

**ANÁLISE DE CUSTOS NA FORMAÇÃO DE PREÇOS EM UMA EMPRESA
DE CALL CENTERS: UM ESTUDO DE CASO**

Willy Weisshuhn

Instituto COPPEAD de Administração
Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ
Mestrado em Administração

Orientador: Marcos Gonçalves Avila, Ph.D.

Rio de Janeiro
2004

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ANÁLISE DE CUSTOS NA FORMAÇÃO DE PREÇOS EM UMA EMPRESA DE CALL CENTERS: UM ESTUDO DE CASO

Willy Weissshuhn

Dissertação Submetida ao Corpo Docente do Instituto COPPEAD de Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

Aprovada por:

Marcos Gonçalves Ávila, Ph.D

Kleber Fossati Figueiredo, D.Sc.

Ronaldo Soares de Andrade, Ph.D

Rio de Janeiro

2004

Weisshuhn, Willy

Análise de Custos na Formação de Preços em uma Empresa de Call Centers: um estudo de caso/
Willy Weisshuhn: Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2004.

xi, 125p., il.

Dissertação – Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, 2004.

1. Decisões de Preço, 2. Empresas de Call Centers, 3. Tese (Mestrado – COPPEAD/UFRJ)

A meus queridos pais,
Walter e Eliana

AGRADECIMENTOS

A meus Pais, Walter e Eliana por toda a dedicação e apoio que deles sempre recebi e, sobretudo por terem ensinado-me a não desistir, mesmo diante dos maiores desafios.

Ao professor Marcos Ávila, pela orientação segura e pela confiança que depositou neste trabalho.

Aos professores Kleber e Ronaldo, pelo interesse e disposição em avaliar este trabalho e pelas contribuições valiosas para o aprimoramento tanto da forma quanto do conteúdo desta dissertação.

À Fernanda, pelas sugestões, críticas e, sobretudo pelo apoio e companhia nas inúmeras horas extras consumidas neste trabalho.

Aos funcionários da ATC que contribuíram para este trabalho, especialmente a Gustavo, Renata Ferreira, Renata Motta e Elaine, a mais paciente operadora de call center da ATC.

Aos professores e funcionários da Coppead, que contribuem diariamente para fazer desta uma das melhores escolas de negócio do país.

RESUMO DA DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO COPPEAD/UFRJ COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS À OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS (M.Sc.).

ANÁLISE DE CUSTOS NA FORMAÇÃO DE PREÇOS EM UMA EMPRESA DE CALL CENTERS: UM ESTUDO DE CASO

Willy Weisshuhn
Rio de Janeiro, 2004

Orientador: Marcos Gonçalves Ávila

No novo ambiente competitivo que marca a realidade brasileira, desde o início do processo de estabilização econômica iniciado na década de 1990, a questão da decisão de preços nas empresas ganhou maior importância.

O tratamento para esta questão evoca a conciliação de distintas visões como a necessidade de ouvir o mercado, observar a concorrência, sem perder de vista a atenção que deve ser dada à rentabilidade do negócio.

O presente estudo propõe-se a analisar o caso de uma empresa brasileira atuante no setor de call centers, abordando seu processo para formação de preços, procurando observar em que tipo de informação a empresa se baseia e como estas informações são tratadas para se chegar ao preço.

O caso foi analisado comparativamente à literatura disponível sobre o assunto, identificando-se os pontos de aderência e de divergência entre as práticas da empresa e as recomendações da teoria, permitindo conhecer com maior profundidade a questão de formação de preços em uma empresa representativa do segmento de call centers.

ABSTRACT OF THE DISSERTATION PRESENTED TO COPPEAD/UFRJ AS PART OF NECESSARY REQUIREMENTS FOR THE MASTER OF SCIENCE DEGREE (M.Sc.).

**ANÁLISE DE CUSTOS NA FORMAÇÃO DE PREÇOS EM UMA EMPRESA
DE CALL CENTERS: UM ESTUDO DE CASO**

Willy Weisshuhn
Rio de Janeiro, 2004

Chairman: Marcos Gonçalves Avila

The last fifteen years have witnessed significant changes in the Brazilian competitive, mainly due to the economic stabilization started in the decade of 1990. The new reality brought a spot over new questions on business administration studies. One of the issues that have gained more importance relates to pricing decisions.

This issue of price setting in business demands an ability to coordinate distinct perspectives, including marketing, financial and competitive issues.

The present study analyzes the case of a Brazilian company that competes in the call centers market. The price setting approach is described with emphasis to the type of information the decisions are based on.

The case was analyzed comparatively to the available literature on this subject, identifying points of agreement and divergence between company practices and theoretical recommendations. The goal was to increase our knowledge about the price setting process in a representative company in the call centers market.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	O Assunto e sua importância	1
1.2	Objetivos do estudo	5
1.3	Delimitação do estudo	6
1.4	Organização do trabalho	6
2	REVISÃO DE LITERATURA	8
2.1	Introdução	8
2.2	A evolução do conhecimento sobre formação de preços	9
2.3	Particularidades dos serviços e as decisões de preço	13
2.4	Decisões de preço e o ambiente em que a empresa compete	15
2.5	Como as empresas tomam decisões de preço	19
2.5.1	Fixação de preços orientada para custos	19
2.5.2	Fixação de preços orientada para a concorrência	21
2.5.3	Fixação de preços com base em valor	24
2.6	Orientações estratégicas no apereçamento	28
2.6.1	Apereçamento baseado na satisfação	30
2.6.2	Apereçamento voltado para relacionamento	31
2.6.3	Apereçamento pela eficiência	32
2.7	Sistemas de custeio como ferramenta de apoio a decisões de preço	33
2.8	Resumo da revisão de literatura	36
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	41
3.1	O método da pesquisa	41
3.2	Procedimentos metodológicos	43
3.3	Coleta dos dados	43
3.4	Limitações do método	44

4	ESTUDO DE CASO	45
4.1	A Empresa	45
4.2	O mercado em que a empresa compete	48
4.3	A concorrência e a conquista de clientes	49
4.4	Formação de preço na ATC	53
4.4.1	Introdução	53
4.4.2	O processo para definição do preço na ATC	53
4.4.3	O dimensionamento da operação	56
4.4.4	A interação entre as áreas	58
4.4.5	Estrutura de custos e alocação para formação de preço	59
4.4.6	O funcionamento da planilha da área de soluções.	63
4.5	Um exemplo prático – O caso TV-X	74
4.5.1	Custos TV-X	76
4.5.2	Estrutura do preço	80
4.5.3	Mapeando os processos de atendimento da operação SAC TV-X	82
5	ANÁLISE DO CASO	92
5.1	A interdisciplinaridade no apereçamento e a necessidade de correlação com a estratégia da empresa.	92
5.2	Características dos serviços oferecidos pela ATC que apresentam impacto sobre o apereçamento.	93
5.3	Decisões de preço e o ambiente em que a empresa compete	95
5.4	Em que a ATC se baseia para tomar decisões de preço	97
5.4.1	Orientação para custos na decisão de preços na ATC	97
5.4.2	Orientação para concorrência na decisão de preços na ATC	100
5.4.3	Considerações sobre orientação para valor na decisão de preços	102
5.5	Orientações estratégicas no apereçamento	103
5.5.1	Estratégias para apereçamento de serviços com foco em valor	103
5.6	Ferramentas de custeio para apoio à decisão de preço	105

6	Conclusões, sugestões de melhoria e sugestões para estudos futuros.	107
6.1	Conclusões	107
6.2	Sugestões de melhorias	110
6.3	Sugestões para pesquisas futuras	120
7	BIBLIOGRAFIA	121
8	ANEXO	124
8.1	Roteiros das entrevistas	124

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 – Estrutura da relação de consumo na terceirização de call centers</i>	3
<i>Figura 2 – Preço ótimo. Hermann Simon, 1992.</i>	11
<i>Figura 3 – Diferenças entre serviços e bens físicos. Christian Grönroos, 1995.</i>	13
<i>Figura 4 – Estruturas de mercado</i>	18
<i>Figura 5 – Fixação de preço baseada no custo e baseada no valor</i>	26
<i>Figura 6 – Pontos abordados na revisão de literatura e os respectivos autores consultados</i>	40
<i>Figura 7 – Fluxo do processo de formação de preço na ATC</i>	54
<i>Figura 8 – Dimensionamento de uma operação de serviço de call center</i>	57
<i>Figura 9 – A interação entre as áreas no processo de apuração</i>	59
<i>Figura 10 – Peso de cada grupo no custo total de uma posição de atendimento</i>	60
<i>Figura 11 – fluxo resumido de apuração de operação de call center na ATC</i>	63
<i>Figura 12 – Tabela de classificação de custos caso TV-X</i>	80
<i>Figura 13 – Os três níveis de atendimento nos serviços da TV-X</i>	88
<i>Figura 14 – Nível 1: Atendimento Eletrônico</i>	89
<i>Figura 15 – Nível 2: Atendimento Humano (SAC)</i>	90
<i>Figura 16 – Nível 3: Atendimento Humano (SAC)</i>	91
<i>Figura 17 – Sugestão para a ATC de modelo de fixação de preço baseado em valor</i>	112
<i>Figura 18 – macro processos em uma operação de call center</i>	114
<i>Figura 19 – Estrutura proposta para alocação de custos</i>	116
<i>Figura 20 – Nível 2: Atendimento Humano (SAC) – Redesenhado</i>	119

1 INTRODUÇÃO

1.1 O Assunto e sua importância

A relativamente recente estabilização da economia brasileira trouxe mudanças em relação à importância dos assuntos estudados nas escolas de negócios do país. Temas que até o início da década de 1990 encontravam-se desvalorizados ganharam maior relevância no cenário atual.

A formação de preço nas empresas pode ser enquadrada neste caso, como mostram Rocha e Christensen (1999) em sua afirmação sobre a questão: “As mudanças nas regras do jogo econômico revitalizaram o preço como elemento do marketing mix”.

Além da valorização do preço como elemento do mix de marketing, trazida pelo fim do descontrole inflacionário no Brasil, a crescente compressão das margens de lucro verificada em muitos setores da economia, fizeram com que pequenas variações nos preços praticados por uma empresa passassem a representar grandes variações sobre o lucro observado. Tal realidade também parece ser verificada nas economias mais desenvolvidas, onde a questão da decisão de preços já recebe uma atenção maior.

O estudo da formação de preços ganha importância destacada quando se trata do setor de serviços, tanto pela maior complexidade apresentada em relação ao setor de bens físicos, quanto pela crescente importância do papel dos serviços nas economias.

Para Lovelock e Wright (2002) é indiscutivelmente mais difícil colocar preços em desempenhos intangíveis do que em bens, por que é mais difícil calcular os custos financeiros envolvidos em atender um cliente do que identificar os custos de mão de obra, matérias primas, tempo de máquina, armazenamento e remessa associados à produção de um bem físico.

Hoffman e Bateson (1997) ressaltam que em todo o mundo é evidente a mudança nas economias, partindo da base agrícola, passando pela indústria manufatureira e chegando aos serviços.

Segundo Lovelock e Wright (2002), à medida que uma economia se desenvolve, a participação do emprego entre a agricultura, a indústria e os serviços, muda drasticamente, evoluindo para uma base de emprego dominada pelos serviços. Para Grönroos (1995), no mundo ocidental já estamos vivenciando uma sociedade de serviços.

Dados do IBGE mostram que o setor de serviços já responde por mais de cinquenta por cento do Produto Interno Bruto e dos empregos no Brasil. E essa predominância tende a se acentuar ainda mais com o desenvolvimento econômico.

Dentro do setor de serviços, o segmento de call centers tem merecido especial atenção tanto por seu rápido crescimento, quanto pela grande quantidade de empregos gerados. Segundo artigo da revista Exame (edição 834 / 2004) no ano de 2000 o setor empregava cerca de 370 mil pessoas, tendo chegado a mais de 550 mil empregos em 2004. A revista Veja (edição 1883 / 2004) afirma que apenas em 2004 foram gerados 55 mil novos empregos neste setor. A Associação Brasileira de Telemarketing (ABT) afirma que o volume estimado de transações apoiadas por serviços de telemarketing, no Brasil, chega a R\$ 67,4 bilhões.

Do ponto de vista operacional, um call center é basicamente um conjunto de teleoperadores, reunidos em um espaço e interligados ao público de uma empresa através de sistemas de telefonia, recebendo e realizando ligações para atender, tirar dúvidas, ouvir reclamações, resolver problemas ou vender produtos e serviços. Do ponto de vista do negócio, um call center é um meio de relacionamento entre empresas e seus clientes.

Embora, por definição, seja uma forma de relacionamento sem contato presencial, seu uso vem se tornando cada vez mais intenso por empresas de diversos setores da economia. A indústria, o comércio e uma infinidade de empresas de serviços utilizam-se deste tipo de recurso para atender, vender, contactar e entender melhor seus clientes.

Para falar a respeito deste segmento de negócios é preciso separá-lo em duas partes: call centers próprios e call centers terceirizados. O primeiro entende-se como sendo a estrutura criada e operada por uma empresa para relacionar-se com seus próprios clientes. O segundo, que representa o objeto deste estudo, constitui-se numa estrutura criada e operada por uma empresa, especializada neste tipo de serviço, para funcionar como meio de relacionamento de outras empresas com seus clientes.

Isto quer dizer que as empresas que atuam no mercado de terceirização de call centers especializam-se em conhecer e atender os clientes de seus clientes, formando uma estrutura de relacionamento conforme descrito na figura 1 a seguir.

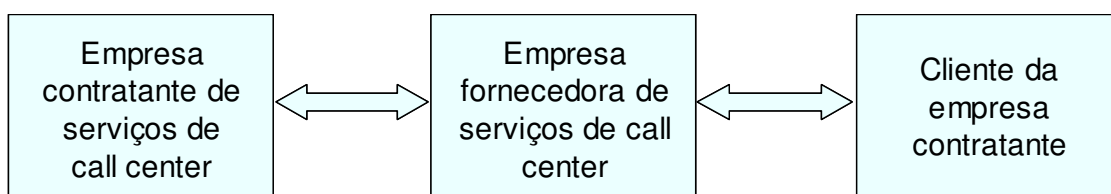


Figura 1 – Estrutura da relação de consumo na terceirização de call centers

Ao analisar números do mercado de terceirização de call centers encontram-se sinais de expressivo crescimento nos últimos anos. Segundo estudo da E-consulting (2004), publicado em “Callcenter.inf”, o faturamento das empresas do setor aumentou em mais de 30% de 2002 para 2003, passando de R\$ 1,96 bilhão para R\$ 2,51 bilhões, com previsão de chegar aos R\$ 3,01 bilhões ao final de 2004, um crescimento de cerca de 20%.

Os números apontados nesta pesquisa restringem-se ao mercado de terceirização, ou seja, excluem-se desta conta os inúmeros call centers próprios mantidos por empresas dos diversos setores, que segundo pesquisa da Associação Brasileira de Telemarketing (2003), ainda representam dois terços do total de posições de atendimento existentes no Brasil.

A predominância de call centers próprios é habitualmente atribuída ao fato da maioria das empresas considerar este canal de relacionamento com o cliente como uma função estratégica, onde a terceirização pode representar um risco ao atingimento dos objetivos para a qual a operação foi concebida.

Contudo, algumas pesquisas vêm evidenciando mudanças nessa tendência, o que pode ser notado pelos resultados que indicam maior crescimento percentual do número de posições de atendimento em call centers terceirizados do que em call centers próprios.

O mesmo estudo da E-consulting, publicado em 2004, afirma: “A maioria das posições de atendimento ainda está dentro de call centers internos das empresas - são 126,3 mil contra 68 mil das companhias especializadas em atendimento. A tendência, no entanto, é que a terceirização aumente. Os pontos terceirizados devem crescer 15% em 2004, para 78,2 mil, enquanto os internos aumentarão 11%. Ao todo, o índice de terceirização passará para 36%”.

A evolução do mercado de call centers não aponta apenas na direção da terceirização, mas também tem trazido novidades como o conceito de “contact center”, uma extensão da idéia tradicional de call center, incorporando, além da comunicação por telefone, outros recursos para a realização do trabalho de relacionamento com os clientes, como comunicação por fax, e-mail ou por sistemas *on-line*, como páginas de bate papo, também denominadas *chats*¹.

1 Recurso de comunicação on-line entre duas partes através de uma página de Internet.

O serviço oferecido pelas empresas de call center engloba uma ampla gama de soluções em áreas como SAC (serviço de atendimento ao cliente), telecobrança, telemarketing ativo e receptivo, retenção e fidelização de clientes, entre outros. A diversidade de serviços e, principalmente, a customização oferecida pelas empresas que disputam este mercado tem sido apontadas como principais fatores na conquista de novos contratos, que tem levado o mercado a apostar num duradouro ciclo de crescimento para este setor.

1.2 Objetivos do estudo

Este estudo pretende abordar a questão da formação de preços dentro do segmento de terceirização de call centers, concentrando atenção nas análises que servem de base para este tipo de decisão. Para tal, lança mão da metodologia de estudo de caso aplicando-a a uma empresa líder no mercado brasileiro de serviços de call center.

O estudo busca entender quais informações são consideradas na empresa para a decisão de preço e como essas informações são tratadas para se chegar a um valor final a ser cobrado por seus serviços.

De modo mais específico pretende-se responder às seguintes questões:

- Qual ou quais as metodologias utilizadas como suporte ao processo de apuração na empresa?
- Como os custos são tratados com vistas a dar suporte à decisão de preços?
- Os métodos utilizados no processo de apuração estão alinhados com as recomendações encontradas na literatura especializada, fornecendo informações adequadas à tomada de decisão de preços?
- Há oportunidades de melhoria a partir do emprego de novos métodos e técnicas de apuração?

1.3 Delimitação do estudo

O estudo de caso desta dissertação terá enfoque no processo de formação de preços com particular atenção ao uso das informações de custos como suporte a este tipo de decisão. O estudo procura identificar os pontos de aderência e de divergência entre as práticas encontradas na empresa estudada e as recomendações da literatura sobre o assunto.

Em razão da metodologia utilizada, este estudo não tem como objetivo trazer uma visão abrangente sobre as práticas de formação de preços no mercado de call centers, mas conhecer com maior profundidade a questão em uma empresa representativa neste segmento.

1.4 Organização do trabalho

A este capítulo inicial, segue-se o capítulo de revisão da literatura, onde se procurou identificar os principais conceitos relacionados a questão de formação de preços nas empresas. Estes conceitos estão agrupados em 5 blocos principais: as características dos serviços e suas implicações na decisão de preço, as relações entre o ambiente em que a empresa compete e a fixação de preços, métodos de apuração, estratégias de apuração e as ferramentas de custeio para suporte às decisões de preços.

No capítulo três são descritos os aspectos relacionados à metodologia utilizada nesta dissertação. Definem-se as perguntas da pesquisa, o método empregado, as limitações do estudo, a seleção da empresa estudada e a escolha dos entrevistados.

O capítulo quatro consiste na descrição do caso estudado, iniciando-se com uma caracterização do setor onde a empresa atua e das características da própria empresa. Continua descrevendo o funcionamento do atual sistema utilizado na empresa para dar suporte a suas decisões de preço, lançando mão

para isso da descrição de uma situação ocorrida quando das negociações para conquista de um de seus atuais clientes.

No quinto capítulo realiza-se a análise do caso descrito, comparando-o com a revisão de literatura através da utilização do modelo de referência conceitual desenvolvido ao final do segundo capítulo. Buscam-se identificar os pontos de aderência e de divergência entre o modelo teórico e a realidade encontrada na empresa estudada.

O sexto capítulo apresenta as conclusões obtidas a partir da análise comparativa entre os dados obtidos no caso estudado e na revisão de literatura, realizando também algumas sugestões de melhoria para o processo de formação de preços na empresa e sugestões para pesquisas futuras sobre o tema.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Introdução

A decisão de preços nas empresas é assunto que tem encontrado tratamento em vários campos do estudo da administração de negócios, desde a abordagem baseada nos conhecimentos sobre sistemas de custeio às teorias de marketing, que consideram as questões da concorrência e do mercado comprador.

Embora as abordagens mais tradicionais tratem o assunto como uma questão de cobrar do cliente um preço que proporcione a cobertura dos custos mais uma margem que justifique o negócio, já há muito que outros objetivos, que não a maximização dos lucros em curto prazo, norteiam este tipo de decisão. Deste modo, as visões de áreas como marketing e finanças tornam-se por vezes conflitantes quanto aos critérios a serem usados para se decidir que preço será cobrado por um bem ou serviço.

Na literatura sobre preços não é difícil encontrar autores que propõe abordagens que procuram enxergar a formação de preço como um assunto interdisciplinar, que deve envolver vários setores nas empresas.

Nagle e Holden (2003) alertam que a integração entre os conceitos financeiros e de marketing é um aspecto fundamental para conduzir as decisões de apereçamento lucrativas.

Para Kotler e Armstrong (1998), as decisões de preço devem levar em conta fatores organizacionais internos, como objetivos e estratégia de marketing e os custos, bem como fatores ambientais externos como a natureza do mercado e da demanda, a concorrência, o governo e a economia.

Lovelock e Wright (2002) afirmam que os fundamentos da estratégia de preços de uma empresa podem ser descritos como um tripé, composto pelos custos, a concorrência e o valor para o cliente.

Uma visão da forma como as empresas tratam a questão da decisão de preços está demonstrada na pesquisa divulgada pela Professional Pricing Society (2001)², relatando que, entre suas empresas membro, a responsabilidade pelas decisões de preços eram atribuídas a diferentes setores: 25% delas atribuíam-na a um gerente de preço, 20% a uma equipe multifuncional, 15% ao departamento de marketing, 15% ao gerente de produtos e 11%, de maneira descentralizada, à equipe de vendas.

Além de manterem-se atentas aos diversos ramos do conhecimento da gestão de negócios, que devem estar envolvidos no processo de formação de preços, as empresas não devem perder de vista que os preços que ela escolhe praticar devem estar em sintonia com sua estratégia geral.

Sardinha (1995) ressalta que na moderna empresa, entende-se o preço como uma das variáveis da política de marketing, cuja função é servir aos objetivos gerais da organização.

2.2 A evolução do conhecimento sobre formação de preços

A teoria sobre preços não é de origem recente e inicialmente desenvolveu-se juntamente com a teoria econômica. Adam Smith e Karl Marx, nos séculos XVIII e XIX, respectivamente, deixaram contribuições sobre os conceitos de valor e preço.

² Pesquisa citada por Nagle e Holden (2003) em “Estratégias e Táticas de Preço”. Deve ser considerada com ressalvas por ter sido realizada entre empresas membro da própria Professional Pricing Society.

Marx (1898) definiu valor de troca como a grandeza que reduz o valor de todas as mercadorias a uma expressão comum e afirmou que esta grandeza não constituía o preço de mercado no sentido mais amplo, mas sim algo que ele denominou *preço natural*.

Smith (1776) já definira: “O preço natural é o preço central em torno do qual os preços de todas as mercadorias estão continuamente a gravitar”.

Marx (1898) ainda afirmou: “Se a oferta e a procura se equilibrarem, os preços de mercado das mercadorias corresponderão aos seus preços naturais, isto é, aos seus valores”.

Destas assertivas pode-se depreender que o conceito sobre formação dos preços estava intimamente ligado ao valor de troca ou preço natural das mercadorias adicionado de uma variação decorrente das diferenças entre oferta e demanda.

Contudo, a economia da época era bastante diferente do que conhecemos e a produção das nações limitava-se a alimentos, matérias primas e bens de consumo com pouca diferenciação através de marca, embalagem ou propaganda. A principal variável que diferenciava as ofertas era preço.

A decisão de preço contava basicamente com o modelo teórico fundamentado em conceitos da microeconomia. Este modelo assume como premissas que o objetivo da empresa é maximizar seus lucros e que esta conhece as funções que relacionam seus custos à quantidade produzida e a sua demanda aos preços praticados (curva elasticidade-preço da demanda).

Desta forma, correlacionando estas funções, pode-se determinar o lucro como função do preço, de modo a se escolher o preço certo, nem tão baixo que comprometa as margens, nem tão alto que comprometa as vendas, resultando

então na maximização do lucro de empresa, como ilustrado na figura 2 (Simon, 1992).



Figura 2 – Preço ótimo. Hermann Simon, 1992.

Este modelo apresenta alguns problemas, como a suposição de que a empresa conhece suas funções demanda e custo, quando na verdade elas são difíceis de estimar, além disso, o modelo dá ênfase ao desempenho financeiro imediato da empresa e não ao desempenho de longo prazo. Por fim, ignora o efeito das outras variáveis do composto de marketing, das reações da concorrência e das restrições legais sobre preço (Kotler, 1995).

Ao longo do século XX a questão da decisão de preço sofreu significativa evolução, desde o surgimento da teoria da concorrência monopolística, lançada formalmente por Chamberlin em 1933³, que considera a questão da diferenciação, aplicada a produtos e serviços na construção de um modelo de estrutura de mercado, até o desenvolvimento das modernas teorias de marketing, enfocando a participação de mercado e a satisfação do cliente.

Segundo Nagle e Holden (2003), na década de 1960 os executivos de marketing relutavam em permitir que considerações financeiras restringissem seu pensamento estratégico. Em vez disso concentravam-se em conquistar

³ Edward Hastings Chamberlin, *The Theory of Monopolistic Competition* – Cambridge, Harvard University Press, 1933.

participação de mercado e satisfação do cliente, acreditando que a alta rentabilidade se seguiria como uma consequência natural. Neste período as considerações econômico-financeiras perderam força como suporte às decisões de preço.

