

**Quantos filmes assisto no final de semana? - A Economia da  
*Blockbuster***

**Cláudio D. Shikida (organizador)**

**Autores:**

**Bernardo Bartolomeo Moreira  
Fernando Inácio Álvares e Silva  
Gilmar Alves Lima  
João Ribeiro Lima Neto  
Mariana Dayrell Costa Coutinho  
Tiago Affonso Ferreira de Oliveira**

**(2007)**

## Índice

1. Prefácio.....	3
1.1. O Ensino de Economia em Poucos Parágrafos.....	3
1.2. Um pouco sobre a Organização Industrial da Academia .....	4
1.3. Blockbuster e a Didática.....	5
2.1. INTRODUÇÃO .....	7
2.1.1. Histórico no mundo.....	7
2.2. Histórico Brasileiro.....	8
3. Descrição das atuais estratégias de preços da Blockbuster.....	9
3.1. Introdução.....	9
3.2.1. Estratégias de venda.....	10
3.2.2. Aluguel avulso.....	11
3.3. Movie pass.....	12
4. Explicação econômica das estratégias de preços da Blockbuster.....	13
4.1. Localização.....	14
4.2. Serviços diferenciados.....	15
4.3. Discriminação de preço.....	15
4.3.1. Lançamento x catálogo.....	16
4.4. Oferta.....	16
4.5. Multa.....	16
4.6. Mercado de consumidores.....	17
4.7. Discriminação de preço intertemporal e preço de pico.....	18
4.8. Venda em pacotes.....	19
5. Conclusão.....	19
5.1. Autores.....	19
5.2. Editor.....	20
6. Referências bibliográficas.....	21
Anexo 1 – Explicação dos cálculos apresentados pela tabela 4.....	22
Anexo 2 – Gráfico resultante da razão entre o preço do primeiro plano e o número de filmes apanhados.....	23

## 1. Prefácio

### 1.1. O Ensino de Economia em Poucos Parágrafos

Muito se fala sobre a qualidade do ensino de Economia no Brasil. Trata-se de um debate interessante mas muito mal explicado. Primeiro, não se trata de se ensinar mais ou menos matemática: matemática é indispensável. Segundo, não se trata de se “contextualizar” os modelos: modelos são abstratos e possuem contexto próprio, bastando para isto que o professor tenha o mínimo esforço de traduzir as premissas do mesmo para a realidade. Terceiro, não se trata de se falar do Brasil como “entidade especial no universo”: em nosso país se aplicam todas as leis da Física tanto quanto as da economia. Finalmente, economia não é um curso para doutrinadores ou teólogos. Qualquer um sabe que proposições positivas são feitas em contextos normativos, mas isto não é motivo para se destruir o pensamento científico com a doutrinação tola.

Também é importante lembrar que o mundo é movido sobre idéias de economistas mortos sim, como disse Keynes. Mas não é o que Keynes realmente, sem sombra de dúvida, indisputavelmente, essencialmente, quis dizer que importa, mas sim sua interpretação pelos formuladores de política econômica. Sim, é um belo trabalho de *arqueologia* entender o que Keynes, Friedman ou Lucas quiseram realmente dizer. Mas a história não os julgará por suas belas intenções e sim pelo que suas idéias implicaram na prática das políticas públicas.

O que tem a ver isto tudo com a *Blockbuster*? O leitor terá, nas páginas seguintes, um trabalho redigido por seis acadêmicos do curso de Ciências Econômicas. Foi ligeiramente editado por mim, para fins de correção não apenas ortográfica ou gramatical mas também no estilo da redação técnica (muitos dos autores deste trabalho ainda não têm a experiência adequada para lidar com plágio, por exemplo).

O objetivo do trabalho é entender a política de preços da famosa cadeia – agora conhecida como *Americanas.com* – no mercado brasileiro. Não será encontrada aqui uma análise econométrica por dois motivos: (i) não há fácil acesso aos dados e (ii) os alunos não saberiam, exatamente, que dados pedir e provavelmente não teriam muito tempo para pensar na modelagem econométrica. Ao conversar com eles após a apresentação do trabalho que se segue, não recebi sugestões de modelagem ou de variáveis que seriam necessárias para a análise, embora todos dissessem que gostariam de fazer alguma análise econométrica.

Se assim o é, o que temos aqui? Trata-se de uma experiência até então inédita no IBMEC-MG: o desenvolvimento de uma metodologia de *Cases* de Economia. Na verdade,

*Case* é um nome ruim. Já existe isto em Economia, com o nome de “Estudo de Caso” ou “Análise Setorial”. Basta lembrar dos antigos economistas da linha de trabalho “Estrutura-Condução-Desempenho” para ver que este tipo de abordagem já é comum aos economistas há décadas. O que não havia era uma tentativa de modernizar o ensino nas faculdades levando-se em conta o instrumental contemporâneo da Ciência Econômica. O leitor pode se perguntar sobre o porquê de tudo isto. Bem, aí vai minha explicação.

## 1.2. Um pouco sobre a Organização Industrial da Academia

Só muito recentemente no Brasil observamos uma valorização da pesquisa acadêmica. Até então, boa parte dos ganhos dos economistas era gerada por laços políticos ou através da fama conseguida na mídia. Há uma piada comum no meio sobre o economista que fala sobre tudo na televisão ou com jornalistas da mídia impressa: trata-se do cara que sabe de tudo tão pouco que, no total, não sabe nada.

A abertura econômica (anos 90) e a revolução tecnológica aumentaram o acesso às agendas especializadas de pesquisa da academia mundial ao mesmo tempo em que bases de dados tiveram seu acesso facilitado aos pesquisadores nacionais. Note que falamos de mudanças que não fazem 20 anos. Assim, acadêmicos que se valiam de conhecimento antigo ou de críticas que sequer chegavam aos ouvidos dos criticados (pois não havia *e-mail*...), mas atingiam platéias no território nacional viram-se diante da seguinte opção: ou se adaptavam aos novos tempos, participando verdadeiramente do debate científico ou se refugiavam no mundo *pop* da mídia conversando com jornalistas sobre qualquer assunto.

