

PRÁTICA DE *OFFSHORE* NOS *CALL CENTERS*: UM EXEMPLO DE SERVIÇO COM USO INTENSIVO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Marlucy Godoy Ricci

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos – UFSCar
Professora da Faculdade Marechal Rondon – FMR
marlucygr@yahoo.com.br (Brasil)

Alessandra Rachid

Doutora em Engenharia Mecânica pela Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP
Professora associada da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar
arachid@ufscar.br (Brasil)

RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar o crescimento da comercialização internacional dos serviços de teleatendimento, prática conhecida como *offshore*. Para isso, foram levantadas informações sobre o crescimento dos serviços, da atividade de *call center* e de sua comercialização internacional, viabilizado pelo emprego das tecnologias da informação. Foi possível observar que esta atividade tem crescido muito no Brasil e que o país tem ingressado no mercado internacional voltado para esta atividade, que, no entanto, apresenta algumas condições que merecem maior atenção, entre as quais estão as questões relacionadas à gestão de recursos humanos.

Palavras-chave: Internacionalização de serviços; *Call center*; Tecnologia de informação.

1 INTRODUÇÃO

A globalização da economia não pode ser compreendida de forma dissociada do processo de desenvolvimento tecnológico que viabilizou melhorias nos processos produtivos e a disseminação de produtos e serviços nos mercados globais, criando a necessidade, nas organizações, da adoção de uma nova postura gerencial que permita a articulação de suas atividades em diferentes localidades e regiões do mundo.

Dentro deste contexto, a inovação passou a ser considerada o carro chefe do processo de inserção e desenvolvimento organizacional no cenário mundial, sendo possível citar desde o desenvolvimento de novos produtos até práticas de gestão integradas, constituindo as chamadas redes de relacionamento, caracterizadas por ligações horizontais e verticais, facilitadas pela tecnologia da informação e comunicação (VASCONCELOS *et al.*, 2009). Neste trabalho, compreende-se inovação como sendo o processo de difusão ou comercialização de uma nova atividade que anteriormente era inviável por alguma barreira técnica ou organizacional. A visão adotada é oriunda da abordagem neoschumpeteriana, que discute o processo de inovação por meio da “estreita relação entre o crescimento econômico e as mudanças que ocorrem com a introdução e disseminação de inovações tecnológicas e organizacionais” (LEMOS, 1999: 125).

As chamadas tecnologias de informação e comunicação contribuíram especialmente para viabilizar a exportação de determinados serviços e a criação de demanda por novas atividades. É importante ressaltar que, até então, o setor era composto por atividades consideradas com pouca capacidade de inovação e de incremento da produtividade. Porém, com o aumento de sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) de vários países desenvolvidos a partir da década de 1970, as atenções à atuação dos serviços criou a necessidade de uma melhor compreensão de suas atividades e a formulação de uma nova concepção que o distanciou da condição de setor improdutivo e pouco desenvolvido tecnologicamente (SILVA *et al.*, 2006a).

Uma atividade de serviço que vem passando por estes processos de informatização, internacionalização e inovação são as centrais de atendimento ou *call centers*. Os termos central de atendimento, *call center*, *telemarketing* e teleatendimento são utilizados na literatura e na mídia sem diferenciação, já que “independente do nome que seja dado, [...] 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” (JAMIL e SILVA, 2005:100).

O crescimento das centrais despertou a atenção do meio acadêmico devido a uma série de particularidades, entre elas o seu crescimento, a heterogeneidade dos serviços prestados, a capacidade de geração de empregos e sua inovação. A introdução das tecnologias de informação permitiu reunir, em uma única central, um conjunto variado de atividades, como televendas, pesquisa de mercado, atendimento ao consumidor, cobrança e *help desk*, que é o apoio ao usuário para a solução de problemas técnicos. Uma das atividades inovadoras prestadas por essas centrais é a comercialização internacional dos serviços de *call center*, conhecida como *offshore*, prática anteriormente considerada inviável, pois a característica da intangibilidade dos serviços, associada à impossibilidade de estocá-los, constituía, até então, um empecilho para a sua comercialização entre regiões e, principalmente, para a sua exportação.

O objetivo deste trabalho é chamar a atenção para o desenvolvimento do *offshore*, salientando a tendência de crescimento e de geração de mais empregos na exploração desta modalidade de negócio internacional viabilizada pelas tecnologias de informação. Para isso, recorre-se ao caso das centrais de atendimento, pois constitui exemplo de um serviço que rompe a barreira geográfica.

