na discussão a seguir, de acordo com a relevância para o estudo em questão, no que se refere à adoção de um imposto único no Brasil, que se assemelharia ao IVA utilizado na Europa.

Não se pode negar que o Brasil possui uma estrutura de impostos das mais complexas do mundo, com inúmeras formas de tributação: impostos sobre a renda, sobre valor adicionado, sobre patrimônio, além de taxas de serviço, contribuições, adicionais sobre tarifas. Uma imensidão de formas e meios de tributação que torna absolutamente impossível qualquer conclusão confiável acerca das características do sistema brasileiro. Em razão disso, de tempos em tempos reacende-se a discussão sobre uma reforma tributária que simplifique a tributação brasileira e que levou a um acalorado debate na mídia impressa em meados de 1990.

Na reportagem publicada no jornal O Estado de S. Paulo em 28/08/1991, apontou-se que a carga tributária incidente sobre as empresas brasileiras era de 42,3%, em média, sendo que o percentual seria referente ao valor adicionado aos custos da fabricação, ou seja, depois de descontados os impostos e encargos sociais pagos pelos fornecedores e os preços de insumos e matérias-primas. A reportagem citou o exemplo de tributos pagos por montadoras de automóveis, que são estimados em 44,2% ao passo que nos Estados Unidos, a estimativa desses impostos seja de 7,6%.

De acordo com o que Marcos Cézari escreveu para o jornal Folha de S. Paulo, em 02/06/1991, a classe média brasileira trabalhava cerca de dez dias por mês (ou 31,89% sobre a renda bruta familiar) para pagar impostos, considerando: 19,96% com o IR, 2,03% com o INSS, 8,90% com os "indiretos" (IPI, ICMS e ISS) e 1,0% com IPTU, enquanto a publicação na Revista Conjuntura na edição de abril/1994 acreditava que o pior aspecto do sistema tributário vigente referia-se ao fato de que vários tributos recaem praticamente sobre a mesma base: sobre a receita de quem vende incidem ICMS, IPI, PIS, Cofins e IPMF; sobre o lucro recaem o Imposto de Renda, a Contribuição Social e o Imposto sobre a distribuição de lucros; para o importador, incide o Imposto de importação, IPI, ICMS, além de outras taxas.

O peso da carga tributária brasileira ficava ainda mais evidenciado no artigo de Gleise de Castro, publicado pelo jornal O Estado de São Paulo, em 19/09/1993, que colocava o Brasil como campeão mundial de impostos sobre pessoas jurídicas, além de apresentar a maior taxa de encargos sociais e de impostos indiretos. O artigo mostrou que os encargos sociais cobrados

das empresas no país chegavam a 35,4% sobre a folha de salários, no caso do setor de serviços, e a 37,4% no setor industrial, sendo que nos países da Ásia e Pacífico, a alíquota média dos encargos sociais era de 10,3% e na América do Norte e Europa, era de aproximadamente 27%. Quanto aos impostos sobre valor agregado, conhecidos como impostos indiretos, a alíquota média no Brasil era de 28,7% para indústrias (IPI e ICMS), enquanto as empresas de serviços não pagavam esse tipo de imposto. Nos países da América Latina, a média era de 15,3% para indústrias e de 12,6% para empresas de serviços. Assim, uma das principais consequências de uma carga tributária elevada é a perda de competitividade em relação ao mercado internacional, além do desestímulo à contratação e treinamento de pessoal, favorecendo o crescimento da chamada economia informal.

Além disso, a Revista Exame, de 06/03/1991 apontava o Brasil como um dos únicos países do mundo que cobra impostos sobre produtos exportados, o que seria considerado algo inimaginável, levando em consideração que o consumidor do produto exportado está fora do país e não poderia usufruir os eventuais benefícios proporcionados pelo tributo. Apesar de existir um mecanismo de devolução para o ICMS sobre os insumos de produtos destinados à exportação, nem sempre a empresa exportadora conseguia recuperar o imposto pago. A reportagem ainda apontava que o número de impostos, taxas e contribuições sociais que incide sobre o faturamento, a folha de salários e os lucros das empresas é extremamente elevado e elencou: IPI, ICMS, IR federal e estadual, IOF, PIS, FGTS, INSS, contribuições sobre o lucro, imposto de importação, predial, entre outros.

O emaranhado tributário prejudica o planejamento das empresas, uma vez que se torna difícil estimar as despesas fiscais futuras, o que seria um dos motivos pelos quais a sonegação de impostos no Brasil tenha sido estimada na época, pelo próprio governo, em 40% em relação à arrecadação bruta. Essa realidade não mudou e, em razão disso, de tempos em tempos reascende-se a discussão sobre uma reforma tributária e a adoção de medidas mais drásticas, como a adoção de um imposto único.

O início dessa discussão se deu com uma publicação de Marcos Cintra para o jornal A Folha de São Paulo, em 14/01/1990, que falava sobre a criação de um único tributo, incidente sobre uma única base, que tornaria a fiscalização mais simples, os critérios de taxação mais transparentes e os custos de arrecadação menores. Não se sabe exatamente quanto se gastava com a arrecadação, mas não seria exagero pensar que deveria chegar a 10% das receitas

tributárias (nos EUA os custos de arrecadação eram de 7% da receita tributária do governo). A proposta do imposto único fundamenta-se na extinção de todos os demais impostos, com possíveis exceções à tarifas aduaneiras. Assim, não haveria mais Imposto de Renda sobre a pessoa física ou sobre a jurídica; os salários não sofreriam nenhum tipo de retenção, seja como antecipação de Imposto de Renda, seja para custeio da Previdência Social; não haveria mais necessidade de nenhuma escrituração fiscal ou tributária nas empresas. Como resultado, não haveria mais necessidade da manutenção das múltiplas estruturas de fiscalização hoje existentes. Outro aspecto da proposta refere-se à transferência da base do imposto único exclusivamente para as transações monetárias, em substituição à multiplicidade de bases de tributação então existentes.

As principais vantagens da adoção da proposta estão na simplificação e na redução de custos na arrecadação de tributos, não apenas no governo, mas também na iniciativa privada. A proposta também acarretaria a redução da sonegação, da corrupção fiscal e da economia informal, sem custos administrativos ou de fiscalização. A arrecadação tributária seria efetuada automaticamente a cada lançamento de débito e de crédito no sistema bancário. A cada transação, a conta credora e a conta devedora seriam debitadas em um percentual fixo do valor da operação. Assim, a cada transação efetuada mediante qualquer meio de pagamento, o sistema automaticamente transferiria o produto de arrecadação à conta dos Tesouros federal, estaduais e municipais, segundo critérios predefinidos. Assim, a fiscalização ficaria restrita aos sistemas de compensação do setor bancário, o que seria muito mais fácil e eficiente.

Um dos aspectos que chama a atenção na proposta é que a alíquota do imposto poderia ser baixa. Para uma arrecadação de cerca de 25% do PIB, estimava-se que a alíquota do imposto sobre transações não seria superior a 2%, sendo 1% pago pela parte credora e 1% pela parte devedora. Vale ressaltar que tratando-se de um imposto em cascata, os produtos que envolvem um maior número de transações na cadeia produtiva seriam proporcionalmente mais taxados. Isso implica garantir ao sistema tributário uma desejada dose de progressividade, já que os produtos mais básicos teriam uma carga tributária relativamente menor do que os produtos mais sofisticados. Outra característica interessante da proposta é que a base de tributação deixaria de ser a renda e a atividade produtiva, como é hoje, e passaria a ser para as transações. Assim, passa-se a tributar não apenas as atividades vinculadas à geração de riqueza, mas também aquelas que impliquem mera transferência de ativos.

Em artigo publicado no Jornal Folha de São Paulo, de 22/02/1990, Marcos Cintra resume a proposta de criação do imposto único como “[...] uma substituição de todos os impostos e demais exigências fiscais por apenas um imposto incidente sobre todas as transações monetárias, sem exceções. O fato gerador deste tributo seria a transação consumada no sistema bancário. Documentos como cheques, ordens de pagamento, avisos de débito ou crédito etc. automaticamente detonariam a cobrança de 1% de cada parte da transação, o que implicaria a neutralidade da proposta em termos de arrecadação bruta - cerca de 25% do PIB. A única alíquota diferenciada se aplicaria a saques e depósitos de numerário do sistema bancário, com o objetivo de desestimular as transações em dinheiro.”

Para substanciar a simplificação do sistema tributário brasileiro por meio da adoção de um imposto único, Ives Gandra da Silva Martins publicou no jornal Folha de São Paulo, de 11/03/1990, uma lista de tributos embutidos no preço de um produto, tanto referente ao custo da sua produção, circulação e venda, quanto nas operações anteriores relativas a todos os insumos diretos e indiretos que foram necessários à produção, assim como nas incidências sobre as pessoas jurídicas e físicas vinculadas à empresa, direta ou indiretamente:

1) Imposto de Renda; 2) Imposto sobre Produtos Industrializados; 3) Imposto de Importação; 4) Imposto sobre Propriedade Territorial Rural; 5) Imposto sobre Operações Financeiras; 6) Imposto de Exportação para o exterior de produtos nacionais ou nacionalizados; 7) Imposto sobre Grandes Fortunas; 8) Imposto sobre Transmissão "causa mortis" e doação de bens ou direitos; 9) Operações relativas à circulação interestadual e intermunicipal e de comunicação; 10) Propriedade de veículos automotores; 11) Adicional ao Imposto de Renda incidente sobre lucros, ganhos e rendimentos de capital; 12) Imposto sobre Propriedade Predial e Territorial Urbana; 13) Imposto sobre Transmissão Intervivos; a qualquer título por ato oneroso, de bens imóveis por natureza ou cessão física e de direitos reais sobre imóveis, exceto os de garantia, bem como cessão de direitos à sua aquisição; 14) Imposto sobre Vendas a Varejo de combustíveis líquidos e gasosos exceto óleo diesel; 15) Imposto sobre Serviços de qualquer natureza; 16) Salário educação; 17) Sesc/Senac - Sesi/ Senai; 18) Incra; 19) FGTS; 20) contribuição previdenciária; 21) Finsocial; 22) PIS; 23) Pasep; 24) Contribuição Social; 25) Selo-pedágio; 26) Adicional ao frete para renovação da Marinha Mercante; 27) Taxas IAAIBC-CVM; 28) Taxas portuárias; 29) Taxas da organização e regulamentação do mercado da borracha; 30) Taxa de serviços cadastrais; 31) Taxa de classificação, inspeção e fiscalização de competência do Ministério da Agricultura, relativas a produtos animais, vegetais ou do consumo; 32) Taxa de fiscalização dos produtos controlados pelo Ministério do Exército; 33)

Taxas diversas; 34) Contribuições sindicais; 35) Taxa de fiscalização e serviços diversos; 36) Taxa de vistoria de veículos de transportes coletivos intermunicipais; 37) Taxa de apreensão de animais em rodovias estaduais; 38) Taxa de vistoria em painéis e anúncios; 39) Custas e emolumentos que constituem renda do Estado - Judiciais; 40) Custas e emolumentos extrajudiciais; 41) Taxa de contribuição ao Fundo de Assistência Judiciária - Extrajudiciais; 42) Taxas de contribuições à Carteira de Previdência dos Advogados - Mandado Judicial; 43) Taxas de serviços de trânsito; 44) Taxa de assistência aos médicos; 45) Taxas de emolumentos da Junta Comercial, Registro do Comércio e Afins; 46) Taxas pelo exercício do poder de polícia; 47) Taxa de licença pela localização, funcionamento e instalação de atividades comerciais, industriais, profissionais e prestação de serviços e similares; 48) Taxa de licença para tráfego de veículos; 49) Taxa de licença para estacionamento de veículos; 50) Taxa de licença para publicidade; 51) Taxa de licença para escavações e retirada de materiais do subsolo; 52) Taxa de licença para construções, arruamentos e loteamentos; 53) Taxa de licença para elevadores, monta-cargas e escadas rolantes; 54) Taxa pela prestação de serviços; 55) Taxas de limpeza pública; 56) Taxa de conservação de vias e logradouros públicos; 57) Taxa de pavimentação e de serviços preparatórios de pavimentação; 58) Taxa de sinistro. Independentemente do fato de que essa lista pode ser mais ou menos extensa hoje, a verdade é que, ainda que indiretamente, toda a carga tributária acaba por ser repassada para o preço das mercadorias.

Por outro lado, não são todos que são favoráveis ao Imposto Único. O economista Maílson da Nóbrega argumenta contrariamente à iniciativa em artigo publicado no jornal O Estado de S. Paulo de 24/11/1991. Para ele, a adoção dessa iniciativa seria um retrocesso, vez que a evolução do mundo aponta para que as bases da tributação sejam a renda, o consumo e o patrimônio, e não as transações financeiras. O imposto único constituiria um imposto indireto que incidiria em cascata, acarretando brutal ineficiência na atividade, além da influência destruidora que o novo imposto teria sobre as exportações, o que reduziria a capacidade competitiva da indústria nacional.

Em artigo publicado pelo jornal A Folha de São Paulo, em 07/02/1993, Maílson da Nóbrega relata um pouco do histórico tributário brasileiro ao contar que o IVA foi adotado pela primeira vez na França e se mostrou tão eficaz que passou a ser adotado em outros países, chegando a ser regra para a harmonização tributária dentro da União Europeia. No Brasil, iniciamos com a adoção do imposto indireto não cumulativo (o ICM e o IPI) em 1967, antes da maioria dos europeus, e servimos de exemplo para outros países. Itália, Irlanda e outros países

européus passaram a usar o IVA na década de 70, Espanha, Portugal, Grécia, México e Argentina somente nos anos 80. Enquanto os outros copiavam o Brasil, nós regredíamos. Restabelecemos a incidência em cascata com o PIS/Pasep, criamos outro tributo chamado Finsocial e, na Constituição de 1988, criamos um imposto municipal sobre a venda de combustíveis (IVV). De acordo com o autor, os impostos em cascata (cumulativos) são aparentemente simples, sendo cobrados a cada transação de venda. Já os impostos sobre o valor agregado (IVA), não cumulativos, tendem a ser complexos, exigem livros para registro de créditos e débitos tributários, apuração periódica do resultado, cálculos para manutenção do crédito sobre os insumos nas operações que destinem mercadorias ao exterior e assim por diante. Para o autor, o crescente e amplo emprego dos tributos não cumulativos em todo o mundo é o grande veredicto: os países preferem a complexidade racional do IVA à simplicidade burra e aparente dos impostos em cascata.

Nota-se que a discussão é rica em argumentos e não resulta em um consenso. Assim, passa-se a estudar o tema no contexto da União Europeia e, mais especificamente, na Itália.

2.9. Tributos na Itália

2.9.1. Contextualização da União Europeia

O período de transição vivido pelos países da União Europeia (UE) no momento de unificação monetária assemelha-se com momentos de alta inflação vividos no Brasil, onde os consumidores perdem a noção do preço que consideram justo e ficam, temporariamente, menos sensíveis ao preço por causa desta falta de parâmetro. Mais de uma década após o seu início, ainda são debatidos os malefícios e benefícios da União Econômica e Monetária (UEM) na Europa. Não houve interrupções no mercado financeiro, como resultado da unificação monetária, nem houve caos econômico. Em geral, o Banco Central Europeu (BCE) cumpriu as suas obrigações, mantendo a taxa de inflação em toda a área próxima ao seu limite máximo. No entanto, esta não é a prova de que a UEM foi positiva, houve períodos de tensões devido ao desalinhamento dos ciclos econômicos nacionais e conflitos sobre a aplicação do Pacto de Estabilidade e Crescimento (PEC), que impôs restrições fiscais sobre os países da União Europeia (Beetsma & Giuliodori, 2009).

Outro aspecto a ser considerado nesse cenário é a taxa de câmbio. Partindo do pressuposto de que o preço da moeda estrangeira de bens comercializáveis é determinado no exterior em uma economia aberta, o nível geral de preços em moeda nacional é sensível aos movimentos da taxa de câmbio. Assim, a unificação econômica de um bloco oferece o benefício de um nível de preços mais estável. Adicionalmente, quanto mais diversificada é a economia, menos vulnerável a choques setoriais específicos e menor é o custo de estabilização de aderir a uma união monetária. Custos de conversão de moeda, na Europa, foram historicamente negligenciados por serem pouco representativos (a Comissão Europeia de 1990 estimou em 0,3-0,4% do PIB da UE), ao passo que a mudança para uma única moeda implica a perda da taxa de câmbio como uma ferramenta para a estabilização em relação a algum choque nacional específico. Assim, exceto em casos especiais, a unificação monetária limita o conjunto de ferramentas econômicas, o que dificulta ações relacionadas à estabilização macroeconômica (Beetsma & Giuliodori, 2009).

Os autores ainda apontam que uma razão importante para os países formarem uma união monetária é que esta oferece uma rota para a inflação baixa e estável. Assim, a unificação monetária torna-se uma escolha com uma ferramenta a menos de estabilização de choques específicos de cada país e maior credibilidade da política monetária, resultando em uma inflação menor. Um dos problemas decorrentes da adoção de uma moeda única é que as autoridades fiscais podem perseguir objetivos diferentes dos das autoridades monetárias. Como as políticas fiscais são determinadas em nível nacional, os governos podem empregar essas políticas de forma estratégica, cuja análise formal dos possíveis problemas exige um posicionamento do Banco Central Europeu (BCE) no que se refere aos aspectos políticos das medidas fiscais. Em princípio, há diferentes maneiras para evitar os conflitos entre as medidas monetárias e fiscais, sendo que uma delas seria modificar os objetivos do banco central, o que é muito mais difícil para os governos em função da pressão política para lutar constantemente por um elevado nível de atividade econômica. Uma segunda possibilidade é a de atribuir tanto à autoridade monetária ou às autoridades fiscais uma posição de liderança nessa disputa. Pode-se ter a falsa impressão de que a necessidade de restrições fiscais é impulsionada por uma falta de coordenação fiscal, no entanto, é a ausência de compromisso que exige essas restrições.

A análise dos prejuízos e benefícios de uma unificação monetária é geralmente realizada sob o pressuposto de que as distorções estruturais, como a rigidez no mercado, são dadas. No

entanto, o processo de entrada em uma união monetária pode afetar a flexibilidade do mercado, influenciando os incentivos para reformas estruturais. Um dos argumentos originais a favor da UE foi o de que as pressões introduzidas pelo euro (por exemplo, por meio de mais transparência sobre os preços e a eliminação da possibilidade de desvalorizar a taxa de câmbio) forçariam os governos a introduzir reformas estruturais que tornariam os mercados mais flexíveis (Beetsma & Giuliodori, 2009).

A introdução do Euro como moeda comum europeia no começo de 2002, uma das etapas mais importantes do estabelecimento da União Europeia, provocou um imenso debate em relação ao efeito inflacionário que a mudança monetária poderia causar em cada país membro. Na Itália, a “inflação percebida” pelos consumidores era sistematicamente maior que a inflação real, algo semelhante ao que ocorreu no Brasil recentemente. A conversão da moeda nacional para euro gerou uma série de distorções, em especial no setor de serviços, onde a elasticidade de preço é maior. Pesquisas da época chegaram a apontar um aumento de 80-100% nos preços de restaurantes italianos, o que não condizia com a troca da unidade monetária, vez que se esperava um efeito neutro em relação à inflação. A inflação pode ser causada tanto com um aumento no preço dos insumos (inflação de custo) ou pelo aumento na procura por um determinado produto (inflação de demanda). No caso da Itália, grande parte da pressão inflacionária se deveu aos preços dos insumos, em função de alguns eventos excepcionais que foram determinantes para a volatilidade de preços dos alimentos, como a doença da vaca louca em 2000-2001 e as condições climáticas negativas em 2002. Ressalta-se que o reflexo desse aumento nos custos ou o reflexo no aumento da demanda sempre ocorre com alguma defasagem em relação ao consumidor final (Konings, Roeger & Zhao, 2011).

De acordo com Dhyne et al. (2006), os preços dos bens e serviços não se ajustam imediatamente em resposta às mudanças nas condições de demanda e oferta. Um estudo realizado pelos autores em relação precificação nos Estados Unidos e na Zona do Euro apontou para o seguinte:

- A duração média de um período de preços na área do euro varia de quatro a cinco trimestres, o que é cerca de duas vezes mais longo do que nos Estados Unidos.
- A frequência das variações de preços varia substancialmente entre os produtos, sendo mais frequentes nos produtos de energia e nos géneros alimentícios do que em alimentos processados e bens industriais.
- A diminuição de preços não é incomum, exceto em serviços.

- As variações de preços são condizentes com as variações na inflação, sendo que reduções tendem a superar a taxa de deflação.
- As alterações de preços não ocorrem de maneira sincronizada entre os produtos, nem dentro do mesmo país.

Ainda segundo os autores, os padrões de preços encontrados neste estudo devem auxiliar na elaboração de uma política monetária mais realistas, pois as evidências mostram que a inflação é mais aderente em setores específicos, como: alimentos processados, bens industriais e, especialmente, serviços.

Com relação à precificação, tanto a inflação quanto à unificação monetária terão efeitos diretos nos preços, e em termos de abordagens de precificação, um estudo realizado por Fabianni, Gatulli e Sabbatini (2004, p. 5) mostra que os preços para empresas italianas manufatureiras são geralmente determinados pela técnica padrão de *mark-up*. Diferentemente do que ocorre em outros países, na Itália, as empresas não tendem a revisar seus preços de acordo com intervalos de tempo (anualmente, por exemplo), mas sim de acordo com algum acontecimento ou diretriz estatal. As empresas que adotam tal postura geralmente são mais impactadas por mudanças em seus custos e não em função de alterações na demanda, apesar de os preços serem mais sensíveis a choques de demanda no varejo. Assim, pode-se dizer que as empresas italianas apresentam certa rigidez em relação aos preços, a qual pode ser explicada por alguns aspectos, como: o estabelecimento de um preço numericamente atraente ao consumidor (ex. \$ 9,99), a existência de contratos que regem os preços (mais comum em serviços) e o medo de iniciar uma guerra de preços da qual todos sairiam perdendo.

Uma vez contextualizado o cenário italiano na União Europeia e alguns aspectos de preços decorrentes desse ambiente, passa-se para a discussão em relação aos impostos.

2.9.2. *Histórico de impostos*

O histórico da cobrança dos impostos no contexto da União Europeia remete ao Tratado de Roma (1957), que teve como finalidade a remoção da concorrência fiscal prejudicial, tendo em vista a harmonização fiscal, que sempre foi considerada crucial na Europa em função da

necessidade de livre circulação dos fatores de produção. Nesse processo, os países membros começam a agir em harmonia para adotar princípios como a remoção de direitos aduaneiros, a proibição de tributação discriminatória e a prevenção à dupla tributação. Assim, pode-se dizer que a harmonização fiscal consiste em uma série de medidas legais e administrativas em respeito à tributação a fim de eliminar os elementos que impeçam a criação e funcionamento de um mercado único (Eroglu, 2015).

Não há como negar que a globalização ocorrida nas últimas décadas ajudou a melhorar mecanismos de produção, no entanto, esse fenômeno tem causado problemas importantes em relação à tomada de decisão no âmbito nacional. Em outras palavras, a influência das políticas nacionais tem sido limitada à aspectos de tributação. Outra consequência é que o aumento de mobilidade de cada país provoca a criação de estruturas fiscais para atrair fatores de produção, o que resulta em uma competição fiscal prejudicial. A concorrência fiscal também pode ser entendida como a utilização, pelas entidades que participam dela, de ações no âmbito da política fiscal que permitam manter ou aumentar a atratividade de um determinado território como um local de negócios. Essa concorrência pode ocorrer dentro de um único país ou entre países, sendo concebida como a aplicação de baixas taxas de imposto por parte dos governos a fim de atrair capital internacional e do comércio ao seu próprio país (Dzialo, 2015).

Em relação à União Europeia, em 1996, foi introduzido um novo protocolo que propôs uma estratégia fiscal mundial a fim de contribuir para o desenvolvimento do mercado único da região. Foi emitido um relatório e publicado um memorando sobre a concorrência fiscal prejudicial e suas limitações. O relatório destacava os problemas mais importantes encontrados pelo bloco europeu, cujo foco estava em crescimento, na criação de empregos, na estabilização dos sistemas fiscais e na criação de um mercado único. Os Estados-membro tornaram-se livres para reduzir os impostos sobre o trabalho e o financiamento, de acordo com o princípio da subsidiariedade e definiu-se um cronograma para implantação de um novo sistema de IVA (Imposto sobre valor agregado/adicionado) comum, mais simples e eficaz (Eroglu, 2015).

De acordo com Dzialo (2015), os primeiros artigos que tratam das consequências de políticas de imposto descoordenado por diferentes jurisdições políticas foram apresentados por Tiebout (1956) e apontam que a autonomia fiscal permite que os governos locais ofereçam aos cidadãos e empresas impostos em níveis diferentes. Como cidadãos (e empresas) podem

escolher a jurisdição que melhor se adequa às suas necessidades, tal concorrência leva a um resultado melhor em termos de eficiência fiscal.

Como consequência de uma concorrência fiscal, os países tendem a diminuir os impostos ou realizar mudanças nos sistemas fiscais com o intuito de oferecer taxas mais eficientes e atrativas, sendo que, num segundo momento, a tendência é para redução de suas alíquotas de impostos em resposta às perdas que estão incorrendo em função da concorrência. Este processo provoca uma considerável redução em termos de arrecadação e acaba por se tornar insustentável (Eroglu, 2015).

O pior efeito de uma competição fiscal prejudicial é uma degradação fiscal severa, uma vez que as reduções de alíquotas e desonerações impactam diretamente a receita fiscal dos países. Uma redução de base de cálculo resultante da degradação fiscal pode ser compensada com um aumento dos impostos sobre os fatores fixos, o que pode levar a uma distribuição da carga tributária injusta. Argumenta-se, também, que a concorrência fiscal pode ser benéfica em algumas situações, como nos casos em que ela aumenta a renda nacional, contribui para a geração de emprego, estimula o comércio exterior e a exportação (Eroglu, 2015).

De acordo com Sorensen (2000, p. 433), uma taxa mínima de imposto aceitável deve ser determinada para que a concorrência fiscal não leve à falta de efetividade. Apesar dos efeitos nocivos da concorrência fiscal, no entanto, também existem estudos mostrando que a concorrência fiscal tem levado a resultados positivos. Na verdade, não é tão fácil determinar se a disputa fiscal tem resultados mais positivos ou mais negativos. Como os sistemas fiscais são complexos e fechados, fica difícil identificar os benefícios dos gastos públicos em troca de impostos.

De acordo com Dzialo (2015), economistas apresentam diversas opiniões sobre a concorrência fiscal internacional, uma vez que existem muitos aspectos, tanto favoráveis quanto desfavoráveis, deste fenômeno. Os defensores da concorrência fiscal apresentam os seguintes argumentos:

- Devido às taxas de imposto reduzidas, a concorrência fiscal obriga a racionalização das despesas públicas;

- Impostos mais baixos incentivam o desenvolvimento do empreendedorismo e da possibilidade de recuperação econômica por meio de um aumento dos lucros gerados por empresas;
- A concorrência fiscal limita a capacidade dos políticos para intervir na economia, pois sem a pressão para reduzir os impostos, eles teriam uma maior capacidade de aumentar as taxas;
- Alíquotas reduzidas podem ser interpretadas como um incentivo para os investidores estrangeiros em países com infraestrutura pouco desenvolvida, trabalhadores menos instruídos ou uma localização desfavorável;
- O principal efeito da concorrência fiscal é a entrada de capitais do exterior, o que aumenta as chances para o crescimento econômico do país e, como resultado, reduz as disparidades entre as nações mais e menos desenvolvidas.

Já os opositores argumentam que a concorrência fiscal está associada com os seguintes perigos:

- Menor nível de receita pública, o que contribui para a redução da oferta pública de bens e, como consequência, a redução da função redistributiva do orçamento do Estado;
- O governo pode procurar compensar as perdas causadas por menores receitas aumentando a carga tributária em relação a outros fatores de produção, inclusive por intermédio do aumento das taxas dos impostos indiretos, o que pode reduzir ou limitar o consumo;
- A redução de gastos com infraestrutura, pesquisa e desenvolvimento ou educação como consequência da redução na arrecadação pode enfraquecer a competitividade de longo prazo da economia;
- Investir capital em um país com taxas de imposto mais favoráveis contribui para a perda de receitas orçamentais hipotéticas no país de origem, o que significa que investidores apresentam comportamento especulativo.

Liapis et al. (2014) mostram que o sistema fiscal aplicado em um país tem uma séria influência sobre a competitividade entre países, algo que tem um impacto relevante sobre a economia real de mercados comuns, tais como a União Europeia. As diferenças e desequilíbrios entre os países da UE refletem as diferentes estruturas de regime fiscal de cada país, especialmente nos países que possuem moeda e política monetária comuns. A regra geral que estabelece uma forte correlação entre a taxa de impostos e as receitas fiscais não é seguida pelos países com diferenças significativas na legislação fiscal e problemas na cobrança de impostos. Musgrave e Musgrave (1973) argumentam que a taxa de imposto afeta diretamente o volume

de receitas fiscais e distorções na proporção entre a taxa de impostos e volume de receitas fiscais indicam problemas como: instabilidade no desempenho fiscal entre os países; existência de legislação fiscal problemática (zonas livres de impostos, dedutibilidades, isenções e diferenças nas alíquotas de acordo com a base de cálculo); evasão fiscal ou incompetência das autoridades fiscais na cobrança ou classificação diferenciada de renda para influenciar a base de cálculo e pagar menos imposto.

