

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**ATIVOS ESPECÍFICOS E ESTRUTURAS DE
GOVERNANÇA NA TERCEIRIZAÇÃO DO
ATENDIMENTO AO CLIENTE: O CASO DA TIM
CELULAR**

JOANA CORDIVIOLA NAVARRO
matrícula n°: 103116283

ORIENTADOR: Prof. Ronaldo Fiani

ABRIL 2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**ATIVOS ESPECÍFICOS E ESTRUTURAS DE
GOVERNANÇA NA TERCEIRIZAÇÃO DO
ATENDIMENTO AO CLIENTE: O CASO DA TIM
CELULAR**

JOANA CORDIVIOLA NAVARRO
matrícula nº: 103116283

ORIENTADOR: Prof. Ronaldo Fiani

ABRIL 2012

As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade do(a) autor(a)

À minha mãe Perola e meu pai Carlos Alberto, pelo amor incondicional em todos os momentos.

À minha avó Nirda (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Professor Ronaldo Fiani, pela paciência, apoio, sugestões e diretrizes seguras que me permitiram concluir esse trabalho.

À minha família, por todo o apoio dado ao longo de todo o período, principalmente ao meu pai Carlos Alberto e minha mãe Perola.

Aos meus colegas de trabalho que muito contribuíram na elaboração desse estudo, em especial ao Leonardo, que compartilhou comigo essa jornada.

RESUMO

A terceirização é uma prática que vem se tornando cada vez mais comum. Diferentes motivos levam às empresas a terceirizar suas atividades ou funções, desde benefícios financeiros como a redução de custos, à melhoria da qualidade do serviço prestado.

Assim, esta monografia trata a questão dos ativos específicos e as estruturas de governança na terceirização dos serviços de atendimento ao cliente também conhecido como *call center outsourcing*.

Para tal, utilizou-se as ideias de Oliver E. Williamson sobre custos de transação, ativos específicos e estruturas de governança associados ao conceito de competência central, para entender os motivos que levam uma empresa a terceirizar seu *call center*.

Por último, a demonstração dos resultados positivos obtidos pela empresa de telefonia TIM CELULAR na implementação da estrutura de governança híbrida nas suas centrais de atendimento.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
CAPÍTULO I – CUSTOS DE TRANSAÇÃO E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA....	9
I.1 – O CONCEITO DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	9
I.2 – DETERMINANTES DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	12
I.3 – ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E SEUS TIPOS.....	16
CAPÍTULO II – ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA EM CALL CENTERS – EVIDÊNCIA DA LITERATURA.....	24
II.1 – O CONCEITO DA TERCEIRIZAÇÃO.....	24
II.2 – A DECISÃO SOBRE A TERCEIRIZAÇÃO: UMA COMBINAÇÃO ENTRE CUSTOS DE TRANSAÇÃO E O CONCEITO DE COMPETÊNCIA CENTRAL.....	28
II.2.1 – <i>Análise sob a ótica dos custos de transação.....</i>	<i>28</i>
II.2.2 – <i>Análise sob a ótica do conceito de competência central.....</i>	<i>29</i>
II.3 – A TERCEIRIZAÇÃO DO CALL CENTER – UMA DECISÃO ESTRATÉGICA	30
CAPÍTULO III – ESTRUTURA DE GOVERNANÇA HÍBRIDA EM CALL CENTER: O CASO DA TIM CELULAR S.A	34
III.1 – A ESPECIFICIDADE DE ATIVOS NA CONTRATAÇÃO DE CALL CENTER.....	35
III.2 – A ESTRUTURA HÍBRIDA NA RELAÇÃO ENTRE A TIM E OS CALL CENTERS.....	37
III.3 – RESULTADOS ECONÔMICOS DA ESTRUTURA HÍBRIDA.....	41
CONCLUSÃO.....	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48

INTRODUÇÃO

A decisão de terceirizar uma atividade ou função da firma é uma estratégia que vem sendo adotada por várias empresas ao redor do mundo. Atualmente, organizações dos variados setores da economia estão terceirizando total ou parcialmente suas atividades, principalmente aquelas ligadas à prestação de serviços. No entanto, a prática que têm como principais objetivos a redução de custo e a alavancagem dos indicadores de qualidade através da economia de escala e da mão-de-obra especializada, deve ser conduzida com cautela para que se possam obter resultados de sucesso.

Sendo assim, esta monografia pretende ressaltar a importância da avaliação cuidadosa dos benefícios existentes e dos possíveis riscos atrelados à decisão da terceirização. Cabe ressaltar que o objetivo principal deste trabalho é realizar uma análise da terceirização dos serviços de atendimento ao cliente, sob a ótica da teoria dos custos de transação desenvolvida por Oliver E. Williamson, evidenciando a presença de ativos específicos nas transações entre contratantes e fornecedores como fator determinante para escolher a estrutura de governança que melhor atende as transações realizadas pela empresa.

Será visto que os ativos específicos podem ser classificados em diferentes formas, e que o grau de especificidade dos ativos envolvidos na transação serão a base decisória de qual estrutura de governança deverá ser adotada.

Neste trabalho também serão apresentados as vantagens, motivações e os riscos associados à terceirização, com enfoque na terceirização do atendimento ao cliente, também conhecido como *call center outsourcing*.

Desta forma, esta monografia será dividida em três capítulos, além da Conclusão. O Capítulo I apresentará a abordagem teórica do estudo fundamentado nos conceitos de transação, custos de transação, racionalidade limitada e oportunismo dos agentes, ativos específicos e estruturas de governança, todos a partir da obra de Oliver Williamson.

No Capítulo II, a partir de evidências da literatura, será discutido o conceito de terceirização e quais estratégias adotar na decisão de terceirizar determinado produto ou serviço sob a ótica dos custos de transação e sob a ótica do conceito de competência central.

Posteriormente, será apresentada uma análise específica sobre a terceirização dos serviços de atendimento ao cliente, conhecido como *call centers*.

Em seguida, no Capítulo III, será apresentado o caso da empresa de telefonia TIM CELULAR. Através da implementação da estrutura de governança híbrida no serviço de atendimento ao cliente, a empresa foi capaz de reduzir seus custos e melhorar seus indicadores operacionais. Serão apresentados as especificidades de ativos envolvidos na contratação do call center, como se dá a estrutura híbrida e por último os resultados econômicos obtidos pela empresa.

Por fim, a conclusão resumirá os principais resultados obtidos nesta dissertação.

CAPÍTULO I - CUSTOS DE TRANSAÇÃO E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

Este capítulo tem como objetivo apresentar mesmo que de forma breve a teoria acerca dos custos de transação e, como consequência as estruturas de governança que surgem como alternativas ao mercado a fim de solucionar os problemas encontrados.

As análises aplicadas nesta monografia usam como base as ideias de Oliver E. Williamson, que foram de extrema importância na elaboração e desenvolvimento dos conceitos de custos de transação e o papel das instituições na economia; abordagem essa que não havia sido considerada pela teoria neoclássica e teve sua origem nos trabalhos pioneiros de Ronald Coase.

Sendo assim, na primeira seção serão apresentadas as definições de transação e, em sequência, o conceito dos custos de transação como apresentados por Oliver Williamson. Na segunda seção será dada continuidade ao trabalho com a descrição dos determinantes dos custos de transação, apontando os pressupostos comportamentais dos agentes econômicos e como esses comportamentos são determinantes.

Por último, serão apresentadas a definição de estrutura de governança e seus diferentes tipos encontrados na economia, assim como suas características relevantes e exemplos característicos.

1.1 - O conceito de custos de transação

Antes de prosseguir na definição de custos de transação, cabe primeiramente discutir o conceito de transação dentro do sistema econômico.

Dado que para produzir qualquer bem é necessário a contratação de mão-de-obra, matérias-primas, equipamentos entre outros e que ao final, depois do bem produzido, a distribuição e o transporte se fazem imprescindíveis, podemos afirmar que todo processo produtivo envolve transações (FIANI, 2011).

Nesse contexto, uma transação acontece quando um bem, seja ele produto ou serviço, passa de um agente para outro. Pode-se considerar como constituído transações tanto as movimentações internas entre setores de uma única firma quanto movimentações entre agentes (firmas) independentes. Williamson descreve a transação assim: “*A transaction occurs when a good or service is transferred across a technologically separable interface. One stage of activity terminates and another one begins.*” (WILLIAMSON, 1981, p. 552).

Nesse contexto, as transações envolvem custos os quais são denominados custos de transação. Sendo assim, inicialmente pode-se definir custo de transação como o custo de organizar e ou gerir atividades produtivas, tornando-se impossível uma atividade econômica sem incidir nestes custos (FIANI, 2011).

Importante ressaltar que os custos de transação estão diretamente relacionados à como os agentes se relacionam nas suas transações econômicas, ou seja, às formas de coordenar as transações e não com os custos da produção em si. Outra definição de custo, que também ilustra o conceito oferecida por Fagundes (1997):

Os custos de transação nada mais são que o dispêndio de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes, garantindo que o cumprimento dos termos contratuais se faça de maneira satisfatória para as partes envolvidas e compatível com a sua funcionalidade econômica. (FAGUNDES, 1997, p. 11)

Entretanto, é importante notar que a definição oferecida por Fagundes possui o inconveniente de se limitar a transações contratadas, enquanto que a definição de Oliver Williamson, apresentada em Fiani (2011) é mais abrangente, envolvendo também as transações que acontecem no interior da firma.

Os custos de transação aparecem em dois momentos na economia, antes e depois de realizar a transação. Pode-se citar como exemplo de custos *ex-ante* a negociação e elaboração do contrato; já como exemplo de custos *ex-post*, tem-se o ajuste das regras em forma de aditivos contratuais ou até mesmo os custos de se monitorar e fazer cumprir as regras previamente estabelecidas (WILLIAMSON, 1985).

O custo de transação pode ser visto como o custo de organizar determinada atividade produtiva na economia. A seguir, serão apresentadas três importantes definições de custos de transação: (i) custos de transação como custos de se recorrer ao mercado; (ii) custos de

transação como custos associados a direitos de propriedade; e (iii) custos de transação como custos resultantes da divisão do trabalho. A razão disso é que neste trabalho será adotada a última definição, mas as duas primeiras também se encontram muito presentes na literatura.

Ronald H. Coase, pioneiro no estudo dos custos de transação foi o responsável pela primeira definição de custo de transação. Segundo Coase, os custos de transação seriam os custos de se recorrer ao mercado. Na sua concepção, ao realizar uma determinada transação esta seria necessariamente feita no mercado e por isso haveria custos tais como: redação de contratos, cotações de preços, levantamento de informações do setor, entre outros. Esses custos de operar dentro do mercado seriam os custos de transação na versão de Coase (FIANI, 2011).