O presente trabalho é fruto de uma pesquisa mais ampla acerca do controle sobre o trabalho em centrais de teleatendimento. O artigo se concentra na discussão do processo de introdução das tecnologias da informação dentro do setor, apresentando dados que ilustram o crescimento da prática de *offshore* no Brasil, contribuindo para o debate acerca da nova visão sobre o setor de serviços. O trabalho está estruturado da seguinte forma: inicialmente, apresentam-se a evolução e o crescimento do setor de serviços; depois, o crescimento das centrais de teleatendimento e a informatização pela qual vêm passando e, por fim, apresentam-se os dados que revelam o aumento da prática de sua comercialização internacional.

2 CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO DO SETOR DE SERVIÇOS

Os estudos voltados para o setor de serviços vêm crescendo e despertando a atenção de novas pesquisas devido ao fato da sua participação crescente na geração de empregos e de riquezas. Seu desenvolvimento exponencial dentro das economias desenvolvidas está diretamente relacionado a um contexto macroeconômico caracterizado pelo processo de mundialização da dinâmica capitalista ocorrida a partir dos fins dos anos 1990. De acordo com Kon (2006), a acumulação de capital foi intensificada por meio da globalização produtiva e da capacidade da economia global de funcionar em

tempo real, como uma unidade. Tal processo, associado ao desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, tem conduzido à inovação organizacional, a novas formas de comercialização e ao surgimento de novas modalidades de serviços, o que desperta o interesse e torna necessária a compreensão desta nova dinâmica.

As transformações nas atividades de serviços permitem observar que alguns conceitos tradicionais utilizados para a sua definição e mensuração não mais se adequam à realidade. Para a Kon (1999), a literatura econômica mais recente traz uma série de abordagens alternativas sobre a forma de definir e classificar as atividades de serviços, com o objetivo de adequação a esta nova realidade.

A visão tradicional, segundo Silva *et al.* (2006b), caracterizava os serviços como sendo um setor de baixa produtividade e de pobre desempenho tecnológico, o que foi reforçado, ainda segundo o autor, nos estudos de Baumol (1967), que o definiu em termos residuais, ou seja, os serviços seriam compostos por atividades que não correspondem nem às atividades do setor primário, nem às atividades do setor secundário. O setor também era considerado incapaz de apresentar inovações devido ao fato das atividades de serviços serem intensivas em trabalho, tornando-se pouco sujeitas a incrementos tecnológicos e de produtividade (MEIRELLES, 2006).

Para exemplificar a questão da produtividade, Silva (2006) cita o exemplo do garçom: por maior que seja o uso da tecnologia, não é possível aumentar muito o número de mesas atendidas. Exemplos análogos são o das cozinheiras em restaurantes e dos médicos em prontos socorros. Nestas atividades, só é possível aumentar o número de atendimentos caso sejam contratados mais garçons, cozinheiras e médicos. Dessa forma, não é possível aumentar significativamente a produtividade. Justamente por isso, seria também um setor com maior capacidade de gerar empregos.

De acordo com Silva *et al.* (2006b), a concepção tradicional vem sendo revista desde a constatação do aumento da participação dos serviços nas economias em geral, ao longo do século XX, despertando a atenção de estudos que buscam compreender essa mudança. Para Kon (1999), a reestruturação dos serviços requer o resgate e a reformulação dos conceitos anteriores uma vez que:

A base para a mensuração das variáveis econômicas chave se apóia na formulação adequada dos conceitos que expressem as definições, limites e tipologias dos principais agregados utilizados como indicadores econômicos para a análise (p. 81).

Portanto, a visão tradicional de que os serviços apresentam baixos índices de produtividade e inovação tecnológica, de acordo com Silva *et al.* (2006b), é uma generalização não mais adequada. Além disso, a geração de empregos passou a ser uma necessidade das economias desenvolvidas e ser

produtivo significa empregar poucos trabalhadores. Tal contexto demanda a reformulação do conceito de serviço para adequá-lo à nova realidade econômica cujos atributos considerados essenciais às atividades de serviços – intangibilidade; simultaneidade; interatividade; inestocabilidade e impossibilidade de exportação - passam a não serem mais identificados em conjunto e em todas as atividades.

A introdução das tecnologias de informação no setor alterou algumas das suas características. Se por um lado, alguns tipos de serviços continuam intensivos em trabalho humano mesmo com a introdução de tecnologia, há serviços nos quais a introdução das tecnologias de informação promoveu um aumento na produtividade, reduzindo a intensidade de trabalho humano, como foi o caso, por exemplo, das agências bancárias ao introduzirem os serviços de autoatendimento eletrônico (GRÜN, 1995; SEGNINI, 1999).

