



Compreender o que faz um preço ser justo  
e o verdadeiro custo de um preço injusto

## AGRADECIMENTOS

**E**stou profundamente em dívida para com todos aqueles que durante séculos têm lutado para explicar a justiça em geral, e a justiça do preço em particular: os filósofos, cientistas políticos, sociólogos, antropologistas, psicólogos, economistas, historiadores, especialistas em marketing e investigadores do comportamento organizacional e da justiça social. São tantos os que contribuíram para a literatura sobre esta matéria que eu não tenho como citá-los, o que lamento. Desejo sinceramente ter representado com exactidão as ideias daqueles que citei.

Ao longo dos anos que levei a completar este livro, muitas foram as pessoas que me ajudaram com ideias, exemplos e encorajamento. Em primeiro lugar estão Rosemary Kalapurakal, Peter Dickson e Joe Urbany, cujo modelo original de preço justo constituiu o impulso para o meu próprio trabalho sobre a atribuição de preço justo.

Estão também incluídos os meus professores na Universidade Internacional da Florida: Frank Carmone, um excelente mentor; Barnett Greenberg, que presidiu ao meu comité de dissertação sobre a justiça de preço; e ainda Karen Paul, que me ofereceu orientação inestimável.

Depois, os meus colegas de marketing na Universidade de Fordham: Richard Colombo, Marcia Flicker, Al Greco, Al Holden, Larry King, Dawn Lerman, assim como a nossa anterior reitora, sempre apoiante, Sharon Smith, e o meu estimado parceiro na pesquisa sobre atribuição de preço, Hooman Estelami. Os meus assistentes universitários em Fordham foram também tremendamente prestativos: Jennifer Suttmeier, que ajudou profissionalmente com os grupos de opinião; Juliana Delgado, que tratou com grande perícia de vários pormenores entediantes.

Tenho uma dívida especial de gratidão pelos conhecimentos dos meus co-autores em justiça do preço: Hermann Diller, Ellen Garbarino, Hans Stamer, Marcos Gonçalves Ávila, Veronica Feder Mayer, Pete Nye e ao meu filho,

Nicholas Maxwell. Agradeço também os conselhos construtivos de outros investigadores da justiça: Peter Dickson, Stephen Gilliland e Kent Monroe. Beneficiei imensuravelmente de todas as almas pacientes que me deram *feedback* nos primeiros capítulos: Joe Gultinan, Arthur Kover, Sandra Rothenberger e Richard Schmiesing, assim como a minha nora, Rachel Maxwell, e a sua mãe, Janet Robertson.

Além disso, tive a sorte de contar com a criatividade e interesse do meu fantástico agente, Jeffery McGraw (um agradecimento especial a Jack Godwin que me recomendou o Jeffery). Estou também eternamente grata pelo conhecimento e recomendações da minha editora, Debra Englander – ela fez-me ver o que eu não via.

Finalmente, não teria conseguido sem a ajuda de todos os meus filhos que não só me aconselharam sobre os esboços do projecto como também forneceram muita informação e muitas ideias.

Obrigada a todos!

SARAH MAXWELL

*Maio de 2007*

# ÍNDICE

<b>Prefácio</b>	XIII
<b>Parte I: Origens</b>	
<b>Capítulo 1:</b> Introdução: “Faça jogo limpo, ou eu desisto!”	3
<b>Capítulo 2:</b> História: “Um preço ‘justo’ não é uma dádiva de Deus!”	15
<b>Parte II: Modelo</b>	
<b>Capítulo 3:</b> Modelo: “Agora não estou só zangado, estou furioso!”	25
<b>Capítulo 4:</b> Normas: “Isso está errado, e todos o sabemos!”	35
<b>Capítulo 5:</b> Emoções: “Isso não é justo, e eu odeio-o!”	47
<b>Capítulo 6:</b> Expectativas: “Esse preço é um roubo!”	55
<b>Capítulo 7:</b> Resultados: “Tenho o direito de receber aquilo que paguei!”	65
<b>Capítulo 8:</b> Atribuições: “A culpa é do comerciante!”	79
<b>Capítulo 9:</b> Processo: “Tem de seguir as regras!”	87
<b>Capítulo 10:</b> Castigo: “A vingança é doce!”	101
<b>Capítulo 11:</b> Poder: “Cuidado com um cliente enganado!”	111
<b>Capítulo 12:</b> Confiança: “Preço justo? Duvido!”	121
<b>Parte III: Aplicações</b>	
<b>Capítulo 13:</b> Modificações: “Lamento, mas as regras mudaram!”	133
<b>Capítulo 14:</b> Gorjetas: “Não aldrabe o empregado!”	141
<b>Capítulo 15:</b> Discriminação: “Não é justo cobrar mais a mim do que aos outros!”	149
<b>Capítulo 16:</b> Negociações: “Dividir a diferença. Isso é justo!”	159
<b>Capítulo 17:</b> Impostos: “Pagar impostos é tão americano quanto detestar impostos”	173
<b>Capítulo 18:</b> Cultura: “Mas eu não pedi pão!”	185
<b>Capítulo 19:</b> Práticas: “Então como há-de uma empresa aplicar um preço justo?”	199

