

A terceirização do serviço de call center de uma empresa de telefonia brasileira: uma análise sob enfoque da Gestão Estratégica de Custos

Armando Greco Neto Greco (Mg) - armandogrecon@yahoo.com.br

Fábio Viana de Moura (UFOP) - favimoura@hotmail.com

Resumo:

O principal objetivo deste estudo foi analisar o processo, as vantagens e as desvantagens da terceirização do serviço de call center, vivenciados por uma empresa de telefonia brasileira. Adicionalmente, ele buscou investigar até que ponto o processo de terceirização permitiu que a empresa analisada dedicasse mais atenção a sua atividade fim, melhorasse a excelência do atendimento ao cliente e reduzisse seus custos fixos; aperfeiçoando sua cadeia de valor e proporcionando uma melhora em sua posição estratégica. Construiu-se como pesquisa qualitativa e exploratória que, por meio de questionário e entrevista, coletou de importantes atores envolvidos no processo observado, dados necessários à análise pretendida. Como resultado, apresenta evidências que indicam que o processo de terceirização estudado teve como objetivo central a mudança no foco estratégico da empresa, guiada principalmente pela redução de custos fixos e consequente mudança e melhora em sua estrutura de custos. Entretanto, os achados também apontam que no início do funcionamento do serviço terceirizado houve perda de qualidade, com consequente reflexo negativo na posição de mercado da empresa, requisitando ajustes e acompanhamento mais criterioso do serviço terceirizado. As conclusões finais, como apontado pela literatura, são de que o processo de terceirização não deve visar somente à redução de custos, mas também a melhoria da qualidade do serviço e sua consequente geração de valor, para quem a empreenda consiga incrementar sua vantagem competitiva.

Palavras-chave: *Terceirização. Gestão estratégica de custos. Serviços de call center.*

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

A terceirização do serviço de *call center* de uma empresa de telefonia brasileira: uma análise sob enfoque da Gestão Estratégica de Custos

Resumo

O principal objetivo deste estudo foi analisar o processo, as vantagens e as desvantagens da terceirização do serviço de *call center*, vivenciados por uma empresa de telefonia brasileira. Adicionalmente, ele buscou investigar até que ponto o processo de terceirização permitiu que a empresa analisada dedicasse mais atenção a sua atividade fim, melhorasse a excelência do atendimento ao cliente e reduzisse seus custos fixos; aperfeiçoando sua cadeia de valor e proporcionando uma melhora em sua posição estratégica. Construiu-se como pesquisa qualitativa e exploratória que, por meio de questionário e entrevista, coletou de importantes atores envolvidos no processo observado, dados necessários à análise pretendida. Como resultado, apresenta evidências que indicam que o processo de terceirização estudado teve como objetivo central a mudança no foco estratégico da empresa, guiada principalmente pela redução de custos fixos e consequente mudança e melhora em sua estrutura de custos. Entretanto, os achados também apontam que no início do funcionamento do serviço terceirizado houve perda de qualidade, com consequente reflexo negativo na posição de mercado da empresa, requisitando ajustes e acompanhamento mais criterioso do serviço terceirizado. As conclusões finais, como apontado pela literatura, são de que o processo de terceirização não deve visar somente à redução de custos, mas também a melhoria da qualidade do serviço e sua consequente geração de valor, para quem a empreenda consiga incrementar sua vantagem competitiva.

Palavras-Chave: Terceirização. Gestão estratégica de custos. Serviços de *call center*.

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

1 Introdução

Como expõe Porter (1989), criar e sustentar vantagem competitiva aparenta ser a palavra de ordem para que uma empresa garanta a sua sobrevivência em mercados cada dia mais globalizados e acirrados. A ênfase na necessidade de construir e fazer perdurar as vantagens competitivas, principalmente por meio da gestão de custos, tem feito com que empresários, executivos e consultores lancem mão, testem e adaptem ferramentas que visam possibilitar que empresas reduzam seus custos e, ao mesmo tempo, reforcem sua posição estratégica no mercado.

Neste contexto, a Gestão Estratégica de Custos (GEC) tem assumido um papel central. A GEC pode ser considerada como conjunto de instrumentos que busca soluções para equalizar a redução de custos com a posição estratégica ótima, mitigando os desafios enfrentados por aquelas organizações que almejam se tornarem mais competitivas no mercado em que atuam. Em constante processo de desenvolvimento, a GEC tem disponibilizado uma porção de mecanismos e abordagens, tais como o *target cost*, *life cycle cost*, análise da cadeia de valor, análise da estrutura e comportamento dos custos, dentre outros, para que empresas construam resultados sustentáveis no longo prazo.

O mecanismo de *outsourcing service functions*, ou terceirização de serviços, tem ganhado destaque nessa discussão. Os benefícios de sua utilização costumam se relacionar à

racionalização do uso de recursos físicos, tecnológicos e humanos na operacionalização de atividades que, muitas vezes, têm grande peso no custo total das empresas. O efeito disto é a redução da imobilização de investimentos, o que propicia uma estrutura de custo mais flexível, que melhor se ajuste às flutuações na demanda pelos produtos ou serviços prestados pela empresa. Outra possível vantagem da terceirização de serviços, comumente descrita pela literatura da GEC, é a reorganização da cadeia de valor das empresas que optam por ela. Isso porque ela permite que uma empresa transfira para firmas parceiras atividades que estas podem executar mais eficientemente; o que possibilitaria à empresa que terceirizou o serviço empregar mais tempo, tecnologia, energia e outros recursos na realização de tarefas estrategicamente mais importantes para o sucesso de seu negócio.

