

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

**GABRIELA ESCOBAR BELO**

**PRECIFICAÇÃO PERSONALIZADA: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA  
COM MODELO DE ASSINATURAS**

**Porto Alegre**

**2018**

**GABRIELA ESCOBAR BELO**

**PRECIFICAÇÃO PERSONALIZADA: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA  
COM MODELO DE ASSINATURAS**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Curso de Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título Bacharel em Economia.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Marcilene Aparecida Martins

**Porto Alegre  
2018**

### CIP - Catalogação na Publicação

Belo, Gabriela Escobar

Precificação Personalizada: estudo de caso de uma empresa com modelo de assinaturas / Gabriela Escobar Belo. -- 2018.

55 f.

Orientadora: Marcilene Aparecida Martins.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Curso de Ciências Econômicas, Porto Alegre, BR-RS, 2018.

1. Teoria do Consumidor. 2. Sistema de Preços. 3. Precificação Personalizada. 4. Modelo de Assinaturas.  
I. Martins, Marcilene Aparecida, orient. II. Título.

**GABRIELA ESCOBAR BELO**

**PRECIFICAÇÃO PERSONALIZADA: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA  
COM MODELO DE ASSINATURAS**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Curso de Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título Bacharel em Economia.

Aprovado em: Porto Alegre, 26 de junho de 2018.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marcilene Aparecida Martins – Orientadora  
UFRGS

---

Prof. Dr. Stefano Florissi  
UFRGS

---

Prof. Dr. Glaison Augusto Guerrero  
UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente gostaria de agradecer à professora Marcilene Aparecida Martins por ter me auxiliado durante a construção do tema e a elaboração deste trabalho de conclusão, bem como aos professores Stefano Florissi e Glaison Augusto Guerrero por aceitarem fazer parte da banca examinadora do mesmo.

Aproveito para agradecer também aos amigos especiais que fiz e que me acompanharam ao longo da minha formação no curso de Ciências Econômicas, com quem partilhei os momentos difíceis e alegrias do dia a dia.

A todos os meus amigos e familiares, que foram essenciais ao longo da minha vida, me apoiando e me ensinando que nada se conquista sozinho.

E, por fim, gostaria de fazer um agradecimento especial aos meus pais, Rosa, Enildo, André e Susana, e ao meu irmão, Marcos por estarem ao meu lado em todos os momentos da minha vida e sempre acreditaram que sou capaz de realizar todos os meus sonhos.

Sem vocês este momento se tornaria infinitamente mais difícil.

## RESUMO

Este trabalho revisita o mecanismo de tomada de decisões por parte dos consumidores, dando enfoque à Teoria do Consumidor e ao funcionamento do sistema de preços do mercado. O objetivo é apresentar quais foram as consequências da implementação da estratégia de precificação personalizada para uma empresa cujo modelo de negócios é baseado em assinaturas. Para isso, é avaliada a forma como o processo ocorreu e seus efeitos nas principais métricas de controle. É revisada a literatura a respeito dos fundamentos microeconômicos e artigos atuais que abordam a política de preços personalizados. Por meio da fundamentação teórica e da contextualização do cenário da empresa, analisa-se os dados qualitativos e estatísticos fornecidos pela empresa em questão.

**Palavras-chave:** Teoria do Consumidor. Sistema de Preços. Precificação Personalizada. Modelo de Assinaturas.

## **ABSTRACT**

This work revisits the mechanism of decision making by consumers focusing on Consumer Theory and the operation of the market price system. The aim is to present the consequences of the personalized pricing strategy implementation for a company whose business model is based on signatures. Therefore, it was evaluated how the process occur and its effects on the main control metrics. The literature review was based on the microeconomic fundamentals and current articles that address the custom pricing policy. Through the theoretical basis and the contextualisation of the company scenario, it was analyzed the qualitative and statistical data provided by the present company.

**Keywords:** Consumer Theory. Price System. Custom Pricing. Signature Model.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ganhos com preço alto, baixo e diferencial .....	23
Figura 2 - Fluxo de atendimento ao assinante .....	31
Figura 3 - Tabela base para ofertas .....	37
Figura 4 - Ticket médio mensal por célula de atendimento .....	42
Figura 5 - Ticket médio anual por célula de atendimento .....	43
Figura 6 - Preços por modalidade de assinatura.....	45

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA O ESTUDO DA PRECIFICAÇÃO PERSONALIZADA</b> .....	<b>11</b>
2.1	TEORIA DO CONSUMIDOR .....	11
2.2	SISTEMA DE PREÇOS .....	14
2.3	PRECIFICAÇÃO PERSONALIZADA.....	19
<b>3</b>	<b>EMPRESAS COM MODELO DE NEGÓCIOS DE ASSINATURAS</b> .....	<b>26</b>
3.1	MODELO DE NEGÓCIOS DE ASSINATURAS.....	26
3.2	ESTUDO DE CASO DA EMPRESA X.....	27
<b>4</b>	<b>A PRECIFICAÇÃO PERSONALIZADA NA EMPRESA X</b> .....	<b>35</b>
4.1	METODOLOGIA .....	35
4.2	PROCEDIMENTOS INICIAIS PARA A PRECIFICAÇÃO PERSONALIZADA ..	36
4.3	ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA .....	39
4.4	RESULTADOS EMPÍRICOS.....	41
4.5	BALANÇO DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO: LIMITAÇÕES E POSSIBILIDADES .....	44
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>48</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>51</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho analisa as razões e os resultados pelos quais uma determinada empresa X cujo modelo de negócio é baseado em assinaturas optou por implementar, em 2017, o sistema de precificação personalizada nos planos de assinatura ofertados para a manutenção e captação de clientes.

Tomando por base uma revisão crítica da abordagem neoclássica das teorias do consumidor e dos preços, busca-se traçar uma relação com a atualidade e explicar a razão e quais são as consequências de se aplicar a política de personalização da precificação por perfil de consumidor.

A política de precificação personalizada apresenta como base a ideia de estabelecer, para um mesmo produto, diferentes preços por perfil de público. O preço do bem deixa de ser estabelecido de forma engessada e única, vinculada principalmente aos custos, e passa a se adaptar à percepção de valor, utilidade e comportamento de cada consumidor. É possível, portanto, que um mesmo produto seja vendido por dois, três ou infinitos valores diferentes no mercado.

A necessidade e importância de se estudar esse tema decorre da seguinte problemática atual: a redução da assimetria de informação por parte dos consumidores e o aumento da concorrência direta na maior parte dos ramos, faz com que as empresas necessitem cada vez mais se adaptar às vontades dos consumidores. Por essa razão, muitas empresas têm iniciado movimentações direcionadas a esse sentido, personalizando atendimento, criando diferenciais em seus produtos ou em seus preços a fim de fidelizar compradores e maximizar seus lucros no longo prazo.

Segundo as documentações já existentes com relação a este assunto, a implementação da política de precificação personalizada acarreta, principalmente, uma maximização dos lucros no médio e longo prazo (Endeavor, 2015). Isso acontece em razão do aumento da taxa de retenção de clientes com intenção de encerrar seu vínculo com a marca. Ao flexibilizar o seu valor, a firma consegue impactar uma parcela maior da população e garantir uma maior fidelização e satisfação por parte de seus consumidores (Sales Doc, 2018).

Será realizado um estudo de caso com relação a uma empresa X, que atua principalmente no mercado do Rio Grande do Sul há mais de 50 anos na área da comunicação. Essa empresa opera em um modelo de assinaturas, que atualmente é utilizado de forma ampla no mercado mundial e apresenta a vantagem de garantir um fluxo de caixa estável para a manutenção do negócio. Com sua sede na cidade de Porto Alegre, esta empresa é, atualmente, a maior do Estado no ramo em que atua e apresenta mais de 160 mil assinantes.

O objetivo deste trabalho é, portanto, analisar as motivações que levaram a empresa X a optar pela política de precificação personalizada, bem como identificar se esta estratégia de preços acarreta em consequências positivas no que se refere à fidelização de clientes no longo prazo e a maximização de lucros, conforme indicam as teorias sobre o assunto.

Para isto, o trabalho está organizado em uma estrutura de três capítulos, além deste capítulo introdutório. O segundo capítulo desta monografia aborda as teorias econômicas que embasam este estudo de caso: teorias do consumidor e dos preços no mercado capitalista, apresentando suas evoluções no decorrer do tempo até chegarmos aos princípios que guiam a política de precificação personalizada. Em um terceiro momento, é apresentado como funcionam as empresas baseadas em um modelo de assinaturas, bem como a evolução histórica da empresa de comunicação X e as adaptações que sofreu ao longo de sua existência para que se mantivesse no mercado de forma influente, contextualizando o seu cenário atual. Por fim, no quarto capítulo, são apresentadas as razões pelas quais se decidiu implementar a estratégia de precificação personalizada na empresa, como foi realizado e quais foram os resultados obtidos em fidelização de assinantes por meio da exposição do desempenho das variáveis de controle estabelecidas pela empresa: o percentual de assinantes com intenção de cancelamento, o preço médio de retenção frente ao preço médio total e o percentual de assinantes com desconto frente ao total. É avaliado, então, o comportamento histórico de cada uma delas, a fim de comprovar, ou não, a aplicabilidade e efetividade da teoria em questão. Expondo, neste momento, se as teorias e os fundamentos que guiaram a empresa nesta tomada de decisão se comprovaram ou não quantitativamente com o decorrer do tempo. Por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as conclusões geradas com relação a este estudo de caso.

A hipótese trabalhada é a de que a utilização desta política de preços fará com que sejam observados resultados positivos no que se refere à fidelização de assinantes e aumentos nos rendimentos. Acredita-se que o cenário no qual a empresa em questão se encontra é favorável para que os pressupostos das teorias que abordam o assunto se concretizem devido às suas semelhanças. Com isto, a estratégia poderia ser replicada em outros cenários para firmas que apresentem comportamento e problemática semelhante à discutida neste trabalho.

A metodologia utilizada na elaboração do trabalho consistirá na seleção e análise de material bibliográfico, bem como na utilização de uma base dados estatísticos e informações qualitativas fornecidas diretamente pela empresa estudada. No que se refere ao material bibliográfico, se fará utilização apenas de documentos produzidos por órgãos oficiais especializados no assunto, além de estudos teóricos e acadêmicos renomados e com credibilidade. A análise das variáveis, que será apresentada como fechamento do trabalho, será realizada com a utilização do método estatístico-descritivo. O trabalho contará com uma entrevista fornecida pelo coordenador da área de *pricing* da empresa X, responsável pela implementação deste método, bem como pelo acompanhamento dos resultados obtidos no decorrer dos meses. O objetivo é buscar identificar quais razões conduziram a empresa para este formato de precificação bem como quais foram as suas implicações e dificuldades ao longo deste processo.

## **2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA O ESTUDO DA PRECIFICAÇÃO PERSONALIZADA**

A procura por bens e serviços por parte dos indivíduos pode ser considerada infinita, dado que suas necessidades e desejos são insaciáveis. Na atualidade, principalmente, esse comportamento se intensifica, visto que 53% da população mundial tem acesso à internet, segundo os serviços online We Are Social e Hootsuite (TecMundo, 2018), e, conseqüentemente, a mais informações.

O aumento da velocidade de difusão de tecnologias de informação e comunicação de base microeletrônica, como a Internet, geraram uma redução na assimetria de informação por parte dos consumidores trouxe, pouco a pouco, uma nova dinâmica para a economia. O anseio por diferentes bens e serviços, assim como a oferta dos mesmos, cresceu com o passar do tempo, porém poder aquisitivo dos consumidores continua sendo um fator limitador para a efetivação da demanda. Compete cada vez mais ao consumidor e às empresas, então, utilizarem as informações obtidas diariamente de forma a maximizar o bem-estar da sociedade como um todo.

Serão avaliadas neste capítulo as teorias que embasam a política de precificação personalizada, que já ocorre de forma consolidada em algumas das grandes empresas da atualidade, principalmente em canais de comércio virtual, também conhecido como e-commerce. Para isso, será apresentada a seguir uma revisão sobre os fatores que interferem na decisão de compra por parte dos consumidores e sobre os mecanismos de definição de preços por parte das empresas.

### **2.1 TEORIA DO CONSUMIDOR**

A Teoria do Consumidor foi desenvolvida visando à compreensão do processo de tomada de decisões por parte dos consumidores. Pelo enfoque neoclássico, ela se baseia em duas principais premissas: o consumidor como soberano em suas decisões e o mercado atuando em competição, ou concorrência, perfeita.

Dizemos que um mercado é perfeitamente competitivo se todas as empresas partirem do pressuposto de que o preço de mercado independe de seu nível de produção. Assim, num mercado competitivo, cada empresa só tem de se preocupar com a quantidade de bens que deseja produzir. Seja qual for a quantidade produzida, ela só poderá vendê-la a um preço: o preço vigente no mercado. (VARIAN, 2005, p. 412).