<b>Notas</b>	217
<b>Glossário</b>	249
<b>Referências Bibliográficas</b>	265
<b>Sobre a Autora</b>	283

## PREFÁCIO

Conheço Sarah Maxwell há muitos, muitos anos, quando ela era ainda a “Max”, e não a “Doutora” Maxwell. Já naquele tempo ela era conhecida pela sua maneira original de pensar em marketing e publicidade. Agora, ela aplica essa mesma criatividade à justiça de preço, uma área em que tem sido pioneira.

Perita de renome mundial nesta área, já escreveu exaustivamente, já deu conferências sem conta e liderou inúmeros seminários sobre a injustiça dos preços. Finalmente, arranjou tempo suficiente para se sentar e partilhar os seus mais profundos conhecimentos e compreensão daquilo que faz um preço parecer justo.

Sarah oferece-nos um livro cheio de exemplos de atribuição certa e errada de preço, recolhidos ao longo da sua própria investigação sobre atribuição de preço justo e fruto de contribuições de todas as áreas de actividade que se preocupam com o assunto. Apesar de o livro estar cuidadosamente referenciado, não foi escrito para académicos, mas sim para a população em geral. Trata-se de uma leitura fácil e provocadora.

Sarah aborda muitas questões que nunca foram levantadas antes: Por que razão é justo que as gasolinhas cobrem 9 décimos de cêntimo de dólar por galão?\* Por que razão é justo que se pague uma transfusão de sangue e não se pague órgãos transplantados? Por que razão é justo dar uma gorjeta ao empregado e não à nossa sogra?

Sarah explica a razão pela qual as pessoas reclamam quando a *Amazon* cobra menos aos novos clientes do que aos antigos, quando a Coca-Cola lança uma máquina de refrigerantes que fará aumentar os preços no Verão, ou quando a Home Depot dá ao seu Director-geral demissionário, um bônus de 210 milhões de dólares.

---

\* NT: Medida de capacidade utilizada nos Estados Unidos da América correspondente a 3,785 litros.

Sarah deixa bem claro que um preço justo tem importância porque justiça é a parte emocional da tomada de decisões económicas. Sem uma base emocional, não podemos tomar decisões. Não temos como determinar o que é bom e o que é mau; o que está certo e o que está errado. Baseamos estas nossas determinações tanto nas nossas expectativas pessoais como nas regras da sociedade, regras essas que todos conhecemos de forma intuitiva.

Na atribuição de preço, tal como num jogo de futebol, não é justo quebrar as regras. Ninguém gosta de quem não faz jogo limpo. E também não gostamos de comerciantes que não fazem um preço justo. Preços injustos deixam os consumidores zangados. Eles vingam-se! Entre em numerosos blogues e vai encontrar comentários maldosos sobre preços injustos.

Sarah também deixa claro que um preço justo é muito mais do que um preço barato. É dar-se tanto quanto se recebe. É tratar os consumidores com o respeito que eles merecem. É ser franco e honesto nas suas transacções. É desenvolver confiança e não se aproveitar do poder.

É isso precisamente que tentamos fazer na Dunkin' Donuts, Baskin-Robbins e na Togo's. É o que *temos* de fazer para sermos bem-sucedidos. Se não aplicarmos um preço justo, ficaremos em desvantagem competitiva e em breve daremos por nós falidos.