Há algumas críticas acerca da definição inicial dada por Coase. Sua definição é limitada ao supor que o custo de transação é um custo de se recorrer ao mercado. Se é assim, custos de transação somente existiriam em economias de mercado, desconsiderando as demais formas de organização econômica existentes. Segundo Fiani, “*Qualquer forma de organização social da produção – exceto formas muito primitivas em que a divisão do trabalho ainda é incipiente – envolve custos para a sua organização e operação, seja ela ou não baseada em mercados.*” (FIANI, 2011, p. 63).

A segunda definição mencionada, a dos custos de transação como custos associados a direitos de propriedade foram fornecidas posteriormente por Thráinn Eggertsson e Douglas W. Allen. “*In general terms, transactions costs are the costs that arise when individuals exchange ownership rights to economic assets and enforce their exclusive rights*” (EGGERTSSON, 1990, p. 14). Em resumo, os custos de transação seriam fruto das negociações e da garantia dos direitos de propriedade.

Em relação a esta definição, surge o questionamento: são os direitos de propriedade que determinam os custos de transação, ou os custos de transação que determinam os direitos de propriedade? Isso porque não se consegue desassociar custos de transação de direitos de propriedade (FIANI, 2011). Este questionamento aparece como um problema para esta definição, no entanto ele não será desenvolvido neste trabalho, remetendo-se o leitor a Fiani (2011).

A terceira e última definição citada é a dos custos de transação como custos que resultam da divisão do trabalho. Dado que o desenvolvimento econômico traz inerente a ele

um aumento no grau da divisão do trabalho, seja ele na forma de divisão técnica do trabalho – separação de tarefas dentro de uma mesma firma – ou na forma de divisão social do trabalho – diferentes empresas executam diferentes etapas na produção – conclui-se que o surgimento e a diversificação de novas atividades aumentam a diferenciação e por consequência a especialização aumentando assim a interdependência entre os agentes e suas atividades (FIANI, 2011).

Dado as definições apresentadas anteriormente, será utilizada nesta monografia a definição de custos de transação defendida por Oliver Williamson e incorporada em Fiani (2011). Dado que uma transação seria a transferência de um bem ou serviço diante de uma interface tecnológica, os custos de transação são o resultado direto da divisão do trabalho, tanto da divisão técnica quanto da divisão social.

A seguir, serão apresentados os determinantes dos custos de transação defendidos por Williamson como ponto de partida para compreensão da teoria sobre as instituições e suas estruturas de governança.

1.2 – Determinantes dos custos de transação

A análise dos custos de transação é derivada de dois pressupostos comportamentais a respeito dos agentes econômicos envolvidos: a racionalidade limitada (*bounded rationality*) e o oportunismo. Ou seja, agentes econômicos possuem racionalidade limitada e são propensos ao oportunismo (WILLIAMSON, 1981).

Diferente das hipóteses adotadas na teoria econômica convencional, o agente econômico possui capacidade computacional limitada. Caracteriza-se como racionalidade limitada a dificuldade de um agente econômico adquirir, armazenar e processar as informações necessárias, dificultando assim a tomada de decisão.

Para Williamson o ponto de partida de toda a análise dos custos de transação se resume ao fato de que o comportamento humano, ainda que racional, enfrenta limitações (WILLIAMSON, 1985, p. 45). A idéia desenvolvida inicialmente por Simon afirma que as limitações são de natureza neurofisiológicas em adquirir e absorver informações e de

linguagem no sentido de dificultar a transmissão das informações adquiridas de forma clara e com presteza (SIMON, 1979).

Soma-se ao pressuposto da racionalidade limitada a incerteza e a complexidade.

Nas palavras de Fiani sobre incerteza,

A existência de incerteza, por outro lado, mesmo que seja no sentido convencional de risco, combinada com racionalidade limitada, dificulta definir e distinguir as probabilidades associadas aos diferentes estados da natureza que podem afetar a transação (FIANI, 2002, p. 270).

Já sobre a complexidade,

Ambientes simples, mesmo com racionalidade limitada, não oferecem dificuldades, porque as restrições de racionalidade dos agentes não são atingidas. Em ambientes complexos, a descrição da árvore de decisões pode se tornar extremamente custosa, impedindo os agentes de especificar antecipadamente o que deveria ser feito a cada circunstância (FIANI, 2002, p. 270).

Nesse sentido, a racionalidade limitada dificulta as transações econômicas no momento em que junto dela aparecem a incerteza e a complexidade. Diante da certeza e da simplicidade de uma transação, a tomada de decisão se torna menos custosa. A racionalidade limitada de um agente econômico por si só não ofereceria dificuldades, porém a presença de um ambiente complexo, dotado de incerteza na transação são fatores determinantes para que os custos de transação sejam significativos (WILLIAMSON, 1981, p. 553-554).

Concluindo com as palavras de Fiani (2011),

Vale enfatizar que a presença de racionalidade limitada – juntamente com a complexidade e incerteza – impede que sejam feitos contratos abrangentes, isto é, que dêem conta antecipadamente de todas as circunstâncias da transação. Como explica Oliver Williamson, a hipótese de que é possível fazer contratos abrangentes não é uma hipótese realista, pois a racionalidade das pessoas limita sua capacidade de compreensão daquilo que está sendo contratado em ambientes de complexidade e incerteza (FIANI, 2011, p. 89).

O segundo pressuposto, e não menos importante que o primeiro acerca dos custos de transação é a possibilidade de condutas oportunistas por parte dos agentes econômicos. Segundo Williamson,

Ubiquitous, albeit incomplete, contracting would nevertheless be feasible if human agents were not given to opportunism. Thus, if agents, though boundedly rational, were fully trustworthy, comprehensive contracting would still be feasible (and presumably would be observed). (WILLIAMSON, 1981, p. 554).

Habitualmente usa-se no dia-a-dia a palavra oportunismo para significar a capacidade de um indivíduo perceber, antes dos demais, possibilidades vantajosas (FIANI, 2011). Diferente do sentido usual, na teoria dos custos de transação entende-se como oportunismo atitudes conscientes de dar informações parciais e falsas, fazer promessas autodesacreditadas – que o agente já sabe antecipadamente que não irá cumprir – entre outras, que levam o agente enganar ou manipular caso julgue interessante para seu ganho particular. Segundo Williamson (1989), o oportunismo seria a busca do auto-interesse com dolo.

Fiani descreve o oportunismo:

Oportunismo para custos de transação é a exploração maliciosa das informações que se possui (e que a outra parte na transação ignora) para a obtenção de vantagens na transação. Mais especificamente, por oportunismo entende-se a transmissão de informação seletiva, distorcida ou a realização de falsas promessas (do inglês *self-disbelieved promises*) sobre o comportamento futuro do próprio agente. (FIANI, 2011, p. 90).

Associa-se ao oportunismo a incerteza que um agente tem quanto ao comportamento dos demais agentes, uma vez que esses agentes sejam capazes de manipular ou ocultar informações e/ou intenções, a fim de auferir benefícios diferentes do que foi acordado inicialmente. Caso o oportunismo não existisse, os custos de transação tenderiam a ser muito reduzidos (FAGUNDES, 1997).

Em resumo, as duas hipóteses comportamentais dos agentes econômicos – racionalidade limitada e oportunismos – implicam dificuldades na elaboração e eventual renovação de contratos dado que o agente não conhece o comportamento do outro e que a capacidade de assimilar e processar informações é limitada.

Contudo, deve-se somar a todos os fatores citados anteriormente mais uma condição para tornar os custos de transação realmente significativos. A condição é que as transações ocorram em pequenos números (do inglês *small numbers*) (FIANI, 2011, p. 90).

Caracteriza-se uma situação de pequenos números quando há uma quantidade limitada de agentes, sejam eles compradores ou vendedores, atuando em uma transação. A quantidade de potenciais agentes é determinante para o custo de transação, uma vez que, a competição entre os *players* é um instrumento para inibir comportamentos oportunistas. De forma mais clara, grandes números de vendedores e compradores permitem que a substituição entre eles seja feita de forma fácil e pouco custosa, sendo assim, a competição entre eles tende a coibir comportamentos não-oportunistas (FIANI, 2011).

O grau de especificidade do ativo será o responsável por determinar a quantidade de potenciais agentes envolvidos na transação. Entende-se por especificidade de ativos a característica de que determinados ativos dificilmente encontram emprego em uma atividade diferente daquela para a qual foram inicialmente aplicados sem que haja uma grande perda do seu valor. Sendo assim, pode-se concluir que quanto menos específico for o ativo presente na negociação, maior será a quantidade de agentes habilitados a participarem da mesma, sendo o inverso também verdade (FIANI, 2011).

Williamson (1981, p. 555) exemplifica quatro importantes formas de especificidade dos ativos: (i) a especificidade local; (ii) a especificidade física; (iii) a especificidade de ativos humanos e por último (iv) a especificidade dos ativos dedicados.

Os ativos específicos em localização ocorrem quando o ativo fica comprometido a um uso particular por causa da sua localização, ou seja, quando são utilizadas etapas de produção próximas fisicamente a fim de reduzir custos com transportes. Quando uma fábrica de pneus se instala dentro do terreno de uma fábrica automobilística é um exemplo de ativo específico em localização.

Já os ativos de especificidades física surgem: “[...] *when one or both parties to the transaction make investments in equipment and machinery that involve design characteristics specific to the transaction which have lower values in alternative uses.*” (JOSKOW, 2003, p. 15). Ou seja, investimentos em que o fator de produção só pode ser utilizado para um fim específico; um ativo com características físicas particulares. Um exemplo prático seria um equipamento produzido com liga de metal específica para o uso a que se destina.

A terceira fonte de especificidade refere-se ao capital humano. Derivado do aprender fazendo (*learning by doing*), um trabalhador adquire, sejam por experiência ou por treinamento, conhecimentos específicos sobre suas tarefas e funções, tornando-se mais eficiente (FIANI, 2011, p. 98).

Por último a especificidade de ativos dedicados. Segundo Fiani: “*Nesse caso o ativo não precisa possuir nenhuma especificidade física, ou estar preso ao local onde foi realizado o investimento. A principal característica de um ativo dedicado é o fato de que o investimento é realizado vinculado a uma demanda específica no futuro.*” (FIANI, 2011, p. 98).

Apesar da variedade de fontes de especificidade de ativos, todas resultam numa dependência maior entre os agentes que estão envolvidos na transação. Em outras palavras, “[...] *although asset specificity can take a variety of forms, the common consequence is this: a condition of bilateral dependency builds up as asset specificity deepens.*” (WILLIAMSON, 1991, p. 115).