O conceito da teoria é o de que o consumidor racional busca a maximização de sua utilidade, levando em consideração o fato de que o seu nível de renda é limitado, o que significa dizer que o consumidor apresenta uma restrição orçamentária. Neste caso, a utilidade de um bem é considerada como a capacidade que o mesmo tem de satisfazer as necessidades de consumo do indivíduo (Albuquerque, 1987).

Tomando como moldados dos interesses dos indivíduos na esfera do consumo, supõe-se que estes buscam, em um mercado perfeitamente competitivo, formar uma cesta de bens que atinja os maiores níveis de satisfação e utilidade possíveis na sua própria percepção. Esses fatores, que definem as preferências individuais, são considerados exógenos às Ciências Econômicas, e estão mais fortemente atrelados, portanto, a outras áreas de estudo, como a Psicologia, Sociologia e Antropologia. Não fazem parte, portanto, do escopo do presente estudo.

Pode-se resumir, então, o problema proposto pela Teoria do Consumidor como a necessidade do consumidor de maximizar sua função utilidade em relação aos bens que deseja adquirir sujeito à restrição orçamentária enfrentada por cada indivíduo.

Conforme Albuquerque (1987), o problema descrito pode ser matematicamente representado da seguinte forma:

Busca-se maximizar

$$U = U (X_1, X_2, \dots, X_n) \quad (1)$$

Dada a condição de restrição

$$\sum_{i=1}^n X_i \bar{P}_i = \bar{R} \quad (2)$$

Em que  $U$  representa a utilidade a ser calculada;  $X_i$  é a quantidade de cada produto  $i$ ;  $P_i$ , o preço de cada produto  $i$ ; e  $R$ , a representação da renda do consumidor em questão (determinada de forma exógena).

Segundo Varian (2005), considera-se que os consumidores são capazes de ordenar as inúmeras possibilidades de consumo que lhe são apresentadas considerando seu orçamento. Ao realizar isso, ele acaba por apresentar as suas preferências (dados os diferentes níveis de utilidade que observa em cada cesta). A utilidade de um bem pode ser vista como uma forma de descrever as preferências de cada indivíduo.

As preferências do consumidor são a descrição fundamental para analisar a escolha, enquanto a utilidade constitui apenas uma forma de descrever as preferências. [...] A única propriedade de uma atribuição de utilidade que interessa é o modo como ela ordena as cestas de bens. A grandeza da função de utilidade só tem importância na medida em que ela hierarquiza as diferentes cestas de consumo. (VARIAN, 2005, p. 56-57).

O objetivo da quantificação destes conceitos é, principalmente, facilitar a avaliação de qual seria a escolha ótima por parte do consumidor que é definida como a cesta preferida, ou a cesta que apresenta a maior utilidade para aquele indivíduo dada sua restrição orçamentária.

Trata-se, portanto, da união da limitação de renda com a avaliação utilitária de cada uma das possibilidades de conjuntos de bens ofertados pelo mercado, formando a cesta demandada pelo consumidor.

Trazendo estes conceitos da teoria para a atualidade, porém, é possível que se conteste a premissa de que o mercado precise atuar em concorrência perfeita para que seja possível a aplicabilidade desta teoria padrão do consumidor, o que leva que a mesma se mostre amplamente desconectada da dinâmica econômica na realidade atual.

Cada vez mais o comportamento do consumidor está atrelado às influências causadas pelas ações de marketing das empresas (Solomon, 2016), o que permite dizer que, além das preferências oriundas da subjetividade e escala de valoração intrínseca a cada consumidor, os interesses dos produtores, no sentido de que as influências que estes optam por realizar sob a população, também apresentam influência significativa na definição do perfil de consumo de cada indivíduo.

Ainda se faz relevante nos dias atuais, contudo, a máxima de que cada consumidor leva em conta a sua percepção com relação ao preço a ser pago pelos heterogêneos bens ou serviços ofertado frente a sua renda. Isso significa que cada consumidor, devido a fatores culturais, psicológicos, sociais e ainda comportamentais, apresenta um pensamento diferente com relação ao bem ou serviço ofertado e o seu valor.

## 2.2 SISTEMA DE PREÇOS

Em economias mercantis capitalistas, a propriedade privada e o direito à liberdade de escolha baseiam as decisões individuais dos agentes econômicos e o sistema de preços, apresenta como objetivo a maximização das funções utilidade daqueles agentes (Varian, 2005). Esse sistema funciona de forma automática, sendo influenciado principalmente pelos interesses dos agentes, que podem ser resumidos aqui pela concorrência, tanto por parte das empresas quanto por parte dos consumidores, por maiores níveis de bem-estar. As variações da oferta e da demanda por bens e serviços ocorrem por conta dos agentes, e, posteriormente, geram novas modificações a fim de se reencontrar o equilíbrio do mercado (Albuquerque, 1987).

O sistema de preços atua no mercado de forma a mediar a relação entre compradores e vendedores, bem como a escassez de determinado bem em relação à sua demanda na economia. Trata-se de um sistema cíclico envolvendo estas três variáveis que se auto-ajustam de forma constante buscando o equilíbrio. Por exemplo, se houver o aumento da demanda de um bem, desencadeado por qualquer que seja a razão, isso poderá gerar uma escassez da sua oferta no mercado, forçando a elevação do preço, que causará uma redução ou normalização da sua demanda, ocasionando um aumento na oferta e assim por diante (Albuquerque, 1987).

No que se refere à demanda, quando se analisa as razões pelas quais uma sociedade apresenta maior ou menor interesse em determinado bem ou serviço ofertado, deve-se levar em consideração os fatores que influenciam na procura do mesmo. As empresas precisam se moldar a determinados fatores, visando despertar o interesse pelo produto na maior quantidade de pessoas possível. Alguns destes

fatores são: o gosto e preferências dos indivíduos que compõem a comunidade, o tamanho da população bem como sua distribuição por faixas etárias, o nível de renda, os índices de distribuição de renda e o preço dos concorrentes dentre outros fatores (Albuquerque, 1987). Desta forma, levando em consideração os pontos mencionados, a empresa conseguirá atender de maneira mais assertiva o seu público-alvo e, possivelmente, também expandi-lo.

Segundo Albuquerque (1987), ao olhar pela outra perspectiva da interação econômica, ou seja, a da oferta, podemos, igualmente, elencar os principais fatores que influenciam na quantidade de bens que as empresas desejam produzir e oferecer no mercado. A oferta, portanto, leva em consideração os objetivos da empresa de forma geral (maximização de lucros, bem-estar coletivo dos consumidores...), o nível de avanço tecnológico das empresas do ramo (que afeta diretamente a velocidade da produção e o aproveitamento dos recursos produtivos), o nível de preços dos outros bens e de seus concorrentes e o preço do bem final no mercado, ou margem de lucro.

Como fator comum entre os pontos mencionados a cima, podemos observar que o preço das empresas concorrentes assim como o preço final do bem ou serviço é altamente determinante tanto para a demanda quanto para a oferta. Porém, as perspectivas quanto a este ponto são divergentes: é do interesse das empresas que o valor do bem ou serviço seja o mais elevado possível (via maximização do lucro e minimização dos custos) ao mesmo tempo em que é do interesse do consumidor que este seja o menor possível.

Em um mercado dos dias atuais que é fortemente marcado por concorrência, entretanto, existe mais de uma empresa ofertando o mesmo bem ou serviço, havendo, também uma maior concentração e diversidade de produtos. Esta sobreposição de ofertas faz com que a demanda por parte da população local se divida entre os ofertantes, levando em conta no momento de sua decisão pessoal fatores como preço e qualidade dos bens. Variações no preço do bem de uma dessas empresas, por qualquer razão que seja (avanço tecnológico, nova fonte de matéria-prima...), acaba causando consequências nas outras empresas devido a um aumento de demanda pelo bem com o preço mais barato em detrimento dos outros.

Não tratando apenas de preço, pode-se também observar que existe uma oferta competitiva no sentido de que, se alguma empresa de determinado ramo elevar a sua produção, conseqüentemente isso irá gerar um impacto expressivo nas demais empresas do ramo e possivelmente na redução da produção destes (Albuquerque, 1987). Isto acontece uma vez que ocorra escassez de matérias-primas existentes para serem utilizadas na produção de tal produto. Portanto, o aumento da produção de uma empresa implica, talvez, na impossibilidade das outras manterem sua capacidade produtiva pelo mesmo preço.

Com isto, pode-se perceber que a oferta e demanda dos produtos finais estão interligados, visto que pertencem a um mesmo mercado que compete pelos mesmos recursos e público-alvo limitados, o que gera uma interdependência natural entre as firmas da região. A estrutura do sistema de mercado pode ser considerada fortemente orgânica, respondendo a qualquer variação, mesmo que mínima, no comportamento produtivo e de consumo.

Deve-se levar em consideração também na definição do preço do produto e do comportamento deste no mercado a sua elasticidade-preço da demanda ( $\varepsilon_P^D$ ), ou seja, a sensibilidade que a procura apresenta frente a variações no preço de determinado bem ou serviço. Esta sensibilidade pode ser causada por inúmeros fatores, como, por exemplo, o grau de substituição do produto, o nível de essencialidade para a sobrevivência, a expressividade do valor do bem frente à renda total do consumidor e outros fatores (Albuquerque, 1987). De forma geral, ela apresenta como os consumidores se comportam frente a alterações no preço de um produto, para mais ou para menos (Varian, 2005):

$$\varepsilon_P^D = \frac{\text{variação percentual na quantidade demandada}}{\text{variação percentual no preço}} \quad (3)$$

A elasticidade da oferta ( $\varepsilon_P^O$ ), por outro lado, apresenta comportamentos bem divergentes para cada tipo de produto. Em alguns mercados, ela dificilmente responde a variações no preço dos produtos, então, é dita como insensível com relação a este fator, não reagindo aos estímulos do mercado no curto-prazo. Já em outros, apresenta elevada elasticidade (Varian, 2005).

$$\varepsilon_P^O = \frac{\text{variação percentual na quantidade ofertada}}{\text{variação percentual no preço}} \quad (4)$$

Em um mercado perfeitamente competitivo, os preços dos bens e serviços ofertados por determinada empresa estão fora do seu controle. Isso acontece devido ao fato de que cada empresa representa apenas uma parcela desprezível do total do mercado, sendo insuficientes suas ações de forma isolada para alterar os preços estabelecidos. Essa é uma premissa essencial da teoria do consumidor neoclássica, pois garante que as empresas não exercem poder de mercado, (Varian, 2005). Os preços são, portanto, determinados pela soma das ações conjuntas de todos os agentes.

Considerando a receita total de uma empresa e subtraindo os seus custos de produção e manutenção, obtemos o montante de lucros da mesma. Para que a maximização deste indicador aconteça, é necessário encontrar a quantidade a se produzir do bem que acarrete paralelamente em uma minimização dos custos de produção. O que significa encontrar uma combinação específica no que se refere à quantidade de mão-de-obra, maquinário e nível de produção para que se atinja o objetivo de maximizar lucros.

Pode-se considerar que, inexistindo restrições do ambiente de mercado, a maior parte das empresas optaria, visando maximizar os lucros, produzir em grande escala (supondo que não houvesse limitações tecnológicas) com elevados preços (Albuquerque, 1987). Porém, a realidade competitiva impede esta prática, forçando a empresa a se adaptar aos moldes de seus concorrentes já estabelecidos.

Para solucionar esta questão, é necessário que seja encontrado um preço de equilíbrio. O preço de equilíbrio é o único preço capaz de igualar a quantidade ofertada por parte das empresas com a procurada por parte dos consumidores, ou seja, ele atende às expectativas de ambas as partes (Albuquerque, 1987). Isso significa que as empresas e os consumidores serão capazes de realizar seus planejamentos de venda e de compra do bem ou serviço, respectivamente.

$$D(p^*) = O(p^*) \quad (5)$$

Considerando  $D(p^*)$  como a quantidade de bens demandados ao preço  $p^*$ , e  $O(p^*)$  como a quantidade de bens ofertados ao preço  $p^*$ , a variável  $p^*$  representa o preço de equilíbrio, visto que é o valor que iguala as curvas de oferta e demanda pelo bem.

Por mais que as teorias neoclássicas sejam embasadas por um mercado que atua em concorrência perfeita, na realidade os setores operam, na maioria dos casos, de três principais formas: oligopólio, concorrência monopolística e monopólio. Vale, portanto, apresentar as principais características com relação a estas dinâmicas, para que se compreenda como as empresas operam e como seus preços são estabelecidos em cada um desses tipos de mercado.

