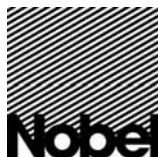


Acerte o preço  
E aumente seus lucros

Frederico Zornig



# Agradecimentos

*Para Pauline Anne.  
Amor, dedicação, e companheirismo não têm preço.*

Este livro não teria sido escrito se não fosse pelo incentivo e compreensão da minha esposa, Pauline Anne. Estou escrevendo estas palavras em pleno feriado de finados, tarefa, aliás, que estou fazendo, há dois dias, trancado no meu escritório, em casa, das oito da manhã até às dez da noite, tentando extrair algumas idéias para avançar com o livro. Mas, ela, sem reclamar, ficou cuidando da Martina e do Thomas (nossos filhos) para que eu pudesse me concentrar e me dedicar a este projeto. Isso tudo depois de me agüentar fora de casa nos dois últimos feriados, quando estive em um congresso durante o 7 de setembro e em uma reunião da empresa em Chicago, no 12 de outubro de 2006.

Além disso, foi revisora dos textos por pelo menos duas vezes, encontrando erros e sugerindo alterações nas frases para que fossem mais compreensíveis para os leitores. Obrigado por tudo, de coração.

Muitas outras pessoas foram fundamentais na realização deste sonho. Em especial, Kent Monroe, meu professor de *pricing* na University of Illinois durante meu MBA. Professor emérito da universidade e um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento da disciplina de formação de preços no mundo, foi quem me ensinou quase toda a teoria que sei. Além disso, revisou e orientou as correções de artigos meus. Agradeço também a Eric Mitchel, presidente da Professional

Pricing Society, que abriu as portas da elite mundial dos profissionais, professores e consultores de *pricing* para que eu pudesse apresentar minhas idéias e experiências com Seis Sigma aplicado em formação de preços e segmentação de clientes e produtos. Seus convites para que eu apresentasse nas conferências anuais da Professional Pricing Society e seu apoio à publicação dos meus trabalhos encorajaram minhas decisões de ampliar meus horizontes, escrever este livro e iniciar minha própria empresa de consultoria, a Quantiz.

Não posso deixar de mencionar Thomas Nagle, professor e fundador da SPG (hoje parte do Monitor Group). Ele foi o primeiro a sugerir que eu começasse a escrever artigos sobre minhas experiências com a aplicação de Seis Sigma. Conheceu meu trabalho durante um projeto de consultoria junto à Johnson & Johnson e mantivemos alguns contatos desde então. Ainda me lembro de suas palavras ao avaliar os resultados que estávamos colhendo com um dos meus projetos:

– Seu trabalho merece ser divulgado. Por que não escreve um artigo sobre o processo que utilizou?

Meu último agradecimento será a meus pais. Apesar de ainda não ter conseguido alcançar tudo que almejei na vida, o pouco que consegui devo bastante a eles. E, o mais importante, sempre me incentivaram a continuar lutando. Obrigado pela educação que me deram, amor e amizade. Sei que sempre posso contar com vocês.

## Prefácio

A história deste livro, embora escrito entre 2005 e 2007, se iniciou em 1998, quando assisti à primeira aula sobre formação de preços do professor Kent Monroe, durante o MBA que cursei na Universidade de Illinois, em Urbana-Champaign. Assim como quando conheci minha esposa e foi amor à primeira vista, já nesta primeira aula sobre o assunto me apaixonei pelas oportunidades que uma estratégica administração de preços pode trazer para a lucratividade de uma empresa.

Interessante lembrar como nossos caminhos surgem inesperadamente. Só me matriculei na matéria após bastante insistência do reitor da universidade, que recomendou muito o curso justamente em função do professor Monroe. Com pouca experiência naquela época, mas após ter trabalhado com inúmeras simulações e estratégias de preços como gerente de planejamento e análise de mercado da Souza Cruz S/A e em outras tantas decisões e definições sobre preços como gerente de vendas, acreditava que não haveria muito mais que eu pudesse aprender sobre como estabelecer preços. Porém, durante as primeiras aulas, alguns (ou quase todos) conceitos básicos meus sobre formação de preços foram por água abaixo.