Em meio a estas duas opções, encontraram uma terceira: a ereção de barreiras à entrada. Alguns, diante da Teoria dos Jogos que lhe ameaçava o monopólio da verdade ou do “papo bacana e revoltado sobre o mercado malvado”, usualmente bem-vindo às mentes menos críticas e/ou impressionáveis, passaram a adotar o discurso do “isto é muito abstrato e não corresponde à realidade”. Outros, talentosos com o uso da programação linear ou na econometria de então, passaram a se queixar dos novos métodos que não seriam “da economia” e sim “coisa de estatístico”. Quantas vezes não ouvi o bordão “nem eu estudei isto no meu doutorado” de gente aparentemente séria? É óbvio que um doutor dos anos 70 estudou assuntos com muito menos rigor científico do que um dos anos 90, principalmente em ciências jovens, como a Economia.

As barreiras à entrada são instrumentos importantes na sobrevivência de gente que se vê com o nível de capital humano altamente depreciado. Mas é isto socialmente desejável? A

resposta é um resolutivo NÃO. Sociedades que desejam prosperar e progredir devem encarar novos desafios sempre. É a lógica da evolução, creio. Há sempre os que se escondem sob seus velhos diplomas e não buscam inovar. Mas há também os que, desprovidos da qualificação que um diploma – supostamente – lhes confere, fingem inovar trazendo apenas inocuidades normalmente cheias de neologismos vazios em conteúdo relevante.

Disse meu ex-orientador de mestrado e doutorado com muita argúcia: “pode-se falar absolutamente nada com matemática ou com verborragia. O importante, contudo, é discutir idéias”. A academia tem muito deste tipo de comportamento verborrágico, muito dos que usam a matemática para disfarce apenas e também há os que discutem idéias.

Fiquemos um pouco no significado das “idéias”. Discutir idéias no ensino de Economia não significa: (i) importar metodologias de outras áreas de forma acrítica, (ii) inventar neologismos, (iii) reinventar a roda e vendê-la como inovação. Chamarei este conjunto de itens de “os três pecados” e voltarei a eles na seção seguinte. Ensinar, de forma geral, significa fazer com que o aluno se esforce cada vez mais e tenha o fruto de seu trabalho devidamente recompensado.

### 1.3. *Blockbuster* e a Didática

Quando o “aluno-autor” João mostrou seu interesse em sempre trazer para a disciplina de Teoria dos Jogos e Concorrência Imperfeita o caso dos filmes que alugava, percebi que teríamos ali um interessante ponto para a discussão. Não é preciso ser um gênio<sup>1</sup> para perceber a ligação entre o mercado de locação de filmes e a Organização Industrial.

Desta forma, propôs-se à turma um exercício diferente de todos que já haviam feito até então: tentar explicar a estratégia de preços da *Blockbuster* através do que aprenderam em teoria e também do que não tivemos tempo de ler em sala de aula – mas que seria desejável entender. Lembre-se, leitor: o semestre letivo é sempre pequeno para a quantidade de assuntos interessantes que se pode discutir em sala.

Propus o tema e a turma, obviamente, encarou-o com um misto de reserva e entusiasmo. Mas eu lhes disse que havia algo interessante no trabalho. Algo que seria útil a todos: o desenvolvimento de nossa própria metodologia de “estudos de casos”. Não acho que este primeiro trabalho desenvolveu algo tão inovador em termos metodológicos. Entretanto, os autores se transformaram em pioneiros no IBMEC-MG. Mais ainda, não cometemos o pecado (iii) acima: reinventar a roda. Também não nos preocupamos em copiar o alheio

---

<sup>1</sup> Eu nunca disse que era um gênio, certo?

(pecado (i)) e nem tivemos as maluquices do pecado (ii). Enfim, o trabalho escapou de três perigosos desvios de rota.

A espinha dorsal deste trabalho, seu desafio maior, era o de que os alunos fossem capazes de fazer um estudo de caso razoável, mesmo com aparentes problemas para explorações econométricas<sup>2</sup>. Aliás, confesso que esperava menos deste trabalho. Faço esta confissão não para entristecer os autores, mas para lhes dizer que, neste momento de sua carreira acadêmica, cumpriram com o que lhe foi pedido e, devo dizer, fizeram um bom trabalho. O leitor perceberá, em uma segunda – e mais crítica – leitura, há muito o que fazer para melhorar a qualidade do que foi feito. Mas assim é com tudo na vida, não é mesmo<sup>3</sup>?

Belo Horizonte, 23 de Novembro de 2007

Claudio D. Shikida

---

<sup>2</sup> Voltarei a este ponto nas conclusões.

<sup>3</sup> Ao aceitaram transformar este trabalho em um *e-book*, os alunos atestam não terem cometido infrações acadêmicas no que diz respeito ao uso de trabalhos alheios sem a devida referência e se sujeitam às implicações legais pertinentes.

## 2.1. INTRODUÇÃO<sup>4</sup>

### 2.1.1. Histórico no mundo

A empresa *Blockbuster* iniciou suas atividades em Dallas, Texas/USA, com a abertura de sua primeira loja em 19 de Outubro de 1985. Na época, o fundador da companhia Sr. David P. Cook tinha apenas 29 anos de idade. Cook alavancou o negócio alcançando maior público antes de passar as rédeas para o diretor executivo geral (CEO) Joe Mitchell, que rapidamente impulsionou os negócios para outro patamar, transformando a *Blockbuster* em uma corporação multibilionária.

Esse status se confirma com a incorporação da companhia pela Viacom Inc. em 1994, através de um contrato de U\$ 8,4 bilhões. Durante a década de 90, *Blockbuster* comprou sua maior rival, a inglesa Ritz Vídeo, e trocou o nome de todas as lojas para o de sua marca, assim se transformando a número um do mercado de alocação de vídeos no EUA por uma larga margem a frente do segundo colocado.

Em 1996, a companhia mudou seu nome, até então conhecida como *Blockbuster Entertainment Corporation* para *Blockbuster, Inc.*, e suas lojas que antes tinham o nome de *Blockbuster Vídeo* foram também renomeadas para apenas *Blockbuster*, com exceção das lojas mais antigas.

Em 2002, *Blockbuster* adquiriu a *Movie Trading Company*, uma cadeia de negócios em Dallas que compra, vende e troca filmes e jogos, com o propósito de estudar o potencial do modelo para a comercialização de DVD's e jogos. E nesse mesmo ano, ela também adquiriu a *Gamestation*, uma cadeia de revenda inglesa de computador e videogames (jogos de console) com 64 lojas.

