

INFLUÊNCIA DOS FATORES MERCADOLÓGICOS NA DECISÃO DE PREÇOS

Roberto Assef



INTRODUÇÃO

Há um ditado conhecido no futebol que diz “o pênalti é tão importante que deveria ser batido pelo presidente do clube”. Creio que possamos substituir *pênalti* por *preço* e não cometeremos nenhum exagero.

Poucas empresas identificam a precificação bem-executada como a melhor ferramenta para a obtenção dos seus resultados, priorizando, muitas vezes, a redução de custos como o instrumento para a realização dos seus lucros. Nesta disciplina, vamos mostrar como uma política de preços bem-elaborada pode ser decisiva para a melhoria dos resultados de uma empresa, tanto do ponto de vista financeiro como mercadológico.

Antigamente, os modelos de preços vigentes se assentavam, exclusivamente, nos custos dos itens e nos concorrentes. Logicamente, são dois fatores muito importantes, mas não esgotam as alternativas para a correta precificação. Nos últimos tempos, ganharam força os modelos baseados no valor percebido pelo consumidor e nos preços dinâmicos (utilizados na aviação, hotelaria, aplicativos de transporte e varejo eletrônico, entre outros segmentos). Essa nova forma de precificar abre uma enorme perspectiva profissional, já que o número de habilitados nas necessidades dos modelos é bastante restrito e o mercado de trabalho é elevado.

Se não bastassem os aspectos tradicionais da importância da precificação, o fator mencionado deve ser um grande incentivador para os alunos que ainda têm dúvidas em relação aos seus futuros profissionais. Nesse sentido, apresentaremos os principais tópicos associados à precificação, mostrando como esta área se associa ao composto mercadológico e aos objetivos de resultados das empresas.

O objetivo principal da disciplina é permitir aos participantes elaborar – a partir de conceitos mercadológicos e financeiros – os preços de venda em empresas, bem como avaliar, tecnicamente, as margens de produtos e serviços, além de interpretar e estabelecer políticas mercadológicas e comerciais diferenciadas e coerentes com os indicadores objetivados das empresas.

SUMÁRIO

INFLUÊNCIA DOS FATORES MERCADOLÓGICOS NA DECISÃO DE PREÇOS	7
INTRODUÇÃO	7
PREÇO COMO INDICADOR DE QUALIDADE.....	8
CICLO DE VIDA DO PRODUTO	8
Estágio de introdução	9
Estágio de crescimento	10
Estágio de maturidade	10
Estágio de declínio	11
FATORES INTERNOS.....	11
Sobrevivência	11
Maximização dos lucros.....	12
Liderança de participação de mercado	12
Liderança de qualidade.....	12
Outras estratégias de preços	14
FATORES EXTERNOS	16
Mercados de concorrência perfeita	17
Mercados de concorrência monopolista	17
Mercados de concorrência oligopolista.....	18
Mercados monopolistas	18
ELASTICIDADE-PREÇO DA DEMANDA.....	21
METODOLOGIAS DE DEFINIÇÃO DE PREÇOS	22
Preço a partir da concorrência.....	22
Preço a partir dos custos	23
Valor percebido pelo consumidor	23
EXEMPLIFICAÇÃO DA ANÁLISE CONJUNTA	25
Etapas de implantação.....	25
Importância dos atributos	26
PREÇOS DINÂMICOS.....	26
BIBLIOGRAFIA	31
PROFESSOR-AUTOR.....	32



INFLUÊNCIA DOS FATORES MERCADOLÓGICOS NA DECISÃO DE PREÇOS

Neste módulo, iremos entender que o processo de precificação de uma empresa é resultante de uma soma de componentes de áreas totalmente distintas. Desse modo, o preço pode ser estabelecido mercadologicamente, quando analisamos apenas as questões relacionadas ao posicionamento da empresa, às atitudes de concorrentes e aos consumidores, e também pode ser estipulado por meio dos custos e das decisões financeiras. Além disso, deve considerar aspectos geográficos, psicológicos (R\$ 1,99), entre outros.

Nesse sentido, apresentaremos a importância do preço nas decisões comerciais, e mostraremos as reações dos consumidores aos diferentes valores dos produtos e serviços disponíveis.

Introdução

Quando estabelecemos uma política de preços, devemos considerar diversos fatores mercadológicos, entre os quais podemos incluir os posicionamentos estabelecidos pelas empresas, que retratam a maneira pela qual pretendem ser vistas pelos consumidores, bem como as características do mercado de atuação.

Dúvidas muito comuns estão associadas à precificação de novos produtos/serviços e como adequar os preços ao longo do ciclo de vida do item. Como medir o valor percebido pelo consumidor e a sua sensibilidade a alterações de preço? Quando utilizar o modelo de preços dinâmicos?

Antigamente, os modelos de preços vigentes se assentavam, exclusivamente, nos custos dos itens e nos concorrentes. Logicamente, são dois fatores muito importantes, mas não esgotam as alternativas para a correta precificação. Nos últimos tempos, ganharam força os modelos baseados no valor percebido pelo consumidor e nos preços dinâmicos (utilizados na aviação, hotelaria, aplicativos de transporte e varejo eletrônico, entre outros segmentos). Essa nova forma de

precificar abre uma enorme perspectiva profissional, já que o número de habilitados nas necessidades dos modelos é bastante restrito e o mercado de trabalho é elevado.

Se não bastassem os aspectos tradicionais da importância da precificação, o fator apresentado deve ser um grande incentivador para os alunos que ainda têm dúvidas em relação aos seus futuros profissionais.

Preço como indicador de qualidade

Coloque-se na frente de uma gôndola de supermercado, avaliando a compra de um simples molho de macarrão. Considere a hipótese de, assim como eu, ser um leigo em relação às diversas marcas disponíveis. Qual delas é a melhor e qual a pior? Provavelmente, você considere a melhor aquela de mais alto preço e, na mesma lógica, a pior seria a mais barata.

Conclusão básica: o preço indica a qualidade do bem. No entanto, evidentemente, essa avaliação final só será comprovada após o uso do bem. Quando tratamos de produtos, tangíveis, essa conclusão é mais rápida e assertiva, mas quando tratamos de serviços, a constatação é realizada após a conclusão do evento, tornando muito mais difícil a decisão de compra.

Em outras palavras, o preço é um excelente indicativo de qualidade dos itens, mas preços mais altos não indicam, necessariamente, qualidade superior, nem preços mais baixos denotam itens inferiores. É fundamental entender que os preços de venda estão associados ao posicionamento mercadológico objetivado para as diversas marcas e empresas. Dessa forma, as diversas estratégias de preços vão-se correlacionar aos objetivos de posicionamento e qualificação dos itens.

Ciclo de vida do produto

Os preços fazem parte do composto de marketing, como um dos denominados 4 Ps. Nenhuma estratégia empresarial pode prescindir de uma política de preços, que deve ser harmônica com os demais Ps, isto é, produto, propaganda e praça.

Preços são baseados em diversas variáveis, entre as quais podemos citar:

- percepções dos consumidores;
- questões internas de posicionamento da empresa no mercado;
- interligação com os outros componentes do marketing;
- custos a serem cobertos e a metodologia para associá-los a cada produto;
- fatores externos principais, tais como o tipo de mercado em que a empresa se insere, e
- efeitos das práticas comerciais dos concorrentes para os volumes de vendas.

Todo produto/serviço atravessa – de modo, muitas vezes, não bem-definido – quatro estágios em seu ciclo de vida: introdução (i), crescimento (c), maturidade (m) e declínio (d). Podemos incluir um quinto estágio, normalmente não mencionado, que é o estágio do desenvolvimento ou pré-introdutório. No entanto, em precificação, esse estágio é muito importante, já que pressupõe a criação, o desenvolvimento e o lançamento de um produto, devendo conter todos os atributos valorizados pelo consumidor – entre eles, o preço de venda com seu peso relativo.