Para tratar os clientes de forma justa temos de entender o que eles querem. Quanto podem pagar? Como podemos dar valor ao seu dinheiro? Na Dunkin' Donuts desenvolvemos *lattes\** e cafés expresso acessíveis porque isso é o que os nossos clientes querem. Isso é o que eles consideram justo.

Nós não investimos em poltronas porque não é isso que o nosso cliente quer, nem tão pouco pretende pagar dinheiro extra por isso. Claro que os nossos restaurantes têm uma clientela leal que ali se encontra todos os dias para passar algum tempo a conversar e a tomar um café. Contudo, a maioria dos nossos clientes dispõe de pouco tempo, mas é muito exigente. Eles pretendem uma fonte de energia rápida e agradável, e o preço deve reflectir o valor daquilo que eles recebem em troca. Isso é justo.

O tema da justiça do preço afecta-nos a todos, quer como consumidores, quer como comerciantes. Certamente que os consumidores ficarão a ganhar com os conhecimentos e argumentos deste livro. Serão, por exemplo, mais capazes de negociar um preço justo e evitar práticas de atribuição de preço injusto por parte de vendedores sem escrúpulos.

---

\* NT: Café expresso com cobertura espumosa de leite, muito popular nos Estados Unidos da América.

As empresas ficarão também a ganhar pelo facto de compreenderem o aspecto emocional da atribuição de preço, assim como os estudantes, que passarão a compreender melhor os princípios de jogo limpo subjacentes ao nosso sistema económico.

Enquanto homem de negócios, o que mais me impressionou ao ler este livro foi perceber o quanto nós subestimamos a parte emocional dos preços. Preocupamo-nos com a atracção emocional das nossas lojas e com a publicidade; levamos a cabo pesquisas para determinar a atracção emocional dos nossos produtos; mas nunca tomamos em consideração a atracção emocional dos nossos preços. Este livro deixa bem claro que o devíamos fazer.

Enquanto consumidor, fiquei impressionado ao perceber que não tomamos em consideração as normas sociais da atribuição de preço. Por exemplo, aceitamos simplesmente que o preço de um automóvel inclui os pneus. Aceitamos que não podemos mudar o que é equipamento “de fábrica”. Mas quem diz que é assim que deve ser?

Os fabricantes de automóveis fornecem muitas opções, mas talvez conseguissem uma vantagem mais competitiva se oferecessem também a opção dos pneus. Talvez devessem oferecer um sistema de travagem opcional. E por que não as transmissões? Tais possibilidades não surgem em grupos de opinião porque o equipamento padrão é aceite como norma.

Também aceitamos como norma o facto de não devermos pagar à nossa sogra por fazer o jantar. Sabemos perfeitamente que não o devemos fazer. Lembro-me de ter visto uma banda desenhada em que os convidados que se despediam pagavam aos seus anfitriões 50 dólares pelo que tinha sido um “jantar encantador”. Foi muito engraçado porque nós sabemos que isso, simplesmente, não se faz.

Sarah dá imensos exemplos como estes, o que leva o leitor a questionar-se porque razão as coisas são como são. Ela deixa muito claro que as coisas podem ser mudadas... se nós quisermos que elas mudem. Somos nós, enquanto sociedade, que deveríamos determinar as normas sociais da atribuição de preço. Só nós as podemos mudar.

Talvez devêssemos pagar os órgãos transplantados para que houvesse sempre resposta às necessidades. Talvez as gorjetas devessem ser incluídas na conta. Talvez os mais pobres devessem ter direito a desconto no cinema. Talvez, tal como os bilhetes sem extras “bare fares”<sup>\*</sup> propostas pelas companhias aéreas,

---

<sup>\*</sup> NT: Custo exclusivo do bilhete, sem serviços adicionais (por exemplo, refeições ligeiras, refeições, bebidas, etc.).

devêssemos pagar cada bem ou serviço separadamente; pagar a utilização da casa de banho a bordo de um avião, pagar o sal e pimenta que consumimos num restaurante ou pagar pela utilização dos elevadores de um edifício.

Tal como Sarah explica, na maioria dos casos preferimos a norma social, o que quer que ela seja. Qualquer mudança é uma violação. Mas isso não significa que temos de aceitar cegamente as normas e que não podemos fazer mudanças. As normas sociais da atribuição de preço não nos dizem o que fazer – nós é que lhes dizemos. Somos nós quem determina o que é justo. Somos nós quem decide se um preço está certo ou errado.