Concluí o curso sendo convidado para fazer um Ph.D com o mesmo professor. O convite foi tentador e por várias noites fiquei pensando se este não seria o destino que deveria seguir, porém minhas necessidades financeiras, com uma filha recém-nascida e depois de dois

anos apenas estudando, falaram mais alto e decidi continuar minha carreira na iniciativa privada, como executivo.

Esta decisão não impediu que minha paixão por preços continuasse. Mesmo trabalhando como executivo na Johnson & Johnson por oito anos, consegui me envolver em várias iniciativas relacionadas ao tema e liderei vários projetos dentro da companhia na área de *pricing* para o Brasil e América Latina. Um dos projetos, todo fundamentado na metodologia Seis Sigma, obteve excelente retorno financeiro e muita visibilidade por toda organização.

Com o sucesso da aplicação de Seis Sigma em processos de apuração alcançado na prática, decidi explorar mais o assunto criando teorias para o uso da mesma em formação de preços e segmentação (de clientes e produtos), escrevendo artigos científicos nas mais importantes publicações mundiais sobre o assunto, como o *Professional Pricing Journal*. Com o interesse gerado pelo projeto/artigo sobre Seis Sigma Pricing, fui convidado pelo presidente da Professional Pricing Society, Eric Mitchell, a fazer apresentações internacionais. Entre as apresentações que fiz no país e no exterior, destaco a mais importante, que ocorreu durante a 17ª Conferência Mundial da Professional Pricing Society realizada em outubro de 2006, em Las Vegas, EUA, na qual foi um privilégio ter sido o primeiro latino-americano a apresentar um trabalho no principal evento da área no mundo. Em outra oportunidade que merece destaque, fiz a apresentação do mesmo projeto para uma reunião de “Worldwide Benchmark Practices”, realizada em Cingapura, em 2005, na qual idéias inovadoras sobre diversos temas implementadas com sucesso foram apresentadas para diversos executivos.

Além dessa experiência adquirida como executivo, palestrante e autor de artigos científicos na área, por algumas vezes fui convidado a opinar sobre estratégias de preços em pequenos negócios de amigos e colegas, o que sempre fiz mais por diversão e *hobby* do que como um trabalho a ser remunerado. Algumas destas “consultorias” são apresentadas neste livro. Evidentemente que através de muitas idéias grátis aprendi o que funciona e não funciona e pude ampliar minha rede de amigos – quem não gosta de receber alguma ajuda de graça? – Mas também sedimentou em mim o desejo de iniciar meu próprio negócio como consultor de *pricing*.

Muitas pessoas perguntam sobre este projeto, especialmente por que um livro sobre apreçamento. A resposta é simples. Como em todo projeto a ser realizado, é necessário existir um objetivo. E para este livro estabeleci quatro objetivos principais:

Primeiro, como as principais publicações a respeito existentes no Brasil são essencialmente traduções de livros dos EUA ou livros abordando o tema apenas com fundamentos básicos, acreditei que seria uma oportunidade para desenvolver o assunto, levando-se em conta a realidade nacional, mais as novas teorias e práticas. Combinei o que há de mais atual em teoria com exemplos práticos e reais (a maioria no mercado brasileiro em situações cotidianas para qualquer empresa).

Segundo, quando vivíamos, até 1994, com taxas de inflação batendo na casa de 1% ao dia (em alguns períodos até bem maiores que isso), preços eram impossíveis de serem comparados, memorizados, estimados. As decisões de aumentos de preços eram compulsórias ao índice inflacionário do período anterior, ou seja, se a inflação do mês era 30%, todos os preços eram majorados nos mesmos 30%, gerando um ciclo vicioso e pouco estratégico do ponto de vista de uma administração de preços eficaz. Com a chegada de uma certa estabilidade econômica, pretendo demonstrar as vantagens de se administrar preços de forma estratégica.

Terceiro, em função de ser percebida como uma tarefa cotidiana e burocrática pela maioria dos executivos com que tive contato e da conseqüente falta de atenção dada ao tema por boa parte das empresas no Brasil, o livro busca demonstrar a importância de uma melhor gestão de preços e defende a criação de uma maior visão estratégica por parte das organizações.

