

---

# OFFSHORING DE SERVIÇOS DE CALL CENTER: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE BRASIL, ÍNDIA E ÁFRICA DO SUL

---

ARTIGO – ADMINISTRAÇÃO GERAL

*Paulo Roberto Gião*

Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP

Doutorando no Programa de Pós-graduação do Departamento de Administração da FEA-USP

E-mail: [giao@uol.com.br](mailto:giao@uol.com.br)

Recebido em: 6/5/2008

Aprovado em: 10/3/2009

*Moacir de Miranda Oliveira Júnior*

Professor Associado do Departamento de Administração da FEA-USP

E-mail: [mirandaoliveira@usp.br](mailto:mirandaoliveira@usp.br)

## RESUMO

O setor de *call centers* tem apresentado grande desenvolvimento em todo o mundo, impulsionado principalmente pelo avanço observado nas telecomunicações e na tecnologia da informação e pela necessidade de oferecer atendimento aos clientes, em muitos casos sob exigência de órgãos reguladores. Uma forte tendência internacional também tem sido observada no setor, referente ao *offshoring* (migração) de serviços de países desenvolvidos para países emergentes. Este artigo discute o *offshoring* de serviços de *call center* e apresenta três objetivos. O primeiro é comparar, a partir de variáveis críticas, a indústria de *call centers* em três países emergentes: Índia, África do Sul e Brasil. O segundo é entender os motivos que levaram a Índia a ocupar papel de destaque mundial no *offshoring* de serviços de *call center*. O terceiro objetivo é entender o que distingue os *call centers* brasileiros dos indianos no que diz respeito às variáveis relevantes para o *offshoring*. Para isso, foram analisados dados primários de 235 empresas de *call center* coletados a partir da aplicação de um *survey* nos três países analisados. Esses dados são oriundos de uma pesquisa internacional intitulada *The Global Call Center Industry Project* (GCCIP), que está sendo realizada simultaneamente em vinte países de todos os continentes.

**Palavras-chave:** *Offshoring, Call Center, Internacionalização.*

## OFFSHORING OF CALL CENTER SERVICES: A COMPARISON OF BRAZILIAN, INDIAN AND SOUTH AFRICAN OPTIONS

### ABSTRACT

*The call center sector has made great progress worldwide, driven by advances in telecommunications and information technology as well as the need to provide customer service, often as required by regulating agencies. A strong international trend has been observed to offshore these services from developed to emergent countries. This trend was discussed with three objectives. The call center industry was first compared in developing countries, Brazil, India and South Africa based on critical variables. Then the prominent world role of India for offshoring of these services was investigated. Finally a search was made for reasons that distinguish Brazilian and Indian call centers based on relevant variables for offshoring. Primary data were collected by a survey and analyzed regarding 235 call center organizations in the three countries in question. These data are from the international survey, The Global Call Center Industry Project, conducted simultaneously in twenty countries on all continents.*

**Key words:** *Offshoring, Call Center, Internationalization.*

## **OFFSHORING DE SERVICIOS DE CALL CENTER: UN ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE BRASIL, INDIA Y ÁFRICA DEL SUR**

### **RESUMEN**

*El sector de call centers ha presentado gran desarrollo en todo el mundo, impulsado principalmente por el avance observado en las telecomunicaciones y tecnología de la información y por la necesidad de ofrecer atención a los clientes, en muchos casos bajo exigencia de órganos reguladores. Una fuerte tendencia internacional también ha sido observada en el sector, referente al offshoring de servicios de países desarrollados para países emergentes. Este artículo discute el offshoring de servicios de call center y presenta tres objetivos. El primero es comparar, a partir de variables críticas, la industria de call centers en tres países emergentes: India, África del Sur y Brasil. El segundo es entender los motivos que llevaron a India a ocupar un rol de destaque mundial en offshoring de servicios de call center. El tercer objetivo es entender lo que distingue los call centers brasileños de los indios, cuanto a las variables relevantes para el offshoring. Para eso fueron analizados datos primarios de 235 empresas de call center colectados a partir de la aplicación de un survey en los tres países analizados. Esos datos son oriundos de una investigación internacional intitulada The Global Call Center Industry Project (GCCIP), que está siendo realizada de manera simultánea en veinte países de todos los continentes.*

**Palabras-clave:** *Offshoring, Call Center, Internacionalización.*

## 1. INTRODUÇÃO

O setor de *call center* (CC) tem apresentado grande crescimento em todo o mundo, e no Brasil não poderia ser diferente. Estimativas revelam que nos Estados Unidos (BATT; DOELLGAST; KWON, 2004) 3% da força de trabalho estão atuando nesse setor; no Reino Unido (HOLMAN; WOOD; STRIDE, 2005), 1,7%; na França, 0,7% (LANCIANO-MORANDAT; NOHARA; TCHOBANIAN, 2005), e no Brasil, 1% (OLIVEIRA JR. *et al.*, 2006). Essa indústria é composta basicamente de pessoas que, interconectadas a bases de informações por meio de redes, atendem clientes em suas mais diversas solicitações, com envolvimento cada vez maior de novas tecnologias.

A indústria de *call centers* (CC) tem mostrado constante evolução. Na realidade, observa-se que ela vem incorporando novas formas de comunicação e também se integrando a sistemas mais complexos. Com isso, evidencia-se um uso intensivo de TI e telecomunicações nos CCs. Os CCs apresentam uma estrutura simples, composta basicamente de pessoas e tecnologias que se interligam e que permitem o acesso a (e de) consumidores. Anton (2005), entre outros autores, mostra que esses dois principais componentes representam os principais custos de um CC. Os gastos típicos com recursos humanos representam 64% do total de gastos de uma organização de *call center*, e a tecnologia da informação (TI) e as telecomunicações representam outros 31%. Os gastos referentes a pessoal estão em consonância com as informações apresentadas pela Contax Participações S.A. (2007), que mostram que este item corresponde a percentuais de 76% e 73%, respectivamente para os anos de 2005 e 2006, do total dos custos e despesas das operações de *call center* dessa empresa.

Robinson e Kalakota (2004) definem *offshoring* como a migração de parte ou de toda uma cadeia de valores para um local com menores custos. Essa migração é baseada no gerenciamento de custos com pessoal e com a integração computador-telefone (ICT), e se tornou possível em razão dos grandes avanços em TI e telecomunicações, que possibilitaram situar operações de CC em uma variedade de locais, entre os quais os países emergentes, onde são observados baixos custos de mão de obra. Nasscom e McKinsey (*apud*

TAYLOR; BAIN, 2005) sugerem que as remunerações na Índia são de 70 a 80% e 60 a 65% mais baixas do que nos Estados Unidos e no Reino Unido, respectivamente. Também os estudos realizados por Batt, Doellgast e Kwon (2005), comparando *call centers* americanos a indianos, mostram que, na Índia, os atendentes possuem nível universitário e mesmo assim seus salários representam um décimo dos pagos nos Estados Unidos. Mas isso não é uma característica apenas dos *call centers*. A China e outros países produtores de OEM (*original equipment manufacturer*) e a Índia, provedora de serviços, principalmente de TI, estão agora produzindo suas próprias marcas e produtos com qualidade e confiabilidade, e competindo mundialmente.

