

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
CFAP - CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E DE PESQUISA  
CURSO DE MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**O IMPACTO DA TERCEIRIZAÇÃO  
DO *CALL CENTER* EM  
EMPRESAS DE ENERGIA  
ELÉTRICA NO BRASIL**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

**RAPHAEL FERNANDES TORRES**

**Rio de Janeiro, 2006**

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
CFAP - CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E DE PESQUISA  
CURSO DE MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**O IMPACTO DA TERCEIRIZAÇÃO DO *CALL CENTER*  
EM EMPRESAS DE ENERGIA ELÉTRICA NO BRASIL**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**APRESENTADA POR**

Raphael Fernandes Torres

---

**ASSINATURA DO PROFESSOR ORIENTADOR ACADÊMICO: LUIZ ANTONIO JOIA**

---

**ASSINATURA DA PROFESSORA DOUTORA: DEBORAH MORAES ZOUAIN**

---

**ASSINATURA DA PROFESSORA DOUTORA: WALDEREZ FRAGA**

**DATA DA ACEITAÇÃO: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_**

# Dedicatória

*“Viver e não ter a vergonha de ser feliz.  
Cantar a beleza de ser um eterno aprendiz”.*

**(Gonzaguinha)**

A minha mãe Ester e ao meu pai Mauro, pelo estimável apoio em todos os momentos, sendo parte fundamental para a realização deste trabalho.

Ao meu avô Carlos Fernandes por seu cuidado e pela formação e educação propiciada.

A minha avó Aurora, cuja saudade permanecerá e seu amor jamais será esquecido. Devo a ela tudo que sou.

# Agradecimentos

Ao professor Luiz Antonio J3ia, pela orienta33o precisa, objetiva e segura, em todas as fases deste estudo, e pelo incentivo a buscar sempre mais. Dando duro quando era necess3rio e incentivando nos momentos mais dificeis.

Aos colegas de mestrado, em especial Alexandre Oliveira e Nicholas, pelo apoio proporcionado, mesmo nos momentos mais dificeis, e ao companheirismo verdadeiro.

Ao professores do curso de mestrado em gest3o empresarial da FGV, em especial ao professor Mois3s Balassiano, pelos ensinamentos e momentos de crescimento pessoal e profissional.

Aos profissionais da Light e da Cemig, pelo apoio na elabora33o deste estudo.

## RESUMO

Esta dissertação visa descobrir os impactos causados pela terceirização de *call centers* em empresas de energia elétrica no Brasil. Para a realização desta pesquisa, utilizou-se dois casos existentes no setor elétrico brasileiro: i) o caso da empresa mineira Cemig; ii) o caso da Light, concessionária carioca. Para a realização deste trabalho, utilizou-se a metodologia de estudo de casos múltiplos, que foram analisados em separado, sendo posteriormente comparados seus resultados.

Dessa forma, esta pesquisa procurou analisar e mensurar que impactos as empresas analisadas sofreram ao terceirizar os seus *call centers*, apesar de localizadas em estados diferentes e sob distintos fatores ambientais.

Os resultados obtidos direcionaram as empresas para a adoção de um *call center* híbrido, com uma parte maior de empregados terceirizados e com uma quantidade menor de funcionários próprios.

Os principais impactos com a terceirização do *call center* levantados nesta pesquisa são a perda de imagem da empresa e a diminuição do controle sobre o processo de atendimento, impactando diretamente na qualidade do atendimento ao cliente.

## **ABSTRACT**

This dissertation seeks to recognize the impacts that outsourcing of the call center brings to firms of electrical energy in Brazil. For this research, two existing cases in the Brazilian sector electric: i) case of Cemig, firm mineira of electrical energy; ii) case Light, firm carioca of electrical energy. The framework of this dissertation is based on the methodology of multiple study cases described by Robert Yin (2003). This work analyzed separately each of the cases and compared the results obtained in each analysis.

In this way, this research aimed at analyzing the impacts that firms suffering in outsourcing the call center, despite the cities are different, like the factors of the environment.

The obtained results suggest that the firms adopt the mixed call center, with the greatest part of outsourced employees and with less proper. The important impacts sought in this research are the loss of the image, quality and the control of the process of answering.

The main impacts of outsourcing the call center found in this research are the loss of the image of the firm and the reduction of the control of the process of customer service, impacting directly on the quality of the customer service.

## LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1 - SITUAÇÕES RELEVANTES PARA DIFERENCIAR ESTRATÉGIAS DE PESQUISA</i> .....	25
<i>Tabela 2 – CEMIG EM NÚMEROS</i> .....	33
<i>Tabela 3 - A LIGHT EM NÚMEROS</i> .....	46

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1 – (Milano &amp; Zouain, 2004 – p. 130)</i> .....	27
--	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 PROBLEMÁTICA</b> .....	<b>2</b>
2.1 Pergunta de Pesquisa.....	2
2.2 Objetivo Geral.....	2
2.3 Objetivos Específicos .....	2
2.4 Delimitação do Estudo.....	2
<b>3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>3</b>
3.1. O contexto da Terceirização .....	3
3.1.1. Terceirização – conceito, origem e matriz “Make or Buy” .....	3
3.1.2. Terceirização à Brasileira .....	11
3.1.3. Terceirização de Call Center – uma decisão estratégica e de busca da vantagem competitiva .....	13
3.2. <i>Call Center</i> .....	16
3.2.1. A utilização do telemarketing durante décadas .....	19
<b>4 METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>24</b>
4.1 Dados da Pesquisa.....	28
4.2 Avaliação da Pesquisa .....	30
<b>5 CASO CEMIG</b> .....	<b>33</b>
5.1. - Histórico e Características.....	33
5.2. Call Center Cemig .....	36
5.3. Vantagens e Desvantagens da Terceirização.....	38
<b>6 CASO LIGHT</b> .....	<b>44</b>
6.1.Histórico e Características.....	44.
6.2. Call Center Light .....	46
6.3. Vantagens e Desvantagens da Terceirização.....	49
<b>7 COMPARAÇÃO CONSOLIDADA DOS CASOS APRESENTADOS</b> .....	<b>55</b>
7.1 Benefícios da Terceirização Parcial .....	55
7.2 Imagem X Custo de Transação.....	56
7.3 Treinamento .....	57
<b>8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>60</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O tema terceirização trouxe à tona, de uma forma bastante ampla, a discussão sobre sua gestão, seus conceitos e funções e, principalmente, sua capacidade de influenciar a sociedade empresarial.

Caracterizada como um processo de gestão que se implementa por meio de uma abordagem estratégica (Klepper, 1993), a implantação da terceirização significa uma verdadeira revolução na dinâmica das relações entre as empresas e na minimização dos custos. Porém, há vários casos de empresas que decidiram terceirizar os seus serviços essenciais e nem sempre obtiveram os resultados esperados com a estratégia adotada (Matozo, 2000).

A terceirização do *call center*, tema desta dissertação de mestrado, é um assunto ainda mais polêmico, havendo muito a ser estudado nessa área da administração. Com o passar dos anos, as empresas de *call center* vêm ganhando importância, com um alto índice de empregabilidade gerado por uma rotatividade muito elevada.

Esta dissertação tem por objetivo mostrar qual o impacto da terceirização do *call center* em empresas de energia elétrica no Brasil. Para as empresas analisadas, o *call center* é a principal entrada de informações e o que mede, com maior fidelidade, o índice de satisfação dos clientes.

Para tentar mostrar qual o impacto que a terceirização do *call center* causa nas empresas de energia elétrica no Brasil, foram analisadas duas das maiores empresas da área do país: Light e Cemig. A primeira, atendendo ao Rio de Janeiro - capital - e 31 municípios nas suas adjacências; a segunda, atendendo à região de Campinas e mais 151 municípios ao seu redor.

O objetivo é provar, por meio da literatura existente e dos dados coletados e analisados, que terceirizar o maior canal de informações de uma empresa pode ser um erro, por mais que supostamente se consiga reduzir os custos empresariais.

## **2. PROBLEMÁTICA**

### **2.1 Pergunta de Pesquisa**

Face ao exposto, surge uma pergunta que se pretende responder ao longo desta pesquisa: Qual o impacto que a empresa tem ao terceirizar o seu *call center*, sendo esta unidade uma das principais conexões com o cliente?

### **2.2 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho será desenvolver uma pesquisa que mostre o impacto da terceirização do *call center* nas empresas de energia elétrica do Brasil, através de dois estudos de casos.

### **2.3 Objetivos Específicos**

Como objetivos específicos deste trabalho, destacam-se:

- Analisar a satisfação do cliente em relação ao *call center*, de acordo com o caso estudado.
- Examinar os fatores críticos que levam as empresas a ter mais sucesso com a terceirização ou com a manutenção de *call center* próprio.

### **2.4 Delimitação do Estudo**

Esta dissertação pretende restringir-se aos principais fatores críticos para análise do impacto da terceirização do *call center* nas empresas de energia elétrica no Brasil, tendo como fontes de estudo a Light e a Cemig.

Dessa forma, para garantir a sua exequibilidade, este estudo não abordará as outras empresas do setor elétrico no Brasil, devido à distância e à dificuldade de obtenção de dados para análise e posterior tratamento.

### 3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

#### 3.1 O Contexto da Terceirização

##### 3.1.1 Terceirização – conceito, origem e a matriz *Make or Buy*

A terceirização pode ser entendida como uma decisão sobre a pergunta: (Gilley & Rasheed, 2000). *Deve um item ou serviço ser realizado pela própria empresa ou deve ser adquirido de outra empresa? (Make-or-Buy Decisions).*

Terceirizar significa variar os custos; significa também não ter tantos custos fixos (Williamson, 1975). Terceirizar é, acima de tudo, uma decisão estratégica (Bryce & Ussem, 1998). Além de alternar sua capacidade competitiva, a organização sofrerá mudanças na estrutura organizacional e demandará um aprendizado no seu estilo de gestão. A estratégia da terceirização demanda um alinhamento ou realinhamento das demais estratégias da organização, visando harmonizá-las com as novas realidades e, principalmente, com um novo estilo de gestão (Malone, Yates & Benjamin, 1987).

Todas as organizações são expostas diariamente a essa questão, especialmente as industriais, uma vez que as mesmas necessitam em sua cadeia de valor de insumos e serviços de diferentes naturezas. Para as organizações industriais, a decisão de execução interna (*make*) pode ser uma alternativa natural para seus recursos e capacitações; ou uma oportunidade de diversificação de negócios, abrindo uma nova frente produtiva (Tayles & Drury, 2001).

Esse tipo de problema – *make or buy* – associa-se particularmente às decisões tomadas nos departamentos de compras e suprimentos. A questão tornou-se lugar-comum quando as empresas mostravam-se fortemente interessadas em estudos de tempos e movimentos e na elaboração de minuciosos fluxogramas de operações em áreas de fabricação, bem como em técnicas de racionalização (Tales & Drury, 2001).

Anteriormente, análises desse tipo eram feitas tendo-se em mente o princípio de equivalência - mais valeria produzir algo internamente do que comprá-lo de fornecedores externos. Atualmente, não se fala com a mesma frequência em *make or buy*, mas, quando se fala, certamente a intenção terá se invertido completamente: pensa-se em produzir internamente somente aquilo que não for possível comprar fora (Anderson & Parker, 2002).

O benefício óbvio de se fazer uma análise criteriosa e estratégica do tipo *make or buy* está em que, se bem feita, permitirá que se obtenha o item desejado dentro das especificações estabelecidas, pelo menor custo. Considerações de outra ordem poderão entrar na decisão também: pode-se resolver fabricar internamente a peça, embora isso custe mais, apenas para não se depender de um fornecedor pouco confiável.

A opção *make or buy* não se resume aos itens físicos, mas inclui igualmente – e possivelmente com mais razão ainda – os serviços. Discorrendo sobre a decisão de se desenhar internamente ou comprar de uma consultoria externa um programa de treinamento, Tom Cothran diz que não é fácil tomar decisão do tipo *make or buy*, embora seja cada vez mais freqüente que as empresas tenham de fazê-lo (Tayles & Drury, 2001).

A questão da terceirização passa pela questão das aplicações do *call center*. Quando se fala em processamento de pedidos com interfaces com outros departamentos que necessitam interagir informações sobre datas de entrega, estoques, créditos, processos de cobrança, procedimentos de expedição, a terceirização total talvez seja dificultada, já que nem sempre o negócio principal das agências é entender sobre especificidade de alguns mercados (MC Dougal, 2003).

### **Conceitos de custos na terceirização**

Neste item descrever-se-ão alguns conceitos de custos. Inicialmente, serão enumeradas as categorias de custos e seus respectivos conceitos considerados relevantes para esta dissertação.

### **Categorias de custos**

As categorias de custos das atividades de logística descritas nesta dissertação são algumas das utilizadas por Lambert e Stock (1992), escolhidas por relacionar-se diretamente com a logística de distribuição:

**a) Custos de nível de serviço deficiente a clientes:** são os custos associados com as perdas de vendas ou perdas de lucros presentes e futuros devido à falta de disponibilidade de produtos, tempos de entrega muito longos ou outras falhas de serviço, como erros de separação que geram devoluções pelos clientes.

A maioria dos profissionais acredita ser difícil medir esses custos e, portanto, busca-se entender primeiro o requisito de serviço dos clientes (Lambert e Stock, 1992) e, em função disso, diminuir os valores das outras cinco categorias de custos.

**b) Custos de transporte:** podem ser identificados no total ou em segmentos (por cliente, fornecedor, *inbound*, de distribuição, por produto, canal etc). Esse detalhamento pode ser necessário para que se determinem os custos incrementais associados com mudanças no sistema logístico, como a realização de entregas de pedidos menores e mais frequentes.

Por se tratar de um estudo do processo de terceirização de distribuição, serão aqui considerados apenas os custos de transporte na distribuição (Lambert e Stock, 1992).

**c) Custos de armazenagem:** relacionados com a mão-de-obra, infra-estrutura e riscos de estoques, que deverão sofrer mudanças conforme a variação de volumes manuseados pelo armazém, seja de entrada ou de saída (Lambert e Stock, 1992).

**d) Custo total de relacionamento (*Total Cost of Relationship - TCR*):** no processo de *make/buy* existem algumas referências da área de compras que também permitem analisar especificamente a terceirização logística.

Inicialmente, a abordagem *make/buy* implica uma relação de manufatura, que é simples de ser mensurada porque há apenas uma interface entre fornecedor e comprador. Pode tratar-se de produtos, peças ou serviços, mas o relacionamento é estreito.

Existe também a questão de que no conceito normal de *make/buy* é difícil medir de forma objetiva todos os custos envolvidos numa terceirização (Maltz e Ellram, 1997), pois na forma normal de terceirização de suprimentos o problema torna-se normalmente uma questão de minimização de custos. Várias formas de custeio operacional têm levado em consideração inclusive questões não relacionadas com custos, o que é um bom começo.

No caso de terceirização logística de distribuição, no qual se envolvem clientes externos e serviços em vez de clientes internos e produtos, é importante que haja uma abordagem diferente. O foco da distribuição em clientes externos implica a obtenção de dados de desempenho do operador logístico e da satisfação do cliente.

No caso de suprimentos, os compradores que administram a terceirização de componentes recebem retro-alimentação direta de uma só fonte, a função de manufatura à qual eles fornecem. No caso da distribuição, milhares de clientes devem ser ouvidos.

Maltz e Ellram propuseram um modelo de análise conhecido como **Custo Total de Relacionamento** (*TCR – Total Cost of Relationship*) para fazer avaliações de terceirizações logísticas na distribuição. Em seu estudo, levou-se em consideração, além dos aspectos normais de uma operação de *make/buy* utilizados na abordagem de **Custo Total de propriedade** (*TCO - Total Cost of Ownership*), também aspectos como as interfaces adicionais, medições de qualidade e custos de satisfação de clientes.

A principal diferença entre compras de peças e a contratação de serviços de terceirização logística é que nesta faz-se a aquisição de um processo em lugar de uma quantidade discreta de materiais. Por isso, Maltz e Ellram sugerem diferenciar o processo de decisão como um processo de *Perform/Purchase* (desempenhar/comprar), em vez de *Make/Buy*. Na distribuição, por exemplo, há uma série de transações e interfaces associadas que, em uma situação rotineira de pedidos, começa com o recebimento do pedido de um cliente e termina com uma entrega.

### **Hierarquia das decisões: decisões estratégicas, táticas e operacionais**

De forma reconhecida e clássica no meio acadêmico e profissional, as decisões organizacionais dividem-se em três tipos:

**a) Estratégicas:** têm um horizonte de mais de um ano, ou seja, longo. Por isso, ao planejar, pode-se obter dados mais imprecisos, podendo até ser estimados pela média, incompletos e agregados. Os planos serão considerados bons se estiverem razoavelmente próximos do ótimo (Shapiro, 2001; Ballou, 1998).

**b) Táticas:** decisões nesse nível envolvem um tempo intermediário, de menos de um ano. O nível de detalhe e agregação de dados para o planejamento é médio (Yoshizaki, 2002).

**c) Operacionais:** são as decisões de curto prazo, cujo horizonte pode ser bastante pequeno: de semanas a dias ou até horas. O nível de detalhe para o planejamento é máximo, com dados muito acurados e a necessidade de trabalhar freqüentemente com itens individuais. Seus métodos devem ter a capacidade de manipular um grande volume desses dados e ainda assim obter planos razoáveis (Yoshizaki, 2002; Ballou, 1998).