Segundo Albuquerque (1987), a concorrência oligopolista ocorre quando há “interdependência das decisões tomadas pelas firmas concorrentes”. Como características gerais, pode-se elencar o fato de que os produtos de diferentes empresas são semelhantes entre si e que a demanda total pelo bem é dividido entre as empresas participantes do oligopólio. Neste formato, as empresas atuam visando diferenciar os seus produtos para conquistar um público específico, sem apelar para alterações de preço. No que tange a definição de seus preços, existe uma empresa líder em preços, que, ao se adiantar, estabelece o nível que será praticado para ela e as seguidoras (Varian, 2005). Desta forma, dificilmente haverá uma maximização de lucros, mas o fato de que o oligopólio não opera com competição de preços garante que não se pratique o lucro mínimo. Reconhecendo esta interdependência com relação a produção e preço, as empresas podem agir no mercado de forma conjuntamente visando a maximização de seus lucros, por meio da realização de um cartel, pratica esta que, se comprovada, é considerada crime e possui proibição administrativa no Brasil desde 1990 (TJDFT, 2015).

Os mercados que atuam no sistema monopolístico apresentam como característica principal o fato de uma única empresa é a detentora do controle tanto da quantidade a ser produzida, quanto da definição dos preços. A curva de demanda total, nestes casos, é idêntica à curva de demanda da firma (Albuquerque, 1987). Neste tipo de mercado, os lucros gerados sobre a venda do bem é superior ao mercado que atua em concorrência perfeita, devido ao fato de que não há uma competição por preços, e, portanto, a firma pode estabelecer de forma independente qual será o seu valor de mercado, e também em razão de que este formato normalmente opera com um nível de produção inferior ao da concorrência perfeita (Varian, 2005). Fica a encargo do governo, nestes casos, realizar a regulamentação dos preços para que estes não sejam abusivos.

Na concorrência monopolística, um conjunto de empresas produz um bem semelhante, considerados em certo grau substitutos entre si, e exerce o controle sobre determinado mercado. Este sistema considera os bens diferenciados (independentemente da forma e razão da diferenciação) e, portanto, é possível que uma das firmas consiga exercer um poder de monopólio até certo ponto sob suas concorrentes, ao definir seu próprio preço. Ao mesmo tempo, por se tratarem de produtos semelhantes, a empresa age de forma concorrencial pela conquista dos clientes. Visando obter um crescimento de grandeza nos seus rendimentos frente às outras empresas, é necessário que esta busque a maximização de seus lucros. No caso deste tipo de mercado, o preço de equilíbrio é o preço que maximiza os lucros da firma (Varian, 2005).

Independente da forma em que o mercado opera, Conforme mencionado anteriormente, existe uma tendência “natural” que acaba conduzindo os preços e as quantidades ofertadas para as de equilíbrio, independente da forma na qual o mercado atua. Ele se ajusta automaticamente às alterações de comportamento. O que acaba por tornar, então, o mercado estável por meio da Lei da Oferta e da Procura, que definirá os preços, orientando as decisões de vendedores e compradores no sistema de mercado.

Este equilíbrio se dá de forma contínua, visto que as variações na estrutura de oferta e demanda do mercado como um todo são constantes e o mercado segue permanentemente reagindo a tais variações. Como o desejo por maximização de bem-estar por parte dos agentes econômicos é insaciável, estes, utilizando o mecanismo de preços e mercado, ajustam a economia às suas vontades, sempre visando alcançar seu novo objetivo. Este processo de readequação e de reencontrar o equilíbrio acontece de forma incessante desde os primórdios das relações comerciais.

### 2.3 PRECIFICAÇÃO PERSONALIZADA

Para que uma empresa defina o preço do bem que ofertará no mercado, ela deve levar em consideração alguns fatores como o custo de produção, a margem de lucros que deseja atingir, a percepção de valor que os consumidores têm com relação ao mesmo e a atuação dos seus concorrentes naquela economia.

Historicamente, as firmas vivem constantemente buscando por formas de se diferenciar umas das outras, a fim de adquirir vantagens comparativas e, conseqüentemente, lucros maiores do que os de seus concorrentes. Tendo isto em mente, observa-se que as empresas se utilizam de recursos com o objetivo de reforçar o relacionamento da marca com o consumidor.

Para atingir essa meta, elas se fazem valer de medidas como atendimentos diferenciados, brindes, preços diferenciados e outras, que acabam por elevar ainda mais o valor agregado ao produto (Albuquerque, 1987). Com isso, elas esperam desenvolver uma maior fidelização por parte do seu público-alvo, devido ao fato de que este se sentiria mais próximo de estar maximizando a sua utilidade ao destinar parte da sua renda limitada a determinado produto e obtendo como retorno uma experiência diferenciada.

A precificação personalizada se enquadra no contexto mencionado a cima, pois, por definição, trata-se de uma estratégia que altera os preços finais dos produtos com base no perfil de cliente que está realizando a compra. Dando um maior peso para a percepção que os consumidores têm sobre o valor do produto na hora de definir seu preço final, para oferecer melhores condições aos mesmos. E, com isto, ela acaba por criar uma maior aproximação entre quem oferta e quem demanda, se diferenciando dos seus concorrentes. O objetivo, ao se fazer valer desta política, é o de tornar a empresa mais competitiva e mais estratégica frente aos limites de seus consumidores (SalesDocs, 2018).

Esta política de preços surgiu da necessidade das empresas de se adaptar às restrições orçamentárias dos seus consumidores para evitar a perda de espaço na economia frente aos seus concorrentes. A evolução econômica gerou um aumento na diferenciação dos produtos, maiores ofertas e consumidores exigentes em um cenário de elevada concorrência. O que acarretou a necessidade das empresas abandonarem a estrutura engessada na qual seus preços eram únicos e fixos, vinculados principalmente aos custos somados à margem de lucro desejado. As percepções e particularidades de seus demandantes passaram a apresentar um peso maior na definição dos preços.

Segundo Shapiro e Varian (2003), a ideia de se fixar preços em grupos é a de ofertar preços diferentes a grupos de pessoas que apresentam comportamento ou

características semelhantes. Fazendo isso, é possível, por exemplo, atingir consumidores mais sensíveis ao preço, maximizando seus lucros ao ofertar o produto a eles por um preço menor. Desta forma, a empresa ampliará o seu efeito de rede, ou seja, mais pessoas utilizarão e falarão sobre o seu bem, despertando um interesse maior em outros indivíduos.

O papel dos custos, na política de precificação em questão, passa a ser basicamente o de determinar um preço mínimo de comercialização para o produto, restringindo o universo de alternativas de preços existentes e auxiliando na avaliação da atratividade e viabilidade dos preços ofertados. Este preço mínimo, para que seja rentável, deve englobar o custo do produto, o custo operacional, os impostos cobrados e as despesas geradas sobre as vendas, além de uma margem de lucro mínima esperada. Visando garantir, a partir da totalidade de gastos, que não haja prejuízo algum à empresa no curto nem no longo prazo.

O método de personalização de preços pode considerar inúmeras variáveis como determinantes do preço que cada consumidor pagará. Fica a critério das empresas, individualmente, a identificação dos indicadores mais relevantes para a definição de tal preço. Sexo, idade, local da moradia e renda são os fatores mais comuns entre os utilizados, mas ainda se vê com certa frequência dados como o nível de escolaridade, frequência na qual o consumidor utiliza o produto, bem como a profissão exercida pelo mesmo.

Para garantir a qualidade desta política, a avaliação do preço ofertado para cada consumidor normalmente não é realizada de forma automática ou tecnológica, mas sim de forma personalizada, majoritariamente via telemarketing. A forma de relacionamento via telemarketing é amplamente utilizada na atualidade, apresentando sólidos resultados para as empresas. A necessidade de se utilizar este meio de comunicação como intermediário para essa política se dá principalmente em razão das características que este canal apresenta. A interatividade, pessoalidade, flexibilidade, controle e rapidez auxiliam em atingir a certeza de alinhamento de expectativas entre empresa e consumidor com relação ao preço, buscando o maior bem-estar possível para ambas as partes.

As empresas que mais fazem uso desta política são, em grande maioria, as caracterizadas por operar em um modelo baseado em assinaturas, nos quais o

pagamento é feito, majoritariamente, de forma mensal, semestral ou anual, como por exemplo as seguradoras e telefonias. Nestes casos, a satisfação do consumidor com relação ao preço e o alinhamento do mesmo com a percepção de valor do produto por parte do indivíduo se dão em extrema importância, visto que é essencial para que o vínculo seja mantido de forma duradoura. Isso significa que os benefícios para a empresa acabam ficando mais evidentes no médio e longo prazo, devido à permanência de seus assinantes.

O método de precificação personalizada, dado o fato de contar com a flexibilidade de alteração de preços por perfil de consumidor, faz com que a empresa seja capaz de se moldar, respeitando certas margens, às limitações orçamentárias e expectativas de cada indivíduo, o que reduz a sua barreira à entrada. E, com isso, acaba por influenciar que o mesmo siga contratando os serviços da empresa de forma satisfatória, mantendo uma maior quantidade de assinantes por um maior período de tempo, ao passo que ainda amplia do seu público-alvo. Desta forma, os dois lados da relação acabam obtendo vantagens.

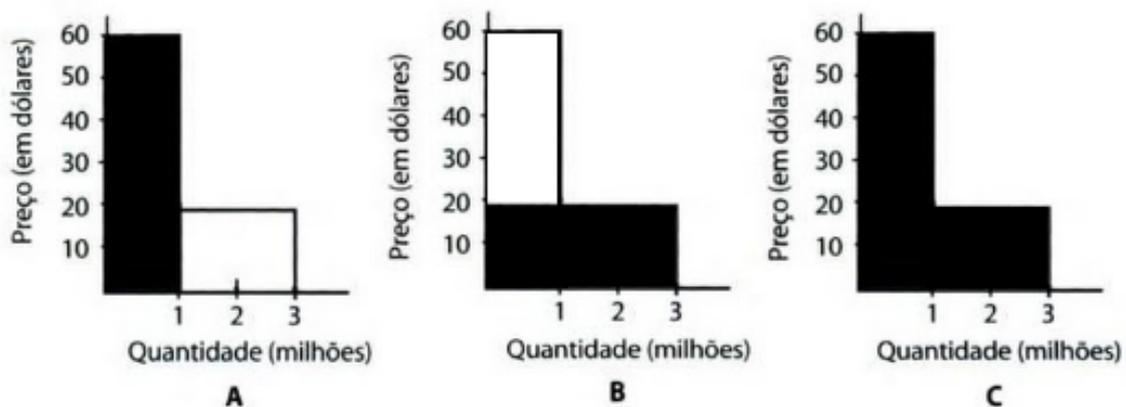
Com a introdução desta política no cenário econômico, os consumidores identificaram que também apresentam poder de negociação frente às empresas. A partir disso, dada a elevada concorrência, buscam se afiliar as empresas que melhor compreendem e se adaptam às suas necessidades, convergindo conjuntamente a um ponto positivo para ambas as partes. A partir disso, os consumidores criam a expectativa que de fato cada vez mais empresas atendam as suas percepções com relação aos valores de um bem ou serviço, apresentando certa flexibilidade, inclusive, às suas percepções de valor.

O processo de precificação personalizada permite, por exemplo, que a empresa seja capaz de comercializar com a parcela da população que apresentam afinidade com a marca, mas cujos níveis de renda que não permitem a compra do bem pelo valor original. Individualizando o preço das ofertas, se torna benéfico para o consumidor, que passa a ter acesso ao produto, e à empresa, que mantém parte do seu lucro e aumenta a proporção do seu público-alvo. O preço se torna sensível ao consumidor, ou melhor, à percepção que o consumidor tem de valor daquele produto frente a sua restrição orçamentária. Esta estratégia de preços variados, que permite a redução do preço da mensalidade para alguns perfis de usuários, também

pode ser considerada como uma forma de combater a concorrência com relação a consumidores mais sensíveis ao preço.

A precificação personalizada pode ser tomada como um exemplo de como os princípios econômicos se aplicam à era da Internet, no sentido em que “cobrar de cada cliente exatamente o que ele se dispõe a pagar é o que os economistas chamam de ‘perfeita discriminação de preços’” (Shapiro; Varian, 2003, p. 56). Para tangibilizar os ganhos que uma empresa teria ao implementar a prática em questão, os autores ilustram com a seguinte imagem:

**Figura 1 - Ganhos com preço alto, baixo e diferencial**



Fonte: Shapiro e Varian (2003).

Na imagem a cima, podemos observar que, no cenário A, a empresa fixou seu preço alto e, por essa razão, realiza uma menor quantidade de vendas. No cenário B, o preço é baixo e, portanto, impacta uma maior parcela da população, realizando uma grande quantidade de vendas. No último cenário, o C, a empresa vende o mesmo produto por mais de um preço, atingindo um nível de venda que não seria possível a preços fixos.

