

## Promoções de Pacotes de Gratificações: Percepção dos Gerentes de Controladoria e dos Gerentes Comerciais

*Reinaldo Guerreiro*

*Universidade de São Paulo*

*Beng Soo Ong*

*California State University*

*Ariovaldo dos Santos*

*Universidade de São Paulo*

**RESUMO:** Este trabalho compara as percepções dos gerentes de controladoria em empresas industriais com outros vários aspectos de promoções de pacotes de gratificações. Este estudo foi conduzido com a premissa de que o resultado econômico da decisão de desconto de preço e a decisão de gratificação pela quantidade do produto sejam iguais (quando se considera a mesma quantidade de produto entregue ao cliente). Este estudo usa os dados de dois estudos independentes. No primeiro, foram enviados 600 questionários para gerentes comerciais de empresas selecionadas no diferentes setores com base de dados da FEPECAFI-FEA-USP. No segundo estudo, os mesmos 600 questionários foram enviados para os controladores das empresas. Estes resultados demonstraram que os gerentes de controladoria e comerciais têm visões semelhantes com relação à maioria das perguntas de pesquisa. As questões nas quais estas opiniões diferem se referem ao cálculo do custo do produto e as unidades da gratificação do produto para a empresa.

**Palavras chaves:** *desconto de preço, pacotes de gratificação e promoções de vendas.*

*Reinaldo Guerreiro*

Doutorado em Controladoria e Contabilidade  
Universidade de São Paulo  
Adress: Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 -  
Prédo III, Cidade Universitária, 05508900 -  
Sao Paulo, SP – Brasil  
Email: reiguerr@usp.br  
(11) 30915950

*Beng Soo Ong*

California State University  
Email: atendimento@fucape.br

*Ariovaldo dos Santos*

Doutorado em Controladoria e Contabilidade  
Universidade de São Paulo  
Adress: Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 -  
Prédo III, Cidade Universitária, 05508900 -  
Sao Paulo, SP – Brasil  
Email: arisanto@usp.br  
(11) 30915820

## I. INTRODUÇÃO

A Técnica dos pacotes de gratificações é uma das muitas técnicas de promoções de vendas. Esta técnica é usual em grandes empresas brasileiras que agem como fornecedoras de produtos do setor de varejo, notadamente nas indústrias farmacêuticas, embora vários outros setores também usem a política (inclusive a industria alimentícia e a industria de produtos de limpeza). Esta técnica envolve o comprador que paga por certa quantidade de unidades, mas recebe uma quantidade maior.

A premissa deste estudo é de que o resultado econômico da decisão do desconto de preço de venda e a decisão de gratificação da quantidade do produto sejam intrinsecamente iguais, quando se compara a mesma quantidade do produto entregue ao cliente. O objetivo deste estudo é comparar as percepções dos gerentes de controladoria com os gerentes comerciais de empresas industriais, no que diz respeito aos vários aspectos de decisões de pacotes de gratificação. Neste contexto, surgem varias questões:

- Qual área da empresa deveria decidir sobre o desconto de preço ou sobre a quantidade descontada?
- Quais são os reais motivos para a empresa usar a compensação de quantidade ao invés do desconto de preço (partindo-se do ponto de vista dos gerentes de controladoria e da área comercial)?
- Quais são os principais objetivos que a empresa gostaria de atingir com uma política de pacotes de gratificação (de acordo com os gerentes de controladoria e comerciais)?
- Quais são os pontos negativos de uma política de pacote de gratificações (de acordo com depoimentos de gerentes de controladoria e da área comercial)?
- Como é que a empresa calcula o custo dos seus produtos (ainda de acordo com estes gerentes)?
- Como que os gerentes de controladoria e da área comercial avaliam o custo das unidades para a companhia?
- Como que os gerentes de controladoria e da área comercial acham que os clientes avaliam o benefício das unidades de gratificação?

## II. RESENHA LITERÁRIA

A resenha literária do presente estudo identificou muitos estudos que consideram diversos aspectos das políticas de preço e da promoção de vendas, inclusive as de Reiter (1994), Ong, Ho e Tripp (1997), Farhamgmher e Brito (1997), Siebert (1997), Friedman e Lewis (1999), Johnson *et al.* (1999), Kass (1999), Kopalle *et al.* (1999), Smith e Sinha (2000), Gurnani (2001), Arcelus *et al.* (2001), Monroe e Cox (2001), Munger e Grewal (2001), Guerreiro *et al.* (2004). Entretanto, foram identificados poucos estudos com foco na compensação de quantidade de produto. O trabalho elaborado por Ong, Ho e Tripp (1997), tratou deste assunto com base na percepção dos beneficiários finais da política de pacote de compensações e o trabalho de Guerreiro *et al.* (2004) focou as implicações do custo do pacote de compensações e as promoções dos descontos de preço, de acordo com o ponto de vista dos gerentes de controladoria e da área comercial de empresas industriais.