Com o passar do tempo e o desenvolvimento das economias, as teorias sobre preços sofisticaram-se, contudo continuaram baseando-se predominantemente nos mercados de bens físicos, não abordando as particularidades dos serviços.

Segundo Hoffman e Bateson (1997), a área de marketing de serviços demorou a se desenvolver na comunidade acadêmica e uma das razões foi o fato de muitos estudiosos pensarem que o marketing de serviços não era significativamente diferente do marketing de bens físicos.

Em 1996, Berry e Yadav, ainda afirmavam: “infelizmente pouca pesquisa existe no apreçamento de serviços e poucas pessoas compreendem os desafios especiais envolvidos”.

Hoffman e Bateson (1997) afirmam haver, na área de apreçamento, vários conceitos desenvolvidos para produtos que se aplicam igualmente aos serviços, mas também existem importantes diferenças que devem ser consideradas nas políticas de apreçamento de serviços.

Lovelock e Wright (2002) afirmam que é mais difícil apreçar serviços do que bens, e atribuem esta diferença à maior dificuldade de se calcular os custos financeiros envolvidos em atender um cliente do que identificar os custos associados à produção de um bem físico.

Para Berry e Yadav (1996) as práticas comuns de apreçamento em serviços não beneficiam nem clientes nem empresas, e o problema básico é o fato dos profissionais de marketing de serviços freqüentemente ignorarem os desafios especiais envolvidos no apreçamento de produtos intangíveis.

2.3 Particularidades dos serviços e as decisões de preço

O adequado entendimento da questão de preços em serviços exige um melhor entendimento do que são serviços. Hoffman e Bateson (1997) afirmam que a distinção entre bens e serviços não é sempre perfeitamente clara e que oferecer um exemplo de um serviço puro ou bem puro é muito difícil.

Uma definição freqüentemente encontrada na literatura é a que entende serviço como um desempenho ou performance. Afirmação que pode ser encontrada em Hoffman e Bateson (1997) e Lovelock e Wright (2002), entre outros.

Grönroos (1995) afirma que toda uma gama de características de serviços tem sido apresentada e discutida na literatura e sugere sua compreensão através da identificação das principais diferenças entre serviços e bens físicos.

Bens físicos	Serviços
Tangível	Intangível
Homogêneo	Heterogêneo
Produção separada do consumo	Produção e consumo simultâneos
Uma coisa física	Uma atividade ou processo
Valor produzido nas fábricas	Valor produzido nas interações comprador - vendedor
Clientes normalmente não participam do processo de produção	Clientes normalmente participam da produção
Pode ser estocado	Não pode ser estocado
Transfere propriedade	Não transfere propriedade

Figura 3 – Diferenças entre serviços e bens físicos. Christian Grönroos, 1995.

Para Hoffman e Bateson (1997) quatro das principais características dos serviços - intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade -

são as maiores responsáveis pelas diferenças entre estes e os bens físicos, no que tange ao marketing.

Muitas das características particulares dos serviços trazem dificuldades específicas ao seu processo de apuração.

A intangibilidade do desempenho dos serviços e a invisibilidade das instalações e mão de obra dos bastidores tornam mais difícil para os clientes perceberem o que estão recebendo em troca do seu dinheiro (Lovell e Wright, 2002)

Para Berry e Yadav (1996), a intangibilidade dos serviços torna mais difícil para o cliente comparar os preços.

A perecibilidade dos serviços, isto é, o fato da capacidade não utilizada não poder ser estocada, também afeta o seu apuração.

Hoffman e Bateson (1997) afirmam que sem o benefício da estocagem, o casamento entre capacidade e demanda torna-se um desafio na maioria das empresas de serviços, e que estratégias de preço são frequentemente utilizadas para suavizar as flutuações da demanda.

Lovell e Wright (2002) citam mais duas particularidades dos serviços que trazem maior complexidade à decisão de preços, que são: (1) nem sempre é fácil definir uma unidade de serviço, o que suscita questões sobre qual deve ser a base para apurar os serviços e (2) os serviços frequentemente apresentam coeficiente mais alto de custos fixos em relação aos custos variáveis do que o encontrado em empresas de bens físicos.

2.4 Decisões de preço e o ambiente em que a empresa compete

A teoria econômica sobre preços não é de origem recente e é construída sobre a análise das estruturas de mercado / indústria⁴, aspecto relevante não apenas do ponto de vista da análise microeconômica, mas na formulação de qualquer estratégia competitiva.

Segundo Porter (1986), o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria em que ela compete, e a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar a companhia ao seu meio ambiente.

Porter explicita ainda a definição de indústria como um grupo de empresas que negociam produtos ou serviços que são substitutos próximos entre si, a despeito das controvérsias existentes sobre o grau de substitutibilidade dos produtos.

Para se classificar uma indústria, segundo Garófalo (1980) deve-se partir de dois elementos básicos:

- A quantidade de agentes vendedores e compradores atuando no mercado;
- A natureza da mercadoria ou fator de produção objeto de negociação.

A partir desses elementos são definidos os quatro tipos de estruturas mercadológicas (estruturas de indústria) para o mercado de produtos e serviços: concorrência pura ou perfeita, monopólio, oligopólio e concorrência monopolística.

O modelo de concorrência pura ou perfeita, segundo Garófalo (1980), evidencia-se por dois atributos principais: a atomização do mercado,

⁴ Os termos “estrutura da indústria”, “estrutura mercadológica” ou “estrutura de mercado”, são equivalentes e o uso de uma ou outra forma dependerá do autor em questão.

caracterizada por uma quantidade de agentes compradores e vendedores tal que as transações individuais são insignificantes, quando comparadas ao volume total do mercado, e a homogeneidade dos produtos, isto é, os produtos ou serviços transacionados são perfeitos substitutos entre si.

Em termos práticos, tal situação significa que nenhum concorrente pode afetar significativamente o preço de mercado variando sua produção. As firmas neste tipo de mercado são tomadoras de preço (Wonnacott e Wonnacott, 1994; Sardinha, 1995).

O monopólio é, segundo Garófalo (1980), o modelo de estrutura de mercado onde existe apenas um vendedor para um produto ou serviço que não possui substituto próximo. Deste modo o vendedor possui maior liberdade na fixação de seus preços.

Em campo intermediário aos extremos da concorrência perfeita e do monopólio encontramos dois modelos: a concorrência monopolística e o oligopólio.

A concorrência monopolística caracteriza-se pela existência de muitos vendedores de produtos diferenciados, como afirmam Wonnacott e Wonnacott (1994). Os autores ainda observam que o mercado em concorrência monopolística tem como característica a existência de poucas barreiras à entrada, o que permite o surgimento de muitos vendedores.

A indústria em concorrência monopolística aproxima-se da concorrência perfeita pela atomização do mercado, isto é, a existência de muitos vendedores, e do monopólio pela unicidade dos produtos de cada concorrente, característica provocada pela diferenciação.

Neste modelo de estrutura de mercado, quanto maior o grau de diferenciação do produto, mais próximo o comportamento da elasticidade-preço da demanda estará do comportamento observado para um produto monopolista. De modo

oposto, um baixo grau de diferenciação tenderá a aproximar a curva do produto a um comportamento semelhante a uma situação de concorrência perfeita.

O modelo de concorrência monopolística mostra-se particularmente útil na análise e orientação estratégica para as empresas de serviços, uma vez que estas caracterizam naturalmente sua oferta pela diferenciação. Isto será válido especialmente em mercados com elevado grau de pulverização da concorrência, ficando para os mercados de serviços dominados por poucas empresas melhor representados pelo modelo de oligopólio diferenciado.

Segundo Garófalo (1980) o oligopólio deve ser entendido como todo mercado de produtos ou serviços, homogêneos ou diferenciados, em que um pequeno número de vendedores, concorrentes rivais entre si, controla a maior parte, ou a totalidade, da oferta desses produtos ou serviços.

Ferguson (1989) alerta que “quando existem poucos vendedores, cada um deve estar consciente das ações de seus rivais e de suas reações às mudanças em sua política”. Isto é referendado por Garófalo (1980) quando este afirma: “no oligopólio há incerteza e interdependência de ações da parte dos vendedores e a sobrevivência de cada firma fica condicionada às suas reações a cada movimento executado pelas outras empresas do setor ou indústria”.

Tradicionalmente os economistas subdividem o modelo oligopolista em dois tipos: os oligopólios puros e os oligopólios diferenciados. No primeiro as empresas concorrentes vendem produtos quase homogêneos e no segundo os produtos apresentam considerável diferenciação, mesmo que busquem satisfazer às mesmas necessidades do consumidor.

Sardinha (1995) observa que em oligopólios puros, é quase imperceptível ao consumidor a diferença entre os produtos e sua preferência recairá sobre a marca que tiver melhor preço.

Para os oligopólios diferenciados, Sardinha (1995) afirma que a significativa diferenciação dos produtos torna a elasticidade-preço da demanda semelhante à apresentada na concorrência monopolística. “O grau de elasticidade da demanda dependerá da capacidade da empresa em diferenciar seus produtos, razão pela qual as considerações a respeito da concorrência monopolística podem ser extrapoladas para esta situação” .

Os quatro modelos básicos definidos na análise da estrutura das indústrias podem ser resumidos no quadro que segue:

Tipo de mercado	Nº de produtores e tipo de produto	Entrada no mercado	Influência sobre preço	Exemplos
Monopólio	Um produtor; Produto sem nenhum substituto próximo.	Difícil	Substancial (estabelece o preço exceto se o preço for regulado pelo governo)	Serviços telefônicos
Oligopólio	(a) Poucos produtores; Pequena ou nenhuma diferenciação de produto	Difícil	Alguma (pesquisador de preço)	Aço, Alumínio.
	(b) Poucos produtores, Produto diferenciado.	Difícil	Alguma (pesquisador de preço)	Automóveis, Computadores, Serviços corporativos.
Concorrência monopolística	Muitos produtores; Produto diferenciado.	Fácil	Um pouco	Comércio varejista, Serviços pessoais.
Concorrência perfeita	Muitos produtores; Produto não diferenciado	Fácil	Nenhuma (seguidor de preço)	Feijão Alguns outros produtos agrícolas

Figura 4 – Estruturas de mercado

Fonte: Wonnacott e Wonnacott (1994)

2.5 Como as empresas tomam decisões de preço

Segundo Rocha e Christensen (1999) existem algumas técnicas para a determinação do preço básico de um produto, entre elas os métodos de apereçamento orientado para custos, orientados para a demanda ou para a concorrência.

Muito embora imperfeitos estes modelos são representativos da realidade empresarial e abordados pela maioria dos autores que tratam da determinação de preços, como podemos observar em Rocha e Christensen (1999), Kotler e Armstrong (1998), Lovelock e Wright (2002) e Nagle e Holden (2003).

2.5.1 Fixação de preços orientada para custos

A fixação de preços orientada para custos ainda é provavelmente a forma mais freqüentemente encontrada nas empresas, como afirmam Nagle e Holden (2003): “O apereçamento com base no custo-mais-adicional é, historicamente, o procedimento mais comum de apereçamento, porquê carrega uma aura de prudência financeira”.

No apereçamento de serviços os custos exercem um importante papel. A análise dos custos, juntamente com os objetivos corporativos fornecem um preço mínimo, abaixo do qual a empresa de serviços não terá um resultado aceitável (Hoffman e Bateson, 1997).

Segundo Rocha e Christensen (1999), entre os principais métodos de determinação de preços baseados em custos encontram-se o do custo total, o da análise do ponto de equilíbrio e o da taxa de retorno.

Assef (2002) define três formas de tratar custos com vistas à definição de preços: custeio por absorção, custeio direto ou variável e custeio baseado em atividades.

A escolha entre diferentes métodos de apuração baseado em custos dependerá principalmente de aspectos como o horizonte de tempo da decisão e o nível de utilização da capacidade produtiva instalada.

Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2000) explicam que para decisões de curto prazo deve-se prestar atenção especial à existência de excesso ou insuficiência de capacidade produtiva e realizar análises de margem de contribuição, isto é, preço menos custo variável.

Quando os custos variáveis são baixos os gerentes podem ser tentados a estabelecer, de modo irreal, preços baixos de venda que não conseguem contribuir para cobrir custos fixos e semivariáveis. Entretanto algumas empresas abrem uma exceção no caso das iscas, produtos vendidos a preço menor que seu custo total para atrair clientes que então serão tentados a comprar ofertas de serviço lucrativas (Lovelock e Wright, 2002).

Fechar negócios a preços que cubram pouco mais que os custos variáveis pode ser interessante, tanto para obter uma receita adicional sobre a capacidade produtiva ociosa, quanto para atrair clientes para outros negócios, mas é importante manter-se atento à necessidade de que, no longo prazo, as receitas cubram todos os custos da empresa, deste modo, análises do custo total para se produzir o bem ou serviço tornam-se importantes, sejam feitas através de custeio por absorção ou por atividades.

Nagle e Holden (2003) ressaltam, entretanto, que na maioria dos ramos é impossível determinar o custo unitário total de um produto antes de determinar seu preço, porque os custos unitários mudam com o volume. Essa mudança de custos ocorre porque uma parte significativa destes é fixa e precisa ser de algum modo alocada para determinar o custo unitário total, mas como essas

alocações dependem do volume, que muda com as alterações no preço, o custo unitário torna-se um alvo em movimento.

Essas dificuldades não significam que as informações sobre os custos devem receber pouca atenção no processo de determinação de preços, mas que suas limitações devem ser reconhecidas e sua utilização adequadamente coordenada com as ferramentas de marketing.

Nagle e Holden (2003) afirmam que os custos nunca devem determinar os preços, porém exercem um papel fundamental na formulação de uma estratégia de apereçamento, e que as empresas que apreçam eficazmente decidem o que produzir e para quem vender comparando os preços que podem cobrar com os custos em que precisam incorrer.

2.5.2 Fixação de preços orientada para a concorrência

Na fixação de preços orientada para a concorrência, as empresas que comercializam serviços relativamente parecidos com as ofertas dos demais competidores mantêm-se atentas aos preços que os concorrentes estão cobrando e procuram ofertar um preço em conformidade com eles. Se os clientes percebem pouca ou nenhuma diferença entre os serviços oferecidos no mercado, tenderão a escolher o mais barato (Lovelock e Wright, 2002).

Kotler e Armstrong (1998) denominam esta forma de fixação de preços com base na concorrência de *fixação de preços por valores correntes* e afirmam que nesta abordagem a empresa baseia seus preços nos preços dos concorrentes, prestando menos atenção aos seus próprios custos ou demanda.

Rocha e Christensen (1999) alertam que este procedimento muitas vezes reflete simplesmente o fato de que a empresa desconhece os custos de seus produtos e supõe que os de seus concorrentes são similares aos seus.

Nagle e Holden (2003) vêem a prática de fixação de preços orientada para a concorrência como uma ferramenta para atingir objetivos de vendas e alertam para o problema da busca de participação no mercado sem atenção à lucratividade das vendas, afirmando que preços só devem ser reduzidos quando já não são justificados pelo valor oferecido aos clientes em comparação ao valor oferecido pela concorrência.

A existência da prática de fixação de preços orientada para a concorrência implica que haja empresas que definem os preços praticados no mercado e empresas que as seguem, isto é, empresas líderes de preço e empresas seguidoras de preço.

Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2000) observam que se a empresa é apenas uma entre um grande número de empresas, em um mesmo ramo de atividades, e se existem pequenas diferenças entre os produtos de firmas diferentes, a teoria econômica nos diz que os preços serão estabelecidos por força da demanda e oferta agregadas de mercado. Neste caso, nenhuma empresa pode influenciar significativamente os preços. Em contraste, em um ramo de atividades em que poucas empresas competem entre si, aquelas que desfrutam de grande parte do mercado e exercem a liderança têm que decidir que preços fixar para seus produtos. Tais empresas são líderes de preços, enquanto empresas pequenas que têm que se ajustar aos preços fixados pelos líderes do setor são seguidoras de preço.

Em indústrias oligopolistas que vendem artigos básicos, como aço, papel ou fertilizantes, as empresas geralmente cobram o mesmo preço. As menores seguem a empresa líder, mudando seus preços quando os preços da líder do mercado mudam, em vez de seguirem as mudanças ocorridas na sua própria demanda ou custos (Kotler e Armstrong, 1998).

A definição, contudo, da posição de uma empresa como líder ou seguidora de preço dependerá não somente do seu tamanho e de sua capacidade de influenciar os preços, mas também de suas diretrizes estratégicas.

Lovelock e Wright (2002) afirmam que em alguns ramos de atividade uma empresa pode atuar como líder de preço, com as outras seguindo seu exemplo e que durante períodos de crescimento econômico, em ramos altamente competitivos como linhas aéreas, hotéis e aluguéis de carros, algumas empresas geralmente se alegram em ficar ao lado da líder, particularmente se não possuem os custos mais baixos, porque nestes períodos os preços tendem a ser fixados em um nível que permita bons lucros. Durante uma baixa na economia, porém, esses ramos rapidamente se vêem com capacidade produtiva excedente. Em uma tentativa de atrair clientes, uma empresa, geralmente não a líder original, pode cortar preços, o que às vezes pode eclodir numa guerra de preços da noite para o dia.

Como mudanças de preço afetam as vendas mais rapidamente que outras decisões de marketing, elas são muitas vezes usadas como uma solução rápida para problemas de curto prazo (Nagle e Holden, 2003).

No caso de uma guerra de preços que se estenda por um tempo relativamente grande, é bastante provável que aquelas empresas que forem menos eficientes em custos tenham que se retirar do mercado.

Além disso, alertam Nagle e Holden (2003), quanto maior o tempo pelo qual o conflito se arrastar, maior é a probabilidade de que até mesmo o vencedor ache que não valeu a pena ter jogado. Além disso, quanto mais intensa for a competição em preço, mais ela minará o valor do mercado que se está disputando.

Outro aspecto importante da fixação de preços orientada para a concorrência deve ser observado quando as empresas competem pela posição de

fornecedoras de um dado cliente, isto é, competem por um contrato de fornecimento ou em uma licitação.

Nesta situação, Kotler e Armstrong (1998), afirmam que a empresa determina seu preço conforme seu julgamento sobre a forma como os concorrentes irão fixar o preço deles. Observam ainda que ganhar um contrato normalmente requer preços mais baixos que das outras empresas, porém esse preço não pode cair abaixo de certo nível sob pena de prejudicar o resultado da empresa. Por outro lado, se for estabelecido muito acima, haverá pouca chance de a empresa conseguir o contrato.

Os autores ainda sugerem a metodologia do lucro esperado para lidar com tais situações. Esta metodologia resume-se em calcular a esperança matemática de lucro para cada possível valor de proposta que a empresa faria. Isto é obtido a partir da multiplicação do valor de cada proposta imaginada pela probabilidade estimada daquela proposta, com um dado valor, vir a ser a vencedora da concorrência. De posse dos resultados, caberia à empresa escolher a proposta que representasse a maior esperança matemática de lucro.

A utilização da teoria das esperanças matemáticas de lucro para propostas em concorrências encontra, por sua vez, dois obstáculos importantes. Primeiramente, esta só faz sentido se a empresa que a utiliza participa de significativo número de concorrências. Adicionalmente, haverá grande dificuldade no cálculo das probabilidades de vitória dos diversos níveis de preço imaginados, fatos que tornam esta prática bastante difícil de ser adotada.

2.5.3 Fixação de preços com base em valor

Este método de fixação de preços procura orientar a empresa pela informação de quanto o consumidor está disposto a pagar, o que está diretamente ligado à percepção do consumidor em relação ao valor do bem ou serviço.

A percepção de valor pelo cliente representa um balanço entre benefícios percebidos, obtidos a partir da compra de um bem ou serviço, e o sacrifício percebido em termos de custo a ser pago (Hoffman e Bateson, 1997).

Entretanto, sabe-se que a percepção do consumidor em relação ao valor do produto ou serviço e o preço que este estaria disposto a pagar varia de pessoa para pessoa.

A partir de um estudo exploratório, Zeithaml (1988) afirma que o que constitui valor, mesmo em uma única categoria de produto, aparenta ser altamente pessoal e idiossincrático e sugere quatro expressões para conceituar valor percebido:

- Valor é preço baixo.
- Valor é o que desejo em um produto.
- Valor é a qualidade que obtenho pelo preço que pago.
- Valor é o que obtenho pelo que dou.

Zeithaml (1988) ainda resume as quatro expressões para valor em uma única definição geral: “valor percebido é a avaliação geral do cliente acerca da utilidade de um produto baseada em percepções sobre o que é recebido e o que é dado”. E conclui: “se a percepção do que é recebido varia entre clientes (alguns desejam alta qualidade, enquanto outros conveniência) e a percepção do que é dado também varia (alguns se preocupam apenas com dinheiro, outros com tempo ou esforço despendido), então valor representa um balanço entre os componentes percebidos como dados e recebidos”.

Lovelock e Wright (2002) baseiam sua definição de valor na quarta expressão proposta por Zeithaml (1988): “valor é o que obtenho pelo que dou” e utiliza o termo “valor líquido”, que é definido como a soma de todos os benefícios percebidos menos a soma de todos os custos percebidos do serviço. Quanto maior a diferença entre os dois, maior o “valor líquido”. Os economistas

empregam o termo “excedente do consumidor” para definir a diferença entre o preço que os clientes pagam e o montante que efetivamente estariam dispostos a pagar para obter os benefícios (ou utilidade) desejados de um produto específico. Quando clientes avaliam serviços concorrentes estão basicamente comparando valores líquidos relativos.

Segundo Nagle e Holden (2003), o propósito do apereçamento baseado no valor não é simplesmente criar clientes satisfeitos, mas trabalhar o preço de modo mais lucrativo pela captura de mais valor, não necessariamente vendendo mais.

A estrutura da fixação de preço com base em valor pode ser entendida através do modelo de Nagle e Holden (2003), representado pela figura 5, que compara a estrutura da fixação de preço com base em custos com a estrutura de apereçamento com base em valor.

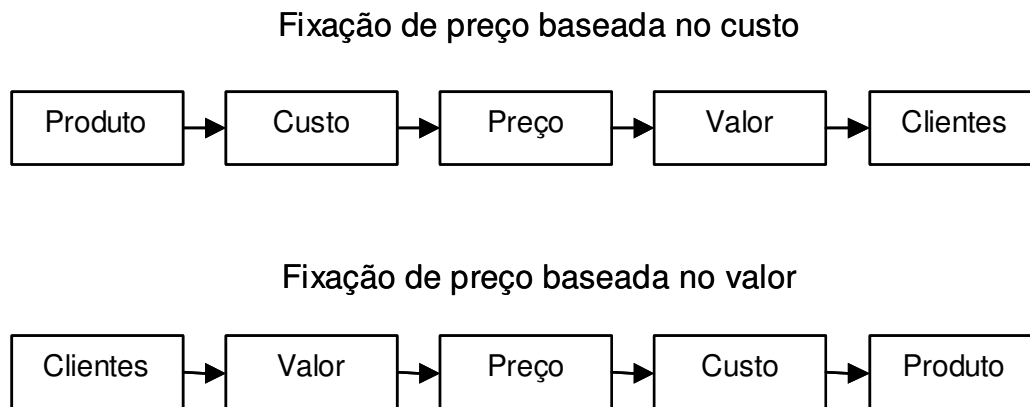


Figura 5 – Fixação de preço baseada no custo e baseada no valor

Fonte: Nagle e Holden (2003)

Kotler e Armstrong (1998) comentam o modelo de Nagle e Holden: “O apereçamento baseado no custo é orientado para o produto. A empresa programa o que considera ser um bom produto, apura os custos totais para produzir este produto e estabelece um preço que cubra os custos com o lucro

esperado. O marketing deve então convencer os compradores de que o valor do produto com aquele preço justifica a compra. O apereçamento baseado no valor reverte este quadro. A empresa define seu preço alvo, com base nas percepções do consumidor quanto ao valor do produto. O valor e o preço esperados então orientam as decisões sobre o projeto do produto e seus possíveis custos”.

Segundo Drucker (1995) apud Nagle e Holden (2003), projetar produtos que possam ser vendidos com lucro a um preço-alvo deixou de ser, nas duas últimas décadas, algo incomum para se tornar a meta nas empresas mais bem-sucedidas.

O modelo de apereçamento com base em valor atende a necessidade de integração entre os conceitos de marketing e finanças no processo de apereçamento defendido por Nagle e Holden (2003).

Rocha e Christensen (1999) afirmam que a prática mais saudável, quando se trata de apereçamento, é a combinação de vários métodos e cita o uso do preço alvo nas empresas japonesas como um exemplo notável de como combinar vários enfoques na determinação de preços. Explicam ainda que, depois de definido o preço alvo, a empresa trabalha as características do produto e os custos como variáveis do problema e não como dados a priori.

Este processo de definição de preços equivale ao processo de apereçamento baseado em valor definido por Nagle e Holden (2003) e Kotler e Armstrong (1998) e representado na figura 5, que o compara com o processo de fixação de preço baseado em custos.

2.6 Orientações estratégicas no apereamento

Diamantopoulos (1994) afirma que desde que Hall e Hitch (1939)⁵ desafiaram o principio da maximização dos lucros da teoria convencional de preços, a questão sobre como as empresas especificam seus objetivos de preços tem sido objeto de controvérsias na literatura, e o principal debate tem sido se o lucro é o único ou prevalecente objetivo em que se baseiam as decisões de preço ou se outros objetivos podem ter maior importância.