Por essas razões é cada vez mais importante de chegar ao nível granular de personalização de relacionamento empresa-consumidor, tanto no que se refere ao atendimento, quanto a negociações e diferentes ofertas de preço, gerando maior bem-estar à empresa e ao usuário.

Segundo a Kissmetrics (2012), uma empresa de análise de engajamento do consumidor, 71% dos contratantes dos serviços de uma marca encerram seus

vínculos devido à insatisfação com os serviços de atendimento ao cliente, e apenas 14% do total por estarem efetivamente insatisfeitos com o produto ou serviço prestado. Outro fato relevante com relação a esta pesquisa é que 61% dos consumidores que cancelam seu vínculo com uma empresa, passam a contratar os serviços dos seus concorrentes diretos.

A individualização ao tratar o consumidor, e não mais as campanhas de massa e atendimentos genéricos, é um fator determinante no momento de decisão de compra, assim como para a manutenção da lealdade do mesmo. Ao apresentar uma oferta que se aproxime das percepções de valor do consumidor, as chances de que a compra se realize aumentam, o que futuramente resulta na oportunidade de elevar a receita da empresa no longo prazo, bem como melhorar a experiência do cliente com a marca.

Além da precificação personalizada, vem ganhando cada vez mais espaço no mercado a inovadora precificação inteligente. Essa metodologia é aplicada apenas ao meio digital e, utilizando-se de ferramentas, analisa o comportamento virtual dos usuários para gerar ofertas personalizadas de forma automatizada (E-commerce Brasil, 2014).

No que se refere a vendas de produtos online, algumas grandes empresas, principalmente de países desenvolvidos, utilizam ferramentas digitais, tornando a política de precificação personalizada altamente dinâmica e automatizada. Com o uso de regras com base em fatores predeterminados sobre o comportamento virtual dos consumidores, a ferramenta calcula o preço mais adequado que eles estariam dispostos a pagar pelo bem em questão. Para isso, são utilizadas algumas variáveis de navegação, a exemplo de como é o seu consumo de conteúdos online, a quantidade de vezes que já acessou certa oferta, as buscas semelhantes que foram realizadas e outras variáveis (Precifica, 2018).

Em tempo real, estas ferramentas analisam as informações de todos os usuários de forma individualizada, extraindo informações de navegação que visam realizar uma oferta mais assertiva. Esta estratégia de precificação inteligente, exclusivamente aplicada aos e-commerces, avalia o comportamento virtual de cada consumidor, gerando um banco de dados, para a definição do preço final do produto (E-commerce Brasil, 2014).

A antiga máxima “Conhece Teu Cliente” é tão importante na economia da informação quanto na economia industrial, se não mais ainda. O que mudou é que a comunicação de mão dupla oferecida pela Web amplia muito as oportunidades para que os provedores de informações aprendam sobre seus clientes. (...) Os provedores na Web têm a capacidade de saber o que os navegantes da Web estão procurando ativamente, onde eles gastam seu tempo, e mais. (SHAPIRO; VARIAN, 2003, p. 51).

O fato de políticas de precificação personalizadas estarem ainda em estágio incipiente de difusão, em grande parte das empresas do mundo e ainda sua emergência no meio digital, reforça a importância e a eficiência que essa ferramenta de administração estratégica de preços apresenta no que se refere a maximização de lucros por meio de um bom relacionamento com os assinantes. Isso acaba por reforçar a necessidade de as empresas se habituarem e se adaptarem aos diferentes perfis de público como uma eficiente forma de sobrevivência ao mercado competitivo.

O avanço das teorias econômicas que tangem este assunto, bem como as dinâmicas concorrenciais cada vez mais fortes dado o progresso da internet como meio de reduzir a assimetria de informação, faz com que se faça cada vez mais a necessidade das empresas buscarem realizar uma precificação de forma inteligente e otimizada. A política de precificação personalizada oferece a empresa uma forma de ofertar o seu produto levando em conta as percepções de valor dos consumidores, o que faz com que ela amplie o seu público-alvo e conquiste a fidelização dos clientes.

### **3 EMPRESAS COM MODELO DE NEGÓCIOS DE ASSINATURAS**

Este capítulo busca explicar a forma como operam as empresas cujo modelo de negócios é baseado em sistema de assinaturas, expondo quais são as suas principais vantagens e características.

A partir disso, é apresentado o caso da empresa X, que atua em um modelo de negócios baseado em assinaturas. O tipo de mercado no qual ela atua, uma breve descrição do cenário no qual está inserida, a forma na qual ela opera e a política de preços que realiza dão o embasamento suficiente para que seja realizada a avaliação de seus resultados, bem como a constatação da existência da necessidade de que o modelo de atuação se alterasse.

#### **3.1 MODELO DE NEGÓCIOS DE ASSINATURAS**

Modelos de negócios baseados em assinaturas, existentes no mercado mundial há décadas, se caracterizam principalmente pelo formato contratual de trocas mútuas e recorrentes entre empresa e consumidor. O demandante se compromete com o pagamento periódico ao passo que a empresa se responsabiliza pela prestação do serviço na frequência estipulada. A necessidade básica dos consumidores em adquirir os mesmos produtos ou serviços de forma recorrente, assim como seu anseio por comodidade são os principais preceitos que fazem com que este modelo seja efetivo e siga permeando por cada vez mais ramos do mercado. Se antigamente os principais negócios deste tipo eram planos de saúde e telefônias, agora o modelo atingiu ramos como vinhos, livros e academias.

Também conhecidos como clube de assinaturas, este formato de negócio se mostra vantajoso aos empreendedores visto que apresenta certa garantia e controle no que se refere ao gerenciamento do fluxo de caixa. Com isso, a gestão do negócio como um todo pode ser realizada com um melhor e mais assertivo planejamento. O objetivo é que a empresa consiga tirar vantagens da economia de escala, oferecendo preços mais acessíveis que os do varejo tradicional. Olhando pela perspectiva do consumidor, um plano de assinatura lhe oferece uma maior comodidade e praticidade, além de melhores preços, por um serviço que julga ser necessário para consumo frequente.

Com cobranças sendo realizadas de forma automática, a empresa passa a ficar menos suscetível a crises econômicas do que em comparação com o modelo tradicional de vendas no varejo. Utilizando o modelo de vendas por assinaturas, o controle da quantidade de consumidores que estão com intenção de não adquirir mais o produto ou serviço ofertado é muito maior. Desta forma, a empresa apresenta uma gama maior de soluções possíveis para convencer seus contratantes a permanecer com o contrato.

O modelo de assinaturas se caracteriza também por ser mais flexível ou dar diferentes alternativas ao consumidor a fim de que este apresente uma maior propensão a se interessar pelo bem ou serviço que está sendo ofertado. É possível citar como exemplo para este ponto, a oferta de opções variadas para formas e datas de pagamento, assim como diferentes cestas de produtos (mais básicas ou mais completas).

O relacionamento e o bom atendimento ao cliente são as chaves essenciais para o funcionamento e eficiência da empresa neste modelo. Um cliente satisfeito permanece como consumidor por mais tempo, percebe maior valor no produto ofertado (aceitando com maior facilidade eventuais reajustes de preço) e ainda indica, baseado em sua experiência, o serviço para amigos e familiares.

### 3.2 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA X

Será abordado nesta seção o estudo de caso de uma empresa do ramo de comunicação do Sul do país que apresenta um modelo de negócios baseado no sistema de assinaturas, se enquadrando no conjunto mencionado acima. Por questões de segurança, a empresa não será identificada, e serão compartilhadas apenas informações necessárias para a sua contextualização no assunto debatido. Visando a facilitação da compreensão dos assuntos abordados a seguir, utilizaremos “X” como uma nomenclatura fictícia para a mesma. Da mesma forma, os dados fornecidos por ela foram alterados, respeitando suas proporções, por meio da soma de uma constante.

A empresa X atua na indústria editorial há mais de 50 anos, de forma consolidada como líder do seu ramo há muitos anos. No que se refere a seu

produto, trata-se de um bem substituível e não considerado como de consumo essencial. Por se tratar de um produto caracterizado por um ciclo produtivo muito curto, realizado de forma diária, e com tempo de vida no mercado igualmente curto, a produção exerce elevado controle sobre a quantidade de oferta a ser gerada, possibilitando uma fácil adaptação a eventuais variações inesperadas no lado da demanda. É possível classificarmos sua produção em duas etapas: a primeira delas, referente a criação da edição, se caracteriza como mão-de-obra intensiva, enquanto que a segunda, referente à replicação para o comércio, é utiliza tecnologia (maquinário) de forma intensiva. No que se refere à segunda etapa da produção, sua capacidade de reprodução do produto é muito superior a atual demanda por esse bem. Com isto, mesmo sem que seja utilizada a capacidade produtiva máxima, a empresa ainda realiza serviços como terceirizada para a replicação dos bens produzidos por empresas não concorrentes que atuam no mesmo setor.

O ramo ao qual ela pertence opera, normalmente, em um regime de oligopólio, principalmente ao olharmos pela perspectiva do cenário nacional como um todo. Um grupo de empresas detém o controle do mercado em questão, produzindo bens semelhantes, de forma que as ações e estratégias de uma acabam por afetar as outras. Os preços definidos por estas normalmente são semelhantes, evitando a concorrência por preços e garantindo um lucro mínimo.

Porém, olhando a atuação deste segmento apenas para o cenário do Rio Grande do Sul, as condições acabam por ser diferentes na prática. A empresa X, dada a grande influência que adquiriu com o passar dos anos, se tornou referência no ramo local, desempenhando hoje um papel de extrema importância e autoridade em sua região, estando vinculado à cultura de parte da população.

Com relação à concorrência, a empresa em questão apresenta apenas três concorrentes na região. Porém, apenas um deles também apresenta um modelo baseado em sistema de assinaturas, sendo, portanto, seu único concorrente direto. Este concorrente atua no mercado oferecendo um produto semelhante ao da empresa X pela metade do preço que ela o oferece. Mas, como mencionado anteriormente, mesmo assim a empresa X atua como líder do mercado local há anos.

Pelas razões elencadas acima, é possível chegar à conclusão de que o regime no qual este ramo opera no Rio Grande do Sul é bem semelhante ao sistema de concorrência monopolística. Este sistema se caracteriza por um conjunto de empresas realizarem o controle do mercado, considerando que os produtos não são homogêneos, apesar de possuírem certo grau de possibilidade de serem substituídos entre si. Neste tipo de mercado, a diferenciação dos produtos é o que faz com que algumas empresas adquiram vantagens competitivas com relação às outras, obtendo maiores lucros. Desta forma, o preço acaba não sendo o único fator que influencia na tomada de decisão do consumidor, visto que este leva em conta fatores como qualidade, apresentação, embalagem, cultura, publicidades.. As empresas que apresentam estes diferenciais podem agir até certa margem como monopolísticas, porém o preço das concorrentes é um fator parcialmente limitador de seu poder, dependendo do grau de semelhança entre os produtos.

Conforme mencionado com relação aos seus concorrentes locais, apenas um deles oferece o mesmo serviço que a empresa X, e ainda cobra menos da metade do preço por isso. A concorrência monopolística vigente neste mercado fornece a segurança para que a empresa em questão atue com um preço bem superior ao do seu concorrente de forma parcialmente confortável, visto que, mesmo assim, segue apresentando uma elevada e suficiente demanda.

