



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE ECONOMIA
MESTRADO EM ECONOMIA

***CALL CENTERS NO BRASIL: UM ESTUDO SOBRE EMPREGO,
ESTRATÉGIAS E EXPORTAÇÕES***

JOSÉ BORGES DA SILVA NETO

Uberlândia
2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE ECONOMIA
MESTRADO EM ECONOMIA

***CALL CENTERS NO BRASIL: UM ESTUDO SOBRE EMPREGO,
ESTRATÉGIAS E EXPORTAÇÕES***

Dissertação de mestrado apresentada ao Instituto de Economia da Universidade Federal de Uberlândia, como avaliação parcial para a obtenção do Título de Mestre em Economia, desenvolvida sob orientação do Prof. Dr. Germano Mendes de Paula.

JOSÉ BORGES DA SILVA NETO

UBERLÂNDIA

2005



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE ECONOMIA
MESTRADO EM ECONOMIA

JOSÉ BORGES DA SILVA NETO

**DISSERTAÇÃO APROVADA EM 03 DE JUNHO DE 2005 PARA OBTENÇÃO DO
TÍTULO DE MESTRE EM ECONOMIA**

BANCA EXAMINADORA:

PROF. DR. GERMANO MENDES DE PAULA

PROFA. DRA. DIMÁRIA SILVA E MEIRELLES

PROF. DR. NIEMEYER ALMEIDA FILHO

Agradecimentos

O desenvolvimento dessa dissertação contou com o apoio de profissionais que trabalham em empresas de serviços de *call center* ou atividades correlatas. Portanto, o mais sincero agradecimento a essas pessoas que contribuíram fornecendo referências e informações, além de dedicar parte de seu precioso tempo em entrevistas enriquecedoras. Dentre esses profissionais, devo um agradecimento especial para Carlos Maurício Ferreira, Darks Fabiano, Edimilson Queiroz de Melo, José Eduardo Ribeiro de Lima e Roberto Claro.

Agradeço, por fim, ao Prof. Germano Mendes de Paula, com quem tive a oportunidade de aprender nos últimos anos. Entre tantas coisas, certamente o espírito objetivo e sincero deixou grandes lições. Aliás, agradeço seus conselhos de grande valia também no campo pessoal.

Sumário

Introdução.....	14
Capítulo I – Abordagem Teórica do Setor de Serviços.....	19
1.1 Aspectos gerais dos serviços.....	20
1.2 Serviços prestados às empresas.....	30
1.3 Internacionalização dos serviços.....	37
Capítulo II – A Importância dos Serviços.....	47
2.1 - Participação dos serviços no produto e no emprego.....	47
2.2 Comércio e Investimento Direto Estrangeiro.....	57
Capítulo III – Os Serviços de <i>Call Center</i>	70
3.1 As características dos serviços de <i>Call Center</i>	72
Capítulo IV – Panorama Mundial dos Serviços de <i>Call Center</i>	92
4.1 Os Negócios mundiais de terceirização de serviços de <i>Call Center</i>	93
4.2 Estados Unidos.....	97
4.3 Reino Unido.....	102
4.4 Índia.....	112
4.5 Filipinas.....	125
4.6 Países caribenhos.....	127
Capítulo V - Uma Análise de Empresas Líderes no Mercado Mundial de Serviços de <i>Call Center</i>	130
5.1 O perfil das maiores empresas de terceirização de serviços de <i>call center</i>	130
5.2 Desempenho Econômico-Financeiro.....	138
Capítulo VI - Os Serviços de <i>Call Center</i> no Brasil.....	145
6.1 – As transformações recentes e o perfil dos <i>call centers</i> brasileiros.....	146
6.2 – Empregos nos <i>call centers</i> brasileiros.....	153
Capítulo VII – O Mercado Brasileiro de Serviços Terceirizados de <i>Call Center</i>	164
7.1 – O perfil do mercado brasileiro de serviços de <i>call center</i>	165
7.2 – Estrutura de mercado de serviços terceirizados de <i>call center</i>	171
7.3 – As empresas brasileiras de serviços de <i>call center</i>	188
7.4 – Desempenho Econômico-Financeiro.....	194
7.5 – Dispersão geográfica e exportações de serviços.....	200
Considerações Finais.....	204
Referências Bibliográficas.....	216

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Participação no Produto Nacional Bruto (PNB), PNB <i>per capita</i> , Países Selecionados, 1980, 1998 e 2003	48
Tabela 2 - Distribuição do Produto Nacional nos Principais Setores da Economia, Países Desenvolvidos, 1950-1996, Percentual.	50
Tabela 3 – Participação Percentual no Número de Empresas de Serviços Não-Financeiros, Segundo as Atividades e Porte das Empresas, 2001	51
Tabela 4 – Participação Percentual Receita das Empresas de Serviços Não-Financeiros, Segundo as Atividades e Porte das Empresas, 2001	52
Tabela 5 - Distribuição da Força de Trabalho nos Principais Setores da Economia, Países Desenvolvidos, 1950-1996, Percentual.	53
Tabela 6 – Distribuição da Força de Trabalho nas Categorias de Países, 1970 – 2001, Percentagem	54
Tabela 7 – Taxas de Crescimento da População Economicamente Ativa, por Setores no Brasil.....	55
Tabela 8 – Distribuição da População Ocupada no Brasil em Termos Percentuais, Segundo Setores, 1970 - 2002	56
Tabela 9 – Participação Percentual do Número de Empregados nas Empresas de Serviços Não-Financeiros no Brasil, Segundo as Atividades e Porte das Empresas, 2001	56
Tabela 10 - Distribuição Setorial do Estoque de IDE no Mundo, por Grupo de Países em 1990-2002 em US\$ Milhões e em Percentagem.	58
Tabela 11 – Distribuição Percentual do Estoque de IDE, por Tipo de Serviço, 1990-2002.	60
Tabela 12 – Fluxos Estimados de IDE, Fluxo Anual Médio, Por Setor Produtivo e Categorias de Países, 1989-1991 e 2001-2002.....	61
Tabela 13 – Exportações e Importações de Serviços e Mercadorias, em Valores Negociados e Variação, 1983-1997.....	62
Tabela 14 – Crescimento em Valor das Exportações de Bens e Serviços Comerciais, por Tipo, 1990-2003.	63
Tabela 15 – Importações pelos Estados Unidos de Serviços para Empresas, Profissionais e Técnicos, em Valores e Taxas Anuais Médias de Crescimento, 1992-2002.....	65

Tabela 16 – Projetos de Investimento Direto Estrangeiro para Prestadoras de Serviços Direcionadas às Exportações, Segundo Destino dos Investimentos, 2002-2003	66
Tabela 17 – Participação dos Gastos Operacionais em <i>Call Centers</i> em US\$ milhões, 2003	77
Tabela 18 – Racionalização do Trabalho Após Adoção de Serviços de <i>Call Center</i> , 1996	82
Tabela 19 – Evolução e Participação dos Múltiplos Canais de Comunicação nos <i>Call Centers</i> , por Faturamento no Mercado Mundial de Terceirização, 2003-2006.....	85
Tabela 20 – Evolução do Mercado Mundial dos Serviços de <i>Call Center</i> em US\$ Milhões, por Categoria de Serviços, 2003-2006	94
Tabela 21 – Evolução do Mercado Mundial de Serviços de <i>Call Center</i> em US\$ Milhões, Por Segmento Atendido, 2003-2006	95
Tabela 22 – Evolução do Mercado Mundial de Serviços de <i>Call Center</i> em US milhões e Por Região, 2003-2007.....	96
Tabela 23 – Número de <i>call centers</i> nos Estados Unidos, segundo porte, 1998 – 2001.....	98
Tabela 24 – Número de Empregos em <i>Call Centers</i> nos Estados Unidos, Segundo Porte da Unidade, entre 1998 e 2001	99
Tabela 25 – Salário Médio Anual dos Atendentes nos Estados Unidos, Estados Seleccionados, 2004.....	100
Tabela 26 – Participação Setorial na Utilização de <i>Call Centers</i> nos Estados Unidos, 2001.	101
Tabela 27 – Número de <i>Call Centers</i> , Posições de Atendimento e Atividades Receptivas no Reino Unido, Por Tamanho das Unidades, 2003.	106
Tabela 28 – Participação Percentual no Número de <i>Call Centers</i> e no Número de Posições de Atendimento no Reino Unido, Segundo Segmento Econômico em 2003.....	107
Tabela 29 – Participação Percentual no Número de <i>Call Centers</i> e no Número de Posições de Atendimento no Reino Unido, Segundo Região, 2003.....	108
Tabela 30 – Salários Médios Anuais por Regiões no Reino Unido	109
Tabela 31 – Empregos em <i>Call Centers</i> e Participação na População Economicamente Ativa no Reino Unido, 2003.....	110
Tabela 32 – Perfil dos Empregados em <i>Call Centers</i> no Reino Unido, 2003.	111
Tabela 33 – Dados Seleccionados sobre os <i>Call Centers</i> em Países em Desenvolvimento	112
Tabela 34 – <i>Call Centers</i> Asiáticos em 2003, Segundo Posições de Atendimento	114
Tabela 35 – Principais <i>Captive Centers</i> na Índia, 2001	117

Tabela 36 – Principais Terceirizadoras de Serviços de <i>Call Center</i> , Segundo Receitas, Empregos e Serviços, 2001-2004.	119
Tabela 37 – Lucratividade das Empresas Indianas e Rivais Internacionais, 2002	121
Tabela 38 – Comparação de Custos Ttrabalhistas entre Estados Unidos e Índia, 2001....	122
Tabela 39 – Estatísticas sobre a Taxa de Rotatividade nos <i>Call Centers</i> Indianos e Britânicos, 2003.....	124
Tabela 40 – <i>Call centers</i> Caribenhos, Número de Atendentes e Posições de Atendimento, 2001	128
Tabela 41 – Comparação de Salários Pagos por Agente/Hora, 2001	129
Tabela 42 – Participação de Mercado das Principais Empresas Mundiais do Setor de <i>Call Center</i> sobre Faturamento, 2003	131
Tabela 43 – Panorama das Principais Empresas Mundiais de Terceirização de Serviços de <i>Call Center</i> , 2003.	134
Tabela 44 – Internacionalização das Principais Empresas Mundiais de <i>Call Center</i> , Segundo Países, Grau de Internacionalização e <i>Sites Offshore</i>	135
Tabela 45 – Relevância das Operações, em Percentagem, Segundo Região Geográfica, 2003.	136
Tabela 46 – Resultados das Atividades em Termos de Receitas, Receitas por Posição de Atendimento, Resultado Operacional e <i>Ebitda</i> , 2001-2003	139
Tabela 47 – Participação dos Clientes na Geração de Receitas, 2003	141
Tabela 48 – Principais Segmentos, em Termos de Receitas, 2003	142
Tabela 49– Expansão da Base Telefônica Brasileira, 1990-2005	149
Tabela 50 – Frequência de serviços nos <i>call centers</i> brasileiros, em porcentagem	152
Tabela 51 – Os Segmentos Econômicos que Mais Utilizam os Serviços de <i>Call Center</i> no Brasil, Porcentagem do Número de Empresas, 2002	153
Tabela 52 – Postos de trabalho formais por setores de atividades e em <i>call centers</i> no Brasil, 2000-2002	154
Tabela 53 – Horas de Treinamento das Dez Maiores Empresas, Segundo Número de Funcionários, 2004	160
Tabela 54 – Salários Médios nos Principais Pólos Brasileiros de <i>Call Center</i> , em R\$, 2003	162
Tabela 55 – A Estrutura dos Serviços Terceirizados e <i>In-house</i> no Brasil, 2000-2004....	166
Tabela 56 – Receita Bruta do Mercado Efetivo e Potencial Mercado de Serviços Terceirizados de <i>Call Center</i> no Brasil, 2000 – 2004.	167

Tabela 57 – Distribuição das Posições de Atendimento e Receitas, por Tipo de Serviços de <i>Call Center</i> Terceirizados, 2000-2002	169
Tabela 58 - Distribuição das Receitas por Segmento Econômico, em Percentagem, 2000 - 2002	170
Tabela 59 - Distribuição das Receitas por Porte das Empresas Demandantes, 2000 - 2004	170
Tabela 60 – Participação de Mercado das Empresas em 1999	177
Tabela 61 – Participação de Mercado das Empresas em 2001	179
Tabela 62 – Participação de Mercado das Empresas em 2003	181
Tabela 63 – Participação de Mercado das Empresas em 2004	182
Tabela 64 – Receitas externas da Atento por setor, 2001	190
Tabela 65 – Distribuição Geográfica das Posições de Atendimento das Terceirizadoras de Serviços de <i>Call Center</i> no Brasil, 2000 e 2002	200