JON LUTHER  
Presidente/Director-geral  
Dunkin' Brands, Inc.

**I**  
PARTE

**ORIGENS**



# 1 CAPÍTULO

## Introdução

“FAÇA JOGO LIMPO, OU EU DESISTO!”

Numa rua perto de mim há três gasolinhas, todas no mesmo lado da rua. Uma delas elimina sistematicamente a concorrência das outras duas oferecendo entre 1 a 3 centavos de dólar a menos por galão. Os condutores fazem fila para esta estação de serviço, obstruindo a rua nos dois sentidos. Os clientes ficam à espera para pouparem, em média, 2 centavos de dólar por galão. No caso de um tanque de vinte galões, isso representa 40 centavos. Se eles tiverem de esperar 6 minutos cada vez que lá vão, isso equivale a 4 dólares por hora. Dificilmente um ordenado mínimo. Dificilmente um comportamento racional.

Os consumidores de gasolina agem irracionalmente porque estão loucos. Estão loucos porque o preço da gasolina é injusto. Eles percebem que o preço é injusto não só porque é elevado (recentemente passou os 3 dólares o galão) mas também porque pensam que a indústria do petróleo está a agir de forma injusta.

A OPEP exerce um poder injusto sobre o fornecimento de petróleo: actualmente controla cerca de 40% da produção de petróleo e mais de 60% das reservas de crude. As empresas petrolíferas fazem lucros injustos: A Exxon-Mobil publicou os lucros mais elevados jamais registados por uma empresa. Os executivos das empresas petrolíferas recebem compensações injustas: o Director-geral da ExxonMobil recebe mais de 144 mil dólares por dia. Os grossistas de combustíveis praticam preços injustos: recorrem a uma espécie de “zona” secreta para atribuição de preço de modo a que determinadas locali-

zações possam ser taxadas até 5 dólares mais por galão do que outras. Nas bombas, os clientes são injustamente cobrados: em dias quentes recebem menos gasolina pelo mesmo dinheiro porque, com o calor, a gasolina aumenta de volume.

Os consumidores reagem ao que apreendem como sendo injusto castigando as empresas petrolíferas da única forma que podem: demonstrando a sua ira nas bombas de gasolina. Cada um agindo individualmente, o consumidor trava batalhas solitárias contra os preços injustos da gasolina. Mas a sua força conjunta é fenomenal.

As empresas podem ser lentas a reconhecer o poder da percepção do que é injusto. Por exemplo, o presidente da Western States Petroleum Association, na defesa das práticas de atribuição de preço por zonas, afirmou que “se trata de uma forma perfeitamente aceitável... uma forma de as empresas estabelecerem o preço de forma justa em diferentes áreas.”<sup>1</sup> Os consumidores discordam. Consideram que é errado. Algumas empresas começam já a perceber isso.

Por exemplo, a publicidade recente do serviço telemóvel Sprint™ contém fotografias de crianças abandonadas que lêem um letreiro no exterior de um recreio. O letreiro atribui regras ao recreio. As duas primeiras são:

1. “Tens de calcular o tempo, em minutos, durante o qual vais utilizar a bola... durante os próximos 2 anos. Não calcules muito por cima nem muito por baixo, ou vais arrepender-te.”
2. “Quem quer que venha ao recreio pela primeira vez é mais especial. Isto é um facto. Portanto, os miúdos recém-chegados têm direito às coisas novas. Os mais antigos, não.”

Em seguida, o anúncio da Sprint chama a atenção para a injustiça dos preços dos telemóveis: tarifas adicionais por calcular a sua maior ou menor utilização, e tarifas mais baixas para os novos clientes. Pode ainda referir tarifas injustas extra para “questões reguladoras” e pela confusão injusta causada por planos múltiplos e facturação indecifrável.

O anúncio explica que a Sprint está em vias de reescrever as regras “para tornar as coisas mais justas”. A Sprint foi levada a alterar as suas políticas devido à reacção silenciosa, mas eficaz, do público às práticas injustas de atribuição de preço da indústria dos telemóveis. É evidente que a empresa compreende quão importante é a justiça.