De forma diversa, como relata a literatura de referência, muitos são os cuidados e as precauções que gestores devem observar quando da decisão de transferir para outras firmas a realização de uma atividade parte da cadeia de valor de sua empresa. Em resumo, a terceirização pode causar uma diminuição na geração de valor produzido pela atividade terceirizada que supere os benefícios relativos à respectiva redução de custos ou à melhora no processo; o que, no médio e longo prazo, pode levar uma companhia até à falência.

Mediante o exposto, este estudo buscou resolver a seguinte questão de pesquisa: Até que ponto a terceirização do serviço de *call center* de uma empresa brasileira do ramo de telefonia se mostrou coerente com a Gestão Estratégica de Custos? Mais diretamente, este esforço de pesquisa visou analisar, de forma exploratória, os motivos que levaram à decisão de terceirizar o serviço em foco; quais análises subsidiaram tal decisão; por qual modalidade de terceirização a empresa optou; e, por fim, compreender quais foram as consequências, positivas e negativas, em termos de custos e de geração de valor, do processo de terceirização observado.

Pode-se entender que a relevância deste trabalho residiu na importância de se estudar uma prática, a de terceirização do serviço de *call center*, que tem se tornado muito comum no setor de telefonia; que, por sua vez, presta um serviço de interesse público extremamente necessário e importante para sociedade brasileira, que afeta a vida de milhares de cidadãos e empresas. A realização desta pesquisa justificou-se também por ela buscar conhecimentos que podem vir a contribuir com o aperfeiçoamento do processo de terceirização de serviços, subsidiando a decisão e melhorando o resultado e a competitividade de empresas que desejam empreendê-lo. Adicionalmente, este estudo se justificou por se debruçar sobre um fenômeno que vem contribuindo com o crescimento de um novo e promissor segmento da economia. Ratificando esta ideia, a Agência de Notícias e Investimentos - AI (2010) divulgou resultado de estudo realizado pela E-Consulting, em parceria com o Grupo Padrão, que demonstra que o mercado de *call center* no ano de 2009 faturou mais de R\$ 23 bilhões de reais, sendo R\$ 8,798 bilhões provenientes de operações terceirizadas.

Visando alcançar seus objetivos o presente artigo se divide da seguinte maneira: a próxima seção apresenta o referencial teórico e uma breve revisão da literatura sobre o tema; a terceira seção descreve os procedimentos metodológicos utilizados e qualifica o trabalho conforme o tipo, a natureza e o método; a quarta seção apresenta e analisa as informações coletadas, fazendo um confronto dos achados da pesquisa com a base teórica utilizada e as evidências relatadas pela revisão da literatura; e a quinta e última seção do texto expõe as considerações finais, colocando em realce as mais pertinentes ao alcance dos objetivos propostos pela pesquisa.

2 Referencial Teórico e Revisão da literatura

2.1 Precedentes, princípio e ferramentas da GEC

Há algum tempo, Chandler (1990) definiu gestão estratégica como a determinação de metas e objetivos de longo prazo para um empreendimento, conjugados com a adoção de ações e com a alocação de recursos necessários ao alcance de tais objetivos. A partir daí, houveram grandes alterações nos ambientes de negócio; muito conhecimento sobre gestão estratégica foi desenvolvido; o que provocou uma mudança na forma como empresas gerenciam suas atividades em busca de bons e sustentáveis resultados. O trabalho de Porter (1989), por exemplo, pode ser considerado como um dos mais importantes neste processo. Ele é responsável por delimitar conceitos tais como: o das cinco forças competitivas, utilizado na análise da atratividade de um setor; e o das estratégias genéricas, que define as possíveis posições estratégicas que uma empresa poderia assumir dentro da indústria em que ela atua.

A evolução do conhecimento sobre Gestão Estratégica e a mudança nos mercados, exerceram uma forte pressão sobre a tradicional gestão de custos, que, segundo Johnson e Kaplan (1993), falhava em produzir informações úteis e tempestivas, em identificar adequadamente os usuários da informação e em não refletir corretamente o novo ambiente competitivo. Em resposta a ponderações como essa, surge uma nova gestão de custos, a Gestão Estratégica de Custos (GEC). Ela passa então a se preocupar também com os custos de longo prazo de um produto, que envolvem custos de design, de desenvolvimento, de engenharia, e outros, pós-fábrica, como os de marketing, distribuição e serviço pós-venda (El KELETY, 2006).

Assim, a preocupação da gestão de custos deixa de centrar exclusivamente nas indiscriminadas e más planejadas reduções de custos, feitas, na maior parte das vezes, linearmente em todos os setores das empresas. Passa, então, a focar na geração de valor, ou seja, na eficiente alocação de recursos e no adequado arranjo das atividades executadas, objetivando sempre a criação e sustentação de vantagem competitiva.

Várias são as ferramentas de GEC que, de certa forma, já têm uso consolidado e difundido no mundo corporativo, cujas aplicações se dedicam ao aperfeiçoamento da cadeia de valor da empresa que as aplica, em conformidade com a posição estratégica que ela adota para o respectivo negócio. Souza *et al.* (2010) elencam alguns desses mecanismos, são eles: (a) custeamento e orçamento baseado em atividades; (b) custeamento por ciclo de vida dos produtos; (c) análise de custos da cadeia de valor; (d) maior ênfase nos indicadores não financeiros; (e) análise dos custos de logística interna e de distribuição; (f) gestão dos determinantes de custos; (g) gestão dos custos da qualidade e ambiental; (h) análise dos custos dos concorrentes; (i) gestão interorganizacional de custos; e (j) o custo-meta, dentre outros, observam os autores.