Finalmente, pela crença que possuo, por ter vivenciado na prática o impacto que uma administração de preços eficaz pode gerar nos lucros de uma empresa, espero poder ilustrar aos leitores os inúmeros benefícios que algumas práticas simples poderão trazer ao balanço de qualquer empresa.

Apesar de estar escrevendo meu segundo livro (o primeiro chama-se *Decidindo o caminho – liderança passo a passo*, publicado pela Editora Nobel, em 2006), ainda não me considero um escritor. Sou engenheiro químico de profissão, e a vida me levou por caminhos que não imagi-

nava, acabando por me transformar em um empresário que trabalha com consultoria em *pricing*. Exponho nas próximas páginas praticamente tudo o que aprendi sobre um dos dois temas que mais me encantam na administração de negócios: formação de preços (o outro, como podem imaginar, é liderança). São muitas histórias de sucessos e fracassos em estratégias e administração de preços que certamente poderão ajudar sua empresa a alcançar muito mais lucro. Espero, caro(a) leitor(a), que se apaixone por este assunto assim como eu.

Frederico Zornig  
[www.quantiz.com.br](http://www.quantiz.com.br)

São Paulo, janeiro de 2007

## Sumário

<b>Parte I</b>	<b>Definições</b>	<b>13</b>
Capítulo 1	Conceitos básicos sobre preços	15
<b>Parte II</b>	<b>Medir e analisar</b>	<b>25</b>
Capítulo 2	Administração de preços	27
Capítulo 3	Concorrentes e preços	45
<b>Parte III</b>	<b>Inovar (e solucionar)</b>	<b>63</b>
Capítulo 4	Desenvolvendo estratégias de preços	65
Capítulo 5	Preços para novos produtos e linhas de produto	80
Capítulo 6	Preços para serviços	95
Capítulo 7	Preços promocionais e para canais de distribuição	112
<b>Parte IV</b>	<b>Monitorar e controlar</b>	<b>125</b>
Capítulo 8	Tecnologia e preços	127
Capítulo 9	Negociando e comunicando preços	141
Capítulo 10	Ética e vantagem competitiva	164
Apêndice 1	Abordagem Seis Sigma para o processo de definição de preços e segmentação	173
	Referências	189

Enquanto o editor e o autor utilizaram os melhores esforços para preparar este livro, eles não oferecem garantia sobre a acurácia ou exaustão dos tópicos contidos neste livro. As sugestões, estratégias, táticas e regras apresentadas podem não ser aplicáveis a algum negócio específico ou situação de mercado. Uma empresa de consultoria deverá ser consultada para verificar as aplicações apropriadas para sua empresa. Nem o autor nem o editor poderão ser responsabilizados pelo prejuízo ou qualquer outro dano comercial pela utilização de sugestões contidas neste livro. Todo o material deste livro foi desenvolvido ou adaptado pelo autor, sendo que as fontes estão citadas no próprio livro em *Referências*. Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, copiada, ou transmitida por meios eletrônicos sem a prévia concessão do editor.

# Parte I

## Definições

# Capítulo 1

## Conceitos básicos sobre preços

### Introdução

Decisões sobre preços são tomadas diariamente em qualquer empresa. Desde o estabelecimento de uma estratégia de preços para um novo produto, até a negociação feita por um vendedor para fechar a venda com um cliente. Estabelecer preços para produtos e serviços é uma decisão responsável por muito mais do que a simples definição de um valor monetário a um produto ou serviço. São os preços que auxiliam a imagem de uma marca – seja ela de qualidade superior ou de um produto de valor por dinheiro (*value for money*)<sup>1</sup>. Também são os preços efetivamente praticados que determinam níveis de lucratividade em qualquer negócio. Porém, poucas empresas prestam a devida atenção à maneira como podem estabelecer vantagens competitivas através de estratégias de preços agressivas. Por outro lado, na visão do cliente ou consumidor, preços influenciam o que comprar e em que quantidade comprar. Portanto, alterações de preços também afetam o mercado. Por exemplo, quando a demanda por um certo produto ou serviço é maior que a oferta, normalmente os preços deveriam subir para refletir uma nova realidade na curva de oferta e demanda.