A terceirização logística é, portanto, uma decisão estratégica. Não pode ser uma reação a um problema, uma forma de resolver rapidamente dificuldades internas, nem uma cura para problemas de custos (Greaver, 1999).

### **Vertentes da terceirização**

Terceirização significa “o ato ou efeito de terceirizar”, ou seja, “é a contratação de terceiros, por parte de uma empresa, para a realização de atividades gerenciais não essenciais, visando à racionalização de custos, à economia de recursos e à desburocratização administrativa” (Houaiss, 2004).

Inicialmente, a terceirização foi tratada como uma variação da decisão de *make/buy*. *Make/Buy* é uma forma curta de designar uma decisão crucial para a empresa, de como ela obtém seus bens ou serviços. Se a empresa decide que o mercado é a melhor fonte para obtê-los, então deve comprá-lo (*buy*). Se a empresa decide que a parte ou função deve ser fornecida por seus funcionários, então decide produzi-los (*make*) (Maltz e Ellram, 1997).

Terceirização refere-se à transferência para terceiros de responsabilidade por atividades que até então costumavam ser desempenhadas internamente (Maltz e Ellram, 2000). Estas atividades são repetitivas (*recurring*), mas também implicam em direitos de tomada de decisões, que são também terceirizadas e acordadas em contrato. Em termos práticos, não somente as atividades são transferidas, mas também os fatores de produção e os direitos de tomada de decisão. *Fatores de produção* são os recursos que fazem as atividades ocorrerem e incluem pessoas, instalações, equipamentos, tecnologia e outros ativos. *Direitos de Tomada de Decisão* são responsabilidades por tomar decisões sobre alguns elementos das atividades terceirizadas (Greaver, 1999).

### **Enfoque econômico**

Na disciplina da economia, decisões de terceirização ou produção interna (*outsourcing vs. insourcing*) são basicamente equivalentes à questão de integração vertical ótima (Anderson e Parker, 2002). As principais razões colocadas para explicar o grau de integração vertical são as economias de escala, economias de escopo, economias de aprendizagem, custos de transação, custos de transição, coordenação, informações confidenciais, mudanças tecnológicas, agenciamento, questões de poder de fornecedores e ineficiências internas escondidas. Por serem muitas as teorias, serão apenas analisadas algumas das mais relevantes para este estudo nos pontos a seguir.

**Economias de escala, de escopo e de aprendizagem.**

Muitas empresas consideram terceirizar suas atividades de manufatura, transportes ou armazenagem por acreditar que seus parceiros sejam mais eficientes do que elas (Besanko et al., 2000). As empresas de mercado podem ser mais eficientes ao terem condições de agregar as necessidades de muitas empresas, conseguindo, por exemplo:

**Economias de escala:** quando se obtém economias de unidade/custo na medida em que se aumenta a produção de dado produto ou serviço. São definidas em termos de funções médias declinantes de custos (Besanko et al., 2000).

**Economias de escopo:** quando a empresa economiza na medida em que aumenta a variedade de bens ou serviços que produz. São definidas em termos do custo total relativo de produzir uma variedade de bens ou serviços, juntos, em uma empresa, em vez de produzi-los em duas ou mais empresas. Ao colocar juntas operações com tecnologias distintas, as empresas podem obter eficiência por serem complementares ou minimizar custos de transporte (Besanko et al., 2000).

**Economias de aprendizagem:** conceito descoberto por Wright em 1936, a curva de aprendizagem, com a experiência, é um determinante fundamental em muitas profissões. Nas últimas três décadas, estrategistas têm descoberto a significância da experiência para as empresas (Ballou, 1998). A maior parte da literatura relativa a empresas é descritiva e tenta determinar o formato e a força da curva de aprendizagem, bem como suas causas (Anderson e Parker, 2002). A curva de aprendizagem (ou curva de experiência) refere-se às vantagens de custos que fluem pelo acúmulo de experiência e *know-how*. Os trabalhadores normalmente melhoram o seu desempenho em tarefas específicas, na medida em que ganham experiência.

**Economias de custos de transação**

Antes que um bem ou serviço alcance o consumidor, muitas transações foram levadas a cabo na cadeia de suprimentos. Matérias-primas foram buscadas, mão-de-obra foi contratada e treinada, tecnologia foi desenvolvida e implementada. Essas transações ocorrem no mercado entre partes independentes (Besanko et al, 2000).

A Análise de Custos de Transação (*TCA – Transaction Costs Analysis*) pertence ao paradigma da “Nova Economia Institucional”, que tem suplantado a economia tradicional neoclássica. A *TCA*, explicitamente, vê a firma como uma estrutura de governança (Rindfleisch e Heide, 1997). Portanto, a natureza da eficiência de transações está na minimização dos seus custos. Na medida em que estes aumentam, a eficiência de transações do mercado diminui. Estas ineficiências aumentam os custos da cadeia e geram maiores preços e, portanto, promovem a integração vertical na cadeia de suprimentos. Os economistas têm usado os custos de transação para estudar as fronteiras da firma e as transações de governança entre as firmas (Williamson, 1975).

Desde 1975, Williamson (1975) agregou uma precisão considerável ao argumento geral da academia ao identificar os tipos de trocas que são mais apropriadamente conduzidas dentro dos limites da empresa do que pelo mercado. O quadro teórico micro-analítico de Williamson se baseia na interação entre três dimensões-chave que descrevem as transações (variáveis independentes), estrutura de governança da empresa (variável dependente) e as duas premissas de comportamento humano que determinam as anteriores (Rindfleisch e Heide, 1997).

### **Custos de transição ou *switching costs***

A abordagem deste ponto está baseada na perspectiva econômica dos custos da decisão de mudança de um produto ou serviço com a adoção de uma nova opção. Para alguns produtos ou serviços incorre-se em custos substanciais quando há troca para outro fornecedor. Os custos de transição ou *switching costs* são os implicados na mudança de fornecedor ou produto. Quanto mais altos esses custos, maior é o efeito de comprometimento (*lock-in*) da empresa contratante com o fornecedor ou produto (Besanko et al, 2000).

Pode-se enumerar os seguintes custos de transição ou *switching costs*, encontrados na literatura acadêmica tradicional sobre o tema (Klemperer, 1987; Besanko et al, 2000; Friberg, 1999; Farrell e Shapiro, 1988):

**a) Custos de incompatibilidade:** ocorrem devido a um padrão que a empresa contratante já adotou. Exemplo: se a empresa adotou um fabricante de um tipo de sistema de radiofrequência para coletores do armazém, dificilmente poderá usar equipamento de outro fornecedor.

**b) Custos de transação para a mudança de fornecedor:** são os custos vistos no item anterior, relacionados com o encerramento de uma operação interna ou com um terceiro, e a abertura de uma nova operação com outro fornecedor. Por exemplo, custos de mudança de um armazém antigo para um novo ou rescisões salariais.

**c) Custos de aprendizagem / *know-how*:** decorrentes da aprendizagem de um novo sistema ou processo ou a operação de um novo equipamento, relacionados com o desenvolvimento de ativos específicos para atender ao cliente. Exemplo: ao mudar sua operação para um operador logístico, a empresa contratante requer que os funcionários deste aprendam suas operações.

**d) Custos de programas de fidelidade:** são os que induzem à continuidade do mesmo fornecedor porque ele dá maiores descontos por fidelidade ou maior valor pelas trocas de equipamento antigo por novo.

**e) Custos psicológicos de mudança (ou não-econômicos de lealdade de marca):** ocorrem quando, por causa do uso de uma marca no mercado por todos os profissionais do setor, os compradores não mudam, pois poderiam ser considerados pouco profissionais. As empresas normalmente são induzidas a mudar de fornecedor se as economias oferecidas pela nova opção excedem os custos de transição ou *switching costs*. Portanto, as empresas que mudam de fornecedor são aquelas com menores custos de transição, enquanto as que ficam com o mesmo fornecedor têm maiores custos de transição (Elzinga e Mills, 1998). Outro custo importante para este estudo também se refere ao *switching costs*: é o que se relaciona com o moral dos funcionários no processo de terceirização (Richardson, 1996; Bragg, 1998; Udo, 2000):

### 3.1.2. Terceirização à Brasileira

As empresas brasileiras, ao decidirem terceirizar um serviço, têm adotado uma decisão estratégica relacionada à abertura do mercado e à concorrência internacional. O objetivo, na maioria das vezes, é reduzir o quadro de pessoal e os custos fixos e de

transação - *transactions costs* (Williamson, 1975). Em muitos casos, a empresa propõe a seus funcionários que abram firmas e continuem a prestar serviços a ela como fornecedores externos e não mais como empregados (Elmuti & Kathawala, 2000).

Quando se fala em terceirização, esse procedimento é, certamente, bem diferente daquele que se adota nas empresas dos países desenvolvidos, muito embora, nesses países também os empregados possam ser chamados a constituir empresas e continuar a fornecer produtos e serviços aos seus antigos patrões. Não obstante, essa solução, frequentemente reflete ações que não encontram respaldo na legislação trabalhista em vigor (Greaver, 1999).

Desde que a terceirização não seja utilizada como artifício para o mero escamoteamento de custos, a opção de tornar-se empreendedor fica muito mais acessível a um maior número de pessoas, muitas das quais investiram seus melhores anos de juventude, além dos recursos próprios ou da família, para alcançar uma formação universitária, e se vêem frustradas ao longo do tempo com o retorno dos seus esforços, enquanto atuam como meros empregados de uma organização, principalmente daquelas que pouco ou nada fazem pelo desenvolvimento dos seus recursos humanos (Corbett, 2005).

Faz-se necessário, então, definir muito bem o que é terceirização e com quem terceirizar. Com base nisso, existem três modalidades básicas de terceirização em voga no país:

- **Terceirização tradicional:** consiste na transferência de serviços a terceiros, na qual o preço assume o papel decisivo para a concretização do negócio. Esta prática pode resultar em diversos problemas, tais como: utilização de mão-de-obra pouco habilitada para o trabalho e exploração da mão-de-obra por parte da firma contratada; cobrança de taxas de administração incompatíveis com os custos operacionais incorridos e interferências da contratante na administração da atividade terceirizada (Cram, 2002).

- **Terceirização de risco:** quando a empresa faz a transferência das obrigações trabalhistas, por meio da contratação intermediada de terceiros, com a finalidade de mascarar a relação de emprego com a mão-de-obra. Dentre as práticas impróprias mais comuns aparecem: utilização da mesma mão-de-obra temporária por período superior a três meses, sem autorização da Delegacia Regional do Trabalho; utilização de empresa que fornece mão-de-obra de aluguel para atividade estranha àquela para qual foi constituída; constituição de

empresa por ex-empregados para prestar serviços ao ex-empregador em regime de exclusividade (Cram, 2002).

- **Terceirização com parceria:** a empresa transfere a execução de atividades acessórias a parceiros especializados, com o objetivo de tornar-se mais competitiva em sua atividade principal (Cram, 2002).

Uma prova de que a terceirização já está implantada no Brasil é o resultado de uma pesquisa feita pela Fundação Getúlio Vargas envolvendo 1.885 indústrias, que representam cerca de 45% das vendas do setor no país. Esta pesquisa revelou que, em outubro de 2001, 46% dessas empresas faziam uso de serviços de terceiros para realizar atividades (Giosa, 2003).

Assim sendo, uma proposta de terceirização suscita, imediatamente, nas pessoas, a idéia de que se trata de uma medida cuja principal consequência é desalojar trabalhadores empregados e substituí-los por prestadores de serviços, cujo vínculo contratual com a empresa será de outra natureza, muito diferente. O que esse tipo de medida – terceirização – acende, portanto, no imaginário de empregadores e de empregados? (Shaffer, 2002)

Para o empregador, a medida significa claramente a oportunidade de reduzir custos diretos de mão-de-obra (salários pagos, encargos sociais e, além disso, os custos adicionais envolvidos na própria manutenção dos empregados na empresa). Para o empregado, significa a provável perda do emprego, com todas as terríveis implicações iminentes (Shaffer, 2002).

### **3.1.3. Terceirização de *Call Center* – uma decisão estratégica e de busca da vantagem competitiva**

A decisão estratégica em relação à terceirização passa obrigatoriamente pelo conceito de vantagem competitiva, que significa tudo aquilo que sua empresa ou indústria ou país faz melhor que a concorrência e que seu cliente considera de maior importância ou

relevância no seu dia-a-dia. Uma estratégia vencedora, construída a partir de vantagens competitivas, seria aquela em que se reforça, ao mesmo tempo (Lacity & Willcocks, 1998):

- o que podemos fazer melhor do que nossos concorrentes;
- se o que podemos fazer melhor poderá ser mantido a longo prazo;
- se nosso cliente-alvo realmente percebe aquilo que fazemos como sendo melhor do que nossos rivais.

A vantagem competitiva é, assim, composta pelo conjunto de qualidades, características e atributos de um produto, marca ou empresa que oferece alguma superioridade sobre o principal rival, em termos de:

- produtos ou serviços ditos centrais (*core competence*);
- serviços associados a estes produtos ou serviços centrais;
- modos de produção, distribuição e comercialização.

### **Intentos estratégicos**

Ao longo do tempo, pode-se dizer que os competidores serão capazes de imitar qualquer técnica de gerenciamento, adotar novas tecnologias, melhorar a produtividade de suas fábricas. Enfim, existe a necessidade de haver uma constante preocupação com aquilo que os clientes reconhecerão como valor superior no futuro empresarial (Levina & Ross, 2003).

Um intento estratégico quer dizer ser diferente, gerando uma vantagem competitiva estratégica, se possível, no longo prazo. Ele se baseia no conceito da busca contínua de melhoria de processo e do conhecimento profundo sobre aquilo no que se quer ser o melhor (Hamel & Prahalad, 2003). Além disso, ele procura interceptar as demandas e necessidades dos clientes no futuro, por meio do desenvolvimento de características tangíveis e intangíveis, como qualidade, atributos, tecnologia dita *core competences*, que criam um valor agregado percebido pelo cliente como único: (Walker, 1988):

- quando comparada com o principal concorrente, permitir a empresa gerar alto valor agregado para o cliente;
- ser difícil para que o principal concorrente possa imitar ou adquirir no mercado;

- permitir a existência de possíveis alavancagens comerciais em novos mercados, muitas vezes próximos, mas não relacionados ao negócio central da empresa.

Markus (1983) descreve formas de abordagens de um intento estratégico desta forma:

- construindo camadas de vantagens ao longo da cadeia de valor;
- explorando as fraquezas nas atividades da concorrência;
- mudando as regras do jogo competitivo, caso seja possível;
- colaborando com outras empresas, no sentido de poder utilizar outras vantagens competitivas já existentes, criando o conceito de redes.

### **As competências essenciais e sua relevância para o cliente**

As empresas vêm buscando identificar vantagens competitivas que as tornarão líderes de mercado por um tempo maior, já que vantagem competitiva permanente, com a evolução da tecnologia, é praticamente impossível (Dutta, Kwan & Segev, 1997). Uma análise externa do mercado, através do estudo da estrutura competitiva de um setor ou segmento industrial, oferecerá algumas informações estratégicas sobre as possíveis oportunidades de vantagem competitiva que levam uma empresa à liderança do setor (Ranson, Hinings & Greenwood, 1980).

Contudo, inicialmente, é a análise interna de seus recursos, habilidades ou capacitações e competências essenciais que permitirá às empresas identificarem, entre as possíveis vantagens competitivas desejadas, aquelas que realmente possam ser transformadas em realidade.

Os recursos de uma empresa têm a seguinte natureza (Barney, 2004):

- financeira: capital, nível de endividamento, capacidade de alavancagem etc;
- física: ativos, localização geográfica, equipamentos etc;
- humanos: as pessoas e seu conhecimento próprio e da empresa; e
- organizacionais: estrutura de tomada de decisões, níveis hierárquicos etc.

Habilidades ou capacitações devem ser entendidas como sendo o conjunto de conhecimento da organização como um todo, aplicado ao desenvolvimento de produtos, processos e serviços ao cliente pela utilização eficaz dos recursos da empresa. Estes

recursos e habilidades, quando providos de um ambiente favorável, poderão gerar competências essenciais, que são a essência daquilo que faz uma organização ser líder de mercado na sua condição de atender e criar valor para seus clientes ao longo do tempo (Hamel & Prahalad, 2003).

Uma forma mais eficiente de se identificar estes componentes é através da análise da cadeia de valor de uma empresa. O conceito de cadeia de valor engloba todas as atividades associadas ao fluxo e transformação de mercadorias, desde o início de sua extração até o consumidor final, bem como o fluxo de informações associado a este processo (Shapiro, 2001).

O gerenciamento desta cadeia de valor terá o objetivo de melhorar o relacionamento existente entre estas atividades, de forma a propiciar à empresa uma vantagem competitiva sustentável quanto mais tempo for possível (Mc Dougal, 2003).

Uma cadeia de valor é um esquema usado pelas empresas para melhor entender sua estrutura de custo, bem como identificar os inúmeros fatores que podem facilitar a implementação de uma estratégia para a busca de uma vantagem competitiva. Ela é composta de dois tipos de atividade (Porter, 2003):

- primárias: envolvidas na criação de um produto ou serviço, sua venda e entrega aos clientes e os serviços de pós-venda. São elas de maneira geral: logística de abastecimento, operações industriais, logística de distribuição, vendas e marketing (Porter, 2003).
- de suporte: oferecem as atividades necessárias para que as atividades primárias sejam realizadas. São elas: infra-estrutura da empresa, aquisição, gerenciamento dos recursos humanos e pesquisa e desenvolvimento tecnológico (Porter, 2003).