Em meio a tais mecanismos, a prática de *outsourcing service functions*, a terceirização de serviços, tem sido muito utilizada. Especialmente, por seu uso se fundamentar no princípio básico da Gestão Estratégica de Custos: o da redução de custos alinhada com a adequada análise e reestruturação da cadeia de valor do produto ou serviço. Mas, é importante ressaltar, que a decisão de transferir para um terceiro a realização de uma atividade, seja ela primária ou secundária ao processo de elaboração do produto ou serviço, deve ser precedida de criteriosa análise de suas possíveis consequências; sob pena da empresa comprometer, irreversivelmente, o resultado final de curto e longo prazo do produto ou serviço, como bem explicado por El Kelety (2006).

2.2 Terceirização: determinantes, vantagens e desvantagens

Como já exposto, foi na análise da forma como foi conduzida a terceirização de um estratégico serviço, parte da cadeia de valor de uma empresa brasileira de telefonia, que estudo se interessou. Para isso, esta subseção do trabalho dedica-se à conceituação do processo de terceirização e à exposição de evidências, que contribuirão com o entendimento e interpretação das observações apresentadas na penúltima parte.

Segundo Garcia (2005), o conceito de *outsourcing* teve seu mais acentuado desenvolvimento na década de 1980, cujo foco era, principalmente, o apoio à gestão, ao planejamento e à execução de trabalhos especializados. Para ele, no Brasil, a origem dessa ferramenta de gestão se deu para suprir as necessidades das multinacionais instaladas no país.

Na literatura, há duas opostas vertentes sobre quais atividades ou serviços deveriam ser objeto de terceirização. Uma diz que o processo de *outsourcing* deve se restringir a serviços não estratégicos, que não adicionem valor para os clientes da empresa. A lógica que dá suporte a esse argumento é a de que assim os executivos da empresa teriam mais tempo para se dedicarem às competências centrais do negócio por eles geridos. A outra linha de pensamento contraria esse entendimento, defendendo a ideia de que mesmo as funções consideradas como estrategicamente cruciais aos objetivos da organização poderiam ser terceirizadas, se isso melhorasse a posição da empresa no setor em que ela atua.

Parece não haver um consenso a esse respeito dentro da literatura da GEC, que dá mais atenção aos fatores que dão causa à terceirização. Como descrito por El Kelety (2006, p.137), para decidir que atividades terceirizar, gerentes devem entender as forças e fraquezas da empresa em cada atividade, tanto em termos de redução de custos quanto no que se refere à diferenciação. Assim, para GEC, a coerente compreensão dos custos e benefícios da terceirização de uma dada atividade, levando em conta principalmente a posição estratégica desejada pela empresa, seria o ponto relevante da decisão. Para isso, Turney (1996; p.16) *apud* El Kelety (2006, p.137) e Tayles e Drury (2001, p. 606) dizem que gestores deveriam observar as seguintes questões como referência:

- se a atividade pode ser realizada melhor e com menor custo por fornecedores;
- se a atividade é uma das competências centrais da firma, das quais proveem vantagens em custo ou em diferenciação do produto;
- o risco de realizar a atividade internamente, pois se a atividade está sujeita a rápidas mudanças tecnológicas, ou o produto é vendido em mercados instáveis, pode ser vantajoso terceirizar a atividade no sentido de manter flexibilidade, eximindo-se também do risco associado aos investimentos em ativos especializados; e
- se a terceirização da atividade pode resultar em melhoramentos no processo, tais como a redução do *lead-time*, maior flexibilidade e a redução de estoques.

A utilização da terceirização pode trazer para uma empresa dois tipos de vantagem, como demonstra o trabalho de El Kelety (2006). Uma em termos de processo e outra financeira, relativa à estrutura de custos da organização. A primeira promoveria um rearranjo da cadeia de valor do negócio, onde o conceito central seria terceirizar as atividades que adicionam pouco valor aos produtos ou serviços, se realizadas pela empresa, mas que podem adicionar mais valor, se executadas por fornecedores especializados. O princípio básico é aproveitar o conhecimento e a

economia de escala de tais fornecedores e, assim, melhorar o valor gerado por uma dada atividade.

O segundo tipo de vantagem da terceirização está na possibilidade de se transformar custos fixos em variáveis, melhorando, com isso, a flexibilidade de custos da operação e diminuindo o ponto de equilíbrio da organização. Ou seja, reduz o montante da receita necessária para cobrir os custos totais da operação, o que, conseqüentemente, mitiga o risco financeiro do negócio. Há também um efeito comercial desta vantagem, pois empresas que têm parte de suas operações terceirizadas conseguem responder mais rapidamente a flutuações na demanda por seus produtos ou serviços, o que é muito desejável em certos mercados (El KELETY, 2006).

Em um sentido oposto, a terceirização também pode trazer prejuízos a uma empresa, destacam Gilley e Rasheed (2002). Segundo tais autores, esses riscos estariam associados a custos ocultos, a perda de controle sobre a atividade ao longo do tempo, a perda de conhecimento, a falta de capacidade dos fornecedores do serviço, dificuldades na comunicação e na coordenação das atividades terceirizadas, dentre outros. De forma semelhante, como afirmam Kardec e Carvalho (2002), se uma empresa terceiriza alguma atividade e a firma contrata não a executa com mesmo padrão de qualidade, as reduções diretas de custos podem ser anuladas por despesas indiretas, comumente não previstas, decorrentes da redução da qualidade do serviço terceirizado. Como se percebe, para que uma empresa consiga tirar todas as vantagens do processo de terceirização, ela precisa conhecer e administrar os respectivos riscos e ameaças.