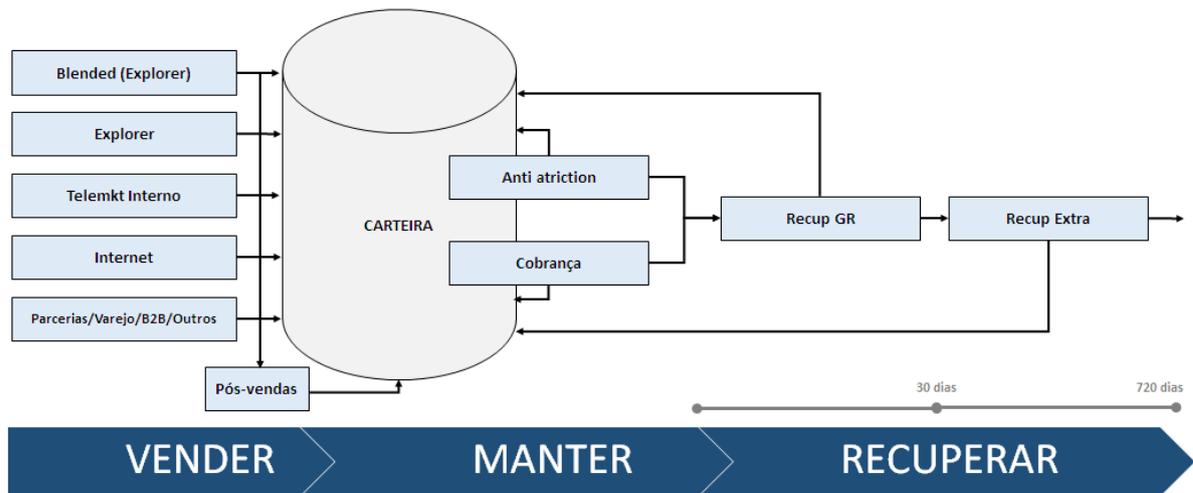
Tratando com relação às práticas de precificação da empresa X, vale ressaltar que a sondagem a respeito da definição de preços começou a ser mais bem analisado apenas em 2015, com a criação de uma área destinada exclusivamente a buscar estratégias de melhor desempenho no que se refere aos lucros obtidos. O valor de venda de assinaturas, ou seja, para a aquisição de novos assinantes, sempre foi dado como fixo, por razões institucionais principalmente vinculadas a valorização da marca e a ausência de informações sobre os possíveis novos clientes para que se faça uma oferta mais assertiva. Porém, no que se refere à retenção de assinantes, ou seja, a argumentação para momentos em que estes apresentam intenção de cancelar seu vínculo com a marca, sempre se teve a cultura de operar com preços variáveis.

Anualmente, entre julho e agosto, a empresa realiza um reajuste no preço dos seus serviços, visando à atualização de valor para o período seguinte e uma

compensação da queda da quantidade total de assinantes que vem sendo observada no decorrer dos anos para que o negócio siga sendo rentável. Este reajuste, historicamente de 10% a 20%, impacta o valor de venda do produto e a mensalidade de quem já é assinante. Este reajuste de preços é definido pela diretoria da empresa com base no orçamento total almejado, considerando o crescimento da receita total ansiada. Sua definição está, portanto, desvinculada das práticas realizadas pela equipe de *pricing*, não passando pela sua aprovação ou análise. É importante ressaltar que assinantes que apresentam desconto na mensalidade não são impactados pelo reajuste até o fim do período acordado para o desconto. Por se tratar de uma compensação que acontece sempre na mesma periodicidade, o impacto sofrido pela empresa é relativamente pequeno e controlado.

Todo o relacionamento da empresa X com seus clientes é realizado por meio do telemarketing, ou seja, todas as intercorrências que possam surgir em uma relação contratual são solucionados por meio deste canal. Trata-se, portanto, de um processo inteiramente pessoal realizado pelos operadores. Desde os assinantes inadimplentes, que desejam cancelar seu vínculo com a marca, até os que apresentam dúvidas com relação ao serviço, entre outras razões, contam com esse atendimento, que é marcado pela individualização. Como padrão para este tipo de canal de relacionamento, ao ligar para a Central de Atendimento, o assinante informa o motivo da ligação tecendo o número correspondente no menu de atendimento automático. Na empresa X existe uma setorização com relação à razão do contato, ou seja, cada item do menu corresponde a uma célula (ou equipe) de atendimento diferente. Com isso, a empresa visa aperfeiçoar e especializar seus operadores de telemarketing em cada assunto.

**Figura 2 - Fluxo de atendimento ao assinante**



Fonte: Empresa X (2018).

No esquema apresentado a cima, podemos observar como as equipes do Call Center se dividem estruturalmente. Existem três equipes responsáveis pela captação de nossos assinantes, correspondente a etapa “Vender”: a de Telemarketing Interno, localizado nas dependências da empresa X, e duas equipes na empresa terceirizada de Call Center contratada pela empresa X que é a Explorer (age de forma ativa) e a Blanded (atua apenas de forma receptiva). Além disso, também podem ser geradas vendas a partir do canal Internet e de Parcerias. Cada equipe é responsável por realizar o pós-venda junto do assinante.

Quando o cliente já se encontra ativo na carteira, ou seja, no que se refere à etapa “Manter” do fluxograma, o assinante pode entrar em contato com a Central para solucionar dúvidas e fazer comentários gerais, cujo atendimento também é realizado pela célula Explorer. Caso o assinante apresenta intenção de cancelar a contratação do serviço, a equipe que realizará seu atendimento é a “Anti Attrition”, que atua de forma a tentar convencer a permanência do mesmo por meio de argumentação e/ou desconto na mensalidade. A célula “Cobrança” é responsável por contatar assinantes que não estão com o pagamento em dia, atuando com uma lógica semelhante a da “Anti Attrition”.

Se o assinante de fato efetua o cancelamento do vínculo com a empresa, etapa “Recuperar” ilustra como funciona a atuação da empresa: entre a data do cancelamento até 30 dias após, a equipe “Recup GR” tenta convencer os ex-assinantes a retomar o contrato, seja a razão do cancelamento motivada por

espontaneidade do cliente ou por iniciativa da empresa devido à inadimplência financeira do mesmo. A equipe de “Recup Extra” atua com o mesmo objetivo, porém, visando ex-clientes que cancelaram seu contrato entre 30 e 720 dias. Assinantes com o vínculo interrompido por mais de 720 dias passam a ser tratados como novos clientes.

No modelo anterior de precificação, realizado até 2016, as células de manutenção e retenção atuavam fazendo uma proposta de desconto, visando impedir o cancelamento de assinantes que entravam em contato com este objetivo. Este desconto era realizado sem levar em conta o perfil do cliente, a localização de sua residência, o tempo de assinatura, sua idade e outros fatores. O operador tinha liberdade de oferecer qualquer valor de desconto entre o preço vigente e o preço mínimo permitido pela empresa, o que acabava fazendo com que fosse fortemente vinculado a este segundo, por não haver nenhum programa de incentivo para que o operador tentasse praticar a retenção de determinado assinante por um valor maior. O resultado dessa cultura é o de que em torno de 50% dos assinantes que entravam em contato com a Central de Atendimento alegando intenção recebiam o desconto máximo aplicável. Vale ressaltar que a preço mínimo pelo serviço foi estipulado de forma a contabilizar o custo total de cada unidade produzida somado a uma margem mínima de lucros estabelecida de acordo com as definições exigidas pelo Instituto Veiculador de Comunicação (IVC), que de o pacote de assinatura do serviço precisa respeitar o desconto máximo de 50% sobre o valor do produto fora do vínculo contratual.

Na metodologia anterior, a empresa atuava motivando o Call Center via incentivos a partir de determinadas pontuações por cumprimento de estratégias. No formato anterior, qualquer valor acima do preço mínimo já gerava pontuações para o operador que, posteriormente poderiam ser revertidas em prêmios. O incentivo do operador era completamente desvinculada da margem de lucro que ele conseguisse preservar. Essa estratégia levava em conta apenas o preço da mensalidade ao final da ligação ser maior do que o preço mínimo estipulado, não interessando a variação sofrida entre o preço inicial e o ofertado. Com isso, a empresa acabava por diminuir o seu ticket (preço) médio por usuário e, conseqüentemente, sua receita final.

Para melhor explicar como o sistema funcionava, é possível tomar como exemplo a situação em que, considerando um preço mínimo de R\$ 60,00, o modelo anterior premiava da mesma forma os operadores que fizessem reversões de preços iniciais de R\$ 120,00 para preços finais de R\$ 70,00 ou R\$ 115,00. Com isso, não havia um incentivo para que os operadores buscassem praticar o maior valor possível com cada cliente. O que começou a apresentar impactos relevantes nas contas da empresa X.

A solução mais lógica e fácil para o problema da redução constante do ticket médio seria que a empresa elevasse os preços da tabela mínima praticada, aumentando sua margem de lucro sobre cada assinatura. Porém, a equipe de *pricing* observou que isso causaria o cancelamento de assinantes que não estão dispostos a manter o contrato por um preço maior. O que pode se justificar por estes não possuírem poder aquisitivo suficiente para suportar esse aumento, ou por não perceberem valor maior do que o atual no serviço. Isso resultaria em uma redução da carteira e, possivelmente, em um retorno não expressivo na receita total, mesmo elevando a margem de lucro individual.

Outro problema relevante que se apresentou formato de atuação até então é o de que, quando assinantes de pacote completo apresentavam intenção de cancelamento, os operadores incentivavam os mesmos a realizar uma migração para pacotes de assinatura mais básicos, que apresentam valores até 90% mais baixos do que o pacote completo. E, mesmo neste cenário, ganhavam pontuação semelhante aos casos em que conseguiam manter o assinante no pacote completo com um baixo valor de desconto. O que significa dizer que também não havia incentivo aos operadores para que argumentassem a manutenção da modalidade vigente com os assinantes.

Porém, um problema identificado pela empresa por meio de análises com relação ao assunto é o de que assinantes que migram de modalidades mais completas para as mais básicas apresentam uma taxa de churn até quatro vezes maior do que os assinantes que são retidos na sua modalidade original. O churn pode ser explicado, de forma resumida, como a quantidade de clientes que cancela seu vínculo com a empresa em determinado período de tempo. O que significa que a empresa X, através do atendimento prestado pelos operadores de Call Center,

acabava por incentivar seus assinantes a migrarem de modalidade como medida de retenção, o que resultaria, no futuro próximo, em uma redução no tamanho de sua carteira (quantidade de assinantes ativos) devido ao aumento de cancelamentos.

Portanto, a empresa X encontrava-se em uma situação na qual seu ticket médio sofria aumentos apenas em épocas de reajuste de preços, em um cenário no qual 71% dos assinantes que entravam em contato com a empresa acabavam por receber algum percentual de desconto na sua mensalidade, mesmo que a razão da ligação não fosse vinculada a problemas financeiros. Ao mesmo tempo, a taxa de churn apresentava crescimento, causando impacto na quantidade total de assinantes ativos, devido ao fato de que estes eram incentivados a migrar para pacotes de assinaturas com os quais não se identificavam. A equipe de *pricing* percebeu, então, a necessidade de revisar sua estratégia utilizada junto ao Call Center, a aprimorando para que o negócio, no futuro, sobrevivesse de forma financeiramente saudável e apresentando crescimento de receita com o passar do tempo.

No capítulo a seguir, é estudada a implementação da política de precificação dinâmica na empresa X. O objetivo é o de apresentar a forma com que esse sistema funciona, as modificações realizadas com relação ao método anterior, o modo em que foi implementado, quais foram as principais dificuldades e os resultados obtidos a partir desta mudança.

## 4 A PRECIFICAÇÃO PERSONALIZADA NA EMPRESA X

Visando uma proposta ideal para cada tipo de cliente, a empresa X implementou, em abril de 2017, a precificação personalizada nos valores das mensalidades de assinaturas que oferece pelos seus serviços. O objetivo era o de que isto solucionasse alguns problemas observados no decorrer do tempo na estratégia utilizada anteriormente. Com isso, esperava-se atingir os objetivos principais de aumentar o ticket médio da carteira, melhorando a margem de lucro, e mantendo a quantidade atual de assinantes ativos, além de diminuir a intenção de cancelamento por parte dos clientes e tentar reduzir a quantidade de assinantes com desconto sobre as mensalidades frente ao total da carteira. Com preços mais flexíveis também seria possível aumentar o seu público-alvo (demanda), o que é viável para a firma, visto que a sua produção opera hoje abaixo da capacidade máxima.

Para que estes resultados fossem obtidos, a equipe de “princig” revisou e criou novas regras de operação no Call Center. Baseada nos resultados obtidos a partir de estudos do cenário anterior e em estudos de casos internacionais com relação à precificação, a empresa definiu seu novo formato estratégico no que se refere aos preços de vendas de assinaturas.

### 4.1 METODOLOGIA

Para embasar o debate e guiar as conclusões, este capítulo conta com informações qualitativas fornecidas pelo coordenador da área de *pricing* da empresa X, responsável pela aplicação da nova política, por meio de uma entrevista aberta. Visando uma melhor compreensão de quais alterações foram realizadas, como o processo ocorreu, quais foram as principais dificuldades e quais são as possíveis limitações da nova estratégia, bem como suas sugestões de passos futuros. Além disso, o capítulo também conta com dados quantitativos fornecidos pela firma em questão, com o objetivo de ilustrar quais foram os resultados a partir da implementação da política de precificação personalizada na empresa por meio dos principais indicadores de controle estabelecidos que serão apresentados no decorrer do capítulo.

Vale recordar, neste momento, que, para preservar a confidencialidade da empresa estudada, estamos utilizando “X” como uma nomenclatura fictícia para ela. Com o mesmo objetivo, todos os dados apresentados, fornecidos pela empresa, foram alterados por meio da soma de uma constante aos valores originais respeitando as proporções verídicas.