Este artigo discute o *offshoring* de serviços de *call centers* e apresenta três objetivos principais. O primeiro objetivo é comparar, a partir de variáveis críticas, a indústria de *call centers* em três países emergentes: Brasil, África do Sul e Índia. O segundo objetivo é compreender os motivos que levaram a Índia a ocupar papel de destaque mundial no *offshoring* de serviços de *call center*. O terceiro objetivo é entender o que distingue os *call centers* brasileiros dos indianos. Para isso, foram analisados dados primários coletados a partir da aplicação de um *survey* comum nos três países analisados. Esses dados são oriundos de uma pesquisa internacional intitulada *The Global Call Center Industry Project* (GCCIP), que está sendo realizada simultaneamente em vinte países de todos os continentes. Esses países foram escolhidos porque são grandes economias emergentes e possuem forte potencial de crescimento e discrepâncias internas significativas.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1. Call Centers

Uma definição formal de *Call Center* (CC) não existia até os anos 80 (HAWKINS *et al.*, 2001). No entanto, os consumidores já se comunicavam com as empresas por meio de um telefone ou mesmo de correspondências. De forma a atender os clientes, os atendentes tinham algum acesso a informações, normalmente de forma manual, sobre os produtos e serviços e também sobre os clientes, mas de maneira ainda incipiente. Nos anos 60 e 70, com o advento do computador, as empresas conseguiram melhorar suas formas de atendimento aos

consumidores, quase sempre pelo telefone. De acordo com Norman (2005), os CCs tiveram sua origem nos Estados Unidos no início dos anos 60, quando a fabricante de carros Ford começou a pesquisar sobre características de possíveis compradores para seus carros, realizando 20 milhões de chamadas para consumidores.

O CC tem sido uma importante parte do *marketing* em todos os setores, mas foi a convergência entre telecomunicações e computação que fez com que os CCs se tornassem mais poderosos e valiosos (STROUSE, 1999). A integração computador-telefone (ICT) permitiu que outras facilidades surgissem, como a distribuição automática de chamadas (ACD) e o respondedor interativo de voz (IVR), que permitiu também que mensagens audíveis fossem passadas aos usuários de forma automática, sem a intervenção de atendentes.

A Associação Brasileira de Telesserviços (ABT, 2005:108,117) apresenta as seguintes definições para *call center* (CC) e central de relacionamento:

*Call center / contact center / telemarketing* (CC) são designações para as centrais de atendimento destinadas ao contato com consumidores ou *prospects*, de forma ativa (ligação feita pela empresa para o cliente) ou receptiva (do cliente à empresa), usando telefone ou outros canais de comunicação. O termo mais abrangente é *contact center*, que inclui o contato por *e-mail*, *fax*, *chat* e VoIP, por exemplo.

Central de relacionamento (CR) é a parte da empresa (no caso de CR própria) ou organização especializada (no caso de CR terceirizada) que realiza os serviços de *call center*, *contact center*, *help desk*, SAC (serviço de atendimento ao consumidor) e/ou *telemarketing*. Suas atividades abrangem, dentre outros serviços, vendas, consultas, cobrança, pesquisas, sorteios, campanhas de arrecadação, transações financeiras, retenção, suporte técnico, agendamento, *marketing* de relacionamento, ouvidoria, avaliação da percepção do consumidor sobre produtos e serviços, para consumidores.

Essas definições mais recentes mostram que novas funções foram contempladas, mas também que outras facilidades tecnológicas foram agregadas em virtude da evolução da tecnologia e da integração de sistemas. A possibilidade de interação com usuários por meio de outras fontes, em especial pela *Internet*, criou uma comodidade para os usuários e uma maior complexidade dos sistemas de TI em suporte aos CCs. *E-mail*, *fax*, conversores de voz em texto e mesmo a utilização de VoIP (*voice*

*over IP*) exigiram maior inteligência dos terminais e maior capacitação dos operadores.

Tudo isso permite que o CC seja visto como importante componente no atendimento aos clientes, representando uma fonte contínua de informações oriundas de consumidores, e também como importante instrumento para um tratamento diferenciado aos consumidores, além de apresentar potencial para vendas. O uso de *Customers Relationship Management* (CRM) com numerosas informações sobre os clientes e um histórico de interações já realizadas permite um tratamento diferenciado ao cliente, já que o atendente sabe de antemão a qual segmento de mercado pertence o cliente em questão. A utilização de ferramentas associadas à *Internet*, em especial o *e-mail*, além de abrir novas formas de acesso ao CC e à sua empresa, é uma das formas mais econômicas de relacionamento, barateando custos, até mesmo porque permite aproveitar atendentes em horários de menor movimento para resposta às solicitações via mensagem eletrônica.

Por último, mas não menos importante, encontramos a tecnologia de voz sobre IP (VoIP), que representa a integração definitiva das telecomunicações com a tecnologia da informação (ICT), com redução de custos para as organizações sob vários aspectos. A utilização do VoIP é mais um recurso para a redução de custos e a eficiência operacional do que uma ferramenta de relacionamento com os clientes; aliás, é invisível aos clientes, que nem sabem que a tecnologia VoIP está sendo utilizada.

Abramovsky, Griffith e Sako (2004:18) dizem que capturar o máximo de valor da cadeia de suprimentos sempre foi vital na estratégia corporativa, tratando-se de processos industriais e manufatura de produtos. O que aparece de novo agora é a oportunidade oferecida pela tecnologia de comunicações e de informação (ICT) de transformação na forma de pensar sobre a cadeia de valores no setor de serviços.

Especificamente sobre o universo dos CCs, McPhail (2002) diz que *call centers* são locais tipicamente de intenso uso de tecnologia, altamente monitorados e conectados em rede. Porter e Millar (1985 *apud* KEFI; KALIKA, 2006) dizem que a tecnologia a partir dos anos 80 começou a ser considerada estratégica e uma facilitadora (*enabler*) para a obtenção de vantagem competitiva. Com

isso, a ACD, associada ao IVR, permitiu um ganho significativo de produtividade aos CCs, conforme pesquisa realizada pela empresa TNS InterScience e reportada na Folha de S. Paulo (2006), ainda que haja uma aparente resistência dos consumidores à interação com essas novas tecnologias. Outra facilidade tecnológica utilizada em CCs diz respeito à VoIP e, neste caso, representa para a empresa uma economia de cerca de 80% em relação aos canais tradicionais de voz. Dada a qualidade já obtida, é pouco percebida pelos clientes, que não sabem se suas chamadas estão ou não sendo cursadas sobre IP. Quanto maiores as distâncias envolvidas, maiores as reduções de custos, o que tem estimulado muitas operações de *offshoring* de *call centers* em todo o mundo.