Lista de Quadros

Quadro 1 – Atividades Terciárias Seleccionadas e Seus Produtos	22
Quadro 2 – Características das Atividades de Serviços	26
Quadro 3 – Classificação dos Serviços, Segundo Browning e Singelman (1978).....	31
Quadro 4 – Definições: <i>Offshoring</i> e Terceirização.....	42
Quadro 5 – Principais Serviços Exportados Por Meio de Operações <i>Offshore</i>	44
Quadro 6 – Alguns Indicadores de Desempenho em um <i>Call Center</i>	79
Quadro 7 – Os Principais Equipamentos de um <i>Call Center</i>	83
Quadro 8 – Os Principais Serviços Prestados Pelos <i>Call Centers</i>	88
Quadro 9 – Fatores Principais na Localização dos <i>Call Centers</i> Britânicos.....	108
Quadro 10 – Principais Organizações no Mercado Indiano de Terceirização de Serviços <i>Offshore</i> , 2002	116
Quadro 11 – As Operações <i>Offshore</i> das Principais Empresas Mundiais de Serviços de <i>Call Center</i> , Segundo País Hospedeiros, 2003.....	137
Quadro 12 – Casos Seleccionados de Entradas no Mercado Brasileiro de Serviços Terceirizados de <i>Call Center</i>	172
Quadro 13 – Terceirizadoras Seleccionadas e os Principais Equipamentos e Programas Operacionais	187
Quadro 14 – Participação de Mercado das Empresas Estrangeiras, Segundo Receitas e Posições de Atendimento, 2003	189
Quadro 15 – Projetos Brasileiros de Terceirização <i>Offshore</i> , 2004	202

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – <i>Call centers</i> Britânicos, Posições de Atendimento e Número de Empresas, 1995 - 2007.....	103
Gráfico 2 – Crescimento das posições de atendimento dos <i>Call Centers</i> no Brasil, 1999-2004	147
Gráfico 3 – Evolução dos Empregos nos Serviços de <i>Call Centers</i> no Brasil, 1996-2005.....	155
Gráfico 4 – Evolução das Relações de Concentração no Mercado Brasileiro de Serviços de <i>Call Center</i> , 1999 - 2004.....	175
Gráfico 5 – Evolução da Concentração no Mercado Brasileiro de Serviços de <i>Call Center</i> medido pelo HHI, 1999 - 2004.....	176
Gráfico 6 – Receitas das Maiores Empresas Brasileiras de Terceirização de Serviços de <i>Call Center</i> , R\$ Milhões, 2001-2003	194
Gráfico 7 – Número de posições de atendimento, 2001 - 2003	195
Gráfico 8 – Número de Empregados, por Empresa, 2001-2003	196
Gráfico 9 – Custos Operacionais em Relação às Receitas, 2001 – 2003	197
Gráfico 10 – Evolução percentual do EBITDA (%), 2001 – 2003.....	198
Gráfico 11 – Margem de lucro, em Percentagem, 2001 - 2003.....	199
Gráfico 12 – Retorno sobre Patrimônio Líquido, em Percentagem, 2001 - 2003	199

Lista de Figuras

Figura 1 – Funcionamento de um <i>Call Center</i>	75
Organograma 1 – Controle da Teleperformance CRM	183

Lista de Siglas

ABT – Associação Brasileira de Telemarketing
Anatel – Agência Nacional de Telecomunicações
CRM – Consumer Relationship Management
IDE – Investimento Direto Estrangeiro
PA – Posições de Atendimento
PAS – Pesquisa Anual de Serviços
SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor
TI – Tecnologia da Informação
VoIP – Voz sobre protocolo de Internet

Introdução

A maior participação das atividades terciárias no emprego e na geração de riqueza permite qualificar as economias dos países desenvolvidos e, a de alguns países em desenvolvimento, como o Brasil, em economias de serviços. A mudança de paradigma tecnológico e a reestruturação industrial após a década de 1970 têm contribuído para a intensificação do processo de “terciarização” da economia, que elevou a participação dos serviços no produto acima de 70% na maioria dos países desenvolvidos e em alguns países em desenvolvimento, como o Brasil.

O processo de terciarização da economia reforçou-se com o surgimento de novas atividades terciárias, principalmente após os anos 1970, uma vez que as mudanças técnicas criaram novas oportunidades para a exploração da especialização em serviços. Segundo Kon (1997: 156), as Tecnologias da Informação (TI) e das comunicações têm conduzido à industrialização dos serviços, à inovação organizacional e a novas formas de comercialização dos serviços, no que se refere aos relacionamentos entre produtor e consumidor, dentre as quais aponta-se como exemplo, as atividades bancárias, de vendas e turísticas por meio de telefone. Dessa forma, pode-se citar os serviços oferecidos pelas empresas de *call center* entre aqueles que corroboraram o processo de terciarização. Essa “indústria” de serviços relativamente nova, cujas primeiras empresas no Brasil apareceram na década de 1980, foi criada pela forte convergência entre informática e telecomunicações, apta a oferecer uma carteira de serviços inovadores (*telemarketing*, vendas, operações de *helpdesk* e mais um extenso leque de telesserviços terceirizados prestados a outras empresas).

Os escassos estudos sobre o setor de serviços geralmente organizam as várias atividades terciárias em categorias muito amplas, pouco elucidativas em relação à dinâmica de cada atividade. Quando alguma atividade recebe uma análise mais minuciosa, geralmente são serviços enquadrados como “tradicionais”, bem organizados e intensivos em capital, tais como os serviços de infra-estrutura e os serviços bancários. No entanto, desconhecem-se estudos econômicos mais aprofundados sobre as atividades de *call center* no Brasil. Dessa maneira, a principal motivação do presente trabalho é analisar uma atividade que, comparativamente aos serviços acima citados, também fornece um serviço que poderia ser chamado de “intermediário” ou “facilitador” de demais atividades econômicas, já que é um produto voltado para atender outras empresas.

O fator trabalho é extremamente importante na maior parte dos serviços e, de forma específica, nos *call centers*. Nessa direção, os *call centers* podem ser considerados geradoras de emprego por excelência, já que suas atividades são intensivas em trabalho para efetivar seus serviços. Assim, a forte expansão dessa indústria de telesserviços tem criado milhares de postos de trabalho, principalmente para jovens que procuram seu primeiro emprego, ocupando atualmente cerca de 600 mil pessoas no Brasil. Contudo, não foi possível deixar de notar que as especificidades das empresas de *call center* lembram bastante as estruturas fabris, com rotinas muito padronizadas e controladas, sobretudo do trabalho no processo de produção dos serviços.

É importante ainda destacar a natureza recente dessa indústria no Brasil. As primeiras atividades de *call center*, assim como as primeiras empresas de terceirização, foram implantadas nos anos 1980. Principalmente em relação ao mercado de terceirização, uma forte expansão ocorreu entre 2000 e 2004 uma forte expansão com taxas de crescimento de 30% ao ano. Ao ressaltar esse fato, pretende-se apontar para a instabilidade e a incerteza em torno das estratégias empresariais numa estrutura industrial emergente.

Os serviços de *call center* nos países em desenvolvimento ainda estão dando seus primeiros passos, se comparada ao padrão já verificado nos países desenvolvidos, especialmente Estados Unidos e Reino Unido. No entanto, em muitos países em desenvolvimento (Índia, Filipinas, Jamaica, República Dominicana, Trinidad Tobago, El Salvador e Barbados), o surgimento de *call centers* não visava atender, de maneira prioritária, seus respectivos mercados domésticos, como no Brasil. Ao contrário, a explosão do crescimento do número de *call centers* está relacionada à procura de locais com custos mais baixos por parte de empresas multinacionais.

Aliás, os *call centers* permitem flexibilizar a idéia que os serviços são *non-tradeables*. As operações de *call center offshore*, terceirizadas ou não, acompanham uma tendência que está se intensificado cada vez mais, em que empresas de países desenvolvidos transferem parte de suas atividades, sob a forma de serviços, para outras empresas instaladas em países com custos menores. Por exemplo, o salário anual de um atendente no Reino Unido é cerca de US\$ 15 mil, ao passo que na Índia a mesma função é exercida por US\$ 4 mil, ou seja, uma diferença de US\$ 9 mil que, se multiplicada pelo grande contingente de pessoas empregadas nos *call centers*, implica valores bastante significativos. Assim, o diferencial de salários acaba incentivando a contratação de serviços de empresas de *call center* em países com custos mais baixos, incentivando Investimentos Diretos Estrangeiros (IDE) em plataformas de exportação de serviços.

Talvez as operações *offshore* representem o aspecto mais recente do que Chesnais (1996) chama de “a ‘nova fronteira’ para a mundialização do capital”.

Tendo em vista os parágrafos anteriores, o principal objetivo deste trabalho é examinar a dinâmica de funcionamento de uma atividade de serviços que, resumidamente, apresenta as seguintes características: (i) produz serviços intermediários, ou seja, a prestação dos serviços visa atender empresas e não o consumo final; (ii) presta serviços padronizados em larga escala; (iii) pode produzir serviços *tradeables*; (iv) é geradora de empregos por excelência; (v) possui um conjunto de empresas especializadas que representam uma indústria emergente e com estratégias empresariais não completamente consolidadas.

Neste intuito, foram analisadas as experiências internacionais, tanto em países desenvolvidos quanto em nações em desenvolvimento, para formar um cenário comparativo que aborde a trajetória dos *call centers* no âmbito internacional. Já no caso brasileiro, as empresas especializadas na terceirização de serviços, responsáveis pelo intenso crescimento da atividade no país, foram consideradas de forma mais detalhada. Essa análise foi pautada principalmente pelo interesse de investigar sobre o emprego, as estratégias e as exportações nessa atividade terciária.

É necessário assinalar que o principal desafio encontrado foi a escassez de informações. De um lado, a dinâmica mais geral de funcionamento dos serviços somente há pouco tempo tem recebido maior atenção e, portanto, os estudos são mais limitados que aqueles referentes aos setores primários (atividades agropecuárias e extrativistas) e secundários (manufatureiros). De outro, em uma estrutura emergente, as empresas se mostram pouco favoráveis à divulgação de informações. Para obter dados relevantes sobre a atividade, foram utilizadas várias fontes, de balanços das empresas aos periódicos especializados, bem como entrevistas com profissionais dessa atividade. Além disso, tentou-se completar a pesquisa com o envio de questionários para as vinte maiores empresas de terceirização de serviços de *call center* no Brasil, mas não houve nenhum sucesso em termos de retorno.

O trabalho foi dividido em sete capítulos, além dessa introdução. No primeiro capítulo, são levantadas as principais características econômicas dos serviços como forma de subsidiar o esforço de compreensão das singularidades da prestação de serviços de *call center*. Em especial, a discussão aborda a importância dos serviços intermediários e, também, o papel da terceirização nas inter-relações entre as atividades produtivas, reforçando a terciarização da economia. Ademais, a discussão envolve as especificidades

da internacionalização e a possibilidade de exportações de serviços operada pela maior mobilidade dos serviços intermediários, uma vez que os recursos de telemática viabilizam a prestação de alguns serviços empresariais na Índia para clientes nos Estados Unidos, por exemplo.

O segundo capítulo busca mostrar a relevância dos serviços na economia. Assim, são apresentadas informações sobre a evolução da participação dos serviços na geração de riquezas e no emprego, nos países desenvolvidos e em desenvolvimento. Em função da recente intensificação da internacionalização dos serviços, são mostradas as principais evidências sobre IDE e o comércio de serviços, inclusive sobre as operações *offshore* movidas principalmente pela terceirização, a exemplo dos *call centers*.

No Capítulo III, é realizada uma apresentação específica sobre os serviços de *call center*. O propósito disso é expor os principais conceitos e a natureza dos vários tipos de serviços de *call center*. O *call center* faz a ponte entre empresas e consumidores por meio de serviços prestados via canais de comunicação como Internet, *email* e, essencialmente, telefone. Para efetivar esses serviços, as centrais de atendimento, ou *sites*, apóiam-se em estruturas automatizadas e integradas pela TI para potencializar o trabalho humano, peça principal de funcionamento dos *call centers*.