Para que um recurso ou capacitação ou habilidade seja considerado uma fonte de vantagem competitiva, deve haver fatores que comprovem que a sua empresa oferece um serviço de maneira superior a qualquer concorrente e cria um valor superior percebido pelo cliente, o qual os concorrentes não podem imitar facilmente (Houlihan, 2002).

Dentro desse contexto, entende-se que a terceirização de operações, a cada dia que passa, torna-se cada vez mais importante no ambiente empresarial. Devido ao macroambiente brasileiro, a terceirização de operações oferece uma alternativa que pode

alavancar negócios e minimizar riscos ou ajudar no fracasso de uma estratégia (Cram, 2002).

### 3.2 *Call Center*

O telemarketing inclui toda e qualquer atividade desenvolvida por meio de sistemas de telemática e múltiplas mídias, objetivando ações padronizadas e contínuas de *marketing* (ABT, 2001). Pode ser dividido nos seguintes campos:

- *Call center* (centrais de atendimento);
- Televendas;
- Agendamento de visitas;
- Cobranças;
- Pesquisa;
- *Web call center*;
- *Help desk*;
- Retenção de clientes (fidelização).

O campo da presente pesquisa limita-se a *call center* ou central de teleatendimento. Esse tipo de teleatendimento apresenta-se como o mais comum, estando presente em 73% das empresas que participaram da 5ª pesquisa anual da ABT, referente ao ano de 2000 (Relatório ABT, 2000). Ele pode aparecer de dois modos: (a) **atendimento receptivo**, no qual o usuário é quem faz a ligação em busca de uma informação ou serviço; e (b) **atendimento ativo**, que consiste em o atendente efetuar a ligação para o usuário, oferecendo um bem, um serviço ou realizando uma cobrança.

No levantamento bibliográfico realizado foram encontrados estudos relacionados ao tema (Relatórios da Light e da Cemig), a maioria voltada para os serviços de atendimento ao público de modo geral (Mortlock, 1996).

Os estudos em marketing sobre serviço de atendimento enfatizam o cliente, não sendo raro encontrar nessas teorias, amplamente divulgadas nas empresas, os já conhecidos jargões: “O cliente é o rei”; “O cliente em primeiro lugar”; “O cliente tem sempre razão”; e “É do cliente que vem o salário, o lucro...” (Huang, Campus & Newell, 2001, p. 86).

Na psicologia, constata-se reduzida bibliografia referente ao tema. Em abordagem mais ampla, a psicologia do consumidor procura entender melhor o seu desejo e o processo de escolha, de forma que o ato de consumir seja favorável, tanto para o consumidor, como para o produtor e para o sistema econômico. Swerlow (2000) coloca a comunicação como o ponto-chave do atendimento ao cliente.

A comunicação, então, utiliza a análise transacional na busca do processo de autoconhecimento por parte dos atendentes, pois acredita que a boa comunicação passa pela reavaliação e melhoria da personalidade e trabalha a forma de expressão da pessoa que lida com o usuário ou cliente, posicionando os atendentes como representantes da empresa e alertando para o treinamento quanto às formas de comunicação e ao desenvolvimento pessoal.

Estudos mais recentes buscam as correlações entre o monitoramento das chamadas, prática bastante comum nas centrais de teleatendimento, e o bem-estar dos atendentes (Houlihan, 2002). Esse mesmo autor fala da teoria do momento, na qual basicamente afirma que a ação em um atendimento deve se desenrolar não com base em teorias preestabelecidas, mas de acordo com a circunstância.

Essa é uma vertente da teoria do marketing *one-to-one* de Pepers & Rogers (2001), bastante divulgada nos Estados Unidos. Essa teoria enfatiza que o cliente deve ter o que deseja, e cada caso deve ser tratado como exclusivo, de acordo com a sua expectativa.

A teoria citada acima chama atenção para a política adotada por cada empresa, principalmente para aspectos relacionados à qualidade do produto, à resolução de problemas, à transparência nas transações e à forma como cada unidade de atendimento tratará seu cliente.

Os estudos em economia mostram o prejuízo real das empresas com as perdas de seus clientes e sugerem que uma empresa gasta muito mais conquistando um novo cliente do que mantendo os já existentes (Pepers & Rogers, 2001). Entretanto, não foram encontrados números a respeito das perdas com o absenteísmo, problemas de saúde, desmotivação dos que trabalham no *front office*, ou seja, dos funcionários que estão lidando diretamente com os usuários.

Outros autores, como Aldrich (1999) e Houlihan (2002), se referem superficialmente aos aspectos relativos ao treinamento, à autonomia, à motivação e à seleção das pessoas envolvidas direta ou indiretamente com os usuários.

A ênfase na postura do atendente é constante, como também no desejo e na necessidade do cliente. Esse foco se torna explícito ao se analisarem os manuais de treinamento para teleatendentes, disponibilizados por cursos de formação e capacitação, livros da área e até pelos departamentos responsáveis pela capacitação em RH em empresas que possuem esse tipo de serviço (Friedman, 2001). Termos como “empatia”, “saber ouvir”, “postura positiva”, “ser aberto a mudanças” são freqüentemente encontrados e caracterizam uma terminologia voltada mais para o “adestramento” que para a formação.

Nesses manuais se observa a ênfase na atitude do atendente: falar o necessário, escutar as idéias e não as palavras, qualidade da voz, ser cortês, demonstrar interesse e respeito ao usuário são alguns das habilidades que o atendente deve possuir para o bom desempenho da função (Aldrich, 1999). Todo o enfoque se baseia em um princípio subjacente: “treine bem o atendente, que o atendimento terá qualidade” (Swerlow, 2000). Essa mensagem tende a anular a responsabilidade da empresa sobre o atendimento e a fazer recair sobre o atendente o encargo pela satisfação do cliente e pela qualidade do serviço (Nix & Gabel, 1996).

Essa é a principal crítica que pode ser elaborada a partir da análise do material de treinamento da área. O foco principal centra-se no cliente e o atendente parece se tornar o único responsável pelo desenvolvimento satisfatório, ou não, do atendimento, desde conseguir a venda de um produto até resolver o problema de um usuário sem maiores conflitos. Essa visão se mostra reducionista quando se percebe, numa situação de atendimento ao público, que empresa, atendente e cliente estão juntos no processo e que as responsabilidades não podem recair sobre um único agente desse cenário (Evenson, Patrick & Frances, 1999).

As teorias encontradas nesse campo enfatizam quase totalmente o cliente e em como conquistá-lo em torno de suas preferências. Quando se aborda o atendente, focaliza-se o treinamento como garantia do bom desempenho. A bibliografia encontrada no campo da administração e o próprio direcionamento dos cursos dessa área deixam claro a ênfase no cliente. Em relação aos atendentes, essas teorias salientam, unicamente, aspectos como postura de atendimento, o modo de se expressar e as formas de abordagem (Jamil & Silva, 2005).

É comum pronunciar, no ramo da administração, os termos *call center*, centros de atendimento ao cliente (SAC), centros de interação com o cliente (CIC), *contact centers*, *help desk*, entre outros, sendo usados com o mesmo significado. Segundo Gilmore, (2001),

*call center* “é uma expressão que significa fazer uma requisição ou chamada através de um nome, que significa uma área ou um ponto onde se desenvolvem atividades com objetivos determinados”.

A definição acima indica que, independentemente do nome que seja dado, o *call center* consiste em um local onde se concentra o relacionamento com os clientes, seja ele realizado através de telefone, e-mail, web site, fax ou outra tecnologia. O telefone é utilizado como a forma dominante de comunicação nos *call centers*, mas o número de alternativas está aumentando com os avanços da tecnologia.

Um *call center* típico dispõe de tecnologia da informação para automatizar seus processos e tem capacidade de suportar um grande número de ligações simultaneamente. Hoje, o *call center* de muitas empresas integra todas as atividades relacionadas a pesquisas, suporte a produtos (*help desk*), serviços de atendimento ao consumidor (SAC), suporte a marketing e vendas (telemarketing), cobrança, agendamento de visitas, retenção de clientes, entre outros.

Segundo Pepers & Rogers (2001), o principal objetivo do *call center* é oferecer aos profissionais de marketing a possibilidade de interação com o cliente, conhecendo melhor suas necessidades, sem ter que recorrer a pesquisas de mercado. Cada interação com o cliente pode ser uma oportunidade de fazer um novo negócio que traga benefícios para os dois lados. Dessa forma, o *call center* é indicado para o relacionamento com um cliente de cada vez, proporcionando para a empresa (Jamil & Silva, 2005):

- fornecimento de produtos complementares, aumentando a fidelidade do cliente;
- venda de produtos adicionais, aumentando a participação da empresa no cliente;
- suporte a produtos e serviços complexos, reduzindo o custo de atenção ao cliente;
- pesquisa com clientes, reduzindo os custos de obtenção de informações;

### **3.2.1. A Utilização do Telemarketing ao longo dos anos**

O uso do telefone para fins comerciais data de 1880, em Berlim, logo após o aparecimento do 1º telefone criado por Alexander Graham Bell, com um pasteleiro oferecendo seus pastéis ao cadastro de seus clientes. Na década de 1950, embora sem a denominação de telemarketing, essa ferramenta era usada principalmente nos EUA, onde diversas publicações divulgavam números de telefones para obter respostas (Friedman, 2001).

Aqui no Brasil, também em meados daquela década, as Páginas Amarelas possuíam uma equipe de vendedores capacitados para vender anúncios de classificados através do telefone (Jamil & Silva, 2005).

Ainda que usado para outras ações de marketing, foi em vendas que o uso do telefone se destacou. Nos anos de 1970, a Ford Motor Company lançou a primeira grande campanha de marketing executada por telefone (Matozo, 2000).

No início, o termo “telemarketing” era conhecido apenas como vendas por telefone. Mais tarde, passou a identificar outras ações de marketing, principalmente o atendimento ao cliente – SAC (Matozo, 2000).

No Brasil, no final dos anos 1980, as filiais de multinacionais, cartões de crédito, editoras e as operadoras de telefonia incentivaram o uso do telemarketing, sendo estas últimas com a finalidade de aumentar o tráfego de ligações (Jamil & Silva, 2005).

A expansão das telecomunicações, com a privatização de suas empresas, o desenvolvimento da informática, o lançamento do “Código de Defesa do Consumidor” (que protegia os negócios feitos por telefone) e, também, as próprias mudanças em costumes culturais foram fatores básicos para seu crescimento na década de 1990 (Jamil & Silva, 2005).

Até essa época, o local onde se realizavam as operações de telemarketing era conhecido como “centrais de telemarketing”. A introdução da tecnologia da informação permitiu a mensuração de ligações e produtividade dos operadores, a unificação de cadastros, além da agregação das diversas ações de marketing. No início dos anos 2000 foi a vez da Internet chegar aos *call centers*, permitindo às empresas sua comunicação com os clientes por diversos canais – os *contact centers* – também conhecidos como Centrais de Relacionamento, com o objetivo de cativar e fidelizar clientes (Bennington, Cummane & Conn, 2000).

Somente nos três últimos anos, este setor alcançou 235% de crescimento, tornando-se um dos maiores empregadores do país. Sua expansão, conseqüentemente, oferece ao mercado uma enorme oferta de novos empregos. Acredita-se que até o final de 2006 serão mais de 555 mil empregos diretos (Matozo, 2000).

Atualmente, as empresas brasileiras possuem em seus *call centers/contact centers*, tecnologia de ponta e mão-de-obra capacitada, o que permite oferecer seus serviços a empresas estrangeiras (Matozo, 2000).

Uma prática recente no mercado é se falar em clientes e não mais em consumidores. O cenário, atualmente, reflete a imagem da profissionalização de um mercado formado por grandes corporações, como empresas de telefonia, grandes companhias de comunicação e outros grupos investidores. Dessa forma, existem grandes empresas operando a terceirização do atendimento, com uma visão bem mais profissional, com foco nos resultados, com o objetivo de fidelizar clientes e gerar negócios (Matozo, 2000).

A primeira imagem do pioneirismo de muitas décadas atrás foi fundamental para abrir as portas a uma atividade que chega a empregar 500 mil profissionais em 2006, gerando perto de R\$ 2 bilhões em faturamento, e que se transformou na porta do primeiro emprego para muitos jovens, garantia de atividade para outros não tão jovens e a certeza de contribuição social e econômica para o país (Jamil & Silva, 2005).

Essa evolução é fundamental. Quem entra em uma unidade de *call center* destas empresas percebe a evolução, tanto em tecnologia, quanto em infra-estrutura e profissionalização. Um cenário que evolui a cada dia (Matozo, 2000).

O reflexo da evolução citada acima passa pela qualidade do atendimento e relacionamento com clientes, chegando ao preparo de profissionais de atendimento – ou operadores de telemarketing (Friedman, 2001). Desta forma, as empresas vão conquistando a confiança de empresários, que passam a apostar na terceirização de seu atendimento (Gilmore & Moreland, 2000).

O resultado da disseminação desta tese pode ser espelhado pelo crescimento do mercado ou da própria terceirização. Embora os números sejam bem contraditórios, mostram que este mercado cresce anualmente. Até 2001, o crescimento girava em torno de 30% ao ano. Agora, se aposta em uma média mais comedida (10%). É importante ressaltar que a média de terceirização ao longo dos últimos anos vem crescendo. É uma tendência mundial. (Matozo, 2000).

No Brasil, o *call center* destinado a atender o consumidor e a ofertar produtos era utilizado somente pelas grandes empresas que detinham os recursos necessários e técnicas para a implantação de tal empreendimento. Até então, muitos ainda pensavam que a prática de atender clientes através de recursos de telecomunicações era passageira e não iria perdurar (Gilmore & Moreland, 2000).

A década de 1990 foi marcada pelo crescimento do mercado de *call center* no Brasil. Vários foram os fatores que motivaram esse crescimento. Entre eles, o casamento tecnológico entre telecomunicações e informática, amplamente adotado por empresas do

mundo todo. Segundo a Anatel, em 1997 existiam 18,8 milhões de telefones fixos e 4,6 milhões de celulares. Em 2000, esses números saltaram para 40,5 milhões e 29,2 milhões, respectivamente, o que ajudou a fomentar o mercado consumidor (Matozo, 2000).

Além disso, a abertura econômica pela qual o país passou, a partir do início dos anos 1990, fez com que as organizações saíssem da inércia e partissem para estratégias mais competitivas. Isso precisava ser feito para competir com a entrada de empresas estrangeiras que injetavam investimentos de cifras altas. Para conseguir sobreviver no novo mercado, as empresas foram obrigadas a fazer uma reforma estrutural focada na eficiência operacional, qualidade de produtos, redução de custos e, principalmente, na satisfação de seus clientes (Mortlock, 1996).

A consolidação do Código de Defesa do Consumidor também foi importante para o avanço dos serviços de *call center*. Nos anos 1980, empresas inovadoras lançaram seus serviços de atendimento ao cliente (SAC), com divulgação pela televisão (Jamil & Silva, 2005). Em 1992, o Código transformou os SACs na menina dos olhos dos executivos de empresas. Com o passar dos anos, os SACs assumiram aos poucos outras responsabilidades voltadas a pré-vendas e pós-vendas e relacionamento (Jamil & Silva, 2005).

O setor de serviços de relacionamento com clientes, através dos recursos de telecomunicações e informática, é um dos que mais cresce e gera emprego no Brasil. Em 2000, a oferta de empregos em *call centers* subiu 29,82% e, em 2001, 21,62%, segundo a Associação Brasileira de Telemarketing (ABT, 2005). Em 2006, o setor movimentava cerca de 20 bilhões de dólares por ano e emprega em torno de 500 mil pessoas. Em média, o setor cresce em torno de 10% ao ano e insere-se no grande contexto de aprimoramento da relação com o consumidor.

A tendência de crescimento continua existindo, porém a taxas inferiores. Com base nos resultados da 6ª Pesquisa Anual de Telemarketing, realizada em maio de 2002 e divulgada pela ABT, o mercado conta com aproximadamente 180 mil posições de atendimento (PAs), das quais um terço são operadas por empresas fornecedoras de serviços terceirizados. Em termos de geração de empregos, são estimados 450 mil postos de trabalho.

As principais causas da evolução dos serviços terceirizados de *call center* são redução de custos com espaço físico, funcionários próprios, equipamentos e software. Além de reduzir custos para as empresas, a terceirização traz vantagens para o cliente,

como a flexibilidade no redimensionamento de Posições de Atendimento (PA), conforme necessidades sazonais, além de equipes especializadas e treinadas. Por outro lado, a contratante acaba perdendo uma pequena parte do controle no contato com seus clientes, devido à descentralização da operação (Harris & De Reyt, 1999).

#### 4. METODOLOGIA DE PESQUISA

Para esta dissertação foi adotada a metodologia de estudo de caso múltiplo, como descrita e abordada por Yin (2003), aplicada à Light e à Cemig.

Segundo Yin (2003), pode-se abordar o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa para áreas de estudos organizacionais e de gerenciamento. Para o autor, este método de estudo contribui para o conhecimento do fenômeno organizacional e permite manter uma visão das características significativas dos acontecimentos.