Vários autores já definiram o que é preço, mas gosto da idéia de que, em geral, preço é a razão entre o valor recebido em dinheiro pelo vendedor em troca de uma certa quantidade de produtos ou serviços

---

<sup>1</sup> Termo, em inglês, que significa que o principal benefício é o preço baixo.

entregue ao comprador. Por exemplo, quando uma caixa longa vida de 1L de suco de manga concentrado é vendida por R\$ 3,25, estamos entendendo que o vendedor está recebendo R\$ 3,25 do comprador, e este leva a caixa de suco para a casa. Portanto, a maneira de alterar os preços mais diretamente é aumentando a quantidade necessária de dinheiro pela mesma caixa de suco. Desta forma podemos, por exemplo, assumir que a partir de agora o preço a ser pago será de R\$ 3,45 pela mesma caixa de suco e o preço estará alterado.

Outra maneira que algumas empresas utilizam para alterar o preço é reduzindo a quantidade de suco na caixa ou embalagem. Ou seja, em um outro cenário podemos cobrar os mesmos R\$ 3,25 por uma caixa de suco, mas que em vez de 1L tenha apenas 900 mL. Ainda uma outra possibilidade para alterarmos os preços é mudando a qualidade do produto vendido. Vamos assumir que pelos mesmos R\$ 3,25 o vendedor passará a oferecer uma garantia da qualidade do suco de manga, por meio de uma embalagem longa vida de última geração. Por entregar ao comprador mais valor pelo mesmo preço de antes, o vendedor está de fato abaixando seu preço!

O mesmo vendedor também poderá reduzir seus preços oferecendo descontos por quantidade. Por outro lado, poderá conseguir um “aumento” de preços de seus produtos se, em vez de oferecer 30 dias para pagamento, só aceitar pagamentos à vista.

Finalmente, alterar os meios de recebimento do preço do suco também pode afetar seu preço final – ao cancelar a parceria com a empresa de cartão de crédito, o vendedor poderá evitar um desconto sobre o valor de sua venda pela operadora do cartão.

Notem, porém, que em qualquer decisão a ser tomada em relação aos preços praticados, as conseqüências têm de ser levadas em consideração. O objetivo final de uma ação estratégica de preços deverá sempre ter como objetivo a maximização do lucro da empresa no longo prazo.

Outros fatores que estão de certo modo fora do controle de apenas uma empresa e que afetam os preços de um produto ou serviço precisam também ser levados em conta. Podemos mencionar aspectos como desenvolvimento e avanço de novas tecnologias, o aumento da competição globalizada, regulamentação de preços de alguns setores da economia, variações cambiais significativas, taxas básicas de juros, entre outros.

## Preço é quase tudo

Com uma estratégia de preços correta, uma empresa seguramente estará ampliando seus lucros da maneira mais rápida e eficaz que existe entre os quatro “Ps” de marketing (preço, propaganda, produto e praça – distribuição). Um aumento de apenas 1% no preço poderá elevar o lucro de qualquer negócio em aproximadamente 10%. Em um estudo feito pela consultoria McKinsey, utilizando dados de balanço publicados na *Average Economics Global 1200* de 2002, que inclui empresas de capital aberto do mundo todo, foi demonstrado que 1% de aumento no preço líquido geraria um aumento nos lucros líquidos da ordem de 11%. Nesse mesmo estudo ficou demonstrado que 1% de redução em custos variáveis, para essas empresas, geraria uma melhora no lucro de 7%. Se os ganhos fossem em volume, ou seja, vendendo 1% a mais em volume, teriam um aumento de lucro de 3,7%, e se reduzissem custos fixos em 1% conseguiriam apenas uma melhora de 2,7% no lucro. Fica claro que um pequeno aumento em preço pode se transformar em grandes aumentos de lucratividade (veja tabela 1, abaixo).

