



**XXVIII Congresso Brasileiro de Custos**  
17 a 19 de novembro de 2021  
- Congresso Virtual -



## **Estratégias de formação de preço utilizadas por empresas prestadoras de serviços de call center: um estudo de casos**

**Gabriela Cardoso Souza Lopes** (UFU) - 16gabriella@gmail.com

**Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr** (UFU) - larafehr@ufu.br

**Daiane da Silva Lima** (UFU) - daianelima3110@gmail.com

**Sérgio Lemos Duarte** (UFU) - sergiold@ufu.br

### **Resumo:**

*Este estudo objetivou identificar as estratégias de formação de preço adotadas por empresas prestadoras de serviços de call center localizadas na região do Triângulo Mineiro. Adotou-se a pesquisa de campo por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas com funcionários de duas grandes empresas de call centers. Os principais resultados evidenciaram que os custos, a concorrência e os clientes são analisados na formação de preço, sendo os custos considerados o elemento mais importante. Os clientes e a concorrência, apesar de analisados, foram considerados menos importantes, visto que essas informações são utilizadas como termômetro de negociação e não como estratégia para a formação de preço. O objetivo principal das empresas com o estabelecimento do preço é a obtenção de lucro. Ademais, as empresas pesquisadas tentam fidelizar seus clientes e oferecer qualidade do serviço prestado, e estão abertas ao diálogo e à negociação para se chegar a um preço que seja razoável para ambas as partes. Constatou-se também que é dada importância à formação de preço, pois existe uma área responsável pela análise e aprovação das decisões relativas a preço com envolvimento da diretoria. Esses resultados evidenciam a relevância dada pelas empresas às estratégias de precificação para alcançar seus objetivos e mostram a importância do controle de custos já que o custo é o fator primordial na definição do preço de venda. Entretanto, cada empresa apresenta suas particularidades, pois além dos custos, uma delas se preocupa com a diferenciação em qualidade e a outra com os preços praticados pela concorrência.*

**Palavras-chave:** *Estratégias de formação de preço. Empresas prestadoras de serviços. Call Centers.*

**Área temática:** *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

## **Estratégias de formação de preço utilizadas por empresas prestadoras de serviços de *call center*: um estudo de casos**

### **RESUMO**

Este estudo objetivou identificar as estratégias de formação de preço adotadas por empresas prestadoras de serviços de *call center* localizadas na região do Triângulo Mineiro. Adotou-se a pesquisa de campo por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas com funcionários de duas grandes empresas de *call centers*. Os principais resultados evidenciaram que os custos, a concorrência e os clientes são analisados na formação de preço, sendo os custos considerados o elemento mais importante. Os clientes e a concorrência, apesar de analisados, foram considerados menos importantes, visto que essas informações são utilizadas como termômetro de negociação e não como estratégia para a formação de preço. O objetivo principal das empresas com o estabelecimento do preço é a obtenção de lucro. Ademais, as empresas pesquisadas tentam fidelizar seus clientes e oferecer qualidade do serviço prestado, e estão abertas ao diálogo e à negociação para se chegar a um preço que seja razoável para ambas as partes. Constatou-se também que é dada importância à formação de preço, pois existe uma área responsável pela análise e aprovação das decisões relativas a preço com envolvimento da diretoria. Esses resultados evidenciam a relevância dada pelas empresas às estratégias de precificação para alcançar seus objetivos e mostram a importância do controle de custos já que o custo é o fator primordial na definição do preço de venda. Entretanto, cada empresa apresenta suas particularidades, pois além dos custos, uma delas se preocupa com a diferenciação em qualidade e a outra com os preços praticados pela concorrência.

Palavras-chave: Estratégias de formação de preço. Empresas prestadoras de serviços. *Call Centers*.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

### **1 INTRODUÇÃO**

A formação de preços é um dos grandes desafios enfrentados por uma organização. A precificação, conforme Bruni e Famá (2012), pode não ser responsável diretamente pelo bom resultado de uma empresa, mas um preço equivocado ocasionará sua ruína. Desse modo, De Toni, Milan, Saciloto e Larentis (2017) afirmam que as políticas de preço impactam a lucratividade das organizações, assim, é preciso que os gestores reconheçam o processo de formação de preço como estratégico nas organizações.

Hansen e Solgaard (2004) afirmam que as decisões sobre preço podem influenciar significativamente as vendas da empresa, bem como a participação no mercado, lucro, capacidade competitiva, imagem da empresa e expectativas do cliente. Portanto, o preço mostra-se uma variável estratégica chave para as empresas.

Os preços devem cobrir elementos como custos e despesas além da margem de lucro almejada pela companhia. No entanto, existe o fator concorrência e o ambiente competitivo que pressionam a organização a oferecer produtos e serviços

de qualidade por um preço que os consumidores estejam dispostos a pagar (Calado, Machado, Callado, Machado & Almeida, 2007).

Considerando que o preço de um produto acabado pode ser determinado por meio dos custos envolvidos na sua aquisição ou industrialização, quando se trata de serviços prestados, formar preço se torna mais complexo (Martins & Moraes Júnior, 2012).

O setor terciário, também denominado de setor de serviços, abrange atividades de comercialização de bens, intermediação financeira, transportes, comunicações, governo, e outros serviços, e possui significativa importância na economia. Em 2020, as contas nacionais trimestrais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apontaram uma participação do setor de serviço de 73% do Produto Interno Bruto (PIB) no terceiro trimestre (Censo, 2021).

Esse setor tem representatividade para a economia do Brasil, pois, segundo o dados do G1 (2019), é importante para a geração de empregos. Dentro desse setor, o tele atendimento e terceirização de serviços figuram entre os maiores empregadores formais do país, segundo pesquisa realizada pelo ministério da Economia.