Em seguida, dois capítulos mostram um panorama dos serviços de *call centers*. O Capítulo IV apresenta a realidade das atividades de *call center* em dois países desenvolvidos, tidos como possuidores das maiores estruturas em termos mundiais, Estados Unidos e Reino Unido, e em nações em desenvolvimento como a Índia, Filipinas e países caribenhos. Assim, é possível discutir o desenvolvimento dos *call centers* em estruturas mais maduras, que vem sentindo os efeitos da competição com centros *offshore*, e o surgimento de *call centers* em países em desenvolvimento, cujo principal objetivo é atender o mercado internacional. Já o Capítulo V faz um painel das maiores empresas mundiais de terceirização, indicando as principais tendências do mercado de terceirização. Portanto, pretende-se reunir elementos que subsidiarão o estudo dos *call centers* no Brasil, uma vez que são poucos os trabalhos que organizaram as informações acerca dessa atividade.

Já os dois últimos capítulos são dedicados à realidade brasileira. No Capítulo VI, abordam-se as transformações econômicas que viabilizaram a expansão dos *call centers* no Brasil. Além disso, o perfil da estrutura montada é mostrado abrangendo operações internas e terceirizadas como um todo, explorando inclusive os aspectos sobre o trabalho nos *call centers* brasileiros. O Capítulo VII analisa o mercado brasileiro de terceirização de

serviços de *call center* em cinco seções. Na primeira seção, a dimensão do mercado é discutida em termos de receita, assim como o potencial de expansão estimada a partir da estrutura das operações internas que poderiam ser substituídas pelas terceirizadoras. O próximo passo foi descrever as características e medir o grau de concentração da estrutura de mercado brasileira entre 2000 e 2004, utilizando os índices de concentração, a Razão de Concentração e o índice de Hirschman-Herfindahl (HHI). A terceira seção trata da participação das empresas estrangeiras no mercado brasileiro de serviços terceirizados e o padrão de comportamento das maiores empresas desse mercado. Na quarta seção, realiza-se o acompanhamento do desempenho econômico-financeiro de seis grandes empresas. A quinta seção aborda as estratégias de localização e a postura das empresas brasileiras nas exportações de serviços de *call center*. Por fim, as principais conclusões são sumarizadas nas Considerações Finais.

Capítulo I – Abordagem Teórica do Setor de Serviços

O objetivo deste capítulo é discutir três elementos importantes para entender a dinâmica econômica dos serviços, como parte do esforço para compreender o mercado de serviços de *call center*. O primeiro elemento, analisado na seção 1.1, corresponde às principais características das atividades denominadas terciárias. Nessa seção, não é realizada uma discussão teórica aprofundada sobre serviços, apenas são discutidas suas especificidades, tão relevantes para compreender a natureza produtiva dessas atividades responsáveis por parte significativa do emprego e da geração de riquezas na economia contemporânea. Sendo objeto da seção 1.2, o segundo elemento abordado é a inter-relação com as demais atividades econômicas por meio dos serviços prestados às empresas e a racionalidade da terceirização (ou externalização). Os serviços intermediários, ou os serviços para empresas, merecem destaque pela possibilidade de gerar externalidades positivas ao meio econômico. Ademais, o processo de externalização de atividades pelas empresas tem ampliado a participação das prestadoras de serviços intermediários na produção econômica. Na última seção, o terceiro elemento relata a recente internacionalização das atividades de serviços que tem ganhado bastante proeminência pela viabilização das exportações de serviços e, assim, altera a concepção tradicional de que os serviços são produtos *non-tradeables*.

Enfim, pretende-se apontar as singularidades do setor terciário que aparentemente tem sido pouco discutido comparativamente aos demais setores de produção. Esse propósito serve para subsidiar a análise dos serviços de *call center*. Os elementos citados acima estão alinhados com essa finalidade porque a dinâmica de produção dos *call centers*, como as outras indústrias de serviços, tem aspectos muito peculiares como, por exemplo, a simultaneidade entre o consumo e a prestação de serviços. Além disso, os serviços de *call center* são serviços intermediários cujo mercado tem crescido de forma acentuada devido ao processo de terceirização. Outro aspecto relativo à terceirização é que os serviços de *call center* são exemplos de serviços *tradeables*, compondo o recente movimento de internacionalização de serviços por meio da realização do chamado *offshoring*.

1.1 Aspectos gerais dos serviços

O debate teórico sobre as atividades terciárias está cercado de considerável controvérsia e carece de maior atenção, principalmente ao se considerar que estas atividades representam a maior parte dos empregos e do produto gerado nas principais economias mundiais. Em 1950, George Stigler já advertia: “*there exists no authoritative consensus on either the boundaries or the classification of the service industries*” (Fuchs, 1968: 14). Porém, nas décadas seguintes, outros autores apenas reforçaram essa conclusão (Kon, 2004: 26). Assim, a constatação da deficiência teórica implica maiores esforços na compreensão dos serviços na dinâmica econômica. No entanto, não se pretende discutir exaustivamente as mais variadas visões sobre serviços, mas apenas esboçar as principais

utilizadas pelo Fundo Monetário Internacional, pelas Nações Unidas e por vários países (sobretudo por meio do padrão ISIC – *International Standard Industrial Classification*). Dessa forma, as atividades econômicas foram divididas em três categorias amplas: a primária (atividades agropecuárias e pesca), a secundária (extração mineral e transformação) e serviços (comércio, transportes, armazenamento, comunicações, finanças, seguros, serviços profissionais e governo), sendo que a terceira categoria pode ser subdivida em “serviços para a produção”, ou de demanda intermediária, e “serviços para o consumidor” ou de demanda final (Mateo e Prieto, 1988: 17-18).

No entanto, nunca houve consenso acerca das atividades inseridas no setor terciário. A divisão acima se difundiu, apesar da falta de uma consistência teórica para definir quais atividades podem ser incluídas no setor de serviços. Assim, disseminou-se uma tradição contábil/residual que, de certa forma, reproduz a divisão de Clark e Fisher e aloca no setor de serviços aquelas atividades que não se encaixam nas outras duas. Ou seja, convencionou-se tratar as atividades terciárias como um resíduo contábil em relação ao valor total adicionado pelas atividades econômicas, uma vez deduzida a participação das atividades primárias e secundárias. Porém, procurou-se fundamentar essa metodologia caracterizando os produtos pela materialidade. Enquanto a produção nas atividades primária e secundária é medida em unidades físicas, as atividades terciárias seriam caracterizadas por apresentar uma produção que, em geral, não é mensurável em unidades físicas. Dessa maneira, somente uma definição abstrata poderia justificaria a inclusão dos produtos de restaurantes e do Governo em uma mesma categoria (Almeida e Silva, 1973: 15-16). Como se observa no **Quadro 1**, as múltiplas atividades classificadas como serviços possuem produtos diferentes, mas têm em comum somente a natureza intangível.

Essa concepção residual reúne um conjunto bastante heterogêneo de atividades cujo elemento comum é a imaterialidade de seus produtos. Reforçando essa idéia, outra definição encontrada e amplamente utilizada é a utilizada pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, em inglês). A definição adotada pela OECD (2000: 07) caracteriza os serviços como um grupo diverso de atividades econômicas não diretamente associadas às atividades de transformação de bens, exploração mineral ou agrícola, que envolvem a provisão de valor adicionado humano em forma de trabalho, informação, habilidades empresariais e gerenciais, entretenimento, treinamento etc. Enfim, novamente a classificação dos serviços é feita por exclusão e pela imaterialidade das atividades.

Quadro 1 – Atividades Terciárias Seleccionadas e Seus Produtos

<i>Atividade</i>	<i>Produto</i>
Comércio	Intermediação (facilitar consumo e produção)
Representação em geral	Intermediação e divulgação
Bancos	Intermediação
Corretores de câmbio e valores	Intermediação
Corretores de imóveis	Intermediação
Agentes de turismo e viagens	Intermediação e lazer
Companhias de seguros	Garantia
Outros agentes financeiros	Diversos
Hotelaria e restaurantes	Produção de mercado e facilitação de consumo
Transportes	Lazer e facilitação de consumo e produção
Comunicações	Lazer e facilitação de consumo e produção
Rádio e televisão (difusão)	Lazer e facilitação de consumo e produção
Serviços técnico-profissionais	Diversos
Instituições de ensino em geral	Formação cultural
Instituições de pesquisa em geral	Formação cultural
Instituições filantrópicas e religiosas	Satisfação sócio-cultural-religiosa
Instituições recreativas e culturais	Lazer e formação cultural
Administração governamental	Garantia de interesses coletivos
Defesa e policiamento	Garantia de interesses coletivos
Saúde pública	Garantia de interesses coletivos
Educação – Governo	Garantia de interesses coletivos e formação cultural

Fonte: Almeida e Silva (1973), com alterações.

Segundo Fuchs (1968: 16), a razão de se adotar uma metodologia “residual” passa pelo fato de que grande atenção tem sido dada pelos economistas aos setores primário e secundário. O “descaso” para com os serviços poderia ser explicado pela conjunção de, no mínimo, dois fatores: os serviços tornam-se mais importantes somente quando altos níveis de renda *per capita* são alcançados e a crença cultivada na teoria econômica de que os serviços não são produtivos. O primeiro fator apontado é sustentado pela teoria do efeito-renda. A maior participação dos serviços na economia apenas se justificaria em economias com níveis altos de renda, pois haveria uma mudança na demanda em direção ao maior consumo de serviços. Conforme apontado anteriormente, a partir da maior elasticidade-renda dos serviços, os maiores níveis de renda induziriam um aumento menor da demanda por bens em relação à demanda por serviços e, portanto, a importância dos serviços na economia aumentaria. No entanto, ao analisar os padrões de consumo e o crescimento da renda nos Estados Unidos entre 1929 e 1965, Fuchs (1968) enfatizou que as relações entre o crescimento da renda e as mudanças na demanda não pareciam ser a principal fonte de explicação do crescimento relativo dos serviços. Então, seria possível creditar um peso maior ao debate acadêmico pela situação descrita acima.

As ponderações acerca da natureza produtiva dos serviços ocorreram em torno da discussão sobre a natureza produtiva das atividades econômicas e foram se transformando

ao longo da história do pensamento econômico. De acordo com Kon (1992: 17), a concepção de serviços como geradores de produto e de riqueza evoluiu historicamente de forma paralela à própria relevância dessas atividades na estrutura econômica dos países. Ademais, o hábito de descrever os serviços como produtos intangíveis não é uma invenção contemporânea e surgiu associado ao debate clássico sobre trabalho “produtivo” e trabalho “improdutivo” (Hill, 1999: 427). Conforme Adam Smith, o trabalho produtivo é aquele capaz de agregar valor em um bem físico, passível de ser estocado e trocado, permitindo que o trabalho inserido seja perpetuado nas transações econômicas (Meirelles, 2003: 16-17; Hill, 1999: 428-429; Kon, 1992: 21-22). Portanto, a visão material da produção classificaria os serviços em improdutivo, pois o trabalho envolvido não pode ser acumulado. No entanto, Marx avança ao definir trabalho produtivo a partir da geração da mais-valia, ou seja, não é a materialidade do produto que define se uma atividade econômica é produtiva ou não (se ela agrega ou não valor). Dessa forma, para Marx, o que importa é a inserção do trabalho no ciclo de valorização do capital, a sua capacidade de gerar mais-valia. Assim, qualquer serviço que atue neste ciclo é considerado produtivo (Meirelles, 2003: 35; Kon, 1992: 30-31).

Diferentemente de Smith e Marx, que se orientaram pela dinâmica da oferta (produção), os utilitaristas consideram as características da demanda e as decisões de consumo. Sob o prisma da teoria utilitarista, as decisões de consumo estão baseadas na satisfação que o uso de um bem econômico representa para o consumidor. A partir da teoria subjetiva de valor, os processos produtivos não são geradores de objetos, mas sim de utilidade e, desta forma, o valor de um bem econômico é determinado pelo seu valor de uso. Desse modo, é a utilidade que confere valor ao bem econômico e não a quantidade de trabalho agregada, conforme Smith (Meirelles, 2003: 35-36). Conseqüentemente, essa concepção de valor ressalta a importância dos serviços na dinâmica capitalista como produto econômico dotado de valor de uso.

Por sua vez, Keynes influenciou o desenvolvimento das técnicas de Contabilidade Social e, por conseguinte, a mensuração de variáveis macroeconômicas que abriram novas agendas de estudos e discussões, como a definição de produto. Esses estudos passaram a considerar também as atividades do setor de serviços como geradoras de um produto, embora sejam consumidos na própria produção. Adicionalmente, a visão keynesiana considera útil e produtiva qualquer atividade que gere uma recompensa monetária (Kon, 1992: 36-38).