Yin (2003) afirma que as principais questões para a definição da metodologia de estudo de caso são:

- Como definir o caso que está sendo estudado?
- Como determinar os dados relevantes a serem coletados?
- O que fazer com os dados, uma vez coletados?

A essência de um estudo de caso, ainda segundo o autor, é esclarecer decisões ou grupo de decisões, por que elas foram tomadas, como elas foram implementadas e que resultados foram obtidos. Portanto, é uma inquirição empírica que tem as seguintes características:

- investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto na vida real;
- não estão claramente evidentes os limites entre o fenômeno e o contexto;
- são utilizadas múltiplas fontes de evidência.

De acordo com Yin (2003), o estudo de caso contribui para o conhecimento do fenômeno organizacional e tem sido utilizado em pesquisas em diversas áreas, como administração, sociologia e psicologia. Para isso, uma característica necessária ao estudo deve ser o entendimento de um fenômeno social complexo. O estudo de caso permite manter uma visão das características significativas dos eventos, tais como, ciclos de vida de um indivíduo, ou processos organizacionais e gerenciais.

Apesar da existência de outras metodologias de pesquisa, cada uma com suas vantagens e desvantagens, deve-se justificar, primeiramente, a escolha pela metodologia adotada nesse estudo. Para que se possa adotar ou escolher a metodologia que melhor se

adequa à dissertação, é preciso enquadrá-la de acordo com as condições apresentadas na tabela 1 abaixo: como a questão de pesquisa está estruturada; qual o nível de exigência de controle sobre os eventos externos; e o foco que se pretende dar aos acontecimentos ao longo do tempo. Cada uma das três condições está relacionada com cinco tipos de estratégias de pesquisa.

**Tabela 1**  
**SITUAÇÕES RELEVANTES PARA**  
**DIFERENCIAR ESTRATÉGIAS DE PESQUISA**

<b>Estratégia</b>	<b>Forma da questão de pesquisa</b>	<b>Exige controle sobre eventos comportamentais?</b>	<b>Focaliza acontecimentos contemporâneos?</b>
<b>Experimento</b>	Como, por quê	Sim	Sim
<b>Levantamento</b>	Quem, o quê, onde, quantos, quanto	Não	Sim
<b>Análise de arquivos</b>	Quem, o quê, qual, onde, quantos, quanto	Não	Sim/Não
<b>Pesquisa histórica</b>	Como, por quê	Não	Não
<b>Estudo de caso</b>	Como, por quê, o quê, qual	Não	Sim

Fonte: Yin (2003, p. 24)

Analisando a tabela 1, surgem algumas perguntas que necessitam ser respondidas. A primeira delas é em relação a forma da questão da pesquisa.

A forma “o quê ou qual”, segundo Yin (2003), aplica-se quando o tipo de pergunta é uma justificativa racional para a condução do estudo de caso descritivo (tipo desta pesquisa). Cabe ressaltar que, para o autor, a pergunta “o quê ou qual”, quando inserida em um contexto como parte de um estudo descritivo, pertence a todas as cinco estratégias.

As questões “como” e “por quê” devem ser abordadas em caráter exploratório para a utilização em estudos de caso. Isso ocorre, principalmente, se as questões necessitam ser desenhadas em um contínuo espaço de tempo, e não somente ser relatadas como uma frequência ou incidência. Para este tipo de pesquisa, deve-se obter uma vasta gama de informação documental, aliada à entrevista em profundidade, se o enfoque é no “porquê” da questão.

Dessa forma, já que se busca determinar “qual” o impacto da terceirização do *call center* nas empresas de energia elétrica no Brasil, utilizando os casos da Light e da Cemig, recomenda-se a adoção de uma estratégia de estudo de caso múltiplo exploratório.

As outras questões presentes na tabela 3 são a exigência de controle sobre os eventos comportamentais e o foco nos acontecimentos contemporâneos. De acordo com Yin (2003), o estudo de caso é preferido para o exame de eventos contemporâneos, quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. Assim, o estudo de caso, além de utilizar técnicas empregadas para a estratégia de pesquisa histórica, como a utilização de documentos primários, secundários e artefatos físicos e culturais como fontes principais de evidência, acrescenta duas outras fontes - a observação direta e a entrevista sistemática.

Dessa forma, uma vez que não há um controle sobre os processos dessas duas empresas de energia elétrica, e o fenômeno em estudo trata de um acontecimento contemporâneo, a metodologia de estudo de caso torna-se ainda mais adequada para esta pesquisa (Sarker & Lee, 2002).

Além disso, já que se buscará elucidar como foram tomadas as decisões e quais resultados foram obtidos por essas duas empresas, a estratégia de estudo de caso ajudará a evidenciar como essas decisões e fatores influenciaram no sucesso ou fracasso dos processos.

Utilizando a taxonomia definida por Yin (2003), optou-se por estudo de caso múltiplo com uma unidade de análise por caso: a Light Serviços de Eletricidade S.A. e a Companhia Paulista de Força e Luz. Sendo assim, para cada um dos dois casos será feita a pesquisa, buscando mostrar qual o impacto da terceirização de *call centers* em empresas de energia elétrica no Brasil, quais fatores influenciaram mais fortemente a obtenção dos resultados e a diferente performance entre um *call center* internalizado e um terceirizado.

O estudo de caso múltiplo, segundo Yin (2003), proporciona algumas vantagens quando comparado ao estudo de caso simples. As provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, além de proporcionar maior robustez à pesquisa, embora exija maior tempo e recursos do pesquisador. Para o autor, a utilização de projetos de pesquisa de casos múltiplos deve seguir uma lógica de replicação, e não de amostragem. Além disso, o pesquisador deve escolher criteriosamente os casos.

Para isso, Yin (2003) sugere a escolha de casos que devam funcionar de maneira semelhante aos experimentos múltiplos, com resultados similares ou contraditórios (exemplo desta dissertação). Sendo assim, a escolha da estratégia de estudo de casos

múltiplos segue um propósito: investigar qual o impacto da terceirização do *call center* na Light e a sua internalização na Cemig, analisando os resultados dos dois casos.

Para Joia (2005), os estudos de caso caracterizam-se pela dificuldade em generalizar (o que também se entende por validade externa), tornando-os presas fáceis de avaliadores rigorosos de trabalhos científicos, que, muitas vezes, questionam as conclusões a eles associados.

Desse modo, esta pesquisa será desenvolvida de acordo com o modelo descrito na figura 2. Primeiramente, será feito um desenvolvimento de toda a teoria necessária para o estudo. A partir da seleção dos casos e da construção do protocolo de coleta de dados, terá início a condução do estudo do primeiro caso (Light). Em seguida, será feito o estudo do segundo caso (Cemig). A partir dos resultados dos estudos, pretende-se comparar os casos dentro de um mesmo protocolo, contribuindo para o enriquecimento da teoria e para o desenvolvimento das suas implicações.

### Método de Pesquisa

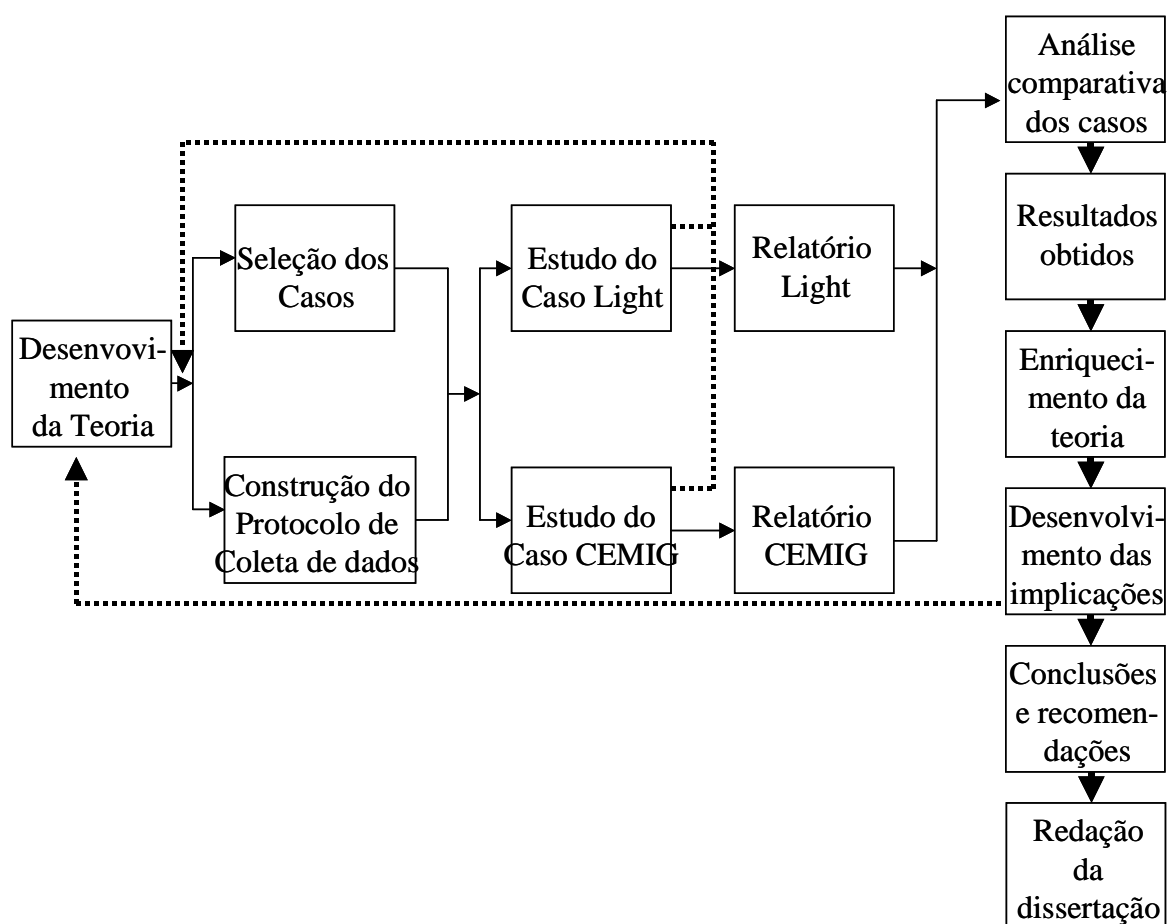


Figura 1 – MÉTODO DE PESQUISA (Adaptado de Milano & Zouain, 2004 – p. 130)

Joia (2005) cita que, a partir da comparação dos resultados obtidos e dos múltiplos estudos de caso, o pesquisador busca reconhecer padrões, de modo a que um modelo que possa representar os acontecimentos venha a ser construído. Quanto maior a quantidade de casos e de unidades de análise, maior a possibilidade de triangulação.

No entanto, continua Joia, é importante que esses casos tenham algo em comum; do contrário, o excesso de informações levantadas pode levar o pesquisador a sofrer de “paralisia por análise”, motivada por sua incapacidade de ver tendências e entender quais pontos devem realmente ser focalizados por serem relevantes.

Para Sarker & Lee (2002), a análise do estudo de caso conduz à construção da explicação do caso em questão. Essa forma de análise é mais utilizada em estudos de caso descritivos (pesquisa em questão).

A estratégia de pesquisa é desenvolver a descrição do caso, de modo a servir de ponto de partida para organizar o estudo como um todo. Para Sarker & Lee (2002), a principal tarefa é identificar os desafios encontrados durante a implementação do processo, por meio de um profundo mergulho na análise contextual que circunda a implementação do projeto.

#### 4.1 Dados da Pesquisa

Segundo Yin (2003), depois de definida a questão a ser estudada (qual o impacto da terceirização de *call centers* em empresas de energia elétrica no Brasil), e os casos que serão utilizados como exemplos (*call centers* da Light e da Cemig), é preciso indicar como serão coletados e analisados os dados.

Para Yin (2003), as evidências para estudos de caso podem vir de seis fontes:

- **Documentação:** para a utilização nos estudos de caso, a importância principal de documentos é confirmar e aumentar as evidências de outras fontes. Além disso, estes são importantes na verificação de uma grafia correta de títulos ou nomes de organizações mencionadas em uma entrevista. Os documentos também podem fornecer detalhes específicos para confirmar informações de outras fontes de pesquisas e, ainda, possibilitar a elaboração de conclusões.

Para esta pesquisa, será feito um estudo em documentos das duas empresas (Light e Cemig), tais como relatórios gerenciais, contratos de prestação de serviços, atas de reunião, relatórios internos, registros eletrônicos com informações relevantes e outros documentos de circulação interna, que ajudarão a analisar a inserção dos fatores relevantes identificados dentro do contexto da terceirização das duas empresas.

- **Registros arquivais:** são fontes relevantes de informações, principalmente sob a forma computadorizada. Uma de suas vantagens é fornecer informações precisas e quantitativas. Para este trabalho, será feita uma pesquisa em registros eletrônicos de acesso e de informações nos arquivos digitais das duas empresas.

- **Entrevistas:** considerada por Yin (2003) como uma das mais importantes fontes de informação de estudo de caso. Geralmente, as entrevistas são fontes essenciais de evidência porque, em geral, os estudos de caso versam sobre questões humanas e sociais. As entrevistas, dentro deste estudo, servirão como base, juntamente com a pesquisa documental e bibliográfica.

No caso da Light, as entrevistas serão feitas, principalmente, com profissionais que gerenciam a área de *call center* atualmente e com gerentes que eram responsáveis na época em que a área era internalizada, além de pessoas beneficiadas, diretamente, com essa terceirização.

Já no caso da Cemig, as entrevistas serão focadas na atual gerência da área de *call center*, por intermédio do gerente e dos coordenadores do setor de telefonia, contribuindo principalmente com os resultados atuais, traçando um paralelo com a época em que a empresa tinha um *call center* terceirizado.

Sendo assim, para cada caso (estudo de caso múltiplo com uma unidade de análise cada), serão feitas algumas entrevistas. Na Light, será entrevistado o gerente da área de *call center* atual e o gerente da área na época em que a empresa tinha um *call center* interno, além dos coordenadores dos diversos segmentos do *call center* (emergência e comercial). No caso da Cemig, serão feitas entrevistas com o atual gerente do *call center*, com um empregado que foi contratado recentemente e com os coordenadores de segmento.

As entrevistas serão não-estruturadas, não existindo rigidez de roteiro e podendo-se explorar, mais amplamente, as questões centrais desses processos.

- **Observação direta:** segundo Yin (2003), traduz-se em uma visita de campo ao local do estudo de caso. Assim, o investigador criará a oportunidade de fazer observações diretas, que servirão como evidência em um estudo de caso. Evidências observacionais são, freqüentemente, usadas no fornecimento de informações adicionais sobre o tópico que está sendo estudado. Uma vez que o pesquisador é empregado da Light, será possível efetuar observações diretas em um dos casos. Já na Cemig, o trabalho será desenvolvido por intermédio de visitas pontuais às instalações da empresa.

O objetivo das observações diretas será fazer um estudo mais aprofundado sobre o processo de terceirização, analisando a mão-de-obra utilizada e a tecnologia envolvida, sempre focado nos resultados. Além disso, a pesquisa pretende avaliar, com maior precisão, as vantagens e desvantagens desses casos para as empresas envolvidas.

- **Artefatos Físicos:** em Yin (2003), uma fonte final de evidência é o artefato físico ou cultural – um aparelho de tecnologia, uma ferramenta ou um instrumento, uma obra de arte, por exemplo. Estas evidências físicas podem ser coletadas ou observadas como parte de uma visita de campo. No caso desta pesquisa, os artifícios físicos consistirão de todas as ferramentas tecnológicas necessárias à construção destes processos, incluindo disquetes, e CDs obtidos na visita à Cemig e à Light.

## **4.2 Avaliação da Pesquisa**

Através da realização da pesquisa que representa uma descrição (qual o impacto da terceirização de *call centers* em empresas de energia elétrica no Brasil), segundo Yin (2003), o pesquisador pode avaliar a qualidade do projeto, de acordo com alguns testes.

Para Yin (2003) e Milano e Zouain (2004), os quatro principais testes recomendados para qualquer estudo de caso, de forma a garantir a qualidade da pesquisa, são:

### **a) Validade do constructo**

De acordo com Yin (2003), o investigador deve ter em mente dois passos: selecionar os tipos específicos de mudança que estão sendo estudadas e demonstrar que as medidas selecionadas refletem as mudanças escolhidas.

Para analisar o sucesso e o fracasso dos casos estudados, estarão sendo avaliados, principalmente, o índice de utilização desses processos pelo respectivo público-alvo, bem como a relação custo/benefício da terceirização em termos de imagem, proporcionada às duas empresas, tudo medido através de pesquisas de órgãos oficiais que funcionam como reguladores dos processos de compra, venda e comercialização de energia elétrica (ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica e ABRADDEE – Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica).

A eficiência desses processos será avaliada através da relação custo/benefício e da qualidade proporcionada em termos de segurança e, principalmente, em imagem, de acordo com pesquisas de satisfação de consumidores realizadas pelos órgãos reguladores (ANEEL e ABRADDEE). Esses fatores serão comparados a processos tradicionais para mensurar o grau de eficiência proporcionado por esses processos. Já a eficácia será avaliada através dos resultados esperados e efetivamente alcançados para cada processo, como, por exemplo, o seu índice de utilização.