Os *call centers*, originaram-se da necessidade de solucionar questionamentos de seus clientes. As empresas que precisam gerenciar seu relacionamento com os clientes, ou posicioná-los quanto às suas dúvidas e/ou reclamações, contratam os serviços prestados pelos *call centers*, e estes, por sua vez, intermediam o contato entre clientes e a empresa contratante (Ribeiro, Lovison, Silva, Severo & Dorion, 2015; D'amorim Junior & Silva, 2016).

O operador de *telemarketing* se destaca como uma das profissões que cresce diante de um cenário de crise, como aponta uma pesquisa realizada pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) que mapeou mais de 600 profissões no período de julho de 2014 a dezembro de 2015, e apontou que 27,5 mil vagas foram criadas para operadores de *telemarketing* no período (Catho Comunicação, 2019).

Existem diversos estudos na literatura a respeito de formação de preço, no entanto, grande parte deles está relacionada a indústrias e comércio, a exemplo de Canever, Lunkes, Schnorrenberger e Gasparettoet (2012), Barboza Júnior, Cintra e Baggio (2008) e Júnior e Merlo (2007), mas alguns estudos relacionados ao setor de serviço podem ser encontrados, como: Martins e Moraes Júnior (2012) e Galvão e Vasconcelos (2016). Entretanto, não foram encontrados estudos baseados em empresas de *call center*.

Visto a relevância da formação de preço para o desempenho de uma organização e diante da representatividade dos *call centers*, principalmente pelo seu potencial de geração de empregos e pela sua essencialidade para outras organizações, bem como do desafio de formar preços em empresas prestadoras de serviços no geral e especificamente em *call centers*, e da carência de pesquisas na formação de preços do setor de serviços surge a questão problema que norteia esta pesquisa: Quais as estratégias de formação de preços adotadas por duas empresas prestadoras de serviços de *call center*? Como objetivo geral, pretendeu-se identificar as estratégias de formação de preços adotadas em dois *call centers* localizados na região do Triângulo Mineiro.

Sob essa ótica, o estudo justifica-se devido à representatividade do setor de serviços para a economia do Brasil, além disso, pretende-se, também, gerar contribuições práticas com esta pesquisa ao auxiliar os gestores das empresas desse ramo de atividade com informações sobre as variáveis que interferem na

formação do preço, de forma que as mesmas possam ter preços competitivos e obter rentabilidade superior. Espera-se, ainda, contribuir com acadêmicos e pesquisadores, evidenciando se as variáveis consideradas na precificação em *call centers* são diferentes ou não daquelas utilizadas em outros tipos de atividades, direcionando o desenvolvimento de novas pesquisas.

O trabalho está composto por cinco seções: a primeira é a introdução que contextualiza o problema e apresenta os objetivos da pesquisa. A segunda seção trata do referencial teórico que aborda tópicos importantes para a compreensão da pesquisa, e ainda estudos relacionados a este. A terceira seção apresenta a metodologia utilizada para alcance do objetivo da pesquisa. A quarta seção apresenta a análise e discussão dos resultados. E, finalmente, a quinta seção apresenta as considerações finais do estudo e as propostas para novas pesquisas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Características do setor de serviço**

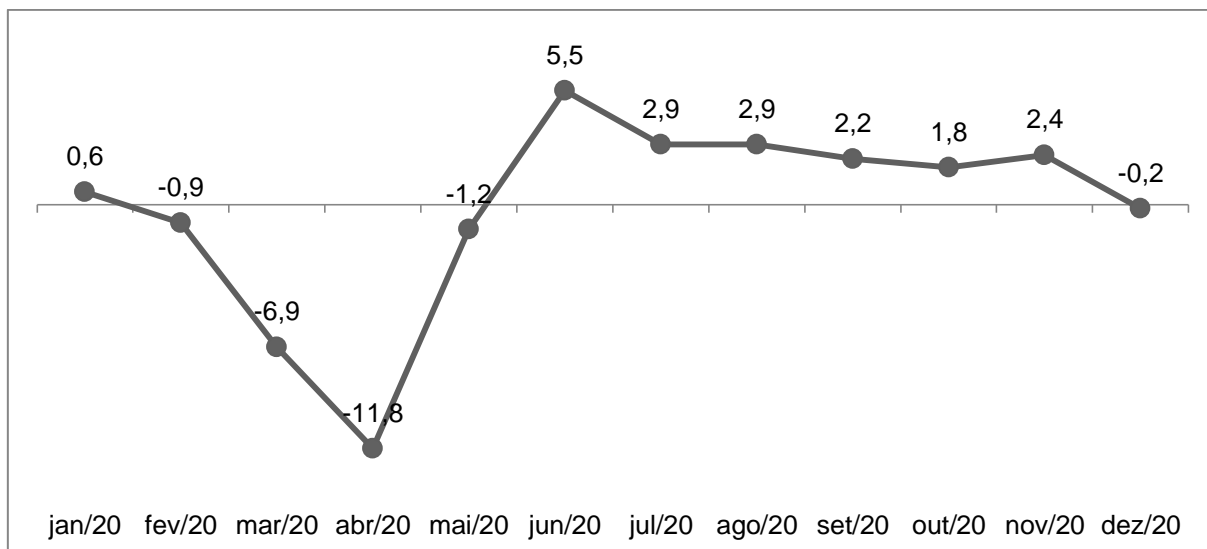
A economia de um país divide-se em três setores conforme os recursos consumidos, modo de produção e produtos finais. As atividades de lavoura, produção animal e extração vegetal são primárias; as indústrias de extração mineral, de transformação, construção e atividades semi-industriais são secundárias; e comércio, intermediação financeira, transportes e comunicações, governo, e outros serviços, enquadram-se como terciárias (Rossetti, 2014).

A prestação de serviços é englobada pelo setor terciário, Las Casas (1991) discorre sobre a especificidade dos serviços profissionais e apresenta quatro características. A primeira característica é a intangibilidade, diferente de uma transação entre bens físicos, os serviços não são táteis, não há comprovação do serviço prestado até a sua realização, e a concretização da venda dependerá da confiança do consumidor nos vendedores. Os serviços são inseparáveis, essa é a segunda característica, no momento em que é realizada a prestação de serviço é que ocorre a ação. É de extrema importância que exista um bom preparo do profissional prestador para ofertar um serviço de qualidade.