2.3 Modalidade de terceirização

Para Araújo (2001) a terceirização pode ser classificada conforme dois critérios: a natureza do trabalho ou atividade que é realizada e pelo modo pelo qual se opera a terceirização. O conceito de *outsourcing*, terceirização, evoluiu, indo do seletivo ao total, passando a ser visto como a transferência da total realização do processo ou da atividade. A expressão internacionalmente utilizada para designar um novo conceito de terceirização é a *Business process outsourcing* (BPO) – que envolve a gestão de um ou mais processos específicos da empresa por um terceiro, tais como os serviços e contabilidade e finanças e de recursos humanos. O BPO passa a existir quando uma organização transfere a um fornecedor a propriedade do processo. Ou seja, ocorre quando fornecedor detém o controle do processo, sendo ele quem determinará como o trabalho será realizado (EL KELETY, 2006).

Segundo Daychoum (2008), no *Business process outsourcing* (BPO) a definição de como deve ser o serviço ou produto é feita pela empresa contratante, cabendo a ela fiscalizar e acompanhar o atingimento das especificações contratas. Para a autora, uma derivação do BPO seria *knowledge process outsourcing* (KPO), em que há a contratação de terceiros para a criação do conhecimento de um negócio, produto ou processo, bem como dos recursos necessários para operacionalizá-los. Menos comum, devido à centralidade estratégica que assume o desenvolvimento de tais serviços ou produtos em uma organização.

No que se refere à escolha sobre que porção de uma atividade deve ser terceirizada, Tayles e Drury (2001) apontam que gestores devem ponderar sobre as implicações dos fatores críticos, que tornariam o curso de ação apropriado, resultando no maior benefício para empresa. Ou seja, os custos implícitos e explícitos, os riscos, o *expertise*, e o acesso à informação confiável deveriam ser considerados antes de se decidir terceirizar todo um processo ou apenas parte dele.

A análise sobre a centralidade estratégica da atividade para a empresa, utilizando o critério da geração de valor, deve também ser realizada. Entretanto, Laplante *et al.* (2003) *apud* El Kelety (2006) destacam que nem sempre os processos que estão fora do centro estratégico da empresa devem ser terceirizados, pois a transferência de sua execução para um terceiro pode não

trazer vantagens para empresa. Sendo também verdadeiro o oposto, ou seja, pode ser benéfico à empresa terceirizar algumas competências centrais de seu negócio.

2.4 Serviço de *call center* e sua terceirização

Os primeiros indícios do emprego do telefone em atividade empresarial datam da década de 1880. Dizem respeito a um fabricante de doces, que formou uma equipe composta por mais cem pessoas, responsáveis pelo cadastro e contato com clientes – processo atualmente denominado de televendas. Ao longo do tempo, a evolução tecnológica fez com que o uso do telefone abrangesse os serviços de venda, de cobrança e de supervisão (MANCINI, 2001, p.12). A estratégia disseminou-se e, na década de 1980, o termo Telemarketing foi cunhado. Segundo este autor, no Brasil, foram as multinacionais americanas as responsáveis pela difusão dessa técnica. No ano de 2000, o serviço já empregava 300 mil pessoas, distribuídas em 130 mil pontos de atendimento espalhados por todo o país.

Segundo Mancini (2001), no final da década de 1990, o conceito de Telemarketing evoluiu para o de *Call Center*. A diferença básica é a de que o primeiro aplicava a tecnologia para otimizar o mix de comunicações de marketing utilizado por uma empresa; enquanto o segundo teria uma missão mais ampla, pois abrangeria tanto as demandas do público alvo, quanto ofereceria benefícios adicionais, tais como o impulso de novas vendas, antecipação das necessidades dos clientes e manutenção da marca, produto ou serviço da empresa.

Os serviços de *call center*, parte da cadeia de valor de empresas que atuam nos mais variados segmentos, demandam, geralmente, dois insumos básicos, quais sejam: pessoal capacitado e estrutura de Tecnologia da Informação (TI); dois recursos caros e especializados. Geralmente, atividades que demandam grande quantidade de pessoal representam pesados custos fixos para as organizações brasileiras, haja vista que o Brasil situa-se no topo dos países com maiores despesas com encargos sobre a folha de pagamento (GARCIA, 2007). Da mesma forma, investimentos em hardware e software, especialmente os que requerem constantes atualizações, costumam requisitar grandes imobilizações de capital, o que impõem às empresas altos custos financeiros. Como se percebe, à primeira vista, empresas que utilizam serviços de *call center* teriam duas boas razões para transferir a terceiros a execução desse serviço.

Em conformidade com o que estabelece a GEC, o *outsourcing* do serviço de *call center* pode significar não apenas redução de custos, mas também melhoria significativa na qualidade dos serviços, por isso, tem se solidificado como uma tendência no mercado. Nesta direção, Ricardo Cesar (2003) apresenta evidências de que os serviços de *call center* terceirizados produziram, em 2002, crescimento de 24,2% no faturamento das empresas brasileiras do ramo de telefonia. Semelhantemente, Leite (2009) revela que as empresas de telecomunicações que terceirizaram seu serviço de *call center* tiveram incremento de 26% no faturamento anual.