A *Blockbuster* separou-se da Viacom em 2004 e lançou o *game pass* com alcance nacional. A assinatura on-line de DVD foi introduzida pela *Blockbuster.com* e então se deu início ao *game rush* conceito de loja a loja para suas 450 (aproximadamente) lojas domésticas em operação, e também começou a fazer transações de troca com jogos e DVD's em algumas de suas lojas americanas.

Apesar de tudo, a *Blockbuster* vem perdendo significantes quantias de dinheiro nos últimos anos: U\$1,6 bilhão em 2002, quase U\$1 bilhão em 2003 e U\$1,2 bilhão em 2004. Em Fevereiro de 2006, a companhia tinha seu valor de mercado avaliado em menos de U\$ 500

---

<sup>4</sup> Esta introdução é uma tradução livre adaptada dos *sites* informativos referenciados na bibliografia.

milhões.

No dia 2 de Julho de 2007, a companhia nomeou James W. Keyes (ex-presidente executivo e ex-diretor executivo geral da 7-eleven) como o novo presidente e diretor executivo geral. Keyes esteve trabalhando em uma cadeia de lojas de conveniências por 21 anos até 2005, quando esta foi vendida. Ele substituiu John F. Antioco, que esteve à frente da *Blockbuster* desde 1997.

Em 14 de Setembro de 2007, a *Blockbuster* comprou algumas lojas de revenda da ChoicesUK Plc., um distribuidor e revendedor de DVD's, jogos de computador e CDs. A transação assegurou o emprego de aproximadamente 450 empregados das 59 lojas na Inglaterra, e a troca do nome para *Blockbuster*.

A *Blockbuster* criou o sistema *movie pass* em maio de 2004 nos Estados Unidos, onde é líder de mercado. A implementação desse produto foi motivada pelos problemas gerados pelas suas concorrentes como a NetFlix que já possuía o sistema de aluguel de filmes *on-line* com entrega em casa e cobrado via mensalidade, que iniciou suas operações nos EUA em 1999 e hoje já conta com mais de 7 milhões de assinantes. As dificuldades levaram o CEO da *Blockbuster* a anunciar no ano passado o fechamento de 150 lojas no país afinal sua receita caiu 4 milhões de dólares de 2002 até 2005. Talvez a inserção do *movie pass* seja apenas uma forma de fidelizar o cliente, pois o tipo de serviço oferecido pelo Netflix está se mostrando cada vez mais o futuro das locadoras mundiais. Percebemos pelas afirmações feitas a revista *Época* pelo Vice-presidente da *Blockbuster*, Marcus Viagnal, quando perguntado sobre sistemas de locações como o da NetFlix:

"As locadoras estão passando por uma evolução, como os bancos há 20 anos, quando implantaram caixas eletrônicos. A locadora de rua está com os dias contados".

Podemos dizer então que, provavelmente, o "Board" chegou à conclusão que devia se antecipar ao mercado, criando um novo produto, que se mostra o futuro do ramo, e se resguardar da concorrência.

## 2.2. Histórico Brasileiro

Em 1994, através de um acordo de franquia entre o Grupo Moreira Salles e a *Blockbuster* Entertainment Corporation, foi criada a BWU Comércio e Entretenimento LTDA, empresa que pertence ao Unibanco Empreendimentos e Participações. A primeira loja no



Brasil foi inaugurada em 22 de março de 1995, no bairro paulistano do Itaim Bibi.

Ainda no ano de 1995 o grupo inaugurou outras 12 lojas e reconhecendo sua extraordinária performance, a *Blockbuster* Internacional concedeu à BWU o prêmio de melhor franquia *Blockbuster* em todo o mundo.

Nos anos seguintes a expansão da rede de lojas continuou, abrindo 16 lojas em 1996, 25 lojas em 1997 chegando até os dias de hoje com 124 lojas próprias. Em 2003 foi iniciado o processo de expansão com sub-franquias inaugurando 2 lojas na cidade de Fortaleza, sendo que estão presentes com 12 lojas sub-franquiadas em 7 estados.

Em 2005, a *Blockbuster* inaugurou sua loja virtual e completou 10 anos de operação no Brasil. Posicionada como a maior rede de vídeo locadoras do Brasil, a *Blockbuster* obtinha 136 lojas espalhadas por 13 Estados e Distrito Federal, uma rede franqueada além dos 1100 funcionários que trabalham para algo em torno de 1.750.000 clientes.

Em 2007, a BWU foi vendida a Lojas Americanas, por R\$ 127 milhões, transformando os pontos em Americanas Express, mas continuando com os serviços oferecidos anteriormente pela *Blockbuster*, mantendo a mesma como uma marca de alugueis e serviços das Lojas Americanas.

### **3. Descrição das atuais estratégias de preços da *Blockbuster***

#### **3.1. Introdução**

Atualmente, a *Blockbuster* trabalha com três sistemas completamente diferentes de serviço e que devem ser distintamente avaliados. Esses sistemas existem para atender diversos mercados consumidores, ou seja, as pessoas que utilizam os serviços ofertados têm demandas diferentes e, portanto, a empresa necessita de estratégias diferentes para atingi-los.

Um dos serviços ofertados é a venda de filmes, que é um caso mais simples e bem diferente dos demais e, portanto, será discutido separadamente. Os outros dois serviços ofertados, ainda que consistam de alugueis de filmes, são completamente diferentes entre si na forma.

O primeiro consiste no aluguel avulso, ou seja, o usuário paga por cada DVD que aluga separadamente. Ainda que existam pequenas discriminações quanto à quantidade e ao dia da semana, o sistema é na essência um aluguel unitário de cada filme com um prazo curto de devolução. Já o segundo serviço, consiste na venda de uma cota mensal de alugueis, que dá

direito ao aluguel de diversos vídeos pelo tempo que o cliente quiser, com um limite de aluguéis simultâneos. As diferentes cotas determinam a quantidade de aluguéis simultâneos e o total que se pode alugar no final do mês, sendo a cota mais cara ilimitada no último quesito.

Inicialmente pode ser contra-intuitivo comparar as duas formas de se alugar filmes. Então, para fins didáticos, vamos comparar os dois serviços ofertados pela *Blockbuster* com um restaurante que oferece comida a *la carte* e rodízio. Imagine que o estabelecimento em questão venda o mesmo tipo de comida, mas atendendo a duas demandas diferentes. O primeiro tipo de pessoa está interessado em comer pouco e, portanto, compra a *la carte*, pois o preço é mais baixo no total, embora o preço unitário seja mais alto. Já o segundo tipo de pessoa está disposto a consumir muito e, assim, pagar um preço total mais elevado. Entretanto, o preço unitário para o indivíduo que pede o rodízio é diferente de quem pede a *la carte*, e geralmente (acima de uma quantidade mínima) ele é menor. Ou seja, quanto mais essa pessoa consome, menor fica esse valor unitário.