Assim como as demais variáveis do composto de marketing, o preço deve servir às estratégias da empresa, portanto os objetivos especificados como base para a decisão de preço devem estar alinhados com as mesmas. Alguns dos objetivos mais comumente descritos na literatura em que se baseiam as decisões de preço são:

- Defesa ou conquista de participação de mercado;
- Volume de vendas;
- Margem;
- Receita de vendas;
- Recuperação de caixa;
- Promoção de linha de produtos.

Uma vez que são aceitos múltiplos objetivos na especificação dos objetivos de preço das empresas, Diamantopoulos (1994) alerta que questões de prioridade, importância relativa e, conseqüentemente, potenciais inter-relações entre objetivos devem ser consideradas.

Porter (1986) ao definir a idéia de estratégia de liderança no custo total como um recurso de proteção contra as forças competitivas, ressalta que a colocação em prática dessa estratégia pode exigir uma fixação de preços agressiva e

⁵ R. L. Hall e C. J. Hitch: "Price Theory and Business Behaviour"; Oxford Economic Papers, nº2 maio 1939, pp.12-45.

prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado e obter a escala de produção compatível com a estratégia adotada. Uma vez atingida a posição de baixo custo, a empresa precisará se apropriar das margens altas proporcionadas pelo baixo custo para poder reinvestir em equipamentos e instalações mais modernas e manter sua liderança em custo.

Cogan (2002) ressalta que a rápida recuperação de caixa também é freqüentemente adotada para lançamento de produtos tecnológicos, podendo estabelecer um fluxo de retornos precoces para cobrir investimentos em pesquisa e desenvolvimento, uma vez que se espera uma demanda fortemente inelástica para estes produtos em seu estágio inicial de ciclo de vida.

As estratégias de preços para novos produtos também estão relacionadas à existência de distintos objetivos de preços. Segundo Rocha e Christensen (1999), existem basicamente duas estratégias possíveis para determinação do preço básico de um novo produto: penetração, onde a empresa lança seu produto a preços mais baixos, e desnatação, também chamada de *skimming*, onde a empresa lança seu produto a preços elevados.

A primeira estratégia pode ser correlacionada a objetivos de conquista de participação de mercado ou de volume de vendas, enquanto a segunda, a objetivos de obtenção de elevadas margens a partir de consumidores dispostos a pagar mais por um produto novo.

Entretanto, para Hoffman e Bateson (1997), estratégias convencionais de preço oferecem pouco benefício a clientes e empresas de serviço. Para Lovelock Wright (2002) as estratégias de apreçamento de serviços geralmente são malsucedidas porque carecem de associação clara entre preço e valor.

Berry e Yadav (1996) apresentam três estratégias distintas, porém relacionadas, concebidas para os desafios únicos que o apreçamento de serviços apresenta. As três estratégias foram denominadas: apreçamento

baseado na satisfação, apreçamento voltado para relacionamento e apreçamento pela eficiência.

2.6.1 Apreçamento baseado na satisfação

O objetivo primário do apreçamento baseado na satisfação é reduzir o risco percebido associado à compra de um serviço e focar em mercados que valorizam a certeza (Hoffman e Bateson, 1997).

Segundo Berry e Yadav (1996), as empresas podem implementar este tipo de estratégia de várias formas, incluindo oferta de garantias de serviço, apreçamento baseado em benefício e apreçamento por valor fixo.

Garantias de serviço asseguram ao cliente o reembolso total ou parcial do preço pago pelo serviço em caso de insatisfação. Segundo Lovelock e Wright (2002), quando bem concebidas e implementadas, as garantias de serviço eliminam grande parte do risco associado à compra de um serviço.

O apreçamento baseado em benefício fundamenta-se em como um serviço é usado e como ele cria valor para o cliente. Segundo Berry e Yadav (1996), o apreçamento baseado em benefícios envolve explicitamente o apreçamento de um aspecto do serviço que beneficia diretamente o cliente.

O objetivo desta abordagem, segundo Hoffman e Bateson (1997), é desenvolver uma associação direta entre o preço e o componente do serviço que tem valor para o cliente.

Os preços para serviços de informação on-line geralmente baseiam-se no tempo de conexão, mas as informações obtidas é que realmente têm valor para o cliente. Neste caso, preço e criação de valor estão fora de sintonia. O apreçamento por informações, onde o cliente paga pelas informações obtidas e

não pelo tempo de conexão, modelo implementado pelo provedor europeu ESA-IRS, é um exemplo desta abordagem (Berry e Yadav, 1996).

O apreçamento por valor fixo tem como objetivo reduzir a incerteza do cliente a respeito do preço final do serviço através da fixação de um preço invariável, antes da execução do mesmo (Hoffman e Bateson, 1997).

Em essência, no apreçamento por valor fixo, o risco é transferido do cliente para o fornecedor na eventualidade de que o serviço tome mais tempo para ser entregue ou envolva um custo maior do que o previsto (Lovelock e Wright, 2002).

2.6.2 Apreçamento voltado para relacionamento

Segundo Hoffman e Bateson (1997), o objetivo do apreçamento voltado para relacionamento é melhorar o relacionamento da empresa com seus clientes, sendo utilizadas, para este propósito, as técnicas de contratos de longo prazo e preços por pacotes de serviços.

Contratos de longo prazo oferecem aos clientes incentivos para manter relacionamentos duradouros. Berry e Yadav (1996) citam o relacionamento desenvolvido entre a United Parcel Services (UPS) e a Land's End, uma empresa de venda por catálogo, onde a UPS ofereceu um ganho de eficiência nas entregas, que permitiu à Land's End reduzir em 50 por cento o tempo de entrega, sem acréscimo de preço para seus consumidores finais. Tais ganhos de eficiência decorreram do compromisso de longo prazo que permitiu à UPS integrar suas operações às da Land's End.

A prática de apreçamento por pacotes de serviços tem se tornado mais comum à medida que as empresas oferecem mais de um serviço (Guiltinan, 1987 apud Hoffman e Bateson, 1997). Tal prática se resume à oferta de dois ou mais serviços a serem adquiridos juntamente por um único preço.

Segundo Lovelock e Wright (2002), quanto maior o número de serviços diferentes que um cliente compra de um único fornecedor, mais íntima tende a ser a relação: por um lado, ambas as partes passam a se conhecer melhor, por outro, é mais inconveniente para o cliente trocar de empresa.

2.6.3 Apreçamento pela eficiência

O objetivo do apreçamento pela eficiência é conquistar os clientes focados no aspecto econômico e que estão procurando o melhor preço. Esta técnica é focada em obter o custo mais eficiente e o melhor serviço pelo preço disponível (Hoffman e Bateson, 1997).

Entender, gerenciar e reduzir custos são os pontos chave do apreçamento pela eficiência. Parte ou a totalidade das reduções de custos são repassadas aos clientes em forma de preços mais baixos (Berry e Yadav 1996).

Berry e Yadav (1996) também alertam que as práticas tradicionais da contabilidade de custos, concebidas para monitorar o consumo de matérias primas, trabalho e depreciação, são inadequadas aos serviços, e que o custeio baseado em atividades (ABC), que se foca nos recursos consumidos pelas atividades que levam ao produto final, pode ser uma ferramenta mais aplicável.

Chaffman e Talbott (1991) apud Hoffman e Bateson (1997) afirmam que a metodologia de custeio baseado em atividades (ABC) tem muito a oferecer às empresas de serviço.

O custeio baseado em atividades estima o custo de cada atividade envolvida na entrega do serviço, permitindo que as reduções de custo sejam focadas na redução ou eliminação de atividades que não adicionem valor para o cliente (Kaplan e Cooper, 1988).

2.7 Sistemas de custeio como ferramenta de apoio a decisões de preço

O conhecimento dos custos relacionados aos produtos ou serviços é um instrumento de grande importância nos sistemas de formação de preços nas empresas. Segundo Nagle e Holden (2003), os custos exercem um papel fundamental na formulação de uma estratégia de apuração.

Para Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2000), até mesmo quando os preços são fixados pelas forças de oferta e demanda do mercado global e a empresa tem pouca influência sobre o preço do produto, ela ainda tem que decidir sobre o melhor *mix* de produtos para produzir e vender, dados seus preços de mercado e margens e também o uso dos recursos de sua capacidade.

Contudo, alertam Nagle e Holden (2003), compreender os custos não é simplesmente conhecer seus montantes. E continua afirmando: “os gerentes que realmente compreendem seus custos, mais que os níveis deles, sabem como esses custos mudarão com as modificações nas vendas resultantes das decisões de apuração”.

Segundo Assef (2002), o tratamento dos custos em uma empresa encontra três formas distintas que, basicamente, procuram retratar os custos indiretos e a melhor forma de levá-los ao custo de produto. A estas formas o autor chamou: custeio por absorção, custeio direto ou variável e custeio baseado em atividades.

O custeio por absorção deriva da contabilidade fiscal tradicional, onde os custos indiretos são rateados segundo critérios arbitrários. Segundo Santos (1997), a principal crítica a esses sistemas diz respeito às bases de alocação dos custos indiretos, que na maioria das ocasiões não conseguem expressar satisfatoriamente uma relação causal com a natureza do item de custo que está sendo alocado.

Para o método de custeio direto ou variável, por sua vez, os custos indiretos não são levados à análise de resultados dos produtos afirma Assef (2002). Esta forma de tratar custos servirá, sobretudo, a decisões de curto prazo, como a definição de preços para pedidos especiais.

O terceiro método citado, denominado custeio baseado em atividades, conhecido pela sigla *ABC*, do inglês, *Activity Based Costing*, procura evitar a alocação por critérios arbitrários dos custos indiretos ao objeto de custo, através da idéia de que os recursos indiretos fornecem capacidade ao desempenho de atividades e que estas, por sua vez, é que serão consumidas pelo produto ou serviço que constitui o objeto de custo.

O método, segundo Assef (2002), surgiu basicamente em função da precariedade de informações gerenciais proporcionadas pelos métodos tradicionais de análise de custos, visto que a modernização dos modelos de gestão vinha trazendo considerável modificação no perfil dos custos das empresas, com redução significativa dos custos diretos.

A lógica de funcionamento do custeio *ABC* é de que, para se montar um sistema de custos, a empresa deve primeiramente mapear suas atividades e então atribuir seus diversos custos a estas atividades. Numa etapa posterior o custo de cada atividade é então atribuído aos produtos e serviços conforme a demanda que cada produto ou serviço exerce sobre a atividade (Kaplan e Cooper, 1998).

Embora a metodologia *ABC* tenha surgido dentro de empresas industriais, muitas organizações de serviços têm obtido grandes benefícios com esta abordagem, que é, na prática, idêntica para ambos os tipos de companhias (Kaplan e Cooper, 1988).

Ostrengra (1993) apud Assef (2002) afirma que o custeio baseado em atividades é tão aplicável a organizações de serviços quanto a indústrias,

enquanto Kaplan e Cooper (1998) afirmam que as empresas de serviços são candidatas ideais para aplicação do custeio *ABC*.

Para o melhor entendimento do processo de aplicação da metodologia *ABC*, faz-se necessário explicitar os conceitos de *Atividade* e de *Direcionadores de Custos*.

Atividade: Segundo Assef (2002) é a combinação de recursos necessários para se produzir um bem ou serviço através de uma ou mais tarefas. Santos (1997), por sua vez, cita Brismon (1991) para quem a principal função de uma atividade é converter recursos em resultados do processo produtivo.

Direcionadores de custos: Para Hicks (1992), citado por Santos (1997) um direcionador de custos é um item usado para medir como um custo é incorrido e qual a melhor forma de “cobrar” o custo às atividades e produtos. Assef (2002) subdivide os direcionadores em direcionadores de custos de recursos – que indicam a maneira como as atividades consomem recursos – e direcionadores de custo de atividades – que indicam o modo pelo qual os produtos consomem as atividades.

Seguindo então o processo descrito por Kaplan e Cooper (1998), a aplicação da metodologia de custeio baseado em atividades se resumira á seguintes etapas:

- a) Desenvolver um dicionário de atividades, o que se resume à identificação do conjunto de atividades que são executadas pelos recursos indiretos;
- b) Determinar quanto a organização está gastando com cada atividade, utilizando os direcionadores de custo de recursos para determinar os custos relacionados a cada atividade ora definida;

c) Determinar quanto de cada atividade é requerido para os produtos e serviços da organização, utilizando os direcionadores de custo de atividades.

Kaplan e Cooper (1998) ainda complementam em suas exposições sobre a metodologia ABC, que sua aplicação é também possível para a determinação de preços, bem como para auxiliar o desenvolvimento de produtos ou serviços. Isto é possível através da metodologia de orçamento baseado em atividades, designado pela sigla *ABB*, do inglês *Activity Based Budgeting*, que aplica os conceitos do custeio ABC para se determinar o consumo de recursos de um produto em desenvolvimento.

2.8 Resumo da revisão de literatura

O capítulo de revisão de literatura buscou descrever os aspectos mais relevantes ao processo de decisão de preços nas empresas, iniciando-se pela identificação da necessidade de conciliação de diferentes visões sobre a questão de preços, como as de marketing e de finanças.

O desenvolvimento da revisão descreve a evolução do conhecimento sobre apuração, que ocorreu principalmente com base em empresas produtoras de bens físicos, vindo a ser complementado, mais recentemente, por estudos específicos para atender às particularidades do setor de serviços.

Em seguida apresentam-se as particularidades dos serviços que afetam a decisão de preços e analisam-se os modelos básicos que descrevem o ambiente competitivo correlacionando-os com a questão da decisão de preços.

O quinto tópico da revisão de literatura aborda a forma como as empresas tomam decisões de preço, descrevendo a fixação de preços orientada para custos, fixação de preços orientada para concorrência e fixação de preços com base em valor.

A revisão de literatura prossegue descrevendo a questão dos objetivos de preço e de um conjunto de estratégias propostas por Berry e Yadav (1996) para atender às necessidades específicas do setor de serviços com atenção à questão do valor.

Por fim, são descritas metodologias de custeio adotadas como suporte às decisões de preço, com atenção específica ao custeio baseado em atividades, metodologia apresentada por vários autores como particularmente adequada o setor de serviços.

O quadro a seguir resume os principais pontos abordados e os respectivos autores consultados. Os tópicos deste quadro serão utilizados para conduzir as análises do Caso apresentadas no Capítulo 5.

A interdisciplinaridade no apereamento e a necessidade de correlação com a estratégia da empresa

Integração entre conceitos financeiros e de marketing.	Nagle e Holden (2003).
Consideração de fatores internos e externos.	Kotler e Armstrong (1998).
Tripé: custos, concorrência e valor.	Lovelock e Wright (2002).
O apereamento e os objetivos gerais da empresa.	Sardinha (1995).

Características dos serviços que apresentam impacto sobre o apereamento

Desenvolvimento do conhecimento geral sobre apereamento.	Smith (1776); Marx (1898); Simon (1992); Kotler (1995); Nagle e Holden (2003).
Desenvolvimento do conhecimento específico sobre apereamento de serviços.	Berry e Yadav (1996); Hoffman e Bateson (1997); Lovelock e Wright (2002).

Características dos serviços que têm impacto no apereamento.	Berry e Yadav (1996); Hoffman e Bateson (1997); Lovelock e Wright (2002).
--------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------

Decisões de preço e o ambiente em que a empresa compete

A essência da formulação de uma estratégia competitiva.	Porter (1986).
Elementos para classificar uma indústria ou mercado.	Garófalo (1980).
Correlação entre a estrutura do mercado em que a empresa compete e as decisões de preço.	Garófalo (1980); Ferguson (1989); Wonnacott e Wonnacott (1994); Sardinha (1995).

Em que as empresas se baseiam para tomar decisões de preço

Orientação para custos na decisão de preços.

A análise dos custos determina o preço mínimo.	Hoffman e Bateson (1997)
Os principais métodos de apereamento com base em custo	Rocha e Christensen (1999); Assef (2002)
Decisões de preço em curto prazo e em longo prazo.	Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2000); Lovelock e Wright (2002)
Limitações do uso de informações de custos como base para o apereamento.	Nagle e Holden (2003)

Orientação para concorrência na decisão de preços.

Conceituação de fixação de preços orientada para a concorrência.	Lovelock e Wright (2002); Kotler e Armstrong (1998).
Empresas líderes de preços e empresas seguidoras de preço.	Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2000); Kotler e Armstrong (1998).
Fixação de preços com base na concorrência e guerras de preço.	Lovelock e Wright (2002); Nagle e Holden (2003).

Concorrência por contrato de fornecimento ou licitação.	Kotler e Armstrong (1998).
---------------------------------------------------------	----------------------------

Orientação para valor na decisão de preços.

Conceituações de valor percebido pelo cliente.	Hoffman e Bateson (1997); Zeithaml (1988); Lovelock e Wright (2002).
Conceituação e características do apreçamento baseado em valor.	Nagle e Holden (2003); Kotler e Armstrong (1998).
Modelo esquemático para orientar a fixação de preço com base em valor.	Nagle e Holden (2003).
Desenvolvimento de produto a partir de um preço alvo.	Drucker (1995) apud Nagle e Holden (2003); Rocha e Christensen (1999); Kotler e Armstrong (1998).

Orientações estratégicas no apreçamento

Definição dos objetivos de preço.	Diamantopoulos (1994); Porter (1986); Cogan (2002).
Estratégias básicas de preço para novos produtos.	Rocha e Christensen (1999).
Estratégias de apreçamento de serviço com foco em valor.	Barry e Yadav (1996).

Estratégias de apreçamento para serviços com foco em valor:

Apreçamento baseado na satisfação.	Hoffman e Bateson (1997); Berry e Yadav (1996); Lovelock e Wright (2002).
Apreçamento voltado para relacionamento.	Hoffman e Bateson (1997); Berry e Yadav (1996); Guitinan (1987) apud Hoffman e Bateson (1997); Lovelock e Wright (2002).

Apreçamento pela eficiência.	Hoffman e Bateson (1997); Berry e Yadav (1996).
Estratégia de apreçamento pela eficiência e custeio baseado em atividades (ABC).	Berry e Yadav (1996); Chaffman e Talbott (1991) apud Hoffman e Bateson (1997); Kaplan e Cooper (1988).

Ferramentas de custeio para apoio a decisão de preço

A importância dos custos na formulação de uma estratégia de apreçamento.	Nagle e Holden (2003); Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2000).
As formas de tratamento dos custos para o apreçamento.	Assef (2002); Santos (1997).
A lógica de funcionamento do custeio ABC e o processo para sua aplicação.	Kaplan e Cooper (1998).
Conceitos para o custeio ABC.	Assef (2002); Brismon (1991) apud Santos (1997); Hicks (1992) apud Santos (1997).
Aplicabilidade da metodologia de custeio baseado em atividades a empresas de serviços.	Kaplan e Cooper (1988); Ostrenga (1993) apud Assef (2002).
Orçamento baseado em atividades (ABB) para o desenvolvimento de produtos ou serviços.	Kaplan e Cooper (1998).

Figura 6 – Pontos abordados na revisão de literatura e os respectivos autores consultados

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 O método da pesquisa

A metodologia utilizada para elaboração deste trabalho pode ser classificada utilizando-se a proposta de Vergara (1997), que apresenta dois critérios básicos para identificação do tipo de uma pesquisa – classificação quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, Vergara identifica seis possibilidades de classificação de uma investigação: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. A pesquisa realizada pode ser enquadrada como exploratória, principalmente por ter natureza de sondagem, onde não são levantadas hipóteses a priori. A pesquisa apresentada também pode ser classificada no tipo descritiva, pois tem como objetivo expor características de uma determinada empresa no que diz respeito a decisões de preço, sem intenção de comprovar um determinado fenômeno a partir das observações realizadas.

Quanto aos meios, Vergara propõe 10 diferentes classificações, dentre as quais três delas representam bem o tipo de pesquisa realizada: pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso.

O trabalho pode ser classificado como pesquisa bibliográfica por trazer um capítulo específico – denominado Revisão de Literatura – com informações sistematizadas, baseadas em coletas de dados provenientes de livros e artigos de diferentes autores. Este capítulo aborda, essencialmente, os tópicos relacionados ao assunto principal deste trabalho, que são as decisões de preço nas empresas.

A partir da revisão de literatura sobre decisões de preço, elaborou-se um roteiro de entrevistas, posteriormente aplicado com representantes da empresa selecionada para compor o estudo.

O caso foi descrito e as informações obtidas foram comparadas com aquelas encontradas na teoria, permitindo uma contraposição entre a realidade de uma empresa e o que é apresentado em literatura.

Tais características da pesquisa permitem que seja classificada como uma pesquisa de campo, tendo sido utilizado o método de estudo de caso. Tal tipo de investigação, segundo Vergara (1997), Gil (1987), entre outros autores que apresentam a teoria sobre projetos de pesquisa, é caracterizada por ser um estudo em profundidade que permite amplo e detalhado conhecimento do assunto pesquisado.

As vantagens do método e os objetivos deste trabalho justificam sua escolha para este estudo. Segundo Gil (1987), com um estudo de caso é possível dar ênfase na totalidade do tema investigado, podendo ser utilizado quando se deseja focalizar o problema como um todo. Especificamente para as questões relacionadas a decisões de preço nas empresas, existe uma multiplicidade de dimensões a serem consideradas, dentre elas as questões de custos, estratégias de marketing e análises microeconômicas, que precisam ser tratadas simultaneamente para que se chegue a uma definição final sobre o preço a ser praticado por uma empresa num determinado mercado.

Yin (1994), por sua vez, caracteriza o estudo de caso como um método que deve ser utilizado quando as perguntas de pesquisa buscam responder questionamentos de “como” e “porquê”. A proposta de Yin adequa-se ao tipo de pergunta que se precisa responder neste trabalho, dentre elas o “como” são tomadas as decisões de preço e “porquê” são realizadas da forma observada.

3.2 Procedimentos metodológicos

A empresa participante do estudo de caso foi selecionada por ser uma companhia brasileira classificada no setor de serviços de terceirização de call centers com bastante representatividade da realidade deste mercado. A disponibilidade de acesso aos dados e a acessibilidade aos entrevistados também influenciaram a escolha da empresa para o estudo de caso.

Por sua vez, os sujeitos da pesquisa, ou seja, as pessoas escolhidas para conceder entrevistas e fornecer os dados necessários para a realização do estudo foram selecionadas por estarem envolvidas, de forma intensiva ou secundária, no processo de decisão de preços da companhia.

Os entrevistados foram o coordenador de planejamento financeiro, responsável diretamente pelo gerenciamento da atividade de apreçamento na empresa, uma gerente de projetos do setor de soluções e um gerente de novos negócios. Por fim o trabalho de uma operadora de call center foi acompanhado de forma a permitir o mapeamento de um processo de atendimento da empresa para um cliente específico.

3.3 Coleta dos dados

As fontes primárias utilizadas foram: os resultados das entrevistas realizadas na empresa durante o ano de 2004 e os dados obtidos através do acompanhamento do mapeamento de um processo de tele-atendimento.

Como fontes secundárias foram utilizados artigos de revistas de grande circulação e publicações especializadas no setor de call centers. Algumas destas informações foram obtidas através de publicações impressas, enquanto outras se encontravam disponibilizadas em *web sites* de empresas e associações do setor.

3.4 Limitações do método

As características intrínsecas ao método de pesquisa utilizado geram limitações ao estudo. Dentre as limitações do trabalho, a principal delas é a de que não é possível a generalização das informações obtidas com as entrevistas realizadas para o estudo de caso.

Outras possíveis limitações dizem respeito à existência de erros de análise causados por alguma imprecisão das informações fornecidas, tanto nas entrevistas, quanto nos dados numéricos.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 A Empresa

A ATC é uma das mais importantes empresas do mercado brasileiro de call centers. Figurando entre as maiores do setor, já há algum tempo, oferece praticamente todos os principais serviços encontrados neste mercado, atuando com bastante ênfase na oferta de soluções customizadas.

Com mais de 30 mil empregados e figurando entre as 500 maiores empresas do Brasil segundo a revista Exame (Melhores e Maiores, 2004), a empresa tem, em sua carteira, clientes como grandes instituições financeiras, empresas de varejo, comunicações, energia e telecomunicações principalmente.

Quanto à estruturação básica dos serviços oferecidos pela ATC, podemos dividi-lo em três categorias: fornecimento de mão de obra, fornecimento de infra-estrutura e fornecimento de “pacote” completo de mão de obra mais infra-estrutura.

No primeiro caso a empresa fornece a mão de obra treinada para trabalho no call center do cliente, isto é, não há investimento em ativos permanentes por parte da ATC, apenas o fornecimento de mão de obra terceirizada. Esta é uma situação muito pouco comum e não representa uma modalidade de prestação de serviço na qual a empresa procura se concentrar.

No segundo caso a empresa fornece a infra-estrutura necessária à prestação dos serviços de call center e o cliente fica responsável pela mão de obra. A infra-estrutura, neste caso, geralmente compõe-se de espaço físico, mobiliário, rede de telefonia, rede de comunicação de dados e sistemas de processamento de dados (softwares). Esta situação, que concentra investimentos em ativos fixos, também não está no foco de atuação da ATC.

O terceiro caso descrito, que representa a grande maioria dos negócios realizados pela ATC, constitui-se no fornecimento do “pacote” completo ao cliente, adicionando infra-estrutura e mão de obra, resultando num serviço pleno de terceirização de call center, onde a ATC tem completo controle sobre os processos.

Sobre a estrutura básica dos serviços oferecidos ao mercado a ATC apresenta grandes possibilidades de customização, procurando adaptar sua estrutura às necessidades específicas de cada cliente e seu segmento de atuação.

Os principais instrumentos do processo de customização dos serviços de call center são a mão de obra e os sistemas de processamento de dados (softwares).