Dzialo (2015) aponta que existem algumas diferenças entre taxas de imposto entre os Estados-Membros da EU, o que acirra a discussão sobre a concorrência fiscal na Europa. Em primeiro lugar, discute-se se as receitas fiscais realmente sofrem por causa dessa concorrência. Alguns estudos que exploram a concorrência fiscal internacional não indicam que a concorrência fiscal leva a grandes perdas de receita (Devereux & Loretz, 2012, p. 35). Mesmo os governos que acreditam que a concorrência fiscal é uma ameaça para os orçamentos públicos, pode-se questionar se a coordenação fiscal é a solução apropriada. Embora a coordenação fiscal entre empresas tenha sido objeto de intensa discussão na União Europeia por muitos anos, os Estados membros da UE continuam a operar com sistemas independentes e significativamente distintos de imposto de renda corporativo. O interesse na coordenação fiscal aumentou recentemente, motivado pelo medo de que a concorrência fiscal entre as nações economicamente integradas reduza significativamente o nível de tributação dos rendimentos de capital (Zodrow, 2003). Assim, uma vez verificada a existência de uma concorrência fiscal internacional nociva, passa-se para tratar da possível solução para este problema: a coordenação fiscal.

Um dos projetos da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para prevenir e combater a concorrência fiscal prejudicial começou com a aprovação de um relatório em 1998, chamado: "concorrência fiscal prejudicial: uma questão global emergente". O relatório cita algumas tarefas a serem realizadas: (i) identificar a lista dos paraísos fiscais, (ii) constatar regimes fiscais prejudiciais nos países membros, (iii), incluir não membros no projeto, (iv) criar um fórum para discutir práticas fiscais nocivas, e (v) fazer recomendações relativas a tratados fiscais e legislações domésticas. De acordo com o relatório, a não imposição de taxas ou cobrança única de impostos nominais, o não compartilhamento de informações de forma adequada e a falta de transparência são alguns dos fatores que podem ser usados para descrever um paraíso fiscal (Eroglu, 2015).

A competição de impostos estimula o uso de políticas fiscais para manter ou aumentar a atração para uma determinada área de negócios, o que geralmente é utilizado por países menos desenvolvidos para atrair capital estrangeiro, tecnologias mais modernas, novos modelos de administração ou para aumentar as exportações, Dzialo (2015) argumenta que uma das consequências dessas disputas é a formação de paraísos fiscais em países que oferecem benefícios fiscais para empresas e indivíduos com o intuito de atrair o capital estrangeiro, o que está intimamente ligado com o fenômeno da globalização. No entanto, Crabbé e Vandebussche (2009) esclarecem que a criação da União Europeia e a entrada de novos países membros não foram o gatilho para uma guerra de impostos, mas sem dúvida intensificaram a competição no bloco, em especial no que se refere a países vizinhos como Itália e Alemanha, que apresentam impostos corporativos mais correlacionados do que os demais.

Assim, pode-se dizer que países mais próximos a uma região com impostos menores tendem a ser mais competitivos em relação a seus impostos. Tentativas dos países em oferecer oportunidades fiscais atraentes para os investidores num ambiente de movimento de capitais liberalizado podem causar uma distribuição ineficaz de fontes (capital) e desenvolvimento desigual entre os países. Por outro lado, essa iniciativa pode gerar resultados positivos nacionalmente, em especial para os países que não têm força de trabalho qualificada ou não têm a tecnologia ou indústria para competir em plataformas internacionais e em países onde o setor de serviços é mais desenvolvido. Nota-se também que impostos mais atrativos não são o único fator determinante na tomada de decisão dos investidores. Outros fatores, como o desenvolvimento de mercados financeiros, a diversificação de ferramentas e instrumentos fiscais, a tributação da poupança e juros, a flexibilidade dos custos e da legislação fiscal também são levados em consideração (Eroglu, 2015).

Para Dzialo (2015), além da questão sobre os paraísos fiscais, outra motivação para o interesse crescente em um esforço de coordenação fiscal é que os Estados membros da UE enfrentam enormes desafios para consolidar as suas finanças públicas. O corte de despesas é essencial, mas não é suficiente. Assim, aumentos de impostos sempre são considerados. Diante deste cenário, Estados membros precisam definir a melhor forma de aumentar as receitas, proporcionando os incentivos adequados para emprego, inovação e investimento de longo prazo. No entanto, a política fiscal não pode ser vista apenas como uma ferramenta para o orçamento. A coordenação fiscal também é importante para a competitividade das empresas europeias e a retirada de obstáculos fiscais é fundamental para melhorar o ambiente de negócios

em um mercado comum. A Comissão Europeia considera que a única forma para se obter esta melhora no ambiente seria por meio da “*Common Consolidated Corporate Tax Base*” (CCCTB), que consiste em um único conjunto de regras que as empresas que operam dentro da UE. Outra desvantagem da coordenação fiscal poderia ser o comprometimento da autonomia nacional sobre uma área, mas mesmo aqueles que defendem a manutenção de tal autonomia, enxergam com bons olhos algum grau de harmonização das leis fiscais nacionais, principalmente no sentido de se definir em bases fiscais harmonizadas, o que reduziria os custos administrativos.

Assim, sugere-se uma abordagem cautelosa para coordenação fiscal, com foco em iniciativas em definição de critérios para harmonizar a base de cálculo e não necessariamente uma harmonização total das taxas de imposto corporativo. Argumenta-se que os esforços devem concentrar-se na definição de concorrência fiscal “injusta” e na identificação de medidas para combatê-la. Mesmo que a concorrência fiscal seja uma ameaça real para as finanças públicas, não se pode afirmar que a coordenação fiscal é a solução adequada, uma vez que nem todos os países se beneficiarão igualmente dela. Além disso, a autonomia nacional em termos de política fiscal ficaria significativamente limitada. Apesar da possibilidade de impacto positivo sobre a economia da UE como um todo, determinados países seriam forçados a implantar políticas fiscais que podem não estar em conformidade com os seus interesses nacionais.

Liapis et al. (2014) apontam a única medida que parece ser eficiente diante desse cenário é a plena integração dos países com um regime fiscal comum para todos os países da UE, o que elimina os desequilíbrios e permite a mobilidade de capital e trabalho. Hoje em dia, existem diferenças significativas entre os regimes fiscais aplicados na UE e nenhuma política foi implantada para assegurar a homogeneidade do imposto. Mesmo caminhando em direção a uma política fiscal comum, existem dúvidas se tal iniciativa vai equilibrar as receitas de impostos.

Uma vez contextualizados o histórico e a situação atual da cobrança de impostos no cenário da União Europeia, passa-se para a discussão específica em relação aos impostos corporativos.

2.9.3. *Impostos corporativos*

A crise financeira enfrentada pela União Europeia recentemente revelou uma série de dificuldades para se calcularem os impostos corporativos (impostos que incidem sobre as empresas) e a impossibilidade de se consolidarem os balanços de diferentes empresas para fins fiscais, não apenas em multinacionais, mas em todos os tipos de empresas que atuam na comunidade europeia.

Apesar da iniciativa de harmonizar os sistemas fiscais dos países membros da União Europeia em relação ao IVA, os impostos diretos, que influenciam as decisões dos *stakeholders* e a competitividade das empresas europeias, continuam sob a jurisdição de cada país, até por uma questão de soberania nacional. Enquanto cada país tem a independência de decidir sobre os impostos corporativos, a União Europeia busca controlar medidas que sejam prejudiciais do ponto de vista de competitividade. Os impostos corporativos diferem entre os países membros, o que gera um desbalanceamento de impostos entre empresas da comunidade (conforme quadro a seguir) e, em razão disso, a Comissão Europeia procura estabelecer uma base consolidada comum de impostos corporativos.

Este desbalanceamento entre os países possibilita que as empresas deixem de pagar impostos devido a uma ampla gama de regulamentações fiscais, o que foi um dos alicerces para o desenvolvimento da CCCTB. Esta iniciativa visa a fazer com que as empresas que atuam no mercado comum europeu estejam em igualdade de condições no que se refere a impostos corporativos, o que variava entre alíquotas de 10% a 35% em 2010. Assim, a implantação da CCCTB é vista como vital para a União Europeia, uma vez que os dois grandes objetivos dessa iniciativa são: prevenir competição prejudicial entre empresas, relativa aos impostos, e permitir o livre fluxo de capitais, em especial para empresas multinacionais (Hodzic, 2012).

2011	IVA	IVA % PIB	IRPF	IRPF % PIB	Corporativo	% PIB
Áustria	20%	7.8%	50.0%	9.7%	25.0%	2.3%
Alemanha	19%	7.3%	47.5%	8.4%	29.8%	2.6%
Bélgica	21%	7.0%	53.7%	12.4%	34.0%	3.0%
Bulgária	20%	8.7%	10.0%	2.9%	10.0%	1.9%
Chipre	15%	8.4%	30.0%	4.2%	10.0%	6.8%
Dinamarca	25%	9.9%	51.5%	24.3%	25.0%	2.8%
Eslováquia	20%	6.8%	19.0%	2.5%	29.0%	2.4%
Eslovênia	20%	8.4%	41.0%	5.6%	20.0%	1.7%
Espanha	18%	5.4%	45.0%	7.4%	30.0%	1.9%
Estônia	20%	8.5%	21.0%	5.3%	21.0%	1.3%
Finlândia	23%	8.9%	49.2%	12.8%	26.0%	2.7%
França	20%	7.0%	46.7%	7.9%	34.4%	2.3%
Grécia	23%	7.2%	45.0%	4.7%	23.0%	2.1%
Holanda	19%	6.9%	52.0%	8.0%	25.0%	2.2%
Hungria	25%	8.5%	20.3%	4.9%	20.6%	1.2%
Irlanda	21%	6.2%	41.0%	9.2%	12.5%	2.4%
Itália	22%	6.2%	45.6%	11.5%	31.4%	2.3%
Letônia	22%	6.8%	25.0%	5.6%	15.0%	1.4%
Lituânia	21%	7.9%	15.0%	3.5%	15.0%	0.8%
Luxemburgo	15%	6.3%	42.1%	8.3%	28.8%	5.0%
Malta	18%	7.9%	35.0%	6.4%	35.0%	5.9%
Polônia	23%	8.1%	32.0%	4.5%	19.0%	2.1%
Portugal	23%	8.3%	46.5%	6.1%	29.0%	3.2%
Reino Unido	20%	7.3%	50.0%	10.1%	27.0%	3.1%
R. Tcheca	20%	7.0%	15.0%	3.7%	19.0%	3.4%
Romênia	24%	8.7%	16.0%	3.3%	16.0%	2.2%
Suécia	25%	9.4%	56.4%	15.0%	26.3%	3.4%
Média	20.7%	7.7%	37.1%	7.7%	23.2%	2.7%

Quadro 6: IVA nos países europeus

Fonte: Taxation of Corporate and Capital Income, OCDE, 2011.

Iwin-Garzynska (2015) aponta que o imposto consome recursos e afeta os demonstrativos financeiros e, em razão disso, afeta diretamente o potencial financeiro das empresas. Nesse sentido, pode-se inferir que as diretrizes fiscais têm o poder de determinar a dimensão desse impacto nos resultados das companhias e o conceito da CCCTB leva isto em consideração. Um dos principais objetivos da implantação desse conceito é o de facilitar a consolidação de balanços e evitar a bitributação, além de reduzir os obstáculos para a criação

de um mercado comum e da possibilidade de reduzir custos com a simplificação do processo. Outra consequência é o incentivo à competição justa, uma vez que uma diretriz fiscal única visa a eliminar possíveis distorções e promover a transparência com relação a aspectos fiscais, não apenas para grandes empresas, mas para empresas pequenas que desejam se aventurar fora do mercado doméstico.

O sistema de impostos corporativos é baseado em uma regra geral que diz que o cálculo do imposto devido depende da base sobre o qual ele incide e da taxa do imposto. De acordo com a CCCTB, a base do imposto seria sujeita à harmonização e determinada pelas regras e diretrizes comuns previstas para os membros adotantes. Partindo do pressuposto de que a base para incidência do imposto seria calculada pela diferença entre a receita tributável menos receitas isentas e despesas dedutíveis, a CCCTB determinaria princípios gerais para a realização deste cálculo. A teoria formulada por Modigliani e Miller, em 1963, destaca a importância de aspectos fiscais nas finanças corporativas, sendo que eles comprovaram que era possível moldar a estrutura de capital de uma empresa por meio de políticas fiscais (Iwin-Garzyska, 2015).

Para Hodzic (2012), uma maneira de se reduzir as barreiras entre países da União Europeia é por meio da harmonização da base fiscal corporativa, o que estabeleceria uma alíquota comum, reduziria a carga fiscal e evitaria evasão fiscal. Tal medida aumentaria a transparência e ampliaria a eficiência do sistema fiscal. De acordo com Bettendorf et al. (2010), em 2004, os Estados membro identificaram os principais métodos para a harmonização: estabelecimento da alíquota do imposto corporativo da União Europeia e harmonização dos métodos de cálculo da base sobre a qual o imposto incide, além do estabelecimento de um sistema de imposto para residentes. As barreiras encontradas para a harmonização, de acordo com Hodzic (2012), foram a incapacidade de calcular as perdas dedutíveis em outros países, a bitributação decorrente da implantação de métodos de preços de transferência na alocação de lucros de empresas multinacionais, além da dificuldade em se demarcar jurisdições em diferentes países para se evitar a bitributação.

Para garantir a livre circulação dos fatores de produção na comunidade, alíquotas que prejudicam a concorrência e a movimentação de capitais deveriam ser extintas, diferenças nas estruturas fiscais deveriam ser eliminadas e a relação comercial dentro da EU deveria basear-se em concorrência e igualdade. Assim, as duas principais linhas de trabalho de harmonização fiscal da UE baseiam-se em: impostos indiretos, como IVA e impostos especiais de consumo;

e impostos diretos, como o imposto de renda pessoal e imposto corporativo. Embora muitas diretrizes relativas à harmonização fiscal tenham sido publicadas, pode-se dizer que a UE não evoluiu muito rapidamente na direção da harmonização fiscal e a maior parte da UE segue a adotar políticas competitivas (Eroglu, 2015).

Em relação à Itália, uma reforma fiscal foi implantada no começo dos anos 2000, cuja parte referente às corporações se deu em 2004, com a simplificação do sistema, a redução da carga fiscal e a introdução de medidas para flexibilizar a taxação sobre dividendos e ações. A medida também teve como intuito alinhar a política fiscal italiana com a União Europeia, aumentar a competitividade das empresas nacionais e atrair investimento estrangeiro. A Itália possui regimes fiscais especiais para fundos de investimentos e organizações sem fins lucrativos, que pagam um imposto de renda mínimo. Além disso, empresas residentes baseiam o cálculo do seu imposto no seu lucro, enquanto não residentes fazem a conta utilizando a receita gerada dentro do país (Hodzic, 2012).

Na Itália, ainda foi adotada outra medida recente que interfere na política fiscal. De acordo com Foglia e Emma (2016), o decreto "internacionalização" (Decreto Legislativo nº 147, de 14 de setembro de 2015) introduziu diversas medidas destinadas a eliminar as incertezas e fornecer um quadro jurídico tributário mais definido e estável, com o intuito de atrair investidores estrangeiros. Acima de tudo, o decreto introduziu, pela primeira vez, uma disposição clara em relação aos efeitos de imposto de renda corporativos para empresas estrangeiras que migram para a Itália, algo que a legislação fiscal italiana anterior não contemplava.

Uma vez feita a contextualização da União Europeia no que se refere a impostos corporativos, passa-se para a discussão específica do IVA.

2.9.4. IVA

Como consequência do processo de globalização, o papel do Estado passa a ser o de introduzir regulações políticas e fiscais que determinem o ambiente competitivo, sempre levando em consideração que os impostos são a principal fonte de financiamento do setor

público, ou seja, isenções ou reduções de impostos precisam ser compensados por incentivos de fluxo de recursos que gerem mais retorno em termos outros impostos. O prejuízo fiscal que pode decorrer deste cenário deve ser compensado com os impostos sobre força de trabalho e por meio do imposto indireto, em especial sobre o consumo, como o Imposto sobre o Valor Agregado (IVA). De acordo com Eroglu (2015), é difícil fazer uma análise precisa da perda de rendimentos que os países incorrem por causa dos aspectos nocivos da concorrência fiscal, no entanto, dado os esforços dos países e de organizações internacionais, como a UE e OCDE para evitar esses efeitos, pode-se dizer que essa perda de rendimentos é considerável.

O Imposto sobre o Valor Agregado (IVA) foi adotado por mais de 150 países nas últimas décadas, o que consiste na mudança mais importante em termos de política fiscal em toda a história. Apesar de parecer uma medida controversa num primeiro momento, por não diferenciar rendas e nem classes sociais, ela se mostra eficiente e aponta para ganhos administrativos significativos. O conhecido argumento de Atkinson e Stiglitz (1976) em favor de uma taxa única elucida que não existem ganhos em se taxar bens consumidos pela população de maior poder aquisitivo de forma diferente (Gordon, 2016).

Para se ter uma ideia de magnitude, um estudo realizado por Liapis et al. (2014) aponta que um aumento de 1% no IVA teria um impacto de 0,098% sobre os impostos indiretos em percentagem do PIB, considerando todos os outros parâmetros constantes. O estudo ainda mostra que se o imposto corporativo aumentar em 1%, as receitas de imposto corporativo aumentarão 0,036%, considerando-se todos os outros parâmetros constantes. Assim, pode-se afirmar que o IVA é o principal imposto indireto sobre o consumo.

O estudo dos autores revela uma diferença significativa no desempenho entre os países da UE quanto à cobrança do IVA, bem como uma diferença significativa na estrutura de impostos sobre o rendimento (pessoal e corporativo) entre os países da UE. O imposto corporativo se mostra em um nível inferior em relação aos impostos de renda pessoal em muitos países, o que indica que a renda pessoal permanece como a principal base de renda para a tributação direta. As reduções e isenções nos impostos corporativos são maiores do que para o imposto de renda pessoal, o que representa um favorecimento para a indústria em detrimento da população.

De acordo com Hybka (2014), chega-se a apontar a adoção do IVA como a mais bem sucedida inovação fiscal da última metade do século. Nos países que o adotaram, ele representa, em média, 19% de toda a receita fiscal e quase 6,4% do PIB. Apesar de desempenhar um papel importante no sistema financeiro da União Europeia, ele também é vulnerável à fraude. Oportunidades de evasão são possibilitadas pela aplicação da alíquota zero das exportações, pela aplicação do princípio do destino no comércio internacional e diferenciação da taxa. Além disso, a escala da evasão ao IVA depende muito de fatores institucionais e comportamentais. Alguns estudos enfatizam a importância de outras variáveis, como o rigor do sistema de sanções, a certeza da aplicação das regras de fiscalização e de processos auditoria. Outros autores ressaltam que a corrupção no país, a confiança da sociedade nas instituições públicas e as normas sociais são os fatores mais importantes que determinam a evasão fiscal.

A questão da evasão no que se refere ao IVA tem sido objeto de um amplo debate na União Europeia, desde meados dos anos 1990. Até o momento, não foram criados métodos eficientes de limitar sua aplicabilidade em escala, o que faz com que as perdas anuais na receita pública sejam da ordem de milhares de milhões de euros, com esquemas de evasão cada vez mais complexos. A principal razão para a evasão ao IVA está em sua própria concepção, sendo que a maioria das fraudes está relacionada com isenções fiscais, alíquotas reduzidas, deduções do IVA, regras de registro do imposto, taxas de contabilidade e procedimentos fiscais simplificados. Diante dessa constatação, as principais formas de fraude encontradas são: vendas não relatadas, falta de registro, erros de classificação de mercadorias, omissão de entregas, imposto cobrado e não remetido, produtos importados e não faturados e os seguintes tipos de evasão do IVA: falsos pedidos de crédito ou reembolso, crédito reclamado do IVA sobre compras que não são creditáveis e criação de empresas apenas para gerar faturas (Hybka, 2014). Apenas em alguns países foram feitas pesquisas sobre a escala do problema da evasão do tributo, incluindo a Grã-Bretanha, Alemanha e Itália. De acordo com essas estimativas, no ano fiscal 2010/11 a perda de receitas públicas devido às fraudes em IVA foram de 14,6 bilhões de libras.

Detectar e combater a evasão do IVA é um dos objetivos da cooperação entre os membros da União Europeia, sendo que desde 1993, a cooperação entre os membros da UE em relação ao tributo foi facilitada graças à implantação do sistema informatizado (VIES - *Information Exchange System*). O sistema consiste em subsistemas nacionais em cada um dos países-membro e armazena informações atuais e históricas sobre contribuintes de IVA

registados no âmbito da comunidade. Instrumentos têm sido implantados a fim de melhorar a cooperação entre os países e tornar a troca de informações mais eficiente.

No entanto, a eficiência desses métodos ainda é insatisfatória. Problemas com pedidos de monitoramento e a complexidade dos procedimentos de intercâmbio de informações gera inconsistências nos dados relativos ao número de pedidos recebidos por cada Estado membro, em especial Alemanha e Itália. Um dos instrumentos utilizados na União Europeia para neutralizar a evasão fiscal é o mecanismo de auto liquidação, que envolve alterar a obrigação de recolher o imposto sobre o valor adicionado de fornecedores para compradores de bens e serviços. Outros métodos de prevenção e detecção de fraude ao IVA, incluem: sanções financeiras, exigências de registro (garantias financeiras para registrar os contribuintes), aumento da frequência de apresentação de declarações fiscais, novos procedimentos de inspeção fiscal e métodos de análise de risco (Hybka, 2014).

A utilização do IVA em países menos desenvolvidos é discutível. Gordon (2016) defende o IVA sob uma perspectiva de ciclo de vida, entendendo que seria equivalente a um imposto de renda e que os efeitos da introdução do sistema pode ser compensado por uma redução nas taxas sobre a renda. Os adotantes iniciais do IVA na União Europeia utilizaram as receitas adicionais para compensar os impostos sobre o faturamento previamente existentes. Assim, a incidência do IVA sobre uma determinada indústria deve ser equivalente ao imposto sobre o faturamento, assumindo um grau comum de integração vertical dentro de cada setor e produzindo um ganho de eficiência. Vale pontuar que uma vez que a taxa sobre faturamento varia de acordo com a indústria, uma reforma implica em algumas distorções num primeiro momento. A receita resultante do tributo deve sempre compensar uma redução da taxa de imposto corporativo sobre as sociedades em empresas nacionais sujeitas ao IVA.

Ainda de acordo com Gordon (2016), mudar o nome do imposto de importação de uma tarifa para o IVA e cortar as taxas de imposto corporativo para compensar a receita arrecadada sobre a produção doméstica não deveria alterar, na média, os preços ao consumidor, evitando qualquer questão de distribuição de receita, mas eliminando as muitas outras distorções geradas a partir do imposto corporativo. A maioria dos países desenvolvidos que adotaram o IVA tomaram tal medida antes da globalização, o que reduziu os impactos, principalmente no que se refere a questões de competitividade. No entanto, mudanças na política fiscal devem passar

pela avaliação do poder político de cada país, sendo muito difícil encontrar padrões em reformas fiscais que poderiam ajudar a previsão dos impactos em determinado país.

Após uma compreensão de como funciona o IVA e de qual seria o impacto da adoção desse mecanismo sobre os preços, conclui-se a revisão bibliográfica sobre a determinação de preços e os impostos. Assim, faz-se necessário estudar o assunto na prática, o que pode ser feito por meio de uma pesquisa de campo. Na seção seguinte será discutido o método para a realização do trabalho de campo e a abordagem metodológica utilizada neste trabalho.

3. Método da Pesquisa de Campo

Partindo do pressuposto de que esta tese pretende investigar a influência tributária no processo de determinação de preços com o objetivo de conhecer os principais aspectos deste processo, foi feito um levantamento bibliográfico sobre o tema proposto que não foi suficiente para responder a questão de pesquisa. Assim, torna-se necessária realização de uma pesquisa de campo para atingir o objetivo determinado. Passa-se, então, para a discussão de qual seria o tipo de pesquisa mais adequado para atingir os objetivos propostos pelo estudo. Os itens a seguir apresentarão procedimentos metodológicos, bem como a escolha dos procedimentos para a realização deste trabalho.

3.1. Escolha do tipo de pesquisa (classificações)

Existem várias classificações sobre os tipos de pesquisa e tais classificações irão determinar os métodos de pesquisa a serem utilizados. De acordo com Collins e Hussey (2005), os tipos de pesquisa podem ser classificados de acordo com:

(i) a abordagem da pesquisa (motivos pelos quais o pesquisador a está realizando): exploratória ou conclusiva (que pode ser descritiva ou causal).

(ii) a lógica da pesquisa (se o pesquisador está se movendo de uma abordagem geral para uma específico ou vice-versa): indutiva ou dedutiva.

(iii) a forma da pesquisa (de que forma serão obtidos os dados ou as informações): levantamento, observação ou experimento.

(iv) o resultado da pesquisa (se o pesquisador está tentando resolver um determinado problema ou fazer uma contribuição geral para o conhecimento): aplicada (tecnologia) ou básica (ciência).

(v) A natureza da pesquisa (abordagem pela qual o pesquisador coletará e analisará os dados): qualitativa ou quantitativa.

Os aspectos mais debatidos em estudos como esse referem-se ao objetivo e à natureza da pesquisa, que são aprofundados nos itens seguintes.

3.1.1. *A abordagem da pesquisa*

A pesquisa conclusiva exige conhecimento das variáveis do problema a ser estudado e pode ser considerada descritiva quando seu objetivo é apresentar as características de um fenômeno, enquanto a causal busca evidenciar o relacionamento existente entre as variáveis do estudo. Vale ressaltar que os tipos de pesquisa não são excludentes e podem se sobrepor em algumas situações.

A pesquisa de caráter exploratório é mais adequada quando há necessidade de se obter conhecimento acerca de um fenômeno ou de se conseguir uma nova compreensão sobre o mesmo, possibilitando a formulação de problemas mais precisos e a criação de hipóteses (Selltiz et al., 1974, Vergara, 1998). Assim, a pesquisa exploratória é apropriada para os primeiros estágios de investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são insuficientes ou inexistentes.

3.1.2. *A natureza da pesquisa*

Na ciência, a abordagem qualitativa postula a existência de um vínculo dinâmico e indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade. A investigação qualitativa refere-se a uma multiplicidade de métodos e desenhos que são flexíveis e particulares ao objeto de estudo. Esta flexibilidade proporciona uma evolução ao longo da investigação que permite maior aprofundamento e detalhamento dos dados. Não existem regras metodológicas fixas e pré-definidas, mas estratégias e abordagens de coleta de dados, o que não deve ser entendido como ausência de metodologia. A perspectiva qualitativa trata de um exame interpretativo não numérico das observações que objetiva a descoberta das explicações subjacentes e os modos de inter-relação. Na perspectiva qualitativa, a realidade é construída a partir dos próprios sujeitos do estudo e cabe ao pesquisador decifrar o significado da ação humana e não apenas descrever comportamentos (Flick, 2009).

Os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha adequada de métodos, no reconhecimento e análise de diferentes perspectivas, na reflexão dos pesquisadores como parte do processo de produção de conhecimento e na variedade de abordagens e métodos.

Podem-se apresentar como principais vantagens dos métodos qualitativos: o fato de que as informações geradas são ricas e detalhadas, a possibilidade de uma compreensão ampla do contexto no qual os sujeitos estão inseridos e o fornecimento de informações úteis acerca dos assuntos mais pessoais ou de difícil abordagem. Apresentam-se como limitações: a tendência à subjetividade, a possibilidade de viés do observador, a impossibilidade de generalização dos resultados, a complexidade na coleta de dados e a necessidade de experiência e postura crítica do observador para confeccionar um estudo confiável (Gubrits & Noriega, 2004).

Apesar de suas limitações, são os próprios limites da pesquisa quantitativa que delimitam o ponto de partida para justificar a utilização de técnicas qualitativas. Os princípios norteadores da pesquisa são utilizados com a finalidade de isolar causas e efeitos, operacionalizar relações teóricas, quantificar fenômenos e permitir a generalização das descobertas. A padronização e o controle obtidos a partir de tais princípios visam a eliminar a influência do pesquisador e a garantir a objetividade do estudo.

No entanto, o que se verifica na realidade das ciências sociais é o baixo grau de aplicabilidade dos resultados e os problemas para associá-los à teoria e ao desenvolvimento da sociedade. Na busca por satisfazer padrões metodológicos, as pesquisas e descobertas podem se afastar dos problemas da vida cotidiana. Esta tese procura se ajustar às condições de uma pesquisa qualitativa, que parece ser a mais indicada nesta situação, como explicado nos itens que seguem.

3.2. Procedimentos metodológicos deste trabalho

Após a realização de um levantamento bibliográfico sobre o tema, propõe-se a realização de uma pesquisa de campo com o intuito de responder à questão de pesquisa e verificar a aderência das teorias à prática, uma vez que a finalidade da pesquisa é descobrir respostas para algumas questões mediante a aplicação de métodos científicos, de acordo com Selltitz et al. (1974). Os tópicos a seguir apresentam e descrevem o tipo de pesquisa que melhor se enquadra para o estudo realizado.