Dado que a utilização de ativos específicos eleva os custos de transação envolvidos, e que o uso dos mesmos se justifica pelo fato de ativos específicos possuírem uma produtividade mais elevada, gerando um retorno maior que os ativos não específicos por terem como uma de suas características serem especializados para uma determinada finalidade ou aplicação; a situação de pequenos números se faz muito importante, em alguns casos mais importante do que situações onde o grande número prevalece (FIANI, 2011).

Na próxima seção, serão apresentadas e analisadas as estruturas de governança e seus diferentes tipos e características. Essas estruturas surgem no intuito de viabilizar as transações que como visto anteriormente acabam por envolver altos custos de transação.

1.3 – Estruturas de Governança e seus tipos

Como visto anteriormente, diferentes fatores são determinantes para a existência dos custos de transação. Dessa forma se torna bastante comum que agentes busquem diferentes formas de reduzir esses custos. Mecanismos contratuais são criados visando reduzir os conflitos entre as partes ou pelo menos que caso existam sejam facilmente solucionados

(FAGUNDES, 1997). De uma forma mais geral, estruturas de governança são desenvolvidas para dar suporte às transações.

Williamson (1986, p. 105) descreve uma estrutura de governança como: “[...] *a matriz institucional na qual as transações são negociadas e executadas.*”

Para Fagundes, uma estrutura de governança pode ser descrita e exemplificada conforme abaixo,

[...] o estabelecimento de vínculos de reciprocidade, restrições contratuais à condutas das partes e as iniciativas de integração ou quase- integração ao longo das cadeias produtivas são, muitas vezes, inovações organizacionais que buscam gerar ganhos de eficiência, e não práticas restritivas visando criar barreiras à entrada e poder de mercado. O desenvolvimento de certas instituições especificamente direcionadas para a coordenação das transações resulta, então, dos esforços voltados para a diminuição dos custos a estas associados, buscando criar *estruturas de gestão (governance structures)* apropriadas [...] (FAGUNDES, 1997, p. 15)

Em resumo, para Williamson a especificidade de um ativo seria um dos determinantes do custo de transação e este por sua vez, da forma de governança da organização. Normalmente, quanto mais específico for um ativo, maior será o custo de transação, e quanto maior o custo de transação envolvido maior será a necessidade de criar uma estrutura de governança mais específica para esta transação.

Pode-se dizer que para diferentes transações, recomendam-se diferentes estruturas de governança. A escolha da estrutura de governança mais adequada para o tipo de transação efetuada será determinante para o sucesso da transação.

A primeira diferenciação que deve ser feita dentre as estruturas de governança refere-se ao grau de especificidade do ativo. Ativos que possuem alto grau de especificidade são mais dependentes de estruturas de governança mais especializadas, enquanto que ativos menos específicos podem fazer uso de estruturas de governança não tão especializadas, e no limite podem ser transacionados no mercado, a estrutura de governança menos especializada. De outra maneira, dado que ativos mais específicos geram custos de transação mais elevados, pode-se associar altos custos de transação a estruturas de governança mais específicas, robustas e completas.

Oliver Williamson soma ao fato de ativos terem alto grau de especificidade a presença de incerteza e complexidade na transação como mais um fator determinante para a necessidade de uma estrutura de governança mais especializada. Mais ainda, segmenta a incerteza em duas formas distintas que segundo ele podem aparecer distintas ou acumulativas em determinada transação: a incerteza primária, quando os eventos não podem ser antecipados com certeza; e a incerteza comportamental, oriunda de comportamentos oportunistas (FIANI, 2011).

Para Fiani, *“As estruturas de governança se diferenciarão, desse modo, por sua capacidade de promover adaptações cooperativas em ambientes sujeitos à incerteza primária e comportamental, de acordo com o grau de especificidade do ativo envolvido na transação.”* (FIANI, 2011, p. 100).

Seguindo todos os pontos já abordados, pode-se distinguir três diferentes tipos de estrutura de governança: governança de mercado, hierarquia e a forma híbrida.

A primeira estrutura a ser vista é a estrutura de governança de mercado. Essa tem como características ser uma estrutura de governança não especializada, onde as regras existentes são generalizadas para todas as transações e simples. Outro ponto importante das transações no mercado é não haver qualquer interesse entre as partes em manter uma relação de longo prazo, pelo qual a identidade das partes torna-se irrelevante para a transação; por último, a troca dos agentes sejam eles vendedores ou compradores pode ser feita a qualquer momento (WILLIAMSON, 1985, p. 74).

Sendo assim, conforme as características abordadas acima, o mercado será a estrutura mais adequada quando os ativos envolvidos na transação forem não específicos. Essa estrutura permite fortes incentivos à redução de custos e operação eficiente, pois os preços competitivos farão com que os agentes busquem o emprego mais eficiente de seus recursos. A adaptação será essencialmente autônoma; compradores e vendedores responderão as mudanças de preço de forma independente e espontânea (FIANI, 2011, p. 101).

Ou seja, o mercado com seu sistema de preços e uma legislação contratual para dar suporte aos contratos, será suficiente para gerir as transações nele envolvidas dado que os ativos são não específicos assim os agentes podem substituir seus parceiros a qualquer momento, não havendo qualquer relação de dependência entre as partes. Os agentes são autônomos e não há necessidade de controles administrativos.

A segunda estrutura de governança a ser apresentada é a hierarquia. Essa estrutura é mais apropriada quando os ativos transacionados são muito específicos, dado que a possibilidade de um agente transacionar esses ativos com diversos parceiros é pequena, e assim, a competição não é capaz de inibir comportamentos oportunistas. Localizado no outro extremo quando comparado à estrutura de mercado, a hierarquia possui características tais como: fortes controles administrativos e praticamente ausência de incentivos (WILLIAMSON, 1975, p. 84-86).

Uma vez que há uma parcela significativa de ativos específicos envolvidos, de forma que a interdependência entre os agentes é de extrema importância e o cenário de incerteza se faz presente, torna-se impossível uma adaptação autônoma do mercado para tais transações. Faz-se necessário outro tipo de adaptação, a chamada adaptação coordenada. “*É necessário então outro tipo de adaptação: a adaptação coordenada. Nela, há um esforço consciente e deliberado, em elaborar mecanismos de coordenação interna em que favoreçam a adaptação da transação a mudanças imprevistas.*” (FIANI, 2011, p. 102)

Nesse cenário descrito anteriormente, Oliver E. Williamson citado por Fiani (2011, p. 102) explica que “*A relação de autoridade (fiat) possui vantagens adaptativas em relação à autonomia, para o tipo de transações que envolva dependência bilateral ou multilateral*”. Para as estruturas hierárquicas os incentivos dão lugar aos controles administrativos (FIANI, 2011).

Em resumo, quando se tem elevados custos de transação devido ao elevado grau de especificidade dos ativos, a melhor solução é a criação de uma estrutura hierárquica. A redução dos custos de transação em transações com ativos específicos acontecem nessa estrutura ao suprimir a necessidade de ir ao mercado, reduzindo ou eliminando assim quaisquer custos referentes à negociação, elaboração e fiscalização dos contratos e reduzindo também atitudes oportunistas por parte dos agentes (WILLIAMSON, 1975).

É importante ressaltar que essa estrutura também possui inconvenientes. O primeiro seria os elevados custos com burocracia, já que é quase impossível pensar em controles administrativos sem pensar também em burocracia especializada. Outro inconveniente a ser enfrentado são as perdas em economia de escala uma vez que usualmente a empresa deixa de produzir para o mercado e passa a produzir somente para ela mesma. Vale pontuar que quanto mais específico for um ativo, menos significante será a perda de economia de escala, visto que existirão poucos ofertantes e demandantes (FIANI, 2011).

A terceira e última estrutura aqui apontada é a estrutura de governança híbrida. Como o seu nome mesmo diz, ela é uma combinação entre as duas estruturas citadas anteriormente. Na verdade ela incorpora tantos os incentivos de mercado relacionado à redução dos custos, quanto os controles administrativos existentes nas estruturas de hierarquia como instrumentos de coordenação.

Segundo Williamson,

The economics of governance makes three basic governance structure distinctions: classical markets (simple spot market exchange), hybrid contracting (of a long term kind), and hierarchies (firms, bureaus). The key features of governance – differential incentive intensity, administrative control, and contract law regime – are postulated to vary among modes in internally consistent ways. [...] The hybrid is a compromise mode that is located between market and hierarchy on all three attributes [...] (WILLIAMSON, 2005, p. 16).

Fiani complementa que na estrutura híbrida, por ser uma combinação entre a estrutura de mercado e a estrutura hierárquica, “[...] *há instrumentos de incentivo, mas também controles administrativos, de forma que há tanto espaço para adaptação autônoma, como para a adaptação coordenada.*” (FIANI, 2011, p. 103).

Conforme o Quadro 1.1, o mecanismo híbrido apresenta as seguintes características verificadas nas duas estruturas de governança: (i) incentivos, que se encontram também no mercado, relacionados à redução dos custos, (ii) controles administrativos, isto é, a existência de instrumentos com a função de coordenar as transações, assim como se encontra na hierarquia, (iii) adaptação autônoma, onde compradores e vendedores respondem a mudanças de preços de forma independente, e (iv) adaptação coordenada, no qual há um esforço em elaborar mecanismos de coordenação interna que favoreçam a adaptação da transação a mudanças imprevistas (FIANI, 2011, p. 100-103).

Quadro 1.1: Atributos das estruturas de governança

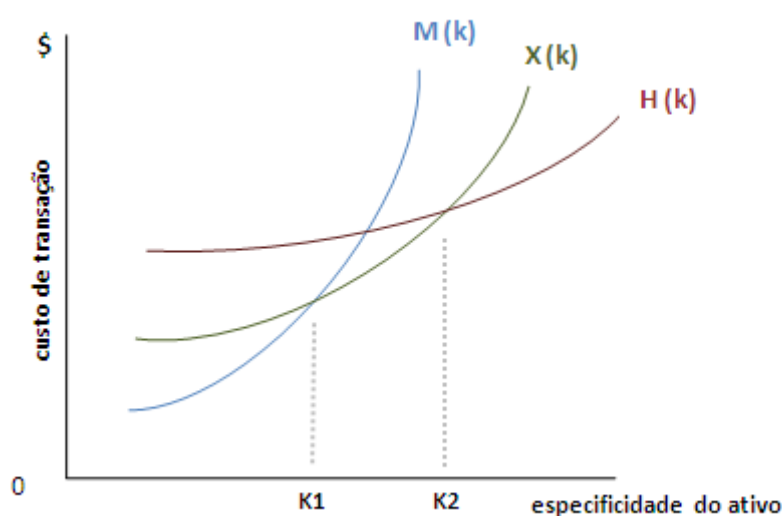
ATRIBUTOS	ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA		
	Mercado	Híbridas	Hierárquicas
Incentivos	Fortes	Moderados	Ausentes
Controles Administrativos	Ausentes	Moderados	Fortes
Adaptação Autônoma	Forte	Moderada	Ausente
Adaptação Coordenada	Ausente	Moderada	Forte

Fonte: FIANI (2011, p. 101)

A formulação da ideia de que o grau de especificidade e os custos de transação estão interligados, é de suma importância para o entendimento do modelo proposto por Williamson. De modo simplificado, na Figura 1.1, a seguir, observa-se o comportamento dos custos de transação em função da especificidade de ativos e a resultante estrutura de governança que a firma organiza as suas transações. Na Figura 1.1, M(k) representa o mercado, X(k) representa a forma híbrida e H(k) a estrutura de hierarquia.