Os CCs são considerados estruturas bastante achatadas (LANCIANO-MORANDAT; NOHARA; TCHOBANIAN, 2005; HOLTEGREWE, 2005), pois possuem uma relação entre gerentes, supervisores e atendentes da ordem de 1 para 40 atendentes. No entanto, processo decisório descentralizado e motivação não parecem estar presentes nessa indústria. Os CCs oferecem, conforme McPhail (2002), poucas oportunidades de desenvolvimento da carreira, em razão da estrutura organizacional achatada. O mesmo autor, citando Knights *et al.* (1999 *apud* MCPHAIL, 2002), afirma ainda que os *call centers* dão às organizações a oportunidade de obter economias de escala aplicando um modelo organizacional industrial (Taylorista e Fordista).

A literatura sobre *call center* apresenta análises que apontam para uma tendência taylorista nos *call centers*. Batt (2002) afirma que o uso de monitoramento eletrônico para a administração de desempenho é uma prática comum em *call centers*, e extensa pesquisa mostra que isso gera desagrado e *stress* nos empregados. Gião e Oliveira Jr. (2006) também mostram que a tecnologia nem sempre é favorável aos atendentes e pode mesmo ser uma forma de controlá-los ou mesmo substituí-los. Batt, Doellgast e Kwon (2004) confirmam que muitos empregados acham o trabalho rotineiro e tedioso e apresentam altos níveis de insatisfação, absenteísmo e *turnover*.

## 2.2. Offshoring de Serviços

A expansão do processo de *offshoring* tem despertado a atenção de grandes universidades e

mesmo de governos interessados em identificar a natureza do processo e eventuais impactos em suas economias. Um recente levantamento feito pela Bain (GOTTFREDSON; PURYEAR; PHILIPS, 2005:133) mostrou que 82% das médias e grandes empresas da Europa, Ásia e América do Norte possuem acordos de terceirização de algum tipo, e que 51% delas utilizam-se de terceiros em outros países (*offshoring*).

Um resumo dos direcionadores desse rápido crescimento do *offshoring* de serviços e produção é apresentado por Robinson e Kalakota (2004): contínua pressão sobre custos em empresas americanas e européias, rápida queda nos custos com comunicação e TI, melhorias significativas na confiabilidade da Internet, maior quantidade de provedores capacitados em outros países, acesso a trabalhadores com alta qualidade e baixo custo, e um modelo de negócios que se mostrou promissor pelas pioneiras GE e American Express.

Se há ameaças para muitos países e empresas, naturalmente há oportunidades para outros países e empresas. A ameaça identificada por alguns diz respeito ao fato de que a contratação de produção ou de serviços em outros países implica a perda de empregos nos países desenvolvidos (LEVINE, 2004). Nos últimos cinco anos, muitas empresas na América do Norte e Europa têm experimentado essa estratégia (*offshoring*), esperando reduzir custos, ser mais eficientes e ganhar maior vantagem competitiva. No entanto, em 2005, ambos, Boston Consulting Group e Gartner, previram que 50% dos contratos de *offshoring* na América do Norte assinados entre 2001 e 2004 falhariam em suas expectativas (ARON; SINGH, 2005). Mas os autores complementam que empresas ativas têm obtido vantagem competitiva, sim, por meio do processo de *offshoring*. Atkinson (2004) refere-se à ameaça do *offshoring* nos Estados Unidos e diz que o pânico relacionado ao *offshoring* tem feito com que legisladores punam empresas que enviam empregos para o exterior. Pelo menos trinta e cinco Estados propuseram leis sobre o uso de fundos estaduais por empresas que se utilizam direta ou indiretamente de trabalhos no exterior. O orçamento federal em 2004 apresentava itens que proibiam que certos contratos fossem realizados com empresas que possuíssem operações no exterior. Divergências à parte, os comentários do JPMorgan (2007) mostram a importância atual desse assunto: a terceirização de trabalhos repetitivos ou

transacionais está ganhando grande aceitação, liberando a gerência para focar aspectos mais estratégicos de suas funções, e espera-se que essa tendência perdure por todo o século XXI.

Adicionalmente, Abramovsky, Griffith e Sako (2004) apresentam, como pode ser visto na Figura

1, um esquema para diferenciar as possibilidades de fornecimento em uma cadeia de suprimentos. As possibilidades envolvendo *offshoring* incluem realizar determinadas operações no exterior por meio de subsidiárias ou terceirizá-las para um fornecedor de fora de sua estrutura corporativa.

**Figura 1: Diferentes formas de fornecimento em uma cadeia de suprimentos**

		Decisão de localização	
		Doméstico	Exterior
Decisão corporativa	Insource	Subsidiárias / Divisões	Estabelecer subsidiárias (FDI)
	Outsource	Fornecedores domésticos	Contratar fornecedores estrangeiros

Fonte: Adaptado de ABRAMOVSKY; GRIFFITH; SAKO, 2004:5.

Bardhan e Kroll (2003) propõem duas ondas de terceirização no mercado americano. A primeira relativa à manufatura e a segunda relativa a “empregos de colarinho branco” (serviços). O *offshoring* de indústrias americanas e a respectiva perda de “empregos de colarinho azul” em muitos setores industriais são atribuídos à globalização de atividades ou partes da produção, que são terceirizadas normalmente para países em desenvolvimento com baixo custo, como Taiwan, China, Coreia do Sul e Malásia. No entanto, o setor de *software* foi o primeiro setor de serviços a ser transferido para localizações no exterior como atividade de “colarinho branco”, em especial para a Índia.

A rápida disseminação da *Internet*, as redes transnacionais de telecomunicações e a liberalização de mercados emergentes criaram condições para um maior impulso ao *offshoring* nos anos 90. Algumas diferenças básicas distinguem a terceirização de serviços (segunda onda) da onda anterior relativa a empregos associados à manufatura de produtos. A estruturação de serviços é bem mais simples que a manufatura no que diz

respeito a recursos, espaço e equipamentos necessários, e, conseqüentemente, pode ser feita de forma bem mais rápida. Os autores acima citados chegam a dizer que, se o emprego de alguém envolve sentar-se diante de uma mesa, utilizar um telefone e trabalhar em um computador, ele corre sério risco de ser transferido para outro país.

### 3. METODOLOGIA

Este artigo foi desenvolvido a partir de dados primários gerados no contexto de uma pesquisa que está sendo realizada simultaneamente em 20 países de todos os continentes, intitulada *The Global Call Center Industry Project* (GCCIP), que tem como principal objetivo analisar a indústria de *call centers* nesses países. Entre os países pesquisados estão Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha, França, Austrália, África do Sul, Índia e Brasil. A pesquisa envolve uma grande quantidade de aspectos relativos a *call centers*, desde estratégia e tecnologia a práticas de recursos humanos e desempenho, em diversos setores, tais como telecomunicações, serviços financeiros e varejo.