Como foi explicitado anteriormente, existem várias classificações sobre os tipos de pesquisa, entretanto, os mais utilizados são os de caráter exploratório e conclusivo. Os conclusivos são subdivididos em estudos descritivos e causais. São descritivos quando o objetivo é apresentar as características de um fenômeno e causais quando buscam explicar o relacionamento entre variáveis. Os estudos exploratórios possuem uma série de finalidades, entre eles: (i) aumentar o conhecimento do pesquisador a respeito do fenômeno que deseja investigar em um estudo posterior; (ii) esclarecer conceitos; e (iii) estabelecer prioridades para estudos futuros. Quando o objetivo da pesquisa é familiarizar-se com o fenômeno ou ainda conseguir nova compreensão deste fenômeno, os estudos do tipo exploratórios, que utilizam técnicas que favorecem o aprofundamento na complexidade do problema por meio de observações e entrevistas, são mais indicados (Selltiz et al., 1974). Assim, este estudo se caracteriza por ter uma abordagem exploratória.

A natureza da pesquisa relaciona-se com o tipo de dado obtido e como ele será analisado. Assim, é o problema de investigação que deve determinar se o estudo é qualitativo ou quantitativo. Considerando o estágio atual da literatura e o problema de pesquisa proposto, o mais indicado é que a pesquisa de campo deste projeto possua um caráter exploratório e qualitativo. Para King, Keohane e Verba (1994), não é necessária uma amostra representativa em um estudo qualitativo, pois estes não se fundamentam por mensurações numéricas. Assim, este estudo é classificado como uma pesquisa qualitativa, uma vez que não enumerará, nem medirá os eventos estudados.

A pesquisa qualitativa possibilita a captação das opiniões e perspectivas dos indivíduos, ou seja, informações difíceis de serem obtidas por uma pesquisa quantitativa. O fato de estudos qualitativos não envolverem estatísticas, não significa que sejam especulativos, uma vez que possuem objetividade e validade conceitual. O modelo de pesquisa exploratório utiliza-se principalmente de técnicas de pesquisas qualitativas baseadas em observações e entrevistas, visto que estas formas de pesquisar são capazes de proporcionar aprofundamento na compreensão de um problema (Selltiz et al., 1974).

Não se pode deixar de mencionar que a pesquisa qualitativa apresenta algumas desvantagens, como a subjetividade, um possível viés do pesquisador e a dificuldade em generalização dos resultados. Mesmo assim, essa ainda é a abordagem mais adequada no sentido de possibilitar a compreensão de novas situações e fenômenos (Flick, 2009).

Uma vez que o caráter exploratório e qualitativo do estudo está definido, passa-se para a escolha do método para a coleta de dados. Creswell (2007) aponta que os três principais métodos de coleta para uma pesquisa qualitativa são: entrevistas em profundidade, documentos escritos e observação direta, sendo que as entrevistas têm o objetivo de compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos específicos.

De acordo com Martins e Theóphilo (2009), a entrevista em profundidade visa à compreensão dos entrevistados acerca de situações em contextos que não foram estudados anteriormente, enquanto Haguette (1997) define a entrevista em profundidade como um processo de interação social entre pessoas no qual o entrevistador tem por objetivo a obtenção de informações por parte do entrevistado. Enfatiza-se que a entrevista é utilizada para coletar dados essencialmente subjetivos, os quais se relacionam com os valores e as opiniões dos entrevistados. Godoi e Mattos (2006) apontam que a utilização desta técnica visa a permitir a livre expressão do entrevistador, a evitar rigidez nas perguntas para que não limite as respostas do entrevistado e a favorecer a inserção de perguntas ou esclarecimentos adicionais ao longo do diálogo.

Já para Poupart (2008), a entrevista em profundidade sempre foi considerada como um meio adequado para levar uma pessoa a dizer o que pensa; sendo que o autor define que uma entrevista em profundidade é uma conversa, conduzida por um pesquisador, que recebe informações específicas de um indivíduo. Assim, pode-se dizer que entrevistas em profundidade são indicadas para este estudo, considerando que o objetivo é compreender o que se pratica nas empresas, mas não exclusivamente no contexto da empresa e sim da perspectiva do profissional responsável pelo processo de determinação de preços. Com isso, as entrevistas proporcionarão a profundidade necessária que a discussão requer, mantendo a relevância do contexto empresarial e não apenas da função do profissional que está sendo entrevistado.

Além disso, entrevistas em profundidade são indicadas quando os problemas de pesquisa são confidenciais e requerem uma compreensão detalhada de um determinado tema, o que se enquadra nas características deste estudo (Malhotra, 2005; Haguette, 1997). As entrevistas devem ser conduzidas individualmente pelo próprio pesquisador, seguindo um roteiro pré-estabelecido e os dados serão registrados manualmente e por meio de gravador, quando autorizado pelo entrevistado. Assim, a obtenção de informações das práticas

empresariais, como é o caso deste estudo, refere-se a uma pesquisa de campo exploratória qualitativa que será feita por meio de entrevistas em profundidade, uma vez que este método é adequado ao objetivo proposto.

De acordo com Daymon e Holloway (2011), para a realização de entrevistas em profundidade, o pesquisador deve optar pela forma como as perguntas serão apresentadas, sendo as mais comuns: (i) de forma não estruturada, na qual é apresentada uma questão ampla no início do processo e não há uma relação de perguntas pré-determinadas, com o intuito de que os entrevistados possam responder livremente; ou (ii) de forma semiestruturada, na qual as perguntas são baseadas em um roteiro que tem o tema da pesquisa como foco central.

Optou-se pela utilização da forma semiestruturada por meio de um roteiro elaborado a partir da literatura revisada, com o intuito de uniformizar a coleta de informações e evitar a obtenção de informações irrelevantes para o estudo, mas sem estabelecer uma limitação ao entrevistado em suas respostas. O roteiro para a realização da pesquisa de campo encontra-se no Apêndice desta tese.

Vale ressaltar que diversas fontes de evidência podem ser utilizadas para a realização da coleta de dados, o que não limita a obtenção de informações às entrevistas propriamente ditas, mas também contempla a obtenção de documentos, registros, manuais e observações feitas pelo pesquisador.

Uma vez que o trabalho proposto contempla uma comparação entre o Brasil e a Itália e tanto o setor de bens quanto o setor de serviços, foram selecionadas duas empresas do setor de bens e duas empresas do setor de serviços em cada um dos países para possibilitar essa comparação por país e por setor, no intuito de procurar semelhanças e diferenças que pudessem contribuir para o avanço do conhecimento sobre o tema estudado.

Considerando que a preparação para a realização das entrevistas requer alguns cuidados, como a seleção dos entrevistados, tal seleção para a realização desta pesquisa deu-se em função da familiaridade das pessoas indicadas com o tema a ser estudado, além da disponibilidade do entrevistado em fornecer as informações necessárias. Assim, definiu-se que a pesquisa deveria ser realizadas com executivos experientes das empresas em questão, que possuem profundo conhecimento do mercado em que atuam ou cargos de alta gerência dentro da companhia,

sempre levando em consideração a área em que atuam e o tema a ser abordado pela pesquisa, que concerne genericamente à precificação e tributação.

Foi enviado um e-mail para cada um dos entrevistados convidando-os para participar da pesquisa e, posteriormente, foi agendada uma data, horário e local para realização da entrevista, de acordo com a disponibilidade do entrevistador e do entrevistado. O roteiro desenvolvido para realização desse estudo e apresentado no Apêndice deste trabalho forneceu os procedimentos a serem seguidos, o que confere credibilidade à pesquisa. O roteiro é constituído de: 1. Visão geral do roteiro de pesquisa; 2. Procedimentos de campo; 3. Questões para entrevista semiestruturada.

Uma vez que as entrevistas forem realizadas, passa-se para a análise do material coletado.

3.3. Forma de análise dos dados

Partindo do pressuposto de que a análise dos dados é essencial no sentido de tentar obter uma resposta à questão pesquisa, é preciso que um método de análise seja adotado pelo pesquisador. Miles e Huberman (1994) abordam dois tipos de esquemas analíticos: estanque e pré-estruturado (mais rígido) ou livre e emergente (mais flexível), enquanto Bardin (2011, p. 44) define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise que utiliza procedimentos objetivos de descrição do conteúdo das mensagens coletadas e indicadores que possibilitam a inferência de conhecimento em relação ao tema que está sendo investigado. Bardin (2011) ainda sugere que o tratamento e a interpretação dos resultados sejam feitos com base em uma categorização, que consiste na classificação de elementos em um conjunto, com critérios previamente estabelecidos.

Considerando-se a questão de pesquisa e o objetivo proposto nesta tese, a estratégia geral de análise dos dados coletados não seguiu nenhuma das abordagens mencionadas e consistiu na transcrição das entrevistas, seguida da busca pela identificação de conceitos por meio de uma análise cruzada entre as entrevistas e de uma comparação entre o que foi visto na teoria e o que foi encontrado na prática com o intuito de produzir conclusões.

A consolidação da pesquisa de campo a fim de atingir o objetivo proposto por esta tese, por meio da apresentação e a análise dos dados obtidos segundo as entrevistas em profundidade, bem como a comparação entre a teoria e a prática, estão apresentadas na seção seguinte.

4. Pesquisa de Campo: Apresentação e Análise dos Dados

Foram investigadas quatro empresas que atuam no Brasil e quatro que atuam na Itália com características de empresas produtoras de bens e de prestadoras de serviços, uma vez que um dos propósitos do estudo é comparar os aspectos que diferenciam a precificação entre bens e serviços.

Foram realizadas entrevistas em profundidade com os responsáveis pela determinação dos preços nas empresas selecionadas, sendo que as entrevistas ocorreram nas sedes das empresas, em datas e horários pré-estabelecidos, onde se encontram os gestores que preencheram os critérios de senioridade e conhecimento do assunto a ser pesquisado neste estudo. Entende-se que o ambiente de trabalho é o ideal para fazer a coleta de dados, uma vez que os entrevistados estão inseridos no contexto empresarial em que atuam e possuem acesso a pessoas e documentos que podem ser necessários para responder as perguntas. A seleção de respondentes foi baseada no conhecimento dos mesmos sobre o assunto a ser estudado, na função e cargo que estes ocupam dentro na empresa e na experiência dos executivos. Ressalta-se que todos os entrevistados demonstraram conhecimento sobre o tema pesquisado, sendo que alguns conseguiram se aprofundar mais em determinados tópicos do que outros, de acordo com experiência prévia e área de atuação.

De acordo com a permissão dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, as quais objetivam não apenas uma conversão em texto dos áudios das entrevistas, mas também uma reflexão dos achados. A análise seguiu o seguinte roteiro:

- Agrupamento das informações obtidas para cada uma das empresas estudadas;
- Análise de modo separado das entrevistas sob a perspectiva dos conceitos vistos na teoria;
- Análise de modo consolidado das informações obtidas nas análises individuais das entrevistas e comparação com a teoria;
- Análise das informações resultantes da comparação entre teoria e prática para elaboração das conclusões e implicações;

A análise realizada teve como objetivo identificar elementos comuns para que se pudesse cogitar uma generalização, cujos quadros com informações sintetizadas visam a

facilitar a confrontação dos resultados e a busca por padrões. A construção de um plano metodológico para realização da pesquisa e de um roteiro para condução das entrevistas buscaram garantir a robustez do método escolhido e a credibilidade das informações coletadas. A confrontação entre os achados e o conhecimento prévio presente na literatura teve como intuito gerar novas perspectivas, levantar novas questões e implicações práticas, sendo que os padrões identificados podem levar a novas proposições, desde que sejam fundamentados pela literatura.

Uma vez que o estudo compreende a realização de uma pesquisa de campo no Brasil e na Itália, faz-se necessária uma breve contextualização do país que não é o de origem do pesquisador.

4.1. Contextualização econômica da Itália

A Itália é um participante importante no comércio mundial. Em 2016, era o décimo-primeiro maior importador e o nono maior exportador do mundo. Verifica-se uma distinção de regiões no país, na qual o norte é industrialmente desenvolvido e o sul mais agrícola, conhecido pela sua produção de bens de consumo de alta qualidade. A abertura da economia italiana é razoável, em comparação com outras economias do mesmo tamanho, com importações da ordem de 24% do PIB. A economia da Itália contraiu em 0,4% em 2014 e 0,8% em 2016, e a taxa de crescimento esperada em 2017 está na ordem de 1,2%. De fato, a economia da Itália deverá crescer menos do que a média da zona do euro (1,3% em 2016 e 1,6% em 2017), conforme dados abaixo:

Dados de Economia	2015	2016	2017 (proj.)
PIB (Variação real)	0.80%	1.20%	1.20%
PIB Nominal (US\$ BM)	1,842	1,880	1,941
PIB per capita (US\$)	30,594	31,092	31,966
Taxa de Câmbio (EU\$/US\$)	1.05	1.02	1.1
Inflação	0.5%	0.8%	1.4%
PIB por setor	2016		
Agricultura	2.2%		
Indústria	23.9%		
Serviços	73.9%		
	2016		
População (Milhões)	61.9		
Desemprego	12.8%		
Exportações (US\$ BM)	513,931		
Importações (US\$ BM)	448,176		

Quadro 7: Dados macroeconômicos italianos

Fonte: Taxation of Corporate and Capital Income, OCDE, 2016.

Uma vez feita a contextualização da relevância econômica do país, passa-se para a apresentação das empresas pesquisadas e dos resultados obtidos.

4.2. Análise dos resultados da pesquisa de campo na Itália

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa de campo, de acordo com as entrevistas em profundidade realizadas com os responsáveis pela precificação e tributação nas empresas estudadas na Itália. Além das entrevistas realizadas no período de maio a junho de 2016 com as empresas, foram consultadas outras fontes de informação, como páginas da internet das empresas e documentos apresentados pelos entrevistados. Nenhuma das empresas participantes autorizou a divulgação do nome da empresa em função de aspectos estratégicos e confidenciais mencionados durante as entrevistas. Assim, as empresas serão caracterizadas de “A” a “D” nos itens que seguem.

4.2.1. *Entrevistado 1 na empresa A (empresa de fundição)*

4.2.1.1. *Descrição, caracterização e estratégia da empresa*

A empresa A, que possui mais de 750 funcionários e fatura mais de 100 milhões de euros anualmente, caracteriza-se por ser uma empresa provedora de soluções em fundição e usinagem de peças de alumínio complexo, é líder de componentes e sistemas em fundição de alumínio e tem como missão desenvolver e fornecer as melhores soluções em cooperação com o ambiente e com os clientes. A empresa considera a utilização econômica dos recursos algo de vital importância e presa por funcionários qualificados e motivados. Com mais de 50 anos de fundação, a empresa A é reconhecida como especializada em fundição e está ativa na produção, processamento e montagem de peças fundidas de alumínio complexos em cinco localidades distribuídas na Itália, na Alemanha e nos Estados Unidos.

A empresa começou na Alemanha no ano de 1.900 com a finalidade de vender componentes pneumáticos. Uma vez que a tecnologia não era plenamente conhecida na época, a empresa passou a desenvolver uma iniciativa educacional para ensinar os clientes sobre pneumáticos, algo que não é mais tão relevante nos resultados atuais da empresa, ficando mais restrito ao aspecto de suporte para clientes hoje em dia.

A empresa acredita que seus pontos fortes são a qualidade do produto e a vantagem logística. A presença global também é considerada como um fator diferenciador em relação aos concorrentes menores. Em relação a possíveis fraquezas, existe uma preocupação com o custo pelo fato de que vários produtos são feitos sob medida, o que requer força de trabalho específica e mais onerosa. De acordo com o entrevistado, a empresa está buscando maneiras de padronizar as demandas específicas sem massificar a produção, por meio de um processo de produção mais flexível, no intuito de reduzir os custos.

Outro objetivo da empresa é tornar-se mais econômica (eficiente), introduzindo produtos com menos funcionalidades (menos sofisticados) e, conseqüentemente, mais baratos. A empresa entende que o foco da concorrência está em preço, suporte (identificação da solução mais adequada), marca e logística. Em razão disso, a empresa A busca ter uma proposição de

venda única, focada em agregar valor que seja específico para cada cliente. A ideia por trás disso é que o cliente torne-se parte do negócio ao ajudar a desenvolver uma solução específica que, posteriormente, poderá servir para outros clientes. O fato de possuir uma linha de produtos mais flexíveis, na qual um determinado produto customizado pode solucionar o problema de mais de um cliente, pode representar uma vantagem competitiva no futuro, de acordo com o entrevistado.

4.2.1.2. Perfil do entrevistado

A entrevista foi realizada com o gerente financeiro da empresa, que tem 27 anos de experiência no mercado e está na empresa há 21 anos. Ele possui 7 subordinados, dentre os quais 4 estão na área de crédito, 2 são responsáveis pela precificação e 1 trabalha em controles. O entrevistado é responsável por gerenciar o balanço da empresa e todas as atividades que determinam a remuneração e a apuração dos resultados, além de dar suporte ao time de vendas no que se refere à determinação de preços.

4.2.1.3. O mercado

O mercado de componentes pneumáticos tem dois principais competidores no mundo, sendo que uma terceira empresa (chinesa) está ganhando relevância em termos de participação de mercado nos últimos anos. A empresa A pode ser considerada a 1ª na Europa e a 2ª no mundo, apesar de não haver uma comprovação formal desses dados. No que é possível saber em relação à concorrência, imagina-se que um dos concorrentes possui uma abordagem que busca aumentar a força de vendas, reduzir os custos, reduzir as características dos produtos e dar "menos suporte" para os clientes, objetivando massificar o produto e aumentar o volume de vendas. Assim, a empresa A tem focado em aumentar o apoio ao cliente por meio de uma força de vendas mais técnica, voltada ao desenvolvimento de soluções específicas. Acredita-se que a tendência do mercado seja uma combinação entre produtos padronizados para clientes menos sofisticados e produtos customizados para clientes complexos, que estejam dispostos a investir para ter soluções específicas.

Em relação aos clientes, estima-se que metade da receita seja de clientes europeus e a outra metade venha de regiões das Américas e da Ásia. A segmentação dos clientes ocorre de acordo com o potencial de receita: (i) grande potencial, (ii) clientes alvo, (iii) clientes normais e (iv) pequenos clientes, sendo que as margens são maiores para clientes menores. Na Itália, também existe uma divisão por indústria: alimentos, embalagens e automóveis, e o foco é no desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com os clientes, baseado nas relações próximas que a necessidade de suporte técnico intenso requer. A empresa possui uma base de dados de 30.000 clientes, dos quais 2.000 são considerados ativos. A prospecção de potenciais novos clientes é feita com base na comparação das informações dos demonstrativos de resultados das empresas com o que é obtido pela força de vendas em reuniões com clientes.

4.2.1.4. *A precificação*

No que se refere a preço, a empresa utiliza a metodologia de margem aplicada aos custos unitários variáveis (custo de mão-de-obra e custo de outros insumos), cuja margem pode variar de acordo com a demanda ou o preço da concorrência. A empresa alterou a maneira como mede os resultados recentemente, deixando de considerar a margem de contribuição (basicamente definida pelo preço de transferência), e passando a considerar o preço praticado pelo mercado. Assim, para determinar os preços, passou a apurar uma base em moeda nacional (Euros) sobre a qual adiciona o *mark-up*, o que significa que os preços passaram a ser determinados a partir do custo de produção em moeda local e não pelo preço de transferência, que representa o custo de compra do produto.

Os preços são influenciados essencialmente pelos aspectos de oferta e demanda, pela concorrência e pelas tendências das exportações (como os clientes são principalmente exportadores, se exportarem mais, a procura aumentará). Normalmente, não se concretiza vendas abaixo dos custos, mas descontos podem ser fornecidos com base no relacionamento com o cliente e volume. Portanto, se houver uma situação de concorrência direta, há um procedimento especial no qual uma margem mínima é determinada.

Em relação às indústrias atendidas pela empresa, considera-se que alguns setores tendem a ser mais sensíveis à marca e menos ao preço. Como exemplo, setores de produtos farmacêuticos, alimentos e biotecnologia farmacêutica estão mais preocupados com a confiabilidade e a qualidade do produto em si, independentemente do preço. A empresa considera difícil determinar a elasticidade-preço, uma vez que a própria natureza do produto faz com que o ciclo de compra seja muito longo (chega a 30 anos). Os clientes adquirem o maquinário e desenvolvem seus processos baseados em como a máquina opera, ou seja, convencer o cliente a renovar suas fábricas é muito difícil. As mudanças nas condições de mercado são tantas entre uma venda e outra que dificultam identificar a sensibilidade dos clientes, assim, o foco passa a ser no desenvolvimento de relacionamento de longo prazo e em produtos com tecnologia que proporcionem mais flexibilidade.

A empresa A está buscando aumentar o volume de vendas de seus produtos padronizados, mantendo o padrão de qualidade e se beneficiando de vantagens de custo, apesar de não estar claro como as economias de escala impactam a precificação. Vohra e Krishnamurthi (2012) definem que quando uma empresa consegue obter vantagens de custos a partir de economias de escala, os preços devem ser considerados baixos e capazes de atrair e reter os clientes, algo que a empresa A pretende conseguir com os produtos padronizados.

Existe ainda uma iniciativa para introduzir novos produtos com menos funcionalidades que tenham um preço pré-determinado, a fim de fomentar a venda de produtos de baixo valor. A introdução de novos produtos é muito frequente, embora haja alguma resistência dos clientes para renovar seu maquinário em função do alto custo envolvido na mudança. Em relação ao desenvolvimento desses novos produtos, acreditava-se, no passado, que os engenheiros da empresa sabiam melhor o que era bom para os clientes. Hoje em dia, a força de vendas pergunta aos clientes sobre o que eles estão investindo para depois trabalhar no desenvolvimento de produtos inovadores.

4.2.1.5. *Os impostos*

No que se refere à tributação, o respondente informou que a empresa segue as regras da indústria e que a incidência de impostos não interfere na precificação e nem na estratégia da empresa, que adota os 20% de IVA e os cerca de 34% de imposto corporativo.

4.2.1.6. *Comparação entre prática e teoria*

A venda de componentes pneumáticos associada às iniciativas educacionais da empresa fazem com que ela misture aspectos de empresa produtora de bens e de empresa prestadora de serviços. Os temas abordados durante a entrevista referem-se à produção de bens, exclusivamente, uma vez que as pessoas da área responsável pela precificação de bens não se disponibilizaram a participar do estudo.

Um dos aspectos mencionados durante a entrevista foi a preocupação com a redução de custos. A empresa possui um diretriz que visa à massificação de produtos menos sofisticados, com o intuito de diluir custos, o que corrobora com o que a teoria cita em termos de benefícios de economias de escala. De acordo com Besanko et al. (2006), a produção do dobro de produtos com menos do dobro dos custos gera economias de escala e é esse benefício que a empresa A busca com uma linha de produção flexível que permita que o produto desenvolvido para um determinado cliente possa ser reproduzido para outro. Apesar de saber que está se beneficiando de economias de escala quando esse processo ocorre, a empresa ainda não mensura e não leva em consideração esse aspecto na determinação do preço.

Conforme visto na teoria por Vohra e Krishnamurthi (2012), no que se refere ao desenvolvimento de novos produtos em marketing, pode-se dizer que a empresa passou de uma orientação para produtos, adotada quando os engenheiros da empresa desenvolviam as soluções que consideravam adequadas para seus clientes, para uma orientação para clientes, que agora tem uma participação mais ativa na determinação dos atributos importantes para o desenvolvimento de novos produtos.

No que se refere à variável preço, a abordagem utilizada pela empresa é a de aplicar uma margem sobre os custos, o que Bruni e Famá (2002) definem como técnica de *mark-up*. Em relação aos custos sobre o qual a margem é aplicada, a empresa utilizava como base o preço

de transferência e passou a utilizar o custo de produção, o que corrobora com o que diz a teoria, de acordo com o que Schindler (2012).

Vohra e Krishnamurthi (2012) citam a importância de se compreenderem os custos no processo de precificação em marketing, algo que está de acordo com a mudança de metodologia ocorrida na empresa. O fato de que as margens variam de acordo com o cliente também está presente na literatura, sendo que Fabianni, Gatulli e Sabbatini (2004) apontam o relacionamento de longo prazo como um fator que influencia os preços e que pode indicar a incidência de descontos, conforme praticado na empresa A.

Os preços na empresa A também são influenciados por oscilações de oferta e demanda, outro aspecto presente na teoria, de acordo com Mankiw (2001). Assim, pode-se dizer que a empresa adota aspectos da abordagem voltada para o mercado, mas estes não são suficientes para alterar a predominância da abordagem de custos mais margem como a principal para determinação de preços na empresa A.

Com relação aos impostos, a empresa entende que a tributação não tem impacto nem sobre a precificação de seus produtos e nem sobre as condições de mercado (oferta e demanda). A harmonização fiscal do mercado europeu, caracterizada por Eroglu (2015) como medidas legais e administrativas em relação à tributação que possibilitaram a criação do mercado comum, determinaram que as regras de apuração dos impostos fossem as mesmas para todos os concorrentes, com aplicação de alíquotas de maneira uniforme. Assim, a unificação monetária da União Europeia e a implementação da CCCTB, observadas na teoria por Hodzic (2012), são vistas como etapas vitais para colocar empresas multinacionais em condições de igualdade no que se refere à competição.

4.2.2. *Entrevistado 2 na empresa B (tecnologia de automação)*

4.2.2.1. *Descrição, caracterização e estratégia da empresa*

A empresa B é uma empresa familiar que opera internacionalmente em sua terceira geração. Presente em todo o mundo, com 61 empresas e 250 filiais, a empresa possui sede na

Alemanha e se caracteriza por ser uma empresa familiar tradicional, com dezenas de certificados de qualidade ambiental, de gestão e eficiência e competência para os mais de 33 mil produtos de seu portfólio. Fundada em 1925, hoje tem cerca de 19 mil funcionários e mais de 2 bilhões de euros em volume de negócios, a empresa fornece tecnologia de automação pneumática e elétrica e se divide em dois setores de atividade: automação (tecnologia de automação) e ensino (sistemas de aprendizagem, treinamento e consultoria) para atender mais de 300.000 clientes em 176 países.

No segmento de automação, a empresa fornece soluções para fábricas e automação de processos, principalmente visando ao aumento na produtividade. No setor de educação industrial, a empresa pode ser considerada líder de mercado, seja equipando institutos de formação técnica ou oferecendo treinamento e consultoria para empresas industriais. A empresa investe anualmente cerca de 8% de sua receita em pesquisa e desenvolvimento para criar soluções inovadoras que darão aos clientes uma vantagem competitiva. O resultado desse investimento são aproximadamente 100 novos produtos prontos para o patenteamento a cada ano. Como um parceiro global para empresas e instituições de ensino, a empresa B está profundamente empenhada em contribuir para o desenvolvimento de ambientes de ensino e aprendizagem e proporcionar a transferência de conhecimento no mundo.

A empresa considera que o aumento da competição no sentido de avançar em tecnologias e entrar em novos mercados gera demanda de uma força de trabalho que é qualificada em tecnologia e tem as habilidades para contribuir com rapidez e eficiência no processo de produção de uma empresa. Assim, para operar de forma eficiente, a força de trabalho qualificada precisa de experiência prática e um conhecimento fundamental de tecnologias avançadas, o que a empresa chama de educação dupla. Em razão disso, a empresa B tem como um dos seus objetivos maximizar o sucesso da aprendizagem nas instituições de ensino e empresas industriais em todo o mundo. Para tal, a empresa entende que o desafio da educação e da formação profissional é qualificar as pessoas em ambientes de aprendizagem adequados para que elas sejam suficientemente competentes e flexíveis para começar imediatamente a trabalhar em processos de produção e outros contextos industriais, o que requer, ao mesmo tempo, desenvolvimento de capacidade de pensar de forma independente e melhoraria nos processos e ambientes de trabalho.

Com 3 unidades na Europa e uma nos Estados Unidos, além de planos de abrir uma nova unidade no leste europeu em alguma região com mão de obra mais barata para que o custo da operação seja reduzido, a empresa B considera-se entre as 5 maiores do mercado Europeu. Em termos de receitas, dois terços são provenientes de clientes da Europa e um terço da unidade nos Estados Unidos, sendo que dos 10 principais fornecedores automotivos do mundo, existem 3 que praticamente dominam o mercado em questão.

A empresa busca se tornar cada vez mais agressiva e ágil, uma vez que considera que seu aspecto conservador resulta na perda de alguns negócios em uma indústria tão competitiva. Além disso, a empresa concentra-se no estabelecimento de relacionamento de longo prazo com seus clientes, por se tratar de uma indústria que desenvolve produtos conjuntamente entre o cliente e a empresa (um projeto pode chegar a durar cinco anos, assim, uma troca de fornecedor durante este processo torna-se quase impossível sem implicar em altos custos). Uma vez que não existem produtos padronizados e que apenas soluções personalizadas são desenvolvidas caso a caso, quando o cliente escolhe um determinado fornecedor, pode se considerar essa escolha definitiva.

Vale mencionar que a confiabilidade e estabilidade financeira da empresa são considerados diferenciais, destacando-se que a empresa financia sua expansão com capital próprio, mesmo sendo uma empresa familiar.

4.2.2.2. *Perfil do entrevistado*

A entrevista foi realizada com o gerente de vendas da empresa, que possui mais de 16 anos de experiência no mercado, está há 5 anos na empresa e comanda uma equipe de 10 pessoas.