Quando o grau de especificidade dos ativos for pequeno, menor que K1, não há necessidade de mecanismos de controle, sendo o mecanismo de incentivo suficiente. Desta forma, a estrutura de governança de mercado é a mais indicada, pois minimiza os custos envolvidos na transação. Já para ativos com grau de especificidade maior que K2, recomenda-se a utilização da estrutura hierárquica. Nesta estrutura de governança as relações de interdependência entre os agentes são importantes para a adoção de soluções cooperativas, sendo necessária a aplicação de controles administrativos devido ao alto grau de especificidade dos ativos. Por último, entre K1 e K2, é recomendável a formação de um mecanismo alternativo que se utilize das características tanto de mercado quanto da estrutura hierárquica, ou seja, da estrutura híbrida.

Figura 1.1: Relação entre ativo específico e os custos de transação



Fonte: Adaptado de WILLIAMSON (1991, p. 116)

Em síntese, nos casos em que o grau de especificidade dos ativos é muito elevado, recomenda-se a formação da hierarquia; nos casos onde o grau de especificidade dos ativos é moderado, recomenda-se a criação de mecanismos híbridos e, finalmente, nos casos onde o grau de especificidade do ativo é pequeno, recomenda-se o mercado como mecanismos de coordenação das transações.

Williamson descreve que custos de transação existem de forma significativa em grande número de transações e que são eles os responsáveis pela busca de mecanismos alternativos ao mercado que permitam de alguma forma a eliminação, ou ao menos a redução destes custos. Sendo assim, são a hierarquia e a forma híbrida através de salvaguardas em contratos as soluções esperadas (WILLIAMSON, 1975).

No entanto, as duas estruturas que surgem como alternativa ao mercado não são suficientes para eliminar completamente tantos os custos de transação quanto o oportunismo, mas são suficientes para reduzir os seus efeitos (WILLIAMSON, 1975, p. 125-127).

Em síntese, pode-se afirmar que quanto maior for a especificidade do ativo, maior será o custo de transacioná-lo. Elevados custo de transação levam os agentes a procurar diferentes estruturas a fim de substituir os altos custos encontrados no mercado.

Desta forma, como foi visto ao longo do capítulo, o mercado não é a única estrutura capaz de gerir as relações de troca que temos na sociedade moderna. Têm-se duas diferentes estruturas – híbrida e a hierárquica – capazes de coordenar as trocas de forma mais eficiente dependendo do contexto que estão inseridos.

No capítulo seguinte, será discutido as estruturas de governança inseridas no mercado de terceirização de *call center* utilizando como embasamento alguns trabalhos relevantes na literatura internacional.

CAPÍTULO II – ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA EM CALL CENTERS – EVIDÊNCIAS DA LITERATURA INTERNACIONAL

A teoria do custo de transação desenvolvida por Williamson ajuda a definir os limites da empresa ao questionar se uma função ou atividade é melhor realizada dentro ou fora da empresa, relacionando diretamente tanto as questões internas à empresa, ou seja, as atividades entre diferentes setores, quanto as questões entre empresas e parceiros externos, cujo resultado pode afetar a entrega do serviço e ou da atividade envolvida.

Sendo assim, este capítulo tem como objetivo identificar e analisar os diferentes motivos que levam uma empresa a terceirizar uma determinada atividade, em especial a terceirização do serviço de atendimento ao cliente também conhecido como terceirização de *call center* ou *customer center*.

Na primeira seção será apresentado o conceito de terceirização e suas características. Em seguida, serão utilizados a teoria dos custos de transação somado ao conceito de competência central para desenvolver como se dá a decisão de priorização da terceirização.

Por último, a discussão sobre a decisão de terceirizar ou não centrais de atendimento (*call center*), uma vez que é de conhecimento das empresas a importância do valor do cliente para a empresa.

II.1 – O conceito da terceirização

A terceirização, também conhecida pelo termo em inglês *outsourcing*, pode ser compreendida como a utilização de recursos externos à firma para uma atividade ou função originalmente interna. Na sua essência, Le Bon e Hughes (2009) afirmam que mais do que utilizar um recurso externo, “*outsourcing involves an organization relinquishing the management and optimization of a business function to a third party that conducts the activity based on a set of predetermined performance metrics.*” (LE BON; HUGHES, 2009, p. 404).

A terceirização também é tradicionalmente conhecida na literatura como a decisão estratégica entre realizar uma atividade ou função ou adquiri-la de outra empresa (*make – or – buy decision*). Esta decisão não se resume à produção de itens físicos, mas inclui a produção de serviços. Ao longo desta monografia, será argumentado que a decisão *make or buy* pode ser bastante complexa quando se trata da produção de serviços.

Na terceirização há transferência para terceiros da responsabilidade pelas atividades que até então costumavam ser executadas pela própria empresa. Junto da atividade, são deslocados fatores de produção – recursos produtivos como pessoas, instalações entre outros ativos, que normalmente seriam contratados pela própria empresa, ativos – e a responsabilidade por tomar decisões diretas sobre alguns elementos da atividade terceirizada.

Neto (1995), em seu artigo sobre reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação, descreve a terceirização como:

Já o termo terceirização, bastante em voga atualmente nos círculos empresariais, refere-se ao ato de transferir a responsabilidade por determinado serviço ou operação / fase de um processo de produção ou de comercialização, de uma empresa para outra(s), neste caso conhecida(s) como terceira(s). Nesta forma, a empresa deixa de realizar algumas ou várias atividades cumpridas com seus próprios recursos (pessoal, instalações, equipamentos etc.) e passa-as para empresa(s) contratada(s) ... Em outras palavras, a terceirização constitui-se de um processo de transferência de funções / atividades da “empresa-origem” para “empresa-destino” (subcontratadas), sendo que estas funções podem incluir etapas do próprio processo produtivo da “empresa-origem” ou apenas nas atividades / serviços de apoio, tais como os serviços de limpeza e manutenção predial, preparação e distribuição de alimentos para os funcionários da empresa, telefonia, vigilância, movimentações de materiais e expedição de produtos finais, dentre outros. (NETO, 1995, p. 36-37)

A terceirização não é recente no mercado global, tendo sido originalmente se desenvolvido ao longo dos anos 1990 alternativa para realizar cortes necessários nos custos de algumas empresas durante a recessão da década de 1980. A partir de então, frequentemente passou a ser vista como opção para as organizações reduzirem custos e investimentos (LE BON; HUGHES, 2009, p. 405).

Esta prática possibilita a redução substancial dos preços e uma maior flexibilidade dos agentes, permitindo que empresas transformem custos fixos em custos variáveis, tornando

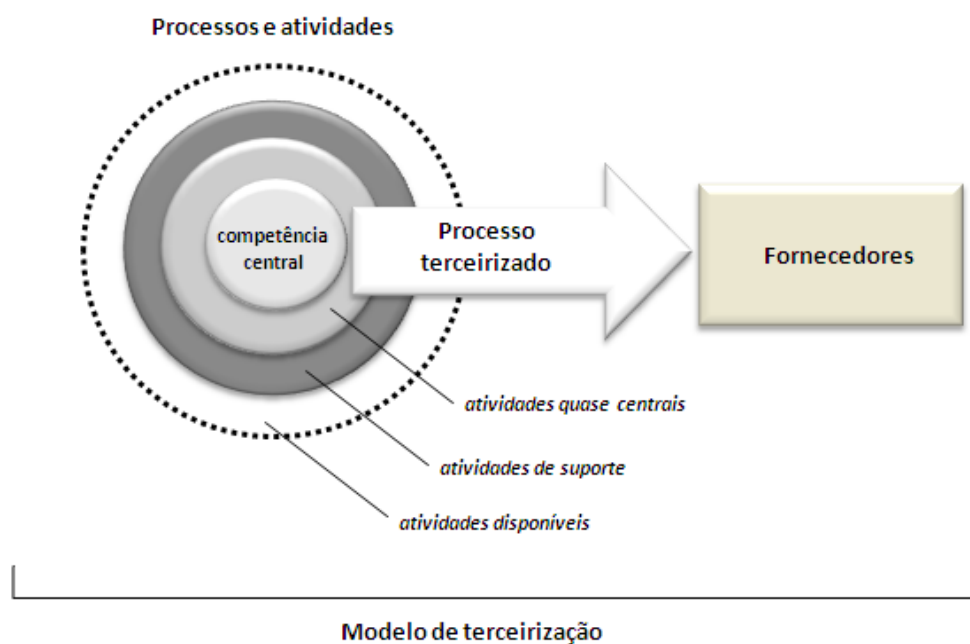
esta prática ainda mais sedutora para as empresas que visam a redução de custos. Estudos apontam que a curto-prazo a redução dos preços é motivo dominante para que ocorra a terceirização seja ela doméstica ou *offshore*. Porém, é preciso saber que os desdobramentos vão além da redução imediata do preço praticado; a longo prazo afetam a gestão no dia-a-dia, podendo afetar o desempenho e por consequência a vantagem competitiva da empresa (ELLRAM; TATE; BILLINGTON, 2008, p. 148).

A decisão de terceirizar ou produzir internamente (*outsourcing vs. insourcing*) é considerada na literatura sobre custos de transação como a escolha da estrutura de governança que melhor atende às necessidades da transação envolvida. Sendo assim, entende-se como *insourcing* a integração vertical, também conhecida como estrutura de governança hierárquica. Da mesma forma, *outsourcing* será a busca no mercado da necessidade da empresa, também chamada de estrutura de governança de mercado.