Ao que parece, é possível que também as companhias aéreas comecem a perceber isso. Desde a inovação levada a efeito pela American Airlines em 1985 chamada “cedência de atribuição de preço” que as companhias aéreas congratulam-se por “se aproveitarem do excedente dos consumidores”, levando cada cliente a pagar o montante máximo que está disposto a pagar.

O problema ocorre pois um passageiro pode pagar apenas 150 dólares por um voo de Nova Iorque para Los Angeles enquanto outro passageiro paga 1 500 dólares pelo mesmo voo. Os passageiros que pagam 1 500 dólares são da *business class* que só fazem as suas reservas à última da hora e que não passam a noite de sábado no destino. Até certo ponto, isto foi aceite; afinal de contas, os passageiros *business class* recebem um serviço melhorado. Mas será esse serviço dez vezes melhor?

Os diferentes preços pagos pelo mesmo voo eram apenas parte do problema. A outra parte é que ninguém conseguia descobrir de que forma os preços eram definidos. Os preços não faziam sentido. Pareciam mudar de hora a hora. Os clientes ficavam na ignorância, e rebelavam-se. Mais uma vez, tal como no caso da gasolina e dos telemóveis, a revolta foi silenciosa e firme.

Por fim, pelo menos uma companhia aérea reagiu. A Delta reduziu as suas opções de tarifas para apenas oito e eliminou o requisito de pernoitar uma noite de sábado. O *Star Tribune* relatou que um analista de companhias aéreas previa que a indústria “se dirigisse para um esquema de preços mais consistente e mais justo.”<sup>2</sup>

Infelizmente, muito pouco e demasiado tarde, no caso da Delta. O público nunca tomou consciência do seu gesto relativamente à justiça de preço. A companhia foi à falência e só há pouco tempo emergiu.

Os tinteiros de impressoras constituem ainda um terceiro exemplo de uma empresa que reagiu à preocupação dos consumidores com a justiça. O preço dos tinteiros foi definido como se de lâminas de barbear se tratassem: cobrar quase nada pela máquina de barbear e cobrar meio tostão pelas lâminas – ou, neste caso, pela tinta.<sup>3</sup> Uma vez que os tinteiros da empresa são os únicos compatíveis com as impressoras que comercializa, os clientes não tinham escolha e consideraram isto injusto.

Como consequência, os casos em tribunal foram instigados.<sup>4</sup> A comunicação social chamou a atenção para o facto de que a tinta para as impressoras custava mais por litro do que um champanhe *vintage*.<sup>5</sup> Os bloguistas escreveram páginas e páginas de queixas.

No entanto, até há pouco tempo, as empresas de tinteiros para impressoras têm persistido na sua estratégia de atribuição de preço. Mas agora a luta por preços justos foi assumida por um concorrente: a Kodak fabricou uma impressora que pode custar mais, mas cuja tinta custa menos de metade das outras.<sup>6</sup> A empresa está a cobrar os clientes pelo que eles, de facto, recebem. Isso é justo. Cobrar um preço justo é dar à empresa uma vantagem competitiva.

Além da gasolina, telemóveis, companhias aéreas e tinteiros de impressoras, há batalhas semelhantes a serem travadas em muitas indústrias contra os preços injustos. Por vezes, a luta é imediata, como a anulação da tentativa da Amazon para cobrar pelo mesmo MP3, montantes diferentes a clientes diferentes: algumas pessoas pagavam 233,95 dólares, outras pagavam 182,95 dólares.

Graças à fúria dos clientes, a Amazon rapidamente arrepiou caminho e ofereceu um reembolso a todos os que tinham pago o preço mais elevado.

Por vezes a batalha é impiedosa, como os piratas informáticos que justificam os seus ataques ao *software* da Microsoft por considerarem que a Microsoft tem lucros muito elevados. No Verão de 2003 quando lançaram um ataque de vírus e WORM\* no *software* Windows, um WORM deixou a seguinte mensagem: “Billy Gates, por que permites que isto aconteça? Pára de ganhar dinheiro e repara o teu *software*.”