4.2.2.3. *O mercado*

Em relação à concorrência, não existe uma ferramenta específica de inteligência de mercado, mas a empresa possui uma base de dados alimentada pelos gerentes de contas com

todas as informações dos clientes (tipos de produtos que consome, tamanho, volume, etc.). A empresa tem foco em qualidade e se considera *benchmark* na Europa como fornecedor automotivo, com conhecimento de quem são os seus concorrentes e estratégia de cada um, que pode ser a de praticar um preço mais baixo ou oferecer um produto com mais qualidade. Os clientes potenciais também são conhecidos, vez que existe um mínimo de receita esperada de um milhão de euros por ano para que determinada empresa seja um potencial cliente da empresa B.

4.2.2.4. A precificação

No que se refere ao preço, a empresa utiliza a técnica de *mark-up*, na qual uma margem é adicionada sobre o custo variável (que compreende custo de mão de obra e outros custos variáveis), havendo uma distinção na precificação de materiais (bens) em relação à construção de plantas (que envolve serviços). A definição do *mark-up* considera o custo de produção, um percentual referente aos custos administrativos e mais uma margem adicional que pode variar de 10% a 40%. No mercado em questão, é possível conhecer o *mark-up* aplicado pela concorrência, uma vez que os custos são dados pela indústria (fornecedores). Assim, sabe-se que o *mark-up* praticado pela concorrência varia entre 10% e 20%, na média.

A empresa considera que o desenvolvimento de plantas personalizadas tem muito mais valor para o cliente e, em razão disso, cobra-se uma margem maior neste produto. Ainda, é possível praticar preços diferentes em função de um volume maior, com a aplicação de descontos de 1% a 5% em razão de acordos comerciais com fornecedores de insumos. De acordo com o entrevistado, a empresa também ajusta seus preços com base na demanda e nos preços da concorrência, mas estes aspectos são casuísticos, com base em decisões comerciais.

A utilização da abordagem de custos mais *mark-up* é considerada adequada pela empresa, dado que a construção da infraestrutura fabril de um cliente requer um nível elevado de transparência dos custos envolvidos no processo, sendo que alguns clientes chegam demandar um relatório com a descrição detalhada dos custos. Em razão disso, a empresa considera muito difícil adotar uma abordagem de valor na qual seria possível cobrar pelo valor que a construção de uma fábrica personalizada teria para o cliente. Alguns clientes, inclusive,

possuem um especialista em custos que é responsável por calcular com precisão qual é o custo que a empresa B teria ao desenvolver o projeto que o cliente está adquirindo (até mesmo com a determinação de um preço alvo que o cliente deveria pagar). Quando isso ocorre, o cliente procura empresas que estariam dispostas a construir a infraestrutura ao preço que ele está disposto a pagar, invertendo a lógica de mercado.

O entrevistado menciona que a empresa recebe cerca de 400 cotações por ano e que apenas 7% se concretizam em negócios para a empresa. Ele acredita que a marca e a competência na parte de consultoria são um diferencial, mas credita 70% do processo decisório do cliente à variável preço.

Em relação à concorrência, a estratégia da empresa consiste em nunca praticar o menor preço do mercado, por acreditar que isso seria uma sinalização de baixa qualidade. Não há um estudo formal ou uma medida precisa de sensibilidade dos clientes em relação ao preço, mas acredita-se que uma redução nos preços (um desconto de 10%, por exemplo) representaria um aumento proporcional ao volume de negócios (aumento de 10% de vendas), de acordo com os relatórios das cotações recebidas anualmente.

Não existe uma periodicidade estabelecida para revisão ou alteração nos preços ou nas margens, uma vez que o processo de cotação é feito caso a caso e que é prática no mercado iniciar a cotação com margens maiores e fornecer descontos, quando necessário, para concretizar o negócio. Outro aspecto a ser considerado é a alteração nos preços dos insumos para construção das fábricas, geralmente repassado ao cliente final, que tem ciência desse incremento.

A empresa não precifica abaixo de seus custos em nenhuma circunstância, e a principal variável que impacta os custos são os preços dos insumos. Quanto à possibilidade de economias de escala, os benefícios restringem-se aos aspectos técnicos, como se aproveitar da curva de aprendizagem para utilizar as ferramentas de maneira mais eficiente e prolongar a sua vida útil. Vale mencionar que a empresa esforça-se para estabelecer fábricas que otimizem a mão de obra. Em relação às economias de escopo, existe uma iniciativa na qual os engenheiros da empresa ajudam no desenvolvimento dos negócios dos clientes, o que é visto como um diferencial inovador da empresa em termos de projetos de consultoria para o desenvolvimento de soluções para os clientes.

A empresa possui um departamento de inovação que é responsável por implementar novos produtos e novos processos, sendo que a empresa acredita que 70% desse processo é proveniente de convicções dos próprios engenheiros da empresa e 30% de ideias e requerimentos dos clientes.

4.2.2.5. *Os impostos*

Em relação aos impostos, o entrevistado não enxerga uma relação direta com os preços praticados pela empresa e menciona que o fato de estarem inseridos no contexto na União Europeia os coloca em condições de igualdade, do ponto de vista tributário, em relação aos competidores.

4.2.2.6. *Comparação entre prática e teoria*

Assim como ocorre com a empresa A, a empresa B mistura aspectos de produtora de bens e de prestadora de serviços na parte educacional, e mais uma vez as informações obtidas por meio da pesquisa restringem-se à parte da construção de estruturas de automação, sob a responsabilidade do entrevistado que participou do estudo.

Um dos aspectos mencionados pela empresa no que se refere à variável preço é a intenção de não praticar o menor preço do mercado, uma vez que isto poderia ser visto como uma indicação de produtos de qualidade inferior, algo que impactaria o posicionamento e a imagem da empresa da perspectiva de marketing, conforme visto por Schindler (2012).

A empresa B indica que utiliza a técnica de *mark-up* na determinação de preços em marketing, definida por Calogridis (2010) como a precificação baseada em uma margem de lucro a ser adicionada após a apuração dos custos, destacando-se que que, no caso da empresa B, a margem é aplicada sobre o custo variável. A discussão teórica acerca da utilização do custo variável na composição do preço por meio da técnica de *mark-up* aponta que essa abordagem é válida quando a empresa entende que seus custos fixos são dados e que qualquer unidade adicional produzida e vendida irá contribuir para diluir seus custos fixos.

De acordo com Vohra e Krishnamurthi (2012), os preços não precisam ser suficientes para cobrir os custos totais, mas o aumento na receita proveniente de vendas adicionais deve ser superior ao aumento no custo variável para que o resultado final desse incremento de volume seja positivo para a empresa, o que corrobora com o que está sendo praticado pela empresa. Por outro lado, pode-se entender que a margem deva ser adicionada sobre o somatório de custo fixo e custo variável, uma vez que se utilizando apenas o custo fixo, é possível que a empresa esteja comercializando seus produtos com prejuízo, o que não se pode concluir de acordo com o que foi apurado para a empresa B.

Um aspecto que diferencia a situação de mercado da empresa B é o fato de que a empresa tem conhecimento do *mark-up* aplicado pela concorrência, algo que não parece ser muito comum. Isso decorre do fato de que o processo de construção de uma estrutura fabril é feito em conjunto entre a empresa e seu cliente, com participação direta de profissionais capazes de apurar os custos. Assim, quando a empresa ganha ou perde um determinado projeto para a concorrência, sabe-se exatamente quanto os competidores estão aplicando de margem de lucro.

Apesar de afirmar que utiliza a técnica de *mark-up*, pode-se dizer que a empresa também leva em consideração a concorrência, o que condiz com o que Schindler (2012) define como abordagem para o mercado, quando se busca equiparar os preços com os praticados pelos competidores. O entrevistado cita que a empresa gostaria de poder levar em consideração o valor percebido pelos clientes em seus produtos, mas que não acredita que isso seja possível, uma vez que os clientes não pagariam mais do que pagam atualmente. Isso decorre da falta de poder de precificação da empresa, definido na teoria por Liozu (2015) como a capacidade aumentar os preços sem o risco de perder participação de mercado.

Em função das diversas cotações feitas anualmente e de um relatório que consolida as cotações que se concretizaram em negócios, a empresa acredita ter uma boa noção de qual margem é indicada para cada caso e nunca precifica abaixo de seus custos. Descontos em função do volume ou do relacionamento com o cliente são praticados pela empresa, algo visto na teoria por Schindler (2012).

Outro aspecto que vale ser mencionado refere-se às economias de escopo em marketing, que Besanko et al. (2006) caracterizam como sendo a produção mais eficiente de dois produtos

distintos por uma única empresa, ao invés de duas. Isso ocorre quando os profissionais da empresa B que constroem as estruturas de automação prestam algum tipo de consultoria para os clientes, ou seja, a utilização da mesma mão-de-obra para produtos e finalidades distintos.

No que se refere aos impostos, assim como na empresa A, o entrevistado não vê uma relação direta entre a precificação e a incidência de impostos por considerar que esta variável impacta os concorrentes de maneira igualitária. De acordo com Liapis et al. (2014), a adoção de um regime fiscal comum para todos os membros da União Europeia era a única medida capaz de tornar as empresas eficientes em razão da integração monetária e econômica dos países, o que a empresa B entende que ocorreu de maneira bem sucedida.

4.2.3. Entrevistado 3 na empresa C (serviços de cruzeiros marítimos)

4.2.3.1. Descrição, caracterização e estratégia da empresa

A empresa C, com sede em Génova, na Itália, compreende duas marcas de cruzeiros marítimos e possui a maior frota de todos os operadores de navios de cruzeiro da Europa, com um total de 25 navios em serviço. Com mais de 65 anos de história e mais de 19.000 funcionários com 70 nacionalidades diferentes, a marca de cruzeiros busca oferecer o melhor da hospitalidade, gastronomia e entretenimento em todo o mundo. Os navios da empresa oferecem a oportunidade de visitar 261 destinos diferentes, com cerca de 130 itinerários diferentes, a partir de 60 portos de embarque, o que representam um leque de aproximadamente 2.200 opções de escolhas para os seus clientes.

A empresa promove um modelo de negócio orientado para o desenvolvimento sustentável e a criação de valor, além de zelar pela conservação dos recursos para as gerações futuras. Além disso, a empresa visa a construir e manter a confiança em suas relações de negócios com os mais elevados padrões de comportamento e apresenta uma preocupação em proteger o meio ambiente, incluindo o ambiente marinho onde seus navios navegam e todas as comunidades que visitam, esforçando-se para prevenir consequências ambientais adversas e usando recursos de forma eficiente e sustentável. Para tal, a empresa adota práticas de negócios

ambientalmente conscientes e espera que seus parceiros de negócios tenham o mesmo comportamento.

4.2.3.2. *Perfil do entrevistado*

A entrevistada é responsável pela área de projetos especiais na empresa e tem amplo conhecimento em relação aos serviços prestados aos clientes no decorrer da estadia dos mesmo no cruzeiro. Atualmente, existe um projeto liderado pela entrevistada no que se refere a serviços a bordo, como internet, telefone, cinema, etc.

Com 30 anos de experiência no mercado (incluindo indústria hoteleira) e desde 1995 na empresa, a entrevistada explicou que a empresa tem feito grande investimento no que se denomina “entretenimento a bordo”, com serviços cada vez mais individualizados e personalizados, de acordo com a necessidade de cada cliente. Como exemplo, a empresa está planejando oferecer cinema com tecnologia 4D, entre outras inovações.

4.2.3.3. *O mercado*

Em relação à concorrência, considerando que o foco são os serviços prestados a bordo, não existe uma concorrência direta (externa) que não seja as outras atrações da própria empresa durante a viagem. Assim, a empresa tem uma preocupação constante com os serviços oferecem e investe nesse aspecto para que se torne um diferencial competitivo, uma vez que considera este como um elemento determinante no processo de escolha do consumidor. Para que um novo serviço seja oferecido, é realizada uma pesquisa de mercado para identificar se a concorrência oferece serviços similares e o preço cobrado, mesmo não se tratando de concorrentes diretos, como parques de diversão. Em um segundo momento, uma pesquisa com consumidores é feita a fim de tentar identificar o que os consumidores mais valorizam e gostariam que ter como serviços à bordo. Por fim, a empresa avalia a viabilidade de oferecer o novo serviço em questão e decide se implanta ou não a inovação.

Além das pesquisas mencionadas, a empresa aproveita o contato que possui com os clientes ao longo da viagem, algo pouco comum em serviços, que geralmente são limitados à experiência mais curtas, para realizar pesquisas, fazer entrevistas e se colocar mais próximo do cliente, além de avaliar os seus próprios serviços.

Em relação ao mercado, a empresa considera-se líder no mercado europeu e pretende manter-se no topo com a ampliação e aprimoramento nos serviços oferecidos a bordo, sendo seus principais concorrentes outra empresa italiana e uma empresa alemã, além de uma empresa americana, que é considerada referência no que se refere a tais serviços.

4.2.3.4. *A precificação*

Quanto à determinação de preços propriamente dita, a empresa calcula o custo de um “FTE” (“*full time employee*”), que representa o custo de horas trabalhadas por um colaborador que trabalha em tempo integral, adiciona os custos de licença e outros custos que compreendem mercadorias e equipamentos necessários para a prestação do serviço e incluem o *mark-up*, sem deixar de levar em consideração a demanda e os preços da concorrência da indústria hoteleira e de entretenimento. A entrevistada menciona que não existe uma regra ou *mark-up* único aplicado a todos os serviços e que a determinação do preço é feita caso a caso, existindo a impressão de que são raros os casos em que os preços praticados são abaixo do preço da concorrência. Além disso, fica evidente que a existência de concorrentes limita as margens a serem aplicadas.

Outro aspecto que é considerado na precificação é o fato que os clientes são de nacionalidades e faixas etárias distintas, o que requer uma gama de serviços adequada às mais diversas demandas. Assim, a empresa busca oferecer um amplo leque de serviços. Vale mencionar que os preços variam de acordo com a localidade e o trajeto do cruzeiro, sendo que os preços praticados na região da América Latina são mais altos do que na Europa. A empresa realiza testes de sensibilidade quase diariamente com cruzeiros que estão em regiões próximas, nos quais os preços são alterados em um intervalo percentual definido pela empresa (por exemplo, 5% a 10%) e analisa-se a variação da demanda e a reação dos consumidores. Uma vez que existe uma limitação para o oferecimento do serviços (por exemplo, o número de

pessoas que acessam a internet ao mesmo tempo em uma determinada viagem), os resultados da análise de elasticidade ajudam a determinar o ponto ótimo do preço em relação à quantidade.

A empresa acredita ter uma boa imagem no mercado e obtém a maior parte de suas receitas por meio de clientes provenientes de agências de viagem, que acabam tendo maior capilaridade para captar os consumidores individualmente e maior poder de barganha ao obter descontos em função de volume. Além desses descontos, uma revisão de preços é realizada de maneira periódica, seja em função de variação na demanda verificada nos resultados das análises de elasticidade ou por variação nos custos.

De acordo com a entrevistada, a empresa acredita que um ajuste nos preços depende de três principais aspectos: custos, demanda e concorrência, cujos aumentos nos custos devem ser repassados diretamente aos preços e precificar abaixo da concorrência pode representar uma sinalização de um serviço de qualidade inferior. Em relação à possibilidade de economias, a empresa acredita que grande parte de seus serviços beneficia-se de economias de escala, mas esse aspecto não é contemplado de maneira direta na precificação.

4.2.3.5. *Os impostos*

A entrevista declarou não ser especialista em tributação, mas mencionou que a tributação em serviços possui alíquota de 22%, sendo que a empresa já fez uma consulta sobre a possibilidade de redução da alíquota no passado, fundamentada na hipótese de os cruzeiros serem considerados meios de transporte. O resultado da consulta foi negativo, em função de se considerar o cruzeiro como serviço de entretenimento e não de transporte. Sobre a possibilidade de influência na precificação no caso de uma possível redução da alíquota, a respondente entende que esse possível benefício não seria repassado ao consumidor e que os preços se manteriam inalterados.

4.2.3.6. *Comparação entre prática e teoria*

A empresa C caracteriza-se por ser uma empresa prestadora de serviços e, com base nisso, prima muito pela criação de valor. De acordo com Schindler (2012), a abordagem de valor em marketing consiste na definição do preço com base nos aspectos valorizados pelo cliente no momento na compra, ou seja, na associação entre as necessidades do consumidor e as características do produto. Por isso, a empresa busca criar valor com base nos atributos definidos por ela em função da percepção do que os clientes valorizam, algo explicado na teoria por Vohra e Krishnamurthi (2012). A fim de identificar tais atributos, a empresa realiza pesquisas com seus concorrentes e seus clientes, se aproveitando do fato de que “convive” com o cliente por mais tempo durante as viagens (cruzeiros marítimos), algo raro devido a perecibilidade em serviços mencionada na teoria.

Por atuar em uma indústria caracterizada como de turismo e entretenimento, a empresa depara-se com uma situação específica na qual seus concorrentes não são apenas as empresas que oferecem serviços similares, mas também empresas que oferecem serviços completamente diferentes. Isso ocorre devido ao poder de compra dos clientes ser limitado, como apontado por Mankiw (2001). Assim, o consumidor deve fazer escolhas que maximizem sua satisfação, o que coloca empresas completamente diferentes em concorrência. Isto dificulta ainda mais o processo de comparação de preços com os concorrentes, o que Lovelock e Wirtz (2006) citam como uma das dificuldades na precificação em serviços.

Toledo (1993) ainda afirma que uma das dificuldades de se precificar em serviços está na variação das preferências do consumidor em função das alternativas oferecidas. Assim, o aspecto da heterogeneidade em serviços acentua-se ainda mais quando se trata de serviços de natureza diferente e praticamente impossibilita que a precificação que siga a abordagem voltada para o mercado. Além disso, Schindler (2012) menciona a dificuldade em monitorar os preços no mercado nessa situação, em especial no setor de serviços, algo que a empresa C também enfrenta na prática.

Em relação aos custos, Zeithaml e Birner (2003) apontam a dificuldade de se apurar custos em serviços em função do aspecto da intangibilidade, sendo que a principal componente do custo é o trabalho desempenhado pelas pessoas. Na empresa C, calcula-se o custo das horas trabalhadas pelos funcionários para prestar o serviço e adiciona-se uma margem sobre este custo, uma técnica amplamente discutida na teoria. Bernardi (1996) ainda aponta que o índice

mark-up não precisa ser aplicado de maneira proporcional a todos os serviços, o que corrobora a prática realizada pela empresa C.

Outro aspecto que vale mencionar é o fato de que a empresa realiza testes de sensibilidade em relação aos preços, o que é definido na teoria por Pindyck e Rubinfeld (2002) como a medida de quanto se altera a demanda em razão de mudanças nos preços, algo pertinente à abordagem voltada para o mercado. Assim, a metodologia de precificação da empresa C leva em consideração os custos, o mercado e o valor que se estima que seja gerado para o cliente, e vai ao encontro do que Bruni e Famá (2002) preveem, quando mencionam que processos distintos podem combinar-se para a determinação dos preços em marketing e costumam basear-se nos custos, no consumidor ou na concorrência.

No que se refere aos impostos, a empresa segue a alíquota de 22% de IVA determinada para a indústria de serviços, o que Hybka (2014) indica que a adoção do IVA pode ser vista como uma inovação fiscal bem sucedida no sentido de eliminar as distorções geradas pelo imposto corporativo. Gordon (2016) também menciona que a adoção do IVA mostrou-se eficiente e gerou ganhos administrativos, algo em que a empresa C também acredita.

O fato de que a empresa fez uma consulta às autoridades sobre a possibilidade de uma reclassificação de indústria, na tentativa de reduzir o imposto a ser recolhido, mostra que o aspecto tributário é uma preocupação da empresa. No entanto, essa consulta ocorreu no sentido de aumentar as margens da empresa e não no sentido de repassar os possíveis benefícios para os preços e, consequentemente, para os clientes.

4.2.4. *Entrevistado 4 na empresa D (serviços bancários)*

4.2.4.1. *Descrição, caracterização e estratégia da empresa*

A empresa D é uma instituição financeira global com uma forte presença na Europa. A partir de sua experiência e conhecimento, a empresa busca estabelecer um compromisso com um serviço de excelência em escala global para satisfazer as necessidades de uma ampla base de clientes, composta por pequenas empresas, grandes corporações, instituições e governos. A

empresa possui mais de 52.000 funcionários que oferecem serviços para clientes em mais de 40 países. Os pontos fortes da empresa incluem uma marca bem conhecida, com o reconhecimento positivo dos clientes em muitos países, a forte posição financeira e a sua rede internacional de relacionamentos.

A atuação da empresa na Itália é vista como de suma importância em função do fácil acesso aos mercados do Norte e do Sul da Europa. O país é o segundo maior exportador de produtos fabricados na Europa, continuamente atraindo investimentos de grandes empresas estrangeiras, além de ter relações comércio significativas com a Alemanha e a França. Os principais setores econômicos italianos são os de alimentos e bebidas, moda e luxo, automotivo, engenharia e indústrias de mobiliário de casa. Com os seus bens culturais e ambientais de valor inestimável, a Itália também tem alto potencial para crescimento na indústria do turismo, ressaltando-se que quanto mais intensa é a atividade econômica, melhor para a indústria de serviços bancários na qual a empresa D está inserida.

Desde a década de 1990, a empresa está presente no país, com foco estratégico em grandes clientes italianos, subsidiárias italianas de corporações internacionais e outras instituições financeiras. A empresa orgulha-se de possuir um alcance global, com um amplo número de franquias espalhadas pelo mundo e tem como objetivo atingir um crescimento contínuo na base de clientes. Para tal, enxerga a Itália como um participante importante no comércio mundial, com expectativas de crescimento ao longo dos próximos cinco anos. Especificamente, espera-se um aumento na exportação de produtos industriais, como veículos de transporte rodoviário, couro, têxteis e outros produtos ligados à moda e, do lado das importações, é esperada uma demanda maior por produtos químicos estrangeiros, combustíveis e produtos alimentares básicos.

4.2.4.2. *Perfil do entrevistado*

A entrevista foi realizada com a pessoa responsável pela área de inteligência de mercado na empresa, que possui 5 subordinados, está há 8 anos na empresa e tem 13 anos de experiência no mercado.

4.2.4.3. *O mercado*

Em um mercado com mais de 10 competidores dentre bancos locais e globais, a atenção principal da empresa está em segmentos de alta renda, sendo que 70% da receita do banco provem de clientes de alta renda com os quais a instituição busca estabelecer relacionamentos de longo prazo. Além disso, a empresa D tem buscado se aproximar de clientes jovens com grande potencial de renda no futuro, por meio de suas iniciativas e investimentos em canais e plataformas digitais. A obtenção das informações de mercado ocorre por meio de pesquisas com os clientes, relatórios públicos de competidores e do monitoramento das condições macroeconômicas, a fim de identificar segmentos da população em crescimento e o perfil de gasto dos consumidores.

Foi dessa maneira que o banco chegou à conclusão que deveria tornar-se mais rápido, ágil, eficiente e conectado e por isso desenvolveu uma plataforma de serviços digitais chamada com apelo de ser “direto”. De acordo com a entrevistada, a empresa tem como objetivo estar entre os 5 principais bancos no país em questão e buscará alcançar este objetivo por meio do investimento em tecnologia e de sua agilidade em serviços digitais, a fim de criar e desenvolver relacionamentos de longo prazo com seus clientes através de canais digitais.

O banco considera a inovação algo crucial para seu objetivo do banco de tornar-se o “banco do futuro”, além de se concentrar no desenvolvimento de soluções com base nas necessidades dos clientes. A sensação de que o mercado (a demanda) muda numa velocidade maior do que o banco consegue inovar é presente, fazendo com que este sempre esteja “um passo atrás” em termos de demanda dos clientes. Isso se deve à falta de agilidade na implantação de mudanças e no desenvolvimento de produtos novos, principalmente no que se refere à falta de investimentos em sistemas.

4.2.4.4. *A precificação*

Em relação à precificação em si, existe discriminação de preços por segmentos, pois o preço do pacote de serviços oferecidos varia de acordo com o volume de investimentos do cliente e o seu perfil de renda. A determinação de preços desse pacote de serviços é feita de

acordo com a técnica de *mark-up*, e a área de Finanças determina o custo mínimo sobre o qual a margem deverá ser aplicada. A margem aplicada na indústria varia de 10% a 20%, de acordo com a entrevistada. Existe ainda uma preocupação da empresa em não ser nem a mais barata e nem a mais cara do mercado. Para outros produtos, como empréstimos e investimentos, a precificação é feita com base na concorrência, considerando que todas as cotações ocorrem em competição com outros bancos. Assim, pode-se afirmar que a precificação ocorre de maneira distinta se há concorrência ou não.

Apesar de não existir qualquer tipo de estudo sobre a elasticidade-preço entre os segmentos, existe a consciência de que os clientes são sensíveis aos preços e que seu aumento representaria uma consequente queda de demanda. Para a empresa, um aumento de preços que não seja acompanhado pela concorrência representaria uma perda de *market share*. Não existe nenhum procedimento pré-estabelecido para uma revisão de preços, mas a entrevistada cita que um aumento nos custos deve ser repassado para o consumidor final, o que condiz com o fato de que nenhum preço pode ser determinado abaixo do custo. Além disso, operações com *mark-up* considerado baixo devem ser submetidas para aprovação do alto escalão na companhia.

A empresa entende que o principal determinante dos preços é o preço praticado pela concorrência, dado se tratar de um mercado extremamente competitivo, e que a maneira de se aumentar a participação de mercado é oferecer serviços superiores a preços parecidos com a concorrência. Assim, uma diminuição de preços não seria vista como o oferecimento de um serviço de menor qualidade, mas sim uma diminuição de lucro. Além da concorrência, que tem seus preços monitorados, o número de clientes e a receita esperada por segmento também são analisados mensalmente para que se avalie a evolução financeira da empresa.

No que se refere aos custos, a empresa tem o entendimento de que estes não variam de acordo com o volume, pois a infraestrutura já está estabelecida para os serviços que são fornecidos atualmente em termos de sistemas, áreas e pessoas. Assim, quanto mais produtos forem comercializados, mais os custos são diluídos. A empresa considera os custos totais para a aplicação do *mark-up*, mas não calcula o custo unitário e nem o custo marginal. Quanto à possibilidade de economias de escala e de escopo, a empresa não cita este aspecto diretamente, mas considera que existe um custo fixo com o qual ela deverá arcar, independentemente do volume de vendas.

4.2.4.5. *Os impostos*

Com relação aos impostos, a respondente não soube precisar quais deles incidem sobre o produto comercializado, além do IVA (22%), sendo que a alíquota deste imposto não sofreu alteração recentemente e não impacta diretamente a precificação do produto.

4.2.4.6. *Comparação entre prática e teoria*

A empresa D atua na indústria de serviços financeiros e se concentra em segmentos de alta renda. Por isso, a empresa busca excelência na prestação de serviços e se aprimora no desenvolvimento de iniciativas que estejam alinhadas com o que os clientes valorizam e enxergam como diferencial. Por se tratar de uma indústria bem competitiva, na qual os clientes possuem diversos provedores de serviços similares, a teoria aponta para uma abordagem de precificação orientada para valor.

No entanto, a determinação de preços em marketing na empresa D varia de acordo com o produto, sendo que para pacotes de serviços a empresa afirma que utiliza a técnica de *mark-up*: apura seus custos e aplica uma margem, que varia de 10% a 20%, buscando ficar na média do que é praticado pelo mercado. Bernardi (1996) aponta que o *mark-up* é um fator percentual que pode ser adicionado aos custos e despesas, mas não significa que deva ser aplicado de maneira proporcional a todos os serviços, o que se verifica na prática pela empresa D. Vale mencionar que quando a empresa comercializa um pacote de serviços, pode ser caracterizada a venda de produtos agregados, algo que Stremersch e Tellis (2002) abordam na teoria e que deve produzir algum efeito de redução nos preços, caso contrário não faria sentido agrupá-los.

Uma vez que a empresa acredita que deva oferecer produtos superiores a preços similares ao da concorrência, é preciso que se faça um ajuste no preço definido pela abordagem de *mark-up* para se adequar ao que a concorrência está praticando. Fabianni, Gatulli e Sabbatini (2004) esclarecem que a oferta de serviços suplementares pode ser fundamental em uma situação de grande concorrência como esta, o que a empresa D busca fazer para se diferenciar do resto do mercado. Assim, pode-se dizer que a determinação de preços para pacotes de

serviços na empresa D leva em consideração a abordagem de *mark-up* com base nos custos e os preços praticados pela concorrência.

Por sua vez, para produtos de empréstimos e investimentos, a empresa precifica, exclusivamente, com base nos preços praticados pela concorrência, destacando-se que, segundo Kotler (2000), quando uma empresa fixa seus preços dessa maneira, sua política é vista como orientada para o mercado. Schindler (2012) aponta que muitas empresas utilizam a técnica de custos mais *mark-up* ou se baseiam nos preços praticados pela concorrência, algo que Lovelock e Wirtz (2006) indicam como uma boa solução para precificação em serviços em marketing, uma vez que os custos podem variar muito. Tendo a empresa demonstrado preocupação com a possibilidade de perda de participação de mercado, a abordagem de precificação voltada para o mercado utilizada por ela na composição de seus preços, é a mais indicada, de acordo com Vohra e Krishnamurthi (2012).

Outro aspecto mencionado pela empresa é que a área de Finanças tem papel fundamental na determinação dos preços, uma vez que fornece o custo sobre o qual o *mark-up* deverá incidir, algo que Calogridis (2010) e Vohra e Krishnamurthi (2012) demonstram na teoria ao mencionar a necessidade de coordenação entre as áreas de Marketing e Finanças na definição dos preços. Além disso, o fato de que a empresa considera que já possui uma infraestrutura pronta e que quanto mais produtos comercializar, mais diluirá seus custos, significa que ela leva em consideração economias de escala na sua precificação, visto na teoria por Pindyck e Rubinfeld (2012), apesar de esse aspecto não influir diretamente na precificação, de acordo com a própria empresa.