Quando discutirmos aumentos de preços neste livro, temos de esquecer nossa cultura inflacionária, de que até 1994 era comum aumentos de preços de 1% ao dia, e começarmos a buscar oportunidades em pequenos aumentos reais (acima de índices inflacionários) ao longo do tempo. Em alguns casos de companhias de bens de consumo de massa, um aumento real (descontada inflação) de 0,5% pode representar toda a lucratividade de uma empresa em um ano.

Encontrar oportunidades para incrementar preços em 1% é factível em qualquer empresa e em qualquer tipo de mercado (inclusive aquelas que acreditam que só vendem *commodities*). Basta implementar alguns dos conceitos (estratégias ou táticas) que serão apresentados neste livro que o aumento no seu lucro aparecerá.

Tabela 1 – Impacto na lucratividade após melhoria de 1% nas variáveis

Variável	Percentual impacto no lucro
Custos fixos	2,7%
Volume (unidades)	3,7%
Custos variáveis	7,3%
Preços	11,0%

Fonte: Estudo McKinsey baseado na *Average Economics Global 1200*, edição 2002.

Claro que falar de aumentos de preços sempre nos traz a dúvida sobre a equação preço *versus* volume (ou curvas de oferta e demanda). Normalmente, os gerentes de vendas e de marketing pensam em abaixar os preços para aumentar a demanda e conseqüentemente o volume, e com isso, alcançar maiores lucros. Para argumentar minha crença de que esta geralmente não é a melhor estratégia, gostaria de voltar para os dados da *Average Economics* e o estudo da McKinsey citados acima. Utilizando os dados disponíveis, podemos observar que uma redução de 5% nos preços requer um aumento de volume da ordem de 18% apenas para alcançarmos o ponto de equilíbrio. Na maioria dos negócios, este aumento é bastante incomum, especialmente no longo prazo. Além disso, estamos mostrando que com dados de 1200 empresas globais temos uma elasticidade média de 3,5. Ou seja, para cada 1% de redução de preço temos de aumentar o volume em 3,5%. Mais uma vez utilizando dados da *Average Economics*, a elasticidade de preços alcança, no mínimo, 0,8. Ou seja, atingir os níveis exigidos para equilíbrio no lucro após uma redução de preços da ordem de 5% é bastante improvável.

Nunca me esqueço de que em quase todas as lojas de roupa que vou, ao final da compra, sempre peço mais 5% de desconto e, em 90% das vezes, sou atendido. Espero que já tenham avaliado a variação do volume necessária para justificar estes 5% de descontos adicionais. Sem falar em possíveis guerras de preços que reduções dessa natureza poderiam gerar em alguns mercados. Mas este será um tema de outro capítulo.

Como um bom exercício para entender esses conceitos e confirmar o poder de um aumento de preço, convido o leitor a fazer essas análises de elasticidade e aumentos de preços *versus* redução de custos ou aumento de volume com dados do seu próprio negócio. Empresas com um bom entendimento dos impactos dessas variações nos seus lucros com certeza estarão deixando menos dinheiro escapar por decisões equivocadas.

Outro fator importante é que, em geral, todos os negócios, sejam voltados para o consumidor ou *business-to-business*, estão sendo afetados por uma pressão para a redução dos preços. Se as empresas não tomarem alguma atitude, eventualmente estas forças conseguirão reduzir os

preços e afetar a lucratividade. Algumas dessas forças no mercado para o consumidor que podemos ilustrar incluem: a concentração do poder dos varejistas – vejam o exemplo de hipermercados, como Carrefour e WalMart, prometendo o menor preço todo dia; a venda de produtos pela internet, em que podemos consultar preços mais baixos ao clique de um mouse; o mercado de trabalho estagnado com nível de desemprego alto, obrigando os consumidores a procurar sempre a melhor oferta; o surgimento de marcas próprias em supermercados, diminuindo a diferença na qualidade para os produtos de marca *premium*. Já para as empresas que participam de negócios apenas com outras empresas (B2B), as forças predominantes incluem a profissionalização do mercado de *procurement*, isto é, cada vez mais empresas lidam com compradores treinados e preparados para extrair o máximo de seus fornecedores, programas de redução de custos e eficiência por parte das grandes empresas, obrigando os pequenos fornecedores a melhorar qualidade e reduzir custos ao mesmo tempo.