Entretanto, a inserção de atividades no setor de serviços sem um critério claro, fruto da tradição contábil, expõe o tamanho do problema teórico em torno da definição de serviços, uma vez que, a título de ilustração, atividades como a de construção civil ora são classificadas no setor de serviços, ora no setor secundário (Mateo e Prieto, 1988: 18). Como conclui Chesnais (1996: 187), a ausência de um quadro teórico geral para os serviços prejudica uma análise dos mesmos no movimento capitalista e em seu modo de acumulação, sendo que a metodologia residual pobre que apenas forma uma categoria “tampão”.

A crescente interdependência entre manufaturados e serviços torna a classificação das empresas contemporâneas em um único setor produtivo cada vez mais difícil. Em alguns segmentos econômicos, essa interdependência impossibilita a simples classificação naquelas categorias produtivas mencionadas. Segundo Chesnais (1996: 188), a venda de bens é cada vez mais acompanhada pela prestação de uma série de serviços complementares. Além disso, essa “complexificação” da produção praticada pelas grandes corporações é uma forma de preservar suas vantagens competitivas e posições de mercado, mantendo o controle das complementaridades entre os bens produzidos e os serviços que os acompanham, ainda mais quando se considera que os produtos atuais apresentam um conteúdo tecnológico cada vez maior. Como exemplo, os grandes fabricantes de computadores (IBM, Unysis, DEC, NEC, Siemens, Fujitsu), que desenvolveram unidades de prestação de serviços de informática paralelamente à atividade de fabricação. De maneira geral, principalmente a partir da revolução microeletrônica, as empresas estão estreitando as fronteiras entre bens e serviços pela complexificação da produção e, assim, torna-se crescente a dificuldade de se conceituar serviços (Melo *et al.*, 1998: 07). Similarmente, torna-se difícil classificar as empresas. General Electric e IBM são grandes empresas produtoras de bens, mas apresentam metade de suas receitas geradas por serviços (OECD, 2000: 10).

A discussão sobre a natureza dos serviços na literatura econômica esteve ancorada na preocupação de determinar o que seria um bem econômico, tendo como subsídio as idéias de trabalho produtivo e improdutivo e a materialidade dos bens econômicos. No entanto, a primeira dicotomia tornou-se obsoleta, mas a segunda, não (Hill, 1999: 427). Com essa idéia em mente, Hill (1999) propôs uma nova tipologia para a classificação dos produtos econômicos em bens materiais, bens intangíveis e serviços.

Hill (1999: 437-441) define bens materiais como produtos tangíveis que conferem direitos de propriedade e benefícios econômicos a seus proprietários. Além disso, o

processo de produção está dissociado do consumo e, portanto, é comercializado ou trocado com a conseqüente transferência da propriedade. Quanto aos bens intangíveis, são produtos originalmente produzidos por pessoas ou firmas engajadas em atividades criativas e inovativas que adicionam conhecimento e informação de todos os tipos e também garantem direitos de propriedade a seus proprietários (criadores). Neste grupo estão o texto de um novo livro, uma composição musical, um novo filme, uma fórmula química, a planta de um novo método de produção ou um novo programa de informática. Os bens intangíveis se diferenciam dos bens materiais porque são originalmente intangíveis e precisam de um meio material para serem comercializados, ou melhor, para que suas cópias o sejam. Admite-se que os serviços propriamente ditos são importantes no processo de produção desses bens, porém, uma vez prontos, suas cópias tornam-se mercadorias.

Por sua vez, os serviços envolvem relações entre produtores e consumidores, contendo a idéia de um agente que atua para o benefício de outro ou de simultaneidade entre produção e consumo. Ao contrário dos bens, um serviço não pode existir independentemente de seu consumidor. Ao ressaltar esse ponto, Hill (1999) procura destacar que um serviço é uma ação que muda/transforma a condição de uma unidade econômica pela ação de outra. Assim, a distinção entre materialidade e imaterialidade é irrelevante, pois a essência do serviço é a realização do trabalho, sendo que o tempo e a localização da prestação dos serviços impostos pela relação que deve existir entre produtor e consumidor são as principais variáveis de interesse. Sob esse ponto de vista, a limitação imposta pelo tempo e a localização restringe a obtenção de economias de escala para a maioria das firmas de serviços, ao contrário dos bens, e, conseqüentemente, o tamanho reduzido da maioria desses estabelecimentos em algumas atividades não seria mero acidente (Hill, 1999: 441-444).

Na mesma direção, Meirelles (2003: 112) propõe que os serviços sejam um processo de realização do trabalho (humano e/ou mecânico), estruturado a partir de um arranjo contratual, ou seja, a prestação de quaisquer serviços consiste em trabalho que atende as especificidades da demanda firmadas em contrato e realizadas *ex post*. Portanto, os serviços não são produtos imateriais, mas trabalho em processo. Essa concepção permite classificar como serviços atividades intensivas em capital, como as de infra-estrutura econômica, visto que o uso de redes com o trabalho de manutenção e de suporte ao fluxo de insumos é a essência do serviço (nos casos das telecomunicações, energia elétrica e outros), e não o ativo em si. No entanto, o aluguel de imóveis não é um serviço, porque

representa a renda sobre um serviço já concretizado que deu origem ao imóvel (Meirelles, 2003: 116-117).

Quanto às características, o **Quadro 2** sintetiza as principais especificidades das atividades terciárias. Os serviços reúnem atividades cuja produção não é, em geral, material ou mensurável em unidades físicas (intangíveis). Outra característica é que o produto somente existe durante o processo produtivo, dado que os períodos de prestação de um serviço e seu consumo são simultâneos (efêmeros) e, por conseqüência, não é possível manter um estoque dos produtos obtidos (inestocabilidade). Essas características abstratas são comuns a todos os serviços, apesar de constituir, possivelmente, algumas das poucas semelhanças, visto que a diversidade de serviços é tão grande quanto se observa na oferta de produtos dos setores primário e secundário (Almeida e Silva, 1973: 16). Meirelles (2003: 126) também destaca o atributo da irreversibilidade, pois o processo de realização de um serviço é passível de ser interrompido, mas não se pode revertê-lo.

Quadro 2 – Características das Atividades de Serviços

<i>Características</i>	<i>Condições</i>
Materialidade	Os serviços são observados como produtos intangíveis e perecíveis (desde que são consumidos no ato da produção e não podem ser estocados).
Efemeridade	Existência passageira, fugaz.
Interação consumidor-produtor	Existe um alto contato entre consumidor e produtor (fisicamente ou por meio de constante comunicação remota) e em geral o consumidor participa no processo de produção do serviço (aulas de ginástica, restaurante). Assim, não obrigatoriamente, as atividades seguem um padrão rígido estabelecido, pois em grande parte das vezes se amoldam à demanda momentânea do consumidor. Porém, em casos como a maior parte dos serviços públicos, estão disponíveis o tempo todo, mesmo quando não são diretamente utilizados
Localização	Outra característica normalmente estabelecida nas definições de serviços é que as instalações dessas atividades são localizadas de forma descentralizada e próximas ao consumidor, resultando na proliferação de pequenas empresas de serviços ou grandes empresas com unidades de produção descentralizadas geograficamente, dispersas pelos mercados consumidores.
Eficiência	As medidas de eficiência dos serviços são subjetivas, e o controle de qualidade envolve o consumidor e está embutido no processo de produção, pois na maioria das vezes o serviço não pode ser controlado e rejeitado pelo produtor antes de ser efetuado. Portanto, as opções de preços são amplas e costuma fugir ao controle rígido ou a padrões teoricamente estabelecidos.
Estocagem	Incapacidade de serem estocados, mantidos ou trocados.

Fonte: Kon (2004).

Ao ressaltar essas características dos serviços, é preciso considerar suas implicações para a análise econômica. Em outras palavras, as especificidades dos mesmos determinam uma natureza diferenciada da produção e do consumo. Primeiro, a simultaneidade entre produção e consumo determina algum tipo de relacionamento entre

os agentes envolvidos nesse tipo de atividade econômica. Kon (2004: 47) explica que os agentes (produtor e consumidor) são considerados envolvidos, em maior ou menor grau, na condição de mudança que envolve a prestação do serviço e, assim, devem estar presentes, face-a-face, para a execução da troca. Reforçando este argumento, os serviços exigem envolvimento entre fornecedores e consumidores, portanto, não poderão ser produzidos sem um consumidor (Hill, 1999: 441). Enfim, ao se considerar as características de imaterialidade, perecimento e simultaneidade entre oferta e demanda dos serviços, entende-se a proeminência do relacionamento entre prestador de serviços e consumidor.

Além da necessidade de proximidade para a efetivação do serviço, as interações entre os agentes também são reforçadas pelo ajuste dos processos produtivos às características da demanda, ou seja, o serviço prestado é modelado para satisfazer as necessidades e preferências dos clientes. Assim, a natureza da demanda é tão importante quanto os elementos da oferta. Em termos de localização, a forte interação entre prestador de serviços e consumidor conduz à instalação de unidades produtivas nos respectivos centros consumidores, levando inclusive a uma fragmentação das unidades produtivas para atender todos os pólos consumidores. Além do mais, a necessidade de proximidade física com o cliente tem sido utilizada como argumento para explicar a maior expressão dos IDE na internacionalização dos serviços *vis-à-vis* a menor participação dos serviços no comércio exterior.

Em termos de estrutura de mercado, a proximidade física e a necessidade de manter um canal de comunicação entre produtor e consumidor geram verdadeiras barreiras relacionais. Neste caso, a interação causada pela necessidade de proximidade entre os agentes cria barreiras de mercado porque a garantia de prestação do serviço ocorre por relações de confiança ou devido a terceiros que conhecem a qualidade do serviço. Com efeito, a barreira à entrada de rivais ocorre por meio de custos incorridos na construção e manutenção de vínculos, gastos de investimento e de operação capazes de manter canais de comunicação permanentes, que dão fruição aos trabalhos e à habilidade de lidar com atividades de natureza contratual (Meirelles, 2003: 128-129). De maneira similar, Porter (1986: 28) discute o papel dos custos de mudança na formação de barreiras à entrada. Contudo, esse autor ressalta que os custos de mudança se aplicam tanto aos vendedores, neste caso os prestadores de serviços, quanto aos compradores. No caso dos últimos, os custos de mudança incluem custos de um novo treinamento dos empregados, custo e tempo para testar o novo fornecedor, considerando inclusive os custos psíquicos de se desfazer um relacionamento.

Outra especificidade dos serviços é a dificuldade de obtenção de indicadores objetivos para avaliar os processos produtivos, como nas atividades primárias e secundárias. A imaterialidade dos serviços tem colocado grandes obstáculos para a mensuração de seu desempenho, tais como o cálculo de produtividade. Nesse caso, além de avaliar atividades cujo produto é marcado pela imaterialidade, elementos externos aos prestadores de serviços são influentes no desempenho final do fornecimento do serviço. Fuchs (1968) assinala a importância da interação entre os agentes na prestação de serviços para a determinação da produtividade de tais atividades, o que torna o conhecimento, a experiência, a honestidade e a motivação do consumidor fundamentais na efetividade de um serviço, como o médico que tem sua produtividade afetada pela qualidade da informação fornecida pelo paciente de seu histórico, bem como o contador contratado por uma empresa. Assim, alguns aspectos ligados ao consumidor deveriam ser incorporados na análise de produtividade e somente confirma a dificuldade no estudo de serviços.

Quando se estuda serviços, a carência de instrumentos analíticos é marcante não apenas em relação à produtividade. Melo *et al.* (1997: 02) advertem que as dificuldades de mensuração se revelam na falta de dados estatísticos sobre o setor e na privação de uma teoria organizada relacionada aos serviços. Aliás, à medida que se observa uma maior participação dos serviços na economia, questões analíticas se tornam muito relevantes, tais como: quais os elementos que influenciam o crescimento da produtividade? Qual a influência sobre o emprego? Os serviços podem fornecer qualidade e quantidade de empregos para sustentar o crescimento econômico? Porém, há poucos instrumentos e informações para esclarecer essas e outras questões ligadas aos serviços.

Ainda não se pode deixar de considerar que o desenvolvimento tecnológico flexibilizou algumas características dos serviços e, dessa forma, reduziu as diferenças entre eles e as outras atividades econômicas. A chamada revolução da microeletrônica, por meio das novas tecnologias de informática e comunicação, permitiu aos consumidores consumir um número crescente de serviços sem ter que estar presente fisicamente; como exemplo, a prestação de serviços de *call center*. Ou seja, a simultaneidade entre oferta e consumo de serviços não exige mais a proximidade entre os agentes envolvidos, desde que exista uma rede que mantenha o contato.