### III. ANÁLISE DE LUCRATIVIDADE DO PRODUTO

Vários autores da área de contabilidade de custos e da área gerencial, inclusive Noreen, Smith e Mackey (1995), demonstraram que, devido a existência de um número restrito de fatores de produção, todo processo de análise e de tomada de decisão que envolve a lucratividade do produto, deverá ser fundamentada em informação com base no método do custo variável, com o uso do conceito da margem de contribuição. Martins (1998) enfatizou que, dada à limitação dos fatores de produção, a base conceitual da contabilidade de custo na elaboração da decisão de lucratividade é feita pelos conceitos de: (i) custo variável; (ii) margem de contribuição do produto; (iii) margem de contribuição das linhas e divisões; e (iv) margem de contribuição. Horngren (1972) tem um argumento forte na vantagem do custo variável e no conceito da margem de contribuição com relação à absorção de custo. Goldratt's work (1992) apresenta uma crítica lógica do método de absorção de custo e do método de custo abc, assim como também critica o conceito do custo total do produto. A teoria das restrições ideal enfatiza a administração das restrições e a aplicação do conceito do processamento – que realmente corresponde com o conceito da margem de contribuição.

Guerreiro e Angelo (1999) apresentaram um modelo de decisão de preço e da análise de lucratividade. Este processo foi operacionalizado com base nos conceitos de custo variável e na margem de contribuição. Da aplicação destes conceitos, uma equação de lucro pode ser estabelecida que é válida para qualquer empresa de negócios:

$$\begin{aligned}
 rt - ct &= re \\
 rt - cvt - cft &= re \\
 qv \cdot pvu - q \cdot cvu - cft &= re \\
 qv \cdot pvu - q \cdot cvu &= cft + re \\
 qv \cdot (pvu - cvu) &= cft + re \\
 qv \cdot mcu &= cft + re \\
 mct &= cft + re
 \end{aligned}$$

onde:

$re$  = renda da empresa;  
 $rt$  = receita total;  
 $ct$  = custo total;  
 $cvt$  = custo variável total;  
 $cft$  = custo fixo total;  
 $qv$  = quantidade produzida /vendida;  
 $pvu$  = preço unitário de venda do produto;  
 $cvu$  = custo unitário variável;  
 $mcu$  = margem de contribuição unitário do produto; e  
 $mct$  = margem de contribuição total.

A equação de lucro demonstra a lógica do modelo de decisão de lucratividade, cujo objetivo pode ser expresso em termos de otimização do lucro total da empresa, através da otimização da margem de contribuição do produto e do estabelecimento da estrutura de custo fixo ótimo da empresa.

Desta forma, qualquer decisão que seja tomada em nível de produto, que mostre influencia na estrutura de custo fixo da empresa, deve ser orientada pela regra de otimização da margem de contribuição total dos produtos.

Uma conclusão importante destas reflexões é de que o custo, que pode ser diretamente alocado ao produto seja composto somente por estes custos variáveis. O custo fixo da empresa é sempre um custo periódico, que é total e ligado a esta estrutura neste período. Para tanto, ele não está diretamente relacionado com as unidades do produto (que não são nem vendidos nem têm compensações) e não exercem qualquer influência nas decisões específicas que cercam a lucratividade do produto (e portanto não implicam em qualquer mudança de instalação da planta). As decisões de compensações relacionadas com a quantidade do produto envolvem a entrega física das unidades do produto sem custo para os clientes. O custo da compensação do produto será sempre o custo variável.

#### **IV. PERCENTAGEM DO DESCONTO DE PREÇO COMPARADO COM A PERCENTAGEM DA COMPENSAÇÃO DA QUANTIDADE**

Em princípio, o resultado da decisão de compensação da quantidade de produto poderá ser mais proveitosa que o resultado do desconto do preço de venda – porque o custo da compensação do produto corresponde somente ao custo variável. Na realidade, pode ser demonstrado que os resultados da decisão da compensação do produto e do desconto do preço de venda sejam exatamente iguais em determinadas condições. A comparação do resultado econômico da decisão de desconto de preço e a compensação pela quantidade do produto devem ser orientadas pelas seguintes premissas básicas – que a mesma quantidade seja entregue ao cliente em ambas as decisões.

A percentagem de desconto de preço e a percentagem da compensação de quantidade do produto devem ser economicamente equivalentes. Geralmente, a compensação da quantidade do produto é expressa em: (i) quantidades físicas (como, por exemplo, se uma empresa vender 100 unidades do produto e entregar 140); ou (ii) em termos percentuais (como, por exemplo, se uma empresa entrega certa percentagem além da quantidade efetivamente comprada, como 40% de unidades extras). Para o cálculo correto da percentagem da compensação com os mesmos termos econômicos que o desconto de preço, as quantidades de compensação devem ser relacionados com o total de quantidade recebida pelo cliente. Se o cliente paga pelas 100 unidades e recebe a compensação adicional de 40 unidades, o percentual que é equivalente ao desconto de preço deve ser calculado com vistas à relação entre as 40 unidades de compensação e o total das 140 unidades recebidas – isto é, 28,57%. A relação entre as 40 unidades de compensação e as 100 unidades vendidas (40%) não expressam precisamente esta equivalência.