Em função do nosso custo tributário de faturamento, mais e mais empresas querem abrir mão do distribuidor, obrigando empresas a se reestruturar e assumir mais tarefas ou reduzir suas margens para manter a competitividade dos distribuidores, portais eletrônicos de compras, entre outros tantos.

Para finalizar, lembre-se daquela calça jeans de marca italiana que você comprou pagando pelo menos 10 vezes mais que uma calça jeans de qualidade similar, que você encontraria em uma loja de boa marca nacional. Este é um ótimo exemplo da importância de uma estratégia de preço sendo implementada. Se uma empresa consegue, por várias razões, estabelecer uma percepção de valor para o cliente de que sua marca, imagem e qualidade valem 10 vezes mais do que uma outra opção e consegue capturar este valor em forma do preço cobrado, podemos concluir que ela está tendo sua superioridade recompensada pelo cliente.

Se “apenas” 10 vezes mais é o ponto ideal já não posso afirmar, com o nível limitado de informações que tenho a respeito, mas a idéia aqui é que se todo o valor gerado para o cliente não estiver sendo capturado, eventualmente essa empresa poderá inclusive perder a possibilidade de manter-se em um patamar superior de preços e imagem de

marca. Pois posso assegurar que muitos concorrentes estão utilizando preços de maneira estratégica para conseguirem extrair o máximo de retorno de seus produtos ou serviços.

## Outros conceitos importantes

Apresento abaixo outros conceitos que são fundamentais para o bom entendimento dos próximos capítulos, quando apresentaremos estratégias e táticas assumindo que o leitor já domina alguns termos utilizados no gerenciamento e administração de preços.

## Preços absolutos e preços relativos

É importante entender as diferenças entre estes dois conceitos. Preço absoluto é o preço de um produto – um veículo VW Fox 1.6 Total Flex, por exemplo, custa, pela tabela da revista *Auto Esporte* de agosto de 2005, R\$ 34.911,00, e o VW Gol Power 1.6 Total Flex, pela mesma tabela, custa R\$ 32.478,00. Preço relativo é a diferença de preço percebida pelo cliente – ou seja, nessa data temos uma diferença entre os dois modelos de R\$ 2.433,00.

Para ilustrar esses conceitos, vamos imaginar que estamos no ano de 2010 e supor que a Volkswagen tenha agora seus preços para o mesmo Fox em R\$ 54.911,00 e que o mesmo modelo de Gol é vendido pelo preço de R\$ 52.478,00. Portanto, a diferença de preço entre os dois veículos foi mantida ao longo desses hipotéticos cinco anos. Qual seria, em sua opinião, a reação dos consumidores?

Em algumas situações similares podemos constatar que o produto com mais qualidade percebida, neste caso o Fox, ganharia participação de mercado. O erro hipotético da Volkswagen teria sido ignorar que clientes e consumidores percebem a diferença de R\$ 2.433,00 em 2005 como sendo muito mais significativa do que a diferença de R\$ 2.433,00 se comparada aos preços de 2010. Portanto, notem que os preços absolutos de ambos os carros aumentaram. Porém o preço relativo entre ambos foi bastante reduzido em cinco anos.

## Valor percebido e preço

Uma loja de chocolates caseiros no interior de São Paulo mantinha uma política de preços similar à de uma rede de lojas de chocolate de abrangência nacional (ou pelo menos nas grandes cidades do país). Por ser uma loja local, detinha uma certa preferência por parte dos consumidores e, em função disso, mantinha uma vantagem competitiva em relação ao competidor nacional em sua cidade. Porém, a rede de lojas nacional iniciou um processo de modernização de seus pontos de vendas, lançou novos produtos e campanhas agressivas de marketing em *outdoors* e revistas. Além disso, foi notado também um aumento de preços generalizado na rede. Já a loja de chocolate local, em vez de também melhorar seu ponto de venda e investir em novos produtos para poder manter a relação preço *versus* qualidade similar ao concorrente nacional, optou pelo caminho mais fácil de abaixar os preços. Em questão de meses, os clientes começaram a perceber que a loja tinha produtos e qualidade inferior ao da marca nacional e a vantagem competitiva que a loja local detinha por ser mais próxima aos clientes de sua cidade foi sendo perdida. A proprietária da loja não percebeu os limites entre preços e valor percebido pelos clientes. Neste caso, como na grande maioria das vezes, um produto de menor preço foi considerado de qualidade inferior pelo seu próprio público consumidor.