A terceira característica apresentada pelo autor é a heterogeneidade, dois funcionários de uma mesma empresa, podem ter uma percepção diferente dos objetivos da empresa e enquanto um presta um serviço com elevada qualidade, o outro oferece um serviço com uma qualidade distinta. Além do que, a heterogeneidade é apresentada nos diferentes níveis de exigência dos consumidores e os diferentes níveis de disposição dos seres humanos. A quarta e última característica é a simultaneidade, o serviço é prestado ao mesmo tempo em que é consumido, sendo necessário então, o prestador demonstrar sua eficiência e acurácia no momento da prestação (Las Casas, 1991).

O setor de serviços possui expressiva representatividade no produto interno bruto, (PIB), que é o somatório de todos os bens e serviços finais produzidos no país. No terceiro trimestre de 2020, esse setor respondeu por 73% do PIB (Censo, 2021).

A Figura 1 mostra a variação do índice do volume de serviços, esse índice permite acompanhar o comportamento conjuntural deste setor no País. (IBGE, 2021).



**Figura 1. Variação do índice do volume de serviços no ano de 2020**

Fonte: IBGE (2021)

Observa-se que no segundo semestre do ano de 2020 o setor de serviços cresceu em todos os meses, a queda nos meses iniciais provavelmente é devido à pandemia enfrentada pelo mundo, mas no fim do ano o setor já está conseguindo se reestabelecer.

Dentro do setor de serviços, um dos ramos é o serviço de *call center*, os quais visam promover maior comodidade e agilidade nos relacionamentos entre empresas e clientes (Paiva & Dutra, 2017). Segundo DDS (2019), as operações prestadas em *call center* podem ser: ativa, receptiva e mista. Na central ativa, o *call center* entra em contato com o cliente; na central receptiva, recebe o contato do cliente; e a central mista entra em contato e recebe ligação do cliente, o atendimento pode tornar-se ativo no decorrer da ligação.

## 2.2 Estratégias de formação de preço

A formação de preço é um dos desafios enfrentados por uma entidade, pois a precificação influencia a decisão de compra do consumidor, o que reflete diretamente no resultado. Para maximização do resultado de uma empresa e minimização de riscos e prejuízos vários elementos devem ser considerados para o ato de precificar, no entanto, muitas das vezes, os gestores desconhecem o impacto do preço na sobrevivência e longevidade das organizações, e negligenciam-no ou fazem uso de intuição e experiência para formá-lo (Milan, Saciloto, Larentis & De Toni, 2016). Hansen e Solgaard (2004) descrevem o preço como uma ferramenta estratégica de gestão, que é influenciada por vários fatores externos e internos da empresa.

O preço é troca monetária que se faz necessária para remunerar a aquisição de um produto ou utilização de um serviço. Não existe uma fórmula única para a precificação, a organização deve definir seus objetivos e dessa forma planejar qual estratégia seguir para atingi-los (Milan et al., 2016). Jung e Dall' Agnol (2016) afirmam que precificar compreende entender os preços que podem ser cobrados e os custos incorridos, priorizando pelo equilíbrio entre os elementos que compõem o preço, recaindo sobre os custos uma atenção especial, tendo em vista sua importância para a competitividade e a rentabilidade. Bruni e Famá (2012) destacam

três processos para a formação de preços: o primeiro processo baseia-se nos custos e consiste em formar o preço adicionando uma margem de lucro aos custos; o segundo baseia-se nos consumidores, ou seja, o preço é formado a partir da percepção de valor que os consumidores têm dos produtos; e o terceiro consiste em formar preços com base nos valores praticados pela concorrência.

Fatores intrínsecos e extrínsecos que cercam a entidade, como custos, exigências fiscais, mercado concorrente e consumidores, impactam na determinação do preço por parte do gestor.

O processo de precificação também deve respeitar as leis impostas pelo fisco, que usualmente são criadas para proteger os consumidores, podem proteger também as empresas, no caso da precificação predatória, por exemplo. A precificação predatória refere-se ao estabelecimento de preços tão baixos que acabam por direcionar os competidores e concorrentes para fora do mercado; já a precificação discriminatória refere-se a exercer preços diferentes do mesmo produto ou serviço para clientes diferentes (Horngren, Sundem & Stratton, 2004).

As ações dos concorrentes e a demanda dos clientes também podem influenciar na precificação. É comum as empresas analisarem concorrentes para prever suas reações aos preços praticados. Horngren, Sundem e Stratton (2004), destacam ainda que a manipulação dos preços é afetada pelas expectativas do fixador de preços, das reações dos concorrentes e dos efeitos gerais sobre a demanda total do setor para o produto ou serviço.

Bruni e Famá (2012) discorrem sobre métodos genéricos para a formação de preço e apresentam três métodos distintos que podem ser empregados na definição de preços, os quais baseiam-se nos custos, no consumidor ou na concorrência. Na sequência, têm-se as características de cada um desses processos.

### 2.2.1 Método dos custos

Há vários motivos que explicam a difundida utilização do método de custos para definir os preços, um deles é a simplicidade de sua aplicação. Um dos objetivos deste método é certificar de que o preço praticado não perceba prejuízos ou inviabilize o investimento. O preço praticado deve permitir maximização do resultado, de forma a não perder a qualidade, atender aos interesses do mercado, aproveitando ao máximo possível a capacidade da produção (Canever et al., 2012; Jung & Dall'agnol, 2016; Bruni & Famá, 2012).