Para essa abordagem, foi realizado um *survey*, o que configura a pesquisa como descritiva e quantitativa (CRESWELL, 1994). A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos. Procura saber, com a precisão possível, qual a frequência do fenômeno e suas possíveis relações com outros (CERVO; BERVIAN, 2002). Portanto, conforme Vianna (2001), a pesquisa descritiva permite estudar detalhadamente uma determinada situação-problema ou fato, selecionar e relacionar as variáveis.

Um mesmo questionário básico foi e/ou está sendo aplicado em todos os países, adaptado onde é necessário, mas sem que se alterem os objetivos gerais do projeto. Esse questionário é composto de um total de 87 questões e possíveis 192 respostas, distribuídas em seis seções com 21 páginas. Dessas questões e respostas, foram selecionadas as que pudessem subsidiar as análises das questões relacionadas aos objetivos deste trabalho. Para os países sob análise, África do Sul, Brasil e Índia (BISA), foram obtidos, respectivamente, 61, 114 e 60 questionários respondidos. Foram utilizadas as ferramentas Microsoft Excel® e SPSS 13.0 for Windows® para as análises matemáticas e estatísticas.

Os dados primários utilizados podem ser organizados em dois grupos: o primeiro, referente ao uso de tecnologias, envolve variáveis como utilização de *e-mail*, CRM, VoIP e IVRs. O segundo grupo, práticas internas, envolve questões internas ao funcionamento dos CCs, como o nível educacional e a remuneração média anual dos atendentes, número médio de chamadas tratadas por dia por atendente e a duração média das chamadas. Além disso, para verificar o desempenho e o grau de internacionalização de serviços observados em cada um dos três países, outras três variáveis foram utilizadas: idade do CC, desempenho em vendas nos últimos dois anos e o principal mercado atendido pelo CC.

Também foram utilizados dados secundários, obtidos principalmente no Banco Mundial (WB), na Central de Inteligência Americana (CIA) e no Fundo Monetário Internacional (FMI), para realizar uma contextualização dos três países, a fim de verificar sob que condições a indústria de *call centers* atua em cada país.

#### 4. OBSERVAÇÕES E RESULTADOS IDENTIFICADOS

Para uma melhor contextualização dos países estudados, julgou-se conveniente apresentar um breve perfil de cada um deles, a fim de que se tenha uma noção de alguns de seus aspectos culturais, econômicos e sociais. Os dados selecionados no Banco Mundial e nas Nações Unidas são de 2005 e estão apresentados na Tabela 1.

A Índia se destaca naturalmente, com sua população de mais de um bilhão de habitantes, seguida do Brasil, com quase 190 milhões e, depois, pela África do Sul, com quase 46 milhões. Com relação ao Produto Interno Bruto (GDP), a proximidade entre o Brasil e a Índia é evidente; a África do Sul possui um GDP de cerca de 30% dos dois outros países. Essas informações podem sofrer variações dependendo da fonte e do ano analisado. Um outro fator relevante para a análise, que não consta da Tabela 1, é a classificação segundo o Poder de Paridade de Compra (PPC). Neste caso, utilizando-se como fontes o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial e a CIA, a Índia aparece na 4ª posição nas três referências, o Brasil na 9ª posição segundo o FMI e o Banco Mundial e, em 10ª, segundo os dados da CIA. Já a África do Sul aparece respectivamente em 18º, 21º e 22º nas listas citadas. Quando se considera o Poder de Paridade de Compra (PPC) *per capita*, Brasil, Índia e África do Sul ocupam respectivamente as posições 70ª, 125ª e 60ª.

**Tabela 1: Informações culturais, econômicas e sociais do Brasil, Índia e África do Sul**

2005	Brasil	Índia	África do Sul
População (milhões)	186,4	1.094,6	45,2
GDP (US\$ bilhões)	794,1	805,7	240,2
População urbana (%)	84	29	59
Alfabetismo (% da população + 15 anos)	89	61	82
Expectativa de vida (anos)	71	63	45
Serviços (% do GDP)	52,3	54,4	66,1
<i>Time required to start a business (days)</i>	152	71	35
Penetração de telefonia (%)	69,2	12,8	82,5
Usuários de <i>Internet</i> (%)	19,5	5,5	10,9
<i>High-technology exports (% of manufactured exports)</i>	12,8	maybe 5,0	6,6
Língua(s) Oficial(is)	1	22**	11*

\* Inglês é uma delas, falado por 8,2% da população

\*\* Inglês não é oficialmente uma delas.

Fontes: WORLD BANK (2007); UNITED NATIONS (2007).

Nos itens percentuais de população urbana, alfabetismo, expectativa de vida e número de usuários de *Internet*, o Brasil se destaca dos demais países. Com relação ao percentual do setor de serviços no GDP, o Brasil se posiciona em 3º lugar, enquanto a África do Sul se destaca positivamente. A infraestrutura de telecomunicações representada pela penetração de telefonia nos países mostra uma Índia bastante discrepante dos demais países. Apesar de ter regiões mundialmente conhecidas, como Bangalore e Bombaim, este não parece ser um país uniformemente desenvolvido.

Com relação ao tempo para abrir uma empresa, o Brasil tem um índice pior que os dos demais países, enquanto a África do Sul apresenta o menor prazo para abrir uma empresa (45 dias). Finalmente, com relação à língua pátria, grandes diferenças são observadas. O Brasil possui apenas o Português como língua oficial, mas tanto a África do Sul como a Índia têm cenários culturais bastante diversificados. A África do Sul possui 11 línguas oficiais, entre as quais o inglês, falado por 8,2% da população. Já a Índia tem 22 línguas oficiais, entre as quais não se encontra a inglesa, e mais 844 dialetos. Com relação à Índia, cabe esta observação, que não é uma crítica: foi-nos difícil entender quais e como eram definidas as línguas oficiais do país.

Existe até mesmo um Departamento de Línguas Oficiais (DOL) no Ministério de Assuntos Internos do governo indiano. No entanto, em razão da colonização inglesa até 1947, o inglês é falado por parte da população e utilizado como uma língua para negócios. Todos os aspectos e informações apresentados podem ser úteis na identificação das características catalisadoras para o provimento de *offshoring* de serviços de *call center*.

Entre os dados primários coletados a partir da aplicação do *survey* nos três países, foram avaliadas distintamente as tecnologias que poderiam auxiliar o *offshoring* de serviços quer na redução de custos quer na facilitação de acesso aos consumidores (Tabela 2), e também as questões referentes às práticas operacionais, entre as quais as remunerações dos atendentes e o grau de instrução deles (Tabela 3). A Tabela 2 apresenta também os dados selecionados referentes à utilização de tecnologias e o percentual de crescimento observado na indústria nos dois últimos anos; a Tabela 3 mostra os dados operacionais e o índice observado de *offshoring* de serviços de *call center* (mercado primário atendido pelo *call center*). As tabelas foram mantidas em inglês, pois são oriundas diretamente da base internacional do GCCIP.