Os sistemas de processamento de dados são as ferramentas que auxiliam os teleoperadores, no momento do contato com o cliente, a oferecer as soluções necessárias ao atingimento dos objetivos definidos para cada tipo de serviço, assim como permitem posteriormente tratar os dados de forma a concluir adequadamente o serviço ou gerar bases de informações sobre os clientes de um determinado cliente.

Para o teleoperador, no momento do atendimento, os sistemas apresentam-se como opções de telas em seu computador, contendo informações de apoio ao atendimento e campos para registros de dados e solicitações dos clientes.

Alguns exemplos esclarecem adequadamente estes conceitos, como podemos observar num processo de telemarketing ativo, serviço onde os operadores de call center contactam consumidores através do telefone para oferecer-lhes a venda de produtos ou serviços de uma determinada empresa.

Neste caso o atingimento dos objetivos de venda depende de uma série de fatores como: adequada escolha dos consumidores a serem contactados,

disponibilidade de informações a respeito dos produtos a serem oferecidos, oferta de diferentes opções de forma de pagamento, sistemas de cadastro de clientes e sistemas de avaliação de crédito. Todos estes aspectos estão notadamente ligados à existência de sistemas de processamento de dados customizados e de mão de obra adequadamente capacitada para operação dos sistemas e para o contato com os consumidores.

Outro exemplo pode ser encontrado em operações de SAC com formação de base de dados para sistemas de *CRM*, onde os sistemas de processamento de dados apóiam os teleoperadores no registro das solicitações dos clientes, fornecimento de informações para esclarecimento de dúvidas, acionamento de serviços de recuperação de falhas e formação da base de dados para os sistemas de *CRM* da empresa cliente.

A customização dos sistemas de processamento de dados e do treinamento de pessoal para cada cliente da ATC mostra-se mais que uma opção da empresa, mas uma necessidade para obtenção de êxito neste segmento de negócios.

O processo de customização dos sistemas é realizado de duas formas básicas: a partir de um software existente, sobre o qual se realizam adaptações para adequá-lo às necessidades do negócio do cliente, ou a partir do desenvolvimento de uma ferramenta específica pela equipe de analistas de sistemas e programadores da ATC.

A mão de obra, para operar os sistemas desenvolvidos e para estar apta a atender adequadamente o público, precisa passar por programas específicos de seleção e treinamento, que visam encontrar pessoal com perfil educacional e comportamental adequados, além de capacitá-los para trabalhar dentro dos processos definidos para atendimento dos clientes que o cliente da ATC está explorando.

4.2 O mercado em que a empresa compete

O mercado de terceirização de call centers apresenta barreiras relativamente fracas à entrada de novos competidores no mercado e razoável grau de diferenciação entre os produtos ofertados pelos concorrentes.

Embora a atuação neste segmento exija investimentos em equipamentos e sistemas de tecnologia da informação, assim como em infra-estrutura predial, não se pode dizer que são poucos os investidores que dispõem, no Brasil, de recursos suficientes para lançarem-se como concorrentes neste mercado.

A despeito das fracas barreiras à entrada de novos competidores, o mercado de terceirização de call centers apresenta um nível de concentração relativamente alto, com as maiores empresas considerando os movimentos de seus concorrentes em seus processos de tomada de decisão.

Segundo dados de pesquisa de mercado publicada por “Callcenter.inf” (2004) as 5 maiores empresas deste segmento concentram cerca de 60% do número total de posições de atendimento terceirizadas existentes no Brasil e mais de 90% do mercado encontra-se nas mãos das 12 maiores.

Esta coexistência entre fracas barreiras de entrada e razoável concentração de mercado pode ser atribuída à ocorrência de vantagens competitivas relacionadas à associação de algumas empresas de call center a grandes empresas prestadoras de serviços de telecomunicações, pois ao mesmo tempo que estas associações representam acesso a tecnologias e serviços de comunicação de dados e voz a custos competitivos, também são as operadoras de serviços de telecomunicações as maiores clientes do mercado de call centers.

De fato, as maiores fornecedoras de serviços de call center no Brasil são empresas controladas por grandes grupos atuantes na área de serviços de

telecomunicações. Assim sendo, estas empresas já têm asseguradas como clientes as demais empresas do mesmo grupo. Isto lhes permite obter escala e expertise para atuação no segmento independentemente da conquista de outros clientes, além de lhes garantir, através do porte de suas controladoras, os recursos financeiros para a conquista e o atendimento de contratos de grande porte, que exijam investimentos mais pesados em infra-estrutura e equipamentos de comunicação de dados e de voz.

4.3 A concorrência e a conquista de clientes

Em função da relevância percebida por grande parte das empresas em relação aos serviços de call center, como um canal estratégico de relacionamento com seus clientes, aquelas que se apresentam dispostas a terceirizar tais operações tratam este processo como uma aquisição estratégica de serviços, procurando estabelecer contratos de parceria onde o conhecimento recíproco entre empresa contratante e empresa fornecedora de serviços de call center é um aspecto fundamental.

Assim sendo, quando uma empresa decide terceirizar as atividades de call center que por ventura já possua, ou então implantar novos serviços de call center através de parceria com uma empresa especializada, os processos de escolha do fornecedor costumam se dar através de concorrências, onde são convidados vários competidores interessados em assumir tais operações.

Nestes processos de concorrência, a empresa contratante é habitualmente assessorada por uma consultoria especializada e a procura pelo parceiro ideal para terceirização dos serviços de call center passa por duas etapas principais, que visam avaliar, na primeira, os aspectos qualificadores e na segunda os aspectos ganhadores de pedido de cada possível fornecedor.

Conforme descrito por Slack (1997), os aspectos qualificadores de uma empresa, em relação ao seu mercado, são aquelas características essenciais à

sua permanência no mercado, ou seja, são as características sem as quais o cliente não considera a empresa ou seu produto ou serviço como uma possibilidade de compra. Por outro lado, os aspectos ganhadores de pedido, são aqueles que diferenciam a oferta da empresa das ofertas dos demais competidores, isto é, são aqueles aspectos que farão o cliente definir-se por comprar o produto de uma empresa em detrimento dos produtos das demais empresas que atendam os aspectos qualificadores.

A primeira etapa do processo de concorrência, que visa avaliar os aspectos qualificadores das empresas ofertantes, é usualmente chamada de solicitação de informações, ou ainda *RFI*, do inglês *request for information*. Nesta etapa, a contratante convida várias empresas a exporem suas capacidades como fornecedores de serviços de call center. São avaliados, neste momento, aspectos como experiência no tipo serviço em questão, capacidade técnica, porte da empresa e capacidade financeira.

São então selecionadas para a etapa seguinte apenas aquelas empresas ofertantes que atingem um nível considerado satisfatório para atuarem como fornecedores da empresa contratante.

A segunda etapa, conhecida como solicitação de proposta ou *RFP*, do inglês, *request for proposal*, visa avaliar os aspectos ganhadores de pedido das empresas ofertantes. É quando de fato acontece a concorrência pelo cliente. Neste momento cada fornecedor apresenta à contratante suas opções de solução em serviços de call center e seus preços para as mesmas.

Neste tipo de processo, cada fornecedor não sabe, *a priori*, os preços que serão oferecidos à empresa contratante pelos seus concorrentes, embora provavelmente tenham informação sobre os preços vencedores em concorrências anteriores.

Outra característica importante é que, de modo geral, as empresas que conseguem chegar à etapa final do processo apresentam níveis de capacitação razoavelmente próximos. Além disso, é razoável supor que tal tipo de contratação seja marcado por maior racionalidade e simetria de informações, entre contratante e concorrentes, do que poderíamos observar em relações de consumo envolvendo pessoas físicas ou em contratação de produtos e serviços não estratégicos.

Embora se espere de cada empresa concorrente o máximo esforço para apresentar propostas que representem maior valor para a contratante, além de procurarem comunicar este valor da melhor forma possível, provavelmente encontraremos entre as vencedoras, propostas que estarão muito próximas do custo mais uma margem que proporcione ao acionista um retorno compatível com o risco do investimento.

De modo geral, a formação de preços neste mercado depende fortemente de informações de custos, isto ocorrendo em função de quatro fatores principais:

- Contratações através de processos de concorrência (licitação);
- Semelhantes níveis de capacitação entre concorrentes;
- Racionalidade do processo de contratação;
- Elevado nível de informação do contratante.

Com a concentração do mercado nas mãos de algumas poucas empresas, surge outro fator de extrema relevância no funcionamento dos processos de formação de preços, que é o acirramento da competição entre aquelas empresas que dominam atualmente este mercado.

Este último elemento, sobretudo, tem levado as empresas a comprimirem suas margens de lucro até o limite da rentabilidade mínima aceita pelos acionistas para este tipo de negócio.

Isto se torna especialmente crítico quando a concorrência se dá por clientes considerados estratégicos. Exemplos disso podem ser observados nos processos de terceirização dos call centers de companhias pertencentes a grandes grupos empresariais atuantes no país, situação onde os concorrentes tendem a dar importância especial à conquista do cliente por considerá-lo uma porta para alcançar as demais empresas do mesmo grupo.

Em algumas dessas situações o fechamento de negócios tem representado para a ATC a necessidade de operar com margens que não chegam a proporcionar um retorno sobre o investimento que satisfaça às exigências dos acionistas, assim como alguns negócios são perdidos para outros competidores, mesmo com a ATC oferecendo preços com margens razoavelmente reduzidas.

Muito embora a empresa permaneça lucrativa, uma maior aceleração deste processo concorrencial pode vir a comprometer, no futuro, a atratividade da empresa como investimento para o mercado.

Outro fator relevante observado na empresa é a discrepância encontrada, algumas vezes, entre a rentabilidade projetada para um negócio e a rentabilidade realizada, fato que evidencia uma compressão ainda maior das margens efetivamente obtidas nos negócios.

A rentabilidade de um novo negócio é projetada com base no preço fechado entre a ATC e o cliente, o volume projetado de serviço a ser vendido e o custo estimado para estes serviços. Deste modo, a discrepância entre rentabilidade projetada e rentabilidade realizada sugere a possibilidade de existência de problemas no processo de formação de preços da ATC e, uma vez que estes preços são baseados em custos, que o processo de custeio também possa apresentar problemas.

4.4 Formação de preço na ATC

4.4.1 Introdução

A unidade de apreçamento utilizada na ATC, e que reflete as práticas encontradas no mercado, é a posição de atendimento, ou seja, os preços são apresentados como um valor a ser pago mensalmente por posição de atendimento disponibilizada ao cliente.

A viabilidade da existência desta forma de apreçamento está ligada ao fato de uma posição de atendimento, utilizada para atender a um cliente, não ser compartilhada com quaisquer outros clientes, ou seja, cada filial da ATC funciona como um conjunto call centers dedicados aos diferentes clientes e não como um call center único.

Entretanto, para que o preço reflita adequadamente a quantidade de serviço prestado, e não o número de posições de atendimento disponibilizadas ao cliente, são aplicados parâmetros de produtividade ao preço. Esta ferramenta, que será detalhada no item 4.5.2, relaciona o preço ao tempo falado ou ao número de chamadas atendidas pelos operadores do call center.

Os parâmetros de produtividade são acompanhados constantemente pelos clientes através de relatórios e constituem-se de medidas de quantidade de atendimentos e tempo falado por posição, incluindo também estatísticas sobre o tempo de duração dos atendimentos e medidas de caráter qualitativo sobre o desempenho da operação.

4.4.2 O processo para definição do preço na ATC

O processo de formação de preços na ATC tem um fluxo definido, que começa no contato da área comercial com os potenciais clientes e segue através da

área de soluções e áreas especialistas, até a entrega ao planejamento financeiro das informações necessárias à formação do preço.

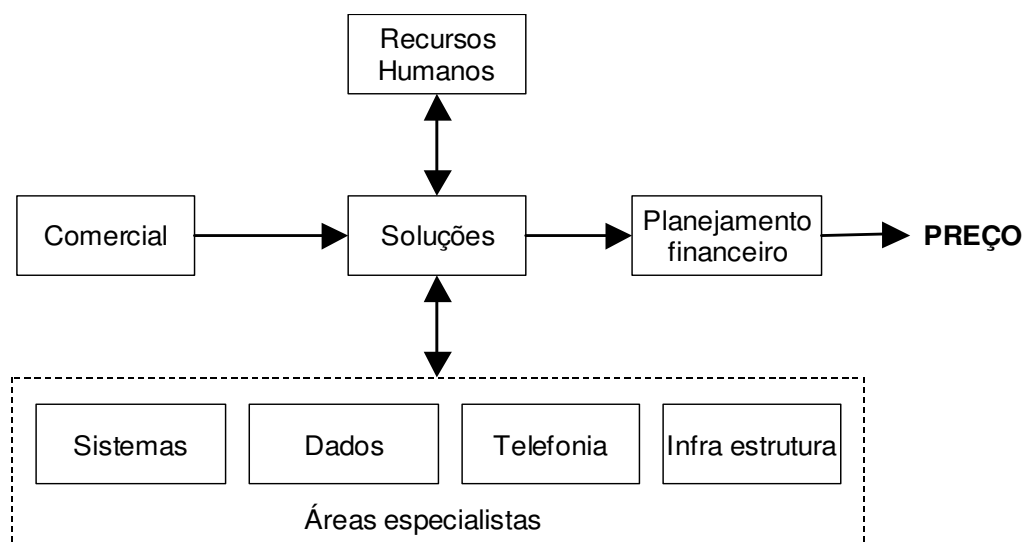


Figura 7 – Fluxo do processo de formação de preço na ATC

Neste primeiro contato, a área comercial procura entender quais as necessidades do cliente em relação a serviços de call center. Isto significa entender quais são os serviços que o cliente pretende terceirizar, como por exemplo: televendas, telecobrança, assistência aos consumidores no uso de produtos, esclarecimento de dúvidas ou recuperação de falhas.

Tendo em vista que grande parte dos clientes constituem-se de empresas que já possuem call centers próprios, torna-se importante saber também, o que o cliente pretende obter a partir da terceirização. As respostas a este questionamento resumem-se, de modo geral, a redução de custos, melhoria dos serviços ou ambos.

É importante ressaltar também, que as necessidades do cliente variam não apenas em função dos diferentes serviços e objetivos que este tenha com relação ao uso de um call center terceirizado, mas também em função das particularidades de seus produtos e das características do seus consumidores, fatores que podem aumentar ou reduzir a complexidade dos processos da operação.

Uma vez entendidas as necessidades do cliente a área comercial aciona outro setor, denominado “área de soluções”.

Esta área, de perfil generalista, será responsável por conceber e formalizar as possíveis soluções de serviços para serem apresentadas ao cliente. Isto significa definir os recursos necessários à prestação dos serviços de call center, que visam proporcionar ao cliente o atingimento de seus objetivos definidos.

Para realizar então, a missão de conceber as propostas de solução, a área de soluções deve interagir com a área de recursos humanos e com quatro áreas especialistas: sistemas, dados, telefonia e infra-estrutura. Ao final do processo serão encaminhadas à área financeira as alternativas de solução com estimativas do consumo de recursos para implementação e operação de cada uma delas, permitindo que deste modo sejam formados os preços.

Em verdade, o fluxo do processo de apuração se repete muitas vezes antes de se fechar um negócio, pois o preço calculado é utilizado pela área comercial no processo de negociação com o cliente. Iniciam-se então discussões que envolvem não apenas o preço apresentado, mas também as soluções propostas, que serão então reavaliadas buscando-se ajustá-las de modo a proporcionar maior valor para o cliente.

Disto resulta que, geralmente, o preço de fechamento de negócio será diferente do primeiro preço calculado, tendo este sido recalculado várias vezes à medida que as próprias soluções são ajustadas, até que se chegue a uma solução e um preço que satisfaçam ao cliente.

4.4.3 O dimensionamento da operação

O dimensionamento consiste no cálculo do “porte” da operação necessária à prestação dos serviços de call center desejados pela contratante. Este porte é definido através do número de posições de atendimento necessárias e do número de horas diárias de trabalho para cada posição de atendimento.

Para entender o processo pelo qual são obtidos os números do dimensionamento é preciso conhecer o comportamento da demanda pelos serviços de call center ao longo do tempo, entendendo-se por demanda, neste caso, o número de ligações telefônicas de clientes do cliente, que serão recebidas no call center ao longo do tempo.

Como as empresas que buscam terceirização de call center, na maioria das vezes já trazem uma experiência anterior com call centers próprios, curvas de demanda versus tempo são fornecidas aos competidores na etapa de requisição de propostas (*RFP*). Caso a empresa contratante não disponha dessas informações, o comportamento da demanda precisará ser estimado conjuntamente.

Essas curvas geralmente abrangem o comportamento da demanda intra-mês e intra-dia, ou seja, pode-se obter a partir delas a demanda provável para cada dia do mês e também a variação da demanda ao longo das horas do dia.

A partir destas curvas identifica-se o dia do mês com maior movimento, chamado usualmente de DMM (dia de maior movimento). Para este dia então, define-se qual será o horário de maior movimento, chamado-o de HMM.

Complementarmente a estas informações realiza-se uma estimativa de tempo médio de atendimento, chamado de TMA. Este valor representa o tempo médio esperado de duração do contato telefônico entre o operador e o consumidor,

para prestação de um determinado tipo de serviço (SAC, recuperação de crédito, tele-vendas, etc).

Estando de posse das informações sobre o nível máximo de demanda atingido durante um mês e do tempo médio de atendimento, precisa-se conhecer o nível de serviço desejado pela contratante em termos de tempo de espera que poderá ser enfrentado por seus consumidores entre a realização da ligação telefônica e o atendimento. A partir da conjunção destes dados definem-se os números de posições de atendimento necessárias para a operação de cada serviço solicitado pelo cliente, além do número de horas diárias de funcionamento de cada posição.

Deste modo, fisicamente a estrutura da operação é dimensionada para operar no pico de demanda, considerando a possibilidade de retenção de ligações em fila de espera por uma certa quantidade de tempo, definido através de um nível de serviço preestabelecido, chamado usualmente de **SLA, do inglês “Service Level Agreement”**. (acordo de nível de serviço)

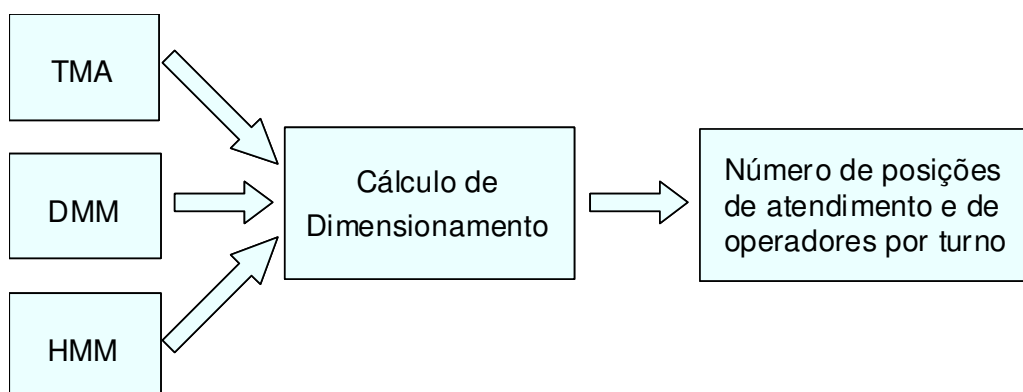


Figura 8 – Dimensionamento de uma operação de serviço de call center

O dimensionamento terá impacto direto sobre o preço que será calculado, pois a quantidade de recursos que será consumida por uma operação será função direta da quantidade de posições de atendimento e do número de horas diárias

de operação. Deste modo, cada uma das variáveis que definem o dimensionamento também terá impacto na formação do preço.

4.4.4 A interação entre as áreas

Com base no dimensionamento a área de soluções interage com a área de recursos humanos e áreas especialistas, fornecendo o número de posições de atendimento e horas diárias de operação para cada posição. Como retorno, recebe estimativas dos recursos que serão consumidos pela operação que se deseja apreçar.

A área de recursos humanos definirá a quantidade e o perfil da mão de obra necessária, rotinas de trabalho, nível de remuneração e benefícios, além dos programas de treinamento técnico e comportamental.

A área de sistemas, por sua vez, definirá necessidades de desenvolvimento de softwares que servirão de suporte ao processo de prestação dos serviços; a área de dados definirá equipamentos e tecnologias a serem utilizados na comunicação de dados; a área de telefonia definirá o mesmo com relação à comunicação de voz, enquanto a área de infra-estrutura atuará na concepção das necessidades de espaço físico, mobiliário, sistemas de energia, automação predial, sistemas de conforto e segurança ambiental e redes de comunicação de dados e de voz.

O processo de interação entre as áreas pode então ser resumido na seqüência de ações descritas na tabela da figura 9, a seguir:

Área(s)	Ações
Comercial	Entender necessidades do cliente e informar área de soluções
Soluções	Dimensionar a operação e informar áreas especialistas e RH
Especialistas e RH	Estimar necessidades de recursos e informar área de soluções
Soluções	Consolidar as necessidades em uma planilha e informar ao planejamento financeiro
Planejamento financeiro	Apurar o custo estimado e definir o preço

Figura 9 – A interação entre as áreas no processo de apuração

4.4.5 Estrutura de custos e alocação para formação de preço

Conforme descrito anteriormente, o preço para prestação dos serviços de call center é apresentado aos clientes da ATC como um valor a ser pago mensalmente por posição de atendimento disponibilizada para aquela operação. Seguindo essa premissa, o sistema de custeio que serve de base ao processo de apuração utiliza como objeto de custo a posição de atendimento, isto é, o sistema aloca todos os custos dos recursos consumidos em uma dada operação de serviços de call center à unidade padrão de preço, representada por uma posição de atendimento.

Os recursos consumidos nas operações da ATC são classificados em quatro grandes grupos básicos, que são: mão de obra, tecnologia de informação, infra-estrutura e outros.

O primeiro grupo refere-se aos gastos com remuneração, treinamento, encargos sociais e benefícios. O grupo tecnologia abrange custos de manutenção, operação e depreciação de ativos de telefonia, comunicação de dados e sistemas de informação. O grupo infra-estrutura, de forma similar ao grupo anterior, refere-se aos custos de manutenção, operação e depreciação de ativos ligados a estrutura física do call center, ou seja: edificação, sistemas

de energia, sistemas de segurança e conforto ambiental, mobiliário e redes de cabos de comunicação de dados e voz.

Agrupam-se ainda sob o título “outros” alguns custos menos relevantes como despesas de implementação da solução e de migração de recursos humanos, esta última existente apenas em caso de absorção de operações existentes.⁶

O peso de cada grupo de custos no custo total de uma posição de atendimento fica distribuído aproximadamente como representado na figura 10.

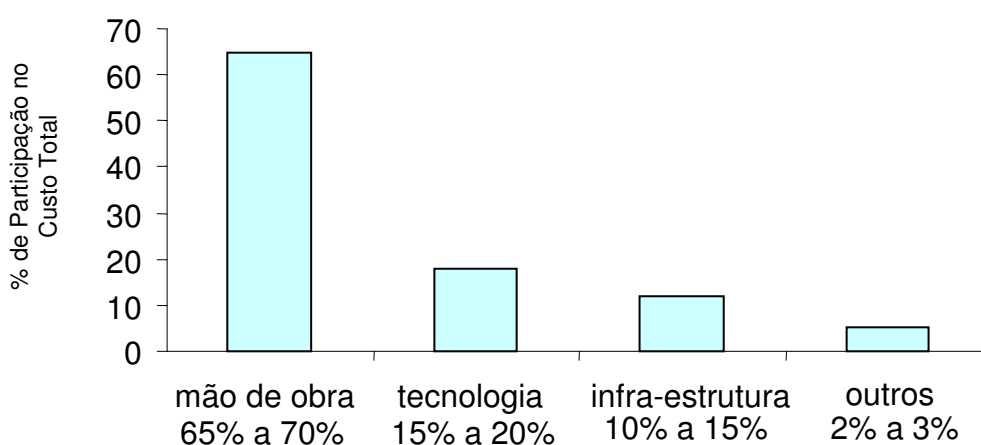


Figura 10 – Peso de cada grupo no custo total de uma posição de atendimento

Para efeitos de definição de critérios de alocação de custos, estes devem ser classificados entre custos diretos ou indiretos. A análise das planilhas de alocação de custos disponíveis na empresa permitiram identificar que, os custos diretos à posição de atendimento representam cerca de 60% dos custos totais, na maioria dos casos, sendo principalmente representados pelos gastos com mão de obra direta.

Os custos indiretos, embora representem uma parcela menor, tem peso bastante significativo e devem, para sua melhor compreensão, ser divididos em duas categorias:

⁶ Em muitos casos, os negócios entre a ATC e o cliente envolvem a absorção da equipe de operadores do call center próprio do cliente, que deixará de existir após a terceirização dos serviços.

- Custos indiretos à posição de atendimento, mas diretos ao cliente – são os custos dos recursos que são dedicados exclusivamente a um cliente, mas compartilhados entre as várias posições de atendimento deste cliente.
- Custos indiretos à posição de atendimento e ao cliente – são os custos dos recursos que são compartilhados entre as operações de clientes distintos

Para os custos indiretos à posição de atendimento, mas diretos ao cliente, a questão da alocação ao objeto de custo, isto é, à posição de atendimento, tem menor complexidade, pois em última análise, a alocação destes custos limita-se a divisão de seu valor total pelo número total de posições de atendimento definidas no dimensionamento para um cliente.

Por outro lado, para os custos indiretos à posição de atendimento e ao cliente, a questão da alocação ao objeto de custo ganha maior importância, pois a proporção do uso de cada recurso pelos diversos clientes dependerá das características de cada operação.