Os principais fatores utilizados no método de custo para precificar são: 1) custo pleno, que consiste em somar as despesas de vendas e administração aos custos totais de produção; 2) custos de transformação, que são todos os custos envolvidos na transformação de matéria prima no produto final; 3) custo marginal, que pode ser definido por quanto que uma unidade adicional do produto incrementa de custos na produção; 4) Taxa de retorno exigida sobre o capital investido, o preço é estimado em uma taxa pré-determinada de lucro sobre o capital investido de modo que o investimento seja válido do ponto de vista econômico; 5) Custo Padrão neste a empresa diferencia os custos em variáveis e fixos para estimar seu preço.

A aplicação do método de custos é de extrema importância aos gestores, pois auxilia na identificação dos custos e margem de lucro em que a empresa está operando, no entanto, não é recomendado seu uso sozinho para precificar, é importante analisar outros contextos também, como clientes e concorrência, para que a empresa não perca em competitividade (Canever et al., 2012).

### 2.2.2 Método do consumidor ou cliente

A aplicação apenas da metodologia de custos pode gerar conflitos. Com isso, Bruni e Famá (2012) contextualizam que considerar a demanda dos consumidores também é necessário. Para Rossetti (2014), a demanda é influenciada por vários fatores, correlacionando as variáveis preço e quantidade, sendo estas duas variáveis inversamente proporcionais.

Três são as razões que explicam a reação dos consumidores aos preços: a primeira razão é que o aumento dos preços constitui um obstáculo, diminuindo o desejo de compra e conseqüentemente as quantidades procuradas. A segunda, é o efeito substituição, quando um produto encarece os consumidores tendem a encontrar um substituto. A terceira é a lei da utilidade marginal, que expressa que o aumento na quantidade de um produto diminui a utilidade de cada nova unidade. As duas situações também influenciam negativamente na quantidade procurada (Rossetti, 2014).

Outro método de precificação baseada no cliente/consumidor é a percepção de valor, formar o preço baseado na “percepção que os consumidores têm do valor do produto, e não os custos do vendedor” (Bruni & Famá, 2012, p. 252). Os autores alegam que um consumidor que paga um preço maior por um produto em um restaurante de luxo, não percebe este mesmo preço ao comprar o mesmo produto em um bar. Entregar um produto que supere as expectativas do consumidor pode perceber mais valor ao mesmo do que uma redução de preço. Por esse motivo, é necessário analisar o que a concorrência está oferecendo, pois competir colocando o preço abaixo dos concorrentes não é a melhor prática para a precificação (Nagle & Hogan, 2008). Na seção seguinte, serão apresentados os aspectos relativos ao método da concorrência.

### 2.2.3 Método da concorrência

Nagle e Hogan (2008) observam que a precificação deve combinar margem e participação de mercado que maximize a lucratividade no longo prazo. A análise da concorrência deve auxiliar a empresa a competir em condições similares às de seus concorrentes, ou atender um público alvo que não está sendo atendido, objetivando aumentar sua participação no mercado (Silva, Beuren & Silveira, 2007).

Esse método analisa a concorrência para a formação de preços. Embora a redução de preço seja uma das maneiras mais rápidas e comuns para aumentar as vendas, ela pode não ser eficaz a longo prazo, visto que a concorrência pode equiparar os preços rapidamente. Investir na diferenciação, na qualidade, e marketing, apesar de não apresentar resultado tão rapidamente, pode gerar benefícios mais duradouros (Nagle & Hogan, 2008).

Desta forma, diminuir o preço para competir, não só pode ser ineficaz, como pode prejudicar a precificação por não conseguir cobrir os custos que a organização opera.

A aplicação de um dos métodos apresentados para precificar (custos, clientes/consumidores e concorrência), não inviabiliza a utilização de outro, eles podem se complementar, por isso, é importante considerar todos na formação de preço (Galvão & Vasconcelos, 2016).

## 2.3 Estudos relacionados

A formação de preço é um fator muito importante em uma organização, e, no entanto, pouco são os estudos relacionados ao tema (Galvão & Vasconcelos, 2016). Segue algumas pesquisas relacionadas ao assunto:

Nascimento, Gallon e Beuren (2009) tinham como objetivo descrever o processo de formação de preços em uma empresa de transporte rodoviário de cargas. Os principais resultados encontrados demonstraram que a empresa, objeto de estudo, utiliza principalmente os custos para determinar a margem de lucro, apesar de analisarem outros fatores como comportamento do consumidor, o ambiente de negócios e a concorrência.

Martins e Moraes Júnior (2012) objetivaram analisar o método adotado para a formação dos preços de venda dos serviços de uma organização sem fins lucrativos. O objeto de estudo analisado foi uma empresa no estado da Paraíba, na qual, para identificar fatores relevantes na formação de preço, foi apresentado ao gestor fatores relacionados a custo e ao mercado, para que fossem classificados de acordo com o grau de importância com notas de 1 a 5. Os resultados demonstraram que a precificação na organização em questão é orientada pelo mercado.

Canever et al. (2012) tiveram como objetivo identificar as principais estratégias de precificação utilizadas por empresas industriais de Santa Catarina. Os resultados destacaram que a maioria das empresas analisadas utilizam mais de um método para formar o preço de venda e que existe uma preferência pela estratégia de preços competitivos como estratégia.

Braga, Souza, Kronbauer e Braga (2012) objetivaram, além de outras questões, examinar o processo de precificação em empresas que atuam no segmento de conservas no estado do Rio Grande do Sul. Os resultados mostraram que o principal critério utilizado no processo de formação do preço de venda é o *mark-up* aplicado nos custos de produção.

Galvão e Vasconcelos (2016) objetivavam identificar a estratégia de formação de preço adotada por prestadores de serviços em academias na região metropolitana da cidade do Recife/PE. Os resultados observados demonstraram que as academias que foram objeto de estudo, analisam clientes, concorrentes e os custos do negócio para estabelecer seus preços. Os custos e informações da contabilidade também são analisados, mas o elemento que mais influência na decisão de preços são os clientes.