Tabela 2: Idade, tecnologias utilizadas e crescimento observado na indústria

Country		Age of call centre in 2005 (years) [1]	Use E-mail to interact with customers? [2]	Use Cust Relshp Mgmt to interact with customers? [3]	Use Voice-over IP to interact with customers? [4]	% of daily customer calls by VRU or IVR [5]	% by which value of sales changed (+ve = increase, -ve = decrease) [6]
Brazil	Mean	6,71	<b>0,72</b>	<b>0,59</b>	0,25	15,55	45,91
	Median	6	1	1	0	0	30
	Std.						
	Deviation	5,7	0,5	0,5	0,4	27,4	64,9
India	Mean	<b>4,97</b>	0,52	<b>0,57</b>	<b>0,47</b>	<b>51,49</b>	<b>177,96</b>
	Median	4	1	1	0	50	200
	Std.						
	Deviation	2,2	0,5	0,5	0,5	40,6	137,7
South Africa	Mean	8,08	<b>0,73</b>	0,23	0,08	4,58	26
	Median	7	1	0	0	0	14,5
	Std.						
	Deviation	5,0	0,5	0,4	0,3	10,9	40,7

Fonte: os Autores.

A idade dos *call centers* [1] também é um indicador que pode mostrar o maior ou menor uso de tecnologias e, por isso, foi utilizada também como referencial. Neste caso, observa-se que a Índia, dos três países, é a que possui os *call centers* mais novos. Já a interação com consumidores por meio de *e-mail* [2] não parece ser fator que influencie seja no desempenho, seja na utilização de *offshoring*, pois os valores observados para a Índia encontram-se entre os observados para o Brasil e a África do Sul. Talvez esses resultados se justifiquem pela maior penetração da *Internet* no Brasil e na África do Sul do que na Índia. Já para a utilização de ferramentas de CRM [3], verifica-se uma proximidade bastante grande entre Brasil e Índia, com ligeira vantagem para o primeiro, e uma distância substancial em relação à África do Sul. Já para voz sobre IP (IP) [4], importante para a redução de custos, observa-se um distanciamento positivo significativo por parte da Índia (47%) em relação ao Brasil (25%) e à África do Sul (8%). Também essencial para a redução de custos, o percentual de uso de IVR [5] é significativamente maior nos *call centers* indianos, com 51%, superior à soma dos resultados obtidos nos dois outros países.

Finalmente, na última coluna desta tabela são apresentadas as médias de crescimento do setor nos últimos dois anos [6] nos três países. Observa-se espetacular crescimento na Índia, com 177%, um

bom crescimento da indústria no Brasil, 46%, e, na África do Sul, 26%. Isso pode mostrar a onda de *offshoring* de serviços de *call center* rumo à Índia, que, por causa de sua colonização inglesa, possui o inglês como um dos idiomas oficiais, o que constitui uma importante vantagem. O Brasil, a partir de 1997, teve a privatização e a liberalização no setor de telecomunicações como fator decisivo para o setor de CCs. Várias grandes organizações estabeleceram unidades de negócios de *call center* quando este começou a ser identificado como um negócio promissor, o que levou o Brasil a possuir alguns dos maiores *call centers* do mundo.

A Tabela 3 apresenta uma série de dados operacionais dos mesmos três países. A primeira coluna mostra o nível educacional dos atendentes dos *call centers* [7] e demonstra claramente que os atendentes dos *call centers* da amostra obtida na Índia possuem nível superior. Quando se verifica a escolaridade dos atendentes, utilizando-se a classificação adotada pela coordenação geral do projeto GCCIP – sem qualificação (1), frequentou a escola até os 16 anos (2), frequentou até os 18 anos (3) e os que possuem graduação (4) –, a Índia se destaca pelo excesso de mão de obra barata e ao mesmo tempo qualificada, importante para o *offshoring* de serviços: 70% dos atendentes de sua base de dados possuem curso superior. Para o Brasil, aparece o percentual de 22%, mas apenas para graduação incompleta, talvez corroborando a

iniciativa do primeiro emprego e também de trabalhar para custear os estudos.

A coluna referente à remuneração dos atendentes [8] naturalmente pode justificar um melhor desempenho e também a viabilização da opção de

*offshoring* de serviços por um ou outro país. Também é importante para validar as afirmações de Anton (2005) e da Contax Participações S.A. (2007) sobre o percentual de despesas representadas pelos recursos humanos neste setor.

**Tabela 3: Dados operacionais e mercado primário atendido**

Country		Typical educational level of core employees [7]	Typical annual earnings of full-time core employees [8]	Average number calls a core empl takes/handles per day [9]	Approximate average duration of a call (seconds) [10]	Primary market served by call centre [11]
Brazil	Mean	2,18	4.616	76	204	2,52
	Median	2	3.587	68	187	3
	Std.					
	Deviation	0,5	3.653	44,3	103	0,8
India	Mean	<b>3,71</b>	<b>2.505</b>	<b>107</b>	<b>543</b>	<b>3,47</b>
	Median	<b>4</b>	2.489	100	<b>360</b>	<b>4</b>
	Std.					
	Deviation	0,5	792	80,2	499	0,9
South Africa	Mean	2,11	11.736	99	230	2,76
	Median	2	10.588	90	180	3
	Std.					
	Deviation	0,4	5.152	51,0	147	0,8

Fonte: os Autores.

Enquanto na África do Sul a média de remuneração anual dos atendentes de *call centers* é de 11.736 dólares, no Brasil esta média é de 4.615 dólares e, na Índia, bem inferior a isso: 2.504 dólares! Apenas como mais um item comparativo, a remuneração média de um atendente nos Estados Unidos é próxima de 30 mil dólares! Certamente este é o principal motivo de tantas empresas instalarem ou contratarem parte de suas operações em outros países – na China, no caso de manufaturas, e na Índia, no caso de serviços. Naturalmente, em ambos os casos espera-se que haja ganhos nessa operação de *offshoring*, o que pode implicar um maior controle para que a qualidade das atividades anteriormente realizadas seja equivalente ou melhor, com empregados que possuam outra língua-mãe ou mesmo que sejam de uma outra empresa.