Um produto mal definido – inclusive, em relação ao seu preço de venda – dificilmente obterá sucesso nos estágios subsequentes. Grande parte dos custos de um produto é definida antes mesmo de sua elaboração física, já que são determinados pelo processo produtivo adotado, pelas futuras estratégias comerciais e pela distribuição. Reduções de custos posteriores tornam-se bastante difíceis, já que requerem alterações básicas no processo produtivo e comercial.

Se definido de modo equivocado – sem atender às expectativas dos consumidores –, o produto não consegue atingir com sucesso as fases posteriores do ciclo de vida.

No quadro 1, a seguir, podemos visualizar melhor os estágios do ciclo de vida de um produto e as suas características principais. Vale ressaltar que, a depender da estratégia da empresa, as margens unitárias iniciais podem ser baixas, objetivando crescimento futuro nas vendas e lucros.

Quadro 1 – Ciclo de vida

	introdução	crescimento	maturidade	declínio
vendas	baixas	crescentes	estáveis	baixas
margens unitárias	elevadas (+)	elevadas (-)	médias ou baixas (+)	baixas ou negativas (-)
margem total	baixa (-)	elevada (-)	elevada (+)	baixa ou negativa (-)
gastos em publicidade	altos	altos	de acordo com a concorrência	baixos ou zero

Estágio de introdução

No estágio de introdução, considerando um produto/serviço pioneiro, a concorrência ainda é praticamente inexistente e os preços de venda são voltados para recuperar parte dos investimentos realizados.

Considerando produtos de alta tecnologia, invariavelmente, vemos como as características do estágio de introdução estão presentes (celulares, TV's, etc.). Como a demanda é formada por consumidores ávidos pela tecnologia – que desconsideram o valor a ser pago –, as empresas ofertantes procuraram reaver parte de seus investimentos na ocasião.

Ultrapassada a etapa introdutória, é atingido o estágio de crescimento; no entanto, não é certeza de que isso ocorra, visto que a maior parte dos produtos lançados não consegue ultrapassar a etapa inicial de modo bem-sucedido.

Estágio de crescimento

Observando o quadro de características do ciclo de vida do produto, percebemos que os volumes de vendas crescem bem como as receitas. O fato de um produto ser vitorioso – em termos volumétricos – desperta a atenção de concorrentes. Nesse sentido, os concorrentes tendem a desenvolver similares, frequentemente lançados a preços inferiores, gerando um movimento contínuo de redução real de preços no segmento.

Provavelmente, em algum nível do estágio de crescimento, o produto já atingiu seu *payback*, considerados todos os investimentos e as despesas – iniciais e posteriores – necessários ao seu desenvolvimento e crescimento. O nível depende, fortemente, das margens de contribuição totais auferidas.

Caso o custeio do ciclo de vida permaneça válido, no estágio de crescimento, tendemos a verificar margem de contribuição unitária elevada (–) e margem de contribuição total, isto é, margem x volume de vendas, elevada (–).

Estágio de maturidade

Podemos imaginar que um produto seja um vencedor e tenha atingido a fase máxima – isto é, de maturidade – quando os volumes são os mais altos. Em um segmento industrial, é provável que o número de ofertantes tenha diminuído por não terem conseguido ultrapassar a fase de crescimento. Nesse processo evolutivo, exceto em mercados cartelizados, as margens unitárias sofrem uma queda importante.

A força da concorrência induz a um processo contínuo de adequação dos preços. Os custos variáveis, mesmo com o aumento da produtividade, têm pouca flexibilidade de redução unitária. De forma resumida, podemos afirmar que a margem de contribuição unitária é baixa (+) ou média, e a margem de contribuição total – ou seja, margem x volume de vendas – é elevada (+).

Estágio de declínio

Concluindo a descrição dos estágios do ciclo de vida, temos os produtos em declínio. Na maioria das situações, os produtos em declínio apresentam margem de contribuição unitária baixa (–) ou negativa, e margem de contribuição total – margem x volume de vendas – baixa (–).

Nessa fase – sobretudo quando o produto está nos dias finais –, não nos preocupamos com a reposição de estoques do artigo ou com a margem proporcionada, já que fundamental é gerar caixa para alavancar produtos que demandam investimentos, notadamente, aqueles em fase de introdução ou crescimento.

Entender o estágio do ciclo de vida em que o produto se encontra é obrigação do analista de preços, já que só assim é possível explorar toda a sua capacidade de geração de margem de contribuição.

Fatores internos

Todas as empresas possuem fatores internos que devem ser levados em consideração nas políticas de preços. O primeiro deles é o posicionamento estratégico desejado para o produto.

Sobrevivência

No *posicionamento de sobrevivência*, os preços devem estar voltados para a manutenção das operações da empresa. A estratégia de sobrevivência pode ser momentânea, pontual, refletida em práticas de grandes liquidações para adaptação dos estoques a produtos sazonais, como ocorre no setor de vestuário ou nos grandes magazines. Nesse momento, o que mais interessa é *fazer caixa*, sem grandes avaliações das margens auferidas.

Quando associada a um processo de acomodação pontual de recursos financeiros, a sobrevivência é bem-vista. Nesse caso, ela consiste em um posicionamento que agrega valor aos acionistas, fazendo caixa em detrimento de estoques ociosos. No entanto, em muitas oportunidades, a estratégia de sobrevivência é uma das últimas tentativas de manutenção da empresa. As pequenas e médias empresas convivem, periodicamente, com essa situação. Os preços são definidos com o intuito de fazer caixa para pagar compromissos urgentes, sem qualquer abordagem mercadológica adicional.

Por exemplo, na crise do final de 2008, presenciamos um processo de sobrevivência nítido nas empresas montadoras de veículos, nos USA, como *GM*, *Ford* e *Chrysler*, que dependeram, essencialmente, de ajuda governamental para sobreviver. Seus preços caíram fortemente, já que a demanda estava completamente refreada.

A sobrevivência é uma prática comum aos negócios, mas deve ser muito bem monitorada em termos de prazo de execução. A perpetuidade da estratégia de sobrevivência leva as empresas à derrocada, além de confundir os consumidores – que não conseguem perceber uma política de preços contínua.

Maximização dos lucros

Às vezes, as empresas dispõem de condições especiais para implementar níveis de margens de contribuição máximas. Alguns pré-requisitos são considerados para a adoção dessa estratégia, tais como a novidade de uma atividade que se torna um modismo ou um evento, como um grande *show* ou espetáculo esportivo. Nesse caso, o componente *preço de venda* é de pequena importância para o público-alvo e os demais atributos – como participar do início da febre do modismo – assumem um valor muito maior. No entanto, a estratégia de maximização não é válida apenas em situações de curto prazo.

A indústria farmacêutica e a de química fina – que investem milhões em novos produtos –, após as descobertas, precisam de garantias de que terão um prazo delimitado para recuperar os enormes investimentos. Esses mercados são sujeitos a patentes – que, de algum modo, perpetuam, durante muito tempo, as suas margens em patamares elevados, típicos da maximização de lucros.

Liderança de participação de mercado

No posicionamento de liderança de participação de mercado, os preços são definidos com o intuito de ganhar mercado, por meio da penetração mais rápida. Vejamos um caso de migração de consumidores de faixas mais elevadas de preços para níveis de menor qualidade.

Os refrigerantes populares – tradicionalmente denominados *tubainas* – roubaram parte do volume das empresas *premium*, por meio de preços sensivelmente inferiores. Essa estratégia bastante comum de ganho de mercado faz bastante sentido nos mercados consumidores em que o preço é o atributo mais importante na decisão de compra, tais como supermercados, varejos de modo geral ou prestações de serviço muito triviais (cópias reprográficas, por exemplo).