Segundo a teoria dos custos de transação desenvolvido por Williamson (1975), a decisão entre as estruturas de governança se dá pela necessidade de reduzir custos de transação. Sendo assim, conforme visto no capítulo anterior, serão as especificidades dos ativos, a incerteza, o oportunismo, entre outros os fatores a serem considerados para a tomada de decisão.

Arnold (2000) apresenta de forma bastante objetiva em seu artigo, o modelo da terceirização de forma simplificada conforme a figura 2.1 abaixo:

Figura 2.1: Modelo geral da terceirização



Fonte: Adaptado de ARNOLD (2000, p. 24)

Entende-se como processos e atividade a gama de atividades ou processos que podem ser terceirizados. Desta forma, distingue-se estas atividades em 4 grupos: (i) atividades que são a competência central da empresa, (ii) atividades não centrais porém diretamente ligadas às atividades centrais, (iii) as atividades apoio, e por último, (iv) atividades com ampla disponibilidade.

Em resumo, percebe-se que a decisão da terceirização está diretamente ligada ao grau de importância da atividade para a companhia. Quanto mais distante estiver do núcleo, maiores serão as chances desta atividade ou função ser terceirizada (ARNOLD, 2000, p. 24)

Este modelo apresentado será explorado na próxima seção, quando serão discutidos os conceitos dos custos de transação e competência central como determinantes na decisão da terceirização.

II.2 – A decisão sobre a terceirização: uma combinação entre custos de transação e o conceito de competência central

Pode-se analisar a decisão de terceirização sob a ótica de duas teorias distintas, a teoria dos custos de transação e a teoria da competência central. Juntas, elas além de justificar se uma empresa deve ou não terceirizar uma atividade ou função, elas orientam a escolha de quais atividades são indicadas para a terceirização e quais não devem participar deste processo. A primeira,

II.2.1 – Análise sob a ótica dos custos de transação

Williamson, através da sua teoria dos custos de transação, apresenta três grandes estruturas de governança nas atividades econômicas: o mercado, a hierarquia e a estrutura híbrida, conforme foi visto no capítulo anterior.

Para Arnold (2000), as três estruturas de governança desenvolvidas na teoria de Williamson podem ser resumidas como,

- *Markets steer transactions by the price mechanism. There are direct incentives for all transaction partners. If a supplier cannot meet customers` requirements, he will not be able to participate in economic exchanges any longer.*
- *Hierarchies are based on the centralization of property rights by management. Administrative control mechanisms within a company facilitate the orientation on one target (e.g. the production of automobiles).*
- *There are many governance structures which are neither clear markets nor clear hierarchies. Examples are long-term contracts or strategic alliances between independent companies. All these in-between governance structures combine and market elements. Therefore they are called hybrids. (ARNOLD, 2000, p. 24)*

Arnold (2000) afirma ainda, que a estrutura de governança hierárquica está diretamente relacionada com *insourcing*, ou seja, produzir dentro da própria empresa. Desta forma, *outsourcing* será uma decisão entre a estrutura de mercado e as diferentes formas de estrutura híbridas existentes (ARNOLD, 2000, p. 24-25).

Sendo assim, de acordo com Williamson (1991), a estrutura de governança mais adequada para cada transação, será aquela que tiver o menor custo envolvido. Portanto, dado

que a especificidade do ativo é o aspecto mais importante para entender a característica da transação, o grau de especificidade envolvido será determinante para a decisão sobre a terceirização.

A decisão por terceirizar, seja ela na estrutura de mercado ou na estrutura de governança híbrida, estará diretamente relacionada a ativos de baixa a média especificidade. Isso porque ativos de elevada especificidade envolvem expressivos custos de transação, tornando-se mais vantajoso a integração vertical (WILLIAMSOM, 1991).

II.2.2 – Análise sob a ótica do conceito de competência central

As empresas buscam identificar vantagens competitivas que as tornarão melhores frente aos seus concorrentes, permitindo que se tornem líderes no mercado que atuam. É através da análise interna de seus recursos, capacidades e competências centrais, que a empresa saberá identificar as potenciais vantagens competitivas que devem ser trabalhadas.

Entende-se como competências centrais as atividades *core* das empresas, ou seja, as atividades principais aos quais as empresas estão envolvidas, que criam valor para o seu cliente. Arnold (2000, p. 24) define no seu modelo geral de terceirização a competência central como “*the company core (all activities wich are necessarily connected with a company`s existence)*”. (ARNOLD, 2000, p. 24)

Estudos comprovam, que empresas que retiram atividades menos críticas da sua estrutura, são capazes de utilizar seus recursos internos de forma mais eficiente, concentrando-os em atividades que envolvem diretamente as suas competências essenciais, e ao mesmo tempo se beneficia ao aproveitar os recursos especializados da empresa de terceirização. Dois casos bastante populares na literatura, incluem a Nike, que terceiriza toda a sua produção de calçados enquanto se concentra nas áreas de Marketing e Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e a Apple que terceiriza diversos serviços gastando seus esforços somente no desenvolvimento de seu sistema operacional (LE BON; HUGHES, 2009, p. 405).

O questionamento é se a atividade, função ou processo é uma parte integrante ou crítica para o cultivo e implantação de alguma competência essencial. Aquelas que forem consideradas como pertencentes ao chamado grupo periférico, ou seja, competências *non-core*, serão indicadas para o processo de terceirização (LE BON; HUGHES, 2009, p. 405).

Neto (1995) sugere no seu artigo que,

A empresa moderna deveria, assim, “focalizar” esforços nas atividades / operações (core business) que realmente possam se traduzir em vantagens competitivas para si (empresa), especializando-se em unidades de negócios, com um número cada vez mais limitado de atividades, reduzindo o número de processos, enxugando suas estruturas administrativas e delegando a uma rede de outras empresas (fornecedoras, subcontratadas etc.) as funções que pudessem ser consideradas como complementares ou acessórias. (NETO, 1995, p. 36)

Juntas, a teoria dos custos de transação e o conceito de competência central ajudam as empresas a decidir sobre a melhor estrutura de governança a ser adotada para cada transação.

Le Bon e Hughes (2009), ressaltam que existem capacidades ou até mesmo atividades críticas – por exemplo o serviço de atendimento ao cliente – que vão além de competências essenciais, mas que simplesmente não devem ser terceirizadas. A ausência de algumas atividades, mesmo que não essenciais, podem ser extremamente prejudiciais se não fatais para a empresa. Sendo assim, o argumento de manter na fonte o que é central e terceirizar o que é periférico, é uma abordagem lógica, porém simplista e perigosa (LE BON; HUGHES, 2009, p. 405).

Recentemente, a atenção se concentrou no novo movimento de terceirizar serviços, principalmente a terceirização de serviços profissionais. Na próxima seção, será abordado a decisão de terceirizar ou não o serviço de atendimento ao cliente ou *call centers*.

II.3 – A terceirização do Call Center – uma decisão estratégica

Baseado nas ideias de Peter Drucker (1995), Le Bon e Hughes (2009) afirmam que as competências centrais devem estar relacionadas a tudo que gere valor para o cliente. Quando comparada a diversas literaturas produzidas ao longo das duas últimas décadas, percebe-se que o foco no cliente é um dos caminhos de sucesso do negócio. Sendo assim, deve-se ponderar a ideia de terceirizar qualquer atividade ou função que possa afetar a satisfação do cliente (DRUCKER *apud* LE BON; HUGHES, 2009, p. 406).

Diversas contribuições na literatura sobre firmas discutem a importância de agregar valor ao produto, diferenciando-o no processo de competição. Principalmente nos casos de empresas de serviço, este é um dos principais elementos responsáveis por consolidar a posição da empresa no mercado em que ela atua.

A terceirização é importante tanto como opção para reduzir custos, quanto para concentrar os recursos internos da firma nas suas competências centrais. Porém, como visto anteriormente, a competição no mercado aponta para a importância de diferenciar o produto aumentando a fidelidade do consumidor, aumentando sua satisfação. Sendo assim, as empresas devem considerar o serviço de relacionamento uma competência central, na intenção de buscar sucesso para o negócio. (LE BON; HUGHES, 2009, p. 406).

Não se pode desconsiderar, que mesmo empresas que consideram o atendimento ao cliente uma competência central, podem se deparar com a falta de uma estrutura interna robusta o suficiente para mantê-lo no interior de sua hierarquia. Sendo assim a alternativa destas empresas será buscar no mercado companhias que possuem esta mão-de-obra especializada, a qual, portanto, é um ativo que já possui em certo grau de especificidade.

Neste caso, Le Bon e Hughes (2009) argumentam a terceirização do serviço de atendimento ao cliente desta forma,

It could be argued that, lacking a given internal competence, it is in the firm's best interests to harness the prowess of another company that specializes in related critical business activities or functions, even those that involve customer interaction. Following this line of reasoning, a core incompetence may result only when outsourcing results in poor performance and when there is a parallel lack of competence inhouse. (LE BON; HUGHES, 2009, p. 406).

Nos casos de falta de capacidade interna de atendimento, as empresas optam pela contratação de firmas especializadas neste serviço. Este movimento de contratação além de reduzir os custos comparativamente a estrutura interna de atendimento, pode ainda trazer benefícios para o cliente. Os ganhos em economia de escala destas empresas especializadas aumentam a capacidade de atendimento, possibilitando maior qualidade. Há evidências de que quanto maior o nível do serviço prestado, maior será a satisfação do cliente e sua lealdade junto à empresa.

É comum empresas adotarem a estratégia de *call center* misto no serviço de atendimento ao cliente. Ou seja, como nem todos os clientes possuem o mesmo valor para a empresa, elas acabam concentrando seus esforços para manter internamente somente o atendimento aos clientes considerados por ela como “alto-valor”, optando por terceirizar aqueles clientes que são não-rentáveis. As empresas classificam individualmente cada cliente a fim de avaliar se este deve ser alocado internamente ou servido através de um terceiro (LE BON; HUGHES, 2009, p. 406).

Com base na literatura pesquisada, percebe-se uma continuidade da terceirização como opção de estrutura de governança no segmento de *call center* independente dos riscos associados a terceirização. Enquanto a estrutura de governança hierárquica está ancorada na idéia de “fazer internamente”, no outro extremo observa-se a estrutura de mercado baseada na idéia de “terceirizar completamente o processo de negócio”. É importante entender que entre esses dois extremos existe uma importante estrutura que permite que características de ambas as estruturas citadas sejam utilizadas, propiciando uma estrutura de governança mais adequada para atender às necessidades do mercado de atendimento ao cliente (LE BON; HUGHES, 2009, p. 406).