O número médio de chamadas atendidas por dia pelos atendentes [9] é bem superior na Índia (107) e na África do Sul (99), comparativamente ao Brasil (76). Isso pode significar maior eficiência e produtividade nesses dois países, em relação ao Brasil. A duração média das chamadas [10] mostra o tempo para atendimento de clientes que acessam

ou são acessados pelos *call centers* mas que não necessariamente tiveram suas solicitações atendidas. Essa média observada no Brasil, 204 segundos (3 minutos e 24 segundos), é inferior aos 3 minutos e 50 segundos observados na África do Sul e aos 9 minutos e 3 segundos dos *call centers* indianos. Ainda que uma avaliação mais profunda seja necessária para se entender o porquê de tais discrepâncias, talvez o tipo de serviço realizado possa ser uma razão. Outra possibilidade é que, em razão de os meios de transmissão envolvidos em chamadas internacionais serem mais caros (mesmo envolvendo chamadas *Voice over internet protocol* – VoIP), os atendentes talvez procurem resolver o problema em uma única chamada ao *call center* e não em várias, como ocorre em muitas situações no Brasil. Esses números, no entanto, bem como o tempo médio para atendimento dos clientes merecem cuidados especiais de análise, e qualquer conclusão pode ser precipitada. Um cálculo rápido mostra que, no Brasil, os atendentes estariam efetivamente em conversação por um período de 4,29 horas, enquanto esse período na Índia atingiria um período de 16 horas. Portanto, a análise conjunta de tais dados precisa ser aprofundada.

A última coluna desta tabela mostra o principal mercado atendido pelos *call centers* [11] em uma escala que varia de atendimento local (1) a mercado internacional (4), passando pelos atendimentos regional (2) e nacional (3). É exatamente neste item que se pode identificar o desenvolvimento de *offshoring* de serviços de *call centers*, em suas mais variadas modalidades – atendimento a clientes, suporte técnico, cobrança, entre outras. Neste caso, verifica-se claramente a tendência da Índia para este tipo de serviço, pela média tendendo ao valor 4 (3,47), enquanto Brasil e África do Sul possuem médias que tendem ao valor 3 (atendimento nacional). Também a análise da mediana mostra que o valor identificado para a Índia é o mercado internacional, enquanto Brasil e África do Sul atendem principalmente o mercado nacional. A análise da base de dados original do projeto confirma isso: 73% dos *call centers* da amostra da Índia proveem serviços ao mercado internacional, enquanto Brasil e África do Sul possuem percentuais de 3% e 9%, respectivamente.

Em razão desse valor bastante elevado da Índia para *offshoring* de serviços, seus dados referentes à tecnologia, recursos humanos, operações e desempenho final baseado no crescimento dos últimos dois anos serão utilizados como referência para as devidas comparações com o Brasil.

As análises descritivas e qualitativas realizadas acima, que utilizaram os dados das tabelas 1 a 3, já fornecem algumas informações para a análise dos aspectos importantes para o *offshoring* de serviços de *call center*. As principais variáveis observadas acima com relação ao desempenho observado pelos *call centers* nos últimos dois anos em cada país são correlacionadas na Tabela 4.

A Tabela 4 apresenta os coeficientes de correlação de Spearman para os dados dos países separadamente, com os valores mais significativos destacados em negrito. Os *call centers* indianos obtiveram expressivo crescimento médio nos últimos dois anos [6], conforme a Tabela 2. Observa-se que os coeficientes de todas as variáveis são bastante expressivos, em especial e nesta ordem: a utilização de IVR (0,459), de CRM (0,247) e o nível educacional (0,224). Com relação ao Brasil, os três coeficientes mais significativos são também referentes ao uso de IVR (0,283), de CRM (0,181), mas em níveis inferiores aos da Índia, e número médio de chamadas tratadas por dia por atendente (0,137). Já a África do Sul obteve expressivo 0,430 no uso de ferramentas de CRM, um valor de 0,184 para a duração média das chamadas e um valor de -0,108 para a remuneração média anual dos atendentes, índices superiores aos dos dois outros países e que se correlacionam negativamente no desempenho dos *call centers*.

Especificamente em relação ao segmento de mercado atendido, que inclui o atendimento ao mercado internacional, novamente a Índia apresenta alguns coeficientes bem superiores aos dos demais países, principalmente na utilização de VoIP, IVR e duração média das chamadas. Outro índice relevante é o coeficiente para a remuneração média anual dos atendentes (0,303), que se alinha com a literatura observada e mostra também o porquê de a Índia ser uma referência no *offshoring* de serviços de *call center*. Assim, a Índia apresenta tecnologia apropriada e mão de obra barata e qualificada para se destacar no mercado internacional com grande vantagem competitiva para esse segmento.

Tabela 4: Coeficiente de Spearman para Brasil, Índia e África do Sul

País		Variáveis das tabelas 2 e 3	[3]	[4]	[5]	[7]	[8]	[10]	[11]
Brasil	Percent by which value of sales changed (+ve = increase, -ve = decrease)	Spearman Coefficient	0,181	0,018	<b>,283(**)</b>	-0,09	0,053	-0,065	0,137
		Sig. (2-tailed)	0,084	0,863	0,006	0,392	0,619	0,539	0,2
		N	92	92	92	92	90	92	89
	Primary market served by call centre	Spearman Coefficient	<b>,241(**)</b>	0,117	0,112	0,055	<b>,216(*)</b>	<b>,198(*)</b>	-0,052
		Sig. (2-tailed)	0,01	0,217	0,234	0,563	0,022	0,035	0,585
		N	114	114	114	114	111	114	111
Índia	Percent by which value of sales changed (+ve = increase, -ve = decrease)	Spearman Coefficient	<b>0,247</b>	0,084	<b>,459(*)</b>	<b>0,224</b>	0,133	0,194	-0,167
		Sig. (2-tailed)	0,213	0,675	0,021	0,261	0,534	0,376	0,436
		N	27	27	25	27	24	23	24
	Primary market served by call centre	Spearman Coefficient	0,242	<b>,421(**)</b>	<b>,424(**)</b>	-0,051	<b>,303(*)</b>	<b>,475(**)</b>	-0,184
		Sig. (2-tailed)	0,068	0,001	0,009	0,699	0,026	0	0,191
		N	58	58	37	59	54	50	52
África do Sul	Percent by which value of sales changed (+ve = increase, -ve = decrease)	Spearman Coefficient	<b>0,43</b>	0,029	0,023	0,054	<b>-0,108</b>	<b>0,184</b>	0,093
		Sig. (2-tailed)	0,0143	0,925	0,943	0,767	0,583	0,321	0,627
		N	13	13	12	32	28	31	30
	Primary market served by call centre	Spearman Coefficient	<b>0,246</b>	0,047	<b>-,439(*)</b>	-0,118	-0,111	<b>,333(*)</b>	0,012
		Sig. (2-tailed)	0,225	0,819	0,036	0,376	0,447	0,014	0,93
		N	26	26	23	58	49	54	54

\* Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

Fonte: os Autores.

O Brasil apresentou valores razoáveis para a utilização de CRM (0,241), remuneração média dos atendentes (0,216) e duração das chamadas (0,198), mas ainda assim esses números foram inferiores aos da Índia, o que mostra que os *call centers* brasileiros ainda precisam melhorar em alguns aspectos para se igualar aos indianos. Essa análise a partir dos coeficientes de Spearman foi interessante para verificar a correlação entre cada variável, o desempenho dos CCs e os segmentos de mercado atendidos.