Cada vez mais é posta em foco a força das marcas para impulsionar e consolidar produtos e vendas. No entanto, a estratégia de liderança de participação de mercado dá ênfase especial ao preço, não apresentando a marca como atributo de valor significativo. O risco de ser acompanhado por preços mais baixos dos concorrentes é fatal para as pretensões de ganhar mercado e eternizar os volumes de vendas.

Liderança de qualidade

Na liderança de qualidade, o preço deixa de ser o requisito fundamental na escolha do consumidor. A qualidade – termo extremamente vago, por acomodar um grande número de variáveis – passa a ser o principal critério na decisão de compra.

Há um risco inerente à estratégia: a possibilidade de o consumidor não identificar as diferenças positivas no bem e se frustrar em relação ao seu uso, não percebendo diferenças e avaliando o produto/serviço como demasiado caro. Nesse caso, a chamada equação preço de venda-qualidade, de difícil mensuração, seria negativa ao ofertante. Desse modo, a dificuldade

enfrentada por empresas que atuam com produtos na faixa *premium* é descobrir a equação ideal entre qualidade e preço.

A partir do que foi apresentado, podemos elaborar um quadro-resumo acerca do posicionamento de preços.

Quadro 2 – Posicionamentos de preços

posicionamento	margem de contribuição unitária	características básicas	objeto principal	vantagens	desvantagens
sobrevivência	baixíssima ou negativa	preços baixos para manter a operação da empresa	fazer caixa	permitir a continuidade dos negócios no curto prazo	criação de preços de referência muito baixos
					inviabilização do negócio no médio prazo
maximização dos lucros	elevadíssima	estratégia de curto prazo ou para produtos de curto ciclo de vida	oportunidade para altos lucros	elevadas margens	criação de imagem de preços exorbitantes em produtos de ciclo de vida mais duradouro
liderança de participação no mercado	baixa	preços baixos para conquista de mercado no médio e no longo prazos	ganhar mercado e lucros no longo prazo	boa estratégia em mercados muito suscetíveis a preços	não fidelização da clientela
					desaparecimento por concorrência de produtos mais baratos
liderança de qualidade	elevada	preços mais altos para realçar a qualidade premium	margens elevadas	fidelização muito maior do que em outras estratégias	possibilidade de não ter o valor percebido na proporção do preço praticado

Outras estratégias de preços

Outras estratégias de preços – usualmente associadas a novos produtos – também podem ser citadas. Um dos principais problemas no desenvolvimento e no lançamento de um novo produto ou serviço está ligado ao seu preço de venda. Basicamente, podemos elencar quatro posicionamentos associados a preços de novos produtos e aos seus respectivos níveis de qualidade:

a) posicionamento *premium*

O posicionamento *premium* de produto está relacionado à ideia da liderança de qualidade. Nesse caso, temos um produto considerado superior pelo fabricante, que, por esse motivo, é precificado em patamar elevado em relação aos concorrentes atuais ou potenciais. Novamente, corre-se o risco de não percepção de valor por parte dos consumidores.

Quando se enfrenta um concorrente *premium*, uma excelente estratégia é aquela conhecida como *baseada no valor*, quando estabelecemos um preço inferior ao líder e com qualidade percebida como muito próxima a ele, o que torna o consumidor sensível a alteração de fornecedor. Essa estratégia tende a ser mais bem-sucedida quando a empresa conseguir identificar uma diferença significativa entre os preços do produto *premium* e os que atuam em um patamar baixo, aproveitando a lacuna entre os extremos. Nesse caso, a nova marca tende a ser percebida como tão boa quanto a superior, mas menos cara. No Brasil, um exemplo típico desse posicionamento é a Cacau Show, que se posicionou entre a *Kopenhagen* e os chocolates comuns, com grande sucesso.

b) preços de economia

Cada vez mais, vemos marcas até então desconhecidas, atuando em posicionamentos de combate às marcas *premium*, nos mais diferentes mercados, por meio de preços sensivelmente mais baixos, na chamada *estratégia de preços de economia*.

As empresas com marcas líderes de qualidade precisam, muitas vezes, adequar-se aos novos patamares de preços estabelecidos, e uma das possíveis estratégias para recuperar volumes perdidos para as populares é o lançamento de novos produtos na faixa de preços equivalente. Tal procedimento, bastante utilizado por marcas *premium*, é uma alternativa às chamadas guerras de preços, normalmente negativas para os produtos de qualidade superior.

c) desnatação

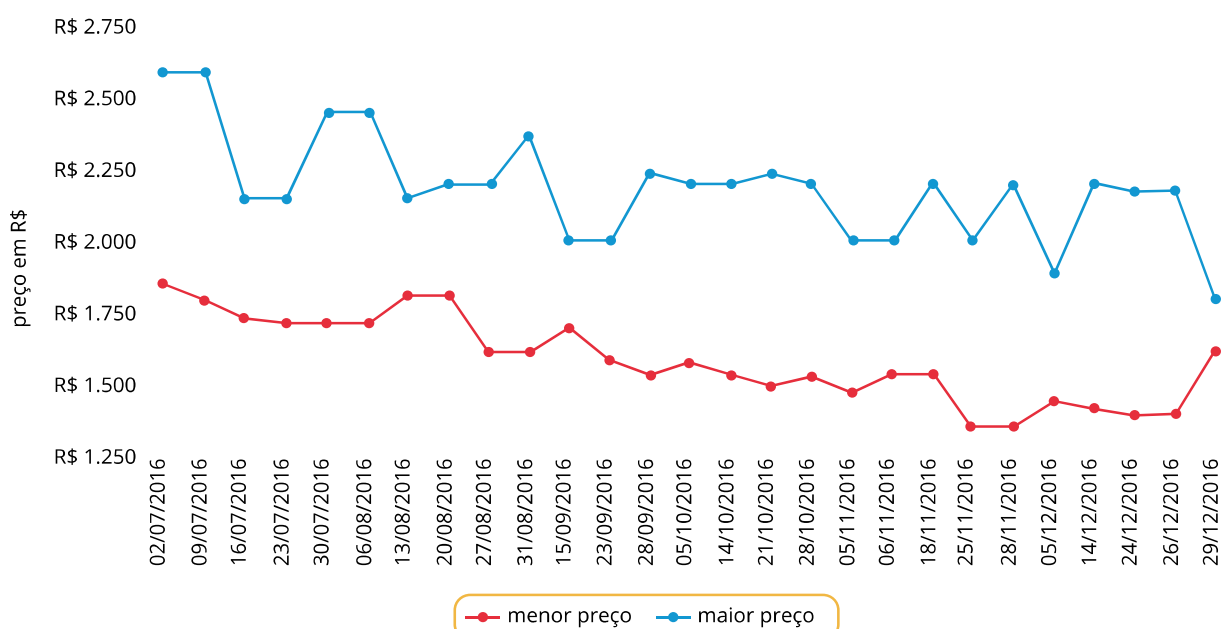
Desnatação implica a prática de preços elevados no lançamento do produto, com reduções gradativas, à medida que os concorrentes ou a própria empresa lança novos itens similares ou de qualidade superior. Com isso, o objetivo é maximizar a margem de contribuição a cada nível de preços, por meio de um processo de adequação contínuo. Pode ser aplicado em um período muito rápido de tempo – *desnatação rápida* – ou em largos espaços de tempo – *desnatação longa*.

Normalmente, a *desnatação* é aplicada em setores de alta tecnologia e da moda, principalmente feminina, já que os itens têm ciclo de vida curto e as compras não são repetidas para o mesmo bem, o que torna necessário maximizar as margens em cada etapa do ciclo do produto.