Por vezes os combatentes estão organizados, como aqueles idosos que vão ao Canadá comprar droga porque lá custa entre 30 a 50% menos do que nos Estados Unidos. Por vezes os resultados chegam a ser letais. Quatro pessoas morreram na África do Sul durante um motim porque as comunidades de raças mistas pagavam a electricidade com base nas leituras dos contadores enquanto outras pagavam uma taxa mínima.<sup>7</sup>

Outras vezes há em que se perde a batalha, como no caso do catálogo da Victoria's Secret.<sup>8</sup> A empresa ofereceu aos clientes masculinos um desconto de 25 dólares em qualquer compra de 75, enquanto as clientes femininas tinham direito a um desconto de apenas 10 dólares. O tribunal rejeitou o caso, não por se tratar de discriminação sexual, mas sim porque se baseava em taxas de crime organizado ao abrigo do estatuto RICO.\* O juiz considerou o argumento irrelevante.

---

\* NT: Linguagem informática: Write Once Read Many (escrever uma vez e ler muitas).

\* NT: Sigla de Racketeer Influenced and Corrupt Organizations Act – Lei federal norte-americana relativa ao crime organizado.

## UM PREÇO JUSTO

As evidências mostram que se os comerciantes não fizerem jogo limpo, os consumidores desistem. Mas o que é um preço justo?

“Justo”<sup>\*</sup> tem dois significados diferentes: “aceitável” e “justo”.<sup>9</sup> “Aceitável” implica que um preço justo é satisfatório. Neste sentido, “justo” representa uma preferência, como em *fair maid* (rapariga bonita), *fair weather* (tempo ameno) e *fair sailing* (dia agradável/bom dia para velejar/tudo corre de vento em popa).

Um preço “justo”, por outro lado, constitui um juízo de valor sobre a forma como o preço foi “justificado”, que “está livre de favoritismo ou predisposição; imparcial... justo para todas as partes; equitativo... consistente com regras, lógica e ética”.

Esta dualidade de significado do que é justo é demonstrada pelas duas palavras necessárias à tradução de *fair* em muitas línguas estrangeiras. Por exemplo, em alemão, uma tradução possível é *angemessen*, que significa “satisfatório” ou “apropriado”; outra tradução é *gerecht*, que significa “justo”.

A diferença entre um preço justo “aceitável” e um preço justo “justo” é a mesma entre o que aqui se chama de justiça *peçoal* e justiça *social*. É a diferença entre um preço que o leitor prefere porque vai de encontro aos seus padrões pessoais, e um preço que o leitor considera aceitável porque vai ao encontro dos padrões da sociedade.

Um preço justo, do ponto de vista pessoal, é aquele que é suficientemente baixo para ir ao encontro das suas expectativas. Em muitos casos, os clientes consideram um preço justo simplesmente porque é menor do que o previsto. Um investigador comentou: “Dizer que um preço é justo pode ser uma maneira de dizer que é mais baixo.”<sup>10</sup>

Um preço justo do ponto de vista social é aquele que é igual para todos, que não oferece ao comerciante lucros elevados irrazoáveis, que não se aproveita da procura por parte dos consumidores, e assim por diante. Os preços da gasolina a 3 dólares o galão são injustos do ponto de vista pessoal; os preços da gasolina baseados na localização do ponto de abastecimento – o que faz com que algumas pessoas paguem mais do que outras – são injustos do ponto de vista social.

---

<sup>\*</sup> NT: Do inglês *fair*.

Ao descrever um preço injusto, a justiça pessoal e social é muitas vezes apresentada como um tandem. Os preços dos medicamentos são considerados injustos porque são tão elevados *e* porque são mais caros aqui\* do que no Canadá. Preços de compêndios são injustos porque são tão elevados *e* porque os estudantes são obrigados a comprá-los. Os impostos sobre as vendas são injustos porque são tão elevados *e* porque os mais pobres pagam proporcionalmente um montante mais elevado.

## AS NORMAS SOCIAIS

A justiça pessoal e social é determinada pela adesão às *normas sociais*. Estas normas são as regras consensuais da sociedade. Aplicam-se a todos os aspectos de uma troca económica: não só ao preço em si, mas também ao que é apreciado, a quem estabelece o preço, aos artigos em que as pessoas obtêm excepções de preço, à informação de preço fornecida, ao que está incluído no preço e assim por diante.

As normas sociais são, com frequência, simplesmente (sub)entendidas. Nem sequer damos por elas excepto se forem violadas. Elas não ditam um comportamento, mas actuam como guias comumente aceites do que é apropriado.