Por outro lado, apesar de ser tentadora sob o ponto de vista de resultados econômicos, a terceirização do serviço de *call center* representa um grande desafio, afirma Gilbertini (2009). Especificamente no que tange o treinamento de agentes, a manutenção da qualidade de serviços e garantia de conformidade com as práticas e regras de negócio da empresa, ressalta o autor. Deste modo, nota-se que a terceirização do serviço de *call center* pode ou não produzir alterações desejáveis na cadeia de valor de uma empresa; criar ou destruir vantagens competitivas para seu produto ou serviço, melhorar ou piorar a posição estratégica da empresa no setor em que ela atua.

3 Tipologia da pesquisa e procedimentos metodológicos

3.1 Tipologia metodológica da pesquisa

Este trabalho se propôs a realizar uma análise sobre o processo de terceirização do serviço de *call center* realizado por uma empresa de telefonia brasileira, utilizando como referência preceitos da Gestão Estratégica de Custos. Mais especificamente, buscou investigar os motivos que levaram à decisão de terceirizar o serviço em foco; se houveram e quais foram as análises que subsidiaram a decisão; a modalidade de terceirização implementada; e, por fim, compreender quais foram as consequências, positivas e negativas, em termos de custos e de geração de valor do processo de terceirização observado.

Para isso, pode-se considerar que este estudo se constituiu, quanto à natureza dos dados, como uma pesquisa qualitativa. Uma vez que não se preocupou com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão, no caso específico, de um processo econômico-operacional realizado por uma organização. Segundo Goldenberg (1999), trabalhos que adotam a abordagem qualitativa respaldam-se no princípio de que não há, para as ciências sociais, um modelo único de pesquisa; pois, em função de suas especificidades, elas requerem uma metodologia própria e adequada ao fenômeno, na ocasião estudados.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa se classificada como exploratória, uma vez que:

- visou produzir conhecimentos que proporcionassem uma maior familiaridade com o problema investigado,
- almejou trazer à tona primeiras e importantes impressões a respeito do fenômeno; e
- não desejou exaurir, nem em abrangência nem em profundidade, as análises possíveis ao recorte dado pelo estudo.

É essencialmente um estudo descritivo, pois os dados coletados e analisados descrevem os motivos, as principais características e os impactos do processo observado na estrutura e no resultado da empresa. De acordo com Gil (1991) esta modalidade de pesquisa descreve características de determinado fenômeno, buscando propiciar sua melhor compreensão.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa é classificada como pesquisa bibliográfica. Isso, porque foi através da leitura, análise e interpretação de livros, periódicos e outros documentos que ela buscou formar uma base teórica que desse suporte as interpretações desejadas.

3.2 Procedimentos metodológicos

O objeto de estudo desta pesquisa limitou-se ao processo de terceirização do serviço de *call center* realizado por uma das sedes, dentre as 18 espalhadas pelos 27 estados brasileiros, de empresa brasileira que opera no setor de telecomunicações. O principal negócio da empresa é a telefonia móvel, sua área geográfica de atuação se estende por quase todo território nacional. A empresa comercializa aparelhos de telefone, seus subprodutos, serviço de telefonia móvel celular e, pacotes de dados para internet, tanto para pessoas físicas como para jurídicas. O serviço de terceirização observado foi o realizado por uma das sedes, situada em dos estados brasileiros há mais de 10 anos. No ano de 2011, na data da realização da pesquisa, a sede da empresa estudada contava com aproximadamente 380 funcionários. Vale ressaltar que esse número foi o posterior a terceirização do serviço de *call center*, que era realizado internamente, por funcionários da sede da empresa, até o ano de 2010.

Foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados: um questionário e uma entrevista. Estruturalmente, o questionário pôde ser considerado como semiestruturado, pois permitia que o

respondente marcasse uma das respostas possíveis e, caso desejasse, expressasse suas impressões a respeito do que abordavam as questões. O questionário foi aplicado a um grupo de 10 funcionários que trabalhavam como 10 supervisores do serviço de *call center*, quando ele era realizado internamente. Na data da realização desta pesquisa, tais funcionários encontravam-se realocados em outros setores da empresa.

O principal objetivo do questionário foi captar desses importantes atores que participaram do processo de terceirização estudado, impressões que permitissem chegar a conclusões preliminares relativas:

- aos motivos que levaram a empresa a realizar o processo de terceirização do serviço de *call center*;
- à existência de planejamento e análises prévias, necessárias ao processo de terceirização do referido serviço;
- aos impactos percebidos, tanto concernentes à aspectos econômico-financeiros, quanto ligados à variações na qualidade do processo ou do serviço prestado pela empresa terceirizada.

Para a entrevista foi elaborado um roteiro, que teve como principal propósito orientar o entrevistador na condução do procedimento, no sentido de extrair do entrevistado a maior quantidade de informações que pudessem subsidiar a análise desejada pelo estudo. O entrevistado foi o gerente geral de atendimento ao cliente da empresa, um dos responsáveis pelo processo de terceirização investigado pelo estudo. Ele trabalha para empresa há mais de nove anos. A entrevista foi gravada e transcrita, para que, caso fosse preciso, o pesquisador pudessem voltar e reanalisar a parte que jugassem pertinente. De forma semelhante, a entrevista tentou captar:

- os motivos que levaram à decisão de terceirizar o serviço em foco;
- se houveram e quais foram as análises que subsidiaram a decisão;
- a adequação desse processo, mediante o que dispõe a Gestão Estratégica de Custos; e,
- compreender quais foram as consequências, positivas e negativas, em termos de custos e de geração de valor do processo de terceirização focalizado.