Isto significa dizer que diferentes operações, e portanto, diferentes clientes, consumirão diferentes quantidades de recursos indiretos por posição de atendimento em função das características próprias de suas operações.

A proporção entre os dois tipos de custos indiretos é bastante variável e depende, sobretudo, do porte da operação em questão. Em operações de porte pequeno a médio, muitos equipamentos de comunicação de dados e de voz, de custo extremamente alto, são usualmente compartilhados. Por outro lado, em operações de grande porte, boa parte desses recursos tornam-se de uso exclusivos da mesma, constituindo-se em custos diretos ao cliente, embora ainda sejam indiretos ao objeto de custo.

Para lidar com todos os dados de custos no processo de formação de preço para apresentação de proposta, a área de soluções utiliza-se de uma planilha eletrônica programada para calcular o custo por posição de atendimento.

Esta planilha contém valores de mercado, atualizados periodicamente, para todos os recursos que são utilizados nas operações de call center desenvolvidas pela ATC, compreendendo as necessidades de cada área especialista, tanto em relação a investimentos de capital, quanto a despesas operacionais. Deste modo, no processo de formação de preço, cada área especialista precisará estimar apenas as quantidades dos recursos sem precisar se preocupar com seus valores.

Exceção faz-se a itens fora de padrão, que porventura sejam necessários à operação que se deseja apreçar, havendo neste caso a necessidade de cálculo detalhado dos custos por parte da área especialista.

As estimativas geradas pelas áreas especialistas e de recursos humanos são fornecidas então à área de soluções, que realiza a inserção dos dados na planilha, que contém em sua programação os critérios de alocação previamente definidos, permitindo que se obtenha como dado de saída os custos alocados por posição de atendimento.

Uma vez concluída esta etapa, a área de soluções encaminha a planilha alimentada com os insumos para a área de planejamento financeiro, que será responsável pela definição preliminar dos preços.

O trabalho da área de planejamento financeiro, última parte do fluxo de formação de preço na ATC, é realizado com base nos dados de saída da planilha eletrônica, aplicando sobre este valor, de custo por posição de atendimento, uma margem que traga um retorno sobre o investimento que cubra o custo de capital da empresa e permita obter o lucro residual desejado pelos acionistas.

Deste modo, a formação de preço pode ser resumidamente representada como na figura 11 a seguir.

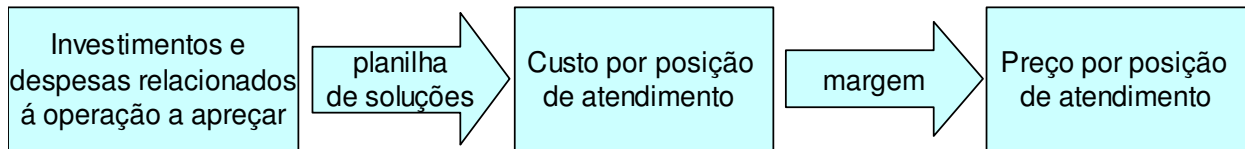


Figura 11 – fluxo resumido de apreçamento de operação de call center na ATC

4.4.6 O funcionamento da planilha da área de soluções.

A planilha da área de soluções constitui-se numa ferramenta de apoio ao processo de formação de preços e seus propósitos são a padronização e automatização do processo de formação de preços.

Sua atuação não produz como dado de saída o preço para o produto da ATC, mas apenas as informações de custos que alimentarão outra ferramenta que utiliza critérios definidos de custo de capital e lucro residual desejado para calcular a margem que será aplicada ao custo, formando assim o preço.

4.4.6.1 A estrutura da planilha e a entrada de dados

A planilha de área de soluções está estruturada com base no conceito de “ilha de atendimento”, que vem a ser um conjunto de posições de atendimento que prestam um mesmo tipo de serviço a um cliente.

Em termos práticos, se um cliente contrata à ATC dois diferentes serviços, como por exemplo, televendas e cobrança, cada serviço será executado por um conjunto independente de posições de atendimento, constituindo duas ilhas de atendimento distintas.

Para cada ilha de atendimento, os recursos a serem disponibilizados serão computados em quatro pastas de entrada de dados, que englobarão todos os custos encontrados nas operações de call center da ATC. Estas pastas são:

- Mão de obra,
- Investimentos,
- Implementação,
- Cardápio.

A pasta “mão de obra”

Nesta pasta de entrada de dados são informadas as quantidades dimensionadas de recursos humanos para cada serviço. Estes recursos são enquadrados em dois tipos principais:

Mão de obra direta: constitui-se dos operadores das posições de atendimento, que por representarem um custo direto dispensam alocação, indo direto ao objeto de custo.

Mão de obra indireta: constitui-se dos supervisores e monitores de operações.

A mão de obra dos supervisores de operação é custo que, embora indireto à posição de atendimento, é direto ao cliente, sendo sua alocação definida com base na proporção entre esta e o número de posições de atendimento. Esta proporção, que pode variar de um caso para outro deve ser informada como um dado de entrada da planilha.

A mão de obra de monitores, custo indireto ao cliente, tem sua alocação definida com base em proporção fixa, encontrada na empresa como um todo, entre esta função e a função de operador. Isto resulta em alocação de 1/60 do custo de um monitor para cada posição de atendimento, independentemente do consumo da atividade de monitoria gerado pela operação.

Além do número de operadores e a proporção entre estes e os supervisores, a planilha exige como dado de entrada, os valores de salários que serão praticados para cada ilha de atendimento, além da quantidade média de horas de treinamento por mês para os operadores e supervisores. Este custo com treinamento da mão de obra é levado ao custo da posição de atendimento como um valor fixo por hora consumida.

Outras formas de mão de obra indireta ao cliente, como coordenadores de operações e pessoal da área de administração do site⁷ onde será implantada a operação, não são quantificadas no processo de apuração, sendo tratadas como parte do *overhead do site*, que será levado ao custo da posição de atendimento como um percentual fixo do total dos demais custos.

A pasta “investimentos”

Na pasta de entrada de dados, denominada “investimentos” são informadas as quantidades previstas de cada ativo em que será necessário investir para montar a nova operação, assim como os ativos já existentes que serão utilizados.

Esta pasta, na realidade, trata não apenas dos custos dos ativos associados às operações dos serviços que se busca apurar, mas inclui também as despesas associadas a existência destes ativos, que permitem a prestação dos serviços.

Deste modo, a pasta “investimentos” trata de dois tipos básicos de custos:

- Custo dos investimentos: calculado a partir da aplicação de um critério de depreciação mensal dos ativos adquiridos para a nova operação,

⁷ Os locais que agrupam um conjunto de operações de call center na ATC, assim como em outras empresas do setor, são denominados *sites*. Para cada site tem-se uma estrutura administrativa composta de pessoal de recursos humanos, administrativo-financeiro, planejamento, etc.

adicionado de uma parcela da depreciação dos ativos já existentes que serão utilizados;

- Custo de manutenção: calculado como um percentual fixo do custo dos investimentos.

Esta pasta está estruturada em cinco partes: mobiliário, hardware, software, telefonia e infra-estrutura e outros, procurando refletir em sua programação as peculiaridades de cada item.

Mobiliário

O item mobiliário mostra-se significativo entre os custos de um call center, pois assim como este tipo de operação de serviços é intensivo em mão de obra, também elevada será a necessidade de mesas, cadeiras e baias fono-absorventes para acomodar adequadamente todos os operadores em suas posições.

Estes móveis, adotados nas operações de call center, devem atender a critérios de ergonomia e absorção acústica, tendo em vista as exigências com relação a medicina e segurança do trabalho, tornando-os mais dispendiosos que o mobiliário comumente adotado em escritórios.

Os itens de mobiliário utilizados nas operações de call center da ATC podem constituir custo direto, como no caso de uma posição de atendimento, ou custo indireto à posição, mas direto ao cliente, como as posições de supervisão, ou ainda, custo indireto ao cliente, como as posições de monitoria e coordenação.

Para o custo referente à mobília das posição de atendimento não são necessários critérios de alocação. Para as posição de supervisão será informada a proporção entre estas e o número de posições de atendimento, para que este custo seja levado ao objeto de custo nessa base.

Para o custo referente à mobília das posições de monitoria, teremos a mesma proporção fixa de 1/60 do custo de uma posição para cada posição de atendimento.

O custo de mobília de posição de coordenação é considerado parte do overhead do site onde será instalada a operação, que como já dito, é levado ao custo da posição de atendimento como um percentual fixo do total dos demais custos.

Hardware

Este item da pasta “investimentos” recebe informações acerca dos investimentos e despesas com microinformática e equipamentos de rede. Assim como os demais itens de custo da pasta “investimentos”, o hardware tem uma parcela proveniente da depreciação mensal dos ativos e outra referente ao custo de manutenção mensal.

Os microcomputadores para uso nas posições de atendimento, um item de peso significativo sobre o custo final, representam custo direto, dispensando critérios de alocação, sendo conduzidos diretamente pela planilha ao custo da posição de atendimento.

Outros itens de hardware, como servidores e equipamentos de rede podem ser alocados com base em dois critérios:

- Se o equipamento for de uso exclusivo da ilha de atendimento que se deseja apreçar, o critério de alocação será a divisão do seu custo pelo número de posições de atendimento;
- Se o equipamento for de uso compartilhado com outras ilhas, a alocação terá como base o seu custo dividido pela capacidade definida em número de posições de atendimento que este pode atender.

Para o primeiro caso, qualquer capacidade ociosa do equipamento em questão, gerada pelo descasamento entre a demanda da ilha de atendimento e a capacidade do equipamento, terá seus custos cobertos pelo preço calculado.

Para o segundo caso, o risco da eventual não utilização de parte da capacidade do equipamento adquirido é assumido pela ATC.

Os custos de manutenção são definidos como uma proporção do custo do equipamento, sendo tratado como custo direto no caso dos microcomputadores das posições de atendimento ou alocado com base nos mesmos critérios já apresentados para o caso de servidores e equipamentos de rede.

Os valores definidos para manutenção foram calculados com base no custo histórico de manutenção apurado ao longo dos últimos anos.

Software

Os softwares estão diretamente relacionados aos equipamentos onde são instalados, ou seja, onde há uma peça de hardware haverá um ou mais softwares para viabilizar seu uso de modo adequado à operação de serviços de uma dada ilha de atendimento.

Isto significa que os critérios de alocação de custos de software serão os semelhantes aos adotados para o hardware, havendo então itens de custo direto, como aqueles referentes aos programas instalados nos microcomputadores das posições de atendimento, que dispensam alocação.

Para os softwares instalados nos microcomputadores das posições de supervisão, que são custo indireto à posição de atendimento, mas direto ao cliente, a alocação terá como base a proporção entre posições de supervisão e posições de atendimento.

Para aqueles sistemas instalados nas posições de monitoria, custo indireto ao cliente, vale a mesma regra aditada para alocação dos custos de mão de obra e de mobiliário, ou seja, 1/60 do custo do sistema irá para o custo de uma posição de atendimento.

Para os custos desenvolvimento e customização de sistemas é informado à planilha a previsão do número de horas a serem despendidas com a atividade, valor que será multiplicado por um custo pré-estabelecido por hora e dividido pelo número de posições de atendimento, pois este também se constitui num custo direto ao cliente, embora indireto ao objeto de custo.

Telefonia

O item telefonia, representado principalmente pelos equipamentos de telecomunicações demandados pelas operações de call center, apresenta significativa concentração de itens de custo indireto à posição de atendimento, especialmente em função dos vultosos investimentos em **DACs**⁸, equipamentos que podem chegar a custar algumas centenas de milhares de Reais.

Assim como nos demais casos de itens de custo indireto trazidos por investimentos necessários à implantação de uma ilha de atendimento, os custos dos DACs são alocados ao custo da posição de atendimento por dois critérios possíveis.

- Se o equipamento for exclusivo daquela operação, constituindo-se num custo direto ao cliente, o valor será dividido pelo número de posições da ilha de atendimento;

⁸ O distribuidor automático de chamadas funciona como uma central telefônica digital interna ao call center, canalizando as ligações recebidas para uma URA (unidade de resposta audível) ou para uma posição de atendimento específica do serviço procurado pelo gerador da chamada.

- Se o equipamento for compartilhado com outras operações, seu custo será indireto ao cliente, sendo então dividido por sua capacidade, em número de posições de atendimento que este pode atender.

Em decorrência de elevados preço e capacidade, em número de posições suportadas, dos DACs disponíveis no mercado, dificilmente uma ilha ou conjunto de ilhas de atendimento de um cliente poderá arcar com o custo de um equipamento exclusivo.

Esta peculiaridade reforça a importância do risco de ocorrência de capacidade ociosa por descasamento entre a capacidade demandada pela operação e a capacidade mínima do equipamento. Este risco é usualmente assumido pela ATC sem nenhuma aplicação de custo probabilístico da ociosidade ao custo base para formação do preço.

Outro risco que se torna mais relevante no item telefonia, da planilha de apuração, é a não cobertura de todo o custo de investimento em equipamentos durante o período de vigência do contrato de terceirização de call center que motivou o investimento.

Como não é possível depreciar todo o valor investido no equipamento em prazo muito curto, muitas vezes o prazo contratual definido com o cliente para a terceirização de serviços de call center não é suficiente para que todos os custos sejam cobertos pelo preço mensal pago. A ATC fica então com o risco de arcar com o custo residual caso não haja renovação após o término do contrato.

A despeito da importância dos riscos citados, a ATC vem assumindo-os com base na confiança em sua capacidade de manter os atuais clientes e atrair novos, mantendo uma elevada taxa de ocupação dos ativos.

Infra-estrutura e outros

O item infra-estrutura da pasta “investimentos” concentra os custos relacionados à depreciação de investimentos como benfeitorias prediais, equipamentos de resfriamento de ar, sistemas de elevadores, equipamentos de energia como *no breaks* e grupos moto-geradores. Estes recursos, por sua própria natureza são compartilhados por diversas operações de diversos clientes que dividem a mesma estrutura predial (site), constituindo-se portanto em custos indiretos à posição de atendimento e ao cliente.

Exceção a isto, faz-se quando se tratam de benfeitorias prediais de uso restrito de uma operação, como de redes de cabos para interconexão entre as posições de atendimento, ou ainda, quando uma operação tem porte suficiente para justificar o emprego de equipamentos dedicados, como um sistema *no break* exclusivo. Nestes casos, os recursos em questão constituirão custos diretos ao cliente, embora indiretos à posição de atendimento. Sua alocação à posição de atendimento será feita então pela divisão do custo pelo número de posições da operação.

Para os demais recursos, que representem custo indireto ao cliente, a alocação é feita com base em dois critérios distintos:

Para serviços de benfeitorias prediais, que podem ser tratados como investimento, adota-se a premissa de que cada posição de atendimento consome 5 m² de espaço físico, incluindo a fração média de espaço ocupado pelas atividades de apoio que cabe a uma posição de atendimento, como áreas de monitoria, coordenação, treinamento e de gestão do site.

Tendo-se o custo médio de execução destas benfeitorias, por metro quadrado, multiplica-se o mesmo por 5 m², obtendo-se o custo por posição de atendimento. Isto significa assumir que cada posição de atendimento consome exatamente a mesma quantidade das atividades de apoio mencionadas.

Para os investimentos em equipamentos e rede elétrica é adotado um valor fixo por posição de atendimento, calculado com base em valores médios dos equipamentos divididos por sua capacidade.

Podemos dizer então que, assim como em equipamentos de telefonia, o custo de espaços ociosos ou de capacidade ociosa de equipamentos não é levado à posição de atendimento, sendo assumido pela ATC.

Outros dois grupos de recursos, tratados dentro do item “infra-estrutura” são as despesas de manutenção predial e manutenção de equipamentos e os gastos com aluguel, imposto predial, serviços de segurança e serviços públicos, chamados usualmente de facilidades.

Os custos de manutenção predial são alocados a partir de um valor de custo médio histórico de cada site, divididos pela área do site e multiplicados pela área média consumida por uma posição de atendimento (5 m²).

Os custos de manutenção de equipamentos são alocados como um valor fixo por posição de atendimento, calculado a partir do custo médio histórico de manutenção.

As despesas com facilidades também são alocadas com base na área média ocupada por uma posição de atendimento, de modo equivalente às despesas de manutenção predial.

Implementação

A pasta implementação agrega valores referentes a despesas que serão geradas com a implementação da nova operação que está sendo apreçada, como passagens aéreas, diárias de hospedagem, alimentação e deslocamentos em viagem dos profissionais que serão envolvidos.

Como se trata de custo direto ao cliente, é alocado pela simples divisão de seu valor pelo número de posições de atendimento definidas para àquele serviço.

Cardápio

A última, porém não menos importante pasta da planilha de soluções, constitui-se num espaço para a quantificação de custos de itens não padronizados, e que, portanto não puderam ter seus custos de aquisição previamente programados na planilha.

Neste espaço são informados os valores estimados para cada um dos itens, contrariamente às planilhas anteriores, onde era necessário apenas informar as quantidades dos itens. Também devem ser informados os critérios de alocação dos custos à posição de atendimento, uma vez que tal informação também não poderia estar pré-programada para este caso.

Esta pasta também se presta ao apreçamento de itens que serão cobrados “fora” do preço da posição de atendimento, como o caso das URAs (unidades de resposta audível), que são equipamentos que realizam o atendimento eletrônico que normalmente precede o atendimento humano num call center.

4.5 Um exemplo prático – O caso TV-X

O processo de formação de preço na ATC pode ser mais bem entendido através de um exemplo prático, representado pelo apreçamento das operações contratadas pela TV-X.

A TV-X é uma empresa de televisão por assinatura que oferece a seus assinantes os seguintes serviços:

- Acesso a um conjunto de canais básicos de televisão, com diversos enfoques, através do pagamento de uma assinatura mensal;
- Canais especiais, com acesso mediante pagamento de valor adicional mensal sobre o valor da assinatura;
- Acesso a programas avulsos, cobrados individualmente.

Para manter o relacionamento com seus clientes a TV-X dispunha de um call center próprio onde realizava os seguintes serviços:

- Televendas: com o propósito de vender novas assinaturas, contava com um setor ativo, que realizava ligações para potenciais clientes oferecendo os produtos da TV-X e outro setor receptivo, para atender àqueles que procuravam a empresa por sua própria iniciativa, buscando tornar-se um assinante;
- Serviço de atendimento ao cliente (SAC): voltado para aqueles que já são assinantes da TV-X, oferece a serviços de venda de canais especiais e programas avulsos, esclarecimento de dúvidas, solicitação de serviços técnicos e informações sobre o vencimento de faturas;

- Serviço de cobrança: contava com um setor ativo para contactar e cobrar clientes inadimplentes e outro receptivo para atender àqueles que procuravam espontaneamente o serviço de cobrança para negociar débitos.

Considerando o fraco desempenho e os altos custos que a TV-X vinha observando em seu call center próprio, esta então procurou algumas empresas especializadas em serviços de call center para terceirizar suas operações.

Assessorada por uma consultoria especializada em serviços de teleatendimento, a TV-X iniciou um processo de concorrência do qual a ATC tomou parte e venceu, tornando-se fornecedora das três modalidades de serviço que a TV-X mantinha em seu call center próprio.

No processo de apuração das propostas para a TV-X, a ATC tratou cada uma das três modalidades de serviços como uma ilha de atendimento, que receberam os nomes de televendas, SAC e cobrança.

Para realizar o dimensionamento das operações a TV-X forneceu a todos os concorrentes suas curvas de variação de demanda ao longo do tempo, acumuladas durante o período de operação de seu call center próprio.

De posse destas informações, a ATC obteve os seguintes resultados de dimensionamento por ilha de atendimento:

Televendas:

- 30 posições de atendimento e três posições de supervisão;
- Operação sete dias por semana, de 8 h às 23 h, perfazendo três turnos de 5 h cada.

Serviço de atendimento ao cliente (SAC):

- 50 posições de atendimento e cinco posições de supervisão;
- Operação sete dias por semana, 24 h por dia, perfazendo 4 turnos de 6 horas cada.

Cobrança:

- 15 posições de atendimento e duas posições de supervisão;
- Operação seis dias por semana, de 8 h às 20 h, perfazendo dois turnos de seis horas.

Complementa o contrato, uma Unidade de Resposta Audível, também conhecida como URA, concebida para funcionar como porta de entrada para todas as ligações recebidas para as três ilhas de atendimento.

O papel da URA será o de reter parte das ligações recebidas de assinantes, cujas necessidades podem ser satisfeitas através de informações fornecidas em mensagens pré-gravadas. Complementarmente, a URA exerce o papel de direcionar as chamadas recebidas para a ilha de atendimento adequada.

Diferentes ilhas de atendimento, mesmo que concebidas para um mesmo cliente podem apresentar preços distintos. Tais variações ocorrerão em função de eventuais diferenças de complexidade entre os serviços de cada ilha. Para este estudo serão detalhados o apreamento e a operação da ilha de atendimento denominada SAC.

4.5.1 Custos TV-X

O tratamento dos custos para implantação e operação do serviço SAC para a TV-X seguiu o processo e os critérios descritos anteriormente.

Os custos diretos, que são: mão de obra de teleoperador; mobília, microcomputador, telefone, conjunto fone de ouvido com microfone e licença de software da posição de atendimento dispensaram tratamentos.

Outros custos, indiretos à posição de atendimento, mas diretos ao cliente, que são: mão de obra de supervisor; mobília, microcomputador, telefone, conjunto fone de ouvido com microfone e licença de software da posição de supervisor,

tiveram seus custos simplesmente rateados pelo número de posições da ilha de atendimento. Também se enquadraram neste caso os custos de customização de sistema de suporte ao teleoperador que visa atender às características e necessidades dos produtos e clientes TV-X.

Investimentos em rede de cabos e de energia para a área da operação, assim como as demais benfeitorias específicas para adaptar o ambiente físico à nova operação, serão compartilhados entre as três ilhas de atendimento desenhadas para a TV-X, deste modo, este custo que é direto ao cliente teve sua alocação à posição de atendimento através da divisão do valor da depreciação mensal dos investimentos pela soma do número de posições das três ilhas.

Os custos indiretos ao cliente para a ilha de atendimento SAC da TV-X requereram maior atenção:

Mão de obra, mobília, microcomputador, conjunto fone de ouvido com microfone e licença de software da posição de monitoria tiveram seus custos alocados segundo critério de proporção fixo para toda a empresa entre número de posições de atendimento e de posições de monitoria, que é de 60 para um.

Benfeitorias já realizadas em rede de energia, rede de comunicação de dados e voz externas à operação e equipamentos prediais como elevadores, sistema de resfriamento de ar, geradores elétricos e sistemas *no break*, tiveram seu custo alocado como um valor fixo por posição de atendimento. Este valor fixo foi definido como o custo médio da empresa com esses itens dividido pelo seu número total de posições de atendimento.

Equipamentos de telefonia e de comunicação de dados, como servidores de rede, roteadores e distribuidor de chamadas (DAC), tiveram seus custos rateados com base na fração da capacidade total do equipamento que será usado por cada posição de atendimento.

Como o número de posições da ilha de atendimento SAC TV-X é bastante inferior à capacidade total da maioria dos equipamentos, ocorreu o que segue:

- Custo de um distribuidor de chamadas (DAC) = R\$ 600.000,00 com capacidade para 300 posições de atendimento.
- Valor do investimento por posição de atendimento = R\$ 600.000,00 / 300 posições = R\$ 2000,00 (a ser depreciado linearmente em 60 meses).
- Valor alocado ao custo da posição de atendimento = R\$ 2000,00 / 60 meses = R\$ 33,33 por mês.

Como não havia capacidade ociosa nos DACs da ATC a aquisição de um novo equipamento tornou-se necessária, ficando o risco relativo a criação de nova capacidade ociosa, assim como da não cobertura de todo o período de depreciação do equipamento pelo contrato com a TV-X totalmente assumido pela ATC.

Os custos das licenças de softwares de comunicação de dados e de voz foram alocados adicionando seus valores aos valores dos equipamentos onde são instalados os softwares.

Os serviços de manutenção em equipamentos de telefonia e hardware foram tratados como um percentual fixo sobre o custo dos equipamentos aos quais se refere. Esses percentuais foram determinados com base no custo médio histórico.

A manutenção predial teve alocação com base na área ocupada por uma posição de atendimento, ou seja, o custo médio total de manutenção predial de um site é dividido pela área total deste site e multiplicado por 5 m², que como já mencionado, é o espaço médio demandado por uma posição de atendimento.

Despesas como aluguel, imposto predial, segurança patrimonial, água e esgoto, energia elétrica e conservação e limpeza, seguiram o mesmo critério adotado para a manutenção predial.

Despesas de treinamento dos operadores foram alocadas com base no número de horas consumidas, sendo o valor por hora fixado com base no custo mensal do setor de treinamento da ATC dividido pela sua capacidade, em número de horas de treinamento proferidas.

Serviços de suporte de sistemas foram tratados como um percentual fixo a ser adicionado sobre o valor dos softwares a serem utilizados, sendo este percentual definido com base no custo médio histórico.

Os demais custos indiretos ao cliente não passam por processo de alocação, sendo incluídos em um percentual definido para cobrir o *overhead* do site.

A tabela da figura 12, que segue, resume os custos relacionados ao apereçamento da operação SAC TV-X e os critérios de alocação empregados.