Para Meirelles (2006), as atividades de serviços dentro das economias modernas não envolvem somente a atividade humana, mas também a atividade mecânica realizada por meio de máquinas e equipamentos. Portanto, a definição centrada no uso exclusivo de trabalho humano dificulta a compreensão da dinâmica dos serviços no contexto atual, marcada pela substituição cada vez mais acentuada da mão-de-obra por máquinas e equipamentos. Silva (2005) apresenta alguns exemplos, como o ensino à distância, cuja coincidência no tempo e no espaço da produção e do consumo não é mais necessária, o caso das máquinas bancárias de autoserviço, que não condicionam a realização deste serviço à interatividade pessoal e, também, as fitas das videolocadoras que são estocadas como alternativa ao cinema.

É possível citar também o caso das centrais de atendimento ou *call centers*, cuja característica clássica da pessoalidade, que condiciona a realização dos serviços à interatividade pessoal, cedeu lugar à atuação do *software*, pois o atendimento se divide em eletrônico e humano, o que substitui uma parte do trabalho desempenhada pelo homem.

Segundo César (2007), a área de tecnologia de informação absorve cerca de 40% do lucro operacional dos *call centers*. Dentro deste contexto, as empresas prestadoras de serviços de teleatendimento lançam ações na bolsa de valores e iniciam fusões para viabilizar sua inserção no processo de internacionalização de serviços. Ainda de acordo com o autor, dois *call centers* brasileiros anunciaram sua fusão no início do ano de 2007 para disputar o mercado de exportação. As duas empresas combinadas resultam em uma das maiores empresas nacionais de tecnologia de serviços.

As tecnologias de base microinformática e de telecomunicações têm viabilizado a comercialização dos serviços entre países. Segundo Horta *et al.* (1998), os serviços que usam

intensivamente estas tecnologias tornaram-se comercializáveis e, desde então, verifica-se um crescente aumento das transações comerciais internacionais destes tipos de serviços. Portanto, a característica da intangibilidade dos serviços, associada à impossibilidade de estocá-los, não constitui mais entrave para a sua comercialização entre regiões e principalmente para a sua exportação, o que representa exemplo de inovação de suas atividades.

Para Kubota (2006), estas tecnologias tornaram as informações mais separáveis, comercializáveis e transportáveis viabilizando o comércio internacional de alguns serviços, atribuindo ao setor uma importante participação no balanço de pagamentos das economias modernas e em seu equilíbrio macroeconômico. Segundo Silva *et al.* (2006a), as exportações brasileiras têm acompanhado essa tendência de crescimento, apesar de ter sido iniciada de forma pouco expressiva, não ultrapassando o percentual de 0,5% do total de serviços comercializados no ano de 2003.

De acordo com Trevisan (2007), os dados do Panorama do Comércio Internacional de Serviços publicado pelo MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior) apontam o turismo como o serviço que lidera a lista de serviços brasileiros exportados com um índice de 24% do total. Ainda segundo o autor, o Brasil ocupava o 30º lugar no *ranking* dos países exportadores de serviços no ano de 2005, sendo responsável por 0,7% do comércio internacional de serviços. O autor ressalta que o crescimento se manteve dentro do setor, e no ano de 2006, as exportações brasileiras de serviços atingiram US\$ 18 bilhões, o que representou 21% a mais em relação ao ano anterior.

Veríssimo (2008) chama atenção para um conjunto de ações que o governo federal vêm elaborando para estimular a exportação de serviços. As ações de incentivos estão concentradas na criação de novas linhas de financiamento, em novas desonerações tributárias e em uma balança comercial específica e fazem parte do Plano Estratégico de Estímulo às Exportações, que foi lançado em meados de julho de 2008 cujas metas devem ser atingidas até 2010. O plano prevê a extensão do Programa de Financiamento das Exportações (PROEX) administrado pelo Banco do Brasil. Essa linha de crédito se destinava, até então, apenas às exportações de bens.

Iniciativas como essa contribuíram para o desempenho positivo que vem sendo verificado na balança comercial de serviços no país, o que estimulou seu crescimento e fez com que o país passasse da 10ª posição no mercado exportador de serviços para ocupar a 5ª posição no ano de 2007 (MOREIRA, 2009). De acordo com os dados do MDIC (2009), as vendas externas brasileiras de serviços atingiram, no ano de 2008, o valor de US\$ 28,8 bilhões. Com relação a 2007, evoluíram 27,4%, taxa superior à expansão das exportações de bens, de 23,2%. Houve, ainda, o crescimento nas

aquisições brasileiras de serviços, que totalizaram, em 2008, US\$ 44,4 bilhões, contra US\$ 34,7 bilhões no ano de 2007, o que representou uma ampliação de 27,9%.