#### **V. RESULTADO CRIADO PELA DECISÃO DA COMPENSAÇÃO**

Um modelo de decisão que envolva a lucratividade no nível do produto visa otimizar a margem de contribuição destes produtos. Quando se decidir sobre o tamanho da compensação a ser concedida, o modelo de decisão deverá ser expresso como abaixo:

$$mc = (pv - cv) \cdot qv - (cv \cdot qb)$$

onde:

- $mc$  = margem de contribuição;
- $pv$  = preço de venda do produto;
- $cv$  = custo variável do produto;

$qv$  = quantidade realmente vendida;  
 $qb$  = quantidade dada como compensação;  
 $mc$  = margem de contribuição;

assim:

$$mc = (\$100 - \$20) \cdot 100u - (\$20 \cdot 40u)$$

$$mc = \$7,200$$

## VI. RESULTADO GERADO PELO PREÇO DE VENDA GERADO PELA DECISÃO DE DESCONTO DO PREÇO DE VENDA

O modelo de decisão de desconto do preço de venda deverá ser expresso como segue:

$$mc = (pv - de \cdot pv - cv) \cdot qv$$

onde:

$mc$  = margem de contribuição;  
 $pv$  = preço de venda do produto;  
 $de$  = percentagem de desconto expresso na unidade cem;  
 $cv$  = custo variável do produto;

assim:

$$mc = (\$100 - 0,2857 \cdot \$100 - \$20) \cdot 140u$$

$$mc = \$7,200$$

## VII. DETERMINAÇÃO DO CUSTO DE COMPENSAÇÃO COM CAPACIDADE DE PRODUÇÃO RESTRITA

Quando limitações restringem o volume de produção da empresa com relação às demandas de mercado, o sacrifício financeiro derivado de cada unidade de produto dado como uma compensação corresponde ao preço de venda propriamente dito e não ao custo variável (como anteriormente). Assumindo que a companhia possa produzir 140 unidades em determinado período, e assumindo uma demanda de mercado maior que esta, adotando uma política de compensação em quantidades de 40%, produziria o seguinte resultado:

$$mc = (pv - cv) \cdot qv - (cv \cdot qb)$$

$$mc = (\$100 - \$20) \cdot 100u - (\$20 \cdot 40u)$$

$$mc = \$7,200$$

Considerando uma capacidade de produção limitada, esta poderia vender as 100 unidades do produto sem necessidade de uma política de compensação. Desta forma, seu resultado seria:

$$mc = (pv - cv) \cdot qv$$

$$mc = (\$100 - \$20) \cdot 140u$$

$$mc = \$11,200$$

Deve ser observado que o valor da diferença entre as margens de contribuição é \$4,000 (\$11,200 – \$7,200) as quais, divididas pelas quantidades do produto concedidas como compensação, corresponde ao preço de \$100. Assim sendo, quando a capacidade da empresa é limitada, o custo de uma unidade de compensação corresponde ao preço de venda do produto propriamente dito e não ao custo variável do produto. Em outras palavras, neste caso, o custo das unidades de compensação é o custo de oportunidade das vendas que não foram efetuadas – isto é, \$100 por unidade.

### **VIII. DECISÕES DO DESCONTO DE PREÇO E DA COMPENSAÇÃO DA QUANTIDADE PARA A EMPRESA COMPRADORA**

Considerando-se os dados do exemplo acima, ao se comprar com uma compensação de quantidade, o custo de unidade real para o cliente corresponde ao custo total pago dividido pelo total de unidades recebidas. O custo total corresponde ao custo total das quantidades compradas multiplicado pelo custo da unidade negociada.

Considerando que os dados do exemplo acima, quando comprados com uma compensação de quantidade, o custo unitário real para o cliente corresponde ao custo total pago dividido pelo total unitário recebido. O custo total correspondente ao total das quantidades compradas multiplicadas pelo custo unitário negociado – isto é, 100u.  $\$100/u = \$10,000$ . O custo unitário real corresponde à  $\$10,000/140u = \$71.43/u$ .

No caso de compra com um desconto de preço, para o valor total de \$10,000, teria-se um desconto de 28.7%. Assim, o custo líquido seria no valor de  $\$10,000 - \$2,857 = \$7,143$ — ou seja, o custo unitário real de \$71.43, que corresponde à  $\$7,143/100u$ .

### **IX. METODOLOGIA DA PESQUISA**

A pergunta colocada aqui seria: Como que os gerentes de empresas de controladoria e os da área comercial percebem os vários aspectos da decisão de compensação de quantidade do produto?

Este estudo foi desenvolvido com base nos dados obtidos de duas pesquisas independentes de 600 empresas pré-selecionadas de dois dos seguintes setores: (i) bebidas; (ii) alimentação; e (iii) tabaco; (iv) higiene, limpeza e cosméticos; (v) materiais de construção; (vi) farmacêutica e (vii) plástico e borracha. A base de dados usados foi o do Instituto de Contabilidade, Atuarial e da Fundação de Pesquisas Financeiras (Fipecafi) – uma entidade que apóia o Departamento de Contabilidade e Ciências Atuárias da Universidade de São Paulo. A base de dados é usada pela Melhores e Maiores – uma pesquisa das melhores e maiores empresas brasileiras pela revista de negócios Exame.