No caso da *Blockbuster*, é exatamente a mesma coisa. Quem aluga avulso pagará bem mais por unidade, mas a pessoa está disposta a adquirir poucos filmes de qualquer maneira, de modo que não compense para ela a outra opção. Enquanto o segundo tipo de consumidor está querendo alugar muitos filmes e prefere pagar o valor da cota, que garante a ele um preço por unidade menor, logo, um preço total menor.

### 3.2.1. Estratégias de venda

Vamos agora analisar com maior detalhe cada uma das três estratégias da *Blockbuster*, iniciando com a venda de filmes. A loja vende tanto filmes novos quanto filmes usados, e dentre os filmes novos há os lançamentos e os não-lançamentos, chamados de “catálogo”. Esse sistema é bem simples e bem razoável de se imaginar. O filme usado obviamente é mais barato do que o novo, pois o estado dele é provavelmente pior, embora não se saiba quão significativo seja essa menor qualidade. Portanto este é um mercado com informação assimétrica, como o mercado de carros usados. Entretanto um DVD é um objeto bem mais simples e com menos probabilidade de problemas, o que reflete no fato do usado custar 65% do preço do novo, independente do tempo de uso. Já o filme lançamento é 50% mais caro que um lançado há mais tempo, o que também é uma situação bem intuitiva. Quando o filme é lançado, ele está sujeito a uma demanda maior, que pode ser considerada o pico de vendas do filme (maior vendas/tempo). À medida que a euforia vai passando, a demanda tende a se

normalizar e o preço pelo qual as pessoas estão dispostas a pagar também fica menor. Na tabela 1 pode-se analisar os preços referentes às vendas.

**Tabela 1: Preço referente à venda dos filmes**

<b>Compra</b>	<b>Preço</b>
Filme Novo – Lançamento	R\$ 34,99
Filme Novo – Catálogo	R\$ 22,99
Filme Usado – Catálogo	R\$ 14,99

Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo folheto informativo disponibilizado pela *Blockbuster*

### 3.2.2. Aluguel avulso

A segunda estratégia é a do aluguel avulso de filmes. Esse modelo possui algumas características que o tornam um pouco mais complexo do que o caso anterior. Essas características são as seguintes: (i) o preço unitário do aluguel vinculado ao dia da semana; (ii) o tempo para devolução das mesmas, que é vinculada à quantidade alugada e, finalmente; (iii) se o filme é lançamento ou não.

O primeiro caso diz respeito às diferentes demandas diárias, ou seja, as pessoas que determinam a política de preços da loja notaram que às terças-feiras as pessoas estão menos dispostas a alugar filmes, e para compensar isso o preço dos lançamentos fica o mesmo dos filmes mais antigos.

Quando ao tempo para devolução, trata-se de uma forma da loja incentivar o aluguel de mais de um filme por cliente. Aparentemente essa medida tem resultado, pois dados informados pelo gerente de uma das franquias, indicaram que a média por operação de aluguel é de quatro filmes.

O último item refere-se ao custo mais elevado do aluguel de um lançamento frente a um filme mais antigo. Este caso é análogo ao analisado na primeira estratégia, na qual o lançamento é vendido a um preço maior do que o não-lançamento, ou “catálogo”. No momento do lançamento o filme possui um pico de demanda, que é acima da média histórica e que justifica a prática de preços elevados, mas com o passar do tempo essa demanda vai normalizando e o preço cai. Nas tabelas 2 e 3 encontram-se as informações referentes aos aluguéis avulsos.

**Tabela 2: Preços e tipos de aluguéis avulsos**

<b>Tipo de Aluguel</b>	<b>Preço</b>
Catálogo	R\$ 3,50
Lançamento - Terça-feira	R\$ 3,50
Lançamento - Demais dias	R\$ 5,00

Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo folheto informativo disponibilizado pela *Blockbuster*

**Tabela 3: Informações referentes aos aluguéis**

<b>Quantidade</b>	<b>Prazo para Devolução</b>
Até 2 filmes	2 dias
3 filmes	3 dias
4 ou mais filmes	4 dias

Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo folheto informativo disponibilizado pela *Blockbuster*

### 3.3. *Movie pass*

Resta agora o terceiro e último tipo de serviço ofertado, que consiste na venda da cota mensal, o *movie pass*. Embora também seja uma forma de aluguel de vídeos, é uma estratégia bem diferente da analisada anteriormente. Esse sistema não diferencia o filme quanto ao fato de ser ou não um filme de catálogo ou lançamentos. Também não há restrições quanto à devolução, embora haja multa em caso de atraso na devolução do filme após o período de aluguel (30 dias). Ou seja, ele possui critérios diferentes do aluguel de filmes avulsos e isso pode ser devido ao fato de se tratar de um mercado diferente (com demandas e prioridades distintas). Nesse caso, as discriminações são quanto ao número simultâneo de locações e o total de filmes que se pode alugar no mês, sendo representados por quatro pacotes diferentes com preços bem variados.

A primeira coisa que se nota é que o usuário deverá alugar uma quantidade muito grande de DVD's para compensar o preço do pacote (desconsiderando que ele eventualmente pague multas de atraso). Pode-se mostrar (vide Anexo 1) que mesmo o plano mais básico requer o aluguel de mais de 17 filmes a cada mês para que valha o preço da mensalidade<sup>5</sup>.

Com a comparação entre rodízio e a *la carte* em foco, fica claro que este tipo de

<sup>5</sup> Se o indivíduo alugar apenas filmes de catálogo, essa quantidade sobe para 20 vídeos, e se alugar apenas lançamentos vai para 14, como se pode ver na tabela 4.

consumidor está disposto a gastar muito para consumir muito, desde que ele pague menos do que pagaria no modelo avulso. Mas no caso da *Blockbuster*, diferentemente de um rodízio, mesmo esse modelo tem quatro faixas de preços, discriminando ainda mais os clientes.