O caso das centrais de teleatendimento é ilustrativo nesse sentido, pois constitui exemplo de um serviço que usa as modernas tecnologias de informação e que vem atuando no mercado internacional, prática conhecida dentro desse segmento como *telemarketing offshore*. O Brasil opera na área de *offshore* por oferecer custos acessíveis relacionados, por exemplo, à mão-de-obra. Os dados sobre o crescimento dessa prática são apresentados no item a seguir.

3 AS CENTRAIS DE TELEATENDIMENTO E A INOVAÇÃO: A PRÁTICA DE OFFSHORE

A inovação e a evolução das tecnologias de informação viabilizaram o surgimento das centrais de teleatendimento, cujo crescimento despertou a atenção do meio acadêmico devido a uma série de particularidades, entre elas a capacidade de geração de empregos, o forte controle sobre o trabalho e a prática da comercialização internacional.

Para Taylor e Bain (1999), um *call center* é uma operação dedicada, onde os empregados se utilizam de computadores e recebem ou originam chamadas telefônicas, processadas e controladas por um distribuidor automático de chamadas (DAC) ou por sistemas preditivos de discagem. Para os autores, é um ambiente caracterizado pela forte integração entre o telefone e as tecnologias de informação.

A conceituação do Healthy and Safety Executive (HSE), apresentada por Silva (2004), define os *call centers* como “ambientes de trabalho no qual a atividade de trabalho é conduzida via telefone, utilizando simultaneamente terminais de computador” (p. 14). Tal definição torna possível remeter esta atividade ao trabalho exercido dentro das antigas centrais de atendimento telefônico operadas pelas telefonistas.

Para Azevedo e Caldas (2002), esta é uma atividade de serviço que funciona como elo entre a empresa e sua base de clientes, uma vez que os clientes entram em contato com a empresa a partir desta central. Sob esse aspecto, Minghelli (2002) a considera uma evolução da comunicação nos atendimentos. Segundo o autor, o emprego do telefone integrando os objetivos da empresa atravessou diversos estágios que ele separa em quatro etapas distintas: televendas, *telemarketing*, *call center* e *contact center*. Para o autor, “estes estágios evoluíram devido ao aumento da sofisticação dos modelos

mercadológicos, ao incremento da competitividade, da globalização e pela busca pela qualidade” (p. 12).

O autor diferencia os quatro estágios a partir do uso que é dado ao telefone como ferramenta pela empresa. Portanto, no estágio *televendas*, o telefone era usado apenas para efetuar vendas. No estágio *telemarketing*, ele foi incorporado para a realização da propagação do nome da empresa, da marca. O seu uso também se concentra na venda, associando-a as técnicas de comunicação. Para Minghelli (2002), o conceito de *telemarketing* evolui para o modelo de *call center* quando passa a integrar o uso do telefone a informática. Por fim, a integração do telefone à internet inaugura o quarto estágio evolutivo representado pelos *contact centers*.

A inserção das tecnologias de informação e comunicação permitiu diversificar as atividades prestadas pelas centrais de teleatendimento, incluindo:

1. Televendas;
2. Pesquisa de mercado;
3. Atendimento ao consumidor;
4. Cobrança e
5. *Help desk* – apoio ao usuário para a solução de problemas técnicos.

As centrais de teleatendimento, de acordo com Tonet (2007), constituem, hoje, uma indústria do setor de serviços com características bem marcantes e em grande expansão. É a partir da década de 1990, que o mercado brasileiro passou a observar a constituição do setor de *call centers* e, no início da década seguinte, as previsões de crescimento se mantiveram otimistas. É importante ressaltar que as informações sobre o setor de *call centers* no Brasil ainda são imprecisas. Os dados apresentados a seguir servem de referência para a confirmação da tendência de crescimento e mesmo que algumas fontes secundárias apresentem dados divergentes, todas ilustram a sua expansão.