No primeiro estudo, elaborado no primeiro semestre de 2002, foram enviados questionários para gerentes de 600 empresas – foram usados os dados de 64 questionários que responderam de forma correta. No segundo estudo, elaborado durante o segundo semestre de 2002, os mesmos questionários foram enviados para os controladores das mesmas empresas – foram usados os dados de 91 questionários que responderam de forma correta. O questionário está no Anexo 1.

## X. RESULTADOS

Os resultados das pesquisas estão apresentados acima. Deve-se observar que quatorze empresas fazem parte de ambas as amostras.

**TABELA 1**  
**Estratégias Comerciais**

	<b>Controladores (91 respostas)</b>	<b>Gerentes Comerciais (64 respostas)</b>
1. Adotam tanto o desconto de preço quanto a compensação pela quantidade de produtos	50.5%	73.4%
2. Adotam somente o desconto de preço	35.2%	17.2%
3. Adotam somente bônus de quantidade do produto	8.8%	6.3%
4. Não adotam nem uma nem outra estratégia	5.5%	3.1%

Com relação às estratégias usadas pelas empresas, os dados de ambas as amostras indicam que a maioria das empresas adota o desconto de preço e a compensação de quantidade do produto. Deve ser observado que estas respostas foram especificamente significantes na amostra dos gerentes comerciais (74.4%) e que poucas empresas adotaram somente a estratégia da compensação do produto.

**TABELA 2**  
**Quem decide sobre qual tipo de desconto?**

	<b>Controladores (54 respostas)</b>	<b>Gerentes Comerciais (51 respostas)</b>
1. Marketing	55.6%	78.4%
2. Marketing e Finanças	33.3%	17.6%
3. Finanças	7.4%	0.0%
4. Outro departamento	3.7%	3.9%

Em ambos os grupos de amostras das empresas com a política de compensação de quantidade do produto, o departamento de Marketing (que neste estudo cobre todas as funções comerciais da empresa) se sobressaiu como o departamento responsável pela decisão do desconto de quantidade contra o desconto de preço na maioria das empresas. Os controladores consideraram que o departamento Financeiro participou mais ativamente na decisão do que os gerentes comerciais.

**TABELA 3**  
**Como é materializada a estratégia de compensação de produto ?**

	<b>Controladores (54 perguntas)</b>	<b>Gerentes comerciais (51 perguntas)</b>
1. Quantidades grátis do mesmo produto que foi vendido	33.3%	33.3%
2. Quantidades grátis de um produto diferente daquele que foi vendido	3.7%	0.0%
3. Adotam as duas estratégias	63.0%	66.7%

A estratégia usada com mais frequência em ambas as situações é a de dar o mesmo produto e quantidades grátis de um produto diferente daquele que foi vendido.

**TABELA 4**  
**Bônus físico de quantidades do produto**

	<b>Controladores (52 respostas)</b>	<b>Gerentes Comerciais (51 respostas)</b>
1. Até 5% da quantidade do produto vendido	82.7%	62.7%
2. Entre 6% e 10%	17.3%	29.4%
3. Entre 11% e 20%	0.0%	5.9%
4. Entre 21% e 40%	0.0%	2.0%

Em ambos os grupos de pesquisa, a relação entre as quantidades que são dadas com bônus e as quantidades vendidas varia de 0 a 5% na maioria das empresas.

**TABELA 5**  
**Objetivos da política de bônus do produto**

	<b>Controladores (52 respostas)</b>	<b>Gerentes Comerciais (51 respostas)</b>
1. Valor agregado da venda e facilitação das negociações com o cliente	84.6%	74.5%
2. Fidelização do cliente	82.7%	68.7%
3. Aumento no volume de vendas	73.1%	74.5%
4. Aumento no market share	67.3%	64.7%
5. Fixação da marca	73.0%	62.7%

Foram apresentados onze objetivos aos gerentes de marketing para suas análises e as respostas indicam que nenhum objetivo particular foi percebido. Os resultados apresentados acima representam o somatório de 2 critérios de avaliação positiva (“plenamente aceito” e “aceito”), destacando os cinco principais objetivos que foram listados.

**TABELA 6**  
**Principal razão para concessão de um bônus de quantidade ao invés do desconto de preço**

	<b>Controladores (52 respostas)</b>	<b>Gerentes Comerciais (51 respostas)</b>
1. Um maior volume do produto é trazido para o Mercado do que na modalidade de desconto de preço	50.0%	49.0%
2. O custo da concessão do bônus é menor para a empresa do que o custo do desconto de preço.	26.9%	33.3%
3. O cliente considera a concessão do bônus como sendo mais lucrativa do que o desconto	13.5%	9.8%
4. Outro	9.6%	7.8%

No que diz respeito aos motivos para usar uma política de bônus de quantidade ao invés de um desconto de preço, os controladores e os Gerentes comerciais têm visões semelhantes.