Classificação dos custos	critério de alocação empregado
Custos diretos à PA (posição de atendimento)	
Depreciação móbil de posição de atendimento	direto
Depreciação microcomputador posição atendimento	direto
Mão de obra operador de posição de atendimento	direto
Depreciação aparelho telefônico posição atendimento	direto
Head set para posição de atendimento	direto
Licença de software para posição de atendimento	direto
Custos indiretos à PA mas diretos ao cliente	
Depreciação móbil de posição de supervisão	custo / número de PAs da operação
Depreciação microcomputador posição supervisão	custo / número de PAs da operação
Mão de obra operador de posição de supervisão	custo / número de PAs da operação
Depreciação aparelho telefônico posição supervisão	custo / número de PAs da operação
Licença de software para posição de supervisão	custo / número de PAs da operação
Depreciação de benfeitorias prediais para operação	custo / número de PAs da operação
Depreciação de rede de dados e voz da operação	custo / número de PAs da operação
Depreciação de rede elétrica da operação	custo / número de PAs da operação
Despesas one time (consultorias, ativação sistemas)	custo / número de PAs da operação
Despesas de implementação do projeto	custo / número de PAs da operação

Custos indiretos à PA e ao cliente	
Depreciação de móbil de posição de monitoria	custo / 60
Depreciação microcomputador posição de monitoria	custo / 60
Mão de obra de analista de monitoria	custo / 60
Depreciação microcomputador posição cooredenação	valor fixo por PA (custo médio)
Depreciação aparelho telefônico posição coordenação	valor fixo por PA (custo médio)
Mão de obra de coordenador da operação	valor fixo por PA (custo médio)
Depreciação de móbil de posição de coordenação	valor fixo por PA (custo médio)
Treinamento	valor fixo por hora de treinamento
Desenvolvimento de sistemas não exclusivos	horas de desenvolvimento/nº de PAs
Depreciação de rede elétrica predial	valor fixo por PA
Depreciação equipamento elétrico - no break	valor fixo por PA
Depreciação equipamento - gerador elétrico	valor fixo por PA
Depreciação equipamentos - sistema elevadores	valor fixo por PA
Depreciação equipamentos - sistema resfriamento ar	valor fixo por PA
Depreciação equipamento - distribuidor de chamadas	custoXcapacidade utiliz/capacidade total
Depreciação equipamento - comutação	custoXcapacidade utiliz/capacidade total
Depreciação equipamento - servidores de rede	custoXcapacidade utiliz/capacidade total
Depreciação equipamento - roteadores	custoXcapacidade utiliz/capacidade total
Licença de software de comunicação de voz	adicionado ao custo do equipamento
Licença de software decomunicação de dados	adicionado ao custo do equipamento
Despesas de aluguel	Aluguel por m ² x 5 m ²
Imposto predial - IPTU	Aluguel por m ² x 5 m ²
Despesas de segurança patrimonial	(Despesa/área predial) x 5 m ²
Manutenção predial	(Despesa/área predial) x 5 m ²
Serviços de água e esgoto	(Despesa/área predial) x 5 m ²
Fornecimento de energia elétrica	(Despesa/área predial) x 5 m ²
Serviços de conservação/limpeza	(Despesa/área predial) x 5 m ²
Serviços de manutenção de hardware	valor fixo por PA
Serviços de suporte de sistemas	valor fixo por PA
Serviços de manutenção equipamentos de dados	valor fixo por PA
Serviços de manutenção equipamentos de voz	valor fixo por PA
Overhead do site	percentual fixo sobre demais custos

Figura 12 – Tabela de classificação de custos caso TV-X

4.5.2 Estrutura do preço

Uma vez realizado todo o processo de alocação dos custos, estimados para a implantação e operação da ilha de atendimento SAC TV-X, chegou-se ao preço para os serviços da ilha de atendimento SAC TV-X, fixado em R\$ 5.000,00 por posição de atendimento por mês.

Contudo, para que o preço refletisse adequadamente a quantidade de serviço prestado, a TV-X solicitou a definição em contrato de um parâmetro de produtividade para ser aplicado ao preço básico por posição de atendimento.

Quando do cálculo do dimensionamento da operação, foram definidos os seguintes parâmetros, a partir de dados fornecidos pela TV-X com base em sua experiência na gestão de call center próprio e em conjunção com as expectativas de melhoria de eficiência por parte da ATC.

- Produtividade média de uma posição = 1250 atendimentos por mês;
- Tempo médio de atendimento para o serviço SAC = 8 minutos.

Deste modo o cálculo do preço a ser faturado a cada mês fica:

$$\text{Preço faturado} = \text{preço básico} \times \frac{\text{produtividade encontrada}}{\text{expectativa de produtividade}}$$

Se a produtividade média encontrada ao final do mês for de 1375 atendimentos por posição de atendimento, o preço faturado será de R\$ 5.500,00 por posição de atendimento, conforme segue:

$$\text{Preço faturado} = \text{R\$ 5.000,00} \times \frac{1375 \text{ atendimentos}}{1250 \text{ atendimentos}} = \text{R\$ 5.500,00}$$

Da mesma forma, uma produtividade inferior à expectativa definida em contrato tornaria o preço faturado menor que o preço básico definido.

Esta estrutura de preço equivale também a dizer que o preço cobrado pelos serviços é de R\$ 4,00 por atendimento.

O parâmetro de produtividade poderia ser também definido como uma expectativa de tempo falado por posição de atendimento, ou seja,

independentemente do número de atendimentos realizados, a produtividade seria dada pela quantidade de minutos falados numa posição de atendimento em um mês.

Tomando como base o tempo médio de atendimento de 8 minutos e a expectativa de 1250 atendimentos por mês, teria-se um parâmetro de produtividade de 10.000 minutos falados por posição de atendimento.

Então, se a produtividade média, encontrada ao final do mês fosse de 9.000 minutos, teria-se:

$$\text{Preço faturado} = \text{R\$ } 5.000,00 \times \frac{9.000 \text{ minutos}}{10.000 \text{ minutos}} = \text{R\$ } 4.500,00$$

Esta estrutura de preço equivale também a dizer que o preço cobrado pelos serviços é de R\$ 0,50 por minuto falado.

4.5.3 Mapeando os processos de atendimento da operação SAC TV-X

Os processos de atendimento em um call center iniciam-se com o cliente do cliente (ou consumidor), realizando uma ligação telefônica com o intuito de satisfazer uma necessidade que este tem em relação à empresa da qual é cliente. Ao completar a ligação para o serviço de atendimento, o consumidor entra em contato com o sistema de atendimento eletrônico, que o recebe solicitando que realize algumas escolhas. Caso as necessidades do consumidor sejam passíveis de serem resolvidas através do atendimento eletrônico, o atendimento humano será evitado, mas se isto não for possível, a unidade de atendimento eletrônico direcionará o consumidor para a ilha de atendimento adequada às suas necessidades.

A estrutura do atendimento eletrônico está bem representada pelo processo definido a seguir, que acontece a partir do momento em que a chamada

telefônica é completada. Por necessidade de simplicidade não são descritos todos os desdobramentos possíveis para o processo, mas apenas o necessário para trazer clareza ao caso.

Primeiro Nível – Atendimento eletrônico

1. Saudação ao cliente e oferecimento das seguintes opções:
 - 1.1. Se você ainda não é assinante TV-X digite **4**;
 - 1.2. Se você já é nosso cliente digite **6**.

- 1.1. Escolhendo a opção de número **4** ouve-se a seguinte resposta:
 - 1.1.1. Aguarde um instante que estamos transferindo sua ligação para um de nossos atendentes.

- 1.2. Escolhendo o número **6** ouvem-se as seguintes opções:
 - 1.2.1. Se você deseja adquirir programas em *pay-per-view* ou canais exclusivos digite **3**;
 - 1.2.2. Se você deseja solicitar serviços técnicos digite **5**;
 - 1.2.3. Se você deseja obter informações sobre cobrança digite **7**;
 - 1.2.4. Para outros serviços digite **9**.

- 1.2.2. Escolhendo o número **5** recebem-se as seguintes opções:
 - 1.2.2.1. Informações sobre localidades sem sinal digite **2**;
 - 1.2.2.2. Para falar com um de nossos atendentes digite **4**.

- 1.2.2.1. Escolhendo a opção de número **2** ouve-se a seguinte mensagem:
 - 1.2.2.1.1. As localidades momentaneamente sem sinal são A, B e C, com previsão de conclusão dos reparos às XX horas de hoje.

- 1.2.2.1. Escolhendo a opção de número **4** ouve-se a seguinte mensagem:
 - 1.2.2.1.2. Aguarde um instante que estamos transferindo sua ligação para um de nossos atendentes

Diferentemente do atendimento eletrônico, que reúne os três serviços básicos contratados pela TV-X em um único sistema, o atendimento humano é separado em ilhas de atendimento distintas para cada serviço.

Este nível está representado pelo processo descrito, tomado a partir do item 1.2.2.1.2, onde a URA desvia o consumidor para o atendimento humano. Assim como na situação anterior não são apresentados todos os desdobramentos possíveis para o processo, atendo-se apenas ao necessário para sua adequada compreensão.

Atendente: Cumprimenta o consumidor e solicita que este informe seu código de assinante ou número de CPF;

Assinante: Informa o código solicitado;

Atendente: Digita o código do assinante em seu computador e solicita que o mesmo descreva o problema encontrado no seu serviço TV-X;

Assinante: Informa que possuía uma fatura de serviço com pagamento em atraso e que isto havia motivado a suspensão temporária do serviço da TV-X, mas que já havendo realizado o pagamento há alguns dias esperava que seu sinal já houvesse sido restabelecido;

Atendente: Registra sucintamente a reclamação do assinante em seu computador no campo “descrição do atendimento”, aciona a opção “verificar pagamentos” e informa que a fatura ainda consta em aberto nos registros da TV-X. Solicita então que o assinante informe a data em que a mesma foi paga;

Assinante: Informa que a fatura foi paga há três dias;

Atendente: Registra em seu computador, que o assinante afirma já ter quitado o débito e solicita ao assinante que envie copia da a fatura paga por fax;

Assinante: Informa que não possui como realizar o envio, pois não possui fax disponível;

Atendente: Informa que não será possível restabelecer o sinal sem uma comprovação de pagamento da fatura e registra que o assinante não possui meios para enviar a fatura paga por fax;

Assinante: Insiste que o sinal seja restabelecido, uma vez que a fatura já foi paga e observa que ele não pode ser penalizado pelo pagamento não constar registrado nos bancos de dados da TV-X;

Atendente: Pede ao assinante que aguarde um momento que a ligação será transferida para outro setor que poderá tratar mais adequadamente o caso;

A ligação é então transferida para o terceiro nível do atendimento, reservado para a solução de casos mais complexos. Este nível é formado pelos supervisores de operação, que além de acompanharem o trabalho dos teleoperadores do segundo nível, também dedicam-se a solução de problemas que vão além da autonomia dada àqueles.

Atendente: Cumprimenta o assinante e pede que descreva novamente o problema ocorrido, pois embora já possua a descrição sucinta digitada pelo atendente do nível 2, necessita confrontá-la com a descrição do assinante;

Assinante: Realiza novamente toda a descrição do problema;

Atendente: Complementa, se necessário, a descrição já registrada no sistema de atendimento e solicita ao assinante que informe dados referentes ao pagamento bancário da fatura em questão;

Assinante: Informa os dados solicitados pelo atendente;

Atendente: Registra em seu computador os dados fornecidos pelo cliente e informa que o sinal será restabelecido provisoriamente até a confirmação do pagamento junto ao banco. Pergunta, após isso, se o assinante deseja mais alguma coisa;

Assinante: Informa que está de acordo com a solução apresentada e não deseja nenhum outro serviço;

Atendente: Afirma que espera ter podido atender ao assinante da melhor forma possível, agradece pela ligação e desliga.

Transformando estes três níveis do processo de atendimento em fluxogramas, torna-se possível uma melhor visualização das características do serviço que se está apreçando. Deste modo é possível identificar cada característica do serviço que implica em custos, a partir de sua correlação com as atividades de suporte.

De outro modo, pode-se dizer que será então possível avaliar quais ações dentro do processo de atendimento que levam ao consumo da atividade de comunicação de dados, ou de desenvolvimento de sistemas, de monitoramento de operações e assim por diante.

A partir das figuras 13 a 16 a seguir, que ilustram a questão, podemos listar as ações do serviço de atendimento que consomem cada atividade.

- Consumo de tráfego de dados: gerada pelas ações de inserção ou recuperação de informações, como localização dos dados do assinante por seu código ou pelo CPF, registro da descrição do problema, verificação de registro de pagamento, etc;
- Consumo de tráfego de voz: gerado basicamente pelo tempo de duração do atendimento;
- Consumo de atividade de monitoria: também gerado pelo tempo de atendimento, uma vez que a atividade concentra-se principalmente em realizar escutas de atendimentos por amostragem;
- Consumo de atividade de desenvolvimento de sistemas: gerado principalmente pela quantidade de desdobramentos possíveis para o fluxo de atendimento;
- Consumo de atividade de treinamento: gerado principalmente pela quantidade de desdobramentos possíveis para o fluxo de atendimento.

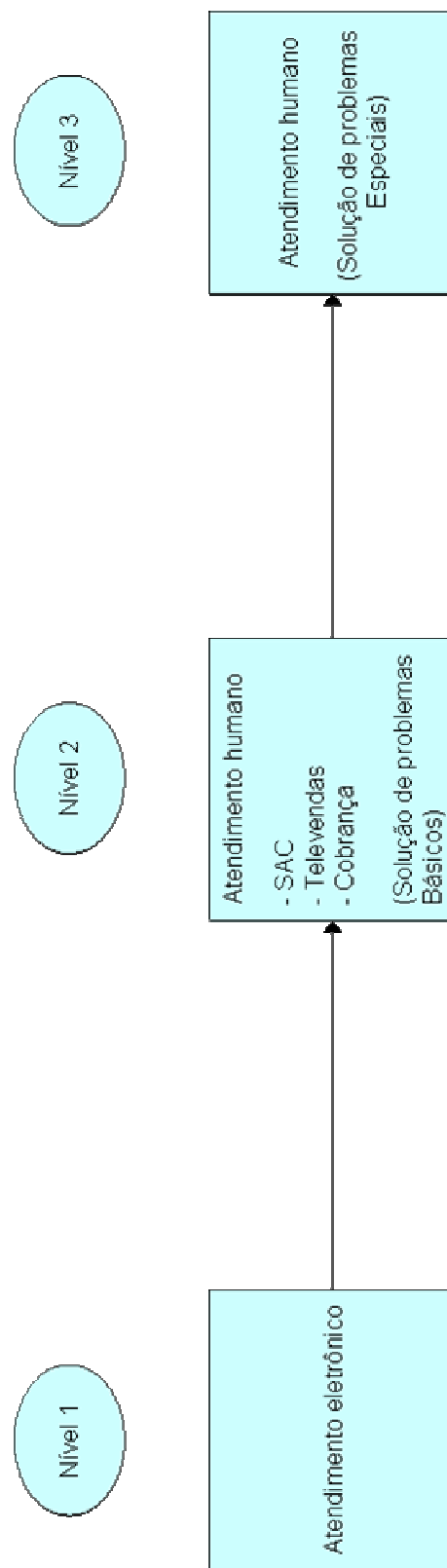


Figura 13 – Os três níveis de atendimento nos serviços da TV-X

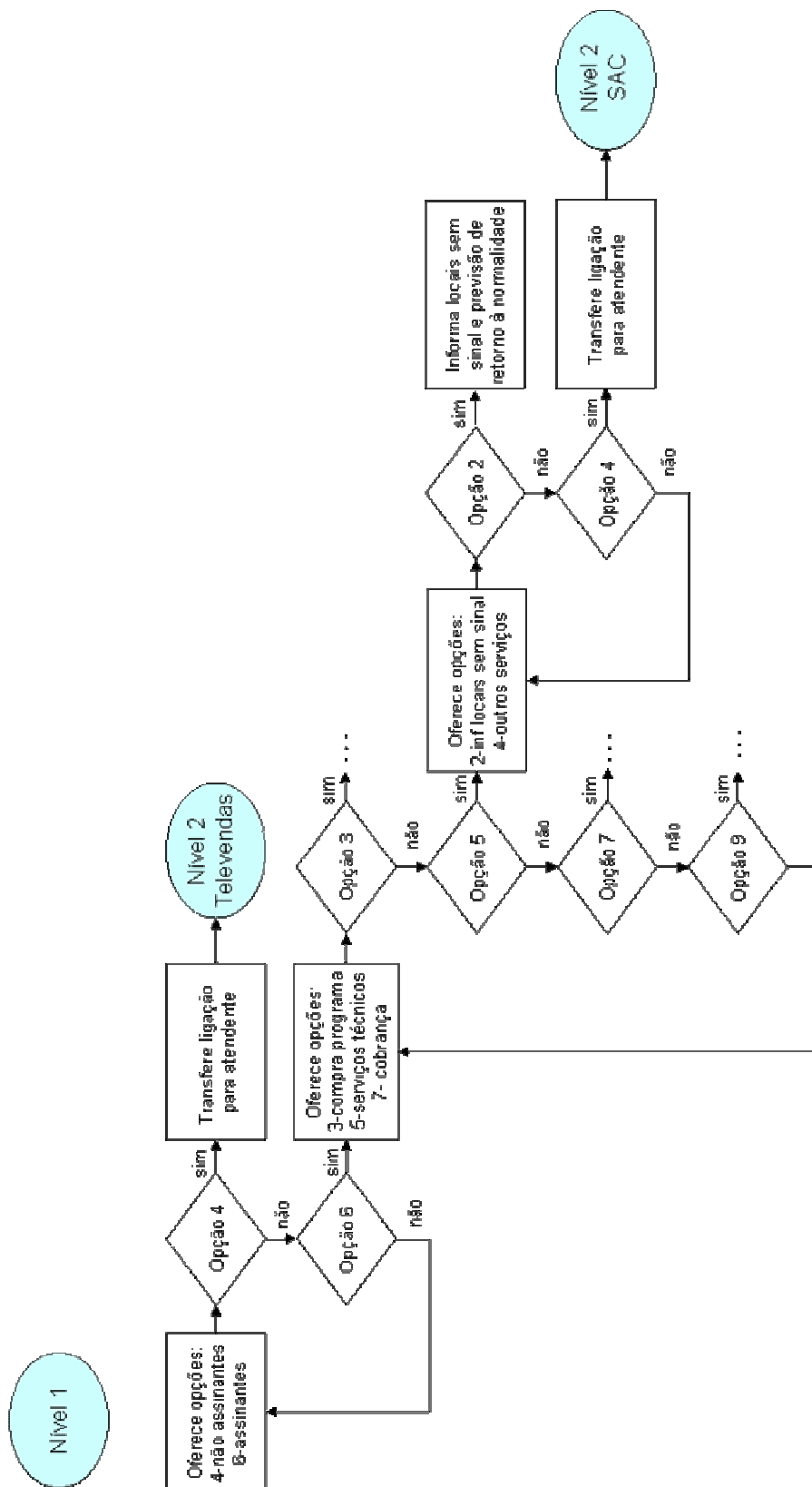


Figura 14 – Nível 1: Atendimento Eletrônico

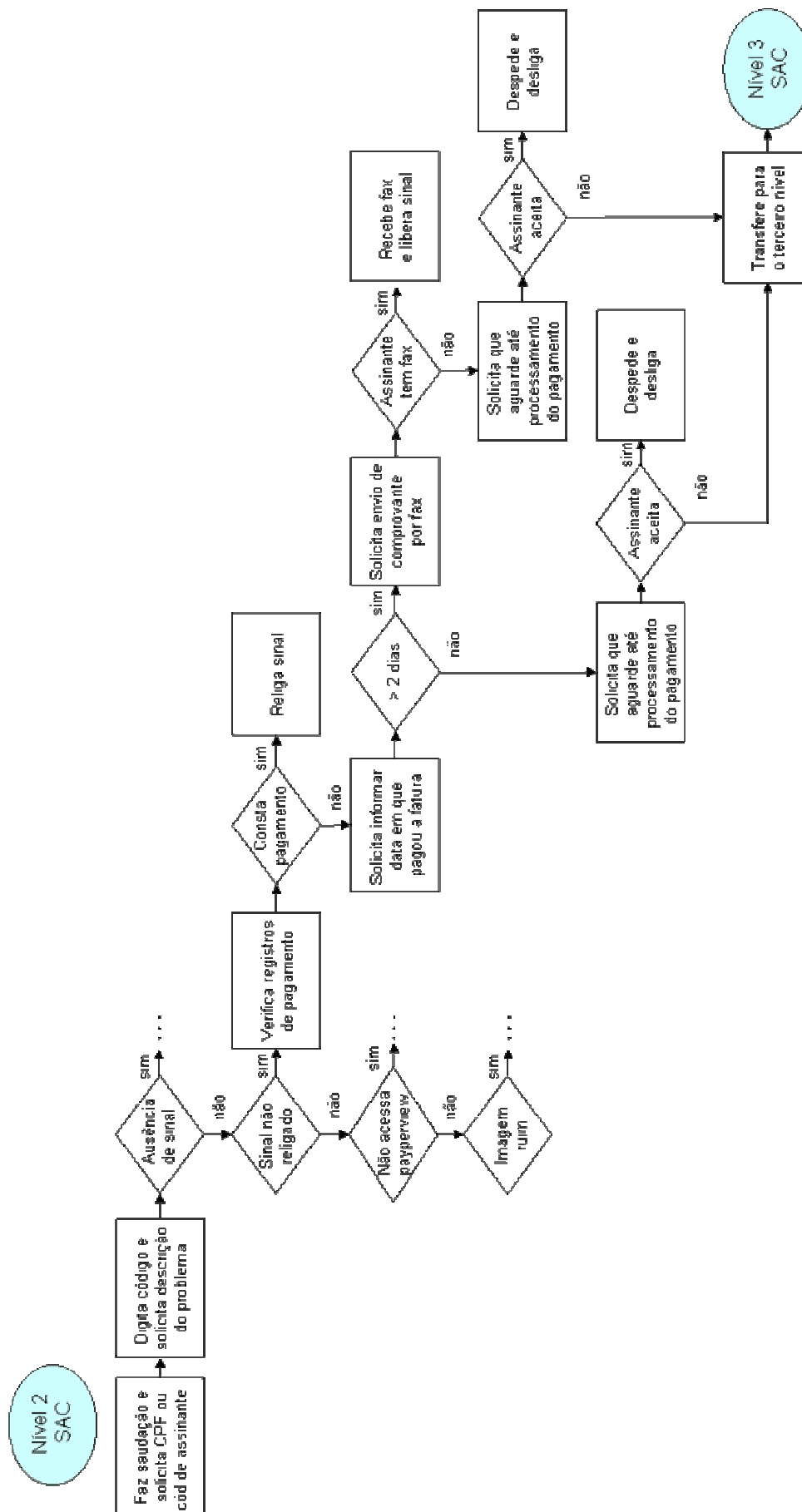


Figura 15 – Nível 2: Atendimento Humano (SAC)

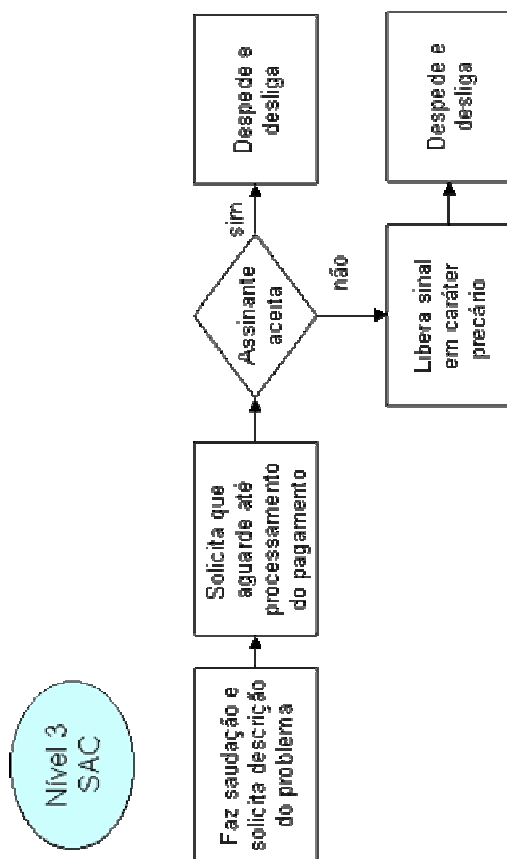


Figura 16 – Nível 3: Atendimento Humano (SAC)

5 ANÁLISE DO CASO

Neste capítulo as informações obtidas sobre a ATC e descritas no capítulo 4 são comparadas com as indicações da literatura pesquisada. As comparações seguem o modelo de referência conceitual apresentado no quadro resumo da revisão de literatura (figura 6).

5.1 A interdisciplinaridade no apuração e a necessidade de correlação com a estratégia da empresa.

O processo de apuração de um serviço na ATC envolve várias áreas da empresa, conforme descrito na figura 7 (Fluxo do processo de formação de preço na ATC), contudo, a atuação destas diversas áreas mostra-se voltada apenas para a estimativa dos custos que serão incorridos na prestação do serviço.

Verificou-se também que o preço calculado pelo setor de planejamento financeiro, com base nas planilhas de dados fornecidas pela área de soluções, não é um valor inquestionável, sendo geralmente alterado durante o processo de negociação com o cliente, que é realizado pela área comercial.

Em termos práticos, a empresa freqüentemente fecha negócios com preços significativamente menores que aqueles propostos pelo setor de planejamento financeiro, com o intuito de não perder clientes para a concorrência. Isto reflete a preocupação da empresa em alcançar e consolidar a posição de maior fornecedor de serviços de call center do mercado brasileiro.