#### **b) Validade externa**

Diz respeito ao fato dos resultados dos estudos realizados poderem ou não ser generalizados além do estudo analisado. Isso significa que os seus resultados podem ser extrapolados para outro caso similar, não estudado. Dessa forma, Yin (2003) cita a validação da abordagem de um estudo de caso através da generalização analítica, em vez da estatística, como ocorre na pesquisa de investigação.

Neste estudo, abordar-se-á os mesmos fatores para dois casos distintos nas empresas de energia elétrica, de modo a proporcionar uma maior validade externa da pesquisa para outros casos de empresas de energia elétrica no Brasil.

Além disso, generalizações analíticas, à luz da teoria apresentada, poderão permitir a validade externa desses casos para outras instituições. Essas generalizações acontecerão dentro da pesquisa, pelo fato de se adotar uma estratégia de estudo múltiplo de casos, através da realização de uma análise dos mesmos (Light e Cemig).

Dentro dessa estratégia de pesquisa, sob a luz de uma mesma estrutura teórica, serão analisados os fatores que levaram dois casos, dentro de um mesmo setor, o de energia elétrica, a produzirem resultados tão distintos.

**c) Confiabilidade**

Implica na reprodução do trabalho de pesquisa a posteriori, seguindo os mesmos procedimentos descritos e conduzindo o mesmo objeto de estudo de caso. Com os mesmos procedimentos adotados ao longo da pesquisa, obter-se-á os mesmos resultados encontrados previamente. A explicitação destes procedimentos aparecerá ao longo deste estudo sempre que se fizer necessário explicitar a maneira como um resultado foi obtido, por intermédio da opinião de algum dos entrevistados.

## 5 CASO CEMIG

### 5.1 – Histórico e Características

A Companhia Energética de Minas Gerais – Cemig - é uma das maiores concessionárias de energia elétrica do Brasil. Sua área de concessão cobre cerca de 96,7% do território de Minas Gerais, na região Sudeste do Brasil, correspondendo a 567.478 mil km<sup>2</sup>, o equivalente à extensão territorial de um país do tamanho da França.

A Cemig possui 54 usinas em operação, cinco delas em sistema de parceria com grupos empresariais, com base predominantemente hidrelétrica, que produzem energia para atender a mais de 17 milhões de pessoas em 774 municípios de Minas Gerais, conforme **tabela 2**. Em 2004, a Cemig forneceu a seu mercado 37.897 GWh de energia.

**Tabela 2**  
**CEMIG EM NÚMEROS**

<b>A PRESENÇA DA CEMIG</b>	
Nº de consumidores	5.874.904
Nº de localidades servidas	5.415
Sedes municipais	774
Distritos	510
Povoados	4.131

A empresa também está presente, por meio de empreendimentos de geração ou de comercialização de energia, em Santa Catarina (geração), Rio de Janeiro (comercialização e geração), São Paulo (comercialização), Espírito Santo (geração) e Rio Grande do Sul (comercialização).

Para fazer a energia elétrica chegar aos cerca de seis milhões de consumidores que possui, a Cemig gerencia a maior rede de distribuição de energia elétrica da América Latina e uma das quatro maiores do mundo, com 367.437 mil km de extensão.

Fundada em 22 de maio de 1952 pelo então governador de Minas Gerais e, depois, presidente do Brasil, Juscelino Kubitschek de Oliveira, com o objetivo de dar suporte a um amplo programa de modernização, diversificação e expansão do parque industrial do

Estado, a Cemig desempenha o papel de instrumento de desenvolvimento da economia mineira.

A Cemig é uma empresa de economia mista, que tem o governo de Minas Gerais como principal acionista, detentor de 50,96% das ações ordinárias da Companhia. O segundo maior acionista é a Southern Electric Brasil Participações Ltda., com 32,96% das ações. O setor privado externo e interno possui, respectivamente, 4,2% e 11,53% do controle acionário.

Em dezembro de 2004, a Cemig passou por uma reestruturação, deixando de ser uma empresa integrada para desmembrar-se em duas subsidiárias integrais: Cemig Distribuição de Energia S.A. e Cemig Geração e Transmissão S.A. A mudança atende a Lei nº 10.848, de março de 2004, que definiu o novo modelo do setor elétrico, obrigando as empresas integradas a se desverticalizarem, tornando-se empresas diferentes, mas do mesmo grupo econômico.

Com ações negociadas na Bovespa e nas Bolsas de Nova Iorque e Madri, a empresa é a única concessionária do setor elétrico da América Latina incluída no índice Dow Jones de sustentabilidade. Em 2005, foi incluída pela sexta vez consecutiva nessa listagem.

Em um universo de 2.500 empresas de sessenta ramos industriais de 34 países, a Cemig foi uma das duas empresas brasileiras selecionadas para compor o índice Dow Jones, que é o primeiro indicador internacional da performance financeira das empresas líderes em sustentabilidade. Este ano, o Dow Jones também classificou a Cemig como líder mundial do setor de energia elétrica.

Outra característica desta empresa é o zelo pela qualidade do serviço prestado aos quase seis milhões de clientes, ou 17 milhões de pessoas, espalhados em mais de 5.400 localidades de 774 municípios do Estado. A preocupação é operar todo esse sistema com mais de 367 mil km de linhas de distribuição, o maior da América Latina, da forma mais satisfatória possível, preservando a qualidade.

Na capital e nas principais cidades do interior de Minas Gerais, a Cemig possui centros de operação da rede de distribuição que trabalham apoiados em modernos e sofisticados equipamentos, para atender ao cliente, seja através do fornecimento de informações comerciais, seja para providenciar a realização de serviços diversos de manutenção em seu sistema. Para facilitar ainda mais a vida do consumidor, através da central de atendimento Cemig (0800-310196), objeto de estudo deste trabalho, podem ser solicitados quaisquer serviços, permitindo maior segurança, conforto e economia.

## **História da Empresa**

A Cemig começou a ser planejada no governo Milton Campos (1945 a 1950), quando foram realizados estudos sobre a questão da energia elétrica, com o objetivo de analisar as condições energéticas do Estado e propor a criação de uma empresa que fosse responsável pela execução desse projeto, dando suporte para a implantação de um parque industrial em Minas Gerais.

Sua criação, no entanto, só ocorreu no dia 22 de maio de 1952, no governo Juscelino Kubitschek. Sua primeira fonte de receitas veio com a transferência, que lhe foi feita pelo Estado, da Usina de Gafanhoto, construída em 1946, com capacidade instalada de 12.880 kW.

Na época da criação da Cemig, existiam a Companhia Força e Luz Cataguazes Leopoldina (CFLCL) e outras empresas regionais de energia elétrica sob o controle do Estado: Companhia de Eletrificação do Médio Rio Doce (CEARD); Companhia de Eletrificação do Alto Rio Grande (CEARG); Central Elétrica de Piau S.A.; além do Sistema Elétrico da Usina de Gafanhoto. Todas elas foram incorporadas pela Cemig, exceto a CFLCL.

A Cemig foi criada para gerar, transmitir e distribuir energia elétrica para o estado de Minas Gerais, detendo, atualmente, o segundo maior mercado consumidor do país, levando conforto às residências, movimentando as indústrias, ajudando a elevar o nível de atividade e dinamizando o trabalho no campo.

Em seus primeiros dez anos de atividade, a Cemig se preocupou, essencialmente, com a geração de energia elétrica para atender à demanda do parque industrial mineiro. Essa fase culminou com a inauguração da grande usina de Três Marias, ainda hoje um marco da engenharia nacional.

Para acelerar o processo de industrialização do Estado, a Cemig e o Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG) criaram o Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais (Indi) para elaborar estudos capazes de despertar o interesse de investidores nacionais e estrangeiros, estimulando-os a implantar novas indústrias no Estado.

Após construir um moderno sistema de transmissão, capaz de permitir a interligação de toda a energia gerada e a sua distribuição por praticamente todo o Estado, a Cemig teve condições de estender seus serviços às principais cidades de Minas, as quais, através de um

serviço de fornecimento de energia elétrica seguro e confiável, puderam implantar planos de crescimento e desenvolvimento.

## **5.2 Call Center Cemig**

“Diante da realidade da empresa e da diversidade de sua geografia, atender a aproximadamente seis milhões de clientes pessoalmente, com apenas as agências físicas, se tornou praticamente inviável com o crescimento da população”.

Dessa forma, teve início a primeira entrevista sobre o Caso Cemig para esta dissertação, realizada com o gerente geral de *call center* da empresa, Mauro Marinho. Para o funcionário da Companhia, a solução era facilitar a solicitação de serviços de seus clientes à Cemig e a comunicação com a empresa. Para atender aos clientes, a Cemig criou, em 2000, o seu atendimento telefônico, para solução de problemas emergenciais e solicitações comerciais.

Um *call center* com 1.098 funcionários, que atinge 340 posições de atendimento preenchidas no horário de maior movimento, totalizando de sessenta a setenta mil atendimentos por dia, informa Ivone de Faria, coordenadora de atendimento a clientes, segunda entrevistada para este trabalho de dissertação.

Na Cemig, o teleatendimento está estruturado em apenas um número (0800-310196), de acordo com Marinho, e todas as ligações passam pela Unidade de Resposta Audível (URA), uma máquina inteligente que realiza a primeira filtragem das solicitações. Esse equipamento é utilizado todo o tempo, exceto quando está em manutenção ou por uma questão de contingência. “Através desse aparelho, selecionamos e separamos de maneira eficiente o atendimento comercial do emergencial. A empresa não adota um número para cada tipo de serviço pela própria diversidade do mercado da Cemig”, acrescenta Mauro Marinho.

De acordo com uma pesquisa realizada pela Gerência de Atendimento a Clientes, Ivone de Faria informa que o perfil de clientes da Cemig inclui desde pessoas com nível social muito baixo, nas zonas urbana e rural, até pessoas com nível social extremamente elevado das mesmas regiões. “Em decorrência disso, ter dois números diferentes de atendimento para os clientes, poderia confundi-los”, complementa o gerente geral do *call center*.

No decorrer da entrevista, Marinho citou outro fator que contribui para a exclusividade do número 0800 da Cemig. É o que no mercado chama-se de “transbordo”, que significa a transferência de um cliente do atendimento emergencial para o comercial ou vice-versa. A prática de mercado para quem tem dois números distintos é atender o cliente, mesmo que a solicitação tenha chegado pelo canal errado, ou seja, para o outro número. Solicitar que o cliente ligue novamente irá gerar insatisfação. O que pode ser feito para minimizar o problema é aumentar o número de opções na URA.

O coordenador de tráfego de ligações da Cemig, Guilherme Machado Filho, relatou que o aumento dessas opções da URA passa pela incorporação da era da informação, exigindo uma quebra de paradigma. “É necessário entender que todos os clientes, mesmo os mais simples, tendem a aprimorar sua capacidade e lidar mais facilmente com a URA, até por necessidade, porque, atualmente, até mesmo aquela pessoa mais pobre que recebe uma bolsa-família precisa entrar em contato com algum tipo de tecnologia”, complementou o coordenador de tráfego de ligações.

O público em geral que utiliza esse sistema está estimado em seis milhões de clientes. O nome oficial do canal de atendimento é o **Fale com a Cemig**. A estrutura está baseada em dois *sites*, duas operações de *contact center*, uma com 114 posições de atendimento no horário de maior movimento, toda ela com estrutura própria da Cemig, a outra com 216 posições de atendimento no horário de maior movimento, terceirizada atualmente para a Contax, o que caracteriza um *call center* híbrido.

O marco regulatório é um fator preponderante nas empresas que trabalham com energia elétrica. Mauro Marinho afirma que o *call center* da Cemig está estruturado respeitando as premissas da resolução normativa 57 da ANEEL (órgão regulador das concessionárias de energia elétrica no Brasil). “Prioritariamente, se atendem as emergências. Nos dias atípicos, aqueles dias onde fatores ambientais e atmosféricos (tempestades, inundações etc) influenciam fortemente as ligações para o *call center*, privilegia-se a emergência e o serviço comercial de religação”, complementa. “As demais solicitações comerciais são dispensadas e solicita-se aos clientes que retornem a ligação mais tarde. A população em geral tem sensibilidade para entender que as intempéries podem prejudicar o fornecimento da energia elétrica”, informa Ivone de Faria, preocupada constantemente com os índices de satisfação do consumidor.

Guilherme Machado Filho fala também sobre os empregados da Cemig que realizam o controle e o atendimento a clientes: “O site próprio da Cemig tem 114 posições de

atendimento com empregados da própria empresa, e o trabalho é mais focado no atendimento comercial, que, via de regra, é mais complexo, devido a todos os processos que ele envolve”. Explica ainda que, atualmente, 90% da demanda atendida por ele é comercial e 10% emergencial, em média. “Existem dias atípicos em que a situação pode se inverter, chegando a 70% de atendimento para emergência e 30% para solicitações comerciais”.

A responsável pelo atendimento a clientes explica que a operação própria está totalmente focada na demanda comercial de origem das agências de atendimento. “Encontramos nas agências de atendimento uma infinidade de *hot lines* (telefones diretos ligados ao *call center*) para solução de problemas e aberturas de solicitações comerciais, além do atendimento para a rede de conveniados – Rede Cemig Fácil, onde funciona o pagamento de contas de energia elétrica. O objetivo é melhorar a imagem da Companhia em relação às pesquisas de opinião pública, realizadas anualmente pela ABRADDEE – Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica e pela ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica”. Este serviço, que é feito em conjunto com os funcionários das agências de atendimento da empresa, fica retido no setor próprio do *call center*, nunca sendo transferido para a empresa parceira, a Contax.

Mauro Marinho finaliza sua explicação falando sobre o atendimento geral: “Tanto o comercial quanto o emergencial, aquele feito de casa ou das instalações do cliente é realizado fundamentalmente pelos operadores terceirizados. O caminho dessas chamadas começa na URA (Unidade de Resposta Audível), passando pelos equipamentos e finalizando com o transbordo para a equipe da Contax, se necessário for”.

### **5.3 Vantagens e Desvantagens da Terceirização**

Para o gerente geral de *call center*, Mauro Marinho, a solução no caso da Cemig é a manutenção de um *call center* misto ou, em outras palavras, híbrido, isto é, um grande bloco terceirizado para os atendimentos mais simples e, para os atendimentos estratégicos, a disponibilização de pessoal próprio, com um volume menor de mão-de-obra, o que permitiu uma gestão melhor do *turn over*, facilitando a oxigenação da atividade de *call center* nos diferentes níveis de operador de telemarketing, agente de telemarketing (função

intermediária) e coordenador de telemarketing, as três principais carreiras dentro do *contact center* atualmente.

O coordenador de tráfego de ligações da empresa, Guilherme Machado Filho, cita um dos projetos que se idealiza dentro da Cemig com a implementação e a consolidação de um *call center* híbrido. “O rodízio de empregados seria um projeto muito bem aceito e com retorno garantido entre os novos funcionários. Logo que entrassem na empresa, estes fariam um estágio no *call center*, incluindo profissionais de outros processos-fins, como Expansão, Faturamento, Arrecadação, Proteção da Receita, Medição e outros. Isso, certamente, faria da Cemig uma empresa com profissionais mais sensíveis em relação às necessidades do cliente”.

Para Ivone de Faria, a defesa do *call center* misto passa por um bloco pequeno, estratégico e próprio da primeira à última mão-de-obra, do nível mais baixo ao mais alto, e outro bloco maior, terceirizado. “A partir daí, existiria uma seleção do que é estratégico, aprimorando a utilização da URA e o processo de transferência interna; o uso de serviço de *back office*; a integração, que é um avanço necessário para o atendimento receptivo, além de fundamental e básico em qualquer distribuidora, com o uso de correspondências mais ativas, de faxes e, de e-mails (mais intensamente)”.

Segundo Mauro Marinho, uma das particularidades que concorre para a consolidação de um *call center* misto na Cemig é que, por ser uma empresa pública, ela está sujeita a todos os artigos e parágrafos da Constituição Federal no que diz respeito a concurso público. “A empresa está presa às amarras naturais da Lei nº 8.666, de licitação, o que impede a rápida contratação e dificulta a demissão, deixando-a com menos mobilidade”, complementa o gerente de *call center*.

Os três entrevistados, em dado momento, citam um dos fatores que pode ser considerado uma desvantagem da terceirização total do serviço de atendimento telefônico. “A atividade de atender um cliente de concessionária é muito diferente de atender uma empresa de cartão de crédito, um Banco, um auxiliar de lista de operador de telefonia, uma empresa de aluguel de automóveis ou uma outra infinidade de produtos. Requer uma especialidade e uma agilidade muito maior”, afirma Guilherme Machado Filho.

Marinho corrobora a afirmação do coordenador de tráfego de ligações, citando que existem mais de cem procedimentos diferentes de atendimento em uma distribuidora de energia elétrica como a Cemig, com níveis de complexidade muito distintos, apresentando riscos de proteção do patrimônio, de receita e de ativos.

A coordenadora de atendimento a cliente também ressalta o aspecto da lentidão ou morosidade de uma empresa pública, como a Cemig, em manter atualizada toda a tecnologia na velocidade requerida. Para ela, “a gestão da mão-de-obra é mais difícil de ser administrada. A tecnologia, na medida do possível, a empresa gerencia. Além disso, não há porque internalizar tudo com um atendimento muito simples, gerando um estresse muito grande nas pessoas de fazer coisas muito simples”.