Assim, as inovações no campo da TI rompem com a necessidade de proximidade física entre prestador de serviços e consumidor, já que a prestação por ser feita à distância por meio de redes e novos processos de telecomunicação, possibilitando também auferir ganhos de escala nesses processos, como a realização de serviços bancários em caixas

eletrônicos descentralizados ou pela Internet, que consegue atender um número relativamente alto de consumidores em comparação à prestação de serviços face-a-face. Também conhecida como teleinformática ou telemática, a tecnologia da informação surgiu da convergência entre os novos sistemas de telecomunicações por satélite e a cabo, as tecnologias de informatização e a microeletrônica. É o termo que engloba toda tecnologia utilizada para criar, armazenar e usar informações em seus diversos formatos e tornou-se conveniente para incluir a tecnologia de computadores (*softwares* e *hardwares*) e de telecomunicações na mesma palavra, expressando a convergência das mesmas (Peppers e Rogers, 2001: 65). Por sua vez, a telemática permite a extensão das relações de terceirização de serviços, particularmente entre empresas situadas a centenas de milhares de quilômetros umas das outras, bem como a deslocalização de tarefas rotineiras nas indústrias que se valem grandemente da informática. Ela abre caminho para a fragmentação de processos de trabalho e para novas formas de “trabalho a domicílio” (Chesnais, 1996: 28). Dessa forma, a proximidade física dos agentes econômicos para a execução de alguns serviços não mais se faz necessariamente obrigatório.

A tecnologia tem sido fundamental na expansão das atividades de serviços, pois permite a obtenção do mesmo nível operacional das empresas manufatureiras. A título de exemplo, bancos, sistemas de saúde, redes de telecomunicações e firmas de distribuição e varejo são atividades que conseguiram gerar economias de escala e, inclusive, apresentam operações globais com a expansão de suas operações por meio dos recursos disponíveis de telemática (OECD, 2000: 08). Por conseguinte, como ressalta Spithoven (2000: 1206), os serviços não respondem mais pelo estereótipo de atividades com pequena escala, intensivas em trabalho e relativamente pouco sofisticadas, que requerem pouco investimento em alguns equipamentos. Em vários casos, é possível verificar uma realidade totalmente diversa daquela tradicionalmente atribuída aos serviços. Nos serviços de infra-estrutura, por exemplo, os investimentos na construção de redes para a efetivação dos serviços assinalam as características técnico-econômicas como elevada intensidade de capital, alta especificidade de ativos, custos irrecuperáveis, exploração de economias de escala e escopo (Meirelles, 2003: 165).

Além da flexibilização de algumas características dos serviços, a complexificação da produção, como esboçado por Chesnais (1996), acentua as interações entre os setores produtivos. Como atesta Kon (2004: 182), as mudanças tecnológicas, as transformações produtivas e a intensificação da internacionalização econômica tiveram como resultado indireto a crescente integração dos serviços com os processos produtivos das mercadorias,

isto é, a produção de bens está gradativamente mais intensiva em serviços. À medida que a produção de bens consome mais serviços, aumenta-se a demanda por serviços especializados, que podem ser prestados por funcionários internos ou fornecidos por outras empresas no mercado. Porém, o fato da prestação de serviços ocorrer simultaneamente a seu consumo ressalta a importância da interação entre fornecedores e clientes, estreitando laços entre as duas partes que cada vez mais são capturados na percepção final do valor da mercadoria (OECD, 2000: 10).

Assim, a complexificação da produção tem levado a uma maior interação principalmente entre as atividades manufatureiras e de serviços, bem como ampliado a participação dos serviços na economia. Pela via do mercado, o maior vínculo entre a produção de bens e serviços ressalta a importância das prestadoras de serviços para empresas.

1.2 Serviços prestados às empresas

A heterogeneidade do setor de serviços também dificulta os estudos dessas atividades, mas não se pode deixar de analisar o papel dos serviços prestados às empresas e o comércio internacional de serviços. Essa preocupação emerge porque é importante ressaltar o papel dos serviços como insumo e promotor de externalidades positivas ao ambiente econômico. Outro fato relevante é que as especificidades dos serviços trazem novos elementos e implicações ao estudo das transações comerciais em âmbito internacional.

Em relação às classificações das atividades de serviços, Meirelles (2003: 40-44) examina as diversas propostas para essas atividades. As classificações se baseiam em diversos enfoques sobre serviços, que refletem orientações e visões particulares a respeito dos serviços e de seu papel na dinâmica econômica, as quais se orientam ora para os elementos de oferta (do processo de produção), ora para os de demanda. Em análises centradas na oferta, as classificações tomam as atividades de serviços que se caracterizam pela simultaneidade e continuidade do processo de prestação dos serviços, pela natureza técnica das atividades e pelo uso intensivo de recursos humanos. Em relação à demanda, os serviços são considerados de acordo com o segmento ou grupo de pessoas a que se destinam: serviços intermediários (também denominados serviços produtivos ou empresariais) e serviços finais (ou de consumo).

No entanto, observa-se a utilização de classificações centradas na demanda para a enfatizar a proeminente participação dos serviços intermediários no sistema econômico. Dentre as classificações sob o prisma da demanda, cita-se a proposta por Browning e Singelman (1978) citados por Meirelles (2003: 46), como exposto no **Quadro 3**. Essa classificação não analisa somente a função econômica, mas também o perfil do usuário e a orientação de mercado. Dessa maneira, os autores ressaltam a existência de quatro categorias de classificação de serviços: serviços produtivos, serviços distributivos, serviços sociais e serviços pessoais.

Quadro 3 – Classificação dos Serviços, Segundo Browning e Singelman (1978)

<i>Tipologia</i>	<i>Características</i>	<i>Função econômica</i>
Serviços Produtivos	Aqueles direta e indiretamente relacionados ao processo produtivo; englobam serviços financeiros, serviços jurídicos, propaganda e publicidade, comunicação, corretagem, etc.	Dar suporte à produção e comercialização
Serviços Distributivos	São serviços relacionados ao processo de troca e circulação em geral, como transporte, comércio, armazenagem e comunicação.	
Serviços Sociais	Envolvem atividades direcionadas à coletividade, a exemplo de educação, saúde, lazer, administração pública.	Atender às necessidades pessoais e sociais dos indivíduos
Serviços Pessoais	Abrangem serviços prestados aos indivíduos como serviços domésticos, serviços de lazer e entretenimento, serviços de hotelaria, restaurantes/bares, cabeleireiros, etc.	

Fonte: Elaboração a partir de Meirelles (2003).

Essa seção trata justamente dos serviços produtivos e distributivos, em uma abordagem geral. De acordo com Meirelles (2003: 73-74), as mudanças tecnológicas na produção de bens e também nos padrões de vida aumentaram a demanda de serviços, contribuindo para explicar sua proeminente expansão. Porém, essas mudanças não se restringiram ao consumo doméstico, mas englobaram inclusive as relações inter e intra-setoriais para satisfazer as novas configurações organizacionais das empresas e as novas estruturas de mercado. Aliás, a integração entre a prestação de serviços e de bens reforça a importância das empresas prestadoras de serviços para empresas, principalmente quando se considera que um número crescente delas compra ou terceiriza serviços de agentes externos (WTO, 2004: 140).

É interessante destacar, portanto, a relação entre serviços e as demais atividades econômicas no ciclo de negócios. Embora os serviços pessoais e sociais sejam importantes na dinâmica econômica, os serviços prestados às empresas – os serviços produtivos e distributivos – carecem de uma análise mais acurada por fornecerem produtos intermediários ou “facilitadores” das demais atividades econômicas, ou seja, diferenciam-

se pela característica adicional de fornecimento de competitividade a seus clientes, por meio da interação entre os dois agentes (OECD, 1999: 06). Conseqüentemente, o fornecimento de serviços intermediários pode até ser considerado o principal fator de melhoramento do desempenho competitivo dos países desenvolvidos, pois o aumento da eficiência no fornecimento dos mesmos cria externalidades positivas no meio empresarial. Kon (2004: 53) explica que as inovações nos serviços produtivos levam a esse setor, bem como aos demais setores, o crescimento da produtividade do trabalho e do capital. Por conseguinte, promove-se a partir desses *spillovers* um incremento da cooperação entre as várias atividades industriais (OECD, 2000: 13-14).

De maneira geral, Gershuny (1987), citado por Melo *et al.* (1998: 17), argumenta que a expansão dos serviços é impulsionada nas atividades terciárias voltadas para o consumo intermediário, refletindo uma tendência à elevação da especialização da produção e, dessa forma, aumentando o ritmo de crescimento da produtividade econômica. As externalidades criadas pelos serviços prestados às empresas são captadas como benéficas para a economia por meio de criação de vantagens competitivas, de estímulo ao desenvolvimento de conhecimento e de inovações, facilitando a internacionalização dos negócios e a geração de empregos. As razões para se recorrer às prestadoras de serviços intermediários estão ancoradas num conjunto de fatores inerentes ao desempenho dos serviços intermediários, tais como: oferecem flexibilidade ao cliente, transferência de parte dos ganhos de especialização, diferenciação de serviços e concentração no seu negócio principal, menores custos, melhor qualidade, acesso a conhecimento, habilidades, novas tecnologias e novos mercados (OECD, 1999: 08).

A conjunção dessas competências, a serviço das demais atividades produtivas, influencia toda a economia. Primeiro, as interações entre os agentes representam a interconexão que conduz e cria vantagens competitivas na estrutura industrial. Um conjunto de serviços intermediários bem-desenvolvidos apresenta as seguintes vantagens: reduz as pressões de custos para as demais empresas por meio de aumentos de produtividade e converte custos fixos em variáveis (serviços operacionais de limpeza, segurança, transporte, processamento de dados etc.); contribui para a diferenciação de produtos (serviços de controle de qualidade e serviços de engenharia e *design*, por exemplo); e facilita o acesso ao mercado internacional (consultorias, pesquisas de mercado, transportes, *traders*) (OECD, 1999: 08-09).

Assim, as empresas reestruturam suas operações, repassando parte de suas atividades para empresas especializadas e colocam em movimento um intenso processo de

especialização produtiva. Stigler (1956), citado por Kon (2004: 129-130), já salientava que a integração vertical pode ser necessária nos estágios iniciais do desenvolvimento de um mercado porque as empresas precisam de novos insumos, treinar sua mão-de-obra, persuadir os consumidores em relação aos novos produtos e proteger ativos específicos. Entretanto, a expansão e a consolidação do mercado tendem a facilitar o aumento da especialização de funções e, portanto, a substituição da verticalização pela oferta por outras empresas de ativos, insumos e serviços, gerando inclusive ganhos sistêmicos com a fragmentação das atividades.

É interessante notar que parte significativa dos serviços intermediários surgiu a partir de um intenso processo de terceirização. Por meio desse processo, as empresas explicitam o potencial de serviço presente nos processos econômicos em geral, em que determinadas atividades econômicas de uma empresa tornam-se independentes e estruturadas em arranjos contratuais (Meirelles, 2003: 120). Com efeito, caberá às empresas decidir quais etapas do processo produtivo será integrado verticalmente ou não. Teoricamente, essa questão é tratada pela Teoria dos Custos de Transação, dentre outras.

Na abordagem dos custos de transação, as firmas e os mercados são vistos como alternativas para conduzir as transações econômicas. A economia dos custos de transação e a nova economia institucional com sua forma mais generalizada tomam a firma como uma estrutura de governança que se decide entre hierarquia, optando por integrar todas as atividades relevantes, ou se mover em direção ao mercado, comprar do mercado em vez de produzir internamente. Além disso, a opção da firma internalizar alguma atividade é guiada pela possibilidade de ser mais rentável produzir na empresa, ou seja, as trocas com o mercado devem envolver um custo que não poder ser negligenciado. Assim, o propósito e o objetivo das instituições econômicas do capitalismo são de minimizar os custos de transação. (Williamson, 1989: 26-27).