Uma vez esgotado o segmento disposto a comprar a qualquer preço – e considerando a entrada de concorrentes a preços inferiores –, a empresa procede a reduções paulatinas para atingir os consumidores de níveis mais sensíveis a preços, e assim sucessivamente.

O gráfico apresentado a seguir retrata um exemplo da desnatação associada a um *notebook*. Em seis meses, o produto sofreu queda de, aproximadamente, 30% em seu preço máximo, negociado no mercado varejista virtual. Observe que a linha escura mostra o preço máximo, e a linha vermelha, o preço mínimo, encontrado nas respectivas datas.

Gráfico 1 – Notebook Dell Inspiron 14 I14-5458-D08P i3-5005U 4GB 1TB LED 14" Linux (12447067)



Fonte: www.jacotei.com.br

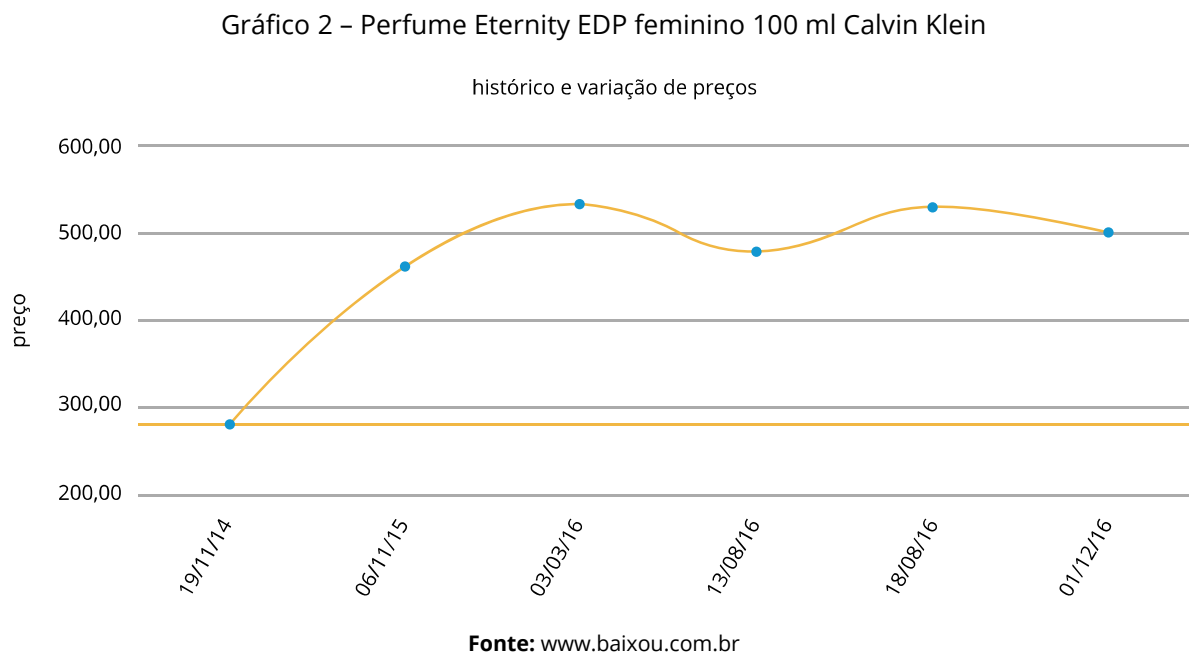
d) penetração de mercado

Ao contrário da *desnatação*, em que se busca margem no curto prazo, na estratégia de *penetração de mercado*, a empresa busca, via preços baixos, a conquista de amplas faixas de mercado, obtendo margens unitárias baixas, que serão compensadas, futuramente, por meio do aumento dos preços e das margens. A estratégia faz bastante sentido quando a empresa possui produto com valor percebido crescente e compatível a aumentos preços futuros, sem que o consumidor considere o preço um atributo fundamental na decisão de compra.

As margens reduzidas devem ser compensadas por elevados volumes de vendas. Na mente do consumidor, cria-se a imagem de preços baixos, aos quais ele se habitua; no entanto, se os custos não são bem-controlados e monitorados, a comercialização pode-se tornar inviável.

Em mercados em que se torna fácil copiar a concorrência, essa prática tem pequena aplicação e pouco sentido prático, já que se elimina a possibilidade de remunerar o pioneirismo.

A seguir, vemos um exemplo da estratégia de penetração.



Os preços variaram em sentido crescente, de R\$ 300 a R\$ 520, em que, aparentemente, encontrou o nível máximo pelo qual as consumidoras estariam dispostas a pagar. Repare que houve uma tentativa posterior de elevar o preço, mas sem sucesso.

O exemplo mostra um produto que tem consumo rotineiro, em que a percepção de valor permite aumentos de preços até determinado patamar. Essa é a típica estratégia de *penetração de preços*.

Fatores externos

Apesar de os fatores internos serem decisivos, as empresas não vivem em ilhas isoladas, adotando estratégias sem computar o que ocorre à sua volta. Desse modo, os fatores externos devem ser sempre considerados no estabelecimento dos preços de venda.

Entre os fatores externos, o mais representativo e que demanda as maiores observações é o mercado em que a empresa se insere, com os seus produtos concorrentes e as suas práticas comerciais.

Os mercados podem ser divididos em quatro tipos bastante distintos: concorrência perfeita, concorrência monopolista, concorrência oligopolista e mercados monopolistas. A seguir, veremos cada um deles.

Mercados de concorrência perfeita

Concorrências perfeitas são os mercados em que os preços são ditados, exclusivamente, pelas leis de oferta e procura. Nesse tipo de concorrência, os produtos não apresentam distinções, são traduzidos como *commodities* e têm os seus preços fixados pelas curvas de oferta e demanda.

Por exemplo, imagine o mercado da soja comercializada na Bolsa de Mercadorias de Chicago. Nesse mercado, variações de preços são explicadas por fatores como redução dos estoques de óleo de soja dos produtores e volume esmagado de grãos. Nenhum produtor tem potencial de barganha para, isoladamente, impor as suas condições ao mercado, alterando os preços de venda. Um aumento de preços seria motivado por aumento da demanda ou redução da oferta, ou por algum fator conjuntural.

Na concorrência perfeita, é fundamental operar com custos reduzidos, já que as empresas não têm arbítrio sobre os preços de venda, caindo na chamada *armadilha da 'commodity'*. As margens de contribuição unitárias tendem a ser baixas – exceto em momentos de quebra de safra em mercados concorrentes –, desse modo, o objetivo é atingir a maximização das margens via volume total.

Mercados de concorrência monopolista

Entre 1920 e 1930, os economistas se dedicaram ao estudo de mercados intermediários entre a concorrência perfeita e os monopólios. Edward *Chamberlin* se baseava na tese de que havia poucos monopolistas – isto é, um produtor único, já que existiam diversos produtos substitutos similares. No entanto, somente determinada empresa tinha o monopólio de determinados atributos, tais como marca, localização, sistema de produção, serviços associados, etc. A esses mercados com enormes semelhanças entre os produtos, mas com a exclusividade sobre alguns atributos, Chamberlin denominou *concorrência monopolística*.

A expressão foi modificada por Kotler para *concorrência monopolista*. Para melhor interpretação, talvez fosse válido denominá-la *concorrência quase perfeita*.

Os mercados de concorrência monopolista se caracterizam por um enorme número de compradores e ofertantes e cada ofertante possui alguma peculiaridade que lhe permite ser monopolista naquele diferencial. No entanto, os produtos tendem a guardar grande similaridade e, por conseguinte, esse monopólio deixa de ser importante na precificação.