No ano de 2002, de acordo com Oliveira *et al.* (2005), uma pesquisa da Associação Brasileira de Telesserviço (ABT) estimava que o volume de transações apoiadas por serviços de *telemarketing* teria ultrapassado os R\$ 67 bilhões obtidos no ano anterior, o que representaria mais de 6% do PIB (produto interno bruto) brasileiro. Entre os anos de 2000 a 2004, o faturamento bruto deste mercado, no Brasil, de acordo com esta Associação, cresceu de US\$ 520 milhões para US\$ 3 bilhões.

A tabela 1 apresenta a evolução do faturamento bruto dos *call centers* brasileiros entre os anos de 2004 a 2008.

O ritmo de crescimento desta atividade torna-a uma grande geradora de empregos. A tabela 2 apresenta a evolução ascendente no número de postos de atendimento e no número de operadores entre os anos de 2004 e 2009, de acordo com dados publicados pelo site CallCenter.Inf.

Tabela 1: Faturamento Bruto dos Call Centers Brasileiros

Ano	Total de faturamento (R\$ milhões)	Número de Postos de Atendimento - PAs	Faturamento médio por PAs (R\$ mil)	Número de funcionários	Faturamento médio por funcionário (R\$ mil)
2004	2.962,8	70.321	42,1	140.156	21,1
2005	4.162,9	86.810	48	194.543	21,4
2006	5.305,5	100.390	50,2	224.804	22,4
2007	4.786,3	104.620	45,7	221.044	21,7
2008	6.350,4	120.527	52,7	254.633	24,9

Fonte: CallCenter.Inf., 2009a.

Além da expansão do setor despertar o interesse do mundo acadêmico bem como do mundo empresarial, a atuação das centrais de teleatendimento na exportação de serviços constitui um novo segmento de mercado a ser explorado pelas centrais.

Tabela 2: Evolução da quantidade de postos de atendimento e de operadores entre 2004 e 2008 nos call centers brasileiros

Ano	Posições de atendimento	Total de operadores
2004	92.475	182.010
2005	107.875	239.161
2006	126.542	272.816
2007	153.399	322.099
2008	176.362	347.613
2009	181.130	351.262

Fonte: CallCenter.Inf., 2009a.

De acordo com a ABT (2006), no final do ano de 2003, havia entre 500 e 700 operadores bilíngües atuando neste mercado. O quadro 1 apresenta a quantidade de postos de atendimento alocados à prática de *offshore* e a quantidade de operadores bilíngües para os 28 maiores *call centers* do país de acordo com *ranking* divulgado pelo site CallCenter.Inf no ano de 2008.

Segundo Borges & Rosa (2007a), existem dois *call centers* localizados no estado de Minas Gerais que constituem exemplos significativos de centrais de atendimento exportadoras, tanto pelo volume de serviços prestados, quanto pela quantidade de teleatendentes empregados. Um deles emprega cerca de 9 mil pessoas e as exportações cresceram aproximadamente 15% no ano de 2006. O

outro afirma possuir uma equipe de teleatendentes preparados para atender em três línguas diferentes: português, espanhol e inglês.

Os principais países exportadores de serviço de teleatendimento são a Índia, a Filipinas e o México. De acordo com informação divulgada no site CallCenter.Inf (2009b), o México foi considerado, no ano de 2008, o segundo maior destino de *offshore* do mundo perdendo apenas para a Índia. Segundo a reportagem, o país tem, hoje, um segmento de *call center* que emprega 420 mil pessoas e tem 300 mil posições de atendimento, sendo que apenas 20% são ocupadas com *offshore*, o que poderia ser expandido.

Quadro 1: Quantidade de postos de atendimento e funcionários bilíngües

Empresa de <i>call center</i>	Postos de atendimento <i>offshore</i>	Funcionários bilíngües (%)
Atento	ND	ND
Contax	–	ND
Tivit	ND	ND
Dedic	ND	–
Brasil Telecom CC	ND	ND
TMKT	20	3,4
CSU	–	ND
Vidax	–	ND
Brasil Center	–	–
ACS	13	2,09
AeC	ND	ND
Teleperformance	–	3
Alma Viva	–	1
SPCom	–	5
Montana	8	10
Call Contact Centers	0	2
Grupo NP	ND	ND
EDS	50	15
Teletech	3	2,92
TMS	ND	1,5
Uranet	522	2
Provider	ND	ND
Sitel	82	5
Voxline	17	15
Atendebem	–	2
Actionline	–	2
Sercom	10	ND
Redline	–	30

Fonte: CALL CENTER.INF, adaptado de E-consulting, 2008.