O objetivo da pesquisa de Santos e Flores (2017) foi analisar as estratégias de formação de preços nos meios de hospedagem em São Luís/MA. O objeto de estudo foi uma amostra de 31 hotéis turísticos e os resultados encontrados concluíram que as estratégias de formação de preço que predominaram foram: preço baseado em atividades (ABC), o preço por valor ideal e o preço por valor percebido, enquanto que o cálculo de preço da diária mais citado foi o cálculo do preço dos concorrentes.

Observa-se que muitas empresas utilizam mais de uma estratégia na formação de preço, mas adotam um método principal. Dessa forma, não há consenso entre esse método principal, sendo uma particularidade de cada ramo de atividade. Visto as diferenças de estratégias de precificação entre as empresas e a particularidade de cada setor, esse trabalho objetiva investigar as estratégias de formação de preços adotadas em *call centers*, um setor diferente dos demais estudados e relevante para a economia.



### 3 METODOLOGIA

Este estudo, quanto à abordagem do problema, é caracterizado como qualitativo, pois investigou-se as estratégias de precificação adotadas em *call centers*. De acordo Goldenberg (2004), na pesquisa qualitativa a preocupação do pesquisador não está na representatividade numérica, mas em compreender determinado comportamento, particularidade ou experiência.

Em relação ao objetivo, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois objetivou descrever quais as estratégias utilizadas pelas empresas pesquisadas para formarem seus preços de venda. Segundo Santos (2000), as pesquisas descritivas normalmente são realizadas na forma de levantamento de características conhecidas ou observações sistemáticas com o objetivo de descrever o fato/fenômeno/processo.

Foram pesquisadas duas empresas que são prestadoras de serviços de *call center*, situadas na região do Triângulo Mineiro, essas empresas foram escolhidas por serem consideradas grandes empresas, já que possuem mais de 100 empregados, conforme a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2019).

Tratando-se dos procedimentos, este estudo caracteriza-se como de campo, em que foi empregada a entrevista semiestruturada para coleta dos dados. O roteiro de entrevista utilizado foi o de Galvão e Vasconcelos (2016), empregado na íntegra, sem alterações, já que atendia ao objetivo de pesquisa deste trabalho, conforme demonstrado no Quadro 1.

Seção	Perguntas
Perfil	Atividades realizadas; tempo na atividade; serviços realizados pela empresa.
Estratégia de formação de preço	O que a empresa analisa na hora de estabelecer o preço? Quais os objetivos da empresa com o estabelecimento do preço? O que é considerado importante no processo de formação de preço? Os custos influenciam no preço? A concorrência influencia na formação de preço? Quem toma decisão de preço na empresa?

**Quadro 1. Resumo das entrevistas realizadas**

Fonte: Galvão e Vasconcelos (2016)

Foram entrevistados cinco profissionais, sendo dois analistas de planejamento e controle de qualidade, dois supervisores de operações, sendo um de *back office* e um de receptivo, e um analista de operações. O Quadro 2 exhibe os dados dos entrevistados e a duração das entrevistas.

<b>Empresas</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo na empresa</b>	<b>Duração das entrevistas</b>
Empresa X	Entrevistado X1	Analista de planejamento e controle de qualidade	1 ano e 9 meses	0:27:00
	Entrevistado X2	Supervisor de operações de <i>back office</i>	10 anos	0:15:00
	Entrevistado X3	Analista de operações	08 anos	0:15:00
Empresa Y	Entrevistado Y1	Supervisor de operações receptivo -Televendas	08 anos	0:17:00
	Entrevistado Y2	Analista de planejamento e controle de qualidade	5 meses	00:26:00
<b>Totais</b>				<b>01:40:00</b>

#### **Quadro 2. Dados dos entrevistados e das entrevistas**

Fonte: Dados da pesquisa

No intuito de resguardar a identidade dessas empresas, bem como dos entrevistados, foram utilizados codinomes para ambos: Empresa X e Entrevistado X1, Entrevistado X2 e Entrevistado X3; e Empresa Y, Entrevistado Y1 e Entrevistado Y2. As entrevistas foram gravadas mediante autorização dos entrevistados, e, posteriormente, foram transcritas de forma literal. No entanto, pequenos ajustes foram realizados de modo a não alterar a essência das falas dos respondentes.

Para tratamento dos dados utilizou-se a Análise de Conteúdo, que é um método de análise de comunicações, composto de diversos instrumentos sistemáticos que objetivam interpretar e inferir conhecimento das mensagens analisadas, conhecimento este, que pode responder a dois tipos de problemas: causa ou antecedente; e consequência (Bardin, 2011). Empregou-se a abordagem qualitativa, que tem por finalidade identificar a presença ou ausência de temas, significados, tipos, qualidades, distinções, etc., e a técnica utilizada foi a categorial, que se refere à análise dos significados para interpretar as comunicações (Bardin, 2011).

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A pesquisa contou com duas empresas prestadoras de serviços de *call center* situadas na região do Triângulo Mineiro, que possuem operações ativas, receptivas e mistas.

Com foco nos elementos de formação de preço abordados pela literatura (custos, clientes e concorrentes), o roteiro buscou, inicialmente, verificar qual elemento é analisado no processo de formação de preço, nessa etapa, que todos os entrevistados afirmaram que o custo é um importante elemento. Na Empresa X, de acordo com o Entrevistado X1, os custos são analisados e em todos os contratos é estabelecido o preço mínimo para cobrir os custos do negócio, porém este não é o único fator considerado. A empresa trabalha com diferenciação em qualidade e com a sua garantia, e por esse motivo costuma trabalhar com preços superiores aos da concorrência.

Para os outros dois entrevistados da Empresa X, os custos são elementos importantes, em que se consideram salários, benefícios e bonificações; infraestrutura, bem como energia e água; área de tecnologia e suporte; sistemas

operacionais; outros custos indiretos e encargos do serviço prestado, os quais influenciam a formação de preço.