#### 4.2 PROCEDIMENTOS INICIAIS PARA A PRECIFICAÇÃO PERSONALIZADA

Com a ideia que personalizar cada vez mais o relacionamento com os assinantes, a equipe de *pricing* optou por realizar uma análise de dados com relação a sua carteira de assinantes, observando as intenções de cancelamento e o ticket médio. Desta forma, objetivavam definir, a partir do cenário vigente, quais eram os segmentos mais críticos e de qual forma poderiam colocar em prática suas ideias.

No exercício destas, a estratégia agiu principalmente no que tange a operação de telemarketing, trabalhando com incentivos, para que eles deixassem de utilizar a oferta de mensalidade com um valor mínimo como o principal argumento no momento de reter o assinante, tentando o fazer pelo maior valor possível. Para, isso, a estratégia passou a considerar como determinantes dos incentivos destinados ao operador fatores como o preço de saída, valor da mensalidade do assinante ao fim da ligação, e o preço de entrada, valor da mensalidade do assinante ao início da ligação. A lógica de reconhecimento seguiu sendo realizada por meio da utilização de pontuações, na qual cada ação do operador, quando alinhada às expectativas da empresa, seria revertida em determinada quantidade de pontos, para que, no final do mês, os operadores que apresentassem pontuações maiores pudessem ser reconhecidos e premiados.

Para isso, o time de *pricing* da empresa realizou a elaboração de tabelas por perfil de assinantes, utilizando o banco de dados da empresa, para que servissem de guia para o setor de atendimento realizar uma oferta que levasse em conta os dados de entrada dos clientes. Levando em consideração que a logística de entrega afeta diretamente o valor do preço final do serviço, as tabelas eram separadas por região e por preço de entrada, levando em consideração a modalidade a qual o assinante pertence. Para facilitar a tabulação, foram consideradas apenas duas regiões e três intervalos de faixas de preços, frente a cinco modalidades de

assinaturas, que foram responsáveis por gerar trinta tabelas de ofertas. Aplicando a estratégia para as cinco principais modalidades de assinatura, a política passava a atuar sobre mais de 80% da operação total de Call Center.

De forma automática, todos os assinantes são classificados com relação a estas variáveis, e, ao entrar em contato, o operador já sabe qual tabela consultar para prestar o atendimento. Dentro de cada segmentação, existem cinco possíveis ofertas, organizadas em ordem decrescente, que o operador pode praticar para o assinante. Cada tabela de ofertas busca respeitar o percentual médio da margem de lucros do seu intervalo de preços. Quanto maior for o preço de saída com relação ao de entrada, maior será a pontuação recebida pelo operador. Isso significa dizer que os operadores que conseguirem manter uma maior margem de lucro média para seus atendimentos, serão incentivados por prestar seu serviço de forma alinhada às necessidades de negócio da empresa.

Figura 3 - Tabela base para ofertas

Cupom Dourado 2.0	TABELA 2				
Região -->	RS1				
Modalidade -->	NF10N (NF10N)				
Preço Entrada -->	Menor que 99,8 e maior que 60,90				
Pontuação	Oferta	Tabela	Mod.	Desc.	
 <b>DIAMANTE 40</b>	99,90	Cheio	NF10N	0%	
 <b>DOURADO 20</b>	76,90	2014	NF10N	-23%	
<b>15</b>	70,90	2013	NF10N	-29%	
<b>10</b>	66,90	2012	NF10N	-33%	
<b>5</b>	52,90	2014	FF+2	-23%	

Fonte: elaboração própria com base em dados da empresa X (2018).

Na tabela acima, podemos observar a forma que os operadores visualizavam as ofertas possíveis a um assinante localizado na Região 1 (que representa a Região Metropolitana), correspondente à modalidade NF10N (código utilizado internamente para representar a modalidade completa de assinatura) e que pagava, no momento da ligação, uma mensalidade entre R\$ 99,80 e R\$ 60,90. A maior pontuação sempre corresponde a manter o valor atual da mensalidade, e as ofertas seguintes consideram o percentual de margem de lucro médio da faixa de preço

frente aos valores de anos anteriores. A última oferta sempre corresponde a uma migração para a modalidade diretamente inferior à atual, considerando a mesma margem percentual de lucro.

Para tornar viável a execução deste plano, a equipe de *pricing*, responsável pelo projeto, teve que realizar treinamentos com a operação, além de gerir a automatização do processo de identificação do perfil de cada cliente com base nas informações contidas no banco de dados da empresa X, que são atualizados de forma semanal para o operador. As regras de classificação vinculadas a cada assinante são atualizadas no banco de dados da empresa a cada ajuste de preços, ou seja, apenas uma vez por ano, para que as ofertas sejam revisadas e realinhadas. Além disso, visando o bom resultado da sua área, também se tornaram responsáveis pela gestão do desempenho de cada operador no que tange a precificação, bem como de cada uma das células do Call Center, realizando um trabalho motivacional com os mesmos ao passo que acompanham seus indicadores de resultados.

“A expectativa por parte da equipe era a de melhorar os principais indicadores de controle, mas não se tinha ideia da proporção que os resultados poderiam tomar”, comenta o coordenador da área de *pricing*.

O objetivo do projeto como um todo era o que fazer com que a operação compreendesse a necessidade de se tentar aplicar sempre o maior preço possível, observando que nem todos os contatos almejavam a aplicação de um desconto, visto que a insatisfação do mesmo estava relacionada a outros fatores. Com isso, seria possível, nos casos realmente necessários, manter a oferta de descontos próxima ao preço mínimo para determinada camada de clientes, sem que os lucros da empresa sofressem expressivo impacto.

A estratégia visava trazer uma inteligência na avaliação dos diferentes segmentos de clientes, alinhado a uma maior facilidade para os operadores. Pois se observava que alguns assinantes apresentavam uma percepção de valor maior com relação ao serviço, estando mais flexíveis a pagar mensalidades mais altas, não requerendo a aplicação de descontos. Ao mesmo tempo em que se faz necessário, para outros a prática de ofertas mais baixas, visto que sua percepção de valor com relação ao produto é inferior, os tornando mais sensíveis ao preço.

Por atuar em um segmento de preços variáveis, a empresa percebeu a necessidade de otimizar o uso dessa forma de precificação, tornando-a a mais efetiva possível. Assim, visava obter ganhos maiores ao passo que atingia uma maior quantidade de clientes. Seu objetivo era, portanto, o de ganhar em preço e em volume de assinantes dada a implementação da política.

O fato de que há assimetria de informação por parte dos consumidores do produto ofertado pela empresa X, assim como de todas as outras empresas que atuam neste formato, permite que seja realizada a prática desta política de precificação personalizada, na qual os valores das mensalidades são flexibilizados a fim de se moldar parcialmente às expectativas e necessidades dos clientes, sem que haja qualquer consequência.

#### 4.3 ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A estratégia de implementar a precificação personalizada na empresa X foi realizada em duas fases. A primeira delas apresentava como intuito ser uma fase teste para validar as crenças da equipe. Optou-se então por colocar em prática a fase I apenas na célula “Anti Attrition”, devido ao fato de que esta é a célula com maior volume de ligações, cerca de dez mil por mês, e é a responsável por atender as intenções de cancelamento, com mais ou menos 70% destas sendo revertidas ao final do contato. Por esta razão, ela é a célula que fornece maior quantidade de descontos aos assinantes e, conseqüentemente, a que apresentaria resultados de forma mais rápida. Outra segmentação realizada para a fase I foi a de focar apenas em assinantes da modalidade completa, que apresentam maior representatividade, em média 85% do total de ligações recebidas por mês, e ticket médio.

Com essa política de preços, a equipe de *pricing* esperava reduzir o percentual de assinantes com desconto e a migração para outras modalidades, sanando os problemas observados na política anterior. A fase teste, por impactar apenas uma das células de atuação, não contava com qualquer automatização do sistema. Ficava a cargo do operador a realização da investigação do perfil do assinante e a busca pela tabela de ofertas correspondente, o que acabou por impactar no tempo médio por atendimento.

Em apenas quinze dias de funcionamento da fase I, já foi possível observar um crescimento de 4% no ticket médio da modalidade completa frente ao total de atendimentos prestados pela célula, ao passo que a taxa de retenção de assinantes foi mantida. Além disso, a equipe de operação constatou que o novo formato melhorava e facilitava seu fluxo de atendimento, sendo viável a inserção deste nas outras células que atuam com o objetivo de manter os assinantes ativos em carteira.

A partir do resultado positivo na fase I, optou-se então por estender a padronização da estratégia para todas as modalidades de assinatura e para todas as células do Call Center relacionadas à manutenção e retenção de assinantes. Ou seja, passou-se a operar a estratégia da precificação personalizada nas células de: Anti Attrition, Recuperações e Cobrança. Com isso, os indicadores e reconhecimentos foram reformulados para se adaptar a maior afluência que passaria a ser englobada e para se criar motivação, mas, acima disso, se criar uma cultura voltada aos preços dentro do Call Center.

Para que o sistema de ofertas funcione na mesma lógica do fluxograma de atendimento, as tabelas de preços seguem uma sucessão decrescente entre si. Os operadores das equipes de Anti Attrition e Cobrança atuam com a mesma tabela de valores. A equipe de “Recup GR”, que atende assinantes que efetuaram o cancelamento há até 30 dias, operam com uma tabela de preços abaixo da anterior. E a célula de “Recup Extra” trabalha com a menor tabela de preços viável à empresa. Com isso, a firma visa, a cada etapa, reforçar sua argumentação baseada em preços para manter ou recuperar o máximo de clientes em detrimento de sua margem de lucros, respeitando seus limites. Desta forma, ela busca garantir que nenhum indivíduo com afinidade com a marca deixe de se relacionar com ela em razão do preço, impulsionado por uma elevada margem de lucros.

Um argumento que embasa as estratégias de precificação personalizada apresentar como foco a manutenção e recuperação de clientes, é o de que, segundo a Kissmetrics (2012), o custo de adquirir um novo cliente é de seis a sete vezes maior do que o custo de reter um assinante. Mas, mesmo assim, 63% das empresas do mundo voltam a maior parte de seus esforços para a busca de novos consumidores, destinando a esse objetivo 62% de sua renda publicitária, e reduzindo a importância dada à retenção, que recebe em média apenas 20% desta

renda. Com essa estratégia visa-se, portanto otimizar seus investimentos, priorizando destinar verba (ou abrir mão dela) em função da manutenção de clientes e não da aquisição. Manter os mesmos clientes com o passar do tempo é mais benéfico, economicamente falando, à empresa do que apresentar uma carteira de clientes orgânica, onde entram e saem muitos assinantes.

#### 4.4 RESULTADOS EMPÍRICOS

Os principais indicadores de controle da efetividade da política de precificação personalizada na empresa X foram o ticket médio e a taxa de retenção. O que ocorreu devido ao fato de que estas eram as variáveis nas quais se almejava obter uma melhora no desempenho para a manutenção da saúde financeira da empresa no longo prazo.

Os resultados apresentados aqui, obtidos a partir dos dados fornecidos pela empresa, comparam o desempenho dos indicadores em 2017, primeiro ano de vigência da nova política, em comparação com 2016. Todas as análises com relação ao crescimento ou queda de performance dos indicadores desconsideram os efeitos causados devido ao reajuste de preços de 15% realizado em julho de 2017.

No que tange aos indicadores de controle, um dos principais resultados observados foi o crescimento em 18% do ticket médio de assinantes que apresentam desconto em suas mensalidades. Paralelo a isso, a taxa de retenção de assinantes que apresentam intenção de cancelar seu vínculo com a empresa cresceu seis pontos percentuais: de 70% em 2016, passou a ser 76% em 2017. Apenas com estes resultados, já é possível identificar que as expectativas com relação às consequências da implementação da nova política de preços foram atendidas. Comparando com o cenário anterior, a empresa passou a reter um maior número de assinantes, obtendo, em média, uma maior margem de lucro sobre as mensalidades.