ND – não divulga

A forte atuação destes três países na prática de *offshore* está relacionada ao custo da mão-de-obra que, de acordo com Borges e Rosa (2007b), chega a ser 20% menor do que no Brasil. Há também a questão da fluência na língua inglesa que favorece a atuação da Índia e das Filipinas. Neste ponto, o governo mexicano investe em treinamento, com aulas de inglês, e certifica os operadores e gerentes para trabalhar em *call centers* (CLIENTE SA, 2009).

A reportagem publicada na Revista Cliente SA (2009) apresenta os dados do Relatório de Benchmarking Contact Center da América Latina 2008, realizada pelo Instituto Mexicano de Telesserviço (IMT). De acordo com esse relatório, a América Latina tem despertado a atenção das empresas que atuam neste segmento de mercado e 30% de suas empresas de *call center* prestavam serviços internacionais de atendimento. Outra tendência apontada pelo relatório é o caminho inverso que muitas empresas norte e latino-americanas estão traçando, que é trazer as suas centrais da Ásia para a América Latina, pois buscam por países que conheçam a sua cultura e de seus clientes.

Um exemplo dessa movimentação foi a escolha da rede suíça Dufry em concentrar a administração do *call center* global das lojas no Brasil. Segundo reportagem do site CallCenter.Inf (2009c), a central de atendimento está localizada na cidade do Rio de Janeiro e atende as chamadas locais e internacionais, responde e-mails e faz o atendimento via *chat* em português, inglês, francês e espanhol. As principais informações são sobre produtos, preços, política de trocas e reclamações. A reportagem informa, também, que a maior parte dos funcionários é de estudantes universitários dos cursos de Letras e Comunicação, bilíngues e trilingues. A capacitação foi feita internamente e os salários chegam a ser 40% maior do que os funcionários que atendem apenas em português.

Moreira (2009) apresenta os dados de um estudo encomendado ao International Data Corporation (IDC) pela Brasscom (Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação). De acordo com o estudo, o mercado brasileiro de serviços *offshore* movimentou, em 2008, cerca de R\$ 2,3 bilhões, o que representou um crescimento de 75% sobre o ano de 2007. A Brasscom estima que o mercado de serviços movimente US\$ 31 bilhões até 2010 (MOREIRA, 2009).

Os dados trazidos pela mídia e órgãos de pesquisas refletem a tendência de crescimento e desenvolvimento deste segmento de mercado. No entanto, existem barreiras à expansão dessa atividade, como apontado pelo Relatório de Benchmarking Contact Center da América Latina 2008 (CLIENTE SA, 2009). As principais barreiras se concentram na elevada taxa de rotatividade e na desvalorização do trabalho de operador de *telemarketing*, problemas comuns aos países latinos. Na América Latina, em média, 63% dos operadores deixam o emprego no primeiro ano (CLIENTE SA, 2009). De acordo com Oliveira *et al.* (2006), os resultados de uma pesquisa envolvendo práticas de

recursos humanos, trabalho, tecnologia e estratégia realizada na indústria de *call center* no Brasil apontam para uma taxa de rotatividade média de 38,6%, sendo que o tempo médio de permanência dos atendentes nos *call centers* é de 2,4 anos.

O tema rotatividade não constitui preocupação deste trabalho, porém, se a internacionalização representa a possibilidade crescimento, a questão deve ser pensada, já que traz impactos no desempenho desta atividade, pois existem custos associados a estes índices (OLIVEIRA *et al.*, 2006).

O desempenho do Brasil na comercialização internacional de serviços e as barreiras apontadas abrem espaço para discussões e para a necessidade de investigações mais profundas que possam trazer à tona a compreensão das questões que influenciam no desenvolvimento desta atividade.

4 Conclusões e principais tendências para o setor

Observa-se que a introdução das tecnologias da informação tem trazido uma série de mudanças ao setor de serviços, entre as quais se destaca a possibilidade de exportação para outros países. Os *call centers* mostram-se como um caso exemplar neste aspecto e o Brasil está se inserindo neste mercado de *telemarketing offshore*, mas atrás de outros países. A modernização e a expansão desta atividade dependem diretamente de investimentos em infra-estrutura tecnológica e sistemas para a gestão de dados e atendimento, como pré-requisitos para sua inserção e disputa no mercado internacional.

As tendências verificadas apontam para um setor que, além de estar em expansão, reúne as características contemporâneas do setor de serviços marcadas pelo crescimento, geração de empregos, modernização, comercialização internacional, investimentos tecnológicos, fusões e aquisições, racionalização, flexibilização do trabalho e precarização. Tais características o tornam fonte importante de estudos e pesquisas para a compreensão desta nova dinâmica que marca as economias modernas.