Entende-se que independente das estruturas hierárquicas e de mercado nos dois extremos, existem diferentes opções de estruturas híbridas localizadas entre elas que irão se adequar às diferentes características das transações. Conforme quadro 2.1 a seguir, percebe-se quatro diferentes formas que melhor irão se adaptar para cada conjunto de características.

Quadro 2.1: Características versus tipos de terceirização

Características ideais para cada tipo de terceirização						
Características	Interno	Trabalho temporário	Terceirização apenas da atividade	Terceirização "buy-sell"	Terceirização com auditoria	Todo o processo terceirizado
Grau de controle sobre o processo	Muito Alto	Alto	Médio - Alto	Médio	Médio - Baixo	Muito Baixo
Nível de confiança	Alto	Médio - Baixo	Médio	Médio - Baixo	Médio - Alto	Muito Alto
Importância estratégica da atividade	Médio - Alto	Baixo - Alto	Médio - Alto	Médio	Médio	Médio - Baixo
Nível de investimento em ativos através de compra de empresas	Muito Alto	Baixo	Médio	Médio	Médio - Baixo	Muito Baixo
Risco de especificação clara	Muito Baixo	Baixo	Médio - Baixo	Médio	Médio - Alto	Muito Alto
Risco de não conseguir medir o desempenho	Muito Baixo	Baixo	Médio - Baixo	Médio	Médio - Alto	Muito Alto
Risco de volatilidade do mercado	Médio - Baixo	Baixo	Médio - Baixo	Médio	Médio	Muito Alto

Fonte: Adaptado de ELLRAM; TATE; BILLINGTON (2008, p. 154)

Em resumo, este capítulo se baseou na análise da teoria dos custos de transação e do conceito de competência central como ferramentas capazes de auxiliar na decisão da terceirização, principalmente na terceirização de *call center*. Em primeiro lugar foi discutido o conceito de terceirização. Posteriormente, as motivações que levariam uma empresa a terceirizar uma atividade ou função da sua firma tanto na visão dos custos de transação quanto na visão de competências centrais. Por último, a discussão acerca da decisão de terceirizar ou não a central de relacionamento com o cliente, uma vez que é de conhecimento do mercado a importância do valor do cliente para a empresa.

No próximo capítulo, serão apresentados os resultados obtidos pela empresa de telefonia móvel TIM CELULAR S.A ao implementar uma estrutura de governança híbrida no seu *call center*, e como consequência a evolução na satisfação dos seus clientes.

CAPÍTULO III – ESTRUTURA DE GOVERNANÇA HÍBRIDA EM CALL CENTERS – O CASO DA TIM CELULAR S.A.

A TIM CELULAR S.A. – TIM – é uma das maiores empresas de telefonia do Brasil. Com cobertura nacional, a operadora possui mais de 65 milhões de clientes e 26,56% de *market-share* consolidando-se a segunda maior do mercado de telecomunicações brasileiro.

A empresa possui um portfólio de serviços convergentes que incluem telefonia fixa, móvel e internet, destaca-se na incorporação de empresas atuantes em outros mercados como, por exemplo, a aquisição da Intelig em 2009 atuante na longa distância e a AES Atimus em 2011 atuante na internet banda larga (TIM, 2012).

Sendo empresa subsidiária do Grupo Telecom Itália, é a única do setor de telecomunicações a integrar o Novo Mercado da BM&FBOVESPA, reconhecido como nível máximo de governança corporativa. Preocupada com o meio ambiente é participativa em ações sociais, faz parte do índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e do índice de Carbono Eficiente (ICO2), ambos da BM&FBOVESPA (TIM, 2012).

Neste capítulo será analisado o modelo de *call center* da TIM, como *case* na melhoria dos indicadores de satisfação do cliente. A reorganização do setor de telecomunicações devido às novas regulamentações da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) no final de 2009, somado ao crescimento exponencial de sua base de clientes, foram determinantes para a implantação deste novo modelo em abril de 2010..

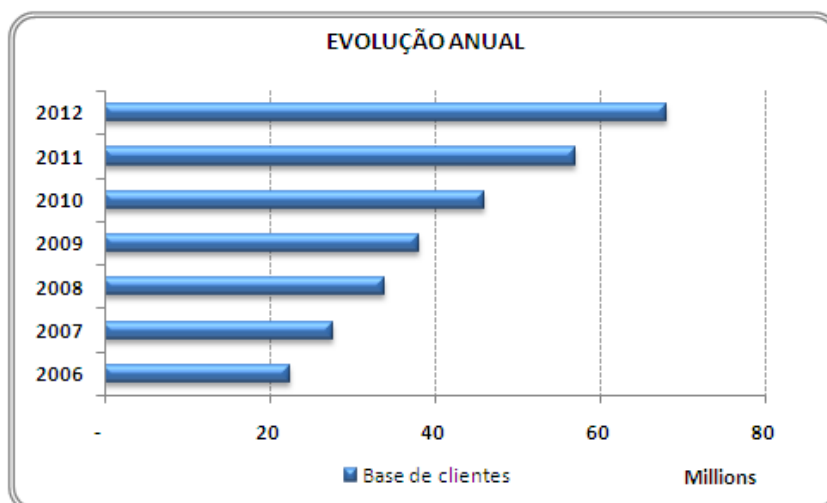
Na primeira seção serão apontados os tipos de ativos específicos envolvidos na transação entre a TIM e as empresas de *call center*. No segundo momento serão apresentados os mecanismos de incentivo e de controle utilizados na gestão dos seus *call centers*. Por último, a apresentação dos resultados obtidos, sejam eles quantitativos e qualitativos, depois das mudanças estruturais realizadas.

III.1 - A especificidade de ativos na contratação de *call center*

Conforme visto anteriormente, o grau de especificidade do ativo é decisório na escolha da estrutura de governança que melhor satisfaça a condição de reduzir ao máximo os custos envolvidos na transação.

Sendo assim, a TIM encontrou no modelo híbrido de *call center*, a estrutura que melhor atende às necessidades da empresa. Diante da realidade de ser uma empresa de abrangência nacional, dotada de uma base de clientes com crescimento significativo nos últimos anos conforme o gráfico 3.1, atender aos seus mais de 65 milhões de clientes em lojas físicas, tornou-se inviável.

Gráfico 3.1: Evolução base de clientes TIM



Fonte: Elaboração própria.

Apesar de considerar o atendimento ao cliente uma competência central da empresa, a opção por terceirizar grande parte do seu atendimento se deu pela necessidade de reduzir custos. Em 2011, no último levantamento feito pela empresa, uma posição de atendimento interna custava em média R\$ 8.100,00 enquanto que o preço médio de uma posição de atendimento no fornecedor externo custava R\$ 6.000,00 (TIM, 2011).

Desta forma, a TIM possui uma estrutura de *call center* reduzida. Com mais de 16 mil consultores de atendimento que atingem 7.619 posições de atendimento, a distribuição dos mais de 10 milhões de atendimentos por mês é feita de forma estratégica entre os 4 sites

próprios e 8 sites terceiros. Dentre os terceiros, os 8 sites se encontram sob 4 grandes fornecedores: AeC Contact Center, Almviva do Brasil, Atento e Master Brasil.

Mesmo envolvendo níveis de incerteza e especificidade de ativos dedicados e de marca nas transações entre a TIM e as centrais de atendimento, a ganho em economia de escala com a utilização de mão-de-obra especializada destas empresas justifica a terceirização desta atividade. Sendo assim, buscou-se no modelo híbrido, a estrutura capaz de atender às necessidades de redução de custo e qualidade no atendimento da empresa.

Os processos de gestão dos negócios ligados ao atendimento e satisfação do cliente são bastante complexos, exigindo que as firmas contratadas para exercer esta função possuam competências específicas que satisfaçam as necessidades do negócio e as exigências da TIM. Alguns exemplos de ativos específicos na relação entre a TIM e as empresas de *call center* serão apresentados a seguir.

A incerteza na relação entre a TIM e os seus fornecedores se faz presente dado que é uma prestação de serviço específica, ao qual envolve a marca TIM. Desta forma, a empresa desenhou arranjos contratuais na tentativa de minimizar o impacto destas incertezas. Um exemplo, são as regras que regem as características das centrais de atendimento dos prestadores de serviço. Entre elas destacam-se a necessidade de estarem localizadas em centros urbanos no mínimo de médio porte, com acesso próximo a aeroportos, e a proibição de conter no mesmo ambiente de atendimento prestação direta de serviços para as suas concorrentes.

Para alcançar as condições impostas contratualmente, os fornecedores se vêm obrigados a disponibilizar centrais de atendimento de uso exclusivo para a TIM, caracterizando-se uma especificidade de ativo dedicado.

Outro importante exemplo de ativo dedicado são os consultores de relacionamento que realizam toda a interface com o cliente. Esses recursos recebem treinamento e capacitação específica pelo período de 3 meses e somente depois são disponibilizados para o atendimento, aumentando o nível de satisfação do cliente, através de atendimentos corretos e com qualidade. Caso a TIM encerre o contrato com o fornecedor, este funcionário dificilmente poderá ser reaproveitado para outro cliente sem que o mesmo passe por todos o processo de treinamento para a próxima empresa contratante.

Os ativos específicos em marca também estão presentes entre a TIM e as empresas de *call center*. Quando um cliente TIM entra em contato com a central de relacionamento, ele não é capaz de identificar que este atendimento está sendo executado por uma empresa externa em nome da TIM. Sendo assim, este atendente deve saber identificar as necessidades do cliente e atendê-lo da melhor forma possível, garantindo assim a boa imagem da empresa contratante, caracterizando-se uma especificidade de marca.

Esta relação contratual proporciona uma conexão muito próxima entre as empresas, onde muitas vezes confundem-se as fronteiras que as separam. Por exemplo, quando o funcionário de um fornecedor se sente lesado e aciona a justiça trabalhista, o processo recai sobre ambas as empresas. Isto ocorre, pois o judiciário entende que este funcionário era um prestador de serviço de ambas as empresas apesar de possuir vínculo empregatício apenas com uma delas (o fornecedor).

Sendo assim, conforme Williamson (1975), a existência de importantes ativos específicos na relação contratual entre ambas as firmas, conforme exemplificado anteriormente constrói uma relação bilateral de dependência entre as partes.

A seguir, serão apresentados os mecanismos de incentivo e controle existentes na relação TIM e *call center*. Apesar da especificidade dos ativos apresentados, será visto que economias de escala na terceirização justificam a utilização da estrutura híbrida.

III.2 - A estrutura híbrida na relação entre a TIM e os *call centers*

Conforme visto anteriormente, o relacionamento com o cliente é classificado pelo mercado como ativo de grande importância, podendo ser comparado aos ativos tangíveis. Quando levado se trata do mercado de serviços, o atendimento ao cliente eficiente e com qualidade é fundamental para a sustentação e fortalecimento deste relacionamento.