Isso faz sentido, pois, ao contrário do exemplo da alimentação em um restaurante, espera-se que o cliente não fique “cheio” vendo filmes, ou seja, não há essa barreira limitando a quantidade que ele consome, embora possa alegar que em algum momento ele se cansa de assistir tantos filmes, ao menos por algum tempo (que pode ser o resto do dia, da semana, etc.). Outro argumento a favor das restrições impostas pelo ofertante é o fato de que o cliente não desperdiça nada alugando mais do que ele de fato conseguirá assistir, de modo que não há nenhuma barreira impedindo que o cliente alugue, por exemplo, o dobro de filmes que porventura assistirá. Segundo essa análise, é obvio o porquê do limite de locações simultâneas e totais no mês. A tabela 4 resume o que foi dito acima<sup>6</sup>.

**Tabela 4: Informações referentes ao *movie pass***

Limite de filmes	Máx. de filmes por vez	Valor	Preço médio	Quantidade de locações acima da qual vale aderir
30	3	R\$ 69,90	R\$ 2,33	17
50	3	R\$ 89,90	R\$ 1,80	22
80	5	R\$ 129,90	R\$ 1,63	32
Ilimitado	5	R\$ 159,90	R\$ 1,03	39

Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo folheto informativo disponibilizado pela *Blockbuster*

#### 4. Explicação econômica das estratégias de preços da *Blockbuster*

A utilização de estratégias de preço que foge da regra da simples venda por unidade (preço unitário) pode despertar a curiosidade de alguns consumidores. Nessa análise a respeito das estratégias de preços da locadora *Blockbuster*, a questão central é justamente pensar teoricamente o embasamento de tais práticas.

Para analisar o caso da *Blockbuster*, é necessário primeiro definir em que tipo de mercado ela atua.

Em princípio tem-se a impressão de que não é um monopólio, afinal existem diversas outras firmas de vídeo-locação. Entretanto, é claro também que não se observa uma concorrência perfeita. Apesar de existirem diversas outras redes de locação de filmes, talvez

<sup>6</sup> Detalhes sobre os cálculos da tabela podem ser encontrados no Anexo I deste trabalho.

seja importante, neste mercado, considerar a localização das lojas.

#### 4.1. Localização

Pode-se pensar que as pessoas de cada região da cidade dificilmente deslocar-se-ão para locadoras em outras regiões da cidade. Dessa forma, um primeiro aspecto da demanda em cada loja está de acordo com o Modelo de “Localização”, apresentado por Shy (1996)<sup>7</sup>. A idéia básica compara duas lojas ofertando os mesmos produtos, de maneira que o consumidor só precise levar três parâmetros em consideração, o preço do produto em cada loja, a distância de cada loja e o custo do deslocamento. Ou seja, ainda que o cliente tenha preferência pela loja mais barata, se essa ficar do outro lado da cidade, o custo do deslocamento será maior do que a diferença de preços. Outro fator interessante nesse modelo é que quanto maior o custo do deslocamento, maior pode ser o preço cobrado pelas lojas.

Dessa forma conclui-se que uma loja bem localizada se comporta quase como uma monopolista, ou seja, ela pode determinar o preço e as quantidades, dentro de uma determinada faixa. Mas e se, como comumente é observado, tivermos mais de uma locadora proximamente localizadas?

Mesmo em um pequeno aglomerado de ofertantes, não se verifica uma concorrência perfeita, porque há grandes diferenças nos preços e em alguns casos nos tipos de produtos (lançamentos, filmes antigos, documentários, categorias diferentes, etc.). É necessário então algum modelo que explique essas características. Pode-se pensar no modelo de competição monopolista com produtos diferenciados. De acordo com esse modelo, apesar do problema se tratar apenas de locadoras de filmes, os serviços ofertados podem ser diferentes, de maneira que todos eles sejam demandados em maior ou menor escala. Ainda que o preço seja mais restrito do que o modelo de localização, há espaço para todas as locadoras coexistirem sem a formação de cartéis ou outro artifício. Tudo depende do custo fixo de se manter o estabelecimento, quanto maior o custo fixo, menor a quantidade que conseguirão coexistir, e vice versa.

Dos dois modelos acima, podemos tirar algumas conclusões quanto ao mercado no qual a *Blockbuster* está inserida. Cada loja da rede atende uma região diferente e, devido à grande distância entre elas, pode-se afirmar que elas não concorrem entre si, elas concorrem apenas com as outras redes. Essa concorrência, entretanto, está longe de ser perfeita e possui

---

<sup>7</sup> Para esta seção, ver Shy (1996), cap.7.

algumas características peculiares. Inicialmente cada locadora procura diferenciar seus serviços de maneira que todas são demandadas, mas ainda assim em algum ponto elas concorrem entre si.

#### **4.2. Serviços diferenciados**

No caso da *Blockbuster*, verificamos que os preços dos filmes são semelhantes as demais lojas concorrentes, tanto os catálogos quanto os lançamentos. Sabemos que o preço não é o de concorrência perfeita, pois é freqüente o reajuste dessas tarifas e algumas lojas menores, com menor variedade de filmes, costumam cobrar taxas menores para atrair clientes das lojas maiores. Apesar do preço da *Blockbuster* ser um pouco mais elevado do que das lojas menores, ela continua sendo demandada devido ao conforto que oferece, ofertando grande variedade e quantidade de filmes.

No caso de serviços diferenciados temos o *movie pass*, que pode fazer o preço das locações ficar mais barato do que o das concorrentes, além de manter a variedade.

Com tudo isso que foi discutido, conclui-se que a *Blockbuster* faz uso de localizações estratégicas, de forma que mesmo não sendo a monopolista ela consegue vender acima do custo unitário e, recentemente, adotou o serviço diferenciado chamado de *movie pass* para tentar pegar uma fatia diferente do mercado.

Agora que está mais bem esclarecido o ambiente no qual a empresa analisada atua, serão analisadas economicamente cada uma das estratégias adotadas pela empresa.

#### **4.3. Discriminação de preço**

Há diversas formas de uma empresa cobrar preços diferentes. Ela pode cobrar preços diferentes em locais diferentes, de maneira que a tarifa de transporte torne inviável para os consumidores buscar outro ofertante. Pode discriminar por idade, assumindo comportamentos diferentes entre jovens, adultos e idosos. Ela pode oferecer produtos ligeiramente modificados, de maneira que atraia mais a atenção de pessoas com maior ou menor poder aquisitivo, e vender esses produtos com maior ou menor margem de lucro. Enfim, empresas que estão fora de um mercado de concorrência perfeita podem em geral discriminar preços em maior ou menor grau.