4 Apresentação e análise das informações coletadas

4.1 Apresentação e análise das informações coletadas via questionário

A seguir serão apresentados e analisadas as informações coletadas através do questionário, como exposto, aplicado a 10 funcionários da empresa, que supervisionavam equipes no *call center*, quando ele era próprio, e participaram do processo de *outsourcing*; estando hoje alocados em outros setores da sede da empresa.

Ao se questionar se a empresa realizou um planejamento prévio do processo de terceirização do *call center*, houve unanimidade dos respondentes na confirmação da existência de planejamento. Entretanto, observações feitas por dois dos inquiridos deram indicação de que esse processo não foi executado satisfatoriamente, dando a entender que o planejamento falhou em clareza e objetividade.

No quesito que almejou captar o que levou a empresa a realizar o processo de terceirização do *call center*, todos responderam positivamente que acreditavam que a empresa seguiu uma tendência de mercado, visto que outras empresas já haviam realizado o processo. Aqui, uma inferência possível é a de que os funcionários inquiridos pouco perceberam análises

mais profundas da relação custo-benefício, custo-melhoria na cadeia de valor da organização, para o processo de terceirização. Ou seja, ao invés disto, a empresa seguiu uma tendência do mercado, como se sua ação fosse motivada pelo comportamento de seus pares. Por outro lado, quando perguntados qual foi o objetivo da empresa com o processo de terceirização a grande maioria respondeu que foi a redução de custos. Aqui, como se percebe, já há uma indicação de que a empresa pautou-se no binômio custo-benefício para tomar sua decisão. É importante ressaltar que a latente contradição revelada por essas questões, será esclarecida seguir, na subseção que apresenta e analisa as informações transmitidas pelo gerente da empresa entrevistado.

Duas outras questões direcionaram-se à coleta de informações acerca da percepção dos funcionários sobre os resultados, os impactos, do processo de terceirização para a empresa. A maioria, 7,5 em média, entenderam que o processo não provou impactos positivos para a empresa, pelo contrário, na percepção deles, os impactos foram negativos, o que também encontrará respaldo em evidências reveladas pela entrevista analisada a seguir.

4.2 Apresentação e análise da entrevista

Esta subseção apresentará e analisará as informações coletadas por meio da entrevista realizada com o gerente geral de atendimento ao cliente da empresa, que, pelo o cargo que então ocupava, participou de todo o processo de terceirização do *call center* observado.

Ao apresentar a empresa, o gerente revela que o atendimento ao cliente é o coração comercial da organização, uma atividade extremamente estratégica para ela, uma vez que as vendas de produtos e dos serviços são, em torno de 70%, realizadas via *call center*. Sendo também que quase 95% dos clientes da empresa são atendidos pelo serviço.

Quando questionado sobre como era o desempenho do *call center* quando ele era um serviço realizado internamente e o que levou à decisão de terceirizá-lo, o entrevistado disse primeiramente que o desempenho do *call center* próprio era reflexo da gestão da empresa, suas atividades mantinham-se atreladas aos valores, à visão e à missão da organização. O foco do serviço era o atendimento ao cliente. A equipe de atendimento estava sob o controle mais próximo da gestão. A empresa estimulava a qualidade do serviço com incentivos para a carreira dos colaboradores e com premiações. Era a organização quem dimensionava as equipes, definia as funções, selecionava, recrutava, treinava e reciclava seus membros. Buscava-se sempre o envolvimento das equipes com os projetos e metas organizacionais.

Por outro lado, afirma o gerente, a empresa é propriedade dos seus acionistas e, pelas atividades acima descritas, a realização interna do serviço de *call center* era muito onerosa, o que prejudicava a dimensão financeira do negócio e, conseqüentemente, o valor gerado para seus acionistas. Adicionalmente, a decisão de se terceirizar o serviço foi tomada visando a ganhos em competitividade. Dado que, do ponto de vista técnico e operacional, o volume de trabalho de quem mantém um *call center* próprio é imenso, envolve investimentos em plataforma tecnológica atualizada, e gestão dos recursos e outras ferramentas necessárias, diz o entrevistado. Ele complementa afirmando que pesou na decisão o fato da empresa não precisar mais incluir em seu planejamento a manutenção ou substituição de equipamentos, de plataformas de atendimento, e, especialmente, a gestão da equipe de atendimento, que era composta por mais de 500 funcionários.

Semelhantemente, ao responder sobre qual o foi principal objetivo da empresa ao optar pela terceirização do serviço, o gerente assinalou que era preciso investir no foco do negócio, devotar atenção à tão falada atividade-fim. Ressaltou que o propósito foi concentrar esforços no negócio, para ganhar em produtividade. Deixou entender que problemas relativos a recursos

humanos, tanto técnicos e operacionais como financeiros consumiam muita energia da empresa. Da mesma forma, assinalou o entrevistado, que a imobilização de recursos em infraestrutura: espaço físico, mobiliário, hardware e softwares, provocavam tanto custos financeiros quanto arranjos operacionais que desviavam a atenção e recursos de outras atividades.

Como notado, a resposta do entrevistado às questões acima revela que dois fatores implicaram a decisão pelo processo de terceirização, um financeiro e outro operacional. Percebe-se claramente o desejo da empresa buscar uma vantagem competitiva, reduzindo custos e reorganizando sua cadeia de valor, o que está coerente com o postulado pela Gestão estratégica de custos.