Entre os motivos que foram listados para a empresa para se usar a política de bônus de quantidade ao invés da política de desconto de preço, a maioria das respostas foi para o motivo: “um maior volume de produto é trazido para o mercado do que caso do desconto de preço, o que decresce as participações do mercado dos competidores”. No segundo lugar estava o motivo: “para a empresa, o custo da concessão do bônus é menor do que o custo do desconto de preço”. Poucos controladores e Gerentes Comerciais acreditam que o cliente considera a concessão do bônus como sendo mais compensador que o desconto de preço. É interessante que, para ambos os gerentes, o cliente não acreditam que o bônus de quantidade seja mais benéfico que o desconto de preço, apesar desta política ser positiva para companhia uma vez que, em sua opinião, o custo do bônus é menor que o custo do desconto. Conforme demonstrado neste estudo, o custo do bônus do produto é igual ao custo do desconto, assumindo-se que o cliente receba o mesmo volume do produto no final. Sem esta premissa, as duas alternativas comerciais não podem ser comparadas.

**TABELA 7**  
**Custo do bônus da unidade do produto para a companhia**

	<b>Controladores (91 respostas)</b>	<b>Gerentes Comerciais (64 respostas)</b>
1. Custo total de fabricação dos produtos (material direto, mão de obra, gastos indireto de fabricação)	44.0%	12.5%
2. Custo Total de fabricação mais despesas (administrativas, financeiras e vendas)	26.4%	54.7%
3. Somente o custo variável do produto (material e mão de obra direta)	6.6%	9.4%
4. Preço dos produtos de venda	20.9%	17.2%
5. Outros	2.2%	6.3%

Existe uma discrepância de Mercado na visão dos controladores e dos Gerentes Comerciais em relação ao custo das unidades de bônus para a empresa. Na amostra dos controladores, 44% de 91 dos que responderam acreditam que o custo dos bônus dos produtos é o custo total de fabricação (material direto, mão de obra, e gastos indiretos de fabricação). Na amostra dos Gerentes Comerciais, 54.7%, 91 dos que responderam acreditam que o custo do bônus dos produtos é o custo total de fabricação (material direto, mão de obra, e gasto indireto de fabricação) mais despesas (administrativas, financeiras, e de vendas). De acordo com a análise conceitual, o custo do produto é um custo variável.

**TABELA 8**  
**Como que o cliente vê o benefício econômico das unidades de bônus recebidos?**

	<b>Controladores (91 respostas)</b>	<b>Gerentes Comerciais (64 respostas)</b>
1. Custo de produção total dos produtos (material direto, mão de obra, e gastos indireto de fabricação)	11.0%	9.4%
2. Custo total de fabricação mais despesas (administrativas, financeiras e de vendas)	3.3%	9.4%
3. Custo variável do produto (material direto e mão de obra direta)	5.5%	1.6%
4. Preço de Venda do Produto	80.2%	78.1%
5. Outros	0.0%	1.6%

Os controladores e os Gerentes Comerciais detêm visões semelhantes com relação a como o cliente vê o benefício das unidades de bônus, que é o preço de venda do produto.

### Pontos Negativos da política de bônus do produto

As seguintes alternativas foram apresentadas aos gerentes:

- Não existe nenhum ponto negativo relevante;
- O ponto negativo é que a imagem do produto é prejudicada no mercado; ou o ponto negativo é que as quantidades do produto que foram concedidas como bônus “matam” as vendas futuras.

Os controladores e os Gerentes Comerciais são de opinião que não existem pontos negativos relevantes.

**TABELA 9**

**Características que um produto dever ter para ser objeto de uma política de bônus**

	<b>Controladores (91 respostas)</b>	<b>Gerentes Comerciais (64 respostas)</b>
1. O produto se depara com muitos produtos competidores	71.4%	64.1%
2. Consumo rápido	55.0%	59.4%
3. A capacidade de Produção maior que a demanda de Mercado	48.4%	60.9%

Tomando-se a soma das respostas “plenamente acordadas” e “acordadas”, os controladores e os Gerentes Comerciais detêm visões semelhantes com relação às características que o produto deve possuir para ser objeto de uma política de bônus. A característica “de que os produtos se deparam com muitos produtos competidores” era a mais popular para os grupos dos gerentes. Com relação a segunda característica mais popular, os controladores indicaram “um consumo rápido” enquanto que os Gerentes Comerciais indicaram uma “capacidade de produção maior que a demanda de mercado”.