O fato do setor de *call center* apresentar um grande potencial de crescimento deve despertar no ambiente institucional maior envolvimento do governo com iniciativas de incentivo à exportação de serviços como, por exemplo, a criação do PROEX, que vem de encontro à regulamentação e ampliação das atividades no sentido da internacionalização.

Uma das questões exploradas pela literatura é a relação entre a tecnologia e a intensificação e aumento do controle sobre o trabalho, o que pode ser responsável pela taxa de rotatividade e pela percepção negativa da profissão dentro da sociedade. Sugere-se a investigação da relação entre essas variáveis em pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

ABT (Associação Brasileira de Telesserviço) (2006). A prática de *offshore* no Brasil, disponível em <http://www.abt.org.br>, acesso em 07/04/2006.

Azevedo, M.C. de; Caldas, M.P. Seriam os call centers os *sweatshops* do século XXI? In: OBSERVATÓRIO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL. 2002, Recife. Anais do II Encontro de Estudos Organizacionais. Recife: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002, 1 CD.

Baumol, W.J. Macroeconomics of unbalanced growth: the anatomy of urban crisis. *American Economic Review*. Vol. 5, n. 3, pp. 415-426, jun: 1967.

Borges, A. e Rosa, J.L. *Comverse* centraliza atendimento no Brasil. In: Valor Econômico, 3/janeiro. p. 3. 2007a.

Borges, A. e Rosa, J.L. Infra-estrutura está entre os maiores custos. In: Valor Econômico, 3/janeiro. p. 3. 2007b.

Borges, A. e Rosa, J.L. *Call center* prepara-se para a fase de consolidação. In: Valor Econômico, 3/janeiro. p. 3. 2007c.

Callcenter.Inf. Faturamento bruto e evolução do número de postos de atendimento e operadores dos *call centers* brasileiros. 2009a, disponível em <http://ranking.callcenter.inf.br/resumo>, acesso em 12/01/2010.

Callcenter.Inf.. México já é 2º maior destino de *offshore* do mundo. 2009b, disponível em <http://www.callcenter.inf.br/especial/default.asp?pag=matintegra&matID=37147>, acesso em 12/02/2010.

Callcenter.Inf. Brasil vence Índia em *offshore*. 2009c, disponível em <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/?pag=matintegra&matID=36859>, acesso em 13/02/2010.

Callcenter.Inf. Indicadores de evolução e crescimento das empresas de *call center* no Brasil. 2008, disponível em <http://www.callcenter.inf.br>, acesso em 23/05/2009.

César, R. O caminho da Índia. A fusão de CPM e Braxis é o primeiro passo para o Brasil competir com os indianos na exportação de serviços tecnológicos. *Revista Exame*, abril, pp.106-107. 2007.

Cliente SA. A vez da América Latina. 2009, disponível em <http://www.clientesa.com.br/especial/default.asp?pag=matintegra&matID=37053>, acesso em 12/02/2010.

Grun, R. A produção de uma empresa moderna: os bancários e a automação. Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Ciências Sociais na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo: 1995.

Horta, M.H; Souza, C.F. e Waddington, S.C. Desempenho do setor de serviços brasileiros no mercado internacional. Rio de Janeiro, IPEA, nov. 1998. (Texto para discussão nº 600).

Jamil, G. L; Silva, F. B. Call Center e Telemarketing. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2005.

Kon, A. Características econômicas das indústrias de serviços no Brasil: uma comparação entre empresas de capital estrangeiro e de capital nacional (cap. 5). In Estrutura e dinâmica da produtividade do setor de serviços no Brasil. De NEGRI, J. A. e KUBOTA, L. C. (Org.). Brasília: IPEA, 2006.

Kubota, L.C. A inovação tecnológica das firmas de serviços no Brasil (cap. 2). In Estrutura e dinâmica da produtividade do setor de serviços no Brasil. De NEGRI, J.A. e KUBOTA, L.C. (Org.). Brasília: IPEA, 2006.

Lemos, C. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (Org.). Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.122-144.

MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior) (2009). O setor de serviços brasileiro, disponível em <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=2412>, acesso em 05/01/ 2010.

Meirelles, D.S. Características das firmas e dos setores de serviço segundo o processo de trabalho (cap.10). In Estrutura e dinâmica da produtividade do setor de serviços no Brasil. De Negri, J.A. e Kubota, L.C. (Org.). Brasília: IPEA, 2006.