Já os entrevistados da Empresa Y apontaram que os custos de cada posição de atendimento são estruturados, bem como custos com alimentação, funcionários, estrutura e custos indiretos são analisados com parâmetros para não passar do orçamento estabelecido. No entanto, o preço praticado pela concorrência também é observado. O tipo de prestação de serviço ativo, receptivo ou misto também interfere na precificação, segundo o Entrevistado Y2.

Os resultados apresentados corroboram os estudos de Gallon e Beuren (2009) que encontraram os custos como principal estratégia para determinar a margem de lucro e o preço, apesar de terem verificado que o comportamento do consumidor, o ambiente de negócios e a concorrência também são fatores observados. Já os trabalhos de Martins e Moraes Júnior (2012) e Galvão e Vasconcelos (2016) identificaram que a principal estratégia utilizada para formação do preço pelas empresas analisadas é mercado/cliente e Santos e Flores (2017), em seus achados, observaram que a concorrência é a estratégia principal empregada.

A próxima pergunta do roteiro questionava quais os objetivos da empresa com o estabelecimento do preço. A maioria dos entrevistados apontaram que obter lucro é o principal objetivo dos *call centers*. Na Empresa X, a maioria dos entrevistados responderam que remunerar os associados de acordo com as grelhas (nome comumente utilizado para se referir à carreira de um operador em um *call center*) e ter uma estrutura que comporte os indicadores contratados também é um dos objetivos ao estabelecer o preço. Os indicadores representam requisitos estabelecidos no contrato que podem influenciar o estabelecimento de preço, tais como meta de vendas ou quantidade de ligações atendidas.

Manter os clientes antigos, fidelizar os clientes e cobrir os custos do negócio também foram apontados como objetivos no estabelecimento de preço na Empresa X. Para o Entrevistado X1, ganhar vantagem competitiva por meio de preços baixos não figura entre os objetivos principais ao estabelecer preço; existe um preço mínimo em cada contrato que o torna viável, e a empresa não assume o risco de trabalhar abaixo desse preço mínimo.

Na Empresa Y, o Entrevistado Y1 apontou que um dos principais objetivos com o estabelecimento de preço é mapear os custos para cada posição de atendimento para saber se vai gerar lucro ou não. O Entrevistado Y2 respondeu que o principal objetivo é ter um “faturamento positivo”, o preço praticado precisa cobrir os custos envolvidos e a margem de lucro. Ganhar novos clientes e manter os antigos também foram apontados pelos entrevistados como objetivos na hora de estabelecer o preço. O Entrevistado Y1 acredita que ganhar vantagem competitiva é importante, mas não é o foco da empresa, pois para ele satisfazer os clientes e funcionários vem em primeiro lugar.

Os resultados apresentados corroboram com os achados de Galvão e Vasconcelos (2016), que verificaram que alcançar o cliente, seja atraindo novos clientes ou mantendo os antigos, é o principal objetivo ao estabelecer o preço, e ganhar vantagem competitiva não constitui um objetivo significativo.

Quando questionados a respeito do que é considerado importante no processo de formação de preço, o Entrevistado X1 menciona que “a qualidade na entrega dos resultados acordados em contrato (...) buscamos oferecer o melhor custo/benefício para o cliente” (Entrevistado X1, comunicação pessoal, Julho 08, 2019). Já o Entrevistado Y2, da Empresa Y, disse que se deve analisar o mercado, que não tem como praticar um preço nem muito abaixo nem muito acima. Os

achados da pesquisa de Martins e Moraes Júnior (2012) corroboram o exposto, já que os autores identificaram que a formação de preço dos serviços da organização estudada é orientada pelo mercado.

Quanto às perguntas sobre se os custos e/ou a concorrência influenciam na formação do preço, conforme já comentado, todos os entrevistados consideram que os custos são um fator com muita ou total importância para a formação de preço. O Entrevistado Y2, por exemplo, mencionou que os custos influenciam bastante, pois o preço por posição de atendimento precisa cobrir os custos envolvidos na prestação de serviço para que a empresa obtenha lucro.

Com relação à concorrência, para a Empresa X, este não constitui um aspecto significativo na formação de preço. Entrevistado X1 comenta que a empresa tem como foco ganhar valor ofertando qualidade, de modo que a concorrência não costuma ser analisada. Na visão do Entrevistado X2 a concorrência “não influencia tanto, mas acredito que na hora de fechar o contrato o cliente pode recorrer ao preço da concorrência pra (sic) tentar diminuir” (Entrevistado X2, comunicação pessoal, Agosto 26, 2019). O Entrevistado X3 alegou que a concorrência pode influenciar caso os custos do fornecedor externo sejam inferiores aos praticados internamente, pois nesse sentido, seria interessante terceirizar as atividades.

Em contrapartida, para a Empresa Y, a concorrência é um fator que influencia bastante na formação de preço. Ambos os entrevistados dessa empresa apontaram que é importante saber o que está acontecendo na concorrência. O Entrevistado Y2 afirmou que é importante saber qual o valor praticado pela concorrência para que a área comercial tenha mais liberdade para atuar nas negociações.

Nas empresas pesquisadas, todos os entrevistados afirmaram que os clientes influenciam no preço. Na Empresa X, o Entrevistado X1 respondeu que os clientes influenciam no sentido de que há um desejo da empresa em encantar e fidelizar os clientes, proporcionar a eles experiências únicas e excelência na qualidade; para isso há diálogo e negociação com os clientes para estabelecimento de metas e preços. Já na Empresa Y, o Entrevistado Y1 afirmou que um dos aspectos analisados pela empresa é o que os clientes estão dispostos a pagar, que há diálogo e negociação com os clientes para se chegar a um preço que seja razoável para as duas partes.

Os resultados encontrados nesta pesquisa sugerem que tanto os custos, como clientes e a concorrência influenciam no preço. Os achados de Canever et al. (2012) corroboram ao evidenciar que a sensibilidade do consumidor ao preço de venda influencia no preço em conjunto com fatores como taxa de retorno planejada e custos fixos e variáveis.