Nos mercados de concorrência monopolista, esperamos que uma redução de preços acarrete um aumento substancial de vendas. Inicialmente, tal fato pode ocorrer e até prolongar-se caso os demais ofertantes não reduzam seus preços. Da mesma forma, podemos supor uma queda nas vendas devido a um reajuste dos preços.

É importante notar que esses mercados guardam semelhanças enormes entre os itens ofertados, muitas vezes, sem qualquer diferenciação marcante. Como os fatores de diferenciação não

geram qualquer percepção entre os compradores, a tendência é de que haja uma forte e acirrada disputa por preços. Desse modo, originam-se, invariavelmente, as chamadas *guerras de preços*.

As empresas participantes desses mercados não adentram, necessariamente, em processos de gerenciamento baseados apenas nos preços, podendo também explorar os demais atributos, desde que sejam percebidos pelos consumidores.

Mercados de concorrência oligopolista

As guerras de preços não são exclusivas dos mercados de concorrência perfeita ou monopolista. Também podem ocorrer nos oligopólios. Concorrências oligopolistas são mercados caracterizados pela concentração de participação em poucas empresas e muitos compradores. Os produtos ofertados podem até ser consideradas *commodities*, mas a principal característica é a concentração de mercado em poucos ofertantes. Esses mercados podem ser ainda divididos em cartéis e oligopólios puros.

Os cartéis são caracterizados, entre outras práticas comerciais, pela definição dos preços de venda de modo pouco ético ou sem maiores disputas comerciais, já que as empresas participantes se contentam com as suas participações de mercado e não abrem mão das suas margens. Se analisarmos os movimentos de preços desses setores, vamos perceber que os reajustes são, praticamente, simultâneos e em percentuais muito similares.

No Brasil, já foram citados como setores envolvidos em práticas cartelizantes os segmentos de gases industriais, produção de cimento, cegonheiros, postos revendedores de combustíveis, entre outros.

Os oligopólios podem também ser puros, ou seja, com disputas muito árduas por diferenciação e participação de mercado. Nos oligopólios puros, as margens tendem a ser elevadas, mas inferiores às dos cartéis. Apesar de os preços não serem acordados entre as empresas, não existe interesse em criar guerras de preços. Dificilmente, uma atitude assim pode inviabilizar a atividade de outros concorrentes, já que as empresas tendem a possuir elevado nível de capitalização (necessário para ingressar e permanecer em mercados oligopolizados).

Mercados monopolistas

Nos mercados monopolistas, somente uma empresa é ofertante e possui muitos compradores. Tradicionalmente, esses mercados têm características de serviços públicos, representados por empresas estatais ou são concessões a empresas privadas, que devem obedecer a critérios de preços estabelecidos nos contratos de concessão.

Quando os mercados são dominados por empresas públicas, a tendência é que os preços sejam formados para atender a objetivos sociais e macroeconômicos – como o controle inflacionário. Por exemplo, basta observar como eram formados os preços dos derivados de petróleo até alguns anos atrás. Havia um conteúdo fortemente politizado. Atualmente, os preços

possuem um componente de competitividade importante, sendo pautados nas cotações internacionais e no câmbio.

Quando uma empresa privada consegue criar um produto monopolista, deve observar, em primeiro lugar, a duração dessa exclusividade. Se for uma exclusividade de curta duração, a precificação deve ser baseada na maximização dos lucros, já que a tecnologia será facilmente copiada no curto prazo.

Os monopólios têm algumas premissas como base para o seu surgimento e a sua manutenção. Vejamos:

- *Controle da oferta de matérias-primas* – típico do setor público, que costuma deter as reservas de insumos fundamentais ou estratégicos.
- *Acesso a patentes* – preservam a exclusividade da produção de um bem sob determinado processo específico. Quando esse procedimento é facilmente copiável, o monopólio tem curta duração. É o caso dos produtos eletroeletrônicos. Em setores protegidos por patentes de longa duração, como os farmacêuticos, o princípio ativo utilizado pode gerar um monopólio difícil de ser imitado, acarretando um longo ciclo de vida lucrativo.
- *Baixos custos operacionais* – a terceira possibilidade é o estabelecimento de uma fábrica ou um processo produtivo eficiente, com custos operacionais tão baixos que inviabilizem sua imitação.

A seguir, vejamos um quadro-resumo dos principais tópicos acerca dos diversos tipos de mercado.

Quadro 3 – Tipos de mercado

características básicas	concorrência perfeita	concorrência monopolista	concorrência oligopolista	cartel	monopólio estatal	monopólio privado
ofertantes	muitos	muitos	poucos	poucos	um	um
entrada no setor	fácil	fácil	difícil	difícil	muito difícil	muito difícil
produtos	iguais	muito similares	similares ou não	similares ou não	sem concorrência	sem concorrência
poder de precificação	nenhum	pouco	elevado	muito elevado	muito elevado	muito elevado
margem de contribuição unitária - %	baixa	média	muito elevada	muito elevada	dependente do objetivo	muito elevada
exemplo	soja	restaurantes	telecomunicações	aço	refino de petróleo	aviação agrícola

Elasticidade-preço da demanda

As alterações nos preços, invariavelmente, acarretam modificações nos volumes de vendas. Esse movimento é denominado *elasticidade-preço da demanda*. Para entendermos o conceito da elasticidade, podemos pensar: suponha que a PETROBRAS S.A. pretende aumentar os preços do óleo diesel em 10% e deseja medir, antecipadamente, o efeito nos volumes de vendas das refinarias. Provavelmente, as vendas sofreriam um acréscimo nos dias anteriores aos novos preços.

O acréscimo seria devido às antecipações de abastecimento. Desse modo, na primeira semana posterior ao aumento, o volume cairia em proporção inversa ao crescimento antecipado. Subsequentemente, os volumes retroagiriam aos patamares anteriores ao aumento. Tal fenômeno ocorre porque esse produto não tem substituto, no curto prazo, com os mesmos benefícios, e os consumidores não têm alternativas de troca de combustível nem de fornecedor (monopólio). Nesse caso, a redução de vendas, certamente, não será proporcional ao percentual de aumento de preços, o que torna a *demanda inelástica*.

A demanda inelástica é associável a produtos e serviços essenciais, sem possibilidade de substituição, a curto prazo, ou a bens de altíssimo valor percebido, já que os usuários tendem a ser mais fiéis às marcas.

A elasticidade preço-demanda (E) é medida pela equação:

$$E = - (\% \text{ de variação da quantidade} / \% \text{ de variação no preço})$$

Supondo uma queda de 5% nas vendas de diesel e o aumento de 10% nos preços, teríamos:

$$E = - (-0,05/0,10) = 0,5$$

O valor obtido pode ser interpretado da seguinte maneira: cada 1% de aumento nos preços de diesel corresponderá a uma queda de 0,5% na quantidade. Essa relação demonstra que se trata de um produto de demanda inelástica, já que o resultado é inferior a 1. O sinal negativo, antes da fórmula, indica uma relação inversa entre variação de preços e variação de volumes.

Agora, considere o exemplo a seguir: no centro da cidade de São Paulo, um restaurante com enorme concorrência nas suas proximidades eleva os preços de seu cardápio em 10%. Exceto se o público-alvo não se ativer aos preços como atributo de decisão importante, deverá haver uma queda mais do que proporcional no volume de clientes. Considerando a queda de 20% nas vendas, teríamos:

$$E = - (\% \text{ de variação da quantidade} / \% \text{ de variação no preço})$$

$$E = - (-0,20/0,10) = 2,0$$

De acordo com o resultado obtido, superior a 1, temos um produto ou negócio de demanda elástica. Cada 1% de reajuste nos preços corresponderá a uma queda de 2% no volume vendido. Dessa forma, o movimento de aumento de preços não é compensador, já que a margem total de contribuição gerada passa a ser inferior à situação anterior ao aumento.