No que se refere aos impostos, a empresa afirma que é regulada pelas autoridades locais, que segue as mesmas diretrizes de outras empresas do seu segmento e não vê a possibilidade de que haja uma maneira de se diferenciar no aspecto tributário e nem que esse aspecto influencie na determinação dos preços em marketing. Em função de atuar em uma indústria altamente regulada como é a de serviços bancários, a empresa enfrenta muito mais restrições do ponto de vista fiscal do que benefícios, apesar de Liapis et al. (2014) citarem que isenções em impostos corporativos costumam ser maiores que do que para o imposto de renda pessoal.

Uma vez que as empresas pesquisadas não mencionaram nenhum aspecto relevante no que diz respeito à influência dos tributos na precificação de seus produtos, pode-se considerar

que este aspecto é visto como neutro, tanto do ponto de vista concorrencial, quanto do ponto de vista de impacto na oferta e demanda do mercado em um modelo europeu no qual existe uma harmonização dos impostos e da base de cálculo de apuração, além da utilização do IVA para o consumo. Assim, faz-se necessária uma investigação mais profunda acerca do funcionamento do recolhimento desse imposto e das alíquotas aplicadas para uma melhor compreensão deste processo.

4.3. Análise dos aspectos tributários na Itália

De acordo com documentos disponibilizados pelas empresas entrevistadas que participaram do estudo, esta seção descreve o histórico e as características do IVA na Itália, bem como certos procedimentos para recolhimento do imposto.

O IVA foi introduzido na Itália em 1972 juntamente com o conceito da União Europeia, cujas regras italianas são regidas por leis específicas e por diretrizes emitidas por autoridades tributárias que ficam sob a tutela do Ministro da Fazenda italiano. Como nos outros países membros da UE, as empresas que fazem negócios na Itália precisam estar em consonância com as leis italianas, o que implica no registro do IVA local.

Quando empresas estrangeiras e não residentes fornecem bens e serviços na Itália, devem se inscrever junto às autoridades fiscais como contribuintes italianos, como nos seguintes casos:

- Importação de mercadorias para a Itália, sendo que se o cliente já estiver registrado no IVA italiano, o fornecedor não poderá cobrar IVA italiano;
- Compra e venda de bens dentro da Itália, se o fornecedor e os clientes não forem uma empresa italiana com um registo de IVA;
- Vendas a consumidores individuais através da Internet, sujeitas ao limite de vendas à distância;
- Armazenamento de mercadorias em consignação na Itália para abastecimento na Itália e no resto da UE;
- Cobrança de taxas de admissão para eventos ou exposições na Itália;
- Transações de comércio eletrônico com consumidores italianos.

Desde a implantação do pacote de IVA da UE em 2010, quase não existem circunstâncias em que seja necessário um registo de IVA não residente para a prestação de serviços na Itália. Em vez disso, o cliente italiano registra a transação sob o mecanismo de autoliquidação. Assim como nos demais países da UE, não existe um limite que exija um registro de IVA para comerciantes não residentes. Se necessário, o IVA deve ser registrado antes de qualquer comercialização, uma vez que é muito difícil recuperar IVA de forma retroativa na Itália. Em relação ao comércio eletrônico pela internet, há um limite de 35.000 de euros por ano, acima do qual é necessário o registro.

As autoridades italianas revogaram recentemente a obrigatoriedade de designar um representante fiscal que seja responsável por qualquer imposto devido e agora permitem o registro direto. A maioria das empresas ainda utiliza um agente de IVA local, uma vez que os requisitos de conformidade e de relatórios na Itália são complicados. Para se obter um registro de IVA italiano, é necessário:

- Certificado de IVA;
- Últimas contas de empresas auditadas;
- Formulário de classificação da indústria;
- Declaração de que a empresa não tem um estabelecimento permanente em Itália;
- Carta de Autoridade para o representante legal / fiscal da empresa, além de foto de passaporte assinada;

As entidades estrangeiras devem apresentar a sua candidatura ao serviço fiscal local, e a inscrição tardia, após a comercialização, é passível de multa e juros sobre IVA atrasado. Uma vez obtido o registro italiano, que segue um formato específico no qual os sete primeiros dígitos referem-se ao contribuinte e os dois dígitos seguintes identificam a localidade, as empresas tornam-se aptas a fornecerem bens e serviços tributáveis.

Existem, ainda, regras rigorosas para as empresas que tenham recebido um IVA italiano, tais como:

- Informações básicas necessárias para confecção de faturas;
 - Processo e aprovações para o uso de faturas, incluindo procedimentos de *compliance* e controle com a assinatura e autenticidade;
 - Elaboração de registros contábeis de acordo com as regras contábeis italianas;

- Uso de taxas de câmbio aprovadas.

Uma vez registradas, as empresas devem declarar as transações realizadas e pagar o imposto devido. No entanto, a Itália possui um processo de declaração de IVA diferente dos demais países da UE. Embora os pagamentos sejam feitos mensalmente, não existe um ciclo mensal ou trimestral de declaração de IVA na Itália, assim, a atividade é reportada por meio de uma declaração anual de IVA, que descreve os bens ou serviços fornecidos até fevereiro do ano seguinte do fato e a apuração anual do IVA pode ser realizada até ao final de setembro do ano seguinte. As declarações devem estar em consonância com os registros contábeis, que seguem os padrões italianos de contabilidade.

Além de declarar o IVA sobre as vendas, a declaração do tributo também inclui o IVA sobre as compras, que pode ser compensado (incluindo mercadorias importadas), o que significa que empresas não residentes também podem solicitar o reembolso do IVA. Exemplos de deduções de IVA incluem:

- Conferências e seminários;
 - 50% dos custos de estacionamento;
 - Propaganda;
 - Importações;
 - IVA na compra de bens para revenda;
 - IVA sobre as despesas de capital.

Desde julho de 2010, as empresas com registo de IVA italiano são proibidas de transacionar com empresas listadas como sancionadas, além de serem obrigadas a preencher um registro anual detalhado com qualquer transação acima de 3.600 de euros. A penalidade por atraso de pagamento de qualquer IVA italiano devido é de 30% do tributo. Além disso, há uma taxa de juros de 2,5% ao ano, além de multas que podem chegar a mais de 240%.

Embora a União Europeia estabeleça os parâmetros gerais para as taxas de IVA, incluindo a fixação de uma taxa mínima normal de 15%, a Itália continua a fixar a maior parte das taxas, de acordo com o quadro abaixo:

22% (padrão)	Todos os outros bens e serviços sujeitos a impostos.
10%	Alguns alimentos; abastecimento de água; alguns produtos farmacêuticos; transporte nacional; ingressos de eventos culturais e determinados eventos esportivos; algumas moradias populares; reformas e consertos em moradias; mão de obra e material para novas construções; alguns materiais agrícolas; hotelaria; restaurantes; produtos relacionados à energia (excluindo aquecimento/calefação); lenha; coleta de lixo doméstico; tratamento de água; bebidas alcoólicas em bares e cafés; comida para viagem (delivery); flores e plantas para uso decorativo e produção de alimentos.
5%	Serviços sociais e de saúde prestados pelas cooperativas sociais e seus consórcios.
4%	Determinados alimentos; equipamento médico para deficientes; determinados livros, jornais, periódicos, revistas e e-books; licença de TV; algumas moradias populares; alguns materiais agrícolas; determinados serviços sociais; alguns veículos a motor; alguns materiais para novas construções; mão de obra e material para determinadas construções novas.
0%	Terras que não podem ser utilizadas para a construção; transporte internacional.

Quadro 8: Alíquotas de IVA na Itália

Fonte: Disponibilizado pela empresa A.

As faturas relativas ao IVA devem ser emitidas na data do fornecimento das mercadorias e até 15 dias após o fim do mês de qualquer fornecimento. A Itália, assim como todos os Estados da UE, permite a utilização de faturas eletrônicas em determinadas condições, e as faturas acima de 100 euros devem conter:

- Data de emissão;
- Um número de fatura único;
- Número de IVA do fornecedor;
- Detalhes do representante fiscal do fornecedor, se for o caso;
- Endereço completo do fornecedor e do cliente;
- Descrição completa dos produtos ou serviços prestados;
- Detalhes de quantidades de mercadorias, se aplicável;
- Uma data de fornecimento, se diferente da data da fatura;
- O valor líquido tributável
- A taxa de IVA aplicada e o montante do IVA discriminado mercadoria
- A referência à lei aplicável quando isento de IVA;
- O valor total bruto da fatura.

O mecanismo de auto liquidação destina-se a reduzir a frequência com que as empresas que operam na Europa devem registar o IVA e é válido em toda a UE. O sistema permite que

todas as transações sejam registradas através do IVA italiano do cliente, excluindo a necessidade de o fornecedor estrangeiro ter um registro italiano. Entidades estrangeiras que mantêm estoques de produtos na Itália podem ter um IVA italiano para registrar e declarar exportações e importações de mercadorias e subsequente venda, sendo que existem dois tipos de regimes de estoques aplicados na Itália:

i) Quando os bens ficam sob o controle de um único cliente italiano numa venda ou devolução, existe uma isenção que significa que não existe qualquer requisito para a empresa estrangeira registrar-se no IVA italiano.

ii) Quando as mercadorias são armazenadas para vários clientes na Itália e permanecem sob o controle da empresa estrangeira, existe uma obrigação de registro para o IVA italiano.

Se uma empresa estrangeira incorre em IVA italiano, mas não é registrada, existe um mecanismo de recuperação do tributo e IVA por meio de um portal na internet, operado pela própria autoridade fiscal nacional e posteriormente submetido à autoridade fiscal italiana, que deve devolver o IVA diretamente à empresa. As empresas não pertencentes à UE devem primeiro assegurar a existência de um acordo de reciprocidade fiscal entre a Itália e o seu território de origem para solicitar a recuperação para as autoridades fiscais italianas por meio de um representante fiscal.

Vale mencionar a existência de um mecanismo que permite aos Estados-Membros obter informações sobre o comércio e a circulação de mercadorias dentro da União Europeia. Quando as empresas registradas no IVA italiano, residentes ou não residentes, vendem ou transferem bens através das suas fronteiras nacionais, as transações ficam registradas em um sistema chamado *Intrastat*, que não contempla mercadorias oriundas de fora da Europa ("importações") ou enviadas para fora da UE ("exportações"). As declarações mensais devem ser apresentadas no dia 25 do mês seguinte ao final do período em questão. Relativamente aos relatórios trimestrais, o prazo para apresentação de relatórios também é o dia 25 do mês seguinte. A não apresentação de declarações mais de 90 dias após este prazo pode resultar em penalidades.

As empresas italianas registradas no IVA são obrigadas, desde 2011, a apresentar uma declaração anual à administração fiscal com todas as vendas e compras ocorridas em âmbito nacional, devendo ser excluídas exportações e importações e transações inferiores a € 3.600. Esta declaração tem como objetivo identificar potenciais fraudes de IVA e despesas não declaradas.

Uma vez finalizada a parte da pesquisa de campo referente às empresas que operam na Itália e representam o modelo europeu de tributação que utiliza o IVA, passa-se aos resultados obtidos com a pesquisa de campo com empresas brasileiras.

4.4. Análise dos resultados da pesquisa de campo no Brasil

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa de campo feita no Brasil, de acordo com as entrevistas em profundidade realizadas com os responsáveis pela precificação e tributação nas empresas estudadas. As entrevistas foram realizadas no período de fevereiro a março de 2017, além da consulta a outras fontes de informação, como suas respectivas páginas da internet e documentos apresentados pelos entrevistados. Nenhuma das empresas participantes autorizou a divulgação de seu nome, o em função de aspectos estratégicos e confidenciais mencionados durante as entrevistas. Assim, as empresas serão caracterizadas de “E” a “H”.

4.4.1. Entrevistado 4 na empresa E (varejo de uniformes)

4.4.1.1. Descrição, caracterização e estratégia da empresa

Em 1938, imigrantes refugiados da Alemanha fundaram a empresa E no centro de São Paulo. Após muitos anos, a empresa transformou-se em uma das marcas mais reconhecidas de uniformes do país, com seu nome ligado à qualidade, bom atendimento e inovação. A empresa oferece uma linha completa e diversificada de uniformes à pronta-entrega, constantemente atualizada e dentro das últimas tendências, além de desenvolver uniformes especiais atendendo às necessidades específicas dos consumidores. Com o objetivo de vestir profissionais das mais diversas categorias com elegância, conforto e praticidade, o entrevistado acredita que profissionais vestidos com o uniforme adequado reforçam positivamente a imagem, confiabilidade, postura, organização, segurança e higiene de uma empresa, hospital, clínica, hotel, rede de varejo ou residência.

Com uma equipe de mais de 40 funcionários, divididos entre a matriz e mais 11 lojas localizadas em zonas da cidade condizentes com o público-alvo, a empresa enxerga como um ponto forte o fato de que possui ótimos pontos comerciais, além da sua saúde financeira caracterizada pela inexistência de dívidas e vê como oportunidades de crescimento a adoção de novos canais de vendas (*e-commerce*), além do fortalecimento ainda maior da marca e de treinamentos para capacitar melhor sua equipe de vendas. A empresa possui um faturamento anual da ordem de R\$ 10 milhões e faz uma campanha semestral de incentivo para vendas, no sentido de promover uma disputa entre as unidades com base em indicadores como: valor do ticket médio, número de atendimentos, cuidado estético, coleta de dados de clientes, entre outros. Existe ainda uma ênfase na obtenção de informações para que se crie uma base de dados de clientes que gere ações de marketing mais assertivas, incentivo de vendas, descoberta de novas tendências e possibilidade de promoções.

Em termos de produtos, a empresa está buscando novos nichos de mercado a partir do desenvolvimento de produtos de altíssima qualidade, com acabamento especial mais sofisticado. A partir dessa iniciativa, a empresa visa a oferecer produtos com uma margem mais alta em relação aos tradicionais.

A empresa notou uma mudança recente no comportamento de seus clientes, com a diminuição do número de empregados, não apenas por questões econômicas, mas por questões sociais e comportamentais, o que gerou diversas iniciativas de vender produtos suplementares juntos, como sapatos e utensílios domésticos (produtos que não são produzidos pela empresa, mas comprados e revendidos). Outras iniciativas, como a produção de lençóis, revestimentos e forros de sofás também foram consideradas, no sentido de aproveitar os mesmos fornecedores de tecidos e a estrutura de produção da empresa, o que pode ser considerado como economia de escopo.

4.4.1.2. *Perfil do entrevistado*

O entrevistado é um dos sócios e atual CEO da empresa, que hoje possui 11 lojas em pontos estratégicos da cidade. O profissional tem 10 anos de experiência no mercado e 6 na

empresa. Como CEO, possui mais de 40 funcionários subordinados, além dos sócios como seus pares na estrutura organizacional.

4.4.1.3. O mercado

Em relação ao mercado, a empresa realiza pesquisas mercadológicas periódicas que tem por objetivo mapear os serviços adicionais oferecidos pela concorrência (serviço de ajuste cortesia, entrega sem custo, etc.), locais de pontos de venda, preços dos principais produtos, lançamentos de novos produtos e atuação dos concorrentes por região e por segmento, conforme mostram os quadros a seguir:

Atividade dos Concorrentes por Região

Tipo	Centro	Leste	Norte	Oeste	Sul	Outros	Total
Loja e Fábrica	8	11	6	11	11	3	50
Apenas Fábrica	7	14	18	9	24	6	78
Apenas Loja	9	19	11	9	21	3	72
Lj. e Fábrica	25	27	13	26	33	10	134
Total	49	71	48	55	89	22	334

Abertura por Segmento

Região	Qtde. Empresas	INDUSTRIAL	EXECUTIVO	RESTAURANTE	DOMÉSTICO	LINHA BRANCA	HOSPITALAR	PROMOCIONAL	HOTELARIA	ESPORTE	ESCOLAR
Centro	49	11	11	13	10	9	5	3	3	1	2
Leste	71	15	15	10	6	7	8	5	4	6	11
Norte	48	5	4	3	2	1	5	6	1	1	11
Oeste	55	11	12	10	10	8	6	2	5		8
Sul	89	17	18	18	15	8	9	7	3		8
Outros	22	7	3	3	1	2	2	2	1	6	6
Total	334	66	63	57	44	35	35	25	17	14	46

Quadro 9: Segmentação da indústria onde atua a empresa E

Fonte: Disponibilizado pela empresa E.

A empresa tem como público-alvo clientes de classes sociais mais elevadas, que comprem uniformes para seus funcionários e considera possuir apenas dois principais concorrentes no mercado local que atuem neste segmento, apesar de existirem mais de duzentos

produtores de uniformes no mercado em geral. A empresa E considera-se líder de mercado, em termos de faturamento nesse nicho de atuação no varejo, apesar de não existir uma confirmação formal desse fato. A empresa realiza cadastramentos diários de clientes e realiza cruzamentos de dados a fim de determinar o perfil de cliente que gera maior rentabilidade para o negócio, além de aproveitar as informações obtidas para realizar um planejamento de abertura de novas lojas. Em relação ao perfil de clientes, 95% são pessoas físicas e 5% pessoas jurídicas, e o ciclo de compra é de aproximadamente 6 meses.

A empresa está em constante procura por parcerias com outras lojas, marcas, prestadores de serviços, personalidades (ex. chefes de cozinha) e universidades que gerem um aumento no volume de vendas, fortalecimento da marca, troca de conhecimento e intercâmbio de clientes, além de ações na televisão e mídia impressa, sendo que essas parcerias proporcionaram aumento de 10% no faturamento nos últimos anos. Outras iniciativas são um programa de fidelidade que gera descontos por volume de compras e ações com brindes nos pontos de venda.

4.4.1.4. *A precificação*

A precificação dos produtos da empresa parte do processo de confecção dos uniformes que inclui a compra, o corte, a preparação e a costura do tecido, além da inclusão de acessórios, como botões, fivelas, etiquetas, entre outros. Todo esse processo faz com que a empresa tenha uma gama muito ampla de fornecedores (mais de 100 fornecedores diferentes em um ano). Assim, faz-se necessário que a empresa tenha um controle rígido de custos em relação aos insumos e apure com exatidão tais custos no que se refere aos insumos.

É sobre este custo (custo variável) que a empresa aplica o *mark-up*, que varia de 3,5% a 4%. A criação de uma linha de produtos mais sofisticados possibilitou o aumento da margem da empresa, uma vez que a margem para tais produtos é de cerca de 8%. A definição dessa margem para produtos novos foi feita a partir de uma pesquisa de mercado na qual se verificou o preço praticado pela concorrência para um produto similar, dado que o preço praticado no mercado era significativamente maior do que o custo. O desenvolvimento de novos canais de venda (*e-commerce*) gerou um aumento da margem no sentido de que é possível praticar o mesmo *mark-up* com custos significativamente menores (sem o custo das lojas físicas).

A revisão de preços geralmente ocorre de forma anual, a partir de alterações no custo dos insumos, o que normalmente reflete a inflação do período, considerando que o *mark-up* não se altera. Em função da sazonalidade nas vendas, com o 1º semestre do ano sempre apresentando resultados melhores, é possível verificar também um aumento nos volumes e faturamento nos momentos de troca de estação (verão/inverno). O entrevistado citou que a empresa segue o calendário da moda em relação às trocas de coleção e oferece descontos em produtos da estação anterior (ex. descontos em produtos de inverno/verão e vice-versa).

A empresa considera que pratica um preço cerca de 5% acima dos concorrentes diretos, em função de uma percepção de valor e qualidade superior em relação a seus produtos.

4.4.1.5. *Os impostos*

No que se refere aos impostos, a empresa é adotante do Simples Nacional, mas é possível verificar que ela pratica um certo planejamento tributário no que se refere à passagem do Regime de Lucro Presumido, no qual incidia uma alíquota total de 33% de imposto, para um desmembramento das lojas que permitiu a adoção do Simples Nacional, o qual gera uma alíquota de imposto de ordem de 12%, a despeito de tal prática poder ser questionável.

O fato de as lojas serem setorizadas por região e administradas por diferentes gerentes justifica a criação de diferentes CNPJs para apuração de resultados e, conseqüentemente, a otimização dos aspectos tributários. Vale ressaltar que as unidades empresariais estão próximas de deixar de se enquadrar como microempresas ou empresas de pequeno porte, ou seja, com faturamento de até R\$ 3,6 milhões nos últimos 12 meses, o que faz com que não possam mais adotar o regime do Simples Nacional. Este aspecto seria extremamente prejudicial do ponto de vista de resultado da empresa, mas não há um planejamento no sentido alterar os preços dos produtos para absorver essa mudança. Assim, a empresa não considera que uma alteração significativa na alíquota dos impostos pagos interferiria na sua metodologia de precificação.

4.4.1.6. *Comparação entre prática e teoria*

A empresa E caracteriza-se como uma empresa produtora de bens para o setor de alta renda, o que aponta para o fato de que a empresa aplica os conceitos de segmentação de mercado abordados por Schindler (2012) na teoria como a divisão do mercado de acordo com critérios previamente estabelecidos. A empresa possui um forte incentivo para a inovação, uma vez que identificou uma alteração no comportamento do seu público alvo que colocava em risco o próprio sucesso da empresa. Isso foi possível em função de pesquisas realizadas com a finalidade de mapear as atividades da concorrência, desde os aspectos de preços e pontos de venda até produtos e serviços suplementares.

Lovelock e Wirtz (2006) apontam que numa situação concorrencial, a oferta de serviços suplementares é fundamental para a diferenciação e o posicionamento do produto principal, algo que está de acordo com o que a empresa enfrenta na prática. Neste caso, serviços de entrega e de costura (ajustes nos uniformes) são oferecidos pelos concorrentes da empresa. Outro aspecto mencionado é a venda de produtos agregados, algo que Yadav e Monroe (1993) conceituam como a venda de dois ou mais produtos a um preço único, o que deve gerar potenciais benefícios de preços, como ocorre na empresa E. Além das iniciativas de inovação, a empresa também busca parcerias com outros varejistas e desenvolve programas de fidelidade na tentativa de alavancar seus resultados.

No que se refere à variável preço, a empresa adota a técnica de *mark-up*, amplamente discutida na teoria por diversos autores, como Bruni e Famá (2002) e Bernardi (1996), e aplica uma margem de 3% a 4% sobre o seu custo variável. Vale notar que o uso dessa metodologia sobre o custo variável já foi discutido anteriormente neste estudo e aponta para a crença da empresa de que qualquer produto adicional vendido irá contribuir para diluição dos custos fixos, conforme explicado por Schindler (2012). Essa diluição dos custos fixos também pode ser vista como um benefício de economias de escala, visto na teoria por Pindyck e Rubinfeld (2002).

No que se refere às economias de escopo em marketing, definidas na teoria por Besanko et al. (2006) como a produção mais eficiente de produtos diferentes por parte de uma única empresa do que por duas empresas distintas, vale mencionar que a empresa busca beneficiar-se de tais economias quando utiliza sua infraestrutura e compartilha recursos para produção de

produtos inovadores, como lençóis e toalhas, algo que Berger, Hunter e Timme (1993) apontam como importantes para estratégias de inovação. Além disso, Schindler (2012) mostra que quando se trata de um produto novo, a dificuldade em se encontrar uma base de comparação leva as empresas, como a empresa E, a utilizarem a técnica de custos mais margem.

Em relação aos impostos, existe uma preocupação da empresa com o planejamento tributário sendo que recentemente alterou seu regime de tributação do regime de Lucro Presumido (33%) para o regime do Simples Nacional (12%). Lima (2009) define o sistema tributário brasileiro como ineficiente e este é um dos aspectos que incentivam as empresas a adotar esse tipo de medida. Em função da limitação de faturamento para que uma empresa adote o regime Simples Nacional, a empresa justifica suas lojas em diferentes regiões e pontos de venda para a criação de vários CNPJs que possam adotar um regime fiscal menos oneroso. Essa otimização fiscal, no entanto, não impactou diretamente a precificação de seus produtos, apenas serviu para aumentar o resultado e saúde financeira da empresa e a sua capacidade de lutar contra os competidores.

4.4.2. *Entrevistado 6 na empresa F (clínica de fisioterapia)*

4.4.2.1. *Descrição, caracterização e estratégia da empresa*

A empresa F é uma clínica de fisioterapia voltada para praticantes de esporte, sejam amadores ou profissionais. A empresa conta com profissionais qualificados com formação nos principais centros do país, cujo tratamento para cada paciente é traçado a partir de avaliação personalizada, considerando todos os detalhes que podem interferir na evolução individual dos esportistas.

A clínica oferece serviço de atendimento domiciliar para casos de pós-operatórios e pessoas na 3ª idade, além de atendimento empresarial, voltado para adequação do posto de trabalho e ginástica laboral. O foco da empresa está em: (i) prevenção, por meio do fortalecimento da musculatura, a fim de prevenir lesões decorrentes de movimentos repetitivos e da exposição a impactos durante atividades físicas; (ii) tratamento de traumas, por meio da reabilitação de lesões de baixo, médio ou alto grau, causadas pelo impacto durante as atividades

físicas de atletas amadores ou profissionais; ou (iii) tratamento de lesões, por meio da recuperação de atletas profissionais e amadores que sofrem com as consequências da repetição constante de movimentos.

Foi feito um investimento recente da ordem de R\$ 300 mil por meio de capital próprio para o estabelecimento de uma nova unidade e, em razão disso, não está previsto nenhum novo investimento no curto prazo até que se obtenha o retorno esperado do investimento realizado. Os aspectos considerados diferenciais da empresa são a marca forte, relacionamento com os médicos, a gestão (indicadores, métricas para funcionários, planos de carreira/participação, pesquisa de satisfação) e a qualidade dos profissionais e do serviço prestado.

4.4.2.2. Perfil do entrevistado

A entrevista foi realizada com um dos donos da clínica, que está na empresa há 5 anos e tem 11 anos de experiência no mercado. A clínica possui 31 funcionários e tem uma expectativa de faturamento de R\$ 4 milhões de para os próximos 3 anos, que se for concretizado fará com que a empresa atinja o médio porte.

4.4.2.3. O mercado

A empresa possui um perfil de clientes que é apurado de acordo com a ficha de cadastro que os cliente preenchem e é atualizado à medida em que os clientes retornam para um novo tratamento. Em relação ao relacionamento direto com os pacientes, existe uma iniciativa com brindes com a finalidade principal de divulgar a marca em ambientes com outros clientes em potencial (clubes, academias, parques, etc.). A empresa possui um perfil de clientes, conforme figura a seguir:

Figura 7: Perfil de clientes da empresa F

Fonte: Disponibilizado pela empresa F.

4.4.2.4. A precificação

Em relação aos preços, é aplicado um *mark-up* de 5% a 20%, mas o preço da concorrência é monitorado periodicamente. Uma vez por mês é feita uma visita a um concorrente usando o conceito de “cliente oculto” para comparar os preços e serviços prestados, além dos diferenciais oferecidos pela concorrência. Ainda com relação aos preços, existe a prática de um preço considerado “cheio” (R\$ 150) e um preço “com desconto” (R\$ 140) para situações especiais. Existe ainda uma preocupação para que o preço praticado seja igual ou abaixo do praticado pela concorrência, além da possibilidade de descontos maiores em períodos com menor procura, dependendo da sazonalidade. Também existe uma revisão anual de preços, que resultou em um aumento médio da ordem de R\$ 10 por ano nos últimos anos (tentando acompanhar a inflação). Vale ressaltar, que no caso de tratamentos mais longos (que ultrapassem um ano), o preço da seção inicial é mantido até o final do tratamento.

De acordo com o entrevistado, o custo também é considerado na composição dos preços e isto é feito por meio da apuração do “custo por atendimento”, que depende do número de atendimentos realizados. A apuração desse custo busca levar em consideração todos os custos envolvidos na prestação do serviço, seja uma despesa fixa, variável, de administração, de recursos humanos e possíveis investimentos realizados. Em função da sazonalidade, é possível

que o custo por atendimento de um determinado mês com menor demanda (ex. janeiro) seja maior que o preço praticado. Vale ressaltar que o maior peso nos custos são de aluguel e recursos humanos (salários de funcionários).

Há também uma preocupação de que todo o material divulgado pela empresa seja de alto padrão, uma vez que se considera um serviço relativamente “caro” em relação à renda dos consumidores. Quanto aos novos clientes, é feito um monitoramento de qual é a sua procedência, se veio por algum convênio médico, indicação de médicos, indicação de *personal trainers* ou de outros pacientes. Atualmente, um grande número de clientes provém de indicações de médicos (34%) e de outros pacientes (33%).

Do ponto de vista de promoção, a empresa F considera-se bem ativa nas mídias sociais. Além dos perfis nas principais redes sociais (*facebook*, *twitter* e *instagram*), que contam com mais de 15 mil seguidores (muito mais do que a concorrência), a empresa conta com iniciativas como o “Esporte Falado” uma espécie de programa de TV com o intuito de se aproximar dos atletas, sejam profissionais ou amadores.

Uma pesquisa de mercado é feita mensalmente e resulta em um mapa de monitoramento das clínicas a fim de obter ideia de demanda na região onde as duas unidades estão localizadas (regiões próximas de parques e clubes). Além disso, a pesquisa inclui diversas informações sobre a concorrência, como: localização, horário de funcionamento, existência de estacionamento, aceite de convênios, preço, número estimado de atendimentos, política de falta, número estimado de funcionários, estrutura de retaguarda, ações em redes sociais, serviços adicionais (ex. massagem esportiva), processos, existência de médicos vinculados e oferecimento de cursos e palestras.