### 4.3.1. Lançamento x catálogo

No caso da *Blockbuster*, a discriminação é feita entre lançamentos (maior demanda) e “catálogo” (menor demanda) e também nas terças-feiras, que possuem menor demanda. Entretanto, essas discriminações são referentes apenas ao aluguel avulso de DVD.

Isto provavelmente ocorre porque o custo de tentar uma discriminação mais ampla em outras dimensões dos serviços da video-locadora é proibitivo (é bom lembrar que eventuais multas por ir contra leis de proteção ao consumidor também entram como custos).

### 4.4. Oferta

Outra forma que a locadora tem de maximizar seu lucro é minimizar seus custos através da quantidade ofertada. Ou seja, além de cobrar um preço mais caro para lançamentos, a locadora ainda tem quantidades bem superiores para suprir a demanda. Já filmes de “catálogo” são ofertados em quantidades mínimas, de acordo com sua demanda histórica. Ou seja, após o pico de demanda dos filmes novos, vende-se o DVD usado mantendo apenas a quantidade julgada adequada a estratégia da empresa (para muitos casos fica-se apenas com um único exemplar do filme). Através do controle da quantidade ofertada, a empresa consegue aumentar seu lucro minimizando seus custos.

Assim, a *Blockbuster* estaria reagindo de acordo com o princípio da maximização de lucros. Pode-se comparar o resultado àqueles que ocorre em um mercado de competição imperfeita, onde os consumidores não têm a informação sobre as disponibilidades de filmes em todas as locadoras, há dispersão do preço de aluguéis e, claro, há o custo de deslocamento. Graças a essas imperfeições a *Blockbuster* conseguiria ter certo controle sobre o preço<sup>8</sup>.

### 4.5. Multa

Outro aspecto dos aluguéis avulsos é a cobrança de multas por atraso. Ela serve como arrecadação ou apenas como um forte incentivo para os clientes se comportarem de maneira previsível? Na prática, há um pouco dos dois. A idéia fundamental de uma multa é sempre a de coibir comportamentos indesejados, ou seja, tornar alto o custo de burlar a regra, o suficiente para que as pessoas pensem duas vezes antes de fazê-lo. Mas uma vez estabelecida

---

<sup>8</sup> Os alunos não tiveram acesso aos modelos de *search* de Shy (1996), cap.16, oriundos da contribuição seminal de George Stigler. Este é um ponto sobre o qual o leitor (e os autores) pode achar que valha a pena estudar.



essa multa, as pessoas se vêem diante de uma troca como qualquer outra, e não raramente elas optam por pagar a multa. Nesses casos, a multa serve também como uma forma de manter a loja devidamente remunerada, ou seja, eles nunca saem no prejuízo se o cliente atrasar ou não na devolução.

#### 4.6. Mercado de consumidores

Uma outra forma de se pensar as diferentes estratégias de preços é analisar a diferença entre o *movie pass* e o aluguel tradicional. Pode-se pensar que a *Blockbuster* considera cada categoria como um mercado diferente, ou seja, na prática elas possuem demandas diferentes. Assim, tem-se quatro mercados diferentes: o mercado de aluguel de lançamentos, o mercado de aluguel de filmes velhos e o mercado das terças-feiras, todos dizem respeito a consumidores com comportamento inelástico, ou seja, eles querem poucos filmes e não se importam muito se o preço está barato ou caro. Já o quarto mercado discriminado pela rede, no qual consiste o *movie pass*, é composto pelas pessoas que possuem maior elasticidade na suas demandas. Ou seja, são pessoas dispostas a alugar vários vídeos a mais que o normal com uma pequena mudança no preço. E mais, o próprio mercado do *movie pass* é discriminado em outros quatro mercados, de acordo com a quantidade que a pessoa está disposta a assistir, sempre variando um pouco o preço para baixo com o aumento da quantidade.

É possível mostrar que um monopolista com duas plantas ganha mais ao maximizar seu lucro em cada mercado, considerando as diferentes elasticidades-preço das diferentes demandas do que se praticar uma política de preço único. Aparentemente, este modelo explica bem as estratégias de vendas adotadas pela *Blockbuster* (e também as adotadas, similarmente, por outras locadoras). No fundo, é apenas uma forma de responder de maneira diferente a diferentes demandas.

A estratégia de preços tem por objetivo a captura do excedente do consumidor para repassá-la ao produtor. Assim para melhor adequar o entendimento ao caso específico, imagine que a *Blockbuster* ao realizar diferentes preços e pacotes tente alcançar o máximo do excedente de seus clientes, visto que alguns não se importam em pagar um preço maior só para assistir um filme que acabou de ser lançado (ou que não seja um dia promocional). Com isto, a empresa pretende alcançar, por critérios diferentes, todos os clientes que estejam dispostos a pagar um preço por seus produtos que esteja acima de seu custo marginal.

O motivo da diferenciação: a cobrança de um único preço reduzido capturaria uma

maior gama de consumidores, porém deixaria de abocanhar uma margem de lucro maior sobre aqueles consumidores que não se importam em adquirir o produto por um preço maior. Na prática, “o lucro adicional gerado pela produção e venda de cada unidade incremental é agora igual à diferença entre a demanda e o custo marginal” (Pindyck e Rubinfeld, 2002, p. 371).

A discriminação pode ocorrer em três formas amplas. No caso da *Blockbuster*, são aplicados os três tipos de discriminação. A discriminação de primeiro grau ocorre quando o produtor almeja o preço de reserva de seu consumidor (o preço mais alto que o cliente está disposto a pagar pelo produto). Neste caso a rede explora essa possibilidade com a cobrança de um preço maior pelos lançamentos.

Na discriminação de segundo grau, a locadora disponibiliza preços diferentes para faixa de quantidades diferentes. A promoção do *movie pass* se encaixa neste caso, pois é claramente notado que o mesmo produto tem preço diferenciado em cada plano especificado<sup>9</sup>.

Já a discriminação do terceiro grau ocorre quando se divide os consumidores em grupos e se lhes cobra preços distintos (inter-grupos). Isto ocorre no relatado caso das terças-feiras, onde o grupo de clientes que dá preferência para locação tem um desconto nos lançamentos nestes dias<sup>10</sup>.