## Preços de referência e limites de preços

De acordo com Kent Monroe<sup>2</sup>, preços são sempre avaliados comparativamente. Ou seja, para um comprador decidir se um preço é justo, muito alto ou muito baixo é necessário comparar o preço com um produto ou serviço similar. Consumidores e empresas, pela experiência, iniciam um processo de arquivo de preços de referência para produtos ou serviços adquiridos.

Ao criar esses preços de referência para um determinado produto, os preços oferecidos para aquele produto serão sempre julgados em relação à referência existente. Se a diferença for muito grande em relação a essa

---

2 Kent Monroe, *Pricing making profitable decisions*.

referência, o preço ofertado poderá sair dos limites máximos e mínimos para aquele cliente. Os limites de preços máximos são ultrapassados quando um cliente decide não optar pela compra, por acreditar que o preço pedido está fora do que seria razoável por aquele produto.

Durante minha vida profissional sempre trabalhei com empresas de qualidade e com produtos com excelente imagem de marca e relativo domínio de mercado e por isso algumas vezes ouvi que vendia produtos como se vendesse Coca-Cola gelada na praia. Imagine, porém, se eu fosse vender essa Coca-Cola e decidisse pedir por uma latinha gelada R\$ 30,00. Provavelmente, não venderia muitas unidades, uma vez que a grande maioria dos clientes acharia este preço acima do limite aceitável de preço para uma lata de Coca-Cola (mesmo que gelada na praia). Este é um exemplo de um limite máximo de preço baseado no preço de referência que temos para uma lata de refrigerante. Notem que preços até podem ser superiores ao preço de referência para algumas situações (tais como conveniência de se comprar uma Coca-Cola gelada deitado na areia da praia, mas sempre dentro de uma faixa “aceitável” de valor – falaremos mais sobre isso no decorrer do livro).

Na outra extremidade, temos situações em que o preço pode ficar abaixo de uma referência que temos para um valor mínimo aceitável e questões sobre a qualidade do produto podem influenciar a decisão de não consumirmos.

Vamos também imaginar uma visita a uma loja de roupas para comprarmos um terno. Apesar de ser um produto em que, dependendo da marca, podemos encontrar variações bastante significativas, vamos supor que nos deparamos com uma promoção na qual um terno de marca estabelecida estava sendo oferecido por R\$ 50,00. No mínimo, o cliente que já tem uma idéia do valor de um terno daquela marca acharia estranho tamanho desconto. Também poderia acreditar que não se tratava de mercadoria original ou, ainda, que tivesse algum defeito e por alguma dessas razões decidiria não levar o produto.

## A importância (ou não importância) dos custos

Existe quase uma regra enraizada na mente de muitos executivos e empresários de que preços devem ser formados a partir de um custo.

Seja este custo de produção ou aquisição de uma mercadoria, além de muitas vezes ainda acrescentarem alocações de custos administrativos, vendas e marketing.

Infelizmente, este é um dos erros mais comuns que encontro na maioria das empresas. Custos não são relevantes para a definição de uma estratégia de preços. Ainda mais se forem os custos com alocações baseadas em regras criadas pelo departamento de contabilidade. No máximo, o custo direto de um produto poderá servir para sabermos qual o valor que abaixo dele estaremos perdendo dinheiro em cada venda daquele produto ou item. Além disso, de nada mais serve.

Indignado com tamanho descaso sobre tão importante variável na equação? Ótimo. Por isso que este livro vai mudar sua maneira de definir e administrar preços na sua empresa. Boa leitura nos próximos capítulos.