4.4.2.5. *Os impostos*

No que se refere à tributação, a empresa adota o regime Simples Nacional, sendo que foi feita uma apuração dos impostos pagos por nota, que na concepção do entrevistado eram de 4% a 5% e que hoje giram em torno de 12%. A empresa utiliza um sistema da prefeitura que

faz o cálculo em função do faturamento declarado e determina o montante de imposto a ser recolhido de acordo com a receita bruta dos últimos 12 meses, conforme quadro abaixo:

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	ALÍQUOTA	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ISS
Até 180.000,00	6.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	4.00%	2.00%
De 180.000,01 a 360.000,00	8.21%	0.00%	0.00%	1.42%	0.00%	4.00%	2.79%
De 360.000,01 a 540.000,00	10.26%	0.48%	0.43%	1.43%	0.35%	4.07%	3.50%
De 540.000,01 a 720.000,00	11.31%	0.53%	0.53%	1.56%	0.38%	4.47%	3.84%
De 720.000,01 a 900.000,00	11.40%	0.53%	0.52%	1.58%	0.38%	4.52%	3.87%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	12.42%	0.57%	0.57%	1.73%	0.40%	4.92%	4.23%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	12.54%	0.59%	0.56%	1.74%	0.42%	4.97%	4.26%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	12.68%	0.59%	0.57%	1.76%	0.42%	5.03%	4.31%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	13.55%	0.63%	0.61%	1.88%	0.45%	5.37%	4.61%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	13.68%	0.63%	0.64%	1.89%	0.45%	5.42%	4.65%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	14.93%	0.69%	0.69%	2.07%	0.50%	5.98%	5.00%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	15.06%	0.69%	0.69%	2.09%	0.50%	6.09%	5.00%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	15.20%	0.71%	0.70%	2.10%	0.50%	6.19%	5.00%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	15.35%	0.71%	0.70%	2.13%	0.51%	6.30%	5.00%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	15.48%	0.72%	0.70%	2.15%	0.51%	6.40%	5.00%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	16.85%	0.78%	0.76%	2.34%	0.56%	7.41%	5.00%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	16.98%	0.78%	0.78%	2.36%	0.56%	7.50%	5.00%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	17.13%	0.80%	0.79%	2.37%	0.57%	7.60%	5.00%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	17.27%	0.80%	0.79%	2.40%	0.57%	7.71%	5.00%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	17.42%	0.81%	0.79%	2.42%	0.57%	7.83%	5.00%

Quadro 10: Alíquotas de impostos do regime Simples Nacional no Brasil

Fonte: Disponibilizado pela empresa F.

4.4.2.6. *Comparação entre prática e teoria*

A empresa F é uma típica prestadora de serviços, que tem como principais clientes esportistas profissionais e amadores. Mensalmente, são realizadas visitas a concorrentes utilizando o conceito de cliente oculto ou misterioso, que é definido por Morrison et al. (1997) como uma técnica de avaliação da qualidade no setor de varejo e no setor de serviços, algo que ainda não havia sido abordado na teoria.

Em relação aos preços em marketing, a empresa utiliza a técnica de *mark-up* e aplica uma margem de lucro que varia de 5% a 20%. Existe ainda uma distinção entre o "preço cheio", que é cobrado de um cliente comum e o "preço com desconto", aplicado para clientes recorrentes ou conhecidos. A aplicação de descontos é vista na teoria como uma técnica comum em situações nas quais o cliente compra um volume maior ou em função de relacionamento, de acordo com Schindler (2012).

Liozu (2015) aponta que descontos são aplicáveis quando a empresa possui poder de precificação, que trata da capacidade da empresa em alterar seus preços sem perder participação de mercado. No caso da empresa F, a política de descontos se aplica no sentido de fidelizar e manter os clientes, o que se assemelha com a utilização mais comum no varejo. A empresa acredita que a determinação do seu preço também tenha a função de indicar o seu posicionamento no mercado, colocando-se num patamar igual ou inferior ao da concorrência, algo definido na teoria por Schindler (2012) ao apontar que uma das finalidades em se desenvolver uma abordagem de precificação é justamente o fato de que o preço acaba por refletir o posicionamento da empresa no mercado.

O custo é outro aspecto levado em consideração na formação do preço na empresa F. Para tal, é apurado um custo por atendimento, cujo principal determinante do custo é o capital humano empregado na prestação do serviço. Apesar de não ter sido citado explicitamente pelo entrevistado, a empresa utiliza um método que se assemelha ao custeio ABC, definido

por Martins e Rocha (2010) como a atribuição de custos às atividades desempenhadas pelos profissionais para ratear os custos da prestação do serviço. Assim, a empresa consegue calcular um "custo por atendimento", que serve como base para que ela defina seu preço. Rocha e Christensen (1999) acreditam que a determinação de preços pelo custo total adotada pela empresa F deva ser o método mais utilizado pelas empresas na fixação do preço básico de seu produto.

Vale ressaltar que apesar da realização frequente de pesquisas com os concorrentes, a empresa F enfrenta uma grande dificuldade em comparar os preços em razão dos diferentes aspectos que compõem a prestação do serviço, algo previsto pela heterogeneidade em serviços mencionada por Lovelock e Wirtz (2006). Assim, pode-se dizer que a empresa segue a abordagem de custos para determinar seus preços. Além disso, Schindler (2012) diz que as alterações nos preços podem ocorrer em função de algum evento específico ou de acordo com um determinado prazo, o que corrobora com o que a empresa F faz na prática.

Com relação aos impostos, a empresa cita uma progressão nas alíquotas de impostos pagos, que se deve ao fato de que o faturamento tem aumentado constantemente. Bruni e Famá (2002) apontam que os impostos são um dos principais aspectos a serem analisados na composição dos preços, sendo que na empresa F considera que este aspecto impacta apenas o resultado financeiro da empresa e não os preços. Apesar de ter aberto uma segunda unidade recentemente, a empresa não pretende utilizar do expediente de abrir novos CNPJs a fim de otimizar o pagamento de impostos, algo citado como prática de mercado de empresas pequenas e médias. Nota-se o fato de a empresa F realizar um planejamento tributário voltado para a sua própria saúde financeira e não para um possível impacto direto nos preços e, consequentemente, nos consumidores.

4.4.3. *Entrevistado 7 na empresa G (varejo e atacado de tecidos)*

4.4.3.1. *Descrição, caracterização e estratégia da empresa*

Conhecida hoje pelos tecidos para decoração, a empresa G foi fundada há cerca de 20 anos, com o foco em móveis e objetos. A primeira linha de tecidos foi lançada anos depois, a

partir de observações de mercado, a empresa decidiu que este seria o foco do empreendimento. Assim, a empresa passou a concentrar seus esforços na produção de tecidos exclusivos e desenvolve coleções com padrões, cores e texturas inspiradas em viagens, experiências e também nas tendências mundiais da moda e design.

A iniciativa de investir na linha de tecidos surgiu da necessidade de se obter uma fonte de receita adicional e o que se buscou foi uma transição, de maneira a satisfazer clientes novos e antigos. A escolha foi por manter os móveis e os objetos e diversificar os tecidos, lançados em duas coleções anuais. Assim, os tecidos, que em 2009 representavam 10% do faturamento, hoje em dia chegam a 80% do faturamento anual. O valor de venda do metro varia de R\$ 40 a R\$ 500, sendo que nos primeiros meses de 2017, o crescimento de faturamento foi da ordem de 12%.

Hoje, como os tecidos são o principal produto da marca, investe-se cada vez mais em novas tecnologias e em busca de ideias criativas para a elaboração das estampas, além do uso de materiais nobres, como algodão, seda e linho. Toda a gama de tecidos exclusivos da empresa (mais de 1.000 padrões) pode ser encontrada em mais de 200 revendas, responsáveis por levar a marca para todo o país.

4.4.3.2. *Perfil do entrevistado*

O entrevistado ocupa as posições de Gerente Financeiro e Gerente de Operações, destacando-se que a empresa encontra-se dividida em quatro áreas: Administrativo, Financeira, Comercial, Operações e Produtos. Entre os seus subordinados diretos estão o Coordenador Financeiro e o Coordenador de Logística. Indiretamente, existem cerca de 20 funcionários do total de 60 funcionários na empresa como um todo, que respondem para o entrevistado, que está há 7 anos na empresa e possui 11 anos de experiência de mercado.

4.4.3.3. *O mercado*

Em relação ao mercado, a empresa considera estar entre os 5 principais participantes do mercado no Brasil, tendo 80% do faturamento proveniente de São Paulo, 5% do Rio de Janeiro e 5% em Porto Alegre. A maior parte das vendas (cerca de 95%) é feita para clientes pessoa física, uma vez que o preço para o mercado corporativo não é considerado atrativo. Isso decorre do fato de que a demanda (volume do pedido) de uma pessoa jurídica é tamanha que justifica uma compra direto da fábrica. A pesquisa de informações de mercado é feita de maneira informal, ou seja, não há um instrumento ou iniciativa específicos utilizados pela empresa.

Quanto ao perfil dos clientes, 70% são decorrentes de indicações de arquitetos e decoradores, com quem a empresa desenvolve relacionamentos de longo prazo em busca de uma fidelização pela marca, além de uma comissão (chamada de reserva técnica) da ordem de 10%. O controle dessa comissão é feito por meio da emissão de uma nota fiscal de prestação de serviços por parte de quem faz a indicação, e atualmente o documento é exigido pela empresa para pagar a comissão.

Segundo o entrevistado, a empresa acredita que seus diferenciais em relação à concorrência são a qualidade no atendimento, a possibilidade de pronta entrega para mais de 95% dos seus produtos (o mercado costuma trabalhar sob encomenda e com prazo de entrega de até 30 dias) e o lançamento de coleções novas semestralmente, seguindo o calendário da moda. Existe um grande investimento no lançamento dessas coleções, além do estabelecimento de parcerias com grandes varejistas por meio do licenciamento da marca. A equipe de criação da empresa lança suas coleções com base no que acredita ser a tendência do mercado, o que pode gerar mais ou menos resultado dependendo da aceitação dos clientes, ou seja, pode-se dizer que a empresa trabalha com a orientação de produto.

4.4.3.4. *A precificação*

A empresa possui duas formas de comercializar seus produtos: por meio de lojas próprias ou por meio de revendas. Para os revendedores, existe uma tabela diferenciada de preços, que consiste em um desconto progressivo de acordo com a performance dos vendedores e mensurado por uma meta estabelecida pela empresa.

No que se refere à determinação de preços, a empresa utiliza a técnica de *mark-up* sobre o custo da mercadoria vendida (CMV). Para os produtos considerados *commodities* (como um tecido liso, por exemplo), o principal fator de decisão do cliente é o preço. Assim, esses produtos possuem um *mark-up* menor (por volta 300% no varejo). Por outro lado, o volume comercializado desses produtos geralmente é maior, uma vez que é uma característica do próprio mercado que haja uma demanda maior por tecidos mais baratos para fazer peças que requerem mais material, como uma cortina, por exemplo.

Já para tecidos diferenciados, as margens praticadas são maiores (até 800% no varejo) em função de serem produtos considerados exclusivos, que acabam sendo comparados com produtos importados (bem mais caros em função da taxa de câmbio). Assim, quando um produto é considerado exclusivo, utilizando a percepção da equipe de vendas no que se refere ao valor que o cliente vê nos produtos, a margem aplicada é maior. Ressalta-se que os concorrentes possuem um papel determinante na definição das margens, uma vez que alimentam a empresa com informações do que está sendo praticado pelo mercado em termos de preços.

Ainda em relação aos preços, a empresa utiliza diferentes descontos nas suas vendas. Nas lojas próprias, o desconto máximo é 5%, de acordo com a forma de pagamento. Uma forma de pagamento que não represente nenhuma taxa ou custo para a empresa (pagamento à vista, por exemplo), possibilita um desconto que resulte no recebimento líquido igual a outra forma de pagamento que tenha um custo (3% de custo da operadora do cartão de crédito, por exemplo). A definição dos descontos é feita caso a caso no momento da venda. Já para as revendas, o desconto pode ser de 30% a 50%, de acordo com o volume que revenda adquire, ou seja, quanto melhor a performance da revenda no ano anterior, maior o desconto concedido.

A empresa realiza uma revisão de preços anual, ou quando ocorre algum evento específico que altere significativamente os custos, apesar de não existir um estudo ou análise específicos em relação à sensibilidade de uma alteração do preço na demanda. Vale mencionar que é possível que uma diminuição no preço ocorra em função de uma redução de custos. Uma vez por semestre ocorre uma iniciativa de desova de estoque, na qual se utilizam outros canais de venda (como comércio eletrônico, por exemplo), por meio dos quais os produtos são vendidos com uma margem mínima ou a preço de custo. Na percepção da empresa, os preços praticados estão em linha com a concorrência, nem muito abaixo e nem muito acima.

4.4.3.5. *Os impostos*

Nunca foi feita uma análise para se determinar o impacto do planejamento tributário e das diferentes alíquotas de imposto nos preços, mas uma empresa para a qual a empresa G fornece seus produtos apresentou tabelas diferenciadas para Estados com ICMS de menor alíquota de (7%). Assim, verifica-se a existência de uma tabela de preços para 18% de ICMS, outra para 12% e outra para 7%.

O entrevistado citou que no setor em que a empresa atua não haveria uma alteração significativa em preços ou demanda em função de uma alteração nas alíquotas de impostos ou na forma de tributação e que, pelo conhecimento dele, tal variação faria mais sentido em empresas que trabalham com importações. Essas empresas geralmente buscam um Estado que esteja concedendo algum benefício tributário para estabelecer sua sede. Ou seja, no ramo têxtil, pode-se dizer que existe uma "guerra fiscal", apesar de isso não provocar um aumento de demanda ou uma alteração no comportamento do consumidor, na opinião do entrevistado.

A empresa não adota uma prática de diferenciação de preços em função das diferentes alíquotas praticadas nos Estados, mas usa este artifício em negociações específicas, a fim de concretizar uma venda, ou seja, algo para garantir maior poder de negociação. Vale ressaltar que o entrevistado acredita que seria possível praticar preços inferiores com a diminuição da carga tributária, como a aplicação do regime de Simples Nacional para as empresas como um todo (sem o limite de R\$ 3.600.000,00).

Assim, os Estados que possuem alíquotas diferenciadas acabam definindo a prioridade para faturamento, de acordo com a localidade. Como existe um limite de faturamento para uma determinada empresa que adota o regime do Simples Nacional, ela passa a ter menos interesse em faturar em um CNPJ de um determinado Estado a partir do momento que atinge o limite (quando passa a vigorar o regime de Lucro Presumido). O direcionador, neste caso, é o Estado para onde se vende a mercadoria, ou seja, é dada prioridade para os Estados que possuem maior alíquota de ICMS. Assim, pelo fato de estar dentro do regime do Simples Nacional, começa-se por Estados como São Paulo, por exemplo, onde o ICMS é de 18%, seguindo para os Estados

que possuem alíquota de 12% e, por fim, para os Estados que possuem alíquotas de 7%, para que a carga tributária final seja menor.

O respondente informou que sobre a compra e revenda de produtos incidem ICMS, PIS e COFINS. Atualmente existem 2 CNPJs em operação na empresa como um todo, um voltado para as operações em atacado que atua sobre o Regime do Simples Nacional e outro para o varejo, que atua no Regime de Lucro Presumido.

A empresa G realizou uma alteração contábil recente mudando de regime de competência para regime de caixa, o que representou um ganho significativo em termos de eficiência tributária em função de o prazo de recebimento da empresa ser superior a 45 dias. Isso foi feito para o CNPJ que atua sobre o Regime de Lucro Presumido e deve ser feito para o outro CNPJ (não foi feito apenas por falta de prazo para fazer a opção de regime). O ganho ocorre uma vez que o recolhimento de parte dos impostos é feito em função do que efetivamente impacta a conta (regime de caixa) e não pelo que está na Nota Fiscal (regime de competência). Vale ressaltar que no regime de competência os efeitos fiscais das transações são reconhecidos nos períodos nos quais ocorrem, independentemente da liquidação financeira.

Além dos impostos sobre os produtos, existem ainda os impostos que incidem sobre os resultados: CSLL e IR; e os impostos sobre a folha de pagamento: 8% no regime do Simples Nacional e 34,8% (8% + 26,8%) no regime de Lucro Presumido.

4.4.3.6. *Comparação entre prática e teoria*

Como uma empresa que comercializa bens (móveis e tecidos), a empresa G acredita que seus diferenciais estão na qualidade e na exclusividade de seus produtos, além da possibilidade de pronta entrega para grande parte de seus produtos, o que Fabianni, Gatulli e Sabbatini (2004) apontam como um aspecto suplementar, mas fundamental para se diferenciar da concorrência. Assim, apesar de ser puramente produtora de bens, o serviço de entrega acaba se tornando importante no processo de precificação em marketing.

Outro aspecto que vale mencionar é o fato de que a empresa desenvolve suas próprias coleções de tecidos, seguindo as tendências e o calendário da moda, ou seja, sua equipe de criação desenvolve as estampas e padrões dos tecidos que pretende comercializar seguindo a lógica de orientação para produto, conceito que Vohra e Krishnamurthi (2012) definem na teoria como o desenvolvimento de produtos com base nos atributos que a empresa acredita serem importantes para o consumidor.

Apesar de esse aspecto apontar para uma precificação com base em valor, definida por Schindler (2012) como uma estimativa do valor que o produto tem para o consumidor, a empresa G determina seus preços de acordo com a técnica de *mark-up* sobre o custo da mercadoria vendida. Vale ressaltar que existe uma distinção entre os preços dos produtos considerados comuns, como um tecido liso, e os diferenciados, como uma estampa desenvolvida pela própria empresa. Em função da menor diferenciação e do maior volume, os produtos comuns possuem uma margem menor.

Uma outra maneira de enxergar a distinção entre produtos é considerar que os produtos diferenciados é que possuem uma margem maior, o que aponta para uma precificação com base em valor. De acordo com a teoria, Abreu (1994) diz que esta abordagem de precificação considera o sacrifício e a utilidade no momento da compra, sendo que o resultado dessa comparação representa o valor percebido pelo consumidor. Assim, pode-se dizer que a empresa G precifica seus produtos "exclusivos" combinando a abordagem de *mark-up* e a abordagem com base em valor. Outro aspecto que diferencia o preço dos produtos é o canal de venda utilizado, uma vez que nas revendas é possível praticar um desconto grande em função do volume comercializado, algo amplamente abordado em outros casos e na teoria.

No que se refere às alterações nos preços, Aguiar e Figueiredo (2011) apontam que, no varejo, as empresas tendem a adiar decréscimos de preços, ao contrário do que fazem com acréscimos, algo diferente do praticado pela empresa G, que procura repassar alterações nos preços de forma uniforme.

Apesar de nunca ter feito um estudo para avaliar o impacto de um planejamento tributário na precificação de seus produtos, a empresa G possui um fornecedor que pratica preços diferenciados para regiões com diferentes alíquotas de ICMS. Além disso, o entrevistado menciona que empresas que trabalham com importações se beneficiam de alíquotas menores

de impostos de acordo com a localidade de faturamento, o que resulta em uma espécie de “guerra fiscal” entre Estados, na tentativa de incentivar empresas a estabelecer a sede em determinados Estados, o que foi visto na teoria por Silva (2005).

É possível, ainda, fazer um paralelo entre a “guerra fiscal” entre os Estados e a concorrência fiscal ocorrida no contexto na criação da União Europeia. Eroglu (2015) aponta como uma das consequências de uma concorrência fiscal entre os países uma tendência à diminuição da arrecadação, em função da aplicação de alíquotas cada vez menores em uma disputa. Além disso, Dzialo (2015) elucida que a concorrência fiscal define-se pela aplicação de taxas menores para atrair negócios e pode ocorrer dentro de um único país, como é o caso do Brasil, ou entre países, como foi o caso da União Europeia. Sorensen (2000) define que, nesses casos, uma taxa mínima de imposto deve ser determinada para evitar a queda na arrecadação, algo que ainda não foi feito pelas autoridades fiscais brasileiras.

A empresa apresenta uma preocupação significativa com a tributação, tanto que realizou uma alteração contábil recente que tornou a empresa mais eficiente do ponto de vista fiscal. Além disso, o entrevistado afirmou que uma redução na carga tributária, como a permissão da adoção do regime Simples Nacional para a empresa como um todo, possibilitaria a prática de preços inferiores, o que poderia resultar em um aumento da demanda e do volume de vendas. Algumas iniciativas governamentais com o intuito de fomentar a economia foram bem sucedidas em outros setores e se aplicariam no setor de tecidos. Assim, pode-se concluir que para o caso da empresa G, alterações de aspectos tributários impactariam a precificação dos produtos, o que geraria reflexos para o consumidor final e poderia mudar a demanda pelos produtos da empresa.

4.4.4. Entrevistados 8 e 9 na empresa H (serviços bancários)

4.4.4.1. Descrição, caracterização e estratégia da empresa

Apesar de a empresa estar começando sua participação no país, o grupo financeiro possui uma forte presença internacional, voltado a apoiar as necessidades globais de seus clientes, em conjunto com uma ampla gama de produtos e serviços financeiros ao redor do

mundo. A empresa H se considera um banco de investimento internacional que atende clientes institucionais e corporativos, sendo responsável pela originação, estruturação e distribuição de operações de renda variável, renda fixa, produtos estruturados, securitizações e assessorando seus clientes no financiamento de projetos e em fusões e aquisições.

O banco está autorizado a atuar como banco de investimento no Brasil, recebeu aporte de capital relevante da matriz e conta com uma estrutura relativamente enxuta de funcionários para atender mais de 160 clientes em captações externas, empréstimos internacionais, emissões de ações, financiamento ao comércio exterior e outros produtos de tesouraria. A instituição faz parte de um conglomerado financeiro com mais de 10 milhões de clientes em diversos escritórios espalhados pelo mundo.

4.4.4.2. Perfil do entrevistado

As entrevistas foram realizadas com o responsável por atendimento a clientes e com o responsável tributário. O chefe da mesa é responsável por gerenciar a liquidez e o balanço do banco, bem como pela área de vendas, que é responsável pela negociação e venda dos serviços financeiros, incluindo a determinação de preços. O entrevistado possui mais de 10 anos de experiência no mercado, está há 5 anos no banco e possui cerca 10 subordinados. Já o responsável pela área de tributos e finanças possui 8 anos de prática de mercado e está há 4 anos no banco, possuindo 1 subordinado.

4.4.4.3. O mercado

Um dos entrevistados explicou que o banco no Brasil está voltado exclusivamente ao atacado, a fim de atender a demanda de grandes empresas brasileiras e multinacionais que possuam relacionamento global. A partir de uma base sólida de relacionamentos desenvolvidos global e localmente, o banco possui atualmente cerca de 160 clientes e conta com a experiência de seu time local e das diversas entidades do grupo espalhadas ao redor do mundo para oferecer produtos e soluções financeiras de diversas naturezas.

O banco apresenta como diferencial a sua estrutura enxuta que torna as decisões mais dinâmicas e garante o foco nas operações que tem real chance de ocorrer, além de possuir um plano agressivo de expansão, que compreende aumentar significativamente o número de funcionários no prazo de um a dois anos e aumentar em cerca de 50% o seu capital por meio da geração de resultados financeiros. Com isso, o banco pretende se tornar um dos dez participantes com maior relevância no mercado, seja em termos de participação de mercado, seja em termos de retorno sobre o capital investido.

Em relação aos clientes, foram escolhidas para serem inicialmente atendidas as empresas com maior relevância em termos de relacionamento global e de potencial de rentabilidade local para serem os primeiros clientes do banco. Obviamente que o banco pretende expandir a sua base de cliente à medida em que aumenta sua estrutura e se torna capaz de atender todos os seus clientes com eficiência operacional, sendo que o fato de a instituição ter uma marca conhecida e reconhecida no mercado pelos bons serviços prestados facilita a abordagem e a reconstrução dos relacionamentos com o novo banco. A segmentação do mercado e a seleção dos clientes foi realizada no estabelecimento do plano de negócios inicial e a obtenção de informações de mercado é feita por meio das câmaras responsáveis pelo registro das operações financeiras executadas diariamente no mercado.

4.4.4.4. *A precificação*

No que se refere ao preço, pode-se estabelecer um intervalo de preço que varia entre o mínimo de retorno necessário de acordo com o capital requerido e o risco considerado do cliente e o preço que o cliente está disposto a pagar, que geralmente condiz com o preço praticado pela concorrência. Assim, a empresa possui um limite de preço mínimo que deve cobrar de acordo com as especificidades da transação e do cliente, o que pode variar de acordo com o volume, prazo e características da operação. A diferença entre o preço mínimo e o preço realmente praticado dependerá de quanto o cliente está disposto a pagar e de quanto a concorrência está cobrando. Por se tratar de produtos financeiros específicos, não há uma revisão periódica e nem uma implicação direta na demanda em função de alterações nos preços. Os preços dependem das condições de mercado e do retorno esperado em relação ao capital empregado pelo banco para realizar a operação.

Já em relação aos custos, não há impacto direto destes na precificação, dado que o cálculo do retorno que determina um preço mínimo irá variar de acordo com a estrutura de capital do balanço do banco e não da sua composição de custos. Em razão disso, não é realizado um cálculo de custos específico e não há a determinação de uma margem a ser aplicada sobre estes custos. Com a metodologia de precificação utilizada pelo banco não há como saber se os preços praticados são acima ou abaixo do custo.

4.4.4.5. *Os impostos*

No que se refere à tributação, incide sobre a receita bruta (base de cálculo = receita – despesa) 0,65% de PIS e 4% de COFINS, sendo que sobre qualquer serviço prestado há a incidência de 5% de ISS. Além disso, a empresa utiliza o regime de Lucro Real, e a partir do LAIR (Lucro Antes de Imposto de Renda e Contribuição Social), incide 15% de Imposto de Renda Pessoa Jurídica, adicional de 10% para instituição bancária e 20% de Contribuição Social sobre o Lucro Líquido.

Sobre a folha de pagamento dos funcionários, os tributos incidentes são: 8% de FGTS, 20% de INSS, 2,5% de INSS para instituições financeiras, sendo que os impostos listados incidem não apenas sobre o salário, mas também sobre 1/3 de férias, 13º salário, bônus e qualquer outro tipo de remuneração. Mais especificamente sobre determinados serviços, incide sobre importações de serviços 9,25% de PIS/COFINS, 5% de ISS, 10% de CIDE, 0,38% de IOF e 15% de imposto de renda na fonte (que pode chegar a 25% se o país de origem for um paraíso fiscal).

4.4.4.6. *Comparação entre prática e teoria*

A empresa H é um banco voltado ao atacado que oferece serviços financeiros para clientes globais e possui um plano de expansão de suas atividades no país nos próximos anos, buscando aproveitar-se do fato de ser um banco ainda pequeno, com foco em clientes selecionados e com agilidade para a tomada de decisões.

No que se refere aos preços em marketing, existe uma metodologia determinada por políticas internas que estabelece o mínimo que deve ser cobrado em cada operação para que se atinja o retorno mínimo sobre o capital do banco, algo que se assemelha ao que Schindler (2012) descreve na teoria como preço piso, apesar de o contexto ser diferente. Hinterhuber e Liozu (2014) apontam que a determinação do preços com base no conceito de retorno sobre o capital investido e na mensuração do retorno financeiro de cada operação, o que é praticado pela empresa H, é um dos aspectos que será determinante para o resultado e a saúde de uma instituição financeira.

A partir do estabelecimento de um preço piso ou mínimo, a definição do preço final praticado levará em consideração o cliente e a concorrência. Um dos principais aspectos na composição desse preço será o quanto o cliente está disposto a pagar, algo visto na teoria por Schindler (2012) e por Kotler (2000) na abordagem de precificação orientada para o cliente, com base em valor percebido. Schindler (2012) ainda determina que o preço máximo a ser cobrado por um produto deve considerar o valor proporcionado ao consumidor, ou seja, a empresa G consegue estabelecer um intervalo para determinação de preços, sendo que o preço mínimo depende do retorno requerido e o preço máximo varia de acordo com o cliente.

Em um mercado no qual os produtos são homogêneos, como é o de serviços financeiros, Fabianni, Gatulli e Sabbatini (2004) apontam que o nível de competição será vital para a determinação de preços em marketing, sendo que Vohra e Krishnamurthi (2012) apontam que a empresa deve levar em consideração o preço praticado pela concorrência, algo que a empresa H faz na prática. Assim, pode-se dizer que a empresa pratica uma combinação da abordagem orientada para clientes e da voltada ao mercado, deixando a abordagem voltada para custos de fora dessa composição.

No que se refere aos impostos, Bruni e Famá (2002) apontam que a sua incidência é um aspecto determinante na fixação de preços, em especial para empresas com alta carga tributária como as da indústria financeira. O somatório de todos os impostos recolhidos pela empresa resulta em cerca de 45% sobre o resultado total da empresa, o que comprova a relevância deste aspecto. Os bancos estão sempre suscetíveis à alterações nas alíquotas e normas, em especial no que se refere ao IOF, definido por Assef (2002) como o Imposto sobre Operações

Financeiras de origem federal que incide sobre operações com títulos mobiliários, câmbio, seguros e crédito.