**TABELA 10**

**Como a empresa calcular os custos do produto?**

	<b>Controladores (113 respostas)</b>	<b>Gerentes Comerciais (82 respostas)</b>
1. Usando o custo de fabricação total (custo legal/fiscal)	44.3%	18.1%
2. Usando custo total (que é, além do custo de fabricação, administrativo e despesas comerciais e financeiras que são alocadas nos produtos)	23.0%	55.0%
3. Usando o custo variável (isto é, somente o custo de matéria prima e os insumos variáveis são partes do custo do produto)	6.2%	9.8%
4. Usando o custo de matéria prima, mão de obra variável e insumos	12.4%	11.0%
5. ABC (método de custo abc)	14.1%	2.4%
6. Outro	0.0%	3.7%

Para esta questão, são permitidas mais de uma resposta. Os controladores e Gerentes Comerciais detêm visões diferentes com relação a como a empresa calcula os custos de produto. Os dados da amostra do controlador indicam que uma grande proporção das empresas calcula o custo do produto usando o critério do custo total de produção. Os Gerentes Comerciais indicam que, na maioria das empresas, o custo do produto é calculado usando-se o custo total de produção mais as despesas. Uma vez que os controladores são responsáveis por este cálculo, os Gerentes Comerciais interpretaram mal este assunto. Os dados obtidos das amostras dos controladores estão de acordo com o estudo desenvolvido pelo Guerreiro, Catelli e Santos (2001) – os quais demonstraram que as empresas brasileiras calculam o custo do produto de acordo com o critério do custo de fabricação total (custo de absorção).

## XI. CONCLUSÃO

A base teórica que foi apresentada neste estudo demonstra que o custo do bônus do produto corresponde ao custo variável. Assim pode existir uma tendência que acredita que, do ponto de vista da empresa, uma política de bônus seria melhor que uma política de desconto de preço. Os argumentos teóricos demonstram que os resultados econômicos de ambas as políticas sejam iguais. Com este propósito, as percentagens de bônus e de preço devem ser equivalentes.

O estudo demonstra que a maioria das empresas que compõem a amostra adota a mesma política de bônus de quantidade do produto junto com uma política de desconto de preço (ou nenhuma destas políticas).

Nas empresas que fazem parte desta pesquisa, uma decisão no tipo da política geralmente é tomada pelo departamento de Marketing, com alguma participação do Departamento Financeiro de algumas empresas. É interessante notar que, no estudo dos controladores, observou-se que o departamento financeiro teve grande participação na decisão – fazendo com que uma decisão isolada (em 7.4% das respostas) ou junto com o departamento de marketing (33.3%). Por outro lado, o estudo dos Gerentes Comerciais não indicou nenhuma empresa na qual o departamento financeiro tenha tomado esta decisão de forma isolada e que a decisão conjunta de ambos os departamentos Financeiros e de Marketing apareceu em 17.6% das empresas.

Na maioria das empresas (mais de 63%) a estratégia do bônus envolve a entrega de uma quantidade grátis do mesmo produto assim como uma quantidade grátis de um produto diferente. Entretanto, uma proporção significativa das empresas (33.3%) usou o mesmo produto.

Pode ser observado que o volume de bônus do produto com relação ao valor total dos bens vendidos não é muito alto. Na maioria dos casos, o bônus varia de 0 a 5% das vendas.

Através de uma política de quantidade do bônus do produto, as empresas almejam atingir vários objetivos simultaneamente – todos eles são considerados igualmente importantes. Eles incluem:

- (i) aumento do valor da venda e facilitação das negociações com o cliente;
- (ii) aumento do volume de vendas durante o período;
- (iii) fidelização dos clientes;
- (iv) aumento de participação no mercado; e
- (v) fixação da marca.

Para os controladores e Gerentes Comerciais, a principal motivação foi a alternativa (i) acima.

Os controladores e Gerentes Comerciais também concordam, que a principal motivação que faz com que as empresas adotem a política de quantidade de bônus como alternativa à política de desconto de preço, é que um volume de produto maior será trazido para o mercado em contraposição ao desconto de preço (diminuindo assim a participação no mercado dos competidores). Um segundo motivo percebido pelos Controladores e Gerentes Comerciais é de que o custo da concessão do bônus para a empresa seja menor que o custo do desconto de preço. Considerando-se os fundamentos teóricos deste estudo, esta percepção não é correta. Ficou demonstrado que, assumindo-se que um volume igual do produto seja entregue ao cliente, o resultado da decisão do bônus de quantidade e o resultado da decisão do desconto de preço são exatamente iguais.

Uma grande proporção dos Controladores e dos Gerentes Comerciais acredita que o cliente não percebe o benefício do bônus como sendo mais favorável que o benefício do desconto de preço. Em contrapartida, quase 80% dos que responderam ao questionário, acreditam que o cliente percebe que o benefício econômico das unidades de bônus seja o preço de venda dos produtos recebidos. Esta percepção parece ser tecnicamente correta, já que, sem saber o custo de produção das unidades de bônus recebidas, o cliente deve avaliá-las com vista ao preço de venda das unidades compradas.

Os controladores e os Gerentes Comerciais detêm visões semelhantes com relação às principais características que o produto deva ter para ser objeto de uma política de bônus de quantidade. A principal característica que foi indicada é que o produto se depara com a competição de muitos produtos. Os Controladores e Gerentes Comerciais também têm a mesma visão sobre os pontos negativos da política de bônus do produto. Não existe um consenso entre os gerentes com relação aos pontos negativos, de que nenhuma destas alternativas seja considerada importante.