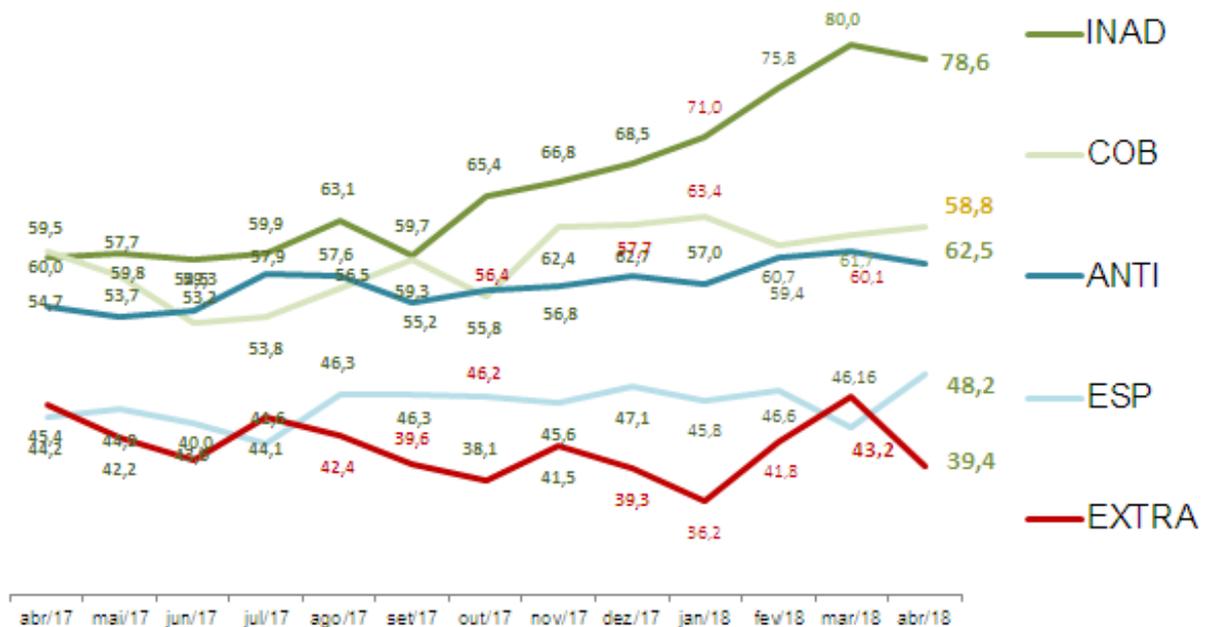
Vale ressaltar que o crescimento obtido na taxa de retenção não é um reflexo apenas das ações relacionadas à utilização da precificação personalizada. Questões vinculadas à qualidade do produto, reforço da marca com ações de marketing e

cenário econômico também contribuem de forma expressiva nos resultados obtidos a partir deste indicador.

Olhando apenas para a modalidade completa, pioneira na estratégia, a quantidade de assinantes que receberam desconto frente à carteira total desta modalidade reduziu cinco pontos percentuais, passando de 47% em 2016 para 42% em 2017, o que representa em números absolutos aproximadamente seis mil assinantes a menos pagando mensalidades com desconto. Conseqüentemente, o ticket médio da mesma apresentou um crescimento de 21% no período em questão.

Para realizar um acompanhamento mais próximo do desempenho de cada célula de atendimento, a equipe de *pricing* observa o comportamento mensal do ticket médio de cada uma delas, bem como seu atingimento ou não da meta estipulada. Com isso é possível identificar eventuais problemas e saná-los com maior agilidade. Este acompanhamento também é realizado para avaliar o desempenho de cada operador de forma semanal com o mesmo objetivo.

**Figura 4 - Ticket médio mensal por célula de atendimento**

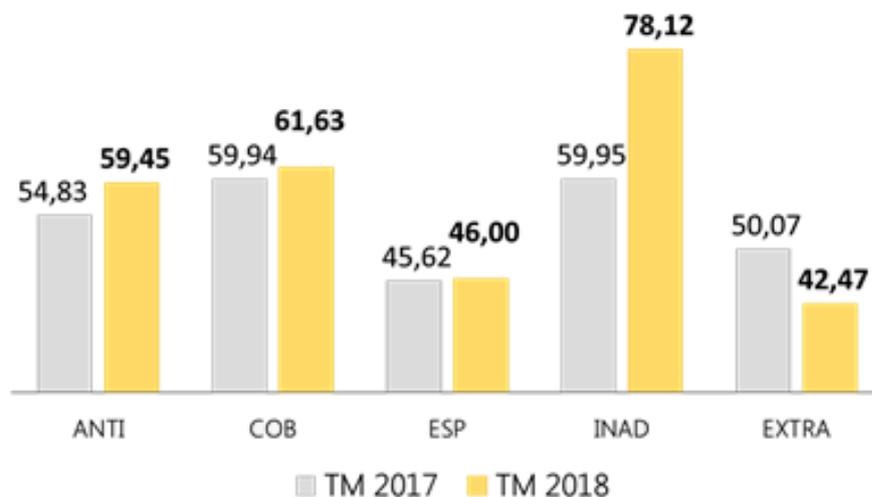


Fonte: elaboração própria com base em dados da empresa X (2018).

O gráfico a cima ilustra o desempenho histórico mensal do ticket médio de cada uma das equipes do Call Center entre abril de 2017 e abril de 2018. Ao compararmos o desempenho das células em 2016 contra 2017, todas

apresentaram crescimento no ticket médio. A “Anti Attrition” apresentou 8% de crescimento neste indicador, “Cobrança” cresceu 3% e “Recup Esp” 1%, “Recup Inad” 30%, impulsionada pela alteração nas regras de abono de dívidas. A célula de “Recup Extra” foi exceção ao comportamento, apresentando uma queda de 15%, o que pode ser justificado pelo fato de que ela utilizou a estratégia de precificação personalizada por apenas dois meses, substituindo-a por ofertas mais agressivas. É possível visualizar no gráfico a seguir a variação descrita:

**Figura 5 - Ticket médio anual por célula de atendimento**



Fonte: elaboração própria com base em dados da empresa X (2018).

A queda na quantidade total de assinantes ativos na carteira foi observada novamente no fechamento dos resultados do ano, porém, a nova política de precificação personalizada alinhada ao reajuste de preços em 15% mais do que compensaram esse fator. O resultado foi um crescimento de 8,5 milhões de reais na receita da empresa X em 2017, o que significa que a receita orçada para o período foi superada em 5%. A nova estratégia de preços implementada para os setores de retenção de assinantes foi, sozinha, responsável por 5,5 milhões de reais deste resultado, comprovando sua efetividade no cenário apresentado.

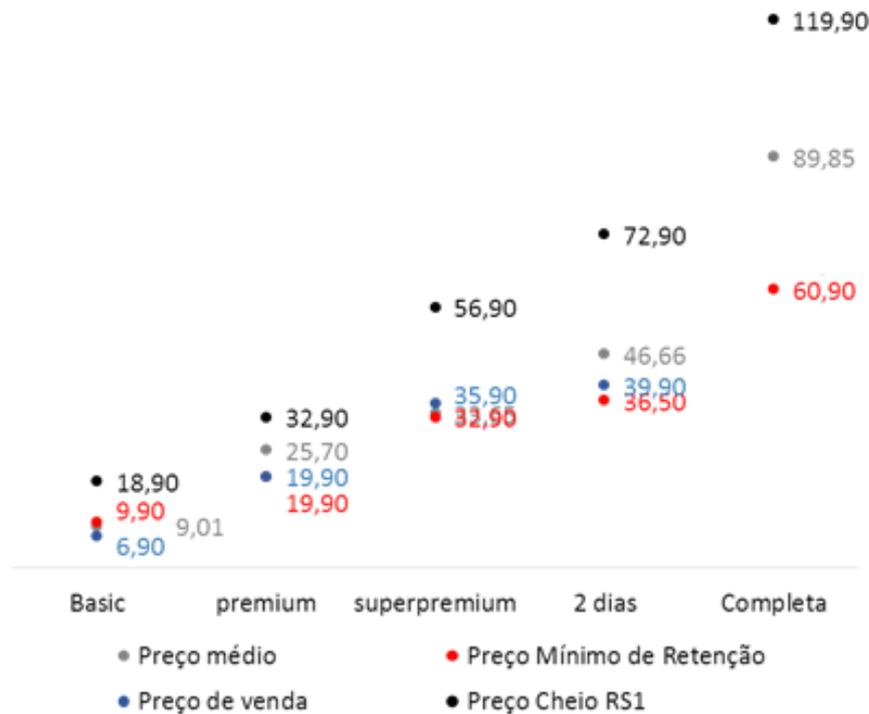
Em uma breve antecipação dos resultados já observados ao longo do primeiro trimestre de 2018, quando comparados ao mesmo período do ano anterior, é possível mencionar que a carteira total de assinante seguiu apresentando queda, enquanto que a receita apresentou crescimento, impulsionado pelo aumento do ticket médio.

#### 4.5 BALANÇO DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO: LIMITAÇÕES E POSSIBILIDADES

Uma das maiores dificuldades enfrentadas durante a implementação da nova política de preços, segundo informações colhidas na entrevista, está atrelada, principalmente, ao fato de que a complexidade da operação aumentou de forma significativa para as equipes do Call Center. No antigo modelo só era utilizada a informação do preço mínimo por modalidade como base para as ofertas, enquanto que, no novo sistema, é exigida a consulta de trinta diferentes tabelas de valores. Surge, a partir disso, a necessidade de realizar treinamentos e motivar de forma constante a operação para que o processo ocorra da maneira correta. Foi necessário um período de adaptação para que a operação compreendesse a prática, atuando de forma mais efetiva. Uma das soluções encontradas para esse ponto são as premiações de estímulos com recorrência mensal e trimestral para o atingimento da meta tanto individual quanto da célula (operadores individuais e o conjunto deles).

As limitações do sistema, na visão do entrevistado, acabaram se mostrando expressivas no cenário da empresa X. Como destaque, se identifica o fato de que, ao utilizar a política de precificação personalizada, cria-se uma diferença cada vez maior entre o valor das mensalidades mais baixas frente às mais altas. Com base na entrevista fornecida, foi possível constatar que, no momento em que ocorreu o reajuste de preço, um percentual maior foi direcionado e absorvido pelas altas mensalidades, ao passo que o preço mínimo foi mantido o mais fiel possível, visando evitar maior impacto em cancelamentos. Surge, portanto, uma necessidade de que a gestão também passe a controlar este ponto complexo, sendo imprescindível, para passos futuros, buscar desenvolver uma solução para que a discrepância das tabelas de valores não siga aumentando.

**Figura 6 - Preços por modalidade de assinatura**



Fonte: elaboração própria com base em dados da empresa X (2018).

O gráfico apresentado acima ilustra como se comporta, por modalidade, a diferença entre o preço médio pago pelos assinantes, o preço médio no momento da venda, o preço mínimo que as áreas de retenção podem ofertar para a manutenção do cliente e o preço original do produto na região 1 (Região Metropolitana). Os dados utilizados são referentes ao ano de 2017. É possível observar que o preço médio da modalidade completa está a R\$ 30,00 de distância do preço cheio, o que acontece principalmente em função de 42% da base (total de assinantes) apresentar desconto em sua modalidade. Quanto maior a grandeza do valor da mensalidade, ou seja, quanto mais completa a modalidade, mais evidente fica a diferença entre o preço cheio do produto frente ao preço mínimo. Vale ressaltar que não se encontra o valor do preço médio de venda na modalidade completa devido ao fato de que esta só pode ser realizada pelo preço cheio.

Outra questão limitadora é a de que a empresa passa a apresentar uma perda no que se refere à flexibilidade e autonomia para a realização de ofertas relâmpagos agressivas. Isso se dá devido ao fato de que mesmo as ofertas precisam estar alinhadas a lógica de precificação personalizada para que seja viável a recuperação e manutenção dos assinantes posteriormente por meio das tabelas

de ofertas. Neste sentido, é possível dizer que a empresa flexibilizou os preços de suas mensalidades ao passo que engessou algumas práticas que existiam anteriormente.

De forma mais macro, existe uma limitação tecnológica atual na empresa que acaba por dificultar o avanço estratégico da política. O fato de que a estrutura realizada hoje não se trata de um processo plenamente automatizado, permite que possam ocorrer erros ou descumprimento das ofertas por parte dos operadores. Havendo um sistema mais inteligente, poderia se evitar esta questão, assim como também seria possível realizar o compartilhamento de resultados forma rápida e diária para que houvesse maior controle e motivação junto às equipes. Hoje estes resultados são compartilhados de forma apenas semanal, devido principalmente ao fato de ser uma avaliação altamente manual e que demanda uma expressiva quantidade de tempo. O que pode ser visto como uma falta de estrutura avançada por trás da estratégia para auxiliar em seu suporte.

Vale ressaltar aqui também quais foram as principais vantagens observadas com a implementação da política de precificação personalizada no caso da empresa X. Além dos resultados, que por si só já defendem a permanência da estratégia, o coordenador ressalta a força que a cultura de preços ganhou dentro da operação no Call Center. O que é extremamente relevante visto que é a área de contato direto com os clientes e, portanto, porta-voz da empresa de forma geral. Como mencionado, esse alinhamento ocorreu com base em diversas estratégias motivacionais desenvolvidas pela equipe de *pricing* para vinculá-la a reconhecimentos e comemorações constantes de resultados.