Alguns exemplos das normas de atribuição de preço são fornecidos no Quadro 1.1. A reacção a tais exemplos pode ser “Claro! As coisas são mesmo assim.” Claro que os restaurantes são pagos para preparar refeições e os cônjuges não. Isso é óbvio. Mas as normas sociais não são tão óbvias quanto parecem. Considere estas possibilidades:

Imagine que os restaurantes cobram um valor extra pelos condimentos. Imagine que as enfermeiras têm de ser gratificadas pelo serviço prestado. Imagine que as morenas e as loiras têm de pagar uma sobretaxa.

O leitor pode responder que tais coisas nunca aconteceriam. Mas na República Checa/Eslováquia, alguns restaurantes cobram extras aos turistas pela mostarda e pelo *ketchup*. Na Índia, alguns profissionais de enfermagem exigem uma gorjeta para trazerem os recém-nascidos até às mães. Os estrangeiros pagam mais dinheiro para entrar no Taj Mahal do que os nacionais. Aos olhos dos americanos, tais taxas estão erradas. São consideradas injustas.

---

\* NT: Estados Unidos da América.

**Quadro 1.1 Exemplos de Normas Sociais de Pricing**

Âmbito das Normas Sociais de <i>Pricing</i>	Exemplos de Normas Sociais de <i>Pricing</i>
O que está apreçado.	Os restaurantes deveriam ser pagos por prepararem refeições, mas os cônjuges não.
Quem estabelece o preço.	Os comerciantes deveriam estabelecer o preço nas lojas de retalho, mas não em leilões.
O que serve de base ao preço.	Os bilhetes de comboio deveriam variar de acordo com a idade, mas não com o peso.
Artigos em que as pessoas têm direito a exceções de preço.	Os bilhetes de cinema deveriam ser mais baratos para os idosos de baixos rendimentos, mas não para as pessoas de baixo rendimento.
Onde os preços são diferentes.	Deveria ser cobrado um preço mais elevado pela cerveja nos hotéis do que nas mercearias, e minimercados.
Onde as pessoas deveriam ser mais/menos bem pagas.	Os salários mais elevados deveriam ser pagos a médicos e não a igualmente importantes condutores de carrinhas de escolas.
Artigos com maior/menor preço.	Os cristais de diamante deveriam ter um preço superior aos cristais de sal.
A forma como o preço é cobrado.	As taxas da gasolina deveriam incluir um extra de 9 décimos de cêntimo, mas os preços das mercearias e minimercados não.
A informação de preço que é fornecida.	O preço deveria constar em etiquetas nas lojas de retalho, mas não nas feiras da ladra.
O que está incluído no preço.	O serviço de elevador deveria estar incluído no preço dos escritórios, mas os cortinados não.
Quando é que o preço pode mudar.	Os aumentos de preço deveriam ser baseados no custo, não no aumento da procura.

Existem diferentes normas sociais de atribuição de preço para a justiça pessoal e para a justiça social. As normas de justiça pessoal são *normas descritivas*; elas estipulam o que pode ser esperado com base no que tem sido habitual

no passado; indicam o que é genericamente considerado um comportamento normal, tal como conduzir pela direita.

As normas descritivas de atribuição de preço incluem cobrar o mesmo montante pelo envio de uma carta por correio, não importa o seu destino, incluir pneus no preço de venda de um automóvel ou adicionar 9 décimos de cêntimo aos preços da gasolina. Quando estas normas descritivas são violadas, são percebidas como injustas do ponto de vista pessoal.

As normas sociais da justiça social são as *normas prescritivas*. Elas estipulam a forma como as pessoas deveriam comportar-se de acordo com os valores da sociedade. As normas prescritivas são consensualmente assumidas à luz das regras da sociedade.

Exemplos de normas prescritivas de atribuição de preço incluem aplicar o mesmo preço a todos os clientes, sem se esconder por trás de taxas invisíveis, sem explorar os clientes em necessidade. Sempre que estas normas prescritivas são violadas, a situação torna-se injusta, não só do ponto de vista pessoal, mas social também.

## UMA REACÇÃO EMOCIONAL

Sempre que um preço é considerado injusto, quer do ponto de vista pessoal quer social, as pessoas sofrem de um ímpeto emocional. Mas a intensidade da emoção varia conforme o tipo de injustiça. A reacção à injustiça pessoal é ligeira. A violação de uma norma descritiva, tal como a expectativa de um preço baixo, resulta em insatisfação. Uma taxa extra no preço do pão num restaurante resulta num aborrecimento e desagrado ligeiros.