Dado que o atendimento ao cliente é uma competência central para a TIM, justificaria-se a princípio a total internalização deste serviço. Porém, implementou-se uma estrutura híbrida de atendimento, com o objetivo inicial de suprir a falta de capacidade interna. Desta maneira, segundo o gerente executivo da área, “a estratégia adotada consiste em focar nos

clientes rentáveis ao internalizar clientes alto valor e manter terceirizados os clientes médio e baixo valor”. (TIM, 2011).

Na TIM, o teleatendimento está estruturado de maneira unificada, onde todas as ligações recebidas passam pela Unidade de Resposta Audível (URA), um sistema inteligente que realiza o primeiro filtro das solicitações. Este sistema é utilizado para separar os clientes conforme seu segmento. Existem três grandes segmentos de clientes.

O primeiro e de maior representatividade na base de clientes é o Pré-Pago. Composto 85% do total de clientes, o segmento pré-pago caracteriza-se por consumir voz e dados previamente pagos. O segundo segmento, representando 9% da base é o chamado Pós-Pago. Diferente do pré-pago, o cliente utiliza os serviços e ao final do período recebe a fatura do que foi consumido. Por último a Corporativo assume 6% da base total de clientes e caracteriza-se pelo principal ser portador de um CNPJ (TIM, 2012).

Desta forma, a segmentação do atendimento entre sites próprios e terceiros é feita de acordo com o valor do cliente para a empresa. Conforme o quadro 3.2, percebe-se que clientes que geram alto valor para a empresa são atendidos nos sites próprios enquanto que clientes que geram baixo valor são alocados nos sites terceiros.

Conforme observado acima, dentro da base de clientes pós pago, existe ainda uma segunda segmentação ao qual separa os clientes por sua média de consumo mensal, também conhecido como ARPU – *average revenue per use*. Sendo assim, clientes de baixo ARPU são chamados de *Pós Low*, médio ARPU são chamados de *Pós High*, assim como alto ARPU são chamados de *Pós Premium* (TIM, 2012).

Já a base de clientes corporativos segue outra segmentação. No grupo PME, encontram-se os contratos de até 5 linhas vinculadas ao CNPJ. Os *TOP CLIENTS*, são os contratos com mais de 5 linhas associadas ao CNPJ. São separados entre usuários e administradores.

Quadro 3.2 – Distribuição atendimento entre sites próprios e terceiros

SEGMENTAÇÃO	Site Próprio	Site Terceiro
PRÉ PAGO	0%	100%
PÓS PAGO	5%	95%
<i>Pós Low</i>	0%	100%
<i>Pós High</i>	0%	100%
<i>Pós Premium</i>	100%	0%
CORPORATIVO	48%	52%
<i>PME</i>	46%	54%
<i>TOP CLIENT (adm)</i>	100%	0%
<i>TOP CLIENT (usuários)</i>	46%	54%
TOTAL	6%	94%

Fonte: Elaboração própria.

Além da distribuição apresentada no quadro 3.2, todos os atendimentos relacionados aos canais especiais são feitos internamente. Entende-se como canais especiais, a Ouvidoria, o Programa de Orientação e Proteção do Consumidor (PROCON), o Juizado de Pequenas Causas e as ações judiciais como um todo.

Em resumo, o encaminhamento da demanda se faz respeitando a complexidade de tratamento para os sites próprios, enquanto que os sites terceiros estão focados no atendimento em massa devido às economias de escala.

Em 2009, a empresa decidiu que a utilização da estrutura híbrida seria a melhor solução para atender às suas necessidades. Sabendo que os contratos existentes se encerrariam em março de 2010, a TIM investiu no lançamento de um novo modelo contratual de terceirização de *call center* inovador no mercado. O faturamento da empresa se dá por uma tarifa única ao primeiro contato do cliente, desconsiderando quaisquer segundo contato do mesmo cliente no mesmo dia. Este modelo vai de encontro ao praticado no mercado, ue constitui o faturamento por posição de atendimento contratada.

Preocupada com a qualidade do atendimento e na satisfação do cliente, os contratos foram elaborados pela TIM segundo o princípio do Acordo do Nível de Serviço (SLA – *Service Level Agreement*), onde foram definidas metas nos indicadores de qualidade e satisfação. Alguns dos SLAs contratuais, como a obrigatoriedade que todas as ligações sejam atendidas em até 60 segundos, são regulamentações da ANATEL.

Diante dos indicadores de produtividade e qualidade estipulados contratualmente (SLAs), os fornecedores recebem bonificações e penalizações financeiras de acordo com os resultados obtidos na operação. Caracteriza uma estrutura híbrida ao qual incentivos financeiros se fazem presentes na intenção de atingir as metas de qualidade.

O Contrato prevê em sua cláusula 1.4, artigo 1, anexo VI que: “*A aferição dos SLAs será realizada com ferramentas de controle operacional disponibilizada exclusivamente pela CONTRATANTE. O pagamento dos bônus e ônus dar-se-á a partir da aplicação de percentuais pré estabelecidos sobre o faturamento*” (BRASIL, 2010, p. 24)

Segue abaixo no quadro 3.3, um pequeno resumo de alguns indicadores estratégicos que possuem incentivos financeiros atrelados.

- Percentual de chamadas atendidas (PCA) – Indicador que mede a quantidade de chamadas atendidas frente o total de chamadas recebidas na central de atendimento. Para a ANATEL, este percentual precisa ser 100%;
- Nível de serviço (NS) – O indicador mede a quantidade de chamadas atendidas em até 60 segundos de espera frente todas as chamadas atendidas. Novamente a ANATEL afirma que 100% das chamadas precisam ser atendidas em 60 segundos;
- Monitoria de qualidade – Mede através da análise das gravações se o atendimento foi feito conforme o processo correto;
- Auditoria de qualidade – Mede através da análise das gravações se o cliente foi transferido diversas vezes durante o atendimento, ou se o cliente teve ou não sua solicitação resolvida durante o atendimento;
- Resultado Retenção – Mede o percentual de eficiência na retenção do cliente que solicita o cancelamento de sua linha;
- Pesquisa de satisfação – Através de uma pesquisa sobre o atendimento recebido, o cliente classifica de 0 a 10 a qualidade do atendimento. Onde 10 significa muito satisfeito e o 0 significa muito insatisfeito.

Quadro 3.3 – Indicadores de qualidade TIM x incentivos financeiro

Indicador de Qualidade	Faixa de Penalização	Faixa de Bonificação
PCA - Percentual de Chamada Atendida	(-3%) a (-1%)	N/A
NS - Nível de Serviço realizado por 60 segundos	(-3%) a (-1%)	(+1%) a (+2%)
Monitoria de Qualidade	(-1%) a (-0,5%)	(+0,5%) a (+2%)
Auditoria de Qualidade	(-2%) a (-1%)	N/A
Resultado Retenção	(-4%) a (-2%)	(+2%) a (+4%)
Pesquisa de Satisfação Cliente	N/A	(+10%)

Fonte: Elaboração própria.

Junto dos incentivos financeiros mostrados acima, desenvolveu-se uma estrutura de gestão mista composta tanto por funcionários terceiros quanto por funcionários próprios TIM. Esta equipe fica alocada dentro da central de atendimento externa, e é responsável por toda a gestão do serviço, como controle dos indicadores *on-line*, mudanças imediatas na operação por solicitações estratégicas, entre outras.. Desta maneira, a TIM desenvolveu um mecanismo que mantém apenas a prestação do serviço terceirizada sem que junto dela seja repassada a gestão.

Na próxima seção, serão apresentados os resultados obtidos com este modelo implementado em abril de 2010, considerado pela empresa de telefonia um modelo de sucesso.

III.3 - Os resultados econômicos da estrutura híbrida

Para a TIM, a solução para o atendimento ao cliente foi a manutenção de uma *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.

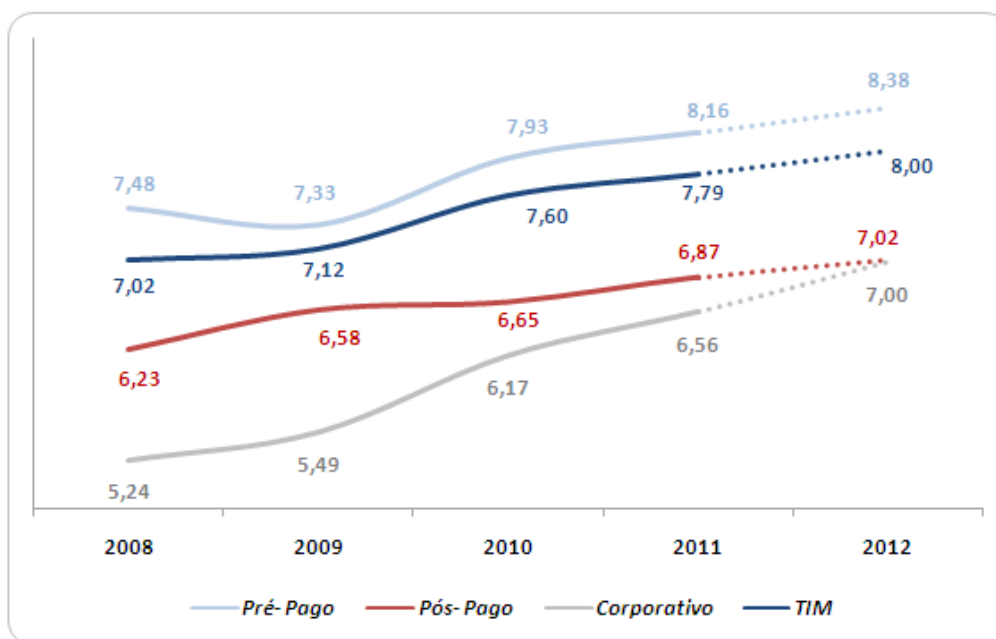
No modelo desenvolvido pela TIM, o fornecedor possui uma carteira de clientes específica, sendo responsabilidade do mesmo o tratamento do cliente do início ao fim. Desta

forma, os controles de desempenho de cada fornecedor são mais fáceis de serem executados e mais precisos. Ao longo desses dois anos, observou-se uma evolução na competência dos prestadores de serviços devido ao novo modelo implementado.

Ao longo destes dois anos, os profissionais tornaram-se mais capacitados, mais maduros, e com maiores condições de prover soluções mais eficientes para os clientes. Esta evolução se deu através de campanhas motivacionais, novos programas de desenvolvimento, projetos de aprimoramento e programas de remuneração variável atrelada aos indicadores de performance de cada consultor de atendimento.