No entanto, a decisão de externalizar ou não a produção depende da especificidade dos ativos envolvidos na transação (Williamson, 1989: 40). São identificados quatro tipos de especificidades de ativos. A especificidade locacional é encontrada quando decisões prévias, visando minimizar custos de estocagem e transporte, podem gerar ativos específicos, pois uma vez instalados são de difícil ou impraticável mudança. Assim, após a instalação, os agentes buscarão relacionar-se durante toda a sua vida útil. Embora móveis, os ativos ainda podem apresentar especificidades físicas, como os equipamentos sob encomenda, cuja utilização alternativa pode reduzir seu valor. Outra espécie são os ativos

humanos. A especificidade pode ser gerada por processos de *learning-by-doing*¹ dos empregados, ativo intangível cuja posse conjunta raramente ocorre, a exemplo do pessoal dos departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento. Por fim, as especificidades de um ativo dedicado se explicam por envolver investimentos em função de um particular, caso contrário não é realizado. Por exemplo, os investimentos feitos pelas empresas de autopeças para atender as demandas das montadoras (Fiani, 2002: 281; Siffert Filho, 1995: 114-115).

Quanto mais específico é o ativo, mais importante é o ativo para a empresa e maior é a tendência de se fazer internamente. Quando a produção de uma matéria-prima requer ativos com baixa especificidade, as transações podem ser realizadas com mais frequência no mercado. Contudo, há atividades cujo controle comum de diversos estágios produtivos é visto naturalmente para a consolidação da empresa. Neste caso, além do “núcleo tecnológico” ou atividades-núcleo, cita-se também importantes atividades associadas como fornecimento ou distribuição (Siffert Filho, 1995: 122). Portanto, a integração vertical deve ser realizada de modo seletivo mediante análise dos *tradeoffs* entre os extremos do mercado e a hierarquia, bem como as organizações intermediárias mediadas por relações contratuais.

As prem

emergência a uma rede de pequenas e médias empresas especializadas que apóiam atividades de uma central produtiva.

Chesnais (1996: 104-107) discute essa nova postura das grandes empresas e assevera que a mesma tem colocado em movimento novas formas de relacionamento, situadas entre os extremos do mercado e da hierarquia, ou seja, compondo um amplo leque de relações, desde acordos de cooperação, entre empresas e empresas com universidades, até contratos de terceirização. Embora pareça contestar as “hierarquias”, as modalidades de externalização permitem às companhias estabelecer relações assimétricas perante outras empresas e reforçar o seu próprio poder econômico. Assim, a grande empresa pode tirar proveito de “novas formas” de relações (cooperação e terceirização), sem perder, de alguma forma, o domínio da “cadeia de valor” da empresa. Aliás, a informática em colaboração da produção flexível permite a “desverticalização” das grandes empresas em redes de firmas especializadas, que têm mais ênfase em termos de custos e qualidades. Assim, a “empresa-rede” ou “quase-integrada” consegue captar as externalidades da operação em rede, em novas relações entre empresas.

Em especial, entre as modalidades de externalização, a terceirização tem sido apontada como um dos elementos que explicam a maior participação dos serviços nas relações econômicas, sobretudo por meio dos serviços intermediários. Segundo Araújo (2000: 01), a terceirização é uma ferramenta administrativa por meio da qual atividades de apoio e, portanto, não relacionadas ao negócio principal, que eram realizadas internamente, são transferidas para terceiros. Todavia, as terceirizações não se restringem às empresas, a administração pública tem se valido de tal procedimento (Kon, 2004: 125). Com efeito, o processo de terceirização visualiza o potencial de serviços nos processos econômicos, conforme demonstrado por Meirelles (2003), apresentando-o em estreita ligação com o processo de “terciarização”, uma vez que várias atividades (funções-serviços) antes internas às empresas são repassadas a terceiros e se transformam processo de tP a “em

“fronteiras de companhia” por outras empresas, citando, inclusive, as relações industriais de terceirização sobre as quais se constroem as “empresas-redes”. Dessa forma, as empresas podem se concentrar em “unidades de negócios” capazes de fornecer alguma vantagem competitiva e repassar a uma rede de outras empresas (fornecedoras, subcontratadas) atividades não-essenciais.

De modo geral, Araújo (2000: 02-03) explicita os principais objetivos perseguidos ao se promover a terceirização. O primeiro intuito passa pela redução de custos. Entende-se que atividades com pequeno grau de especificidade dos ativos, como atividades auxiliares, poderiam ser alocados no mercado, reduzindo-se os custos burocráticos da hierarquia e auferindo os ganhos de escala das empresas especializadas do mercado. Outro objetivo é a focalização em atividades de maior retorno. Considera-se que a companhia possui algum tipo de limitação em seus recursos/conhecimentos, sejam eles físicos, materiais, humanos ou tecnológicos. Em virtude dessas restrições, as empresas precisam definir, dentre esses recursos, quais os que oferecem um retorno maior. Assim, a firma concentrará os recursos e o foco de atuação nessas tarefas, liberando as áreas menos atrativas para a utilização da terceirização. Adicionalmente, a terceirização pode trazer ganhos de qualidade porque as empresas contratadas, em geral, são especializadas naqueles processos, utilizando as melhores tecnologias disponíveis e concentrando seus esforços na realização da atividade.

A disseminação da terceirização, de certa forma, significa a criação de empresas especializadas na prestação de serviços intermediários, ampliando a participação dos serviços na geração de empregos, mas não necessariamente no valor adicionado. Como argumenta Kon (2004: 127), a transferência de funções-serviços que antes eram feitos internamente pelas empresas para outras especializadas poderia representar apenas uma mudança contábil na geração global de valor e não o seu crescimento.

Entretanto, a razão fundamental para a explosão de serviços intermediários está ligada à crescente intensidade em serviços das organizações em todas as indústrias (Kon, 2004: 127). Em geral, as empresas estão aumentando a quantidade de serviços terceirizados (jurídicos, financeiros, contábeis, publicitários etc), o que estimula o crescimento de uma gama de novos negócios com suas próprias estratégias de localização (Durudder e Witlox, 2004: 173). A combinação e o mútuo reforço, efeitos da expansão das inovações nas comunicações e TI, bem como o aumento da participação dos serviços intermediários, levam a um padrão diferente de localização das empresas. As estratégias têm mudado e reestruturado as atividades em uma agressiva exploração de novos

potenciais da tecnologia da informação, avançando mesmo em direção aos mercados externos. De produtos considerados *non-tradeables*, os serviços representam uma nova oportunidade de intensificação das transações comerciais entre países, inclusive por meio de terceirizações trans-fronteiriças.

1.3 Internacionalização dos serviços

A discussão acerca da internacionalização está relacionada à forma como a empresa organiza sua produção para além das fronteiras de seu país de origem. Não necessariamente o debate envolve unicamente a transferência de recursos (capital, tecnologia, competências organizacionais), mas incluem novos modos de expansão por meio de arranjos sem o incorporar IDE. No entanto, a análise da internacionalização dos serviços requer alguns cuidados, uma vez que as particularidades das transações de serviços conduzem a padrões diferenciados, se comparados às mercadorias. Em geral, os serviços são atividades caracterizadas pela imaterialidade, simultaneidade entre produção e consumo e pela inestocabilidade de seu produto. Com efeito, esses atributos classificariam os serviços em *non-tradeables*, ou seja, os serviços teriam limitada comercialização no mercado internacional (Meirelles, 2003: 125; Oliveira Júnior, 2000: 04). Contudo, recentes inovações tecnológicas estão ampliando o potencial comercial de uma série de serviços, tanto em termos domésticos quanto internacionais. Como ressaltam Mateo e Prieto (1988: 37), observa-se um intenso aumento da “transportabilidade” dos serviços pela efetivação de serviços comerciais por meios eletrônicos, como os serviços de processamento e prestação de informações. De produtos considerados *non-tradeable*, alguns serviços representam uma nova oportunidade para a expansão das transações comerciais entre países.

A decisão de atuar em mercados externos, ou seja, a estratégia de internacionalização de uma firma, segundo Hitt *et al.* (2001: 320-323), tem incentivos que estão relacionados com as oportunidades oferecidas pelos mercados internacionais, como: (i) aumento do mercado potencial da empresa, que eleva o seu poder de mercado e lhe permite obter retornos acima da média; (ii) o retorno do investimento pode ser mais rápido, principalmente ao entrar em um ambiente altamente dinâmico, isto é, a internacionalização se torna atrativa para empresas cujos mercados domésticos têm limitadas oportunidades de crescimento; (iii) ganhos com economia de escala com a venda de produtos padronizados em escala mundial, o que permite também às empresas explorarem suas competências

essenciais e compartilhar recursos e conhecimentos, gerando sinergias e abrindo oportunidades para aprendizado; (iv) as empresas podem encontrar facilidades em outros países como mão-de-obra barata, fontes de matérias-primas e mercado consumidor.

No geral, quanto às motivações, De Paula (2003: 25) ressalta a tipologia de Dunning composta por quatro aspectos básicos:

(i) *market seeking* – os investimentos de internacionalização visam a exploração de novos mercados (do país receptor e, eventualmente, de seus vizinhos);

(ii) *resource seeking* – investimentos procuram a obtenção de recursos naturais ou mão-de-obra não-qualificada;

(iii) *efficiency seeking* – investimentos que buscam racionalizar a produção para apropriar economias de especialização. De outra forma, ocorrem com frequência por meio dos processos de complementação, tanto comercial quanto produtiva das operações das filiais das empresas multinacionais;

(iv) *strategic asset seeking* – investimentos para a aquisição de recursos e capacidades que podem ajudar a empresa a manter e aumentar suas competências competitivas essenciais nos mercados regionais ou globais, sendo que os ativos estratégicos podem ser muito diversos, envolvendo, por exemplo, capacidades de inovação e acesso a canais de distribuição.

Entretanto, as formas e a intensidade de internacionalização das empresas de serviços têm padrões diferenciados daqueles encontrados nas atividades primárias e secundárias, uma vez que as singularidades dos serviços influenciam de sobremaneira a propensão à exportar das prestadoras de serviços. Em outras palavras, em serviços, a decisão de se internacionalizar é entendida pela consideração de no mínimo três fatores correlacionados, que são: a imaterialidade, a necessidade de proximidade física entre prestadores e consumidores e a inestocabilidade dos serviços. Essas características são apontadas como elementos constitutivos da explicação do atributo não comercializável (*non-tradeable*) de alguns serviços.

O caráter imaterial dos serviços e a simultaneidade do processo produtivo geram a necessidade de um alto grau de contato entre os agentes para a efetivação do serviço e, portanto, requer a presença física da prestadora de serviços. Assim, por meio de IDE, as empresas de serviços conseguem atingir novos mercados. Além do mais, quando a distância não teria muita importância, o caráter *non-tradeable* poderia surgir dos mercados protegidos por regulamentos e controles governamentais rigorosos (Kon, 2004: 188).

Outro fato que não se pode deixar de comentar é o papel da regulamentação dos mercados de serviços. Kon (2004: 11) argumenta que em determinadas situações, a presença de física da prestadora de serviços pode ocorrer porque os mercados desses serviços são mais protegidos e regulados pelos governos. Nesses casos, Kox e Lejour (2004) apontam que como essas intervenções erguem barreiras para o acesso aos mercados de serviços e, conseqüentemente, limitam o fluxo de comércio entre os países. Os autores mostram que as regulamentações assumem várias formas, a exigência de certificados, licenças, diplomas, filiação a associações, restrições de participação etc. Esses elementos têm em comum os “custos de qualificação”, que representam as barreiras de custos para o ingresso ao mercado. Dessa forma, a entrada em novos mercados implicará gastos para se adequar às normas locais ou mesmo instalar unidades locais.

Contudo, não são as regulamentações que impedem o comércio de serviços, mas a sua heterogeneidade entre os países. Segundo Kox e Lejour (2004), a exportação representa a oportunidade para uma empresa, nesse caso de serviços, utilizar melhor seus recursos, reduzir os custos fixos e, assim, poder auferir economias de escala com o acesso a outros mercados. Por outro lado, as distintas regulamentações impõem barreiras de custos porque as empresas devem despende com custos de qualificação (custos fixos), inclusive custos de instalação de unidades locais. Se as regulamentações fossem uniformes, as empresas poderiam auferir economias de escala. Essa conjunção de fatores acaba limitando, portanto, as exportações de serviços, ao trazer custos adicionais aos exportadores.

Assim, as dificuldades de comercialização de serviços esbarram em dificuldades de ordem técnica e política. Em outras palavras, as singularidades dos serviços associadas com as regulamentações em muitos mercados de serviços têm significado que a única forma de acesso a esses mercados externos é por meio de IDE. Por conseguinte, o fato mais evidente nas estratégias de internacionalização das empresas de serviços é a proeminência dos IDE *vis-à-vis* às exportações.