Contudo, em contraste com o desagrado relativamente ligeiro causado pela injustiça pessoal, a reacção a injustiças sociais é feroz. Quando um preço é considerado socialmente injusto, os consumidores sentem um desejo irracional de voltar ao comerciante, mesmo que isso envolva um esforço maior do que o dinheiro em causa; são capazes de discutir interminavelmente com o gerente de loja a fim de obterem um reembolso de 5 dólares num produto defeituoso; são capazes de conduzir mais 5 minutos a fim de evitar uma farmácia que define os seus preços de forma injusta.

Estudos recentes sugerem que a resposta emocional à injustiça de preços é inata. As fêmeas dos macacos *capuchinhos castanhos*, treinadas para usar

emblemas a troco de dinheiro, vão ao rubro sempre que a troca não é justa.<sup>11</sup> Isto foi demonstrado através das acções dos *capuchinhos* sempre que eram separados em gaiolas adjacentes, de onde podiam observar o comportamento uns dos outros.

Se o primeiro macaco treinado recebesse uma uva (um prémio muito apreciado) sem ter de pagar o preço simbólico habitual, mas se o segundo macaco tivesse de pagar esse preço simbólico por apenas um pepino (uma recompensa menos apreciada), o segundo macaco atiraria fora o seu próprio emblema ou recusar-se-ia a aceitar o pepino. Ter uma uva na gaiola vazia do primeiro macaco era o suficiente para o segundo macaco amuar. “Os investigadores sugerem que, tal como os seres humanos, os macacos *capuchinhos* são guiados por emoções sociais.”<sup>12</sup>

Na realidade, a justiça é uma parte emocional da tomada de decisão económica. A investigação neurológica demonstra que, sem esta componente emocional, os consumidores não são capazes de tomar uma decisão de compra.<sup>13</sup> Trata-se da emoção que gera uma convicção rápida e convincente sobre o facto de um determinado preço ser aceitável ou inaceitável, bom ou mau, certo ou errado. A justiça é o “sim” ou “não” emocional.

## RESUMO

Um preço justo é aquele que está emocionalmente certo. É aceitável e justo. Passou o teste da justiça pessoal e social aderindo às normas sociais mas quando as normas são violadas e o preço é considerado pessoal e socialmente injusto, cuidado! As emoções intensificam-se. Os temperamentos encolerizam-se! Os consumidores dizem: “Ou joga limpo, ou eu desisto!” e as empresas que se acautelem!

A fim de explicar o preço justo, este livro serve-se de todo o tipo de evidências: anedóticas, teóricas e experimentais; incorpora experiências pessoais, relatórios de revistas, *sites* da Internet e opiniões de bloguistas. A convicção subjacente é de que todas as fontes de informação são valiosas – qualquer coisa que nos permita entender as ideias duvidosas relacionadas com a justiça de preço.

O livro está organizado em três partes: origens, modelo e aplicações práticas do modelo. A parte das “origens” inclui este capítulo e o seguinte, sobre a história do preço “certo”.

A parte do “modelo” explica a forma como a justiça pessoal e social conduzem a um aumento progressivo de emoções e retribuições. Cada elemento do modelo é depois explicado nos capítulos seguintes. Estes capítulos mostram de que forma o juízo de valor sobre a justiça de preço pode aumentar a confiança e ser apoiado pela confiança, mas também pode ser rapidamente destruído pela imposição do poder do comerciante. Cada capítulo inclui inserções intercalares definindo os conceitos que se encontram compilados no fim do livro, no Glossário.

Na parte sobre “aplicações”, o modelo é aplicado de forma a especificar exemplos de justiça de preço; discriminação de preço das gorjetas, negociação, impostos e culturas transversais. Esta parte aborda a razão por que não é norma aldrabar o empregado, por que nos preocupamos com o que os outros pagam, e também por que o melhor imposto é o imposto antigo.

Apesar dos 18 capítulos se debruçarem sobre a justiça de preço do ponto de vista do consumidor, o capítulo final leva em consideração essa mesma justiça do ponto de vista do comerciante. O Capítulo 19 mostra como evitar clientes a dizer: “O preço está errado! Isso não é justo!”