O roteiro finaliza com o questionamento sobre quem toma decisão de preço na empresa. Conforme relatos dos entrevistados, na Empresa X, a área comercial é quem toma decisão de preço, e reporta regularmente as decisões à diretoria. Na Empresa Y, os entrevistados apontaram que a área comercial, juntamente com o gerente geral, é que tomam as decisões quanto a preços. Desta forma, percebe-se que em ambas as empresas analisadas existe a formalização de uma área comercial responsável por analisar e aprovar as negociações de preço e que há interação dos gestores e/ou diretores. Os resultados apresentados reforçam os estudos de Canever et al. (2012) que identificaram que variáveis internas e externas influenciam na definição do preço e geralmente são analisadas e decididas com a cooperação da diretoria. O Quadro 3 exibe uma síntese dos resultados da pesquisa.

Perguntas	Empresa X	Empresa Y
O que a empresa analisa na hora de estabelecer o preço?	Custo e diferenciação em qualidade.	Custos e concorrência.
Quais os objetivos da empresa com o estabelecimento do preço?	Obter lucro, remunerar os associados de acordo com a carreira, ter uma estrutura que comporte os indicadores contratados, manter os clientes, fidelizar os clientes e cobrir os custos do negócio.	Obter lucro, ganhar novos clientes e manter os antigos.
O que é considerado importante no processo de formação de preço?	Qualidade na entrega dos resultados acordados em contrato, oferecer o melhor custo/benefício para o cliente.	Analisar o mercado, não praticar um preço nem muito abaixo nem muito acima.
Os custos influenciam no preço?	Sim	Sim
A concorrência influencia na formação de preço?	Apenas no momento da negociação com o cliente.	Sim
Quem toma decisão de preço na empresa?	Área comercial, que se reporta à diretoria.	Área comercial, juntamente com o gerente geral.

### Quadro 3. Síntese dos resultados

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se observar, com base no Quadro 3, que para ambas as empresas o custo é o fator primordial na definição do preço, em segundo lugar a Empresa X observa a diferenciação em qualidade e a Empresa Y observa a concorrência, que para a Empresa X é observada apenas no momento de fazer a negociação com seus clientes. Outro ponto em comum entre as empresas é que o principal objetivo com o estabelecimento do preço é a obtenção de lucro, há ainda outra semelhança, as duas empresas têm uma área comercial que toma a decisão dos preços na empresa.

Considerando o fato de que as empresas consideram custo o fator primordial na definição do preço é essencial que elas tenham uma gestão de custos de qualidade, para que consigam definir os custos de cada produto de forma adequada e assim conseguir precificar de forma correta, obtendo maiores resultados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou identificar quais as estratégias de formação de preços adotadas por duas empresas prestadoras de serviços de *call center* localizadas na região do Triângulo Mineiro.

Observou-se que os *call centers* analisam tanto os custos, como os clientes e a concorrência para a formação de preço, sendo que os custos são o elemento considerado mais importante. Os clientes e a concorrência, apesar de analisados, foram considerados menos importantes, visto que os dados são utilizados como termômetro de negociação e não como estratégia para a formação de preço. Quanto ao objetivo das empresas com o estabelecimento do preço, a obtenção de lucro foi verificada como o principal.

Esses resultados sugerem que controles minuciosos de custos são essenciais para essas empresas, pois proporcionam informações mais precisas sobre a

composição dos custos dos produtos e, conseqüentemente, aprimoram a formação de preços de forma a maximizar os resultados da empresa, alcançando seu objetivo.

No entanto, embora as empresas analisadas tenham os custos como a principal estratégia de formação de preço, os resultados mostraram que essas empresas tentam fidelizar seus clientes e oferecer excelência na qualidade do serviço prestado, em que estão dispostas a dialogar e negociar com os clientes para estabelecimento de metas e preços, no intuito de se chegar a um preço que seja razoável para ambas as partes.

Pode-se perceber que cada empresa tem suas particularidades, pois uma delas se preocupa mais com a qualidade oferecida ao cliente e a outra com os preços de seus concorrentes. Constatou-se, ainda, que as empresas pesquisadas dão importância à formação de preço, visto que as mesmas mantêm uma área responsável pela análise e aprovação das decisões relativas a preços e envolvem a diretoria nesse processo.

Esta pesquisa contribui ao auxiliar os gestores, evidenciando as estratégias de formação de preço em uma área com importante representatividade no setor de serviços do Brasil, de modo que as empresas desse setor possam ter preços competitivos e alcançar desempenho superior. De Toni et al. (2017) destacam que as políticas de preço impactam a lucratividade das empresas e, com isso, há a necessidade de os gestores considerarem o processo de formação de preço como um aspecto estratégico nas organizações. O estudo contribui, também, com a academia ao evidenciar se as variáveis consideradas na precificação em *call centers* são diferentes ou não daquelas utilizadas em outros ramos de atividades, direcionando o desenvolvimento de novas pesquisas.

A principal limitação do presente estudo é o tamanho da amostra, que observou apenas duas empresas. Como pesquisas futuras, sugere-se aumentar a amostra e também realizar esta pesquisa na forma de um levantamento com grandes empresas prestadoras de serviços de *call center* de diferentes regiões no Brasil, possibilitando a comparação entre as estratégias de precificação das diferentes regiões. Ainda, esta pesquisa poderia ser desenvolvida em outros setores da economia para comparação dos resultados.