A elasticidade-preço da demanda, apesar de academicamente importante, é de difícil mensuração prática, já que as variações volumétricas não dependem, exclusivamente, dos preços, mas também sofrem interferência de cenários econômicos, práticas comerciais dos concorrentes, componentes macroeconômicos, etc.

Em um mercado de concorrência monopolista, os movimentos de preços tendem a ser automaticamente replicados pelos concorrentes que não querem abrir mão das suas participações de mercado e, desse modo, alteram seus preços, em movimentos frequentes. Quando isso ocorre, altera-se o índice e a informação anterior perde a validade para decisões futuras. Como exemplo, considere a dificuldade de se apurar a elasticidade de produtos no segmento de supermercados, que altera seus preços continuamente.

De qualquer forma, mesmo sendo de difícil mensuração, a elasticidade é um indicador essencial no processo de elaboração da política de preços de uma empresa, já que mensura, acima de tudo, a sensibilidade dos consumidores aos preços praticados.

Metodologias de definição de preços

Normalmente, as empresas possuem três métodos distintos para definir seus preços de venda: preços a partir da concorrência, preços a partir dos custos e preços a partir do valor percebido pelo consumidor. A seguir, veremos cada método detalhadamente.

Preço a partir da concorrência

O método de definir o preço a partir da concorrência é o mais simples. Basta acompanhar os preços praticados por seus concorrentes diretos e segui-los, mantendo ou não o mesmo valor de acordo com os objetivos de resultados.

Quando utilizamos esse método, algumas questões importantes devem ser colocadas, tais como:

- Os seus custos fixos são iguais aos dos concorrentes?
- A sua produção ou revenda tem os mesmos custos variáveis do concorrente?
- Os seus investimentos foram iguais?
- As rentabilidades objetivadas são as mesmas?
- O valor percebido pelo cliente, em relação aos seus produtos e serviços, não é diferente dos concorrentes?

Quando trabalhamos, exclusivamente, pautados nas condições comerciais dos concorrentes, há diversos questionamentos que ficam sem resposta. No entanto, em nenhum momento diríamos para não acompanhar a concorrência, mas o ideal é não praticar os mesmos preços indiscriminadamente, sem observar seus principais pontos fortes e fracos a explorar ou contrabalançar.

O varejo, concorrência monopolista, atua bastante a partir desse método, entendendo que quem forma o preço é, basicamente, o mercado.

Preço a partir dos custos

Outra grande vertente de formação de preços é a utilização dos custos variáveis e fixos. Podemos analisar a questão do ponto de vista mercadológico. Nessa regra de fixação de preços, temos os seguintes elementos: produto, custo, preço, valor e consumidores.

Formar o preço pelo custo implica repassar ao cliente os seus custos de produção, distribuição e comercialização, além das margens propostas para o produto, mas sempre deveríamos questionar se o cliente deseja aquele produto, com sua soma de atributos, ao preço estabelecido pela empresa.

Sem dúvida, assim como na abordagem pela concorrência, os custos devem ser constantemente monitorados e considerados na precificação. No entanto, o simples estabelecimento do preço por esse quesito não considera as diferenças de percepção do consumidor.

Formar preços pelo custo é, basicamente, agregar margem a um número já realizado, sem questionar se aquele bem é necessário e qual preço o consumidor está disposto a pagar por ele.

Corremos o risco de desenvolver um produto/serviço e criar um grande prejuízo, por ter sido concebido sem o conhecimento prévio dos valores percebidos pelo consumidor e precificados sem esse julgamento. Grande parte dos itens assim formulados e produzidos não consegue atingir estágios de ciclo de vida subsequentes à introdução, já que não traduzem os requisitos desejados pelos consumidores – inclusive, em relação ao preço de venda.

Valor percebido pelo consumidor

O padrão de definição de preços a partir do valor percebido pelo consumidor inverte a lógica da formulação a partir dos custos, e o fluxo passa a ser traduzido do seguinte modo: consumidores, valor, preço, custo e produto.

Algumas empresas trabalham esse conceito de modo muito proveitoso. Segundo Dolan e Simon (1998), "as empresas deixam de ganhar muitos centavos e até mesmo milhares de marcos alemães, francos suíços, ienes e dólares porque não compreendem o conceito do valor percebido pelos consumidores".¹ Segundo Thomas Nagle (2007), "o número escrito na etiqueta não deve refletir os custos do produto, mas o valor econômico que o cliente percebe nele".²

¹ DOLAN, Robert; SIMON, Hermann. *O poder dos preços: as melhores estratégias para ter lucro*. São Paulo: Futura, 1998, 403p.

² NAGLE, Thomas T.; HOLDEN, Reed K. *Estratégia e táticas de preço*. Nova Jersey: Prentice Hall, 2007, 386p.

Na decisão de compra de um bem, diversos atributos são considerados pelo consumidor, que os pondera, decidindo-se pelo preço a pagar de acordo com a estrutura de seus pesos relativos.

Suponhamos a compra de um bilhete aéreo, em que os preços oscilem entre R\$ 500,00 e R\$ 700,00. Se esse for o único atributo de decisão, a escolha será, logicamente, pelo menor preço. Considerando agora que os preços sejam iguais, mas que os espaços nos assentos sejam diferentes, a escolha recairá sobre aquele que proporciona maior conforto. Podemos acrescentar ainda o número de conexões ou escalas, a Cia aérea desejada, aeroporto de origem e destino, e chegaremos à conclusão de que a decisão de compra não se faz apenas pelo preço.

Os consumidores examinam a escala de valores proporcionados e, com isso, fazem julgamentos ou escolhas a fim de determinar a combinação de fatores que mais os satisfazem, bem como os produtos e serviços são elaborados a partir dos atributos observados pelos consumidores, considerando preços de acordo com a percepção de valor, e os custos devem ser consequência dos preços estabelecidos.

Para dimensionar o valor percebido por um produto/serviço devemos partir do seu *valor econômico*, que é o preço pelo qual o consumidor estaria disposto a adquiri-lo, conjugando as melhores alternativas – ditas como *preço de referência*.

O valor econômico total – ou preço máximo a ser pago por um bem – agrega o valor de referência – já mentalizado pelo consumidor –, acrescido dos seus valores adicionais positivos ou negativos de diferenciação.

A mensuração do valor percebido é fundamental para a correta precificação. A técnica mais utilizada para identificar esse valor, quantificando os atributos percebidos nos bens a serem avaliados, é a análise conjunta – *conjoint analysis*. Por seu intermédio, reproduz-se um cenário – o mais realístico possível – de um consumidor frente a uma série de alternativas de produtos.

Utilizando um exemplo da aviação comercial, podemos imaginar a seguinte situação: temos uma viagem marcada para Londres, com a possibilidade de voarmos por três diferentes companhias. Entre as variáveis que as companhias entendem agregar valor à sua atividade – pesquisadas e confirmadas pelos consumidores anteriormente –, podemos citar: preços e prazos de pagamento do bilhete, número de escalas do voo, serviço de bordo, conforto das poltronas, horários de partida e chegada, prêmios de fidelidade e opções de lazer durante o percurso.

Uma análise matemática desses dados avalia o valor percebido por cada consumidor em relação aos atributos que cada companhia oferece, além das suas categorias e dos efeitos dos preços alternativos. Desse modo, a companhia pode estabelecer o número de passageiros que privilegiam a variável *conforto* em relação aos preços potenciais, bem como o perfil de demanda daqueles que têm no preço do bilhete o principal quesito decisório.