Outra vantagem da terceirização é que, fundamentalmente, a atividade-fim da parceria é o atendimento telefônico, o *contact center*. “Ao longo desses quase seis anos de *call center* terceirizado, vem se percebendo uma evolução na competência dos prestadores de serviços. Esse cenário é diferente da explosão desse tipo de mercado na década de 90”, afirma Machado Filho.

Marinho ressalta a evolução dos profissionais terceirizados em relação ao início do processo de terceirização do *call center* da Cemig. “Atualmente, os profissionais são mais capacitados, muito mais maduros, tendo condições muito melhores, individualmente falando, de prover soluções - sejam elas na forma de vendas ou de parcerias. Essa competência está sendo desenvolvida cada vez mais através de campanhas motivacionais, novos programas de desenvolvimento e novos projetos de aprimoramento e de performance de *contact center*. Performance tanto do ponto de vista de desempenho, quantificado, medido na métrica da meta do indicador, quanto no desenvolvimento da componente humana”, completa Mauro Marinho.

Em relação às desvantagens, Marinho ressalta o fator geográfico, além do perfil dos clientes da Cemig, como os fatores predominantes. “A dicotomia adquirida com a entrada da URA que, ao mesmo tempo em que robotiza o atendimento, facilita e agiliza, é um canal que distancia as pessoas, fator que, pelo menos aqui em Minas, a população sentiu muito”, conclui.

Para Ivone de Faria, o povo mineiro gosta de contato pessoal, falar com o atendente, por ser um povo relativamente simples na sua grande maioria, sobretudo quando você sai dos grandes centros urbanos. Ao mesmo tempo, se torna inviável economicamente garantir esse contato presencial, formando assim um grande *trade off*, que deve ser gerenciado pela administração da Companhia.

Guilherme Machado Filho ressalta que outro fator de risco da terceirização é ainda a inapetência da gestão do *turn over* e do absenteísmo (falta). “Existe uma situação conjuntural por ser iniciativa privada e por explorar um cenário socioeconômico de

desemprego massificado pela evolução tecnológica, massificado pela revolução industrial que continua acontecendo, amparada pelo desenvolvimento tecnológico. A oferta de mão-de-obra é muito grande e a demanda por trabalho acaba sendo muito maior do que a oferta, fazendo com que os salários caiam e a insatisfação e o *turn over* aumentem”, complementa.

A informação de Machado Filho é complementada por Marinho, quando cita que “os atendentes utilizam essa atividade como um trampolim, algo temporário. Por esse motivo, isso se torna um desafio e uma desvantagem, gerir ou garantir benefícios que façam com que essas pessoas permaneçam por mais tempo nessa atividade. Qualquer que seja a atividade de *call center*, a sobrevivência do profissional dessa área estaria em quatro a cinco anos”.

Outra desvantagem da terceirização é a qualificação da mão-de-obra treinada para exercer o atendimento. Ivone de Faria diz que “não é adequado pegar qualquer pessoa, sem preparo, para atender em um *call center*, por menor que seja a remuneração. A maioria das pessoas que se encaminham para esta atividade é normalmente da escola pública. Por esse motivo, é preciso que a pessoa saiba falar, se pronunciar, e tenha um mínimo de capacidade de raciocínio, de desenvolvimento intelectual para assimilar o que é demandado, fator complicado de gerenciar com a terceirização”.

Para Marinho, que gerencia o processo como um todo, é necessário que as empresas entendam a importância de conhecer o mercado para o qual estão trabalhando. “A primeira providência das terceirizadas de *call center* deveria ser mobilizar um número de pessoas para entrar no novo negócio, incorporando as peculiaridades ao treinamento e absorvendo do contratante todo o know-how necessário para capacitar sua mão-de-obra”.

Em complemento a esta idéia, Ivone de Faria diz que, atualmente, existe um nível muito alto de superficialidade. “A Contax tem bons módulos de como atender com qualidade, de entonação de voz, o que consiste na parte genérica e básica de qualquer atendimento. Mas a Cemig requer que os funcionários entendam o mínimo possível de energia elétrica para atender melhor ao cliente. Energia elétrica não é um contrato de venda de cartão de crédito. Se faltar energia, tudo pára. É o insumo mais essencial que existe”.

“A empresa terceirizada se preocupa demais em ganhar espaço, dar resultado, porque o contratante está investindo uma quantia monetária considerável nesse negócio. O Departamento Jurídico da Cemig exerce um controle rígido em questões relacionadas a parceiros trabalhistas. Faz-se necessário que predomine uma relação pautada na gestão do

contrato. Atualmente, há uma sala da Cemig dentro do salão de atendimento da Contax, com profissionais próprios, fazendo a gestão do contrato e o suporte técnico operacional da rotina diária do *call center*”, explica Guilherme Machado Filho.

Para Mauro Marinho, um dos fatores primordiais no desenvolvimento de um *call center* é o treinamento dos atendentes. “A Contax já deveria ter assimilado em que níveis a Cemig requer o know-how, a competência, a capacidade de treinar nas particularidades os procedimentos por ela exigidos. O procedimento deveria passar pelo treinamento da Contax e posterior avaliação da Cemig, quando o profissional estivesse pronto para iniciar o atendimento”.

A coordenadora de atendimento a clientes complementa a informação, dizendo que a Cemig, para evitar transtornos e minimizar os possíveis erros da sua terceirizada, fica constantemente nutrindo a Contax com módulos de treinamento. “O processo de treinamento da Contax ainda não é confiável o bastante, pois a qualidade da capacitação desse profissional ainda é precária”.

Ivone de Faria informa ainda que a solução provisória encontrada para essa questão foi o resgate de uma cláusula contratual: agora há um profissional da Cemig na frente da sala de aula da Contax para treinar os funcionários. A Cemig assumiu o papel de treinar, aplicar as provas, avaliar e selecionar os aptos para a função de atendimento.

O coordenador de tráfego de ligações afirma que, quando se contrata uma prestadora de serviço, uma empresa terceirizada, você contrata, além da prestação do serviço de atendimento telefônico, o aprimoramento intrínseco desse processo. Na medida em que você entrega essa função ao terceiro, ele só presta o serviço. Apesar disso não constar em nenhuma linha do contrato de prestação de serviço, é parte inerente da evolução das atribuições e está inserido na expectativa da contratante.

“O *call center* da Cemig tem uma vantagem em relação a alguns outros *call centers* do setor de distribuição de energia elétrica do Brasil. Como fisicamente ele é o maior em termos de número de posições de atendimento, permite uma flexibilidade e uma elasticidade maior”, informa Marinho.

Uma outra desvantagem da terceirização é a ingerência sobre os atendentes em caso de intempérie, afirma Ivone de Faria. “Se o *call center* fosse todo próprio, existiria aqui uma lista que poderia ser utilizada para convocação de atendentes em casos de emergência. O contrato da Cemig com a Contax prevê uma perspectiva da prorrogação de 85% do turno anterior, dando seqüência para frente em contrato. Em situação de caos, pode-se recorrer a

essa premissa de solicitar à Contax, com antecedência de 30 minutos, que convoque mão-de-obra extraordinária para utilização emergencial”.

Guilherme Machado Filho afirma que esse custo, caso seja necessário, é imputado à Cemig a preço de contrato, o que representa um risco para a Contax, já que o não cumprimento incorre em manipulação contratual. “Cabe ressaltar que, tanto terceirizado como próprio, a dificuldade na chegada dos atendentes até o local do trabalho é a mesma”.

Outra desvantagem percebida é o *trade off* entre a diminuição no custo de transação e a perda em termos de imagem, conforme citado no capítulo 3. No início da terceirização, o custo de transação parece ser mais vantajoso para empresas que terceirizam diversos serviços. Isso depende muito do tamanho do seu *call center*. Se for muito grande, é muito mais caro você ter esse *call center* totalmente como próprio.

Marinho finaliza dizendo que, se o *call center* for pequeno, com cerca de trinta posições de atendimento, seria mais eficiente e estratégico para a empresa, gerenciar essa mão-de-obra, nutrindo outros processos internos com o *turn over*, com a mobilidade dessa mão-de-obra, em vez de terceirizar. Em compensação, com a terceirização perde-se em termos de imagem institucional da Companhia. Um empregado, nas condições de contratado de uma empresa terceirizada, tem atualmente uma baixa atratividade e uma capacidade mínima de retenção. O comprometimento com a empresa para a qual ele está trabalhando é praticamente nulo.

Ivone de Faria conclui, afirmando que, se um atendente de um *call center* está ganhando pouco, não está satisfeito, não está feliz. Logo, ele não vai ter o mínimo cuidado com o cliente e nem vai se esforçar para criar uma atmosfera saudável, já que não vê uma contrapartida para que isso aconteça.

Um fator importante em termos de imagem, que deveria estar na mente dos gestores, é que o *call center* é o primeiro contato do cliente com a empresa, onde tudo começa. Portanto, qualquer falha no processo interno - e existem várias, pois a complexidade é grande - transparece para o cliente como um erro do *call center*. No caso de falta de energia, por exemplo, onde o cadastro é simples, se não houver equipe de campo ou o serviço atrasar, o cliente irá colocar a culpa no *call center*.

## 6 CASO LIGHT

### 6.1 – Histórico e Características

Criada em 1899, a Light é uma das grandes responsáveis pelo processo de modernização do Brasil. Naquele ano, o presidente Campos Sales assinou o Decreto nº 3.349, pelo qual a Light era autorizada a funcionar no país. Este decreto é o sinal verde para um grupo de capitalistas e marca o início das operações de uma empresa profundamente ligada à evolução das duas principais cidades do País: São Paulo e Rio de Janeiro.

Na realidade, a empresa surgira um pouco antes, pelas mãos de um grupo de capitalistas canadenses, ingleses e americanos interessados em explorar a energia hidráulica e o serviço de transportes na cidade de São Paulo. Liderado por Alexandre Mackenzie, o grupo fundou, na cidade de Toronto, no Canadá, a The São Paulo Railway, Light and Power Co. Ltd.

No dia 9 de junho de 1904 foi fundada, na mesma cidade de Toronto, a The Rio de Janeiro Tramway, Light and Power Co. Ltd. Menos de um ano depois, em 30 de maio de 1905, a nova empresa recebia autorização para funcionar no Brasil, no Rio de Janeiro, centro político e cultural do país.

A partir desse momento, a presença da Light no dia-a-dia do Rio foi se consolidando, seja pela ampliação de seus serviços de geração e distribuição de energia elétrica, seja pela incorporação de outras empresas de serviços públicos. Ainda em 1905, a Light adquiriu o controle acionário da concessionária de iluminação a gás, a empresa belga Societè Anonyme du Gaz de Rio de Janeiro. Esse controle, que ajudou a mudar muitos dos hábitos da cidade, durou até 1969, quando o serviço foi finalmente transferido para o governo estadual.

As grandes mudanças, porém, começam com a chegada da eletricidade. Em 1905, o Brasil ainda não era um país industrializado, e a Light dava início à construção da maior e mais moderna usina hidrelétrica do país, uma das maiores do mundo, a Usina de Fontes Velha, situada no município de Piraí, no estado do Rio de Janeiro.

Na medida em que a cidade se desenvolvia, a empresa foi realizando novos projetos de geração, que incorporavam novidades tecnológicas significativas para um país que desejava se industrializar. Em 1922, fundou uma nova empresa para explorar uma concessão de energia hidráulica na Ilha dos Pombos, no município de Carmo, no estado do Rio de Janeiro, a Brazilian Hydro Electric Co. Ltd. Nas décadas seguintes, entraram em

operação outras usinas: Fontes Nova, em 1940; Santa Cecília e Vigário, em 1952; Nilo Peçanha, em 1953; Pereira Passos, em 1962; e Santa Branca, em 1999.

O pioneirismo tecnológico está presente também na instalação da maior rede subterrânea de distribuição de energia da América do Sul, numa época em que poucas cidades do mundo contavam com este recurso. Nos anos 50 e 60, este sistema foi ampliado, assim como as redes aéreas e as linhas de transmissão que interligavam as usinas e as subestações.

As próprias subestações existentes tiveram sua capacidade aumentada, e outras foram construídas, em sintonia com o Plano de Metas do presidente Juscelino Kubitscheck. Foi nessa época que o governo federal passou a investir no setor de energia elétrica, criando Furnas Centrais Elétricas e a Eletrobrás.

Além do aporte de novas tecnologias, a Light contribuiu também para mudar a paisagem urbana do Rio de Janeiro. Ao mesmo tempo em que a empresa dava início à construção de Fontes Velha, o prefeito Pereira Passos inaugurava a Avenida Central (que em 1912 passou a se chamar Avenida Rio Branco), decorada com postes ornamentais da Light. Mas, a atuação da empresa nessa avenida e na modernização do Distrito Federal, não se restringia à iluminação, mas, também, à instalação dos trilhos, das câmaras subterrâneas e redes aéreas.

Responsável pelo fornecimento de eletricidade e de gás, a Light deteve também, a partir de 1907, a concessão do serviço telefônico, passando a controlar as comunicações nas duas principais cidades do país durante várias décadas. Nesse mesmo ano, a Light adquiriu e unificou as diversas companhias de carris urbanos que funcionavam na cidade.

Isso tornou possível a expansão da zona urbana do Rio de Janeiro, contribuindo para o surgimento de bairros como o Leme, Ipanema e Leblon. Em 12 de janeiro de 1979, a Light teve seu controle acionário adquirido pela Eletrobrás (Centrais Elétricas Brasileiras S.A), ficando o setor de energia do país inteiramente nacionalizado. Após 17 anos sob controle do Governo Federal, a empresa foi privatizada, através de leilão realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, no dia 21 de maio de 1996.

Em 2006, o Grupo Rio Minas Energia Participações S.A. (RME) assumiu a gestão da Light, passando a ser a primeira sociedade privada de capital nacional a administrar a concessionária ao longo dos seus 100 anos de história.

Após a obtenção de todas as autorizações necessárias, o Grupo efetuou o pagamento de US\$ 319.809.871,91 por 106.304.597889 ações ordinárias de emissão da Light,

tornando-se acionista controlador, com 79,4% do capital social total e votante da companhia. Os 20,6% restantes pertencem aos acionistas minoritários, sendo cerca de 10% à Electricité de France (EDF), antiga controladora da Light.

A empresa dedica-se atualmente à geração e distribuição de energia elétrica, com uma área de concessão de 10.970 Km<sup>2</sup>, que abrange 31 municípios, incluindo a Região Metropolitana do Rio de Janeiro. Seu mercado conta com 3,4 milhões de clientes residenciais, comerciais e industriais, numa região em constante expansão econômica.

Atualmente, a Light distribui energia para 3,6 milhões de clientes, em 31 municípios do estado do Rio de Janeiro, conforme **tabela 3**. A empresa possui cinco usinas hidrelétricas próprias, que geram cerca de 18% da energia distribuída.

**Tabela 3**  
**A LIGHT EM NÚMEROS**

Área de concessão (km <sup>2</sup> )	10.970
Municípios atendidos	31
Unidades Consumidoras Faturadas	3.634.922
Energia Requerida (GWh)	24.438
Energia Faturada, incluindo consumo próprio	18.148
Produção Própria Líquida (GWh) (1)	4.524
Energia comprada (GWh) (1)	19.914
Demanda Máxima no Ano (MWh/h)	3.984
Capacidade Geradora Instalada (MW)	852
Número de empregados	4.500

## 6.2 Call Center Light

“A Light, por ter sido a empresa concessionária de telefonia do Rio de Janeiro durante muitos anos, foi a primeira que colocou à disposição de seus clientes o serviço de atendimento por telefone, surgido em 1979 (Ligue-Light)”, afirma José Luiz Silva, gerente do *call center* da época, em entrevista para esta dissertação. José Luiz afirma que, como a empresa era estatal naquele momento, havia interesse do governo em acabar com a burocracia existente nos órgãos públicos, informatizando tudo o que fosse possível.

Para o gerente da época, a Light se enquadrava nesse perfil por ter um processo burocrático de atendimento ao cliente. “O objetivo do Ligue-Light era a criação de um atendimento facilitado pelo telefone, que rapidamente atingiu altos índices de atendimento, com o reconhecimento por parte do cliente, pelo fato de o computador ser algo especial e diferente naquela época. A tecnologia não era um fator comum para a população. Os clientes não estavam acostumados em, apenas com o próprio nome, ser possível o atendente identificar o endereço”, completa Silva.

A estrutura foi montada através de recrutamento nas agências comerciais da empresa, selecionando os atendentes que apresentassem o melhor perfil para tratar com os clientes via telefone. “Algumas das pessoas selecionadas tinham habilidade para tratar com o cliente pessoalmente, mas tinham dificuldade quando falavam ao telefone”, afirma José Luiz.

Alexandre Galdino, que até hoje coordena um dos setores do *call center*, observa que outros fatores foram observados no recrutamento, como a dicção dos atendentes, a maneira de verbalizar e a postura diante de um cliente do outro lado da linha, sem saber de quem se tratava. “Foram seis meses de treinamento antes de entrar em funcionamento: a adaptação com as máquinas, que era uma novidade, desenvolvimento de habilidades técnicas e específicas de sistema e processos, além do treinamento de cortesia e educação”, afirma Galdino.