#### **4.7. Discriminação de preço intertemporal e preço de pico**

Outras formas de discriminação de preços praticadas pela *Blockbuster* são: a discriminação de preços intertemporal e o preço de pico. O primeiro caso tem como o conceito a “prática de separar os consumidores com diferentes funções de demanda em diferentes grupos, cobrando preços diferentes em momentos diferentes” . Aqui o produtor tem a oportunidade de cobrar preços mais elevados ao lançar novos produtos no mercado, no caso os filmes classificados como lançamentos, com intuito de alcançar os consumidores mais impacientes, e que têm o preço de reserva mais elevado. Neste caso, a empresa cobra um valor mais alto no caso do lançamento, e depois o reduz quando os mesmos passa a ser classificado como catálogo.

Já no caso do preço de pico, a diferenciação segue a restrição de capacidade. Ao aplicar

<sup>9</sup> Vide, novamente, a tabela 4.

<sup>10</sup> Uma hipótese que pode ser debatida, segundo os autores do estudo, é a de se caracterizar o grupo de pessoas que alugam filmes nas terças como distintos dos que alugam em outros dias. O editor deste *e-book* não pensa que isto seja um problema sério. E o leitor?

essa estratégia, a empresa cobra um menor valor para os lançamentos nas terças-feiras, pois neste dia, espera-se que seus estoques de filmes para aluguel se encontrem elevados devido ao retorno dos filmes alugados durante o final de semana.

Atualmente os filmes são comercializados (alugados) de dois modos diferentes. Com o pagamento à vista (no ato do aluguel ou na entrega do filme) pelos respectivos preços: R\$3,50 o filme de catálogo e lançamentos feitos na terça-feira. Nos demais dias, os filmes em lançamento são alugados a R\$5,00, conforme visto anteriormente.

O uso dessa estratégia de preços pode ser explicada pelo fato de que pessoas geralmente têm o costume de assistir maiores quantidades de filmes nos finais de semana (alugando-os na sexta ou sábado) e como sabemos que o prazo de entrega é de dois dias úteis, elas retornam o filme nas segundas e terças-feiras. Dado esses fatores espera-se que justamente nesses dias ocorra uma leve queda nas quantidades alugadas. Para tanto, existe uma forma eficaz (como o usado pela locadora) de atenuar esse problema. A utilização do sistema de preço de pico parece ocorrer quando ocorre a queda na demanda no início da semana que é acompanhada pela diminuição do preço dos filmes em lançamento em R\$1,50.

#### **4.8. Venda em pacotes**

Talvez seja possível imaginar que a estratégia da *Blockbuster* seja similar ao que se conhece como “vendas em pacotes mistos”. A venda em pacote é a prática de vender dois ou mais produtos em conjunto. Este método é lucrativo quando os consumidores têm demandas heterogêneas e quando a empresa não pode fazer discriminação de preços (cobrar preços diferentes do mesmo produto para pessoas diferentes). O fato de o lucro ser maior quando a empresa utiliza a estratégia de venda em pacote acontece nos casos em que as demandas estão negativamente correlacionadas<sup>11</sup>.

### **5. Conclusão**

#### **5.1. Autores**

Todo o ritual de ir a uma locadora de filmes, gastar um bom tempo escolhendo, juntamente com a esposa e os filhos, quais filmes levar era um ato muito comum para uma boa parte da população. Porém, as pessoas estão cada vez com menos tempo, preferem sair

---

<sup>11</sup> Nesta seção, os autores não apresentaram evidências de que existe venda em pacotes pela empresa.

menos de casa, assistem filmes através de canais a cabo, alugam filmes pela internet. Todas essas atitudes fizeram a *Blockbuster*, a empresa em questão, repensar a forma de lidar com os clientes e tentar se adiantar a algumas tendências. Pensando nisso, a companhia lançou um sistema de aluguel de filmes diferenciado, o *movie pass*, sem descartar o aluguel de filmes avulsos.

## 5.2. Editor

A busca pela compreensão das estratégias empresariais da *Blockbuster* mostrou que a Teoria Econômica pode fornecer diversas hipóteses que não necessariamente se excluem. Obviamente, este trabalho possui muitas limitações e é importante listar algumas delas para que se possa aperfeiçoar a metodologia própria de estudos de casos do IBMEC.

Primeiramente, mesmo que não tenha sido possível fazer qualquer análise econométrica, faltou a este trabalho explorar melhor o mercado no qual se insere a *Blockbuster*. Em outras palavras, uma breve análise de estatística descritiva poderia ter sido útil para, inclusive, esclarecer melhor que hipóteses são – ou não – razoáveis para a explicação das ações da empresa. Se faltam dados da empresa, não faltam dados sobre o mercado.

Além disso, os autores não exploraram seu mais interessante resultado, expresso na seção 3.3. (especificamente na tabela 4). Até que ponto o resultado encontrado pode ser explicado economicamente (através de um modelo simples de maximização) é algo que merecia muito mais ênfase e atenção<sup>12</sup>.

Em termos dos exemplos citados no texto, talvez a maior falha seja aquela referente à seção 4.8 que não apresentou, na versão pré-edição, exemplos de que a empresa estaria, de fato, adotando práticas como a de venda de pacotes.

Como toda inovação didático-pedagógica, este trabalho sinaliza que estudos de caso em Economia ganham com o uso rigoroso da teoria aliado à exploração econométrica dos dados. A falta de um deles só faz reforçar a importância do outro. Os autores, neste quesito, saíram-se razoavelmente bem o que é motivo de otimismo. Se o leitor – leigo ou não – aprendeu algo com este estudo, então o nosso objetivo foi cumprido.

---

<sup>12</sup> Qualquer economista vislumbra aqui, creio, a chance de se encontrar um número ótimo...

## 6. Referências bibliográficas

Answers.com, *Blockbuster* (video store), history.  
<http://www.answers.com/topic/Blockbuster-video-store>

*Blockbuster*. Nossa História. <http://origin.institucional.Blockbuster.com.br/Historia.aspx>

*Blockbuster*. 2006 Earnings Release <http://www.b2i.us/Profiles/Investor/Investor.asp?BzID=553&from=nd&ID=17657&myID=&L=i&Validate=3&I=>

Company information. <http://custom.marketwatch.com/custom/nyt-com/html-companyprofile.asp?MW=http://marketwatch.nytimes.com/custom/nyt-com/html-companyprofile.asp&symb=BBI&sid=153477#compinfo>

Eaton, B. C. & Eaton, D.F. Microeconomics, 3rd edition – Printice Hall Canadá Inc., Scarborough, Ontário, 1995.