Ao trabalhar com preços variáveis em empresas com sistema de assinaturas, percebe-se que, ao personalizar mais e com inteligência, pode-se obter ainda mais ganhos. Pois, dessa forma, os resultados passam a ser otimizados, buscando extrair a maior margem de lucro individual por meio da segmentação do público.

Como próximos passos recomendados a este sistema no caso da empresa X, existem alguns pontos que se mostram cruciais ao avanço da estratégia. Primeiramente, se faz necessário a automatização sistêmica das tabelas, para que, desta forma, não hajam ofertas segmentadas, mas sim personalizadas para cada cliente individualmente. Desta forma, também, já seria sanada a questão da

possibilidade de o operador praticar ofertar fora da estratégia. Do mesmo modo que a apresentação da pontuação por oferta junto ao sistema também poderia acarretar em resultados ainda mais positivos.

A questão da automatização sistêmica também poderia gerar uma facilitação no que se refere aos relatórios de resultados, possibilitando que estes passassem a ser diários, o que geraria uma melhor gestão do processo e uma atuação mais rápida em eventuais problemas.

Um passo futuro que já vem sendo pensado pela empresa X é o de buscar realizar a implementação da política de flexibilização de preços também nas áreas de aquisição de novos assinantes. Com isso, seria possível gerar um aumento na quantidade de clientes novos entrando na carteira, por meio da utilização de ofertas mais agressivas apenas de forma pontual, para que não aconteçam impactos no ticket médio. O público alvo, desta forma, se abrangeria, visto que a barreira a entrada, que a mensalidade inicial de 118,90 representa, deixaria de existir, possibilitando o acesso de uma parcela maior da população.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal observar os efeitos a implementação da política de precificação personalizada na empresa X, avaliando sua aplicabilidade e efetividade. Para isso, foram revisadas as teoria neoclássicas do consumidor e de preços com o objetivo de, por meio de uma leitura moderna das mesmas, fosse possível compreender o surgimento e objetivos de tal política.

Ao revisitar a Teoria do Consumidor a partir de um enfoque neoclássico, foram encontradas as afirmações de que os indivíduos atuam de modo a maximizar a sua utilidade, dado seu orçamento como fator limitador. Desta forma, tomando como base suas preferências e percepções de valor, e levando em conta fatores culturais, sociais, psicológicos e comportamentais, chega-se a uma cesta de bens considerada como a escolha ótima por parte do consumidor. Ao tratarmos de um cenário onde não há concorrência e informações perfeitas, porém, é possível identificar que existem outros fatores determinantes para a tomada de decisão dos indivíduos na atualidade.

No que se refere à Teoria dos Preços, partindo-se também de uma visão neoclássica, é dito que este sistema atua com o objetivo de mediar a relação entre compradores e vendedores de uma forma auto ajustável em direção ao equilíbrio. Considerando ser do interesse das empresas que o preço final seja o maior possível ao passo que é do interesse dos consumidores que este seja o menor possível, um preço de equilíbrio busca encontrar um valor que satisfaça ambas as partes da relação. Realizando uma breve avaliação sobre a forma com que os preços são definidos em cada tipo de mercado, concorrência perfeita, monopólio, oligopólio e concorrência monopolística, percebe-se a relevância no momento atual em se utilizar deste fator como diferencial para obter ganhos.

A política de precificação personalizada surge, então, com o objetivo de otimizar e aperfeiçoar a forma de precificação variável. Essa política apresenta como premissa principal o fato de que, para a definição do preço final de venda, leva-se em conta fatores com relação ao perfil de cada consumidor. A percepção de valor do consumidor é levada em conta ao longo do tempo. Com isso, a estratégia visa ampliar seu público-alvo além de maximizar seus lucros a médio e longo prazo, visto

que mantém os consumidores dispostos a pagar um preço elevado pelo produto ao passo que começa a comercializar também com consumidores que apresentam maior sensibilidade com relação aos preços. Ao cobrar de um consumidor um preço mais próximo do que ele está disposto a pagar, as chances de a relação comercial acontecer se torna maior e essa se torna mais benéfica para ambas as partes.

Em empresas que operam com um sistema baseado em assinaturas, como é o caso da empresa X, objeto de estudo deste trabalho, estratégias baseadas na utilização de preços variáveis são utilizadas amplamente desde seu surgimento. Porém, a política vinculada à personalização visa otimizar esse tipo de estratégia, obtendo os maiores ganhos possíveis em cada relação contratual firmada entre empresa e consumidor. O fato de a empresa X ser líder em seu mercado local e operar em concorrência monopolística faz com que esta apresente ainda mais flexibilidade por parte do mercado para estabelecer seus preços, visto que, apesar de existirem outros produtos semelhantes, esta detém maior poder de mercado e seus consumidores são menos sensíveis ao preço.

A forma de operação anterior da empresa apresentava um ticket médio estagnado, muito próximo do preço mínimo, e uma carteira de assinantes cada vez menor. Estes fatores combinados faziam com que a empresa corresse o risco de se tornar cada vez menos rentável com o passar dos anos.

Os diferentes preços de mensalidade para cada perfil de consumidor foram implementados na empresa como uma forma de garantir uma maior permanência na carteira por parte de assinantes que apresentaram intenção de cancelamento (com o objetivo de elevar a taxa de retenção). Desta forma, esperava-se que, no longo prazo, a permanência deste pagando um valor menor acabaria sendo mais vantajosa do que o cancelamento da relação contratual por impossibilidade de arcar com o preço cheio do produto, o que se comprovou na parte de análise dos resultados empíricos. A empresa passou a ser adaptável, até certo ponto, às percepções de valor dos seus consumidores e, com isso, passou também a obter mais ganhos.

Por meio da implementação da política de preços personalizada por parte do time de *pricing* da empresa X, não só foi possível reverter o cenário anterior, como também superar as expectativas em razão dos excelentes resultados obtidos em

seus indicadores de controle. De forma geral, é possível elencar o crescimento do ticket médio, a redução da quantidade de assinantes que recebiam desconto em suas mensalidades, o aumento da taxa de retenção de clientes além de um crescimento expressivo na receita da empresa. A política em questão se mostrou, portanto, plenamente viável e altamente efetiva para o cenário em questão.

A principal vantagem final observada foi a flexibilidade da empresa no sentido de se adequar a particularidade de cada assinante, tornando a relação benéfica para ambas as partes. Seja por questões financeiras ou por uma menor percepção de valor com relação ao produto, a empresa hoje consegue aplicar menores mensalidades em alguns casos e ainda obter resultados positivos no saldo final de seus principais indicadores. Com isso, a pessoalidade e a cessão pelo bem mútuo na relação, a empresa X acabou por desenvolver um maior vínculo com seus clientes. Diferentemente de empresas que atuam com preço fixo, ou até mesmo com o preço variável sem inteligência, na precificação personalizada é possível que a firma se adapte a um eventual problema do cliente, como desemprego, o fornecendo largos descontos por determinado período de tempo.

Uma possível contribuição deste trabalho creditamos à avaliação crítica realizada com relação às limitações, vantagens e recomendações pertinentes de próximos passos. Etapa na qual é efetuado um balanço com relação ao processo de implementação da política de preços personalizados.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, M. C. C. **Microeconomia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BRASIL. **Lei nº 8.137**, de 27 de dezembro de 1990. Define crimes contra a ordem tributária, econômica e contra as relações de consumo, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8137.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8137.html)>. Acesso em 23 mai. 2018.

CIRÍACO, D. Mais de 4 bilhões de pessoas usam a internet ao redor do mundo. **Tecmundo**, 30 jan. 2018. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/internet/126654-4-bilhoes-pessoas-usam-internet-no-mundo.html>>. Acesso em 23 abr. 2018.

DUARTE, M. Precificação dinâmica: um novo mantra para a realidade. **EY**. Disponível em: <<https://www.ey.com/br/pt/services/advisory/artigo-um-novo-mantra-para-a-rentabilidade-precificacao-dinamica>>. Acesso em 23 mai. 2018.

ENDEAVOR BRASIL. **Precificação**. 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/precificacao/>>. Acesso em 20 abr. 2018.

ESCASSEZ. **UOL**, 20 out. 2015. Disponível em: <<http://porque.uol.com.br/cards/o-que-e-escassez/>>. Acesso em 15 abr. 2018.

FASTEST way to lose customers. **Kissmetrics**. 2018. Disponível em: <<https://blog.kissmetrics.com/retaining-customers/>>. Acesso em 20 mai. 2018.

GALLEGO, G.; RYZIN, G. Optimal dynamic pricing of inventories with finite stochastic demand over finite horizons. **Management Science**, Ohio, v. 40, n. 8, p. 999-1020, ago./1994.

HUB2B. **O que é precificação dinâmica**. 2018. Disponível em: <<http://www.hub2b.com.br/blog/o-que-e-precificacao-dinamica-descubra/>>. Acesso em 9 abr. 2018.

MEDINA, D. Microeconomia e teoria do consumidor. **Economia e mercados**, 30 abr. 2012. Disponível em: <<https://economiafenix.wordpress.com/tag/teoria-do-consumidor/>>. Acesso em 15 abr. 2018.

OLIVEIRA, R. G. **Teoria do Consumidor**: preferências e utilidade, 28 fev. 2012. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/177058/mod\\_resource/content/2/Texto%20te%C3%B3rico%20-%20Prefer%C3%Aancias.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/177058/mod_resource/content/2/Texto%20te%C3%B3rico%20-%20Prefer%C3%Aancias.pdf)>. Acesso em 17 abr. 2018.

PEREIRA, D. Modelo de negócio de assinatura de consumíveis. **O analista de modelos de negócios**, 27 nov. 2017. Disponível em:

<<https://analistamodelosdenegocios.com.br/modelo-de-negocio-de-assinatura-de-consumiveis/>>. Acesso em 19 mai. 2018.

OS PERIGOS ocultos e as vantagens da “precificação personalizada”. **Universia Knowledge**, 7 mai. 2003. Disponível em:

<<http://www.knowledgeatwharton.com.br/article/os-perigos-ocultos-e-as-vantagens-da-precificacao-personalizada/>>. Acesso em 16 mai. 2018.

PRECIFICA. **Precificação dinâmica**. 2017. Disponível em:

<[http://www.precifica.com.br/whitepaper\\_precificacao.pdf](http://www.precifica.com.br/whitepaper_precificacao.pdf)>. Acesso em 15 abr. 2018.

PRECIFICA. **Precificação inteligente**. 2017. Disponível em:

<<http://www.precifica.com.br/precificacao-inteligente/>>. Acesso em 15 abr. 2018.

PRECIFICAÇÃO de produtos. **Hiper**, 6 jan. 2015. Disponível em:

<<https://hiper.com.br/blog/precificacao-produtos-definir-precos/>>. Acesso em 13 mai. 2018.

RODRIGUES, A. M. Política de precificação: um estudo qualitativo baseado na percepção de valor do cliente. **Acta científica ciências humanas**, São Paulo, v. 2, n. 13, p. 63-74, 2007.

SHAPIRO, C.; VARIAN, H. R. **A Economia da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. Porto Alegre: Bookman, 2006.

TIERED pricing/precificação em camadas: tudo o que você precisa saber.

**SalesDocs**, 8 jan. 2018. Disponível em: <<http://www.salesdocs.io/tiered-pricing-precificacao-em-camadas-tudo-o-que-voce-precisa-saber/>>. Acesso em 23 mai. 2018.

TOLEDO, F. Diferenças entre precificação dinâmica e precificação inteligente. **E-commerce Brasil**, 30 set. 2014. Disponível em:

<<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/o-que-e-precificacao-inteligente/>>. Acesso em 13 mai 2018.

TOLEDO, F. O que é precificação inteligente. **E-commerce Brasil**, 13 out. 2014.

Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/o-que-e-precificacao-inteligente/>>. Acesso em 13 mai 2018.

VARIAN, H. R. **Microeconomia**: princípios básicos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VIEIRA, P. C. C. **Introdução à teoria do consumidor**. Faculdade de Economia do Porto, 2004. Disponível em: <<https://www.fep.up.pt/docentes/pcosme/trabalhos/22-microeconomia.pdf>>. Acesso em 20 abr. 2018.

VINDI. **Como montar um clube de assinatura?**. 2018. Disponível em: <<https://blog.vindi.com.br/como-montar-um-clube-de-assinatura/>>. Acesso em 20 mai. 2018.

VINDI. **O mercado de sites de assinatura no Brasil**. 2018. Disponível em: <<https://blog.vindi.com.br/o-mercado-de-sites-de-assinaturas-no-brasil/>>. Acesso em 20 mai. 2018.

VINDI. **Sites de assinaturas e cobrança recorrente em tempos de crise**. 2018. Disponível em: <<https://blog.vindi.com.br/sites-de-assinaturas-e-cobranca-recorrente-em-tempos-de-crise/>>. Acesso em 23 mai. 2018.