As frequentes alterações nas alíquotas de IOF constituem um artifício utilizado pelas autoridades governamentais para fomentar ou inibir determinadas operações no mercado financeiro. Apesar das constantes alterações de alíquotas, o banco não acredita que tais mudanças afetem a maneira como é feita determinação dos preços, dado que geralmente ocorre a manutenção das margem aplicadas, com o repasse ou a desoneração do imposto para o consumidor final. Ou seja, as margens se mantêm constantes, mas o preço final se altera, o que caracteriza um impacto final para o consumidor.

Uma vez que foram citados alguns regimes de tributação específicos e alguns processos para recolhimento de impostos, vale aprofundar certos aspectos específicos da tributação brasileira, o que será feito no item a seguir.

4.5. Análise dos aspectos tributários no Brasil

Existem aspectos tributários específicos para as empresas brasileiras aqui estudadas, os quais podem ser melhor entendidos pelos documentos e manuais por elas disponibilizados. Tal material não pôde ser incluído neste trabalho, por questões de confidencialidade, mas os principais aspectos estão descritos nesta seção.

No Brasil, existe um regime de tributação simplificado para empresas de pequeno porte. De acordo com a Receita Federal, este sistema é chamado de Simples Nacional e consiste em um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. O sistema abrange a participação da União, dos Estados, do Distrito Federal e de Municípios e é administrado por um Comitê Gestor composto por 8 integrantes: 4 da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), 2 dos Estados e do Distrito Federal e 2 dos Municípios. Para o aderir a este regime, é necessário que a empresa se enquadre na definição de microempresa ou de empresa de pequeno porte, cumpra os requisitos previstos na legislação e formalize a opção pelo Simples Nacional.

Em relação ao sistema em si, o Regime do Simples Nacional caracteriza-se por:

- Ser facultativo;
- Ser irretratável para todo o ano-calendário;
- Abranger os seguintes tributos: IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica (CPP);
- Possibilitar o recolhimento dos tributos abrangidos mediante documento único de arrecadação (DAS);
- Requerer disponibilização às ME/EPP de sistema eletrônico para a realização do cálculo do valor mensal devido, geração do DAS e constituição do crédito tributário (quando aplicável);
- Exigir a apresentação de declaração única e simplificada de informações socioeconômicas e fiscais;
- Fornecer prazo para recolhimento do DAS até o dia 20 do mês subsequente àquele em que houver sido auferida a receita bruta;
- Possibilitar aos Estados a adoção de sublimites para EPP, em função da respectiva participação no PIB.

Os impostos sobre a renda corporativa no Brasil seguem um sistema no qual uma alíquota única de 15% é aplicada com um acréscimo de 10% a partir de um determinado nível de renda (R\$ 240.000,00). Além dessa alíquota, todas as entidades brasileiras devem pagar uma contribuição social federal de 9% (exceto seguradoras e instituições financeiras, para as quais a alíquota é de 15%) sobre o Lucro Antes de Imposto de Renda (LAIR). Essa contribuição foi originalmente criada para atender a previdência social. Assim, a contribuição máxima de todos os impostos corporativos consolidados é de 34% (15% + 10% + 9%), sendo de 41% para seguradoras e instituições financeiras. Os impostos podem ser pagos mensal ou trimestralmente, sendo que a regra geral é informar a receita anual do período anterior até junho do ano seguinte às autoridades competentes.

O outro regime mencionado nas entrevistas no que se refere à tributação é o Regime de Lucro Presumido, que consiste em uma forma de tributação simplificada para determinação da base de cálculo do Imposto de Renda - IRPJ e da Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido - CSLL das pessoas jurídicas.

O regime presume o lucro da pessoa jurídica a partir de sua receita bruta e outras receitas sujeitas à tributação, o que significa dizer que se trata de um lucro fixado a partir de percentuais padrões aplicados sobre a Receita Operacional Bruta. Sobre o resultado, somam-se as outras receitas eventuais auferidas, como receitas financeiras e aluguéis e, por não se tratar do lucro contábil efetivo, mas uma mera aproximação fiscal, denomina-se de Lucro Presumido. Pode-se dizer que o Regime de Lucro Presumido é bastante difundido devido à sua simplicidade e por questões de estratégia tributária, pois pode representar economia tributária para empresas com grandes lucros.

A opção pelo regime de tributação com base no Lucro Presumido é manifestada com o pagamento da primeira ou única quota do imposto devido correspondente ao primeiro período de apuração de cada ano-calendário e a saída do sistema de tributação pelo lucro presumido pode ocorrer anualmente por opção ou de forma compulsória, quando a pessoa jurídica deixar de se enquadrar nas condições para permanecer no sistema. O imposto de renda devido, apurado trimestralmente, deve ser pago em quota única, até o último dia útil do mês subsequente ao do encerramento do período de apuração. O imposto devido poderá ser pago em até três quotas mensais, iguais e sucessivas, vencíveis no último dia útil dos três meses subsequentes ao de encerramento do período de apuração a que corresponder.

Já no regime de Lucro Real, que é a regra geral para a apuração do Imposto de Renda e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) de pessoa jurídica, o imposto de renda é determinado a partir do lucro contábil, apurado, acrescido de ajustes (positivos e negativos) requeridos pela legislação fiscal, conforme esquema a seguir:

Lucro (Prejuízo) Contábil

(+) Ajustes fiscais positivos (adições)

(-) Ajustes fiscais negativos (exclusões)

(=) Lucro Real ou Prejuízo Fiscal do período

Quando se trata do regime de Lucro Real, pode haver situações de Prejuízo Fiscal, hipótese em que não haverá imposto de imposto de renda a pagar. Sob a ótica do imposto de renda para uma empresa que opera com prejuízo, ou margem mínima de lucro, normalmente optar pelo regime de Lucro Real é vantajoso. Porém, deve-se analisar também a Contribuição

Social sobre o Lucro e para as contribuições ao PIS e a COFINS, pois a escolha de determinado regime afeta todos estes tributos.

4.6. Análise cruzada das informações das entrevistas com a teoria

Esta seção tem como finalidade sintetizar o que foi verificado na teoria e comparar com os achados na pesquisa de campo tanto no que se refere à determinação de preços, quanto aos aspectos tributários envolvidos neste processo. Assim, é possível identificar elementos que são mais ou menos comuns na prática empresarial e elementos não identificados no levantamento bibliográfico realizado.

PRECIFICAÇÃO
Teoria
<p>O preço reflete o posicionamento da empresa.</p> <p>Processos distintos podem ser empregados na definição de preços e costumam basear-se nos custos, no consumidor ou na concorrência.</p> <p>O preço máximo de um produto deve considerar o valor ao consumidor, enquanto o mínimo deve considerar os custos variáveis.</p> <p>A implantação de uma estratégia de precificação requer coordenação entre as áreas de marketing, vendas, recursos humanos e finanças.</p> <p>Comercialização de produtos agregados: venda de dois ou mais produtos a um preço único, com algum benefício (desconto).</p> <p>Dificuldade em se definirem preços para produtos novos, por falta de parâmetros.</p> <p>Ajuste de preços ocorre com alguma periodicidade definida ou de acordo com algum evento específico.</p> <p>Tendência de se transmitir acréscimos de preço mais rápido do que decréscimos.</p> <p>Abordagem para o cliente, com base em valor</p> <p>Comparação entre o sacrifício econômico e a utilidade do benefício, cujo resultado representa o valor do produto percebido pelo consumidor.</p> <p>Embora não se controle o comportamento do consumidor, é possível influenciar os preços de referência e alterar a expectativa dos consumidores em relação ao preço.</p> <p>É preciso que o cliente reconheça o valor que ele está obtendo.</p> <p>Poder de precificação: capacidade aumentar os preços sem o risco de perder participação de mercado.</p> <p>Abordagem voltada para o mercado</p> <p>Preço é determinado pela combinação das curvas de oferta e demanda.</p> <p>Determinação de preços orientada para mercado ocorre quando uma empresa fixa seus preços com base nos preços dos concorrentes.</p> <p>A elasticidade de preço da demanda mede quanto a quantidade demandada pode ser afetada por alterações de preço.</p> <p>A abordagem de mercado é a mais indicada quando se deseja obter maior participação no mercado.</p> <p>A velocidade com que as condições do mercado se alteram é muito maior do que a capacidade dos gestores de se prepararem para tais mudanças.</p> <p>Abordagem de custos e <i>mark-up</i></p>

A determinação de preços com base no custo é um dos métodos mais utilizados na fixação de preços. Para se chegar ao preço a ser praticado, deve-se aplicar o *mark-up* sobre os custos de determinado bem ou serviço.

O *mark-up* é um fator percentual que pode ser adicionado aos custos e despesas, mas não precisa ser aplicado de maneira proporcional a todos os bens e serviços.

Há dificuldade em se determinar sobre quais custos deve ser aplicado o *mark-up*.

Economias de escala e de escopo

Há economia de escala quando uma empresa é capaz de duplicar a sua produção com menos do que o dobro de seus custos.

A economia de escopo caracteriza-se quando produtos distintos compartilham recursos administrativos, equipamento ou mão-de-obra.

Serviços

A intangibilidade dos serviços torna difícil o gerenciamento de flutuação da demanda, bem como a comunicação de seus atributos ao público-alvo.

Diferentemente do varejo, em serviços o preço tende a variar de acordo com a quantidade ou é determinado caso a caso.

Preços de serviços tendem a ser determinados em uma negociação que envolve outros aspectos, como assistência pós-venda, serviços suplementares, etc.

O aspecto da heterogeneidade dificulta a comparação de preços em serviços.

O custeio ABC pode ser utilizado em serviços: técnica contábil que identifica o agente responsável pela origem do custo e atribui algum valor (determinante de custo).

Dificuldade em se calcular custos unitários em serviços em função da intangibilidade (o principal custo é o trabalho/salários).

Empresa A - fundição

Existe um procedimento especial no qual uma margem mínima é determinada.

Alguns setores (clientes) apresentam mais sensibilidade aos preços do que outros.

Visa à massificação de produtos e ao aumento de volume com o intuito de diluir custos.

Mudança recente decidiu para o uso da técnica de *mark-up* sobre os custos de produção.

Preços são influenciados por oscilações de oferta e demanda e pela concorrência.

A determinação das margens varia de acordo com o relacionamento com o cliente (descontos).

Adota aspectos da abordagem voltada para o mercado, mas ainda predomina a abordagem de custos mais margem.

Empresa B - tecnologia de automação

Diferencia margem de acordo com a complexidade do produto.

Ajusta seus preços com base na demanda e nos preços da concorrência.

Não acredita ser possível adotar a abordagem com base em valor.

Não precifica abaixo de seus custos, sendo que o principal determinante dos custos é o preço dos insumos.

Beneficia-se de economias de escopo quando compartilha mão de obra para desenvolver produtos e prestar consultoria aos clientes.

Não pratica o menor preço do mercado por acreditar que pode ser visto como uma indicação de qualidade inferior.

Considera que qualquer unidade adicional comercializada irá contribuir para diluir seus custos fixos (economia de escala).

Utiliza a técnica de *mark-up* sobre os custos variáveis (margens de 10% a 40%), mas também leva em consideração a concorrência.

Não possui alto poder de precificação.

Aplica descontos de 1% a 5% em função do volume ou do relacionamento com o cliente.

Empresa C - serviços de cruzeiros marítimos

A precificação leva em consideração a demanda e os preços da concorrência da indústria hoteleira e de entretenimento.

Revisão de preços é realizada periodicamente, seja em função de variação na demanda ou dos custos.

Aumentos nos custos são repassados diretamente aos preços.

Precificar abaixo da concorrência pode representar uma sinalização de um serviço de qualidade inferior.

Benefícios de economias de escala não influenciam diretamente a precificação.

Visa à criação de valor com base nos atributos definidos pela empresa, em função da percepção do que os clientes valorizam.

A heterogeneidade em serviços praticamente impossibilita a precificação com base nos preços de mercado.

Enfrenta dificuldade em se apurar custos, uma vez que o principal componente do custo é o trabalho desempenhado pelas pessoas.

Calcula-se o custo das horas trabalhadas pelos funcionários para prestar o serviço e adiciona-se o *mark-up*, que não é o mesmo para todos os serviços.

São realizados testes de sensibilidade em relação aos preços.

A precificação leva em consideração os custos, o mercado e o valor que se estima que seja gerado para o cliente.

Empresa D - serviços bancários

Há discriminação de preços por segmentos (o preço do pacote de serviços varia de acordo com o volume de investimentos do cliente e o seu perfil de renda).

Aumentos nos custos são repassados para o consumidor final.

Operações com *mark-up* considerado baixo devem ser submetidas para aprovação interna.

Há comercialização de pacote de serviços (produtos agregados).

A determinação de preços de pacotes de serviços utiliza a técnica de *mark-up*, que varia de 10% a 20%.

Pode ser feito um ajuste em relação ao preço definido pela técnica de *mark-up*, com base nos preços praticados pela concorrência.

Área de Finanças determina o custo sobre o qual incidirá o *mark-up*.

A precificação de produtos de empréstimos e investimentos é feita com base nos preços praticados pela concorrência.

Abordagem de mercado é indicada em razão da preocupação com a possibilidade de perda de participação de mercado.

Uma infraestrutura estabelecida capaz de processar um volume maior de operações indica a existência de economias de escala.

Empresa E - varejo de uniformes

Produtos simples tem margem menor em relação a produtos sofisticados.

Canais de venda (*e-commerce*) mais baratos possibilitam aumento da margem (mesmo *mark-up*).

A revisão de preços ocorre de forma anual, em função de alterações no custo dos insumos.

Preço cerca de 5% acima dos concorrentes diretos em função de uma percepção de valor e qualidade superior.

Há venda de produtos suplementares de forma agregada (pacote).

Há benefícios de economias de escopo quando se compartilha recursos para desenvolvimento de produtos inovadores.

Verifica-se certa dificuldade em se encontrar uma base de comparação de preços.

Há um cálculo preciso dos custos sobre os quais se aplica o *mark-up* (margem de 3% a 4% sobre o seu custo variável).

Qualquer produto adicional vendido irá contribuir para diluição dos custos fixos, o que representa economia de escala.

Empresa F - clínica de fisioterapia

Realiza pesquisas de mercado periódicas para mapear concorrência e demanda.

Há uma política de descontos no sentido de fidelizar e manter os clientes, além de considerar a sazonalidade.

A determinação do preço também tem a função de refletir o posicionamento no mercado.

Principal determinante do custo é o capital humano empregado na prestação do serviço.

Calcula-se um "custo por atendimento" por um método de custeio que se assemelha ao ABC, que serve como base para que a empresa defina seu preço.

Há dificuldade em comparar os preços, em razão dos diferentes aspectos que compõem a prestação do serviço.

Adota a abordagem de custos (custo total) mais *mark-up* (de 5% a 20%) para determinar seus preços.

Empresa G - varejo e atacado de tecidos

Informações de mercado (concorrência) influenciam a determinação das margens a serem aplicadas.

Há políticas de descontos nas lojas próprias (até 5%, de acordo com forma de pagamento) ou nas revendas (de 30% a 50%, de acordo com volume e performance dos vendedores).

Segue a lógica de orientação para produto para inovações (lançamentos de coleções novas).

Revisão de preços anual ou quando ocorre algum evento específico que altere significativamente os custos.

Determina seus preços de acordo com a técnica de *mark-up* sobre o custo da mercadoria vendida.

Produtos diferenciados possuem uma margem maior (com base em valor).

Existe uma tendência a repassar alterações de preços (acréscimos ou decréscimos) para os clientes, geralmente em função dos custos.

Precificação de produtos "exclusivos" combina a abordagem de *mark-up* sobre o CMV e a abordagem com base em valor.

Empresa H - serviços bancários

Estabelece-se um intervalo de preço que varia entre o mínimo de retorno sobre o capital e o preço que o cliente está disposto a pagar, balizado pela concorrência.

Não há uma revisão periódica e nem uma implicação direta na demanda em função de alterações nos preços.

Não há impacto direto dos custos na precificação.

Produtos homogêneos permitem a comparação direta do preço praticado pela concorrência.

Combinação da abordagem orientada para clientes e da voltada ao mercado.

Quadro 11: Análise cruzada sobre a precificação

Fonte: Elaborado pelo autor.

A classificação de abordagens de precificação em marketing em aspectos que se concentram no cliente, no mercado ou em custos condiz com o que foi verificado na prática das empresas estudadas, sendo que algumas abordagens prevalecem sobre outras dependendo da natureza do cliente, da indústria na qual ele atua e do processo de produção. Quando é possível estabelecer um intervalo de preços, a tendência vista na prática é de que o preço mínimo seja definido em função de aspectos de custos e o preço máximo seja baseado no que o cliente deseja pagar ou no preço praticado pela concorrência. A necessidade de coordenação entre diversas áreas para a determinação dos preços é outro aspecto importante na prática quando se trata de empresas maiores, com departamentos distintos interferindo simultaneamente na precificação.

A venda de produtos agregados em um pacote também se mostrou uma prática comum no intuito de atender as necessidades dos clientes de maneira mais ampla e com algum benefício em termos de preço. No que tange à impossibilidade de comparar preços com os concorrentes, seja em função de ser uma inovação na indústria ou pela heterogeneidade de serviços, este aspecto dificulta o estabelecimento de preços com base nos competidores. Nesses casos, a alternativa encontrada pelas empresas é a utilização da abordagem de custos ou a realização de pesquisas de mercado com os consumidores. Verificou-se, também, que as alterações nos preços costumam ser realizadas periodicamente ou em função de algum evento específico, em especial quando tal evento representa um aumento nos custos. Na maioria dos casos, existe uma tendência a repassar os aumentos de custos ao consumidor final. Por outro lado, a aplicação de descontos com base em volume ou no relacionamento com determinado cliente é bastante presente no dia a dia das empresas e acaba por baratear o produto em determinadas situações comerciais.

A abordagem de precificação em marketing com base em valor foi verificada em alguns dos casos, apesar da dificuldade em se mensurar valor da perspectiva do cliente. A necessidade de este reconhecer o valor que existe no produto acaba dependendo do poder de precificação da empresa e quando esse poder é baixo, o resultado é uma limitação em relação aos preços praticados pela concorrência. Na abordagem de mercado, que também foi verificada na prática, a fixação dos preços é baseada na relação de oferta e demanda, ou seja, é mais comum quando há uma disputa por participação de mercado, e leva consideração a sensibilidade dos clientes às alterações nos preços. Já a abordagem de custos e *mark-up* mostrou-se bastante utilizada na prática, seja apenas como ponto de partida para se definir um preço mínimo, seja para determinação do preço final para o consumidor. A discussão em relação a essa abordagem recai sobre o critério de definição dos custos sobre os quais a margem deve ser aplicada e a dificuldade em se calcularem os custos em determinados casos, como em serviços. Vale ressaltar a aplicação de diferentes margens para produtos distintos da mesma empresa verificada na prática. Além disso, em maior ou menor grau, algumas empresas pesquisadas demonstraram tentar se beneficiar de economias de escala e de escopo a partir da diluição de custos, apesar de não conseguirem mensurar tais benefícios a ponto de refleti-los nos preços.

Mais especificamente no tocante aos serviços, os próprios aspectos que os caracterizam são os principais complicadores na determinação dos preços e fazem com que o preço final sofra ajustes. A inseparabilidade dificulta o gerenciamento da demanda, a intangibilidade

aumenta a complexidade da determinação dos custos e a heterogeneidade faz com que a comparação com os concorrentes seja pouco representativa. Todos estes aspectos tornam as margens em serviços maiores na tentativa de prover uma precificação conservadora e evitar possíveis prejuízos. Nota-se, também, que a maioria das empresas pesquisadas entende que o preço de seus produtos reflete de alguma maneira o posicionamento que empresa busca ter no mercado e sinaliza a qualidade de seus produtos, fazendo com que esse aspecto seja considerado na determinação do preço final ao consumidor.

Uma vez realizada a análise do processo de precificação, passa-se para a consideração dos aspectos tributários.

ASPECTOS TRIBUTÁRIOS	
Teoria	
<p>A harmonização fiscal consiste em medidas legais e administrativas a fim de eliminar os elementos tributários que atrapalhem o funcionamento do mercado.</p> <p>A concorrência fiscal pode ocorrer dentro de um único país ou entre países distintos.</p> <p>A concorrência fiscal pode ser entendida como a aplicação de baixas taxas de imposto a fim de atrair investimentos e fomentar o comércio.</p> <p>Uma das consequências de uma concorrência fiscal é a diminuição da arrecadação.</p> <p>Em situações de concorrência fiscal, uma taxa mínima de imposto aceitável deve ser determinada para que aquela não leve à falta de efetividade.</p>	
Tributos no Brasil	
<p>Pode-se classificar o sistema tributário como caro, complexo, regressivo e ineficiente.</p> <p>Verifica-se a incidência de impostos em cascata (incidência de impostos sobre impostos).</p> <p>O modelo brasileiro, com impostos federais, estaduais e municipais, possibilita a ocorrência de uma disputa entre os Estados em relação ao ICMS, caracterizada como “guerra fiscal”.</p>	
Tributos na Itália	
<p>A implantação do IVA se mostrou eficiente em diversos países, uma vez que gerou ganhos administrativos significativos em função da simplificação e da transparência do método.</p> <p>A adoção do IVA pode ser considerada a mais bem sucedida inovação fiscal os últimos tempos.</p> <p>As reduções e isenções nos impostos corporativos são maiores do que para o imposto de renda pessoal, o que aponta para um favorecimento para a indústria.</p> <p>O IVA europeu pode ser comparado ao ICMS brasileiro ou ao Regime Simples Nacional, em certa medida.</p>	
Empresa A - fundição	
<p>A empresa segue as regras da indústria e a incidência de impostos não interfere na precificação e nem sobre as condições de mercado (oferta e demanda).</p> <p>A empresa adota os 20% de IVA e os cerca de 34% de imposto corporativo.</p>	
Empresa B - tecnologia de automação	
<p>A incidência de impostos não impacta diretamente a definição dos preços no contexto na União Europeia (condições de igualdade em relação aos competidores).</p>	
Empresa C - serviços de cruzeiros marítimos	
<p>Fez uma consulta sobre a possibilidade de redução da alíquota fundamentada na hipótese de os cruzeiros serem considerados como meio de transporte, mas não obteve êxito.</p>	

Possíveis benefícios tributários não seriam repassados ao consumidor (preços se manteriam). A empresa segue a alíquota de 22% de IVA determinada para a indústria de serviços.

Empresa D - serviços bancários

Aplicação do IVA de 22% não exerce influência direta na precificação.

Sofre regulação das autoridades locais (mesmas diretrizes tributárias de outras empresas do segmento).

Empresa E - varejo de uniformes

Verifica-se preocupação com planejamento tributário (alteração do Regime de Lucro Presumido (alíquota de 33%) para o Simples Nacional (alíquota de 12%).

Existência de CNPJs diferentes para apuração de resultados e aumento da eficiência tributária.

Empresa F - clínica de fisioterapia

Adota o Simples Nacional e apura o imposto pago de acordo com o faturamento (alíquota atual gira em torno de 12%).

Utiliza um sistema da prefeitura que faz o cálculo em função do faturamento declarado e determina o montante de imposto a ser recolhido.

Ocorre uma progressão nas alíquotas de impostos pagos que se deve ao fato de que o faturamento tem aumentado constantemente.

O planejamento tributário é voltado para a melhorar resultados e não para um possível impacto direto nos preços.

Empresa G - varejo e atacado de tecidos

Verifica-se uma espécie de guerra fiscal entre Estados na tentativa de incentivar empresas a estabelecer a sede em determinados Estados em função de diferentes alíquotas de ICMS.

Há indícios de empresas que abrem CNPJs para se beneficiar do regime do Simples Nacional, o que pode gerar sonegação de ICMS, além de INSS e FGTS.

Sobre a compra e revenda de produtos incidem ICMS, PIS e COFINS.

Sobre os resultados incidem CSLL, IR e os impostos sobre a folha de pagamento são: 8% no Simples Nacional e 4,8% (8% + 26,8%) no Lucro Presumido.

Não adota uma prática de diferenciação de preços em função das diferentes alíquotas praticadas nos Estados, mas usa este artifício em negociações específicas.

Apresenta preocupação com a tributação de seus produtos (alteração contábil recente gerou ganhos significativos).

Considera que alterações de aspectos tributários impactariam a precificação e trariam benefícios para o consumidor final, podendo mudar a demanda (ex. aplicação do Simples Nacional).

Há um paralelo entre a guerra fiscal entre os Estados e a concorrência fiscal ocorrida no contexto na criação da União Europeia.

Empresa H - serviços bancários

Incidem sobre a receita bruta: 0,65% de PIS e 4% de COFINS, sendo que sobre qualquer serviço prestado há a incidência de 5% de ISS.

Utiliza o regime de Lucro Real, a partir do LAIR, sobre o qual incide: 15% de IRPJ, adicional de 10% para bancos e 20% de CSLL.

Sobre a folha de pagamento dos funcionários, os impostos incidentes são: 8% de FGTS, 20% de INSS, 2,5% de INSS para instituições financeiras.

Sobre determinados serviços incide: 9,25% de PIS/COFINS, 5% de ISS, 10% de CIDE, 0,38% de IOF e 15% de imposto de renda na fonte.

O somatório de todos os impostos recolhidos pela empresa resulta em cerca de 45% sobre o resultado total.

Não acredita que mudanças nos impostos afetem a determinação dos preços (margem aplicada se mantém).

Quadro 12: Análise cruzada sobre aspectos tributários

Fonte: Elaborado pelo autor.

A harmonização fiscal ocorrida no contexto na criação da União Europeia teve como finalidade eliminar os efeitos tributários que geravam distorções e desequilíbrios nos mercados e que interferiam na competição entre os países, tendo como possível resultado a queda da arrecadação como um todo. Em situações de concorrência fiscal, espera-se que órgãos reguladores tomem a iniciativa de estabelecer uma alíquota de imposto mínima que represente um limite para esta competição, algo que as autoridades fiscais brasileiras não fizeram em relação à disputa entre os Estados, como foi verificado na prática.

No Brasil, o que possibilita essa guerra fiscal é a existência de impostos em diversas esferas (municipal, estadual e federal), além da aplicação de impostos sobre impostos durante as diversas etapas do processo produtivo, algo que caracteriza o sistema brasileiro como caro e ineficiente. Já no modelo europeu, representado pela Itália, adota-se o IVA, que consiste numa alíquota única incidente sobre os preços dos produtos após a etapa de produção, o que confere transparência ao processo de precificação, além de ter se mostrado um método mais eficiente do ponto de vista tributário pelos países que o adotaram. A principal diferença dos modelos é que no brasileiro não se consegue determinar com precisão qual é a parcela do preço final que consiste em impostos enquanto no modelo europeu essa parcela é definida pela alíquota do IVA e transparente aos consumidores.

Nas empresas italianas pesquisadas a preocupação com os impostos e a influência desse aspecto na precificação dos produtos são pequenas, uma vez que as empresas consideram as alíquotas e as regras tributárias como igualitárias a todos os competidores e não enxergam uma maneira de como se diferenciar nesse aspecto. Já no Brasil, verifica-se uma preocupação contínua em como ser mais eficiente do ponto de vista tributário e uma busca constante para encontrar maneiras de pagar menos imposto, seja por meio de alterações contábeis plenamente amparadas pela lei, seja através de interpretações de regras que podem ser consideradas questionáveis, como a utilização de diferentes CNPJs para garantir o enquadramento em regimes tributários menos onerosos do ponto de vista fiscal, o que faz dessa componente uma variável de extrema relevância na composição do preço final ao consumidor.

Além disso, a incidência de impostos durante diferentes etapas do processo de produção é outro fator que compromete a eficiência tributária das empresas e gera cobrança de impostos sobre impostos. Vale ressaltar que quando ocorre a incidência de impostos sobre impostos, os

produtos que requerem um número maior de transações na cadeia produtiva acabam sendo proporcionalmente mais impactados.

Já em relação ao impacto de manobras tributárias feitas pelas empresas brasileiras com o intuito de reduzir o impacto fiscal nos resultados das empresas, nota-se que tais medidas não têm como finalidade o repasse de possíveis benefícios aos preços e, conseqüentemente, aos consumidor, mas sim um aumento das margens de lucro. Assim, pode-se considerar que o impacto de alterações fiscais no âmbito empresarial, como a adoção do IVA no Brasil, poderia ter seu impacto restrito ao resultado financeiro das empresas e não necessariamente ao consumidor.

Apesar de não ser possível a proposição de um modelo que seja aplicável a diferentes empresas em diversas situações, a análise cruzada das informações das entrevistas com a teoria possibilitou a consolidação das informações produzidas em um quadro que contempla os principais aspectos que influenciam o processo de precificação, conforme figura a seguir:

Quadro 13: Quadro sinóptico do processo de precificação

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com esse estudo, as diferentes áreas de uma empresa devem estar alinhadas para a definição da abordagem de precificação que deverá ser utilizada. Como o preço é uma das variáveis controláveis de marketing, entende-se que esta deva ser a área responsável pela precificação, mas as áreas de Produção, Finanças e Recursos Humanos (mais relevante no caso de serviços) também devem participar ativamente desse processo, fornecendo as informações necessárias para a determinação de preços. Vale ressaltar que, no modelo de tributação brasileiro de incidência de impostos durante o processo produtivo, os tributos acabam inseridos na cadeia de compra de insumos fornecedores, nas transações comerciais intermediárias e na

apuração dos resultados da empresa, o que resulta na incidência de impostos sobre impostos (“impostos em cascata”), como é apontado na parte superior do quadro.