## REFERÊNCIAS

- Barboza Júnior, D. C., Cintra, R. F., & Baggio, D. K. (2008). Análise da formação de preço de venda em farmácia: um estudo de caso. *Revista de Estudos de Administração*, 9(17), 91-116.
- Bardin, L. (1979). Análise de conteúdo (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trads.). São Paulo:Edições 70/Livraria Martins Fontes. (Trabalho original publicado em 1977).
- Braga, A. V., Souza, M. A., Kronbauer, C., & Braga, D. G. (2012). Costs, prices, and results' management: A study conducted in fruit canning companies located in Rio Grande do Sul State, Brazil. *International Business Research*, 5(3), 58-70.
- Bruni, A. L., & Famá, R. (2012). Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel . Editora Atlas SA.
- Calado, A. L. C., Machado, M. R., Callado, A. A. C., Machado, M. A. V., & Almeida, M. A. (2007). Custos e formação de preços no agronegócio. *Revista de Administração FACES Journal*.

- Canever, F. P., Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., & Gasparetto, V. (2012). Formação de Preços: um estudo em empresas industriais de Santa Catarina. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 17(2), 14-27.
- Com alta na Indústria e nos Serviços, PIB cresce 7,7% no terceiro trimestre. 2021. Disponível em: <<https://censo2021.ibge.gov.br/2012-agencia-de-noticias/noticias/29580-com-alta-na-industria-e-nos-servicos-pib-cresce-7-7-no-terceiro-trimestre.html#:~:text=Na%20compara%C3%A7%C3%A3o%20com%20igual%20oper%C3%ADodo,sobre%20Produtos%20L%C3%ADquidos%20de%20Subs%C3%ADdios>>. Acesso em: 17 fev 2021.
- D'Amorim Júnior, N. D., & Silva, M. A. M. (2016). Estudo crítico sobre o trabalho em call center. *Revista Gestão & Conexões*, 5(1), 38-66.
- De Toni, D., Milan, G. S., Saciloto, E. B., & Larentis, F. (2017). Pricing strategies and levels and their impact on corporate profitability. *Revista de Administração (São Paulo)*, 52, 120-133.
- Empresas de teleatendimento, alimentos e saúde lideram lista de maiores empregadores do país; veja ranking. 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/04/24/empresas-de-teleatendimento-alimentos-e-saude-lideram-lista-de-maiores-empregadores-do-pais-veja-ranking.ghtml>>. Acesso em: 02 set 2019.
- Galvão, N. M. S., & Vasconcelos, M. T. (2016). Estratégia de formação de preços em academias de ginástica da região metropolitana do Recife. *Revista Mineira de Contabilidade*, 17(2), 31-41.
- Goldenberg, M. (2004). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa*. 8º. Ed. Rio de Janeiro: Record.
- Hansen, T., & Solgaard, H. S. (2004). Strategic pricing: fundamental considerations and future perspectives. *The Marketing Review*, 4(1), 99-111.
- Horngrén, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2004). *Contabilidade gerencial*. Pearson Educación.
- Jung, P., & Dall'Agnol, R. M. (2016). Formação De Preços Em Hotelaria: Um Estudo De Caso. *Turismo-Visão e Ação*, 18(1), 106-133.
- Junior, S. S. B., & Merlo, E. M. (2007). Análise da gestão de custos na formação de preço no varejo: um estudo em um supermercado de médio porte. *Revista de Administração da UNIMEP*, 5(3), 19-34.
- LAS CASAS, A. L. (1991) *Marketing de serviços*. 1. ed. São Paulo: Atlas.
- Martins, O. S., & de Moraes Júnior, V. F. (2012). Formação De Preço De Serviços No Terceiro Setor: uma investigação em uma organização do estado da Paraíba. *Reunir Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 2(3), 14-32.

Milan, G. S., Saciloto, E. B., Larentis, F., & De Toni, D. (2016). As Estratégias De Precificação Eo Desempenho Das Empresas. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), 22(2), 419-452.

Nagle, T. T.; Hogan, J. E. Estratégia e táticas de preço: um guia para crescer com lucratividade. (S. M. Yamamoto & F. P. Soares, Trads). 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014. 386 p.

Nascimento, S. D., Gallon, A. V., & Beuren, I. M. (2009). Formação de preços em empresa de transporte rodoviário de cargas. pensar contabil, 11(46).

O que é call center e contact center. Disponível em:  
<<https://www.dds.com.br/blog/index.php/o-que-e-call-center-contact-center/>>.  
Acesso em: 30 set 2019.

Painel de Indicadores. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/indicadores.html>>.  
Acesso em: 17 fev 2021.

Paiva, K. C. M. D., & Dutra, M. R. S. (2017). Valores Organizacionais e Valores do Trabalho: um estudo com operadores de call center. Cadernos EBAPE. BR, 15, 40-62.

Profissões que crescem apesar da crise. Disponível em:  
<<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/servico/profissoes-que-crescem-apesar-da-crise/>>. Acesso em: 17 out 2019.

Relatório do CAGED. Disponível em:  
<[https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/flutuacao-do-emprego-e-desemprego-nas-mpe-2018detalhe55,0c66fa7107102610VgnVCM1000004c00210aRCRD](https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/flutuacao-do-emprego-e-desemprego-nas-mpe-2018detalhe55,0c66fa7107102610VgnVCM1000004c00210aRCRD)>. Acesso em: 17 out. 2019.

Ribeiro, J. M. C., Lovison, M., da Silva, E. M., Severo, E. A., & Dorion, E. H. (2015). A administração clássica: um estudo aplicado a centrais de atendimento (call center). Revista de Administração IMED, 5(1), 49-58.

ROSSETTI, J. P. (2014). Introdução à economia. 20. ed. São Paulo, Atlas.

SANTOS, A. (2000). Metodologia científica: a construção do conhecimento. 5.ed. Rio de Janeiro, DP&A editora.

Santos, M., & Flores, L. C. D. S. (2017). Formação de Preço dos Hotéis Turísticos da Cidade de São Luís/Maranhão1. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, 11, 133-153.

Silva, T. P., Beuren, I. M., & Silveira, A. (2007). Análise da concorrência entre as instituições de ensino superior do Vale do Itajaí/SC. Contabilidade Vista & Revista, 18(2), 93-116.