O número de assentos por nível de preços será definido de acordo com o perfil dos consumidores, buscando maximizar a lucratividade do serviço oferecido. Vários níveis de preços podem ser estabelecidos, obedecendo ao perfil de demanda avaliado.

Podemos avaliar o modelo da análise conjunta, por meio de um exemplo de aplicação na indústria automobilística, que elabora novos produtos e os precifica utilizando esse método.

Exemplificação da análise conjunta

Atributos como potência do motor, *design* e economicidade do modelo são confrontados aos potenciais preços de venda e pesquisados por meio de entrevistas diretas com os componentes do mercado-alvo. Desse modo, quando são lançados, atendem às expectativas já testadas e aprovadas pelo consumidor. Com essa fase preenchida, os preços são estabelecidos com uma base técnica muito maior em relação àqueles pautados, exclusivamente, nos fatores de custo e concorrência.

Certamente, os erros de lançamentos de produtos com atributos pouco valorizados e encarecedores, sem qualquer contribuição adicional de valor percebido, são bastante minimizados.

Etapas de implantação

As etapas necessárias para a implantação do método da análise conjunta consistem em:

- investigação dos principais atributos do produto;
- determinação das categorias ou dos diferentes fabricantes, cujo valor percebido será investigado;
- pré-seleção dos entrevistados a partir do interesse por um produto que esteja na faixa de preço determinado para o similar e
- apresentação das alternativas de produtos em computador, para definição da escolha do consumidor. A amostra é feita entre diferentes perfis, simultaneamente, e os níveis dos atributos são esclarecidos.

No exemplo da indústria automobilística, aplicando o método da análise conjunta, poderíamos ter:

atributo			
marca	A	B	C
potência	1600	1800	2000
consumo Km/litro	10	12	14
preço	50.000	55.000	60.000
cores	preto	cinza	branco

Com base nesses dados, o entrevistado compara os perfis e escolhe um deles. Um programa de computador apresenta novas comparações para novas escolhas do consumidor. Devem ser realizadas entre 10 e 20 comparações para calcular o valor de cada atributo para cada entrevistado.

Importância dos atributos

O programa matemático mostra a importância relativa dos 5 atributos para o consumidor, a partir dos dados apresentados. Por exemplo:

- marca – 30%;
- potência do motor – 28%;
- preço – 20%;
- consumo de combustível – 12% e
- cor – 10%.

Os pesos proporcionam excelente instrumento de segmentação de mercado e sinalizam as características básicas que o modelo a ser lançado ou aperfeiçoado deverá conter. Adicionalmente, obtemos o valor de cada nível de atributos, e a grande vantagem é que esses valores podem ser traduzidos em termos de preço.³

Preços dinâmicos

Em setores em que seja rápida a obsolescência do bem ofertado, é comum as empresas estabelecerem os preços de acordo com o nível de demanda. Esse conceito, oriundo do mercado de aviação comercial, recebeu originalmente a denominação de *revenue management* (RM), ou seja, gestão das receitas. Em termos bastante simples, o conceito busca assegurar que as empresas vendam o item certo, na hora certa, para o cliente certo, pelo preço certo. Evidentemente, em vez de analisar o mercado de modo mais amplo, é necessário avaliar cada micromercado e as suas características, adequando o preço de modo particular.

O RM surgiu em meados da década de 1970, no setor da aviação comercial, nos Estados Unidos, após um aumento muito grande na demanda por tarifas reduzidas, oferecidas por empresas com voos *charter*. Com isso, as grandes companhias, como a American Airlines, viram os seus resultados minguarem e os riscos aumentarem enormemente. Naquele momento, a direção da empresa percebeu que voava com meia ocupação, dessa forma, sem qualquer geração de receita nos assentos vazios, com chances de competir com as empresas *charter*. Resumidamente, a empresa identificou os percursos que tinham ocupação mais reduzida e passou a segmentar a aeronave, de acordo com a antecedência de reserva para a data do voo. Com isso, aproveitando uma das premissas para a implementação do RM, que é o custo variável incremental desprezível, a empresa desenvolveu, para cada novo passageiro, uma estratégia de preços focada nos micromercados, ou seja, uma tarifa para cada grupo potencial de clientes.

³ Na página www.lucre-consultoria.com.br, no menu *planilhas*, está disponibilizada a minha dissertação de mestrado, baseada na análise conjunta, com todos os conceitos necessários para a compreensão do método. Acesse o site www.sawtoothsoftware.com e obtenha diversas informações sobre os diferentes métodos de *conjoint analysis*.

Atualmente, o setor aéreo tem como princípio a adoção de diversos níveis de preços para a mesma rota e aeronave. Esses valores oscilam em função, por exemplo, da antecedência da reserva, do nível de ocupação dos assentos, do perfil do consumidor. O setor hoteleiro também pratica o RM, considerando sazonalidade, nível de ocupação dos quartos, eventos especiais no município, dias de permanência no hotel.

Qual o principal fator em comum entre essas duas atividades? Basicamente, não há como recuperar um assento aéreo não utilizado ou um quarto não ocupado, de modo que, em função das variáveis enumeradas, talvez seja necessário reduzir os preços a níveis bastante inferiores aos normais, de modo a preencher os espaços disponíveis, maximizando a utilização.

Outras atividades com fatores similares, como locação de veículos, restaurantes e casas de espetáculo, também utilizam o conceito. Muitas vezes, almoçamos no mesmo restaurante, em horários diferentes, pagando valores diferentes. Evidentemente, a partir de determinado horário, a demanda diminui consideravelmente, e a redução de preços passa a ser um atributo de diferenciação importante.

Outra característica comum, importante para a implementação do conceito, é a pequena participação dos custos variáveis na estrutura de custos do serviço ofertado. Como exemplo, considere um avião que deve decolar com 50 passageiros. Os seus custos e as suas despesas variáveis são, em princípio, o combustível, os impostos sobre o faturamento, o material de serviço de bordo e a comissão do agente que vendeu o bilhete, quando houver. Basta perguntar quais os acréscimos de custos originados por um passageiro adicional e veremos que são praticamente nulos, o que viabiliza a prática de preços mais baixos, caso o nível de ocupação seja baixo e o avião esteja prestes a decolar.

Com programas de gerenciamento de receita (do inglês *yield management*), elas monitoram diariamente os preços da concorrência e estabelecem o valor de um bilhete conforme essa análise.

No mesmo sentido, as grandes redes hoteleiras assumem que os preços podem variar, no mesmo local, para clientes diferentes, em quartos diferentes, em função de variáveis, tais como: taxa de ocupação, eventos especiais no município, sazonalidade, etc.

Existem vários pré-requisitos para a adoção do RM. Entre eles, a principal é a viabilidade de segmentação do mercado, que originará diferentes perfis de atuação e de preços. Utilizando um exemplo de Kleber Figueiredo, de “gestão da capacidade e da demanda em serviços logísticos” (segunda parte), a lógica financeira por trás da prática de diferentes preços pode ser explicada graficamente (gráficos 3 e 4).

No gráfico 3, temos apenas três níveis de preços praticados e os respectivos volumes de vendas de assentos. Evidentemente, a preços mais baixos, o nível de ocupação será maximizado sem acrescentar maiores resultados financeiros. Inversamente, mediante altos preços, o volume vendido será muito baixo, com resultado similar ao de preços baixos. A receita total é calculada pela área do retângulo, com vértice na origem e o vértice oposto sobre a reta da demanda. Como se vê, há uma grande área não explorada, o que será feito no gráfico 4.