Os Controladores e os Gerentes Comerciais discordam com relação a como a empresa calcula o custo do produto. Esta questão permite mais de uma resposta. De acordo com os controladores, na maioria as empresas, o método usado é o “do custo total de fabricação do produto”. “De acordo com os Gerentes Comerciais, o método que se sobressai é o de se usar o custo total – isto é, além do custo de fabricação, as despesas administrativas, comerciais e financeiras são alocadas aos produtos”. Com vistas ao fato dos controladores serem responsáveis pela atividade do custo do produto, na maioria das empresas, os Gerentes Comerciais detêm uma visão correta de como são calculados os custos do produto.

## APÊNDICE A

### Questionário

#### **1. Quais são as estratégias comerciais adotadas com relação ao desconto (uma única resposta):**

- (a) somente no valor de venda do produto;
- (b) somente bônus de quantidade;
- (c) adota ambas as estratégias;
- (d) não adota nenhuma destas estratégias.

Caso você tenha respondido (a) ou (d) na primeira pergunta, vá para a Questão 7.

#### **2. Na sua empresa, qual departamento decide sobre o desconto de quantidade ou o desconto de preço (somente uma resposta):**

- (a) marketing;
- (b) financeiro;
- (c) ambos os departamentos;

- (d) outro departamento (favor especificar): \_\_\_\_\_.

**3. Na sua empresa, a estratégia do bônus do produto de quantidade é levado a efeito (uma única resposta):**

- (a) através de quantidades grátis do mesmo produto que está sendo vendido;
- (b) através de quantidades grátis de um produto diferente daquele que está sendo vendido;
- (c) adota ambas as estratégias.

*As três perguntas seguintes (4, 5, e 6) deverão ser respondidas somente se sua empresa (mesmo que parcialmente) adote uma política de bônus que usa as quantidades do mesmo produto.*

**4. No caso dos produtos que são objetos da mesma política de bônus, o volume físico do produto que foi entregue como um bônus é igual a:**

- (a) até 5% da quantidade do produto faturado;
- (b) entre 6% e 10%;
- (c) entre 11% e 20%;
- (d) entre 21% e 40%;
- (e) acima de 40%.

**5. Dê respostas de 1 a 5 para cada um dos objetivos que a empresa tem intenção de atingir com seus produtos de política de bônus (de acordo com o seguinte critério):**

5 = plenamente de acordo; 4 = de acordo; 3 = nem acordo nem discordo; 2 = discordo; 1 = discordo completamente.

- (a) aumento de participação de mercado;
- (b) aumento de vendas de volume durante um período específico;
- (c) aumento de receita em um período específico;
- (d) redução de custo;
- (e) fidelização do cliente;
- (f) fixação da marca;
- (g) aumento excessivo de estoque;
- (h) venda rápida de produtos com data de vencimento futura;
- (i) aumento da imagem do produto vendido;
- (j) valor total da venda e facilitação das negociações com o cliente;
- (k) outros (favor especificar): \_\_\_\_\_.

**6. Qual é o principal motivo para a concessão de uma unidade de bônus do produto ao invés de um desconto do preço pela sua empresa (uma única resposta):**

- (a) para a empresa, o custo da concessão de bônus é menor do que o custo do desconto de preço;
- (b) o cliente percebe o bônus como sendo mais favorável do que o desconto de preço;
- (c) um maior volume do produto é trazido para o mercado do que no caso do desconto de preço – fazendo com que assim decresça a participação do mercado;
- (d) outros (favor especificar) : \_\_\_\_\_.

**7. Na sua percepção, o “custo” das unidades de produto concedidas como um bônus para a empresa é igual (uma única resposta):**

- (a) ao custo total dos produtos (material direto, mão de obra e custos indiretos de fabricação);
- (b) custo de fabricação total mais despesas (administrativas, financeiras e vendas);
- (c) (somente o custo do produto variável e mão de obra direta);

- (d) o preço de venda do produto;
- (e) outros (favor especificar):\_\_\_\_\_.

**8. Em sua opinião, o cliente vê o valor do “benefício econômico” das unidades recebidas como um bônus como sendo (uma única resposta):**

- (a) o custo total de fabricação dos produtos recebidos;
- (b) o custo total de fabricação mais despesas dos produtos recebidos;
- (c) somente o custo variável dos produtos recebidos;
- (d) o preço de venda dos produtos recebidos;
- (e) outros (favor especificar):\_\_\_\_\_.

**9. Dê respostas de 1 a 5 dos aspectos negativos usando uma política de bônus de produto, de acordo com os seguintes critérios:**

5 = plenamente de acordo; 4 = de acordo; 3 = nem acordo nem discordo; 2 = discordo; 1 = discordo completamente.

- (a) não existe nenhum ponto negativo relevante;
- (b) o ponto negativo é que a imagem do produto é prejudicada no mercado;
- (c) o ponto negativo é que as quantidades do produto concedidas como um bônus “mata” as vendas futuras;
- (d) outros (favor especificar):\_\_\_\_\_.