A análise por meio de *clusters* que se segue mostra a combinação das variáveis na composição de *clusters* segundo similaridades entre as variáveis e, assim, de forma sistêmica, a interação entre elas no resultado avaliado (variável dependente). A Tabela 5 mostra os

principais *clusters* identificados para cada país. O Brasil apresentou um *cluster* (1) bastante representativo, com 93 dos 114 *call centers* pesquisados. A Índia apresentou um *cluster* (3) ligeiramente mais significativo que o sul-africano, mas ambos com forte tendência a baixo custo. A África do Sul apresentou um *cluster* (2) mais representativo, mas pode-se observar que a remuneração média no *cluster* sul-africano é quase três vezes superior aos *clusters* (1) e (3) identificados para o Brasil e a Índia, respectivamente, o que deixa seus *call centers* em séria desvantagem competitiva em relação aos do Brasil e da Índia.

Tabela 5: Análise de Clusters dos Call Centers do Brasil, Índia e África do Sul

		Clusters		
		1	2	3
<b>Brazil</b>	<i>Do core employees regularly use Eletronic Cust Relshp Mgmt to interact with costumers</i>	1	0	1
	<i>Do core employees regularly use Voice-over IP to interact with costumers?</i>	0	0	1
	<i>Percentage of daily customer calls by VRU or IVR</i>	17	9	0
	<i>Typical educational level of core employees</i>	2	3	3
	<i>Typical annual earnings of full-time core employees</i>	3.452	10.184	23.767
	<i>Approximate average duration of a call (seconds)</i>	210	179	195
	<i>Average number calls a core empl takes/handles per day</i>	79	72	40
<i>Number of Cases in each Cluster</i>		93	13	2
<b>Índia</b>	<i>Do core employees regularly use Eletronic Cust Relshp Mgmt to interact with costumers</i>	0	1	1
	<i>Do core employees regularly use Voice-over IP to interact with costumers?</i>	0	0	0
	<i>Percentage of daily customer calls by VRU or IVR</i>	50	41	62
	<i>Typical educational level of core employees</i>	4	4	4
	<i>Typical annual earnings of full-time core employees</i>	4.800	1.760	3.001
	<i>Approximate average duration of a call (seconds)</i>	1800	462	593
	<i>Average number calls a core empl takes/handles per day</i>	27	101	90
<i>Number of Cases in each Cluster</i>		1	13	15
<b>South Africa</b>	<i>Do core employees regularly use Eletronic Cust Relshp Mgmt to interact with costumers</i>	0	0	0
	<i>Do core employees regularly use Voice-over IP to interact with costumers?</i>	0	0	0
	<i>Percentage of daily customer calls by VRU or IVR</i>	0	10	0
	<i>Typical educational level of core employees</i>	2	2	4
	<i>Typical annual earnings of full-time core employees</i>	22.059	9.796	15.221
	<i>Approximate average duration of a call (seconds)</i>	248	216	186
	<i>Average number calls a core empl takes/handles per day</i>	41	84	98
<i>Number of Cases in each Cluster</i>		2	11	6

Fonte: os Autores.

Considerando-se o *cluster* 3 da Índia como seu principal referencial para *offshoring* de serviços de *call center* e comparando-o com o *cluster* 1 do Brasil, é possível verificar quais os aspectos que os *call centers* brasileiros precisariam trabalhar mais para se aproximar dos padrões de competitividade global do setor na Índia. Com relação à utilização de tecnologias CRM e VoIP, ambos os *clusters* apresentaram as mesmas características. As remunerações anuais dos atendentes e a quantidade média de chamadas feitas e atendidas estão relativamente próximas. Atendentes brasileiros com fluência em inglês e com uma pronúncia menos

acentuada que os indianos poderiam ser um diferencial.

No entanto, as maiores diferenças são encontradas no nível educacional dos atendentes, uma vez que se observa que os indianos possuem nível superior enquanto os brasileiros não têm essa formação. Também chamam a atenção a maior utilização de IVR nos sistemas iniciais de navegação pelos consumidores indianos e a duração das chamadas na Índia. O nível superior pode estar associado a alguns tipos específicos de serviços de *call center*, como suporte técnico mais

especializado e cobrança, entre outros, e provavelmente à maior fluência no idioma inglês. A maior utilização do IVR nos dois países precisaria ser comparada, em sua eficiência e na qualidade dos *menus* de navegação, segundo os critérios de atendimento estabelecidos pelos contratantes. Seria preciso também analisar se a duração das chamadas deveria ser avaliada em sua eficiência e se as diferenças observadas entre os dois *clusters* não seriam devidas a serviços específicos que exigiriam maior tempo para sua realização.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo analisou o processo de *offshoring* de serviços de *call center* em três países, África do Sul, Brasil e Índia, baseando-se em pesquisas realizadas no contexto mais amplo do *The Global Call Center Industry Project* (GCCIP), pesquisa que está sendo realizada simultaneamente em 20 países em todos os continentes. Especial atenção foi dispensada, além de aos dados brasileiros, às informações colhidas junto a *call centers* indianos, em razão da tendência de transferência de serviços para a Índia que vem sendo observada na literatura. A África do Sul, por sua vez, por ser um país emergente onde a língua inglesa é falada, foi analisada como potencial concorrente da Índia em *offshoring* de serviços de *call centers*.

Dos objetivos propostos, inicialmente se analisou o setor de *call center* em cada um dos países, para verificar o seu estado atual e as diferenças observadas entre os países. Ficou evidente, considerando-se as tecnologias e principais práticas internas, que a Índia se utiliza intensamente de tecnologias como CRM e VoIP e que possui uma mão de obra mais barata, mas bem qualificada. Essa combinação entre tecnologia de ponta e mão de obra barata e qualificada proporciona uma vantagem competitiva importante às empresas indianas de *call center* em relação às empresas dos demais países analisados.

O segundo objetivo deste artigo foi verificar o que faz da Índia uma estrela mundial no *offshoring* de serviços de *call center*. Verificou-se, por meio da correlação das variáveis escolhidas para a análise do desempenho observado nos últimos dois anos, que os *call centers* indianos possuem indicadores superiores em quase todas as variáveis, mas especialmente no uso de CRM, VoIP e no nível

educacional de seus atendentes, que, em sua grande maioria, possuem o nível de graduação. O Brasil ficou em um meio-termo, com algumas variáveis favoráveis, como o uso de IVR e CRM, e outras desfavoráveis, como o nível intelectual dos atendentes e a duração média das chamadas. A África do Sul, que poderia beneficiar-se por ter a língua inglesa como uma de suas línguas oficiais, apresenta as dificuldades inerentes ao fato de ter níveis de remuneração bem superiores aos da Índia e do Brasil, o que pode inviabilizar, em muitos casos, o *offshoring* de serviços de *call center*. Neste aspecto, a Índia se diferencia da África do Sul e mostra que o idioma não é o único fator do sucesso que vem sendo observado mundialmente.