Gráfico 3 – Assentos vendidos antes do *revenue management*

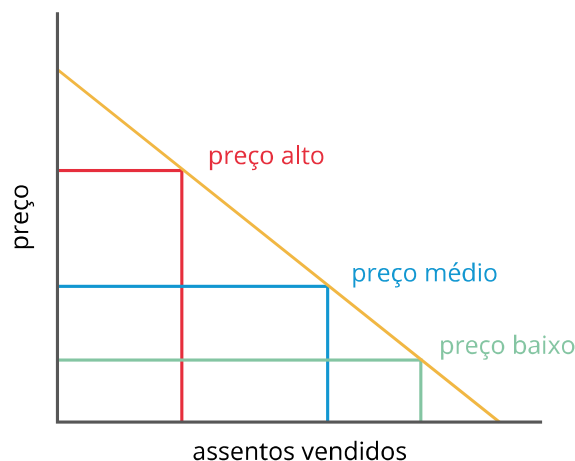
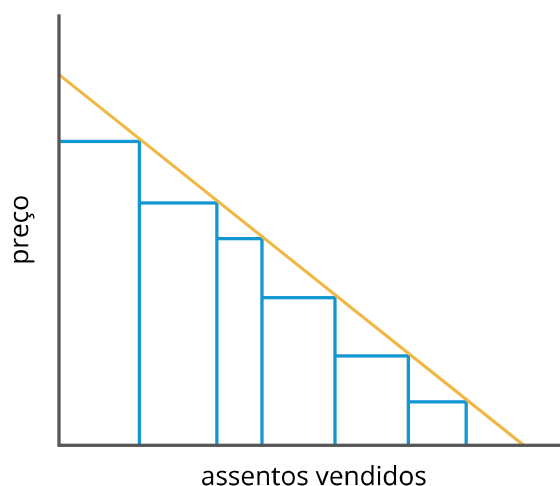


Gráfico 4 – Assentos vendidos após o *revenue management*



O acréscimo de novas classes de clientes e seus preços correspondentes preenche praticamente todos os espaços, de modo que a maioria dos clientes potenciais seja atendida e a receita seja fruto da soma das áreas dos pequenos retângulos formados a cada nível de preços.

Para exemplificar o modelo de RM no setor aéreo, temos uma planilha de hipotética precificação de um voo, baseada no livro *Pricing strategy*, de Tim Smith.

Tabela 5 – Planilha *revenue management*

	limite	limite	limite	nível de proteção	nível de proteção	nível de proteção	reserva tarifa	reserva tarifa	ação	assentos vendidos classe 1	assentos vendidos classe 2	assentos vendidos classe 3	assentos vendidos total	assentos vendidos acumulados
item	R\$ 550 classe 1	R\$ 300 classe 2	R\$ 200 classe 3	classe 1	classe 2	classe 3								
	b1	b2	b3	y1	y2	y3	assentos	classe						
0	24	60	36	24	84	120	0							
1	120	96	36	24	84	120	2	2	a	0	2	0	2	2
2	118	94	34	24	84	118	1	1	a	1	0	0	1	3
3	117	93	33	24	84	117	30	30	a	0	0	30	30	33
4	87	63	3	24	84	87	5	3	r	0	0	0	0	33
5	87	63	3	24	84	87	5	2	a	0	5	0	5	38
6	82	58	-2	24	82	82	1	3	r	0	0	0	0	38
7	82	58	-2	24	82	82	4	1	a	4	0	0	4	42
8	78	54	-6	24	78	78	54	2	a	0	54	0	54	96
9	24	0	-60	24	24	24	2	2	r	0	0	0	0	96
10	24	0	-60	24	24	24	2	1	a	2	0	0	2	98
11	22	-2	-62	22	22	22	1	3	r	0	0	0	0	98
										7	61	30	98	
							107							
receita total										3.850	18.300	6.000	28.150	

Considere uma aeronave com as seguintes características:

- disponibilidade de 120 assentos;
- três classes de tarifa e de proteção (1,2 e 3);
- 24 assentos reservados na classe de negócios b1 (R\$ 550);
- 60 assentos reservados na classe normal b2 (R\$ 300);
- 36 assentos reservados na classe econômica b3 (R\$ 200) e
- limite para maior tarifa é o número de assentos total

O princípio utilizado nesse exemplo é o de preenchimento máximo dos assentos de classe superior, seguindo até o limite da classe inferior. Pedidos que excedam o limite de reservas da classe inferior serão recusados. Apresentamos 11 movimentos de venda de passagens e ocupações. Inicialmente, dedicamos 24 assentos a tarifa 1, 60 para a tarifa 2 e os restantes 36 para a menor tarifa, completando os 120 assentos.

O movimento 1 (coluna A) mostra que, se houver demanda ao maior preço b1, todos os assentos poderiam ser comercializados, restando 96 para o preço b2 e apenas 36 para preço b3. Como foram feitas duas reservas para classe 2, a mesma é aceita (coluna J), restando 94 reservas à classe.

No movimento 2, reserva-se um assento a b1, que é aceita e restam 118. Já no movimento 3, temos 30 assentos a b3, que são aceitos, mas deixam um “estoque” de apenas 3 para novas reservas a este preço. No movimento 4, temos a recusa das 5 reservas, já que ultrapassariam o espaço dedicado a esta classe de tarifa. Seguindo todos os movimentos, verificamos que foram vendidos 98 assentos, sendo 7 na classe 1, 61 na classe 2 e 30 na classe 3.

Esse é apenas um modelo de RM, que não exclui, necessariamente, outras opções, tais como, percebendo-se um nível de demanda inferior ao estabelecido no momento inicial, a abertura de novos assentos a preços inferiores, de tal forma a maximizar a receita total. Percebe-se que, em vez de estabelecer um preço único para todos os assentos, foram criadas diferentes tarifas, atingindo diferentes perfis de consumidores, cada qual mais ou menos sensível a preço.

A utilização integral da metodologia RM, no segmento comercial ou industrial, é mais difícil de implementar, já que tratamos de produtos iguais, comercializados nos mesmo locais, nos mesmos horários, ou seja, a diferenciação inexistente, ou pode ser aplicada em casos extremos (de fidelidade, por exemplo). No entanto, o varejo eletrônico, que atua apoiado em *softwares* de acompanhamento de preços, também utiliza o modelo do RM, com as devidas adaptações. Os preços oscilam no mesmo dia, de acordo com os preços dos concorrentes, a disponibilidade de estoque do mercado, a demanda, etc.⁴

⁴ Trecho extraído e adaptado de ASSEF, Roberto. *Gerência de preços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BIBLIOGRAFIA

ASSEF, Roberto. *Gerência de preços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CARNEIRO, Jorge *et al.* *Formação e administração de preços*. 2. ed. Revista e atualizada. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, Kevin. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

NAGLE, Thomas; HOLDEN, Reed. *Estratégia e táticas de preços*. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

RAJU, Jagmohan; ZHANG, Z. John. *O preço inteligente*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PROFESSOR-AUTOR

Roberto Assef é mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal Fluminense (UFF), possui MBA executivo em Finanças pelo IBMEC-RJ e pós-graduação em Marketing pela PUC-RJ, além de ser formado em Administração Pública pela Fundação Getulio Vargas (SP).

É professor dos cursos de Pós-Graduação em Marketing, Gestão e Varejo, na Fundação Getulio Vargas, desde 1998 e IBMEC-RJ, durante 15 anos. Consultor há mais de 20 anos, atuou em dezenas de projetos, envolvendo precificação, custeamento e *valuation*, em empresas dos mais variados portes e segmentos de atividade.

É autor dos livros *Guia prático de formação de preços*, *Gerência de preços* e *Guia prático de administração financeira*, bem como do *software Preço certo*. Também é palestrante em entidades patronais e Universidades, e mentor nacional do Instituto Endeavor de Empreendedorismo, desde 2010, tendo orientado mais de 70 empresas dos mais diversos segmentos, em metodologias de custeamento e precificação.