Ainda que as especificidades dos serviços imponham restrições à comercialização dos serviços, a intensificação das mudanças tecnológicas e o fim de monopólio e de regulamentações têm ampliado o potencial de comercialização de uma diversidade dos mesmos. Como abordado anteriormente, as inovações tecnológicas flexibilizam algumas características dos serviços. Por exemplo, a externalização de funções-serviços por meio de estabelecimento de redes de comunicações, por Internet ou telefonia, não mais exige a presença física em um mesmo lugar do produtor e do consumidor. Se, de um lado, a

simultaneidade entre produção e consumo continua fundamental para a caracterização dos serviços; de outro, a produção de vários serviços pode ocorrer em um lugar enquanto o seu consumo procede em outro.

Por sua vez, torna-se relevante expor os modos mais específicos de comercialização de serviços no mercado internacional. Ao contrário do comércio de mercadorias, que geralmente é mensurado em termos de transações entre fronteiras, o *General Agreement on Trade in Services* (GATS) firmado no âmbito da Organização Mundial do Comércio (OMC) define quatro modos de comercialização de serviços, que ampliam o conceito de comércio, incluindo transações realizadas por subsidiárias estrangeiras bem como transações efetivadas por indivíduos que têm temporariamente viajado a outro país para prestar um serviço, sendo que o inverso também é considerado, ou seja, o deslocamento do consumidor para a execução do serviço (OECD, 2000: 24). Os modos de oferta internacional de serviços apresentados pelo GATS são:

(i) Modo 1 (oferta internacional) – o serviço é prestado num território e consumido em outro (similar ao comércio de bens), o fornecimento do serviço ocorre graças à utilização de meios eletrônicos que eliminam a necessidade de proximidade dos agentes. É necessária a conectividade a uma rede, como sugere Kikuchi (2003) ou a utilização de outro meio material à semelhança dos bens imateriais de Hill (1999);

(ii) Modo 2 (consumo externo) – os serviços são ofertados em um território e os consumidores são de outro, exigindo a mobilidade dos consumidores para a prestação dos serviços, a exemplo dos serviços de turismo;

(iii) Modo 3 (presença comercial) – o serviço é fornecido pela presença do prestador estrangeiro no território do consumidor, exigindo, então, investimento direto estrangeiro;

(iv) Modo 4 (presença de pessoas naturais) – os serviços são fornecidos quando há o movimento de pessoas, por exemplo, para a prestação de consultorias e desenvolvimento de projetos de construção civil.

Entre os modos de comercialização de serviços no mercado internacional, segundo a tipologia da OMC, aquele conhecido como “Modo 1” tem revolucionado o comércio de serviços, graças a maior transportabilidade alcançada por alguns serviços. Essa revolução, na esfera internacional, tem mudado a dinâmica do comércio de serviços, principalmente com a emergência das operações *offshore*. Para os propósitos dessa dissertação, o *offshore* é relevante porque rompe com a concepção tradicional de que os serviços são *non-tradeable* e ajuda a compreender os recentes movimentos das atividades de *call center*.

É interessante reforçar o papel dos recursos de telemática numa nova dinâmica que potencializa a inserção dos serviços nos fluxos mundiais de comércio. Kikuchi (2003) analisa um modelo de comércio cuja essência está na captura do papel das especificidades da interconectividade das redes de comunicações dos países na dinâmica do comércio internacional. O autor ressalta que, recentemente, os melhoramentos das redes de comunicações no mundo conduziram a uma crescente integração de pessoas e organizações, resultando também em um aumento no fluxo de serviços entre fronteiras. Maior que o impacto da redução dos preços de transporte de bens é o efeito da queda dos custos de comunicações para os processos intangíveis e produtos que podem ser distribuídos *on-line*. Por exemplo, os custos para transferir informações no volume de 1 trilhão de bits caiu de US\$ 150 mil nos anos 1970 para US\$ 0,12 (doze centavos de dólares) em 1999. Toda a biblioteca do Congresso dos Estados Unidos pode ser transferida ao custo de US\$ 40 (UNCTAD, 2004: 178).

O benefício da maior interconexão às modernas redes de comunicação traz os seus primeiros efeitos por meio do comércio entre empresas que trocam serviços intermediários, responsáveis, em parte, pelo intenso crescimento das exportações de serviços nos últimos anos. Harris (1998), citado por Kikuchi (2003: 156), explora um importante aspecto das redes de telecomunicações – sua habilidade de remover as barreiras de mobilidade dos serviços empresariais e sugere que o melhoramento das redes de comunicações cria uma “mobilidade virtual” para os serviços empresariais e, portanto, amplia as perspectivas de comércio desses serviços, que não era anteriormente possível.

Nessa linha de pensamento, da relação entre redes de comunicação e comércio de serviços empresariais, emerge a preocupação com a interconectividade dos países, entendida em um sentido bastante amplo de comunicação entre eles e não no sentido de regulação. Se um país não está conectado às redes internacionais de comunicação, seus usuários apresentarão uma desvantagem. Assim, os problemas na conectividade podem atuar como uma barreira ao comércio de serviços empresariais e ainda podem determinar a estrutura de vantagens comparativas do país. Por conseguinte, a idéia de mobilidade virtual dos serviços empresariais deve ser acompanhada pela preocupação para com a interconectividade. Dessa forma, a existência de estudos que consideram a relação entre conectividade e vantagens comparativas dos países no mercado internacional destaca a importância dos serviços intermediários, principalmente no estímulo ao desenvolvimento econômico por meio da expansão da produção terciária direcionada às exportações.

A maior capacidade de comercialização de funções-serviços empresariais tem resultado num processo denominado *offshoring*. As novas tecnologias da informática e comunicação (telemática) estão dramaticamente mudando as restrições de comercialização de serviços intensivos em informação. Essas inovações possibilitam que o conhecimento seja codificado, padronizado e digitalizado em pequenos processos passíveis de fragmentação. Em outras palavras, os recursos de telemática viabilizam a divisão das atividades internas de uma empresa, agrupando-as em conjuntos de serviços de acordo com sua finalidade e internacionalizando sua produção (McKinsey & Company, 2004: 02-03). Por sua vez, a fragmentação permite a prestação de mais serviços em processos que podem ser localizados em lugares com vantagens absolutas em custos, qualidade e economia de escala (UNCTAD, 2004: 149). Logo, as inovações nas comunicações rompem com a necessidade de proximidade, isto é, tornam possível realizar a atividade em um lugar enquanto o consumo ocorre em outro, ainda que ao mesmo tempo, como ocorre nos serviços de *call center*.

De acordo com UNCTAD (2004: 148), o *offshoring* reflete uma verdadeira revolução na comercialização dos serviços. Apesar da difusão da terceirização de funções-serviços, a transferência das mesma para agentes instalados em outros países tem ampliado a participação dos serviços nos fluxos internacionais de comércio. Como se verifica no **Quadro 4**, o *offshoring* não significa necessariamente terceirização. Ao nível da firma, o *offshoring* é feito tanto internamente quanto externamente. Quando realizado internamente, as empresas estabelecem unidades especializadas em outros países, os chamados *captive offshoring*, que se concentram na execução de determinadas atividades. Nessa modalidade de *offshoring*, é possível viabilizar uma reestruturação da produção dos serviços entre distintas regiões, concentrando determinadas atividades em centros especializados, uma vez que as restrições técnicas não mais determinam de maneira proeminente a produção dos serviços e, inclusive, permite a adoção de estratégias do tipo *efficiency-seeking* pelas unidades prestadoras de serviços.

Quadro 4 – Definições: *Offshoring* e Terceirização

<i>Localização da produção</i>	<i>Produção da função-serviço</i>	
	<i>Internamente</i>	<i>Terceirização</i>
País de origem	Produção doméstica, interna (<i>in-house</i>) ou por filial.	Produção doméstica, porém terceirizada.
País estrangeiro (<i>offshoring</i>)	Produção estrangeira feita por coligada – intra-firma (<i>captive offshoring</i>). Envolve IDE e Comércio	Produção estrangeira e terceirizada (<i>outsourcing offshoring</i>). Envolve comércio internacional

Fonte: Elaborado a partir Abramovsky *et al.* (2004) e UNCTAD (2004).

Por outro lado, as empresas podem optar pela terceirização para uma empresa estrangeira (*outsourcing offshoring*). Por conseguinte, as operações negociadas devem apresentar baixos custos de transação. Quando há ativos específicos, o controle do processo é tido com crucial e, assim, estimula-se a instalação de *captive centers* (UNCTAD, 2004: 157). Portanto, a decisão de implementar operações *offshore* requer que as empresas optem por deslocar determinadas atividades para filiais especializadas ou para provedores independentes instalados em outros países.

Aliás, tanto a terceirização quanto o *captive offshoring* sugerem duas formas de especialização produtiva. A especialização dentro da firma ocorre quando a empresa move algumas atividades para unidades produtivas especializadas. Entretanto, a empresa pode recorrer ao mercado e comprar alguns serviços em vez de produzi-los internamente. Assim, a terceirização é uma especialização fora dos limites da empresa. Nesta perspectiva, o *offshoring* poderia significar a racionalização de atividades entre as unidades de uma multinacional, conferindo “mandatos” produtivos aos centros *captive* para a produção de serviços e sua exportação para as demais unidades. Como exemplo, em 2003, Oracle, Microsoft, Lucent Texas Instrument e IBM Global services empregavam cerca de 7 mil indianos em *captive centers* de TI. Os mandatos desses centros proporcionam ganhos com a combinação de economias de escala, acúmulo de competências e baixos custos trabalhistas (UNCTAD, 2004: 154). Em comum, as duas formas de *offshoring* criam um novo fluxo internacional de comércio que se diferencia pela negociação de serviços, considerados até então não comercializáveis no mercado internacional. Além do mais, os *captive offshoring* requerem um volume de IDE, ainda que incipiente, em novos centros.

O leque de serviços-funções afetado pelo *offshoring* é grande. Não apenas funções-serviços simples estão sendo exportados, com os serviços de *back-office* (processos contábeis, gerenciamento de transações, processos administrativos com clientes, processamento de dados, atividades administrativas rotineiras, processos logísticos etc.). Nota-se que serviços mais sofisticados também estão sendo transferidos para outros agentes externos, como é resumido no **Quadro 5**. Porém, nem todo serviço é realocado. A probabilidade de realização do serviço em outros países torna-se maior quando apresenta as seguintes características: (i) não requerer prestação face-a-face; (ii) ser possível a viabilização do processo de trabalho por redes de telecomunicações e Internet; (iii)

apresentar altos diferenciais de salários para as mesmas ocupações; (iv) baixas barreiras à entrada; (v) ausência de restrições legais e culturais² (UNCTAD, 2004: 149).

Quadro 5 – Principais Serviços Exportados Por Meio de Operações *Offshore*

<i>Tipos de serviços</i>	<i>Descrição</i>
Serviços audiovisuais, culturais e de animação.	Produção e distribuição de áudio e vídeo, transmissão de rádio e televisão, serviços culturais e desportivos e estúdios de animação. Grandes exportadores são países em desenvolvimento como Brasil, China, Índia, Argentina e México.
Serviços de negócios ou processos de negócios	Processos de <i>back-office</i> (processamento de dados, atividades financeiras, contabilidade, recursos humanos, atividades administrativas rotineiras, etc.), processos de <i>front-office</i> (atividades de interação com o consumidor, a exemplo dos serviços de <i>call center</i> por meio de telefone ou Internet), serviços relacionados à Internet e ao desenvolvimento de programas de informática.
Serviços de educação e treinamento	Novas tecnologias permitem a prestação de serviços educacionais e treinamentos à distância, inclusive por meio da Internet e vídeo-conferência, que ampliam o potencial de alcance e melhora a utilização dos recursos humanos para este fim.
Serviços Financeiros	Serviços bancários, seguros e relacionados.
Serviços de saúde	Diagnósticos por imagem, consultas por meio de vias eletrônicas. A exportação desse tipo de serviço tem ocorrido a exemplo das interpretações de tomografias feitas na Índia para hospitais norte-americanos, diagnósticos oferecidos on-line por chineses a pacientes em Taiwan e de mexicanos para pacientes na América Central.
Serviços profissionais	Serviços jurídicos, serviços contábeis, auditorias, serviços de engenharia e design, consultorias.