Minghelli, Gustavo R. *Call center*: estudo de casos múltiplos em empresas de telefonia do estado do Rio Grande do Sul. São Leopoldo. Universidade do Vale do Rio dos Sinos/ Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas, 2002. Trabalho de Conclusão de Curso - Graduação em Análise de Sistema.

Moreira, D. Serviços offshore crescem 75% no Brasil. INFO Online. 2009, disponível em <http://info.abril.com.br/noticias/negocios/servicos-offshore-crescem-75-no-brasil-17042009-14.shl>, acesso em 13/02/2010.

Oliveira JR., M.M.; Guevara, A.J.H.; Trevisan, L.N.; Nogueira, A.J.F.M.;Gião, P.R.; Silva, M.F.; Melo, P.L.R. Relatório da Indústria de Call center no Brasil 2005: The Global Call center Industry Project. São Paulo: PUC-SP / ABT, 2006.

Oliveira. S.M. Reestruturação das telecomunicações no Brasil: uma re(visão) das estratégias de gestão de produção e das relações de trabalho na cadeia produtiva. Estudo de caso da telefonia fixa em São Paulo – 1999 a 2003. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2005.

Segnini, L.R.P. Relações de gênero e racionalização do trabalho em serviços. Seminário temático interdisciplinar. Os estudos do trabalho: novas problemáticas, novas metodologias e novas áreas de pesquisa. São Paulo: 1999.

- Silva, A. M. A regulamentação das condições de trabalho no setor de teleatendimento no Brasil: necessidades e desafios. 2004. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública). Faculdade de Medicina, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.
- Silva, A.M. Dinâmica da produtividade do setor de serviços no Brasil: uma abordagem microeconômica (capítulo 3). In Estrutura e dinâmica da produtividade do setor de serviços no Brasil. De Negri, J.A. e Kubota, L.C. (Org.). Brasília: IPEA, 2006.
- Silva, A.M; De Negri, J.A. e Kubota, L.C. Kubota, L.C.; Gottaschalk. M.V. e Moreira, S.V. Economia de serviços: uma revisão da literatura. Brasília: IPEA, abril 2006a. (texto para a discussão nº. 1173).
- Silva, A.M; De Negri, J.A. E Kubota, L.C. Kubota, L.C.; Gottaschalk. M.V. E Moreira, S.V. Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil (capítulo 1). In Estrutura e dinâmica da produtividade do setor de serviços no Brasil. De Negri, J.A. e Kubota, L.C. (Org.). Brasília: IPEA, 2006b.
- Silva, R. Perfil e reordenamento das atividades terciárias na década de 90 no Brasil. O trabalho no setor terciário. Emprego e desenvolvimento tecnológico. São Paulo: DIEESE; Campinas: Cesit, 2005.
- Taylor, P. e Bain, P. An assembly line in the head: work and employees relation in the call centre. *Industrial. Relations Journal*, Vol. 30, n. 2, pp. 110-117: 1999.
- Tonet Jr, C.L. O sentido e a natureza do trabalho de atendimento em *call centers*: uma análise do discurso organizacional e a percepção de seus operadores de atendimento. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação. Universidade de Brasília, Brasília, 2007.
- Trevisan, C. Exportação de serviço sobe mais que a de bens. Folha de São Paulo, São Paulo, 1 julho. p. B8. 2007.
- Vasconcelos, L.H.R.; Marx, R. e Salerno, M. A contribuição do *call center* no processo de inovação em serviços: um estudo de caso em uma empresa do setor de telecomunicações. XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOD). O fator Humano na Gestão da Produção e Operações. 26 a 28 de agosto. FGV – EASP. 2009.
- Verissimo, R. Plano de exportação de serviços sai em julho. O Estado de São Paulo. 13 de junho de 2008, disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/economia,plano-de-exportacao-de-servicos-sai-em-julho,188861,0.htm>, acesso em 15/02/2010.

OFFSHORE IN CALL CENTERS: AN EXAMPLE OF INTENSIVE INFORMATION TECHNOLOGY SERVICE

ABSTRACT

The purpose of this paper is to present the growth of international operation of telemarketing service. This practice is known as offshore. For this, information about the growth of service sector, call center activity and its international operation, through the use of information technology, was studied. After studying the data, it was possible to observe that call center activity is growing in Brazil and its growth allows the country to start commercializing this kind of service in the international market. On the other hand, this economic activity in Brazil deserves more attention, especially because there are important questions related to human resources management.

Key-words: Service internationalization; Call center; Information technology.

Data do recebimento do artigo: 22/09/2012

Data do aceite de publicação: 15/04/2013