Galdino continua a entrevista informando que, como todos os atendentes eram da Light, o treinamento era muito rígido, inclusive com simulações de diversos tipos de cliente: agressivos, conversadores, amorosos, enfim, todos os tipos de perfil, servindo como ferramenta de treinamento. “Uma característica dessa fase inicial era o quadro de atendentes que pouco se modificava ao longo do tempo, sendo o *turn over* muito pequeno, já que o cargo era bom e o empregado era da própria Light”, completa.

### **Estrutura atual**

Em 2000, foi tomada a decisão de se terceirizar o *call center* da Light, escolhendo-se um modelo que dividia responsabilidades entre uma prestadora de serviços e a própria empresa. O critério escolhido para a separação dessas responsabilidades foi o funcional, ficando a cargo da própria Light a responsabilidade pelo *call center* comercial, enquanto o de emergência foi absorvido por uma empresa prestadora de serviços da área, a Contax.

Na época da renovação do contrato, a Light optou por terceirizar completamente as suas operações de *call center*. Realizou-se uma nova licitação, e a vencedora, a Telefutura, absorveu os *call centers* comercial e de emergência.

O contrato com a Telefutura foi elaborado segundo a filosofia do Acordo do Nível de Serviço (SLA – *Service Level Agreement*), onde foram definidas as metas de serviço e qualidade a serem atingidas. Essas metas incluíam a qualidade do atendimento e a satisfação do cliente, exigências do órgão regulador (ANEEL), que determina que 80% dos clientes devem ser atendidos em até 30 segundos, o que é acompanhado pela equipe de tráfego da Light e da Telefutura, e fiscalizado pela ANEEL.

Caso a Telefutura não cumpra as metas estabelecidas em seu contrato com a Light, será multada, podendo ter, eventualmente, o seu contrato rescindido. E a Light, por sua vez, caso não cumpra as metas estabelecidas pelo órgão regulador, também será penalizada com multas, podendo ainda ter o seu contrato rescindido.

A gerente do *call center* da Light desde 2003, Marta Nicoli, comenta como funciona a estrutura atualmente, com algumas especificidades. “Um *call center* de uma concessionária do setor elétrico, de serviços, é muito diferente do conceito que se utiliza para outros tipos de produtos e serviços atendidos por *call centers*. Quando se trabalha com vendas, o tipo de *call center* mais praticado é o ativo, tendo uma chance maior de planejamento e realização de acordos de telefonia que possibilitem ter um funcionamento mais econômico e mais otimizado, em função da mídia e do horário em que as ligações são efetuadas”.

Para a gerente, esses tipos de *call center* não sofrem muito com o efeito da sazonalidade. Existem questões ligadas a feriados, datas festivas, que incentivam o consumo, podendo ser trabalhado mais fortemente nessas datas.

Galdino complementa a questão, falando sobre a especificidade do setor elétrico. “A empresa que atende um serviço essencial deve ter em mente que o cliente tem outra visão. O cliente, geralmente, acredita que a empresa é uma prestadora de serviço e que deve atendê-lo com eficiência, pois sem energia elétrica ninguém aceita ficar”, explica o coordenador de Atendimento.

A estrutura do *call center* obedece a sazonalidade, mas, ao mesmo tempo, não pode deixar de respeitar os processos existentes. Sendo assim, quando se trabalha com processos de atendimento e ainda existe a pressão de uma agência reguladora (ANEEL) por serviços prestados com qualidade, o *turn over* não deve ser muito alto.

Alessandra Medeiros, uma das atendedoras do *call center*, entende que a estrutura deve respeitar questões básicas de quadro de pessoal, contendo uma maioria que esteja menos sujeita ao *turn over*, para que o aprendizado seja assimilado e a necessidade de troca diminua, além de minimizar problemas com questões da própria estrutura de linhas, que diz respeito à parte técnica.

Em relação à parte técnica, Galdino cita que existem duas centrais interligadas, inclusive com um *upgrade* realizado em 2005, do *site* de contingência, utilizado apenas em momentos de emergência com o *site* principal. “Essas duas plataformas se comunicam, aumentando a capacidade de atendimento. O *site* principal, o da terceirizada (Telefutura), tem capacidade de 190 posições de atendimento. Não significa que a Light ocupe esse número de posições durante todo o tempo. O secundário, o de contingência, utilizado em momentos de crise, tem capacidade de sessenta posições de atendimento”, explica.

Marta Nicoli complementa, dizendo que essa estrutura faz com que a capacidade de atendimento em momentos de crise se torne satisfatória. “A criação do *site* teve a característica de atender contingências. Mas, mesmo assim, ele não fica ocioso, porque as pessoas que realizavam o trabalho de *back office* (retaguarda) e da Agência Virtual (solicitações via Internet) estão ocupando esse *site* de contingência, trabalhando no atendimento quando se faz necessário”.

O *call center* da Light está estruturado em:

- Comercial;
- Emergência;
- Média e Alta Tensão;
- Consumo;
- Alerta Light;
- Agência Virtual.

### **6.3 Vantagens e Desvantagens da Terceirização**

A gerente Marta Nicoli explica que o atual *call center* da Light é totalmente terceirizado. A ideia da gerência à frente desse setor é internalizar o máximo possível de pessoas, recuperando, pelo menos, uma parte dos empregados que antes pertenciam à Light. A gerência tem consciência de que é uma questão estratégica uma empresa que antes tinha o atendimento primário, passar a terceirizar e primarizar 100% novamente.

Para Marta Nicoli, um dos fatores que a terceirização influencia de forma negativa é a questão da autonomia com os terceirizados. Se, por desempenho, com o monitoramento que é realizado, um determinado grupo de empregados merece receber aumento por produção e qualidade, a Light deve consultar o responsável pela empresa terceirizada.

Galdino explica que, atualmente, 100% dos atendentes da Light são terceirizados. Com isso, a empresa perde mobilidade para tomar decisões estratégicas em momentos de crise, evitando frases como “ninguém sai agora, pois o momento é caótico”, “vamos fazer treinamento”, “para tudo porque está errado”. As empresas não têm tanto domínio assim sobre um funcionário terceirizado.

Para Alexandre Galdino, outro exemplo interessante é o investimento em treinamento especializado. Não existe a possibilidade de investimento em um empregado terceirizado que tenha potencial, pois, daqui a dois meses, ele pode conseguir outro emprego melhor, e a Light não poderá segurá-lo, pois não será atrativo. “Em resumo, gasta-se dinheiro em treinamento, perde-se tempo de trabalho com um profissional de futuro, e ele vai embora não trazendo nenhum retorno”, explica o coordenador.

Nicoli tem consciência que a vida útil de um funcionário de *call center* gira em torno de dois anos. Se nesse prazo ele não for aproveitado, sairá e irá procurar outra oportunidade. “Esta é uma característica do *call center*. Não existe oportunidade para todo mundo. Este setor não funciona como uma grande empresa. Mesmo o empregado entrando como terceirizado, existe a possibilidade de ser aproveitado em diversos setores, sendo admitido como auxiliar administrativo ou outro cargo similar”.

A gerente e o coordenador têm opinião em comum quando o assunto é a estrutura ideal do *call center*. “A estrutura de *call center* da Light deveria ser híbrida, tendo uma parte dos seus atendentes no quadro funcional da empresa. A meta mínima de internalização é chegar a 30% dos terceirizados. Se essa medida fosse acatada, o primeiro impacto seria em termos de qualidade, satisfação do cliente, o reconhecimento das agências reguladoras e órgãos de defesa do consumidor”, explicam os dois.

Marta Nicoli também participa de encontros periódicos realizados pela Abradee – Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica –, que detectaram que os últimos prêmios de qualidade no atendimento que a Abradee ou a ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica – concederam nos últimos anos têm sido para empresas que tinham *call center* próprio ou, no mínimo, internalizado.

Para a gerente, uma outra desvantagem da terceirização, citada anteriormente, é a falta de mobilidade, o *turn over*, que, mesmo sendo reduzido, é uma preocupação constante. “Perder talentos por falta de condições de absorção é um fato inerente a essa realidade”, explica Nicoli.

Galdino informa que, quando uma empresa investe em primarização do atendimento, verifica-se que, com o passar do tempo, a curva do atendimento diminui, porque o cliente passa a ser melhor atendido no primeiro contato. “Com a terceirização, o consumidor liga, em média, 2,5 vezes para tratar do mesmo assunto, já que o terceirizado não tem condições em função do homem/hora em treinamento. Quando os empregados são próprios, você investe mais em treinamento, porque já existe um setor e uma cultura de treinamento interno, além de uma expectativa de investimento por profissional”, afirma o coordenador de Atendimento.

Marta Nicoli cita que, no objeto de contrato da terceirização, mesmo especificando a necessidade de treinamento para redução de acidentes de trabalho e melhoria da qualidade, e sendo cobrado por isso, muitas vezes o processo não é realizado. “Para fiscalizar o contrato de terceirização, a melhor forma de gerenciá-lo é trabalhar *ombro a ombro* com a empresa terceirizada”.

“Essa foi uma das grandes quebras de paradigma que existiu no *call center*”, explica Alexandre Galdino. “Quando você terceiriza, a empresa normalmente entrega o trabalho com um certo resultado no final do mês. Se você deixar dessa maneira, corremos o risco de ter o resultado manipulado e perceber que o cliente vem falando para você que não está sendo bem atendido. Como você não está lá dentro 100% do tempo e nem cobrando fisicamente, não tem como perceber e mensurar esse tipo de coisa. Se você terceirizou, você não pode mandar no serviço”, conclui Nicoli.

Nicoli tem consciência que a função do gerente de *call center* frente à terceirização é constantemente avaliar as condições de atendimento, pois se trata de uma tarefa extremamente desgastante para o funcionário. “Faz-se necessário, então, o rodízio entre as posições de atendimento e as diversas áreas dentro do mesmo grupo, com o objetivo de redução do *turn over* e para a melhoria da qualidade”, completa a gerente.

O nível de controle do processo dos terceirizados é um assunto polêmico, como informa Galdino. “Existe uma certa confusão sobre quem chefia os terceirizados e se a Light tem ação direta sobre eles. Existe uma série de perguntas complicadas para se

responder, o que acaba dificultando o relacionamento entre a empresa e a terceirizada, provocando, em alguns casos, um conflito gerencial”.

O responsável pelo *call center* da Light na época da transição, José Luiz Silva, diz que controlava e fiscalizava, mas não tinha ingerência nas decisões do cotidiano. Cuidava apenas de estratégia. A empresa decidiu quebrar esse paradigma. Desde 2002, a companhia terceirizada é a responsável pela execução, mas a Light tem empregados próprios no salão acompanhando o trabalho dos terceirizados.

A presença da empresa se faz necessária para garantir qualidade e monitorar o produto. A missão é acompanhar o atendimento, garantir que o treinamento está sendo executado e controlar o que é afixado no mural. “A Light não pode deixar a empresa terceirizada controlar todo o atendimento, pois, assim, não é possível garantir o êxito das operações. Além disso, o controle serve para garantir o empenho dos empregados, já que, naturalmente, o terceirizado tem um menor interesse em alcançar uma maior satisfação do cliente”, explica Galdino.

A rotina da empresa terceirizada é ganhar dinheiro, explica Marta Nicoli. O pensamento que norteia a estratégia dessas organizações é o de que a existência de outros clientes e outras empresas para atender garante a sobrevivência dos prestadores de serviço, fazendo com que eles não se atentem tanto para nomes e para detalhes importantes. “Mesmo as empresas tendo automatizado o atendimento, faz-se necessário não robotizar, já que o atendimento personalizado é fundamental para evitar a insatisfação do cliente”.

A Telefutura, depois da entrada da Light para controle no salão de atendimento, reconheceu que não tem *expertise* suficiente no setor elétrico, e que a presença de empregados da Light iria melhorar a qualidade do atendimento.

Para garantir a exclusividade no atendimento, a Light colocou uma cláusula contratual que exige sua exclusividade. “No *call center* do setor elétrico não existe a possibilidade do empregado atender a duas contas concomitantemente. Se ele não estiver realizando atendimento, esse tempo será utilizado para explicar o que mudou na legislação, as novas regras da ANEEL, e os novos processos internos. Todo o tempo é aproveitado para divulgar e disseminar informações de interesse da empresa”, ressaltou Galdino.

No caso de haver contingência no sistema, em detrimento de alguma intempérie ou algum outro motivo, a Light não tem qualquer mobilidade com os seus prestadores de serviço. Isso foi perdido com a terceirização. “Atualmente, o que existe é a equação do dimensionamento que mantém o mínimo de vinte pessoas trabalhando na madrugada, por

exemplo. Na hora de um temporal, isso não é o suficiente. O cenário ideal seria ter condições de lotar a central, convocando pessoas para cobrir o momento de emergência”, explicou a gerente Marta Nicoli.

Se o controle desse processo fosse da Light, poderia ser criada uma instrução normativa ou um procedimento para que os empregados viessem trabalhar em caráter de emergência, afirma José Luiz Silva. “Atualmente, os baixos salários fazem com que muitos terceirizados tenham dois empregos. E quando eu falo para eles fazerem duas horas extras para mim, só tenho em média a aceitação de 420 atendentes, o que representa 18% da operação. A maioria sai correndo dali para outro local. A dificuldade é muito grande, mesmo oferecendo horas extras”, completa Silva.

De acordo com Marta Nicoli, a única vantagem da terceirização de fato é quando se pode trabalhar com uma sazonalidade que não envolva tanto o processo de atendimento. “A Light não teria problema em contratar uma pessoa por três meses e designá-la para o papel apenas de triagem, pois, neste caso, não existem muitos processos envolvidos. Dessa forma, a empresa poderia terceirizar essa atividade sem impacto negativo para o atendimento. O grupo que atende a ligações de emergência (falta de energia elétrica) também poderia ser todo terceirizado, já que não existem muitos processos de atendimento, e os que existem, não são complexos”.

A gerente continua explicando que complexo para a Light é a parte do atendimento que cuida do comercial, realizando abertura de contrato, ligações etc. “Isso acarreta lembrar que existem prazos, determinações do órgão regulador e muitos processos envolvidos. A empresa não pode treinar um atendente com todo esse conhecimento e, quando ele está pronto para assumir o atendimento de fato, perder essa mão-de-obra que a própria Light qualificou”.

Por outro lado, a questão salarial, que em parte é um dos grandes motivadores da terceirização na maioria das empresas, acarreta a perda de qualidade. É um *trade off* que deve ser avaliado estrategicamente. O baixo custo de transação acaba impactando na qualidade, o que pode ser crucial em uma empresa de prestação de serviços, controlada por um órgão regulador, e que deve cumprir metas sob pena de multa.

Na relação do custo de transação (custo/benefício), a empresa deve realizar um trabalho tangível para verificar e mensurar se vale a pena terceirizar ou não. É necessário em termos de estratégia saber o que se pretende priorizar. Ou o atendimento de qualidade e a satisfação para os seus clientes ou apenas a redução de custo de transação. Se a empresa

pretende primar pela excelência na qualidade do atendimento e atingir a média do setor de energia elétrica, não vale a pena ter custos menores de transação.

“O *call center* da Light é um exemplo da relação de terceirização e de custo de transação. Você realmente diminui este custo, além de se desfazer da relação trabalhista. Essa estratégia pode ter um grande efeito momentâneo, mas, com o passar do tempo, pode ser muito mais problemático, culminando em problemas para a empresa”, conclui Nicoli.

Em termos de imagem, quando o terceirizado percebe que está dentro da empresa, age de uma maneira diferente, tendo um comprometimento maior. O inverso disso, se a realidade é de um ambiente de terceiros, sem a influência de quem o contratou, querendo ou não, o empregado acaba deixando transparecer isso para o Atendimento.

Galdino cita um exemplo prático: em algumas monitorias descobrimos o cliente mencionando que iria processar a Light, e o atendente respondendo para o cliente ficar à vontade. Em momento algum, o atendente foi mal educado; foi até cortês, mas não tentou persuadir o cliente da idéia, já que estava realizando o seu trabalho, sem nenhum comprometimento com a empresa para qual trabalhava naquele momento.

Motivado por casos como esses, a Light tomou uma multa aplicada pelo órgão regulador, em decorrência de um mau atendimento realizado, que não estava em conformidade com as regras da ANEEL. Toda a economia com os custos de transação foi paga pela concessionária na multa, perdendo em termos de imagem e não conseguindo qualquer lucro financeiro no custo de transação.

## 7. COMPARAÇÃO CONSOLIDADA DOS CASOS APRESENTADOS

### 7.1 Benefícios da Terceirização Parcial

Os casos analisados nos capítulos anteriores, dentro do setor elétrico brasileiro, demonstram os impactos da terceirização do *call center* em duas das principais empresas de energia elétrica do Brasil, com suas vantagens e desvantagens descritas de forma clara por pessoas que lidam diretamente com o negócio.

A terceirização do *call center* é uma realidade na maioria das empresas brasileiras, devido ao baixo custo de transação (*transaction cost*) e por não ser a atividade-fim da empresa. No entanto, como se verificou nos capítulos anteriores, nem sempre é positivo realizar-se uma terceirização total e plena, já que a ingerência sob o pessoal que realiza o atendimento diminui substancialmente.

No caso da Cemig, o *call center* funciona de forma híbrida, com a maior parte dos empregados terceirizados, e um quadro reduzido de funcionários próprios. Isso faz com que a margem de manobra em caso de intempérie ou ocorrências mais significativas no sistema aumente consideravelmente. Já na Light, o quadro é totalmente terceirizado, o que faz com que a empresa se torne vulnerável em relação aos acontecimentos existentes no macroambiente que envolve a Companhia.