Posteriormente, ao responder como se deu o processo de *outsourcing* do serviço de *call center* e como a empresa contratada tem prestado o serviço, o respondente disse que, para gerenciar riscos, o processo não foi exposto a todos os funcionários envolvidos, mas que a empresa se esforçou para que os funcionários, da equipe que realizavam o serviço internamente, fossem aproveitados pela empresa contratada. No que se refere ao serviço prestado pela empresa contratada, o entrevistado afirmou que por ser recente a terceirização do serviço, a empresa para a qual trabalha ainda está aperfeiçoando seus mecanismos de avaliação. Mas dá a entender que problemas ocorreram, o que vêm requisitando intervenções, que visam aperfeiçoar o serviço prestado pela empresa terceirizada.

Sobre os impactos positivos e negativos da terceirização para a empresa, o executivo voltou a dizer que ainda era cedo para tirar conclusões, mas afirmou já sentir os efeitos em termos de custos, especialmente aos relacionados à imobilização de capital em ambiente físico e TI e aos ligados a despesas com funcionários. Por outro lado, diz que ainda não deu para avaliar se a terceirização do *call center* melhorou ou piorou o relacionamento com os clientes, ou se reforçou ou prejudicou a imagem da empresa.

Por fim, o gerente fez as seguintes ponderações quando foi solicitado a avaliar todo o processo de terceirização, das análises prévias à situação atual:

- A decisão de se terceirizar o serviço de *call center* não foi fácil e, portanto, demorara. Isso porque é alta complexidade do atendimento realizado pelo serviço, comparada a de outros serviços de atendimento, demandou tempo de adaptação para novos membros da equipe da empresa terceirizada.
- A terceirização do serviço de *call center* foi tanto uma decisão de gestão de custo, como de gestão estratégica. Pois o propósito foi e é melhorar o atendimento ao cliente.
- A empresa buscou acompanhar a evolução do mercado, tendo ciência de que terceirização não representaria apenas uma alternativa para reduzir custos; via a demissão de funcionários.
- Os indicadores mostravam um aumento no número de reclamações, na ordem de 6 %, o que estava dentro do esperado, dado a incipiência do processo.
- Para controlar a qualidade do serviço a empresa exige relatórios da terceirizada que exibem o número de reclamações, o número de elogios, a reincidência de ligações do cliente, entre outros indicadores importantes para a avaliação da qualidade do serviço.
- Que, apesar do processo ter ocorrido recentemente, a empresa já tem indicativos de que conseguirá manter e melhorar a qualidade do atendimento e do serviço prestado.
- Houve no período de seis meses pós-terceirização um saldo positivo de 5 mil novas ativações de linhas, contra o saldo de aproximadamente 11 mil, nos seis meses anteriores ao processo.

- Considerados os custos do serviço de *call center* a empresa está obtendo uma significativa economia mensal na ordem de 22%.

Do acima exposto, pode-se inferir que, em certa medida, a decisão de terceirizar o serviço de *call center* objeto deste estudo foi precedida de análise e de ponderações coerentes com os princípios da Gestão Estratégica de Custos. Pois, têm-se indicações de que a preocupação com a redução de custos esteve atrelada ao desejo de melhorar a qualidade do serviço e a reestruturação da cadeia de valor da empresa.

Foram também perceptíveis como presentes as reflexões sobre: se a atividade poderia ser realizada melhor e com menor custo pelo fornecedor; se a atividade era uma das competências centrais da firma, da qual provém vantagens em custo e em diferenciação; o risco de realizar a atividade internamente associado aos investimentos em ativos especializados; e a terceirização da atividade poderia resultar em melhoramentos no processo. O que está coerente com o ensinado por Turney (1996; p.16) *apud* El Kelety (2006, p.137) e Tayles e Drury (2001, p. 606).

Quanto a modalidade de terceirização utilizada, o analisado possivelmente melhor se classificaria como *Business process outsourcing* (BPO) (DAYCHOUM, 2008). Porque a empresa prestadora do serviço passa a ter o controle da atividade, sendo ela é quem decide como realizar o trabalho contratado, cabendo à que terceirizou apenas especificar o serviço desejado e fiscalizar sua qualidade. Adicionalmente, como visto, a empresa que terceirizou o serviço passa não mais ter investimento nos ativos destinados a execução do serviço, ficando ele agora a cargo da empresa contratada.

No que se refere aos resultados do processo de terceirização, aparentemente, a redução no custo do serviço de 22% não provou uma vantagem em custo, conforme conceitua Porter (1989). Isso porque há indícios de que a ação prejudicou, pelo menos até o momento e à primeira vista, a posição estratégica da empresa no mercado. O que é notado na diminuição no crescimento das ativações de novas linhas. Mas, dado a natureza e a metodologia desta pesquisa, essa inferência não pode ser considerada como conclusiva; isso porque outras variáveis, não controladas pelo estudo, podem ter influenciado neste resultado. E também, como deixa entender o gerente entrevistado, pelo processo ainda estar em fase de implantação e ajuste, não se pode tirar conclusões definitivas sobre seu resultado.

5 Considerações finais

Este trabalho buscou resolver a seguinte questão de pesquisa: até que ponto a terceirização do serviço de *call center* de uma empresa brasileira do ramo de telefonia se mostrou coerente com gestão estratégica de custos? Como objetivos complementares, almejou analisar os motivos que levaram a sede da empresa estudada à decisão de terceirizar seu serviço de *call center*; compreender se houve e quais foram as análises que subsidiaram essa decisão; qual foi a modalidade de terceirização empreendida e, por fim, investigar quais foram as consequências, positivas e negativas, em termos de custos e de geração de valor, do processo investigado.