**10. Dê respostas de 1 a 5 às características que o produto deve ter para ser objeto de uma política de bônus, de acordo com os seguintes critérios:**

5 = plenamente de acordo; 4 = de acordo; 3 = nem acordo nem discordo; 2 = discordo; 1 = discordo completamente.

- (a) consumo rápido;
- (b) a capacidade de produção maior que a demanda de mercado;
- (c) baixo custo unitário de produção total;
- (d) baixo custo de produção unitário variável;
- (e) o produto se depara com muitos produtos competidores;
- (f) o produto tem uma margem de lucratividade baixa;
- (f) não existe fidelização do cliente ao produto;
- (g) outro (favor especificar):\_\_\_\_\_.

**11. A empresa calcula os custos do produto como abaixo (são permitidas múltiplas respostas):**

- (a) pelo custo de fabricação do produto— custo legal/fiscal;
- (b) pelo custo total—isto é, separado do custo de fabricação, as despesas administrativas, comerciais e financeiras são alocadas aos produtos;
- (c) pelo custo variável – isto é, as despesas administrativas, comerciais e financeiras são alocadas aos produtos;
- (d) pelo custo da matéria prima, mão de obra direta e insumos variáveis;
- (e) ABC – método de custo abc;
- (f) outro método (favor especificar):\_\_\_\_\_.

## REFERÊNCIAS

- Aguirre, M. S.; Saidi, R. Evidence of forward discount determinants and volatility behavior. *Journal of Economics Studies*. vol. 25, n. 6, p. 538-552, 1998.
- Arcelus, F.J.; Shah, Nita H.; Srinivasan G. Retailers's response to special sales : price discount vs. trade credit. *Omega*, volume 29, issue 5, p. 417-428, 2001.
- Farhamgmher, M.; Brito, P. Q. As promoções de venda: definições, teoria e a percepção dos gestores. *Revista Portuguesa de Marketing*, ano 1, número 4, p. 35-42, 1997.
- Friedman, H. H.; Lewis, B. J. Dynamic pricing strategies for maximizing customer satisfaction. *The National Public Accountant*, volume 44, issue 1, p. 8-9, 1999.
- Goldratt, E. M. A Síndrome do palheiro: *Garimpendo informação num oceano de dados*. São Paulo, Educator, 1992.
- Guerreiro, R.; Angelo, C. F. Modelo de decisão de preços e rentabilidade sob a base conceitual de gestão econômica (Gecon). São Paulo, *Revista de Contabilidade do CRC-SP*, p. 34-42, junho, 1999.
- \_\_\_\_\_; Catelli, A.; Santos, A. *Uma análise crítica da variação mista*. In: VII Congresso Internacional de Custos, 2001, Leon, Espanha.
- \_\_\_\_\_; Santos, A.; Gisbrescht, J. A S.; Ong, B. S. Cost implications of bônus pack promotions versus price discounts. *American Business Review*, Jun. 2004, 22, 2, p.72, 2004.
- Gurnani, H. A study of quantity discount pricing models with different ordering structures: order coordination, order consolidation, and multi-tier ordering hierarchy. *International Journal of Production Economics*, volume 72, issue 3, p. 203-225, 2001.
- Horngren, C. T. *Cost accounting: a managerial emphasis*. New Jersey, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, 3ª ed., 1972.
- Johnson, M. D.; Herrmann, A.; Bauer, H. H. The effects of price bundling on consumer evaluations of product offerings. *International Journal of Research in Marketing*, volume 16, issue 2, p. 129-142, 1999.
- Kass, P. The rise of discount: How to survive the profit squeeze. *British Food Journal*, volume 96, number 2, p. 18-32, 1994.
- Kopalle, P. K.; Mela, C. F.; Marsh, L. The dynamic effect of discounting on sales: empirical analysis and normative pricing implications. *Marketing Science*, volume 18, issue 3, p. 317-332, 1999.
- Martins, E. *Contabilidade de custos*. São Paulo, Atlas, 9ª ed., 2003.
- Monroe, K. B.; Cox, J. L. Pricing practices that endanger profits. *Marketing Management*, volume 10, issue 3, p. 42-46, 2001.
- Munger, J. L.; Grewal, D. The effects of alternative price promotional methods on consumers' product evaluation and purchase intentions. *Journal of Product and Brand Management*. volume 10, number 3, p. 185-197, 2001.
- Noreen, E.; Smith, D.; Mackey, J. T. *The theory of constraints and its implications for management accounting*. Great Barrington, The North River Press Publishing Corporation, 1995.
- Ong, B. S.; Ho, F. N.; Tripp, C. Consumer perceptions of bonus packs: an exploratory analysis. *Journal of Consumer Marketing*, volume 14, number 2, p. 102-112, 1997.
- Reiter, J. What a deal! More processors are using value-style packaging to gain a competitive edge. *Dairy Foods Magazine*, 95, 2, 62-5, 1994.
- Seibert, L. J. What consumers think about bonus pack sales promotions. *Marketing News*, February 17, vol. 31, issue 4, p.9, 1997.

Smith, M. F; Sinha, I. The impact of price and extra product promotions on store preference. *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 28, issue 2, p. 83-92, 2000.