É possível que uma única abordagem seja utilizada no processo de precificação, seja ela orientada para custos, com a utilização da técnica de *mark-up*; voltada para as condições de oferta e demanda do mercado, na qual se leva em consideração a concorrência; ou com base no valor percebido pelo cliente. No entanto, o mais comum é que haja uma sobreposição das abordagens, onde as empresas levam em consideração aspectos de cada uma que se apliquem ao seu produto, conforme a parte intermediária do quadro mostra. Destaca-se que as características dos serviços (intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade, perecibilidade) representam um aumento na complexidade do processo de precificação, dado que determinadas etapas, como o cálculo dos custos, comunicação de atributos e comparação de preços, ficam dificultadas. Esse aumento da complexidade pode levar à elevação das margens na precificação de serviços, no sentido de se adotar uma abordagem conservadora que visa garantir a rentabilidade dos serviços prestados.

Nota-se que ainda existem outros fatores que influenciam o preço final, como descontos, agrupamento de produtos e diferenciação de preços e que, no caso do modelo de tributação italiano, é nesta etapa que ocorre a incidência do IVA, o que confere transparência e eficiência ao processo de tributação. Vale ressaltar que o preço final não será apenas uma representação numérica para um produto, ele também refletirá o posicionamento e a imagem da empresa, ou seja, deve estar alinhado com a estratégia de marketing da organização.

Uma vez realizada a análise do que foi encontrado por meio da pesquisa de campo e da comparação com o que foi visto na teoria, passa-se às considerações finais do trabalho.

5. Considerações Finais

Este trabalho teve como proposta inicial conhecer os principais aspectos do processo de determinação de preços de empresas de bens e serviços do ponto de vista de marketing, considerando a influência de tributos no Brasil e na Itália, representando o modelo Europeu de adoção do IVA.

Para a realização do estudo proposto foi desenvolvido um referencial teórico abordando os conceitos pertinentes ao tema estudado, o que favoreceu um aprofundamento do conhecimento sobre a matéria. Tendo em vista que com o referencial teórico não foi possível responder a questão de pesquisa, foi necessária a aplicação de uma pesquisa de campo e, para isso, definir o método de estudo. A metodologia escolhida foi uma pesquisa exploratória qualitativa e o método para a coleta de dados foram entrevistas em profundidade, uma vez que possibilita uma análise mais ampla e detalhada, mais adequada ao objetivo da pesquisa.

Para a aplicação da pesquisa foram selecionadas instituições produtoras de bens e prestadoras de serviços no Brasil e na Itália, pois a comparação entre o setor de atuação e os países de origem enriquecem o estudo em questão. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas em profundidade em datas pré-estabelecidas com os entrevistados, além de análises de documentos e observações no dia-a-dia da instituição.

5.1. Conclusões

Apesar das diversas abordagens de precificação que este trabalho apresentou e das interações entre elas, ainda não existe um modelo que seja adequado a todos os casos e todos os cenários, em especial quando se trata de preços em serviços. Não apenas é difícil saber como o consumidor irá se comportar; é ainda mais imprevisível a reação da concorrência. Além disso, as empresas encontram muita dificuldade em determinar os custos relevantes para a determinação de preços, o que faz com os preços constantemente não gerem os retornos esperados. Apesar dos diversos modelos de precificação desenvolvidos, mesmo aqueles que fornecem uma sensação de muita precisão, não há como negar que a experiência gerencial é fundamental na determinação de preços.

No que concerne à influência dos impostos, nota-se uma distinção importante entre os modelos brasileiro e italiano, que denota uma obscuridade do modelo brasileiro no que se refere à identificação da parcela de tributos na composição de preços e faz desse componente mais um fator que dificulta a determinação de preços no Brasil. Assim, o impacto dos tributos na definição de preços no Brasil assume um papel muito mais relevante no sentido de ser uma componente com a qual as empresas devem lidar, podendo ter impacto positivo ou negativo nos preços, ao passo que na Itália este aspecto é entendido como uma variável dada e inflexível na composição do preço final ao consumidor.

Ao final, conclui-se que a precificação não requer apenas um entendimento da organização ou exclusivamente do cliente e de seu comportamento, devendo as empresas estar plenamente conscientes do ambiente no qual estão inseridas para poderem definir o que irá prevalecer.

5.2. Cumprimento dos objetivos

Considerando a importância do processo de precificação como um importante elemento estratégico dentro uma organização, em especial no que tange ao impacto dos impostos, é possível inferir que o objetivo do trabalho foi alcançado, uma vez que proporcionou uma melhor compreensão acerca do processo de determinação sob a perspectiva de marketing em empresas de bens e serviços no Brasil e na Itália.

Por meio de um quadro sinóptico, o trabalho mostrou os diversos aspectos que compõem a determinação de preços e que podem seguir uma única abordagem de precificação, seja de mercado, custos ou clientes ou adotar uma combinação destas, dependendo da indústria, dos produtos e das condições do mercado no qual a empresa está inserida. Também foi possível verificar a aplicação de determinadas técnicas na definição do preço final, como aplicação de descontos em situações específicas e venda de produtos agregados.

Além disso, ficou evidente que as especificidades de serviços aumentam a complexidade do processo de precificação e geram incertezas na empresa quanto à adequação

dos preços, que pode levar à cobrança de preços mais elevados para garantir a rentabilidade dos produtos. O estudo também apontou para uma influência maior dos tributos na precificação no Brasil em relação à Itália, o que ocorre em função da complexidade do sistema brasileiro, que permite a incidência de impostos durante as diversas etapas de produção.

5.3. Limitações da pesquisa

Assim como em qualquer outro estudo de natureza científica, este trabalho teve algumas restrições que produzem certas limitações. Assume-se que não foi possível esgotar toda a literatura existente sobre o tema e nota-se que grande parte do referencial teórico utilizado é de origem estrangeira, uma vez que a literatura nacional sobre a determinação de preços e, principalmente, a influência de impostos neste processo, é escassa.

O próprio método de entrevistas em profundidade utilizado na pesquisa tem as suas ressalvas, sendo possível encontrar viés do pesquisador na condução das entrevistas. Além disso, ao analisar os dados e as informações coletadas, espera-se imparcialidade na interpretação por parte do pesquisador, o que nem sempre pode ser atingido. Assim, é possível que haja alguma percepção enviesada ou distorção na interpretação. As decisões sobre o método de pesquisa, com um número pequeno de entrevistados em relação ao universo e com abordagem por conveniência, não possibilita que os resultados encontrados sejam generalizados para instituições similares às pesquisadas.

O universo da pesquisa foi muito específico, devido à necessidade de recorte para o estudo e à complexidade do assunto. Por último, uma vez que este processo não encontrou precedentes na literatura, recomenda-se que ele seja replicado ou ampliado, de forma a aprimorar a análise da teoria e dos resultados obtidos.

5.4. Propostas de novos estudos

Com base neste trabalho, pode-se sugerir que outros estudos sejam realizados. Uma possibilidade de estudo que pode ser desenvolvido é abordar outros segmentos e outras

indústrias. Este estudo analisou oito entrevistas realizadas com profissionais de diferentes empresas que atuam ou já atuaram no processo de determinações de preços.

Uma outra possibilidade seria direcionar-se a apenas uma empresa e estudar a fundo o caso desta, analisando o processo de precificação do começo ao fim. Também poderia ser conduzida uma análise dos preços sob a perspectiva dos consumidores. Por fim, propõe-se um estudo com outra metodologia de campo aplicada ou até outro método de coleta, para verificar a consistência dos resultados encontrados.

Referências Bibliográficas

- Abreu, C. B. (1994, julho-agosto). O Comportamento do consumidor diante da promoção de vendas: um estudo da relação preço-qualidade percebida. *Revista de Administração de Empresas de São Paulo*, 34(2), 64-73.
- Aguiar, D. R. D., & Figueiredo, A. M. (2001, outubro-dezembro). Poder de Mercado no Varejo Alimentar: uma análise usando os preços do Estado de São Paulo. *RESR Piracicaba*, 49(4), 967-990.
- De Albuquerque, M. C. C. (organizador) (1991). *Imposto Único sobre transações: prós e contras*. São Paulo: M.C.C. de Albuquerque.
- Altunbas, Y., & Molyneux, P. (1996). Economies of scale and scope in European banking. *Applied Financial Economics*, 6, 367-375.
- Anderson, J. C., Wouters, M., & Van Rossum, W. (2010, winter). Why the Highest price isn't the best price. *MITSloan Management Review*.
- Araujo, G. D. A. S. (2016, janeiro-junho). Onde estamos na curva de Laffer? Análise sobre a otimização da carga tributária brasileira. *RDJET (Revista de Direito Internacional Econômico e Tributário)*, 11(1), 197-226.
- Assef, R. (1997). *Guia prático de formação de preços*. Rio de Janeiro: Campus.
- Assef, R. (2002). *Manual de Gerência de Preços: do valor percebido pelo consumidor aos lucros da empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Baumol, W. J., & Braundstein, Y. M. (1977). Empirical Study of Scale Economies and Production Complementarity: The Case of Journal Publication. *Journal of Political Economy*, 85, 1037-1048.
- Baumol, W. J., Panzar, J. C., & Willig, R. D. (1982). *Contestable markets and the theory of industry structure*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Beetsma, R., & Giuliodori. (2009). The macroeconomic costs and benefits of the EMU and other monetary unions: an overview of recent research. *CEPR Discussion Paper*, 7.500.
- Berger, A., Hunter, W., & Timme, S. (1993). The efficiency of financial institutions: A review and preview of research past, present and future. *Journal of Banking and Finance*, 17, 221-249.
- Bernardi, L. A. (1996). *Política e formação de preços: Uma abordagem competitiva sistêmica e integrada*. São Paulo: Atlas.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2006). *A economia da estratégia*. São Paulo: Bookman.

- Bettendorf, L., Devreux, M. P., Van den Horst, A., Loretz, S., & De Mooki, R. A. (2010, July). Corporate tax harmonization in the EU. *Economic Policy*, 537-590.
- Bettendorf, L., & Verboven, F. (2000). Incomplete transmission of coffee bean prices: evidence from the Netherlands. *European Review of Agricultural Economics*, 27(1), 1-16.
- Bonnet, C., & Dubois, P. (2010). Inference on vertical contracts between manufacturers and retailers allowing for nonlinear pricing and resale price maintenance. *Journal of Economics*, 41(1), 139-164.
- Bonnet, C., Dubois, P., & Villas Boas, S. B. (2010). Empirical evidence on the role of nonlinear wholesale pricing and vertical restraints on cost pass-through. *CEPR Discussion Paper*, 8.004.
- Botelho, D., & Urdan, A. T. (2005, outubro-dezembro). Lealdade à Marca e Sensibilidade ao Preço: um Estudo da Escolha da Marca pelo Consumidor. *RAC*, 9(4), 163-180.
- Bruni A. L., & Famá R. (2002). *Gestão de custos e formação de preços*. São Paulo: Atlas.
- Calogridis, M. (2010). *Practical pricing: translating pricing theory into sustainable profit improvement*. New York: Palgrave Macmillan.
- Campomar, M. C., & Ikeda, A. A. (2006). *O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo*. São Paulo: Saraiva.
- Carlson, J. P., Bearden, W. O., & Hardesty, D. M. (2007, February). They think they know regarding marketer pricing tactics. *Psychology & Marketing*, 24(2), 117-142.
- Costa, S. A. (2011). *Análise de custos de concorrentes: um estudo dos determinantes de custos no setor de eletroeletrônicos*. (Mestrado em Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo).
- Crabbé, K., & Vandenbussche, L. H. (2009). Are your firm's taxes set in Warsaw? Spatial Tax competition in Europe. *CEPR Discussion Paper*, 7.159.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Cruz, H. N., Diaz, M. D. M., & Luque, C. (2004, jan-mar). A Metodologia de Avaliação de Custos nas Universidades Públicas: Economias de Escala e de Escopo. *Revista Brasileira de Economia*, Rio de Janeiro.
- Czinkota, M. R. (2001). *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Daymon, C., Hollowat, I. (2011). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. London: Routledge.
- De Siqueira, R. B., Nogueira, J. R.; De Souza, E. S. (2001, outubro-dezembro). A incidência dos impostos indiretos no Brasil: Efeitos da tributação de insumos. *RBE Rio de Janeiro*, 55(4), 513-544.

- Devereux, M. P., & Loretz, S. (2012). What do we know about corporate tax competition? *Oxford University Centre for Business Taxation Working Paper*, 12(29).
- Dhyne, E., Alvarez, L. J., Le Bihan, H., Veronese, G., Dias, D., Lunnemann, P., Rumler, F., & Vilmunen, J. (2006). Price Changes in the Euro Area and the United States: Some Facts from Individual Consumer Price Data. *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 171-192.
- Dos Santos, J. H. F., & Botelho, D. (2011, abril-maio). Análise comparativa de preços: variáveis influentes na percepção de vantagem de compra. *RAM (Revista de Administração Mackenzie)*, 12(2).
- Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.
- Dutta, S., Berger, M., Levy, D., Ritson, M., & Zbaracki, M. (2002, spring). Pricing as a strategic capability. *MIT Sloan Management Review*.
- Dzialo, J. (2015). Tax Competition or Tax Coordination? What is better for the European Union? *Comparative Economic Research*, 18(2).
- Erdem, T., Swait, J., & Louviere, J. (2002). The impact of brand credibility on consumer price sensitivity. *International Journal of Research in Marketing*, 19, 1-19.
- Eroglu, E. (2015). Fight against tax competition in the EU and the effects of tax policies implemented in the EU during the 2008 global financial crisis on tax competition. *Business and Economics Research Journal*, 6(2), 39-58.
- Etzel, M. J., Walker, B. J., & Stanton, W. J. (2001). *Marketing*. São Paulo: Makron.
- Fabiani, S., Gattulli, A., Sabbatini, R. (2004, abril). The pricing behavior of Italian firms: new survey evidence on price stickiness. *ECB Working Paper Series*, 333.
- Ferguson, C. E. (1994). *Microeconomia*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2005). *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*. Porto Alegre: Bookman.
- Foglia, G., & Emma, M. (2016, april). Companies migrating to Italy: New 'internationalisation' decree introduces rules to determine assets and liabilities' tax basis. *International Tax Review*, 38-39.
- Fu, X., & Heffernan, S. (2008). Economies of scale and scope in China's banking sector. *Applied Financial Economics*, 18, 345-356.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Godoi, C. K., & Mattos, P. L. C. L. (2006). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In C. K. Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R. Silva, A. B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (pp. 301-323). São Paulo: Saraiva.

- Gordon, R. H. (2016). The Rise of Value-Added tax. *Journal of Economic Literature*, 54, 243-246.
- Grewal, D., Hardesty, D. M., & Iyer, G. R. (2004). The effects of buyer identification and purchase timing on consumers' perception of trust, price fairness, and repurchase intentions. *Journal of Interactive Marketing*, 18(4).
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., Compeau, L. D., & Levy, M. (2012). Retail value-based pricing strategies: New times, new technologies, new consumers. *Journal of Retailing*, 1, 1-6.
- Guerrero, R., & Angelo, C. F. (1999, julho). Modelo de Decisão de Preços e Rentabilidade sob a Base Conceitual de Gestão Econômica. *Revista de Contabilidade do CRC-SP*, ano III, 8.
- Guiltinan, J. P. (1987). The Price Bundling of Services: A Normative Framework. *Journal of Marketing*, 51, 74-85.
- Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hall, R., Jorgenson, D. (1967). Tax Policy and Investment Behavior. *American Economic Review*, 57(3), 638-655.
- Hall, R., & Rabushka, A. (2007). *The Flat Tax*. California: Hoover Institution.
- Hansen, J. E. (2002). Aplicação do Custeio-Alvo à Cursos de Pós-graduação. (Mestrado em Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo).
- Hinterhuber, A., & Liozu, S. M. (2013). *Innovation in pricing: Contemporary theories and best practices*. New York: Routledge.
- Hinterhuber, A., & Liozu, S. M. (2014). *The ROI of pricing: measuring the impact and making the business case*. New York: Routledge.
- Hodzic, S. (2012). Harmonization of Corporate Tax - general guidelines in the EU and harmonization in Germany, Austria and Italy. *Our Economy*, 58(1-2), 64-71.
- Hoffman, K. D., Bateson, J. E. G., Ikeda, A. A., & Campomar, M. C. (2010). *Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Cengage.
- Hybka, M. M. (2014). VAT Evasion in the European Union - modi operandi and their countermeasures. *Research papers of Wroclaw University of economics*, 324.
- Iwin-Garzynska, J. (2015, November). Corporate tax in European Union and the theory of corporate finance. *Folia Oeconomica Stetinensia*.
- Jagtiani, J., & Khanthavit, A. (1996). Scale and scope economies at large banks: including off-balance sheet products and regulatory effects (1984-1991). *Journal of Banking and Finance*, 20, 1271-1287.
- Jain, S. C. (2000). *Marketing planning & strategy*. Ohio: Thomson Learning.

- Jehle, G. A., & Reny, P. J. (2001). *Advanced Microeconomic Theory*. Addison-Wesley Longman.
- Kaplan, A. (1969). *Conduta na Pesquisa: Metodologia para as ciências do comportamento*. São Paulo: Herder: EDUSP.
- King, G., Keohane, R., & Verba, S. (1994). *Designing social inquiry: scientific inference in qualitative research*. New Jersey: Princeton University Press.
- Konings, J., Roeger, W., & Zhao, L. (2011). *Price-cost margins and shares of fixed factors*. London: Centre for Economic Policy Research.
- Konings, J., & Vandenbussche, H. (2005). Antidumping protection and markups of domestic firms: evidence from firm level data. *Journal of International Economics*, 65(1), 151–165.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Princípios de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Education.
- Krishnamurthi, L., & Paj, S. P. (1998). A model of brand choice and purchase quantity price sensitivities. *Marketing Science*, 7(1), 1-21.
- Lancioni, R. A. (2005). A strategic approach to industrial product pricing: The pricing plan. *Industrial Marketing Management*, 34, 177-183.
- Liapis, K., Galanos, C. L., Politis, E. D., & Katianis, D. D. (2014). A Quantitative approach to measure tax competitiveness between EU countries. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 7(3), 7-23.
- Lima, E. C. P. (1999). *Reforma Tributária no Brasil: entre o Ideal e o Possível*. Brasília: IPEA.
- Liozu, S. M. (2015). *The Pricing Journey: the organizational transformation toward pricing excellence*. California: Stanford Business Books.
- Lovelock, C. H., & Wirtz, J. (2006). *Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e resultados*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lovelock, C. H., & Wright, L. (2003). *Serviços: Marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.
- Machado, J. A. S. (1999). Um Modelo de Marketing Para Serviços ao Cliente e sua Adequação na Indústria Automobilística. (Doutorado em Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo).
- Malhotra, N. K. (2005). *Introdução a Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Mankiw, N. G. (2001). *Introdução à Economia*. Rio de Janeiro: Campus.
- Mankiw, G., & Reis, R. (2002). Sticky information versus sticky prices: a proposal to replace the new keynesian phillips curve. *Quarterly Journal of Economics*, 117(4), 1295-1328.
- Martins, E. (2010). *Contabilidade de Custos*. São Paulo: Atlas.

- Martins, E., & Rocha, W. (2015). *Métodos de Custeio Comparados: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Martins, G. A. (2002). *Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações*. São Paulo: Atlas.
- Martins, G. A., Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia de investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Mattar, F. N. (1999). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas.
- McCarthy, E. J., & Perreault, W. D. (1997). *Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global*. São Paulo: Atlas.
- McCarthy, E. J., & Perreault, W. D. (2002). *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: LTC.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). *Introduction to finance management*. New York: McGraw-Hiull International Editions.
- Moon, S., Russel, G. J., & Duvvuri, S. D. (2006). Profiling the reference price consumer. *Journal of Retailing*, 82, 1-11.
- Morrison, Lisa J., Colman, A. M., & Preston, C. C. (1997). Mystery customer research: Cognitive processes affecting accuracy. *Journal of the Market Research Society*, 39, 349-361.
- Musgrave, A. R., & Musgrave, B. P. (1973). *Public Finance in Theory and Practice*. New York: McGraw-Hill.
- Nagle, T. T., & Holden, R. K. (2003). *Estratégia e táticas de preços*. São Paulo: Prentice Hall.
- Nagle, T. T., Hogan, J. E., & Zale, J. (2011). *The strategy and tactics of Pricing: a guide to growing more profitability*. New Jersey: Pearson.
- De Oliveira Jr., R. F. (2011) A análise econômica do direito e o uso da curva de Laffer na efetivação do direito fundamental à vedação do confisco tributário. (Mestrado em Direito, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza).
- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico*. (2011). Taxation of Corporate and Capital Income, OCDE. Acesso: <http://www.oecd.org/tax/tax-policy/tax-database.htm>.
- Panarella, P. J. M. (2010). Gestão e Mensuração de Custos: Semelhanças e Divergências entre Microeconomia e a Contabilidade Gerencial. (Mestrado em Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo).
- Pindick, R. S., & Rubinfeld, D. L. (2002). *Microeconomia*. São Paulo: Prentice Hall.

- Rezvanian, R., & Mehdian, S. (2002). An Examination of Cost Structure and Production Performance of Commercial Banks in Singapore. *Journal of Banking and Finance*, 26, 79-98.
- Rocha, A., & Christensen, C. (1999). *Marketing: teoria e prática no Brasil*. São Paulo: Atlas.
- Schindler R. M. (2012). *Pricing Strategies: A marketing approach*. California: Sage.
- Schmalensee, R. (1984). Gaussian Demand and Commodity Bundling. *Journal of Business*, 57(1), 211-230.
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. (1974). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: E.P.U.
- Sheth, J. N., & Uslay. (2007). Implications of the Revised Definition of Marketing: From Exchange to Value Creation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 302-307.
- Silva, N. L. C. (2005, junho). Reforma Tributária e Crescimento Econômico. *Boletim de Conjuntura IPEA*, 69.
- Soman, D., & Gourville, J. T. (2001). Transaction Decoupling: How Price Bundling Affects the Decision to Consume. *Journal of Marketing Research*, 38, 30-44.
- Sorensen, P. B. (2000, october). The Case for International Tax Co-ordination Reconsidered. *Economic Policy*, 431-472.
- Sorensen, P. B. (2004). International tax coordination: regionalism versus globalism. *Journal of Public Economics*, 88.
- Stremers, S., & Tellis, G. J. (2002, janeiro). Strategic Bundling of Products and Prices: A New Synthesis for Marketing. *Journal of Marketing*, 66, 55-72.
- Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77, 203-220.
- Tiebout, C. (1956). A pure theory of local expenditures. *Journal of Political Economy*, 5(64).
- Toledo, G. L. (1993). *Marketing bancário: Análise, planejamento, processo decisório*. São Paulo: Atlas.
- Trandafir, A. (2016). Methods of measurement and benchmarking of VAT gap in the European Union. *Economics, Management, and Financial Markets*, 11(1), 361-369.
- Vohra, R. V., & Krishnamurthi, L. (2012). *Principles for pricing: an analytical approach*. New York: Cambridge.
- Yadav, M. S., & Monroe, K. B. (1993, august). How Buyers Perceive Savings in a Bundle Price: An Examination of a Bundle's Transaction Value. *Journal of Marketing Research*, 30, 350-58.
- Yin, R. K. (2005). *Estudos de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: Bookman.
- Zodrow, G. R. (2003). Tax competition and tax coordination in the European Union. *International Tax and Public Finance*, 10, 651-671.

Apêndice – Roteiro para realização da pesquisa de campo

1. Visão geral do roteiro de pesquisa

1.1 Tema

- O processo de determinação de preços e a influência dos impostos.

1.2 Título

- “Decisões sobre preço considerando a influência de impostos: um estudo internacional comparando o Brasil e a Itália”.

1.3 Problema de pesquisa

- O problema de pesquisa deste trabalho trata de como preços são determinados e o impacto dos tributos neste processo, enfatizando a distinção entre bens e serviços.

1.4 Objetivo da pesquisa de campo

- O objetivo é conhecer os principais aspectos do processo de determinação de preços de empresas de bens e serviços do ponto de vista de marketing, considerando a influência de tributos no Brasil e na Itália, representando o modelo Europeu.

Para atingir o objetivo foi feito um levantamento e uma análise da literatura sobre o tema, seguido da proposição de um estudo exploratório empírico com o intuito de levantar evidências que contribuam para responder a questão de pesquisa.

2. Procedimentos de campo

2.1 Aspectos metodológicos

- Pesquisa de natureza exploratória com uso de entrevistas em profundidade.

2.2 Unidades de análise

- Quatro empresas brasileiras e quatro empresas italianas de bens e serviços com diversidade de setores de atuação.

2.3 Fontes de evidência

- Entrevistas em profundidade: entrevistas com os gestores e profissionais responsáveis pela determinação de preços nas empresas por meio de um roteiro semiestruturado, além de documentos disponibilizados pelas empresas.

2.4 Principais instrumentos de coleta de dados

- Roteiro de entrevista

2.5 Condutores da pesquisa

- Pesquisador: Marcelo Barbieri Campomar
- Orientador: Prof. Dr. Andres Rodrigues Veloso

3. Questões para entrevista semiestruturada

3.1 Perfil do entrevistado

- Nome:
- Posição na empresa:

- Área e subordinação:
- Breve descrição do trabalho:
- Número de subordinados:
- Anos na empresa:
- Anos de experiência no mercado:

3.2 Descrição, caracterização e estratégia da empresa

- Estratégia de crescimento / desenvolvimento.
- As forças da concorrência (forças e fraquezas).
- Cenários futuros / projetos de investimento.
- Frequência da introdução de novos produtos.
- Inovação baseada na demanda dos consumidores ou na oferta para o mercado.
- Aspectos que influenciam a introdução de novos produtos.
- Escolha entre a liderança de custo e diversificação.

3.3 O Mercado

- Mercado mais importante (mercado regional, mercado nacional, exportações).
- A participação de mercado (Top, Top 3, Top 5, Top 10).
- Número de concorrentes no mercado.
- Percentual de receita (empresas, consumidores, através de varejistas, através de seu próprio canal de distribuição, através de outros canais (Internet), instituições públicas).
- Relacionamento de longo prazo (> 1a) ou ocasionais.
- A obtenção de informações de mercado (ferramentas de inteligência de mercado).
- Procura por novos mercados (estratégia - segmentação e diversificação).

- Obtenção de cliente ou informações sobre a concorrência (ferramentas de inteligência de mercado).
- Diferencial em relação aos concorrentes.
- A imagem da empresa no mercado.

3.4 A precificação

- O preço é: o mesmo para todos os clientes, diferenciados por quantidade ou regulado?
- Determinação de Preço: *mark-up* aplicado aos custos variáveis unitários (custos de mão de obra e custo dos outros insumos), de acordo com a demanda ou com o preço da concorrência.
- O preço é maior, menor, igual ao da concorrência?
- Preço seria diferente se não existisse competição (Inalterado / Ligeiramente diferente / Bastante diferente / Muito diferente)?
- Um aumento de preço em 10%, CP (em particular assumindo que os preços fixados por seus concorrentes mantêm-se inalterados) em que percentagem alteraria a demanda?
- Os preços são revisados (sem necessariamente serem mudados) em: "eventos específicos" (mudanças nos custos ou demanda) ou periodicamente (diário, semanal, mensal, trimestral)?
- A mudança no preço seria afetada por: a concorrência não ajustar os preços, necessidade de modificar na direção oposta, cláusulas contratuais que restringem alterações, preços com valores "atraentes", altos custos de mudança (catálogos, etiquetas de preço), rigidez burocrática (informar associações comerciais, por exemplo)?
- Possibilidade de preço abaixo do custo variável unitário? Por quantos meses?
- Preços mudaram como no ano passado? E no ano anterior?
- Os aumentos de preço ocorrem devido a: custo do trabalho, custo de matérias-primas, custos financeiros, aumento da procura, aumento de concorrência?
- Uma diminuição no preço seria um sinal de menor qualidade?

- Fatores que influenciam preços: oferta e demanda (orientação para o produto x orientação para o cliente), a concorrência.
- Critérios para a definição de *mark-up* e margem de lucro.
- Relevância do custo no preço (custos adicionais levados em conta na fixação de preços).
- Precificação por algoritmo.
- Há discriminação de preços por segmento, volume, versão?

3.5 Os custos

- Custos (custos de trabalho e de outros insumos) variam de acordo com uma mudança no nível de produção?
- Cálculo do custo (fixo, variável e total - por unidade).
- Cálculo do custo unitário e do custo marginal.
- Economias de escala na determinação do custo (limite de volume).
- As economias de escopo na determinação do custo (diversificação / inovação).

3.6 Os Impostos

- Quais são os impostos incidentes nos produtos comercializados?
- Qual é a frequência de alteração das alíquotas dos impostos?
- Qual é o histórico de isenções fiscais, desonerações, introdução de novos impostos ou alteração de alíquotas?
- A empresa realiza algum tipo de planejamento tributário?
- Quais impostos corporativos incidem sobre a empresa? Qual é o regime de tributação?
- O regime de tributação da empresa tem alguma influência na determinação dos preços?
- Como os impostos impactam a precificação? Uma alteração em alguma alíquota de impostos é repassada integralmente para o preço do produto?

- Os impostos corporativos são repassados indiretamente para os preços?
- Qual é a autonomia tributária do setor? Há indícios de evasão/sonegação?
- Qual é a expectativa de variação na demanda em função de uma alteração nos impostos?