5.2 Características dos serviços oferecidos pela ATC que apresentam impacto sobre o apreçamento.

Do ponto de vista da dificuldade de se calcular os custos financeiros envolvidos na prestação do serviço, ressaltada por Lovelock e Wright (2002), pode-se dizer que os serviços de call center oferecidos pela ATC apresentam significativo grau de complexidade, pois envolvem o uso de muitos e diferentes recursos, como equipamentos de informática e telecomunicações, softwares “de prateleira” e softwares desenvolvidos customizadamente para cada cliente, infra-estrutura predial, sistemas de energia, além de grande quantidade de recursos humanos para implantar e operar os serviços de call center.

Os serviços de terceirização de call center apresentam uma peculiaridade que é a existência de dois tipos distintos de clientes: (1) o contratante dos serviços e (2) os clientes do contratante dos serviços, que são quem, de fato, vivenciam a experiência do serviço.

Para o contratante dos serviços, as instalações e mão de obra de bastidores não são invisíveis, como para os clientes do contratante, contudo, o distanciamento que o primeiro tem da experiência do serviço, leva à necessidade de existência de indicadores objetivos para permitir a avaliação da qualidade do serviço prestado.

A avaliação da qualidade do serviço serviria ao contratante para que este pudesse mensurar o que está recebendo pelo preço pago, comparativamente a outras opções de prestadores de serviços de call center no mercado brasileiro.

Lovelock e Wright (2002) ainda alertam para o elevado nível de custos fixos encontrado freqüentemente nas operações de serviços, como um fator que traz maior complexidade a seu apreçamento. Sobre isto se pode dizer que em curto prazo praticamente todos os custos da ATC são fixos, pois para cada cliente contratante de serviços de call center a empresa cria uma operação

independente e exclusiva baseada num dimensionamento realizado a partir de uma estimativa de demanda. Deste modo, independente do número de consumidores efetivamente atendidos para um dado contratante, existirá uma quantidade fixa de recursos materiais e humanos disponibilizados, em quantidade definida a partir do dimensionamento citado.

Tais análises remetem à observação de Hoffman e Bateson (1997) sobre o desafio de casamento entre capacidade e demanda nas operações de serviços. Como praticamente todos os custos são fixos no curto prazo, as variações para menos, em relação à demanda prevista e utilizada para dimensionamento, gerará capacidade ociosa difícil de ser aproveitada no atendimento aos clientes de outros contratantes. Tais ocorrências de capacidade ociosas surgem nas operações de call center da ATC por duas razões principais:

- (1) Variações naturais e previstas de demanda intra-dia e intra-mês. Como as operações são dimensionadas para o pico de demanda, nos horários e dias de menos movimento muitas posições de atendimento ficam ociosas. Esta ociosidade ocorre com as posições de atendimento e os recursos físicos e tecnológicos a elas associados. A mão de obra, por sua vez, é gerenciada em sistemas de turnos de modo a minimizar tal efeito. Como este tipo de ociosidade é previsto e em parte inevitável, seu custo é embutido no cálculo do preço.
- (2) Variações não previstas na demanda, que podem significar redução do número de atendimentos realizados para um determinado contratante. Neste caso os custos da capacidade ociosa não estão embutidos no preço. A ATC pode, se julgar necessário, ajustar o volume de recursos disponibilizados para um contratante através da ampliação ou redução da capacidade de uma operação, contanto que isso não comprometa o nível de serviço acertado em contrato.

Lovelock e Wright (2002) também alertam para a dificuldade, muitas vezes encontrada, de se definir uma unidade de serviço. Como observado na descrição do caso, a unidade básica de apuração utilizada pela ATC é a posição de atendimento. Entretanto, como tal unidade não mede a quantidade de serviço prestada, mas sim a quantidade de recursos disponibilizada, são utilizados parâmetros de produtividade que convertem o preço em unidades monetárias por atendimento realizado ou por minuto falado.

Mesmo que reflitam melhor o serviço prestado do que o preço por posição de atendimento, restam dúvidas se o apuração por minuto falado ou por atendimento realizado cumprem adequadamente o papel de refletir aquilo que o contratante realmente valoriza no serviço. Como exemplo podemos considerar uma operação tipo SAC (serviço de atendimento ao cliente), onde o contratante espera que o call center entregue a seus consumidores informações por estes solicitadas. Neste caso nem a quantidade de atendimentos realizados, nem de minutos falados reflete bem o que o cliente valoriza, que é a entrega de das informações adequadas.

Há esforços na ATC para que a forma de apuração reflita melhor o que interessa ao contratante dos serviços. Serviços como recuperação de créditos são cobrados por quantidade de cobranças bem sucedidas e já são estudadas, segundo declarado nas entrevistas, formas de relacionar o preço cobrado ao volume em dinheiro de créditos recuperados, numa forma de apuração denominada pelo mercado de *success fee*, o que poderia ser denominado em português de taxa por êxito.

5.3 Decisões de preço e o ambiente em que a empresa compete

O mercado de terceirização de call centers apresenta duas características próprias do modelo de concorrência monopolística: a existência de barreiras relativamente fracas à entrada de novos competidores no mercado e a diferenciação dos produtos ofertados pelos concorrentes.

Ao mesmo tempo em que se aproxima do modelo de concorrência monopolística, o mercado de terceirização de call centers pode também ser observado pela ótica da estrutura de mercado conhecida como oligopólio diferenciado, tendo em vista o elevado grau de concentração que este apresenta, com cinco grandes empresas detendo 60% do número total de posições de atendimento.

A partir destas considerações e do quadro resumo proposto (figura 4) por Wonnacott e Wonnacott (1994), onde estão relacionados os tipos de mercado e o grau de influência que a empresa pode ter sobre os preços, podemos dizer que neste mercado cada concorrente não tem um nível muito significativo de influência sobre os preços.

A divisão da maior parte do mercado entre alguns poucos e grandes competidores obriga a empresa a estar sempre considerando os preços praticados por seus concorrentes. Isto tem sido verificado no fato da ATC estar freqüentemente baixando seus preços nos processos de concorrência por novos contratos, para poder assegurar sua participação de mercado.

Isto quer dizer que a ATC define seu preço tendo em vista as características do serviço que está ofertando e seus custos, mas em função de outros concorrentes ofertarem serviços semelhantes a preços mais baixos, a ATC abandona seu preço inicial e reduz suas margens a limites que por vezes tornam um contrato muito pouco lucrativo.

Ao mesmo tempo em que as características do mercado podem levar ao comportamento de disputa de clientes por preço, também podem sugerir possibilidades das empresas enfocarem a diferenciação em busca de obter um maior controle sobre os preços que vão praticar.

A diferenciação, neste caso, não se resume a uma adequada customização dos serviços de call center às particularidades de cada cliente, mas

principalmente à oferta de diferenciais de qualidade que interessem ao contratante e que justifiquem a cobrança de um preço mais alto. Contudo a execução de tal tipo de estratégia depende do conhecimento de fatores não explorados neste estudo, como o interesse por parte da demanda por serviços de call center de maior qualidade.

5.4 Em que a ATC se baseia para tomar decisões de preço

Hoffman e Bateson (1997) defendem que no apuração de serviços os custos fornecem um preço mínimo abaixo do qual a empresa não terá um resultado aceitável. Pode-se afirmar que a ATC apresenta uma metodologia de apuração que busca satisfazer esta necessidade, uma vez que realiza um extenso mapeamento dos custos em que vai incorrer na prestação do serviço antes da definição do preço.

Esta metodologia empregada pela ATC para formação de preço resume-se ao que Nagle e Holden (2003) denominaram custo-mais-adicional e classificaram como o procedimento historicamente mais comum em apuração. Contudo, o preço definido pela ATC através deste método não representa necessariamente o preço final praticado em seus contratos de prestação de serviços, pois estes são muitas vezes reduzidos para enfrentar a concorrência.

Deste modo podemos dizer que o processo de apuração dos serviços na ATC, embora seja formalmente baseado em custos, apresenta aspectos de orientação para a concorrência, que não devem ser desconsiderados nesta análise.

5.4.1 Orientação para custos na decisão de preços na ATC

Dentre as possíveis formas de tratamento dos custos apresentadas na literatura como base para o apuração, a ATC segue a do custeio total,

realizada através de procedimentos de alocação tradicionais, não havendo uso da metodologia de custeio baseado em atividades.

Análises por margens de contribuição também não são uma prática na ATC, por duas razões principais: (1) negócios de curto prazo não são comuns na empresa, embora possam eventualmente ocorrer e (2) em razão do forte crescimento que a empresa vem experimentando desde sua criação as ocorrências de capacidade ociosa são rapidamente absorvidas por novos contratos de médio ou longo prazo.

Analisando o sistema de custeio adotado como base para o apuração na ATC, podemos observar que os principais critérios para alocação de custos indiretos estão baseados em médias de consumo de recursos por posição de atendimento, como nos exemplos que seguem:

(1) Uma posição de monitoria de operação controla em média 60 posições de atendimento, então todos os custos de mobiliário, softwares e equipamentos de informática empregados na atividade de monitoria são levados ao objeto de custo, que é a posição de atendimento, na proporção de 1/60 de seu valor. Contudo, como a atividade de monitoria é por vezes compartilhada entre diferentes operações, que podem demandar diferentes níveis de monitoramento, não se pode assegurar que este critério aloca adequadamente a cada operação a real quantidade de recursos consumida.

(2) Despesas e depreciação relacionadas aos ativos de infra-estrutura são levadas ao objeto de custo com base na premissa de que uma posição de atendimento consome em média 5 m² de espaço total. Sabe-se, contudo que o espaço físico diretamente ocupado por uma posição de atendimento está em torno de 2,5 m² e que os restantes 2,5 m² atribuídos a cada posição de atendimento são ocupados por diversas atividades de apoio, que não serão necessariamente consumidas em igual proporção por posições de atendimento de diferentes operações.

(3) Despesas e depreciação relacionadas às atividades de comunicação de dados e de voz são levadas ao objeto de custo com base na proporção entre a capacidade operacional de cada ativo relacionado à atividade e a capacidade média utilizada por uma posição de atendimento. Tal critério assume que em todas as diferentes operações o consumo deste tipo de atividade é o mesmo por posição de atendimento.

Pode-se dizer que os critérios de alocação empregados adotam simplificações que muitas vezes podem levá-los a não refletir bem o real consumo de recursos por parte de cada operação.

O quão satisfatoriamente o sistema de custeio para apuração cumpre seu objetivo, de quantificar os recursos que serão consumidos por uma operação, dependerá também do porte de cada operação, pois como já observado, em operações de pequeno a médio porte haverá maior proporção de custos indiretos ao cliente, devido ao necessário compartilhamento de recursos tecnológicos com outras operações.

Contudo, como alertam Nagle e Holden (2003), embora o método de apuração com base em custos carregue uma aura de prudência financeira, sua adoção não representa garantia de resultados financeiros satisfatórios.

Esta observação coincide com o fato encontrado na ATC e relatado anteriormente na descrição do caso: na empresa muitas vezes, as operações não apresentarem resultado financeiro realizado compatível com resultado financeiro que fora previsto com base no preço em que foi fechado o negócio.

Com relação a esta questão é possível fazer duas considerações:

Primeiramente, tem-se que, o preço é formado com base no dimensionamento da operação, que é calculado, como descrito, a partir do tempo médio de

atendimento. Este tempo médio é estimado sem considerar a estruturação dos processos de atendimento, que serão definidos posteriormente ao fechamento do negócio, portanto pode-se dizer que o sistema de apuração não permite enxergar o impacto dos processos sobre o custo dos serviços a serem prestados.

Isto significa que processos mais otimizados ou menos otimizados, definidos *a posteriori*, poderão aumentar ou diminuir o tempo médio de atendimento, influenciando os custos de operação e, por extensão, os resultados financeiros realizados. Entretanto o sistema de apuração utilizado não considera este fato.

Adicionalmente, pode-se observar que as diferenças encontradas entre resultado financeiro realizado e resultado previsto, especialmente em operações de portes pequeno a médio, podem estar correlacionadas a distorções introduzidas pelo emprego de critérios de alocação arbitrários. Este risco fica tanto mais potencializado quanto maior o grau de diferenciação entre a operação que se esta a apurar em relação às demais, pois quanto mais diferenciada for uma operação mais provável que a mesma tenha um comportamento de consumo de recursos diferente dos comportamentos médios adotados pela empresa nos critérios de alocação.

5.4.2 Orientação para concorrência na decisão de preços na ATC

Embora o processo de apuração na ATC não seja explicitamente baseado na concorrência, visto que todas as suas ofertas de preços partem de um valor previamente calculado a partir dos custos previstos e do retorno esperado pelos acionistas, não se pode deixar de realizar algumas considerações acerca da influência da concorrência sobre o apuração na ATC.

Kotler e Armstrong (1998) afirmam que quando as empresas competem pela posição de fornecedoras de um dado cliente, isto é, competem por um contrato

de fornecimento, estas determinam seu preço conforme seu julgamento sobre a forma como os concorrentes irão fixar os preços deles.

De modo geral, nas concorrências o preço ofertado por uma empresa não é de conhecimento das demais, contudo, durante as negociações finais, onde restam geralmente poucos competidores, os preços ofertados acabam por tornarem-se conhecidos ou estimados através de contatos informais entre os executivos das empresas.

A ATC leva usualmente em consideração as informações disponíveis sobre os preços praticados pela concorrência e, freqüentemente, reduz seus preços quando julga que isto será necessário à conquista de um novo contrato. Isto faz com que, de certo modo, o critério de apreçamento pareça estar mais alinhado com a filosofia de seguir a concorrência do que de basear-se nos custos.

Embora o mercado de call centers se apresente em um momento bastante favorável, é evidente a existência de acirrada disputa pela liderança entre as maiores empresas do setor, sendo o preço o elemento mais utilizado nesta disputa, levando com freqüência ao fechamento de negócios com comprometimento da rentabilidade.

A repetição freqüente desta prática pode acabar por acarretar no longo prazo a não cobertura dos custos totais da empresa ou, ao menos, o comprometimento do resultado global, uma vez que os negócios fechados com margens satisfatórias não sejam suficientes para compensar aqueles onde os preços são reduzidos muito fortemente na busca de bater o concorrente.

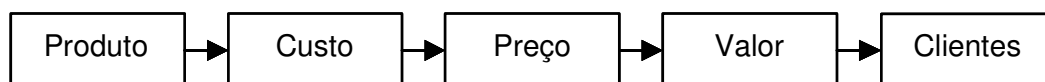
Tal comportamento pode de certo modo contribuir para reduzir o valor do mercado de terceirização de call centers como um todo. Como afirmam Nagle e Holden (2003): “quanto mais intensa for a competição em preços, mais ela minará o valor do mercado que se está disputando”.

5.4.3 Considerações sobre orientação para valor na decisão de preços

Embora seja possível dizer com razoável segurança que os aspectos de apreçamento com base em valor não são encontrados nas práticas da ATC, não se pode deixar de confrontar esta parte da literatura com a realidade encontrada na empresa.

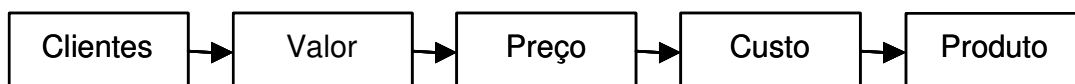
O processo de fixação de preço na ATC segue esquema semelhante ao descrito por Nagle e Holden (2003) para o apreçamento baseado em custo. Ou seja, a concepção de como será o serviço é realizada a partir do entendimento que a empresa tem daquilo que seja adequado para atender as necessidades do cliente. A partir disto, a empresa estima os custos totais para prestação do serviço e define o preço. Deste momento em diante, caberia ao setor de marketing da empresa, convencer o cliente de que o valor do serviço justifica aquele preço. Entretanto, o que geralmente acontece, em consequência da acirrada concorrência, é o cliente convencer a ATC a reduzir seu preço.

Fixação de preço baseada no custo



O processo de fixação de preço baseado em valor, opostamente, teria como ponto de partida a percepção de valor por parte do cliente, partindo-se deste para a definição do preço. A partir do preço alvo seriam definidos os custos possíveis, que por sua vez orientariam o desenho dos serviços.

Fixação de preço baseada no valor



A identificação daquilo que representa valor para o cliente exigiria uma aproximação maior entre prestador de serviço e cliente, tanto na definição das

características básicas quanto no detalhamento dos serviços, de modo a permitir a eliminação dos aspetos do serviço que gerem custo sem a correspondente adição de valor que o justifique, bem como permitir o acréscimo de características novas ao serviço que possam representar vantagens para o cliente.

5.5 Orientações estratégicas no apreçamento

5.5.1 Estratégias para apreçamento de serviços com foco em valor

Este item procura avaliar em que medida a ATC utiliza-se, de forma consciente ou não, das idéias apresentadas por Berry e Yadav (1996) para atender às necessidades específicas do apreçamento de serviços, que foram denominadas: apreçamento baseado na satisfação, apreçamento voltado para relacionamento e apreçamento pela eficiência.

Dentro das possibilidades apresentadas pela literatura para a estratégia de apreçamento baseado na satisfação – garantias de serviço, preço baseado em benefício e preço por valor fixo – pode-se dizer que a ATC busca oferecer ao contratante métricas de preço que melhor reflitam aquilo que ele valoriza, o que estaria em alinhamento com a idéia de apreçamento baseado em benefício.

Quanto a esta questão, Lovelock e Wright (2002) alertam para a dificuldade de se definir uma unidade para o apreçamento de serviço. De fato, a conversão do preço por posição de atendimento em preço por atendimento realizado ou por minuto falado, pode, em alguns casos, não cumprir adequadamente o papel de refletir aquilo que o contratante realmente valoriza no serviço. A empresa, contudo estuda formas alternativas para cobrança de alguns serviços, de modo que o preço reflita melhor o valor entregue ao cliente.

Quanto à estratégia de apreçamento voltado para relacionamento, Hoffman e Bateson (1997) afirmam que esta pode ser implementada através das técnicas de pacotes de serviços ou contratos de longo prazo.

Pode-se dizer que a própria natureza do serviço de terceirização de call center, uma atividade onde a empresa contratada será responsável por parte do relacionamento entre o contratante e seus consumidores, implica na necessidade de uma relação mais próxima e mais longa entre o contratante e o prestador de serviços do que em serviços convencionais.

Os contratos realizados entre a ATC e seus contratantes apresentam, de modo geral, prazos de duração de ao menos um ano e o relacionamento entre as partes é usualmente próximo, pois as contratantes supervisionam rotineiramente o serviço prestado.

Conforme Berry e Yadav (1996) sugerem, a estratégia voltada para relacionamento deve buscar relacionamentos mais próximos e duradouros para permitir que o melhor conhecimento recíproco possa se refletir no desenvolvimento de serviços mais eficientes e de maior valor para o cliente.

Tal observação poderia se apresentar, no caso da ATC, através de uma colaboração mais estreita entre as partes na concepção e desenho dos serviços, de forma consonante com a proposta de apreçamento baseada em valor.

Finalmente, a estratégia de apreçamento pela eficiência aparenta ter grande consonância com as relações de prestação de serviços entre empresas, devido ao fato ser, segundo Hoffman e Bateson (1997) voltada para clientes focados no aspecto econômico.

A chave para esta estratégia, segundo Berry e Yadav (1996), está na compreensão, gerenciamento e redução de custos. Os autores ainda afirmam

que as práticas tradicionais da contabilidade de custos são inadequadas aos serviços, e que o custeio baseado em atividades (ABC) pode ser uma ferramenta mais aplicável.

Ao utilizar apenas métodos tradicionais de custeio, a ATC distancia-se das oportunidades oferecida pela estratégia de apreçamento pela eficiência.

As considerações a respeito desta estratégia ainda reforçam a idéia de que as reduções de preço através de cortes nas margens, praticadas pela ATC, poderiam ser substituídas pelo melhor gerenciamento do desenho e concepção dos seus serviços, buscando reduzir custos através da construção de processos focados em eliminar aquilo que não represente valor para o contratante.

Segundo Kaplan e Cooper (1988), o custeio ABC permite que as reduções de custo sejam focadas na redução ou eliminação de atividades que não adicionem valor para o cliente.

5.6 Ferramentas de custeio para apoio à decisão de preço

Este item da revisão de literatura buscou refletir em que se fundamenta a importância atribuída aos sistemas de custeio como ferramenta de suporte a decisão de preço. Além disto procurou mostrar quais as técnicas mais avançadas que poderiam servir de suporte às estratégias propostas por diversos autores para o apreçamento de serviços.

Pode se dizer que há significativa convergência na literatura em torno da idéia de que a metodologia de custeio baseado em atividades (ABC) representa um instrumento de controle gerencial bastante adequado para dar suporte às estratégias de apreçamento focadas em valor, exatamente por ser uma metodologia que permite ao executivo enxergar de forma mais clara os processos dos serviços e seus custos.

Não há na ATC, como já foi colocado ao longo deste capítulo, nenhum uso da metodologia de custeio baseado em atividades. Também foi observado que as ferramentas de custeio utilizadas na empresa não fornecem informações adequadas ao uso da metodologia de apuração com base em valor proposta por Nagle e Holden (2003).

6 CONCLUSÕES, SUGESTÕES DE MELHORIA E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.

6.1 Conclusões

Considerando as perguntas a que este estudo se propõe a responder temos:

Qual ou quais as metodologias utilizadas como suporte ao processo de apuração na empresa?

O sistema de formação de preços na ATC está formalmente baseado em custos. Quando a empresa encontra-se disputando um novo contrato de terceirização de serviços de call center, todos os custos que serão envolvidos na prestação de serviços ao novo cliente são estimados. Sobre o custo total calculado são aplicadas margens definidas para garantir que o novo contrato gere resultados financeiros compatíveis com o nível de risco apresentado por este tipo de investimento.

Apesar desta formal orientação para custos, a empresa, tendo em vista seus objetivos de conquista e manutenção da liderança no mercado de terceirização de call centers, dedica grande atenção aos preços da concorrência, abandonando muitas vezes os objetivos financeiros estipulados na fixação do preço através da concessão de descontos para a conquista de novos contratos.

Este comportamento tem resultado, para a ATC, no fechamento de muitos negócios com baixos níveis de rentabilidade, o que pode vir a comprometer a atratividade da empresa como investimento para seus acionistas.

Como os custos são tratados com vistas a dar suporte à decisão de preços?

Os custos envolvidos na prestação de um serviço são estimados, para fins de apuração, através de uma metodologia de custeio estruturada sobre critérios convencionais de alocação de custos indiretos, não havendo na empresa até o presente momento nenhum projeto de adoção de sistema de custeio por atividades com o propósito de aprimorar o apuração de seus serviços.

A abordagem também é sempre focada em informações de custo total, uma vez que o tipo de negócio da empresa é marcado por contratos de longa duração e o forte crescimento do volume de negócios da empresa tem garantido uma relativa facilidade de realocação de capacidades ociosas, eventualmente geradas pelo término de um contrato.

Os métodos utilizados no processo de apuração estão alinhados com as recomendações encontradas na literatura especializada, fornecendo informações adequadas à tomada de decisão de preços?

Os métodos de apuração utilizados pela ATC encontram alguns pontos de aderência com algumas questões abordadas na revisão de literatura, havendo por outro lado, vários aspectos onde a empresa ainda não apresenta desenvolvimento, ou seu desenvolvimento ainda é relativamente incipiente.

A empresa tem consciência da importância dos custos no apuração de serviços e utiliza-se de um sistema de custeio especificamente estruturado para auxiliar em seu processo de decisão de preços, contudo a empresa tem verificado freqüentes discrepâncias entre rentabilidade projetada para um contrato e rentabilidade efetivamente realizada.

Tais diferenças refletem imprecisões do sistema de apuração, que podem residir tanto nos critérios de alocação empregados no custeio, quanto no fato

do sistema não permitir um adequado entendimento das relações entre os processos envolvidos nas operações de serviços e o efetivo consumo de recursos.

A empresa também está consciente das características competitivas do mercado de terceirização de call centers e considera as informações disponíveis sobre os movimento dos demais competidores em seu processo de apreçamento.

Também há na ATC o reconhecimento da necessidade de que a decisão de preços integre visões de áreas como finanças e marketing/vendas, orientadas pelos objetivos gerais da empresa. Contudo, apesar de a decisão de preços na ATC ter influência tanto do setor financeiro quanto do comercial, não há uma coordenação pró-ativa desta relação, ficando geralmente para o setor financeiro o papel de definir qual é o preço que garante um retorno adequado para cada contrato isoladamente, e para o setor comercial o papel de pressionar por cortes de margem com objetivo de não perder negócios.

Quanto à necessidade de orientação para valor no apreçamento, preconizada pela maioria dos autores dedicados ao estudo do marketing de serviços, a ATC apresenta conhecimento e aplicação ainda bastante incipientes dos métodos e estratégias disponíveis.

Exceto pelos esforços evidenciados com relação à utilização de unidades de apreçamento de serviço que reflitam melhor o valor entregue ao cliente, não foram encontradas outras evidências de uso de estratégias com foco em valor, tampouco da técnica de apreçamento baseado em valor, sugerida por Nagle e Holden (2003).

Há oportunidades de melhoria a partir do emprego de novos métodos e técnicas de apuração?

Exatamente nos pontos onde não foi encontrada aderência entre as recomendações da literatura e as práticas da empresa, residem algumas oportunidades de melhorias que merecem maiores detalhamentos e estudos.

Algumas dessas oportunidades são apresentadas no tópico a seguir como sugestões de melhoria para o processo de apuração da ATC.

6.2 Sugestões de melhorias

Considerando as análises realizadas sobre o sistema de apuração existente, pode-se inferir que há três aspectos principais a serem considerados no modo de formação de preços da ATC, que são:

- a) A integração ao sistema de apuração da percepção do cliente quanto a valor;
- b) A visibilidade dos custos por etapas dos processos de serviço;
- c) A precisão da alocação dos custos indiretos ao cliente, especialmente em operações de menor porte.