Para sua operacionalização, foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados, um questionário e uma entrevista. O questionário foi aplicado a 10 funcionários da empresa, que eram supervisores de equipe do serviço de *call center* da empresa antes de sua terceirização. A entrevista foi feita com um gerente geral de relacionamento com clientes, que participou de todo o processo.

As informações coletadas trazem evidências de que o principal objetivo da empresa com o processo de terceirização foi a redução de custos associada à otimização de sua cadeia de valor. Demonstram também que houveram análises prévias sobre: se a atividade poderia ser realizada melhor e com menor custo pelo fornecedor; se a atividade era uma das competências centrais da firma, da qual provém vantagens em custo e em diferenciação; o risco de realizar a atividade internamente associado aos investimentos em ativos especializados; e se a terceirização da atividade poderia resultar em melhoramentos no processo. O que vai de encontro com o ensinado por Turney (1996; p.16) *apud* El Kelety (2006, p.137) e Tayles e Drury (2001, p. 606).

As evidências também demonstram que o processo de terceirização foi do tipo *Business process outsourcing* (BPO), por a empresa ter transferido todo o processo de realização do serviço para empresa terceirizada, que agora é quem define como executará o serviço. Em consonância com essa tipologia de terceirização, a empresa não detém mais nenhum investimento em ativos necessários à realização do serviço, ficando ele então a cargo da empresa contrata. Tais aspectos permitem uma maior flexibilidade da estrutura de custos da organização que terceirizou o serviço, o que possibilitará que ela responda com mais rapidez a flutuações na demanda de seus produtos ou serviços.

No que concerne às consequências do processo de terceirização, pôde-se inferir que a redução no custo do serviço em 22% não provou uma vantagem em custo, conforme conceitua Porter (1989). Essa conclusão é possível pelo fato de que há indícios de que a ação estava prejudicando a posição estratégica da empresa no mercado, pelo menos na fase em que se encontrava o processo de terceirização quando estudado. Porém, cabe ressaltar que tal conclusão não é definitiva, haja vista que o processo de terceirização analisado ainda encontrava-se em fase de ajuste. Outro aspecto que deve ser observado quanto a essa conclusão é a de que não foram controladas pelo estudo outras variáveis que poderiam ter influenciado na posição estratégica da empresa. Este último aspecto, revela-se como uma limitação deste trabalho, que poderá ser superada com o acompanhamento do processo por um maior período de tempo, ou com a realização de outro tipo de análise que possa mais incisivamente separar o efeito da terceirização sobre a posição estratégica da empresa.

Deste modo, os resultados do estudo indicam que o processo de terceirização observado foi realizado em conformidade com princípios e análises da Gestão Estratégica de Custos. Igualmente, revelam que a empresa analisada, como de certa forma esperado, vem enfrentando problemas relativos à qualidade do serviço terceirizado, o que tem requisitado dela um acompanhamento mais próximo e ajustes nesta fase inicial de adaptação. Assim sendo, espera-se que os conhecimentos revelados pela pesquisa possam contribuir com todos aqueles que se interessam pelo tema.

Referências

AI, Agência de Notícias e Investimentos. **Estudo da E-Consulting revela os investimentos em TI no País para 2010**. Disponível em: <www.administradores.com.br> Acessado em 13 de ago. de 2011.

ARAÚJO, Luis César G de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHANDLER, Alfred D.. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambrigde, Mass. MIT Press. 1990.

DAYCHOUM, M. **Ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Brasport. 2008.

EL KELETY; Ibrahim Abd El Mageed Ali. **Towards a conceptual framework for strategic cost management: The concept, objectives, and instruments**. (tese de doutorado) Chemnitz University of Technology, 2006.

GARCIA, Marcus. **Informática aplicada a negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

GARCIA, Bertoldo. **Terceirização: impacto sobre os custos de mão-de-obra**. Caminhos da Geografia. Uberlândia. v. 8, n.21, junho, 2007.

GIL, Antônio C. **Gestão de Pessoas: Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. 3.ed.6. Reimp. – São Paulo: Atlas, 1991.

GILBERTINI, Carlo. Artigo: **Gestão de conhecimento no Contact Center**. 2009. Disponível em: <www.callcenter.com.br/GestaoDeConhecimentoNoContactCenter>. Acessado em 29 de jun. de 2011.

GILLEY, K.; RASHEED, A.. **Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance**. Journal of Management, v. 26, issue 4, pp.763-790, 2000.

GOLDENBERG, M., **A arte de pesquisar - Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. **Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KARDEC, A.; CARVALHO, C. **Gestão estratégica e terceirização**. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRAMAN, 2002.

LEITE, Neto Paulo. **Os grandes desafios de reinvenção do negócio e posicionamento institucional**. Revista Cliente S/A - Edição nº 82 - Ano 8 - Maio/2009

MANCINI, Lucas. **Call Center: estratégia para vencer**. São Paulo: Cia. Nacional de Call Center, 2001.

PORTER; Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

SOUZA, A. Marcos; SILVA, Élio J.; PILZ, Nestor. **Práticas de gestão estratégica de custos: um estudo em uma empresa multinacional brasileira**. Revista de Contabilidade e Organizações. v. 4, n. 9, p.145-167, mai-ago/2010.

TAYLES, M.; DRURY, C.. **Moving from Make/Buy to Strategic Sourcing: The Outsource Decision Process**. Long Range Planning, October 2001, Vol.34, Issue 5, pp.605-622, 2001;