Um estudo recente, de 2005, da Abradee – Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica, mensurou que a curva de atendimento é maior para os terceirizados do que para os empregados próprios. Com estes, o cliente liga apenas uma vez e soluciona o problema ou elimina a dúvida. Já no caso do empregado terceirizado, o cliente retorna a ligação em média 2,5 vezes mais.

Além disso, observou-se, nos dois casos, que, o passivo trabalhista para se internalizar novamente todo o quadro funcional de atendimento das empresas, tornaria inviável a sua internalização. Portanto, a solução encontrada em ambos os casos como sendo ideal para o funcionamento do *call center* é torná-lo híbrido, com a maior parte do atendimento terceirizado e uma parte menor de empregados das próprias companhias de energia elétrica.

Cabe ressaltar que a tendência nas duas empresas foi exatamente a mesma em todos os aspectos. O *call center* da Cemig, que é híbrido, acredita que tenha encontrado o ponto de equilíbrio para atender a demanda, enquanto o da Light deve internalizar boa parte do

seu atendimento para conseguir atingir os índices desejáveis de satisfação dos consumidores, sugeridos pela Abradee, que giram em torno de 70% de aprovação dos clientes.

## **7.2 Imagem X Custo de Transação**

Durante a análise dos dois casos chegou-se a uma conclusão em relação a estratégia das duas empresas analisadas. Com a terceirização do *call center*, existe um inevitável *trade off* entre o ganho no custo de transação e a perda em termos de qualidade de atendimento e imagem institucional.

O resultado foi que, com a terceirização, a empresa tem uma economia significativa em termos de custo de transação, se livrando na maioria das vezes de um passivo trabalhista, que fica a cargo da empresa terceirizada. Porém, algumas questões foram avaliadas, como, por exemplo, a atuação e o poder de polícia do órgão regulador.

A ANEEL tem a autoridade de multar as concessionárias de energia elétrica pela qualidade do atendimento. Portanto, toda essa economia de escala e o aumento na margem de lucro com a terceirização do *call center* pode não surtir o efeito desejado, caso a empresa sofra alguma punição por parte do órgão regulador.

Além disso, outro fator levantado em ambos os casos é a questão da imagem institucional das empresas. Os setores de comunicação da Light e da Cemig realizam campanhas de fortalecimento institucional, investindo milhões na imagem de cada uma das organizações. Com a terceirização, todo esse processo fica mais frágil, já que o comprometimento do empregado terceirizado é menor em relação ao do empregado próprio.

A terceirização foi abordada na Light e na Cemig como sendo um fator estratégico. Entende-se que a terceirização é benéfica, exceto em alguns setores das empresas que não tenham contato diretamente com o cliente e que não afetem a satisfação dos mesmos. Dessa forma, as empresas conseguem reduzir o custo de transação sem impacto na qualidade dos serviços prestados, mantendo o nível de confiabilidade alta do cliente e uma boa imagem institucional.

Com a terceirização, o custo médio mensal por posição de atendimento, levando em conta o número de clientes das duas concessionárias em foco, assim como o número de ligações recebidas por mês, fica menor para a empresa que trabalha com sistema híbrido de *call center*, a Cemig. Enquanto na concessionária mineira, o custo por posição de

atendimento gira em torno de R\$ 1.500,00, o da empresa carioca fica quase três vezes mais caro, situando-se em cerca de R\$ 4.350,00 (documentos obtidos nas concessionárias).

Isso comprova que a terceirização total, buscando economia de escala e um menor custo de transação (como visto no capítulo 3, referencial teórico), nem sempre é efetiva, e os resultados obtidos, principalmente a longo prazo, podem não ser os esperados.

### **7.3 Treinamento**

O fator treinamento foi verificado como fundamental para o sucesso do trabalho de atendimento de *call center* nas duas unidades de análise. Tanto na Cemig quanto na Light, esse tópico é visto como primordial para elevar os níveis de satisfação no atendimento. Com a questão da terceirização, o treinamento fica prejudicado.

A Cemig, que tem um *call center* híbrido, realiza treinamento periódico e constante com os atendentes próprios; a Light, que tem um *call center* 100% terceirizado, apenas cobra da empresa-parceira a realização de treinamento e atualizações constantes.

Um outro fator a ser considerado, que aumenta com a terceirização, é o *turn over*. O índice na Cemig é bem menor do que na Light, já que empregados próprios da companhia buscam estabilidade e todos os outros benefícios oferecidos pela concessionária, enquanto na empresa terceirizada as vantagens são bem menores.

Além disso, com o quadro de atendimento sendo híbrido, a concessionária de energia elétrica pode remanejar o atendimento da forma como julgar necessário para atender as demandas emergenciais. Quando o dia está relativamente sem problemas, a empresa pode solicitar à terceirizada que cubra o atendimento e realizar treinamento especializado com o seu próprio quadro. Já no caso da companhia totalmente terceirizada, este procedimento é inviável, já que isto requer autorização da contratada e organização de turmas para treinamento.

## 8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Conforme visto no capítulo 7, o gestor de uma empresa concessionária de energia elétrica deve avaliar os prós e os contras da terceirização de um *call center* e suas formas de aplicação para obter os resultados pretendidos com essa estratégia. Verificou-se na pesquisa que a tendência e a indicação, por intermédio de um estudo de caso múltiplo, é a terceirização de parte do *call center*, mantendo uma parte do quadro funcional da empresa para realização de atendimentos que requerem mais treinamento e um maior comprometimento, conforme comprova o resultado das pesquisas de satisfação dos clientes da Abradee e da ANEEL.

Nestas duas últimas pesquisas, a Light ficou com uma média de atendimento telefônico de cerca de 56%, enquanto que a Cemig teve um índice de aprovação dos seus clientes de 76%. (Abradee e ANEEL – 2005).

Entretanto, quaisquer que sejam as organizações que avaliem a estratégia de terceirização de *call center* propriamente dita, devem levar em consideração as questões do macroambiente, assim como outros estudos de caso comprovados anteriormente.

Apesar do que foi retratado e estudado ter como foco de pesquisa duas empresas de energia elétrica no Brasil, os pontos analisados e estudados podem ser utilizados em outros segmentos de negócio, além da possibilidade de expansão para todo o mercado de energia elétrica no Brasil, já que as características de atuação são similares.

Desse modo, este trabalho imagina ter atingido seu objetivo principal que foi o de avaliar o impacto da terceirização do *call center* nas empresas de energia elétrica no Brasil, tendo como base duas das principais concessionárias (Light e Cemig).

Com relação à qualidade da pesquisa realizada, avalia-se que o trabalho apresentou um resultado satisfatório, que pode ser averiguado, de acordo com Yin (2003), através dos quatro principais testes recomendados para este estudo múltiplo de caso, que são:

**a) Validade do constructo:** o sucesso dos casos estudados foi mensurado através dos resultados das respectivas empresas, em termos de atendimento de *call center* e do custo/benefício dos processos de terceirização, mensurando todos os fatores envolvidos no assunto;

**b) Validade externa:** como os mesmos fatores foram estudados para os dois casos distintos, os resultados da pesquisa podem ser ampliados para outros casos similares. Além disso, uma vez que foram feitas generalizações analíticas, de acordo com a teoria apresentada, e já que as situações expostas podem ser encontradas em outras concessionárias de energia elétrica no Brasil, os resultados podem ser aproveitados para estas outras instituições;

**c) Confiabilidade:** a demonstração de como os dados foram obtidos e trabalhados permitem afirmar que a pesquisa apresenta uma confiabilidade satisfatória. Avalia-se que, se um pesquisador investigar de acordo com os procedimentos explicitados ao longo da pesquisa, serão obtidos os mesmos resultados.

O tema terceirização em *call center*, dentro do campo das concessionárias de energia elétrica, ainda merece mais estudos. Pesquisas com outras empresas poderiam revelar novos fatores importantes, assim como confirmar a tendência concluída nesta pesquisa.

Uma outra linha de pesquisa poderia contribuir de forma significativa: uma análise financeira do retorno da terceirização em termos de custo de transação e perda da imagem institucional, através da análise de um fluxo e de um resultado final que poderia servir como instrumento de avaliação para as empresas.

Além disso, a avaliação dos indicadores durante o processo construtivo permitirá refinar os resultados obtidos, assim como acompanhar a evolução do processo. Ao mesmo tempo em que mostrará a situação das empresas em relação aos tópicos discutidos, indicando quantitativamente a necessidade de ações de melhoria em pontos específicos.

As características próprias de cada região podem influenciar na relevância atribuída aos indicadores, o que significa uma limitação do método. Para tal, propõe-se a replicação deste processo em outros estados com outras concessionárias. As diferenças identificadas podem ser associadas a aspectos como modelo de gestão, hábitos de consumo, entre outros.

Outra limitação do método é a dependência da opinião dos entrevistados, devido à escassez de documentos e registros impressos sobre o tema.

Dessa forma, este trabalho imagina ter cumprido seu objetivo de contribuir para o desenvolvimento do tema.

## REFERÊNCIAS

- ALDRICH, S.E. *Framework for customer contact centers: E-Business Strategies & Solutions*, 1999.
- ANDERSON JR., E.G., PARKER, G.G. *The effect of learning on the make/buy decision*; Fall, 2002.
- ANDREWS, B. & PARSONS, H. *Establishing telephone-agent staffing levels through economic optimization*: Interfaces, 1993.
- BALLOU, R.H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamentos, organização e logística empresarial*. Porto Alegre, Bookman, 1998.
- BEAUMONT, N. & COSTA, C. *Information technology outsourcing in Australia*: Information Resource Management Journal, 2001.
- BENAMATI, J. & RAJKUMAR, T.M. *The application development outsourcing decision: an application of the technology acceptance mode*: Journal of Computer Information Systems, 2002.
- BENNINGTON, L., CUMMANE, J. & CONN, P. *Customer satisfaction and call centers: an Australian Study*: International Journal of Service Industry Management, 2000
- BESANKO, D., DRANOVE, D., SHANLEY, M. *Economics of strategy*. New York: John Wiley & Sons, Inc, 2000.
- BOWLES, J & BENDOR-SAMUEL, P. *Why Outsourcing is becoming a strategic tool*: Forbes, Special outsourcing section, 2002.
- BRAGG, S.M. *Outsourcing: a guide to selecting the correct business unit negotiating the contract maintaining control of the process*. New York, John Wiley & Sons, 1998.
- BRISTOW, G., MUNDAY, M. & GRIPAIS, P. *Call center growth and location: corporate strategy and the spatial division of labour*: Environment and Planning A, 2000.
- BRYCE, D. J. & USSEM, M. *The impact of corporate outsourcing on company value*: European Management Journal, 1998.
- CORBETT, M. F. *Outsourcing's next wave*: Fimlbuid.com, 2005.
- CRAM, N. *Outsourcing: the good, the bad and the ugly*: Journal of Clinical Engineering, 2002.
- CRONK, J. & SHARP, J. *A framework for deciding what to outsource in information technology*: Journal of Information Technology, 1995.

- DUTTA, S., KWAN, S. & SEGEV, A. *Transforming business in the marketplace: strategic marketing and customer relationships*, 1997.
- ELMUTI, D. & KATHAWALA, Y. *The effects of global outsourcing strategies on participant's attitudes and organizational effectiveness*: Journal of Manpower, 2000.
- ELZINGA, K.G., MILLS, D. E. *Switching costs in the wholesale distribution of cigarettes*. Southern Economic Journal. Chapel Hill: vol. 65, Out. 1998, p.282.
- EVENSON, A., PATRICK, T. & FRANCES, F. *Effective call center management: evidence from financial services*: Working Paper, University of Pennsylvania, 1999.
- FIELD, T. *Outsourcing today: more options than ever before*: CIO Magazine, 2003.
- FRIBERG, R. *Exchange rates and the firm: strategies to manage exposure and the impact of EMU*. Macmillian Press, London, 1999, p. 96.
- FRIEDMAN, T. *Call center management: balancing the numbers*: Industrial Management, 2001.
- GAREISS, R. *Analyzing the outsourcers*: Information Week, 2002.
- GEBAUER, J. & SEGEV, A. *Changing Shapes of Supply Chains – How the Internet Could Lead to a More Integrated Procurement Function*: 2003.
- GILLEY, K. M. & RASHEED, A. *Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance*: Journal of Management , 2000.
- GILMORE, A. *Call center management: is service quality a priority?: Managing Service Quality*, 2001.
- GILMORE, A. & MORELAND, L. *Call centers: how can service quality be managed?: Irish Marketing Review*, 2000.
- GIOSA, L. *Terceirização – uma abordagem estratégica*: Pioneira, 2003.
- GREAVER, M. F. *Strategic Outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York, Amacon, 1999.
- HARRIS, F. & DE REYT, S. *Re-inventing the call center with the predictive and adaptive execution*: British Telecommunications Engineering, 1999.
- HEIDE, J.B., RINDFLEISCH, A. *Transactions cost analysis: past, present and future applications*. Journal of Marketing; New York, Out, 1997.
- HOULIHAN, M. *Tensions and variations in call center management strategies*: Human Resource Management Journal, 2002.

- HUANG, J., CAMPUS, J. & NEWELL, S. *Deriving value from a commodity process: a case study of the strategic planning and management of a call center*: Bentley College, 2001.
- JAMIL, G. & SILVA, F. *Call center e Telemarketing*: Axcel Books, 2005.
- JOIA, L.A. *Anotações de sala de aula da cadeira Negócios Digitais*, Mestrado Executivo, FGV, 2005.
- KLEMPERER, P. *The competitiveness of markets with switching costs*. The Rand Journal of Economics, Spring, 18, 1987, p. 138.
- KLEPPER, R. *Efficient outsourcing relationships*: University of Twente, 1993.
- LACITY, M. C. & WILLCOCKS, L. P. *An empirical investigation of information technology sourcing practices: lessons from experience*: MIS Quaterly, set 1998.
- LAMBERT, D. M., STOCK, J. R. *Strategic Logistics Management*, Boston, MA: Irwin/McGraw Hill, 1992.
- LEE, J. HUYNH, M., KWOK, R. & PI, S. *The next evolution of outsourcing research: what is the next issue?: International Conference Systems Sciences*, 2000.
- LEVINA, N. & ROSS, J. W. *From the vendor's perspective: exploring the value proposition in information technology outsourcing*: MIS Quaterly, setembro 2003.
- MALONE, T., YATES, J. & BENJAMIN, I. *Electronic Markets and electronic hierarchies*, 1987.
- MALTZ, A.B., ELLRAM, L.E. *Total cost of relationship: an analytical framework for the logistics outsourcing decision*. Journal of Business Logistics, v. 18, nº 1, 1997, p. 45-66.
- MARKUS, L. *Power, Politics, and MIS Implementation*: Alfred Sloan School Management, 1983.
- MATOZO, L. *Call center – modismo ou realidade?: Record*, 2000.
- MCDUGAL, P. *Outsourcing Scrutinized*: Information Week, 2003.
- MILANO, M. & ZOUAIN, D. *Pesquisa qualitativa em administração*, Editora Fundação Getúlio Vargas, 2004.
- MORTLOCK, B. *Winning with quality at IBM: best practice at the National Call Management Centre*: Business Process Management Journal, 1996.
- NIX, J. & GABEL, D. *The introduction of automatic switching into the Bell system: market versus institutional influences*: Journal of Economic Issues, 1996.
- PEPERS, D. & ROGERS, M. *One to one B2B*, Editora Campus, 2001.

PORTER, M. *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review, 2003.

QUINN, J. & HILMER, F. *Strategic outsourcing*: Sloan Management Review, 1994.

RANSON, S., HININGS, B. & GREENWOOD, R. *The structuring of organizational structures*: Cornell University, 1980.

RICHARDSON, H.L. *Who will get your job?* Transportations & Distribuiton, Set, 1996, p. 70.

SARKER, S. & LEE, A.S. *Using a positivist case research methodology to test three competing theories-in-use of business process redesign*: Journal of the Association for Information Systems, 2002.

SHAFFER, F. *Outsourcing: a managerial competency for the 21<sup>st</sup> Century*: Nurse Administration Quarterly, 2002.

SHAPIRO, J. F. *Modeling the supllly Chain*. Pacific Grove: Duxbury, 2001.

SWERLOW, R. B. *Placing value on customer satisfaction for call centers*: University of San Diego, 2000.

TAYLES, M. & DRURY, C. *Moving from Make/Buy to strategic sourcing: the outsource decision process*: Longe Range Planning, Bradford, 2001.

UDO, G.U., *Using analytic hierarchy process to analyze the information technology outsourcing decision*. Industrial Management + Data Systems. Wembley, vol. 100, 2000, p. 421.

WALKER, G. *Strategic sourcing, vertical integration, and transaction costs*: Interfaces, University of Pennsylvania, 1988.

WILLIAMSON, O. E. *Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications*: Free Press, 1975.

YIN, R. K. *Estudo de Caso – planejamento e métodos*: Bookman, 2003.

YOSHIZAKI, H.T.Y. *Projeto de redes de distribuição física considerando a influência do imposto de circulação de mercadorias e serviços*. Tese de Livre Docência. Escola Politécnica da USP, São Paulo, 2002.