Sendo assim, a melhora no desempenho dos fornecedores reflete-se diretamente na qualidade do atendimento ao cliente. Esta melhora foi quantificada pela empresa através do desenvolvimento de uma pesquisa de satisfação mensal. A empresa entra em contato semanalmente com mil clientes atendidos pelo *call center* de forma aleatória e o questiona sobre a satisfação do atendimento recebido. Ao final do mês divulga-se a média das notas recebidas, e o resultado é a nota da pesquisa de satisfação do cliente TIM.. Segue abaixo no gráfico 3.4 a evolução das notas de satisfação recebidas ao longo dos últimos 5 anos, comprovando a melhoria na satisfação do cliente.

Gráfico 3.4 – Evolução da pesquisa de satisfação do atendimento TIM



Fonte: Elaboração própria.

Outros indicadores relevantes que sofreram sensíveis melhoras foram os índices de rechamada e transferência. Conhecidos no mercado de *call center* como indicadores de qualidade, a rechamada representa o segundo contato do cliente com a central de atendimento sobre o mesmo motivo, já a transferência indica o encaminhamento errado do cliente dentro da estrutura de atendimento, sendo necessário um re encaminhamento. Desta forma, quanto menores esses indicadores, melhor será a qualidade do atendimento.

Pode-se observar conforme o quadro 3.5 abaixo a melhora significativa destes indicadores, quando comparados aos resultados do modelo anterior. Os dados de modelo anterior apurados em 2009, foram confrontados com os resultados de 2011, onde a redução no percentual de rechamada de 34,8% para 24,9% no segmento pré-pago, e de 24,0% para 18,58%, significa uma aumento da efetividade no primeiro atendimento, evitando que o cliente entre em contato pela segunda vez. Já a redução do percentual de transferência reflete a melhora no processo do atendimento como um todo, o tornando mais eficiente.

Quadro 3.5 – Indicadores de performance operacional TIM

	Performance operacional	Modelo Anterior		Modelo E2E	
		Pré	Pós	Pré	Pós
Rechamadas	<p><u>Alevancas de eficiência</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento do <i>first call resolution</i>, através da assertividade no tratamento das demandas 	34,8%	24,0%	24,9%	18,5%
Transferências	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência limitada por processos de atendimento 	19,9%	21,3%	0,2%	4,6%

Fonte: Elaboração própria.

Os benefícios financeiros também foram relevantes na mudança do modelo. O principal indicador financeiro analisado é o custo médio por assinante (CMA), ou seja, quanto cada cliente da base custa para ser atendido na central de relacionamento. Custos unitários elevados significam gastos maiores com o *call center* e menor eficiência no atendimento.

Sendo assim, as melhoras desenvolvidas no novo modelo de atendimento, implicaram ganhos de eficiência que se refletiram diretamente nos indicadores de custo unitário. Mesmo com a entrada da nova regulamentação da ANATEL em 2009, observam-se reduções anuais significativas no custo por cliente devido ao modelo híbrido adotado conforme o quadro 3.6 abaixo:

Quadro 3.6 – Evolução custo médio por assinante

	2008	2009	2010	2011	2012
CMA - ANO Custo Médio por Assinante	R\$ 10,1	R\$ 10,9	R\$ 8,3	R\$ 8,3	R\$ 8,0

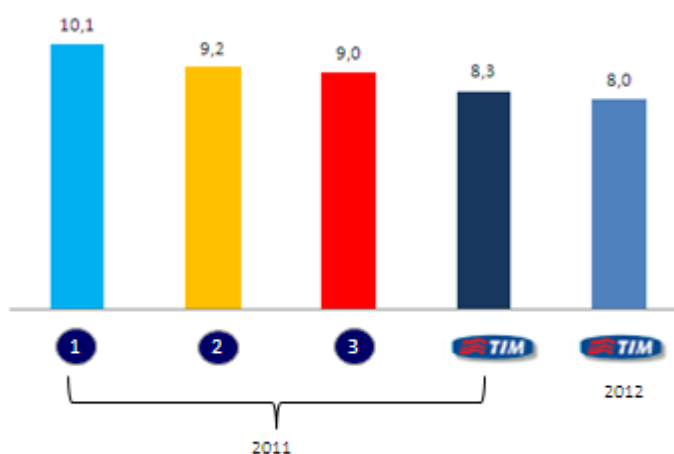
Fonte: Elaboração própria.

O custo médio por assinante é o indicador que demonstra quanto custa anualmente o atendimento de cada cliente da base. Ou seja, todo o custo anual com o serviço de atendimento é dividido pela quantidade de clientes na base.

Ao final de 2011, a TIM realizou um *benchmarking* no mercado de telecomunicações para identificar oportunidades de redução de custos atrelados ao *call center*. O resultado obtido demonstrou que frente as suas maiores concorrentes nacionais, a TIM é a empresa que pratica os menores custos por assinante, sem desconsiderar o atendimento ao cliente.

Conforme a figura 3.7, percebe-se que em 2011 as concorrentes diretas praticavam um custo médio por assinante de R\$ 9,4 reais, frente aos R\$ 8,3 da TIM, representando um ganho médio de R\$1,00 por assinante.

Figura 3.7 – Benchmarking custo médio por assinante.



Fonte: Value Partners Consulting (2011)

Conforme visto neste capítulo, a adoção da estrutura de governança híbrida na transação TIM x *call center* foi determinante para alavancar os indicadores operacionais do serviço de atendimento ao cliente e reduzir os custos com a prestação deste serviço.

Mesmo com o envolvimento de ativos específicos na transação, os ganhos em economia de escala, os mecanismos de incentivo e de controle, associados à gestão compartilhada da operação, permitiram que o modelo desenvolvido trouxesse resultados satisfatórios para a empresa.

CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi realizar uma análise sobre os ativos específicos e as estruturas de governança nas diversas transações existentes na economia, principalmente nos serviços de atendimento ao cliente. Para isto foi utilizada a teoria dos custos de transação desenvolvida por Oliver E. Williamson como embasamento teórico.

Como foi visto, a terceirização total ou parcial de atividades ou funções da firma, é uma estratégia que vem sendo adotada por diversas empresas que buscam na alternativa do mercado, a oportunidade de reduzir custos e conduzir resultados positivos para estas atividades ou funções.

Assim, a partir das idéias de Oliver Williamson quanto aos custos de transação e as estruturas de governança, analisadas no Capítulo I, foi possível perceber que devido a especificidade de ativos, oportunismo e incerteza, os elevados custos de transação envolvidos na estrutura de mercado levam às empresas a buscar diferentes formas de estruturas de governança – sejam elas híbridas ou hierárquicas – capazes de minimizar o elevado custo de se transacionar no mercado.

No segundo capítulo, ao analisar a decisão de terceirizar atividades reconhecidas como competências centrais da empresa, foi dado enfoque à terceirização dos serviços de atendimento ao cliente ou *call center*.

Desta forma, mesmo após a análise de evidências na literatura que justifiquem a manutenção da estrutura de atendimento ao cliente internamente, seja pela presença de um alto volume de investimento em ativos específicos ao longo da relação contratual entre a empresa e o fornecedor, seja pelos riscos enfrentados pela empresa ao terceirizar uma competência central, justifica-se a não internalização desta atividade pela empresa.

Conforme visto, os relevantes ganhos em economia de escala através da contratação de empresas de mão-de-obra especializada em *call center*, reduzem os custos associados a esta atividade e quando associados a uma boa gestão, proporcionam melhoras significativas nos indicadores operacionais da empresa.

A questão da estrutura híbrida como solução no mercado de *call center* foi examinada através do caso da empresa de telefonia TIM CELULAR ao longo do capítulo III. Foi notado que apesar da existência de ativos específicos na forma de especificidade de ativos dedicados e especificidade de marca, a estrutura de governança híbrida adotada proporcionou resultados econômicos positivos para a empresa.

No caso da TIM, a adoção da estrutura de governança híbrida se deu através arranjos contratuais que permitem fortes incentivos financeiros e controles administrativos, que associados à gestão compartilhada da atividade terceirizada, foram determinantes para o sucesso do processo. Ao comparar os dados de 2009 (antes do modelo), com os dados de 2011 (um ano de implementação do modelo), pode-se observar melhoras nos indicadores qualitativos da empresa e ganhos em redução de custo.

Sendo assim, a especificidade dos ativos e a incerteza existentes na transação levaram a TIM a procurar uma estrutura de governança diferente do mercado que pudesse minimizar estes impactos. Da mesma forma, os altos custos com burocracia interna, e a necessidade de se fazer grandes investimentos em infra-estrutura para suportar a demanda de mais de 65 milhões de clientes, levou a empresa a não adotar a estrutura hierárquica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARNOLD, U. *New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept*. European Journal of Purchasing & Supply Management 6, 23 – 29, 2000.

ELLRAM, L.M., TATE, W.L., BILLINGTON, C. *Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective*. Journal of Operations Management 26, 148-163, 2008.

FAGUNDES, J. *Economia Institucional: Custos de transação e impactos sobre política de defesa da concorrência*. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 1997. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/grc/publicacoes.php>. Acesso em 22 fevereiro 2012.

FIANI, R. *Cooperação e conflito: instituições e desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

_____. *Teoria dos custos de transação. Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002, cap. 12.

LE BON, J., HUGHES, D.E. *The dilemma of outsourced customer service and care: Research propositions from a transaction cost perspective*. Industrial Marketing Management, 38, 404-410, 2009.

NETO, J. *Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação*. Revista de Administração de Empresas, v.35 (2), 33 – 42, 1995.

QUINN, J., HILMER, F. *Strategic outsourcing*. Sloan Management Review 35 (3), 43–55, 1994.

SIMON, H. *Rational Decision Making in Business Organizations*. The American Economic Review, 1979, v. 69, n. 4, p. 493-513.

WILLIAMSON, Oliver E. *The economics of governance*. University of California, Berkeley, 2005.

_____. *The mechanisms of governance*. Oxford: Oxford University Press, 1996.

_____. *Comparative Economic Organization: The analysis of discrete structural alternatives*. Administrative Science Quarterly, 1991, v. 36, n. 2, p. 101- 128.

_____. *Economic organization: firms, markets and policy control*. Nova York: New York University Press, 1986.

_____. *The economic institutions of capitalism*. Nova York: The Free Press, 1985.

_____. *The economics of organization: the transaction costs approach*. The American journal of sociology, v. 87, n. 3, 1981, pp. 548-577.

_____. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. Nova York: The Free Press, 1975.