NY Times. *Blockbuster* Charts Course to Digital Age  
<http://www.nytimes.com/aponline/business/AP-Reinventing-Blockbuster.html?pagewanted=1&r=1>

Pindyck, Robert S., Rubinfeld, Daniel L. Microeconomia – 5ª. ed. São Paulo: Printice Hall, 2002.

Ravache, Guilherme. As locadoras vão sobreviver?  
<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG74073-6012,00.html>

Shy, Oz. Industrial Organization Theory and Application – MIT Press Massachusetts, 1996.

Varian, Hal R. Microeconomia: princípios básico - 4ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

## Anexo 1 – Explicação dos cálculos apresentados pela tabela 4

Tabela 4: Informações referentes ao *movie pass*

1	2	3	4	5
Limite de filmes por plano	Máx. de filmes por vez	Valor do plano	Preço unitário	Quantidade de locações acima da qual vale aderir
<b>30</b>	<b>3</b>	<b>R\$ 69,90</b>	<b>R\$ 2,33</b>	<b>17</b>
50	3	R\$ 89,90	R\$ 1,80	22
80	5	R\$ 129,90	R\$ 1,63	32
Ilimitado	5	R\$ 159,90	R\$ 1,03	39

Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo folheto informativo disponibilizado pela *Blockbuster*

Coluna 1 - quantidade máxima de filmes que podem ser apanhados por plano, ou seja, no caso do primeiro plano o cliente poderá apanhar no máximo 30 filmes no mês;

Coluna 2 - quantidade máxima de filmes que podem ser apanhados por vez, ou seja, voltando o exemplo do primeiro plano, o cliente pode ficar com no máximo 3 filmes em seu poder;

Coluna 3 - Valor cobrado por plano;

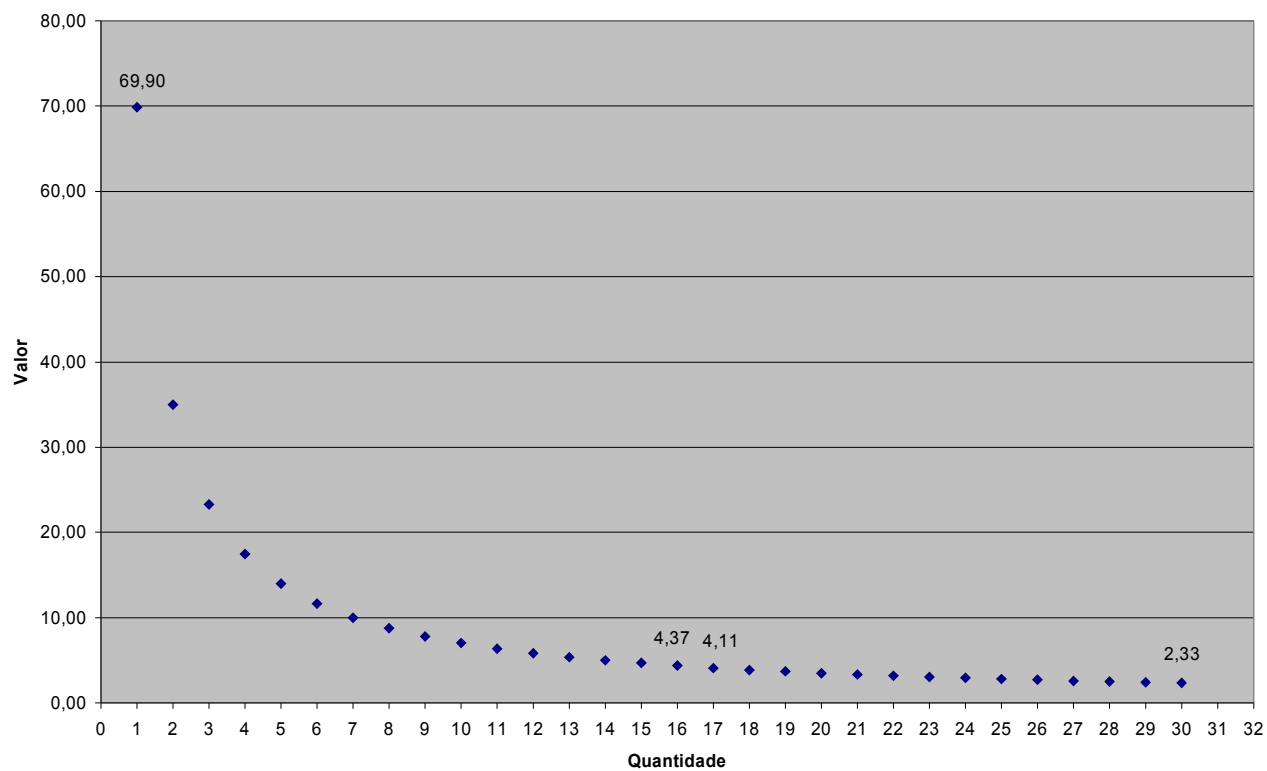
Coluna 4 - Esse é o preço unitário de cada filme quando o cliente assiste o máximo permitido dentro de cada plano, assim chegamos a este resultado dividindo a mensalidade pelo número de filmes (coluna3/coluna1)

Coluna 5 – A partir de quantos filmes apanhados vale à pena aderir ao plano, ou seja, quando 17 ou mais filmes forem pegos, vale a pena aderir ao plano. Para chegarmos a essa conclusão, calculamos o preço médio do aluguel dos filmes avulsos (R\$ 4,14) e dividimos a mensalidade de cada plano por este preço médio (coluna3/preço médio)

Cálculos do preço médio dos filmes avulsos levando em consideração que o cliente alugaria todo dia dois filmes, um lançamento e um catálogo. Somamos o preço total que pagaria por este e dividimos pelo número de filmes alugados. Vale ressaltar que nas terças-feiras o lançamento tem seu preço reduzido, assim resultando no montante de R\$58,00 no total, e R\$4,14 o preço médio.

## Anexo 2 – Gráfico resultante da razão entre o preço do primeiro plano e o número de filmes apanhados

Gráfico 1: Curva de custo médio do *Movie Pass*



Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo folheto informativo disponibilizado pela *Blockbuster*.