A percepção do cliente quanto a valor pode ser integrada ao sistema de formação de preços, segundo Kotler e Armstrong (1998), através da aplicação da metodologia de apuração baseada em valor. Nesta metodologia, o valor e o preço esperados pelo cliente orientam a concepção dos produtos.

A formação de preço baseada em valor resume-se, segundo Nagle et al (2003), à execução do processo de apuração baseado em custos de forma invertida, ou seja, parte-se do preço esperado pelo cliente para se definir o limite de custos possível, e a partir desta informação desenha-se o produto ou

serviço, buscando dar ao mesmo as características que atendam à percepção de valor por parte do cliente.

Do ponto de vista do apuração de uma operação de call center, isto significaria desenhar os processos de serviço com base em um preço alvo que atendesse às expectativas do cliente, o que representa trazer o desenho dos processos para a etapa de apuração.

Para a concepção dos processos de serviço com base em um preço alvo e, portanto, em um custo alvo, faz-se necessário que o sistema de custeio permita entender o consumo de recursos por atividades dos processos necessários à realização do serviço.

Segundo Cooper e Kaplan (1998), a metodologia de custeio ABC é uma abordagem que analisa o comportamento dos custos por atividade permitindo a identificação dos fatores que levam a empresa a incorrer em custos em seus processos de oferta de serviços, produtos e de atendimento a mercados e clientes.

Ostrenga (1993) apud assef (2002), afirma que a o custeio baseado em atividades é tão aplicável a organizações de serviços quanto indústrias e que se aplica à determinação dos custos de serviços, clientes ou linhas de negócio.

O uso da metodologia ABC como sistema de custeio para suporte ao apuração de serviços de call center representa uma oportunidade também, de conferir maior precisão à alocação de custos indiretos e ao mesmo tempo proporcionar visibilidade dos custos por etapas dos processos de serviços.

Segundo Kaplan e Cooper (1998), a metodologia ABC pode ser aplicada, entre outras coisas, ao desenvolvimento de produtos ou serviços, e às decisões de preço baseadas no cliente através do conceito de *Activity Based Budgeting* (ABB).

O ABB é a própria metodologia de custeio ABC aplicada de forma invertida, numa proposta que encontra sinergia com o apreçamento baseado em valor, pois pode auxiliar o desenho de um produto ou serviço a partir de um custo alvo.

Segundo a metodologia de custeio ABC, os produtos ou serviços consomem atividades e estas, por sua vez, é que consomem os recursos. Sua aplicação, portanto parte do mapeamento dos processos que levam à produção de um produto ou serviço para então se identificarem as principais atividades responsáveis pelo consumo de recursos.

A aplicação da metodologia ABB, por sua vez, realiza-se a partir do conhecimento das necessidades definidas pelo cliente e de um preço alvo condizente com sua percepção de valor. A partir destas informações são desenhados os processos da operação de modo que seu consumo de recursos mantenha os custos dentro de limites que atendam às expectativas de preço do cliente e preservem a rentabilidade do negócio.

Deste modo, a metodologia de *Activity Based Budgeting* poderia auxiliar na fixação de preço baseada em valor, através do suporte ao desenho dos processos de serviço com base em um custo alvo, funcionando então como uma ferramenta de auxílio no projeto dos serviço.

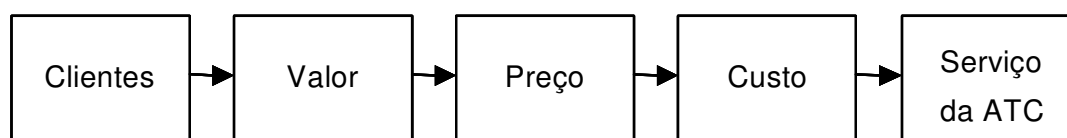


Figura 17 – Sugestão para a ATC de modelo de fixação de preço baseado em valor

A utilização da metodologia ABB para objetivos de apreçamento de um serviço presume o entendimento dos processos do serviço que será apreçado, de modo que seja possível identificar as atividades que consumirão os recursos.

Para um adequado conhecimento desses processos, faz-se necessário observar que se trata da análise de uma operação que ainda não foi implementada e, portanto esta tarefa será, sobretudo, um exercício de estruturação dos processos desta operação.

Para melhor exemplificar os propósitos da metodologia, partiu-se da análise de processos da operação implementada na ATC para atender ao cliente TV-X.

A análise dos processos partiu do ponto de contato entre a ATC e os consumidores que ligam para o call center em busca da satisfação de alguma necessidade, identificando então, os processos de negócio e os principais processos de suporte que tornam possível a existência do serviço.

Este mapeamento foi realizado considerando o caso específico da ilha de atendimento do serviço SAC da TV-X, onde os processos de negócio encontrados são:

- Tele atendimento de 1º nível – realizado por sistema de atendimento eletrônico (URA), soluciona necessidades de informações básicas por parte do assinante e o direciona para uma das três ilhas de atendimento;
- Tele atendimento de 2º nível – realizado pelo teleoperador, soluciona a maiorias das questões referentes a dúvidas sobre a utilização dos serviços da TV-X e problemas técnicos;
- Tele atendimento de 3º nível – realizado por um supervisor, soluciona questões que atinjam nível de complexidade mais elevado e que não podem ser resolvidas pelo teleoperador;

Os principais processos de suporte encontrados foram:

- Monitoramento – acompanha o desempenho das diversas operações em um site da empresa gerando estudos e relatórios de acompanhamento;
- Treinamento – capacita os teleoperadores para o atendimento aos clientes;
- Desenvolvimento de sistemas – desenvolve softwares de apoio ao atendimento;
- Serviços de comunicação de dados – proporciona a manipulação de informações durante e após o tele atendimento;
- Serviços de comunicação de voz – proporciona contato entre o cliente e o sistema eletrônico de atendimento e entre o cliente e o atendimento humano;
- Serviços de manutenção e suporte – garantem a continuidade das operações.

De forma resumida, a visualização dos processos nos remete a uma relação de causalidade onde necessidades do cliente levam a processos de negócio e estes, por sua vez, consomem processos de suporte, conforme ilustrado na figura 18 a seguir.

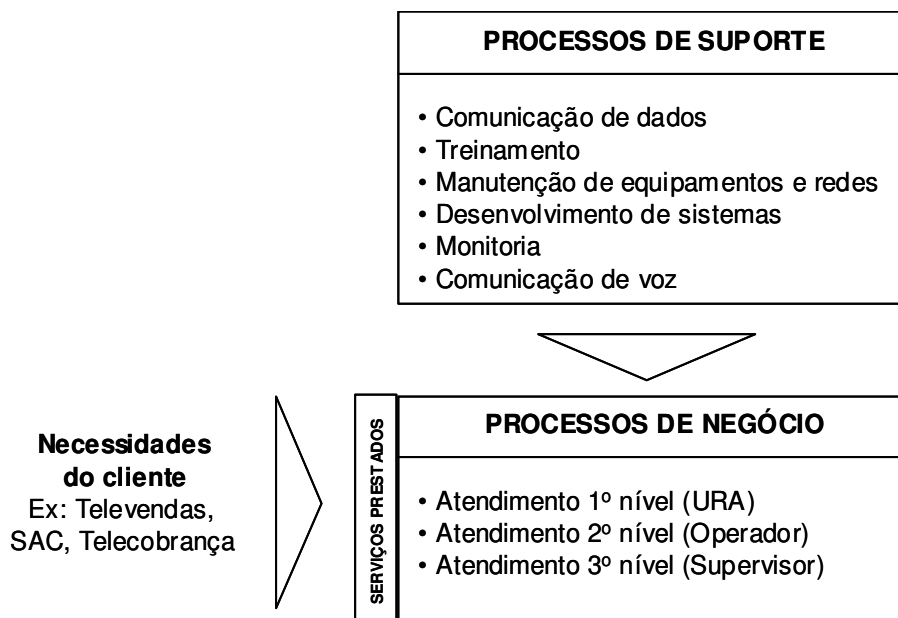


Figura 18 – macro processos em uma operação de call center

O consumo de recursos se daria então de dois modos:

- a) Através dos processos de suporte, que serão por sua vez consumidos pelos processos de negócio, sendo estes processos de suporte, na metodologia ABB, denominados atividades.
- b) Pelos próprios processos de negócio, que também consomem alguns recursos sem intermédio das atividades.

Deste modo, seriam alocados às atividades todos os custos que estão de alguma forma a elas associados, produzindo como resultado valores de custo por atividades. Essa alocação se daria a partir dos direcionadores de custo de recursos.

A partir deste ponto seriam utilizados os direcionadores de custo das atividades para levar os custos destas para o objeto de custo, representado pela posição de atendimento.

A escolha desses direcionadores é de grande importância para o adequado funcionamento de um sistema de custeio por atividades, devendo ser realizada a partir de análises conjuntas com os gestores de cada área, por serem estes os profissionais mais capazes de compreender como suas atividades utilizam os recursos disponibilizados.

Para aqueles recursos que não podem ser totalmente alocados às atividades, como a depreciação de equipamentos de energia e conforto ambiental e despesas como aluguel, que são em boa parte consumidos diretamente pelas posições de atendimento, manteriam-se os direcionadores já utilizados pela empresa em seu atual sistema de custeio, levando o custo diretamente à posição de atendimento sem intermédio de nenhuma atividade.

A figura 19, a seguir, ilustra uma sugestão de estrutura de alocação de custos.

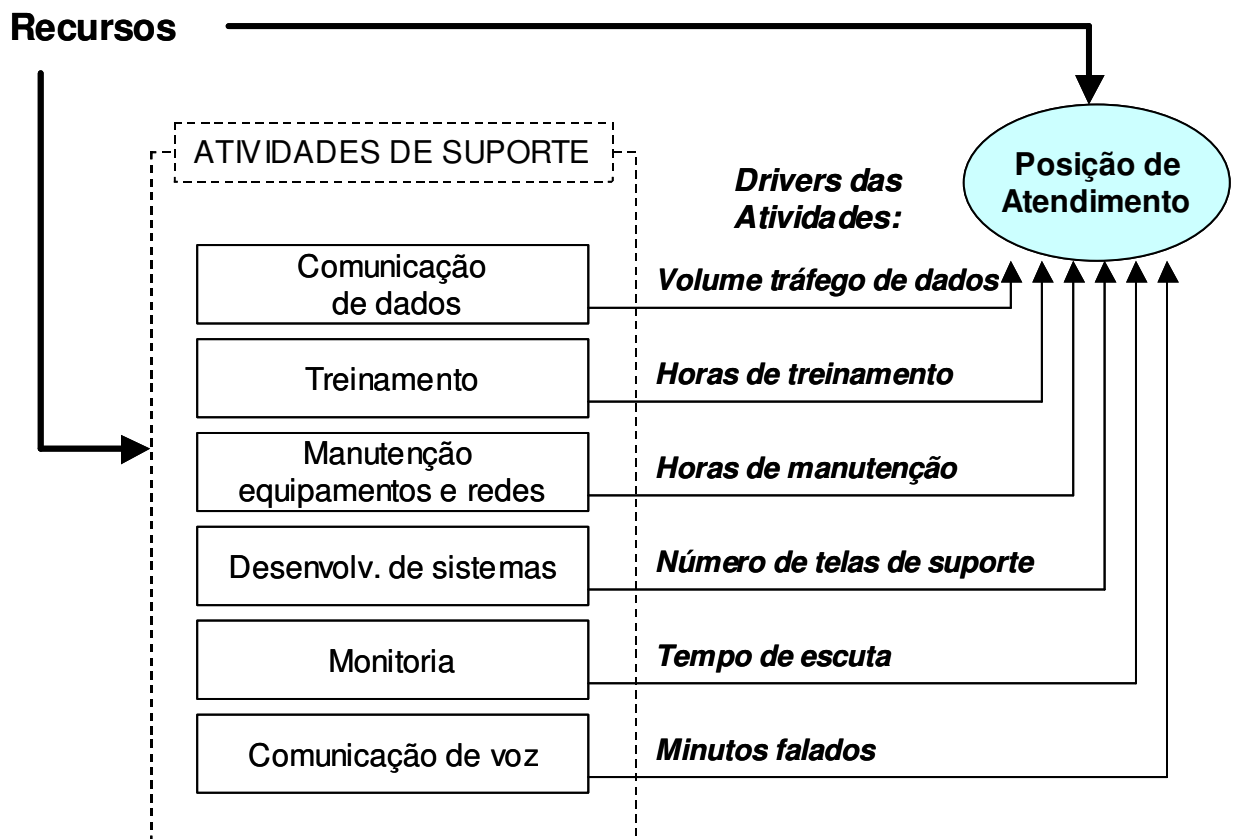


Figura 19 – Estrutura proposta para alocação de custos

Em extensão à análise dos macro-processos que permitiram a identificação das principais atividades que geram consumo de recursos nas operações de call center da ATC, faz-se necessária a análise dos processos de negócio, representados pelos três níveis do tele atendimento da TV-X.

A análise desses processos representa conhecer as características do serviço que será prestado ao cliente, permitindo portanto identificar cada uma de suas características que levarão ao consumo das atividades já definidas.

Esta tarefa equivale, numa comparação com o desenvolvimento de um produto de manufatura, ao conhecimento das partes que compõem o produto, aspecto necessário para permitir determinar qual será o custo de fabricá-lo.

Uma alteração realizada na estrutura do processo de atendimento pode gerar impactos positivos sobre o consumo de recursos sem comprometer o serviço prestado.

A alteração sugerida como exemplo, para o processo de atendimento do serviço SAC da TV-X consiste na retirada da exigência de envio de comprovante de pagamento de fatura para religação do sinal de TV já no nível 2, ou seja, no atendimento humano realizado ainda pelo tele operador (ver figura 20)

O primeiro mapa de fluxo de atendimento no 2º nível, representado no capítulo 4 (ver figura 15) mostra que o tele operador não tem autonomia para conceder ao assinante, que esteve em atraso com o pagamento de sua fatura mensal de serviços, a religação do sinal sem que este envie por fax uma cópia do comprovante de pagamento bancário.

Contudo, espera-se que seja elevada a frequência com que um assinante, que esteve em débito, não disponha de um equipamento de fax em sua casa para atender à exigência do serviço de tele atendimento da TV-X. Assim então, pode-se esperar que este problema precise com frequência ser encaminhado para o atendimento de 3º nível realizado pelo supervisor.

Considerando que, se houver insistência por parte do assinante quanto à religação do sinal de TV, baseado em sua declaração de já haver pago a fatura em atraso, este terá sua solicitação atendida no 3º nível, sugere-se que seja dada autonomia ao tele operador que realiza o atendimento de 2º nível para proceder a liberação do sinal em caráter provisório, isto é, por um dado número de dias até que ocorra o processamento bancário do documento.

Tal modificação no processo traria redução do tempo de atendimento com conseqüente redução no consumo de atividades de tráfego de voz e de monitoria da operação.

Para realizar adequadamente o apreamento da operação SAC TV-X após uma modificação como a sugerida no exemplo, o sistema de custeio precisa ser capaz de identificar o impacto que a redução de consumo de cada atividade teria, característica que é a essência do custeio por atividades.

A otimização dos vários sub-processos de atendimento do serviço SAC TV-X poderia também levar então à redução do tempo médio de atendimento da operação como um todo. Conforme anteriormente explicitado, isto afetaria o dimensionamento, podendo conduzir ao atendimento das necessidades do cliente TV-X com relação ao serviço SAC lançando mão de menor quantidade de posições de atendimento.

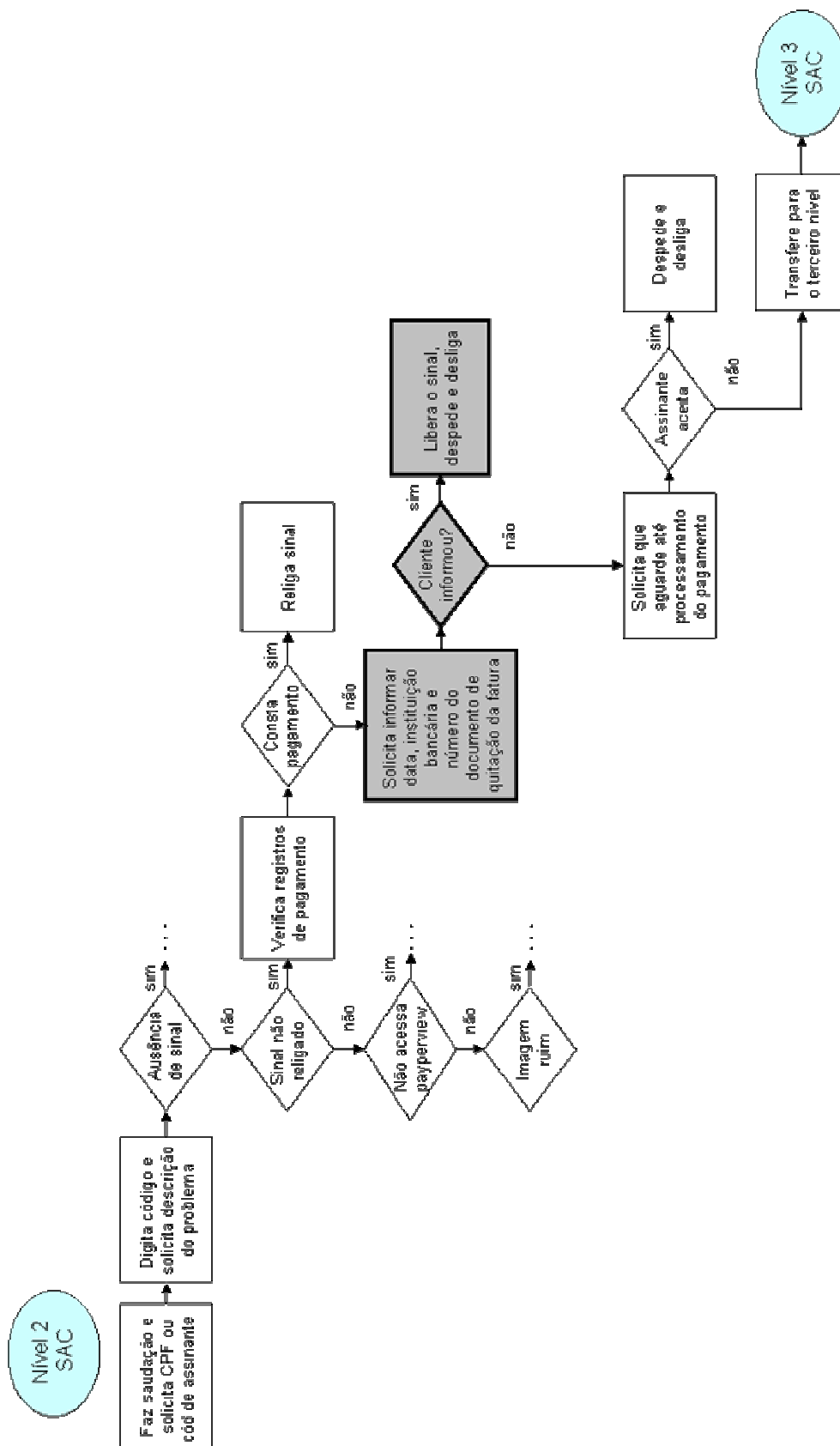


Figura 20 – Nível 2: Atendimento Humano (SAC) – Redesenhado

6.3 Sugestões para pesquisas futuras

Pesquisas adicionais poderiam melhorar o nível de conhecimento sobre algumas questões que não foram o foco deste estudo, tais como:

Como convivem a orientação estratégica geral e as práticas de apreçamento nas empresas de serviços de call center?

Quais tipos de ferramentas ou métodos computacionais poderiam auxiliar o trabalho de otimização dos processos de serviços num call center?

Existem experiências de processos de contratação de serviços com base em relações de parceria que possam servir de referência ao desenvolvimento de novas formas de contratação de serviços de call center?

Qual a perspectiva dos contratantes em relação ao valor percebido através de suas experiências de terceirização de suas atividades de call center?

Outras questões que poderiam ser melhor exploradas referem-se às próprias sugestões de melhoria:

Como operacionalizar a implantação do custeio ABC para o apreçamento em empresas de serviços de call center?

Quais as experiências existentes no setor de call centers com relação ao uso da metodologia de apreçamento com base em valor, ou com relação à aplicação das estratégias de valor para o apreçamento?

7 BIBLIOGRAFIA

ASSEF, Roberto. *Manual de Gerência de Preços: do valor percebido pelo consumidor aos lucros da empresa*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.

ATKINSON, Antony A., BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S., YOUNG, S. Mark. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

BERRY, Leonard, YADAV, Manjit S.. *Sloan Management Review*; p41-51, Summer 1996.

COGAN, Samuel. *Custos e Preços – Formação e Análise*. São Paulo: Pioneira, 2002.

DIAMANTOPOULOS, Adamantios, MATHEWS, Brian P. The Specification of Pricing Objectives: Empirical Evidence of an Oligopoly Firm. *Managerial and Decision Economics*. Vol 15, p73-85, jan/feb 1994.

FERGUSON, C. E. *Microeconomia*. 13ª ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1989.

GARÓFALO, Gílson de Lima, CARVALHO, Luiz Carlos Pereira de. *Análise Microeconômica*. Vol 1. São Paulo: Atlas, 1980.

GARÓFALO, Gílson de Lima, CARVALHO, Luiz Carlos Pereira de. *Análise Microeconômica*. Vol 2. São Paulo: Atlas, 1980.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1987.

- HOFFMAN, K. Douglas, BATESON, John E. G.. *Essentials of Services Marketing*. United States of America: The Dryden Press, 1997.
- HORNGREN, Charles T., FOSTER, George, DATAR, Srikant M. *Cost Accounting: a managerial emphasis*. 8th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.
- KAPLAN, Robert S., COOPER, Robin. *The Design of Cost Management Systems: Text and Cases*. 2nd ed. New Jersey, Makron Books, 1998.
- KOTABE, Masaaki, HELSEN, Kristiaan. *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 7^a ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1995.
- LOVELOCK, Christopher, WRIGHT, Lauren. *Serviços: Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- MARX, Karl. *Salário, Preço e Lucro*. Bauru-SP: Edipro, 2004.
- NAGLE, Thomas T., HOLDEN, Reed K. *Estratégia e Táticas de Preços: Um Guia para Decisões Lucrativas*. 3^a ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva*. 18^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- ROCHA, Ângela da, CHRISTENSEN, Carl. *Marketing: Teoria e Prática no Brasil*. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 1999.

- SANTOS, Luís Cláudio Darzé. *Sistema de Custeio por Atividade, Uma Abordagem para Pequenas Empresas*. Rio de Janeiro: Dissertação de Mestrado COPPEAD, 1997.
- SARDINHA, José Carlos. *Formação de Preço: A Arte do Negócio*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SIMON, Hermann. Pricing Opportunities – And How to Exploit Them. *Sloan Management Review*; p55-65, Winter 1992.
- SLACK, Nigel. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 1997.
- SMITH, Gerald E. Managerial pricing orientation: the process of making pricing decisions. *Pricing Strategy & Practice*. Vol 3 - Num 3, p 28-39, 1995.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- WONNACOTT, Paul, WONNACOTT, Ronald. *Economia*. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. 2nd ed. United States of America: Sage Publications, Inc, 1994.
- ZEITHAML, Valarie A.. Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*; Vol 52, p2-22, July 1988.

8 ANEXO

8.1 Roteiros das entrevistas

Roteiro para entrevista com gerente de projetos da área de soluções:

- Quais são os principais serviços oferecidos pela ATC a seus clientes?
- Como são realizadas as customizações dos serviços básicos de call center pra cada cliente específico?
- Qual o papel da área de soluções no processo de apuração na ATC?
- Como a área de soluções interage com as demais áreas durante o processo de definição do preço de um novo serviço?
- Qual o papel das demais áreas no processo de apuração na visão da área de soluções?
- Como são definidas as características de um novo serviço a ser apurado, como número de posições de atendimento, scripts de atendimento, fluxos de processos, tecnologia que será empregada, nível de serviço?
- Quais são os principais recursos envolvidos numa operação de call center e como são estimados os níveis de consumo desses recursos para uma nova operação ainda em fase de apuração?

Roteiro para entrevista com gerente de novos negócios

Como o senhor descreveria a intensidade da competição no mercado de terceirização de call centers?

Como é o processo de concorrência por novos contratos no mercado de terceirização de call centers?

Qual é ou quais são as unidades de preço definidas pela ATC para seus diferentes serviços?

Qual são os objetivos gerais da ATC com relação ao apuração de seus serviços? Maximização de lucros, participação de mercado?

Qual o papel da área de comercial na definição do preço de um novo serviço?
Como a área de comercial interage com as demais áreas durante o processo de definição do preço de um novo serviço?

Roteiro para entrevista com coordenador de planejamento financeiro e precificação.

Qual o papel da área de planejamento financeiro no processo de apuração na ATC?

Como a área de planejamento financeiro interage com as demais áreas durante o processo de definição do preço de um novo serviço?

Como é realizado o custeio para apuração dos novos serviços?

Quais os critérios de alocação empregados para lidar com custos indiretos?

Como são agrupados ou classificados os diferentes custos de um serviço na ATC?

Quais as proporções relativas entre custos diretos e indiretos?

Quais as proporções relativas entre os diferentes grupos de custos? (tecnologia, mão de obra, infra-estrutura).

Como tem se apresentado a rentabilidade dos contratos conquistados pela a ATC?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)