Finalmente, para se estudar o terceiro objetivo – o que distingue os *call centers* brasileiros dos indianos –, foi utilizada a análise de *clusters*, que identificou algumas similaridades entre os *call centers* dos dois países, mas também vantagem para a Índia no nível educacional de seus atendentes e maior uso de tecnologia, que possibilitam serviços de melhor qualidade a custos mais baixos, especialmente tratando-se de chamadas internacionais.

O setor no Brasil mostra-se bastante promissor, apesar de ainda estar em uma fase inicial. Caso pretenda disputar o mesmo nicho ocupado pela Índia (idioma inglês), muito trabalho qualitativo e de diferenciação precisará ser realizado. No entanto, distintamente da Índia, uma vantagem competitiva potencial importante para o Brasil é a grande quantidade de imigrantes no País que podem prover outros países desse tipo de serviço, especialmente do leste asiático (Japão, Coreia do Sul, China) e europeus (Alemanha, Itália e mesmo Portugal).

Também é importante ressaltar, conforme mostrado na comparação inicial entre os países, que os três possuem problemas estruturais sérios. Mas, assim como esses problemas não impediram a Índia de se especializar no provimento de outros países com serviços e se tornar um *player* mundial, também não deveriam ser um entrave para que a África do Sul e o Brasil ocupem espaço nesse cenário e se aproveitem dessa tendência.

Finalmente, parcerias entre organizações e universidades, treinamento em línguas, compreensão e facilitação desse processo por parte do governo e ambiente de cooperação e posterior competição permitiriam que *clusters* de empresas

fossem construídos no País para aproveitar essa onda de *offshoring*. A Índia, que possui problemas tanto quanto o Brasil e não se limita a Bangalore ou Bombaim, é um exemplo a ser seguido quando o assunto é *offshoring* de serviços. No entanto, em um primeiro momento, é necessário que as empresas que já prestam *offshoring* de serviços no Brasil se mostrem e possam contribuir para que não ocorram ações isoladas, mas sim ações que coloquem o País no roteiro de países desenvolvidos que pretendem terceirizar serviços, pois em muitas áreas o Brasil já possui competências para isso.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVSKY, L.; GRIFFITH, R.; SAKO, M. *Offshoring of business services and its impact on the UK economy*. Advanced Institute of Management Research, November 2004.

ANTON, J. *Best-in-Class Call Center Performance: Industry Benchmark Report*. USA, 2005.

ARON, R.; SINGH, J. V. Getting Offshoring Right. *Harvard Business Review*, v. 83, n. 12, p. 135-143, December 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESSERVIÇOS (ABT). *BRASIL: pólo de qualidade em call center – Casos de excelência no relacionamento com o cliente*. São Paulo: ABT, 2005.

ATKINSON, R. Meeting the Offshoring Challenge. *Policy Report*, Washington, Progressive Policy Institute, July 2004.

BARDHAN, A. D.; KROLL, C. A. *The New Wave of Outsourcing*. Berkeley: University of California, 2003. Research Report.

BATT, R. Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 3, p. 587-597, 2002.

BATT, R.; DOELLGAST, V.; KWON, H. *A Comparison of Service Management and Employment Systems in U.S. and Indian Call Centers', Offshoring White-Collar Work – The*

Issues and Implications. Washington, D.C.: Booking Institution, 2005.

BATT, R.; DOELLGAST, V.; KWON, H. *The U.S. Call Center Industry 2004: National Benchmark Report*. The Global Call Center Industry Project. Cornell University, 2004.

CERVO, A.; BERVIAN, P. *Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CONTAX PARTICIPAÇÕES S.A. *Demonstrações financeiras consolidadas em 31 de dezembro de 2006 e de 2005*. Disponível em: <<http://www.contax.com.br>>. Acesso em: 10 abr. 2007.

CRESWELL, J. W. *Research Design – Qualitative and Quantitative Approaches*. London: Sage, 1994.

FOLHA DE S. PAULO. *Brasileiros reprovam call centers*. São Paulo, 14 maio 2006. Caderno Dinheiro – B-2.

GIÃO, P. R.; OLIVEIRA JR., M. M. *Offshoring Call Centers for Emerging Markets: Preliminary Findings in Brazil*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador, Bahia. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.

GOTTFREDSON, M.; PURYEAR, R.; PHILIPS, S. Strategic Sourcing: From Periphery to the Core. *Harvard Business Review*, v. 83, n. 2, p. 132-139, Feb. 2005.

HAWKINS, L.; MEIER, T.; NAINIS, S.; JAMES, H. *The Evolution of the Call Center to Customer Contact Center*. Information Technology Support Center, 2001. White Paper.

HOLMAN, D.; WOOD, S.; STRIDE, C. *Human Resource Management in Call Centres*. University of Sheffield, 2005.

HOLTEGREWE, U. *Call Centres in Germany – preliminary findings from the global call centres project*. Duisburg: Essen University, 2005.

JPMORGAN. *Computer Services - HR & Payroll Outsourcing – Automating People Processes - 2007*

Sector Views. *North America Equity Research*, 31 January 2007.

KEFI, H.; KALIKA, M. Survey of Strategic Alignment Impacts on Organizational Performance in International European Companies. INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 38., 2005, Hawaii. *Proceedings...* Hawaii, 2006.

LANCIANO-MORANDAT, C.; NOHARA, H.; TCHOBANIAN, R. *French Call Centre Industry Report 2004*. Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST), 2005.

LEVINE, L. Offshoring (a.k.a. offshore outsourcing) and job insecurity among U.S. workers. CONGRESSIONAL RESEARCH SERVICE REPORT FOR CONGRESS, June 2004.

MCPHAIL, B. *What is "on the line" in call centres studies?: A review of key issues in the academic literature*. University of Toronto, 2002.

NORMAN, K. *Call centre work – characteristics, physical, and psychosocial exposure, and health related outcomes*. Doctoral Thesis – Linköping University, Sweden, 2005.

OLIVEIRA JR., M. *et al. Relatório da Indústria de Call Centers do Brasil 2005*. Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo: PUC, 2006.

ROBINSON, M.; KALAKOTA, R. *Offshore Outsourcing: Business Models, ROI and Best Practices*. 2. ed. USA: Mivar Press, Inc., 2004.

STROUSE, K. G. *Marketing Telecommunications Services: New Approaches for a Changing Environment*. United States: Artech House, 1999.

TAYLOR, P.; BAIN, P. *Call Centres in Scotland and Outsourced Competition from India*. Stirling: Scotecon. Disponível em: <[www.scotecon.net/publications](http://www.scotecon.net/publications)>. Acesso em: 18 dez. 2005.

VIANNA, I. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: E.P.V., 2001.