Fonte: UNCTAD (2004)

Tendo em mente que a maior transportabilidade desses serviços permite a reestruturação de várias atividades no âmbito global em busca de menores custos, torna-se uma questão interessante abordar os principais critérios que influenciam a escolha das operações *offshore*. Em termos locacionais, UNCTAD (2004: 166-167) destaca cinco critérios, além da possibilidade de redução de custos: (i) disponibilidade de mão-de-obra com habilidades apropriadas, como proficiência em línguas estrangeiras, essencial no caso dos *call centers*; (ii) a presença de universidades e *clusters* dinâmicos de TI, a exemplo dos serviços de *software* estabelecidos na Índia; (iii) infra-estrutura de telecomunicações para viabilizar uma rede para exportar os serviços *tradeables*; (iv) afinidade cultural, para compreender padrões e comportamentos, ou mesmo relativo ao sotaque, também particularmente nos *call centers*.

É possível perceber no mínimo dois fatos. Primeiro, o peso de cada critério dependerá da singularidade de cada serviço transferido, ou seja, a singularidade da atividade ditará a proeminência dos critérios. No caso dos *call centers*, há a combinação dos critérios de mão-de-obra a menores custos com proficiência em línguas estrangeiras e a arquitetura de redes de telecomunicações. Em segundo lugar, três critérios dos quatro

² Por exemplo, enquanto alguns processos contábeis podem ser realizados por meio de operações *offshore*, os processos finais de aprovação requerem certificações obtidas no país doméstico.

apontados estão relacionados ao chamado capital humano. Nos serviços, o trabalho humano é o principal elemento produtivo. Assim, os investimentos na formação das pessoas são fundamentais para atração de investimentos orientados para exportação de serviços, à semelhança dos *captive centers* de P&D na Índia. No caso particular das funções-serviços de P&D, a internacionalização é mais restrita que as demais atividades. Chesnais (1996: 149) assinala que a regra é a centralização dos investimentos em P&D no país de origem da multinacional. As exceções surgem quando as multinacionais partem atrás de mercados com vantagens locais em P&D, mão-de-obra treinada e mercado consumidor sofisticado.

É bem verdade que a natureza específica dos serviços é fundamental para entender as implicações estratégicas. Ao se adicionar as conclusões sobre os critérios de investimento para a realização de operações *offshore*, pretende-se reforçar o papel dos recursos humanos nas decisões de investimento em serviços. Nesse sentido, a flexibilização sobre a mobilidade de alguns serviços exige necessariamente uma boa rede de infra-estrutura no país receptor para suportar as unidades prestadoras de serviços. Uma vez encontrada tal rede, as empresas podem estabelecer estratégias em busca de locais com a melhor oferta de mão-de-obra na qualidade e preços que tornem viável as operações *offshore*. Contudo, percebe-se que as afinidades culturais e lingüísticas têm certo grau de relevância.

Carneiro e Hemais (2004) discutem as preconizações do Modelo Uppsala acerca da internacionalização nas empresas de serviços. Tomando somente as considerações acerca do modelo em que as empresas se internacionalizam preferencialmente para países psicologicamente próximos ao país de origem, os autores mostram algumas peculiaridades para as empresas de serviços. As proposições mostram que existem serviços, como de *back-office* e outros altamente padronizáveis, em que a natureza cultural é menos relevante como fator de escolha de um país, seja porque há menos envolvimento com pessoas ou restrições legislativas (trabalhista ou especificações técnicas), seja por circunstâncias não planejadas (como encomendas súbitas de empresas que ainda não são clientes) e, também, devido a estratégias de “seguir o cliente”.³ Naturalmente, para os serviços marcados por contatos verbais, *call centers*, por exemplo, recomenda-se uma proximidade maior.

Enfim, a flexibilização da obrigatoriedade de proximidade física entre os agentes econômicos na prestação de serviço surge como fator que altera as relações inter e intra-empresas. A possibilidade de externalizar funções-serviços amplia o peso das prestadoras de serviços para empresas, principalmente pela intensificação da terceirização. No entanto, essa externalização não se restringe apenas ao âmbito doméstico, pois a mobilidade mundial dos serviços empresariais também é efetivada pelo estabelecimento de redes sofisticadas de telecomunicações e com apoio de serviços de TI. Assim, ainda que incipiente, a difusão dos serviços *offshore* tem ensaiando uma globalização produtiva dos serviços. Entretanto, as decisões de investimento em novos locais para efetivar as operações *offshore* são pautadas por critérios que abrangem o perfil da mão-de-obra e vínculos culturais com o país de origem e não apenas os diferenciais de custos. Após essa resenha teórica, o próximo passo será analisar a proeminência dos serviços no sistema econômico.

Capítulo II – A Importância dos Serviços

O principal propósito deste capítulo é examinar a relevância dos serviços na economia. Com essa finalidade, inicialmente, será abordada a participação dos serviços na riqueza e no número de empregos gerados. Os serviços desempenham um importante papel na economia contemporânea, principalmente após profundas transformações econômicas e tecnológicas que colocaram em movimento um visível processo de “terciarização”. Esse crescimento relativamente maior da participação dos serviços na economia, em termos de emprego e renda, vem ocorrendo desde os anos 1970, em meio a um processo de reestruturação produtiva baseado na mudança do modo de produção “fordista” para estruturas mais flexíveis que, por sua vez, alterou as inter-relações empresariais e a composição das atividades produtivas.

Deve-se considerar que variáveis relevantes como terceirização, transformações tecnológicas, surgimento de novas atividades e maior importância dos serviços prestados às empresas explicaram, em parte, um estreitamento das relações entre os serviços e as demais atividades produtivas, além da expansão dos serviços na economia. Adicionalmente, caberá na seção 2.2 investigar o papel dos serviços nas transações internacionais, inclusive enfocando no recente processo de prestação de serviços *offshore*.

2.1 - Participação dos serviços no produto e no emprego

De fato, a participação dos serviços no produto nacional na maioria dos países é bastante proeminente e corresponde a 60% do valor agregado no mundo. Como se verifica na **Tabela 1**, com exceção dos países de renda baixa, a contribuição dos serviços na riqueza é, em média, superior a 50%. Para os países de alta renda, a média de participação dos serviços no valor econômico agregado atinge 71%. Tal evidência parece confirmar o argumento elaborado por Fisher de que uma maior participação dos serviços na economia representaria uma etapa mais avançada do desenvolvimento econômico.

Tabela 1 – Participação no Produto Nacional Bruto (PNB), PNB *per capita*, Países Seleccionados, 1980, 1998 e 2003

Economia	Valor adicionado como % do PNB									PNB <i>per capita</i> US\$*
	Agricultura			Manufatura			Serviços			
	1980	1998	2003	1980	1998	2003	1980	1998	2003	
Argentina	6	7	11	41	37	35	52	56	54	10.920
Áustria	4	1	2	36	30	32	60	68	66	29.610
Brasil	11	8	6	44	36	21	45	56	73	7.480
Chile	7	8	9	37	35	34	55	57	57	9.810
China	30	18	15	49	49	53	21	33	32	4.990
Costa Rica	18	14	8	27	22	29	55	64	63	9.040
França	4	2	3	34	26	25	62	72	72	27.460
Alemanha	2	2	1	34	27	30	57	67	69	27.460
Guatemala	25	21	22	22	19	19	53	60	58	4.060
Índia	38	25	23	24	30	26	39	45	53	2.880
Indonésia	24	16	17	42	43	44	34	41	40	3.210
Itália	6	3	3	39	31	29	55	66	69	26.760
Coréia do Sul	15	6		40	43		45	51		7,97
México	8	5	4	33	27	26	59	68	70	8.950
Noruega	4	2	2	35	32	38	61	66	60	37.300
Filipinas	25	17	14	39	32	32	36	52	53	4.640
África do Sul	7	4	4	50	38	31	43	57	65	10.270
Reino Unido	2	2	1	43	31	26	55	67	73	27.650
Estados Unidos	3	2	2	33	27	23	64	71	75	37.500
Mundo	7	5	4	38	34	28	56	60	68	8.180
Renda Baixa	31	21	25	38	41	25	30	38	50	2.190
China & Índia	29	25	-	32	33	-	39	42	-	-
Renda Média	13	9	13	41	36	36	46	56	51	8.000
Renda Média (baixa)	-	12	-	-	36	-	-	52	-	5.510
Renda Média (alta)	11	7	-	42	35	-	47	57	-	9.900
Renda Alta	3	2	2	37	33	27	59	65	71	29.450

Fonte: World Bank (2000), World Bank (2004). Nota: os valores do PNB *per capita* foram convertidos em dólares internacionais usando Paridade de Poder de Compra. O Banco Mundial segmenta os países em quatro categorias segundo o nível de Produto Nacional Bruto *per capita*: baixa renda (US\$ 760 ou menos), renda média baixa (US\$ 761 – US\$ 3.030), renda média alta (US\$ 3.031 – US\$ 9.360) ou renda alta (mais de US\$ 9.361).

Todavia, um setor terciário quantitativamente relevante em determinadas economias não está, necessariamente, associado a etapas avançadas de desenvolvimento. Como advertem Melo *et al.* (1998: 02), distintos países com participações semelhantes dos serviços no produto gerado podem ter diferentes níveis de desenvolvimento e patamares diferentes de *renda per capita*. Portanto, a taxa de participação dos serviços na geração da renda e do emprego sem analisar o padrão de especialização do país (a concentração em serviços altamente especializados e intensivos em conhecimento, ou em serviços que ocupam mão-de-obra desqualificada e de baixa remuneração) não é, por si só, um bom indicador do grau de desenvolvimento alcançado por um país. Por essa razão, é possível

encontrar países que apresentam uma participação bem próxima dos serviços na geração de renda, mas têm níveis de *renda per capita* diferentes, como Brasil e França.

Como se verifica na **Tabela 1**, entre 1980 e 2003, a mudança da representatividade dos setores produtivos ocorreu em direção a uma maior participação dos serviços no Produto Nacional Bruto (PNB), que é um conceito mais amplo, se comparado à idéia de Produto Interno Bruto, por considerar os valores obtidos no exterior e não somente os bens e serviços finais produzidos no país. Em termos mundiais, o produto gerado pelas atividades primárias apresentou uma trajetória de queda, partindo de uma participação de 7% em 1980, chegando a 5% em 1998 e 4% em 2003. Para o setor secundário, a mesma tendência foi observada, visto que a participação inicial de 38% passou para 28% em 2003. Em relação aos serviços, a participação aumentou de 56% para 68%.

No entanto, é possível distinguir dois padrões em relação ao peso das atividades no PNB. Nos países de baixa renda, a redução da participação do setor primário ocorreu paralelamente aos aumentos nas participações nos setores secundário e terciário. Entretanto, entre 1998 e 2003, esse padrão se inverteu com o setor primário expandindo sua participação no PNB, enquanto que a representatividade do setor secundário caiu. Nos países de renda média e renda alta, houve uma queda da participação dos setores primário e secundário em favor de uma maior expressão dos serviços, divergindo apenas na dimensão das participações dos setores na estrutura produtiva. Em relação ao Brasil, a participação dos setores produtivos no PNB é semelhante àquela encontrada nos países desenvolvidos, sendo que os serviços representaram 73% do valor adicionado na economia em 2003.

Nos países desenvolvidos, a trajetória de crescente evolução da participação dos serviços vem ocorrendo há mais tempo. Com um horizonte maior de análise, a partir dos anos 1950, a **Tabela 2** mostra que o setor de serviços já apresentava uma participação de 50% no produto dos países selecionados e chegou no final dos anos 1990 com uma participação média de 65%. Durante o mesmo período, o setor secundário apresentou uma relativa estabilidade, com sua participação situando-se entre 20% e 30%. O setor primário, contudo, apresentou uma trajetória inicial de queda, mas que se estabilizou a partir dos anos 1980.

Tabela 2 - Distribuição do Produto Nacional nos Principais Setores da Economia, Países Desenvolvidos, 1950-1996, Percentual.

País	Participação (%)																	
	Setor Primário						Setor Secundário						Setor Terciário					
	1950	1960	1970	1980	1990	1996	1950	1960	1970	1980	1990	1996	1950	1960	1970	1980	1990	1996
Alemanha	4	3	2	2	2	2	26	34	37	34	31	27	55	51	51	57	62	67
Dinamarca	10	9	5	5	6	6	19	19	19	20	17	17	62	63	64	67	68	67
Espanha	17	13	8	6	5	5	12	13	20	26	25	22	66	67	64	60	62	67
Estados Unidos	6	4	3	2	3	3	22	21	22	22	21	23	57	59	62	66	68	70
França	9	8	6	4	4	4	18	20	25	25	22	21	62	61	58	62	66	68
Itália	11	9	7	5	4	4	12	14	17	22	23	22	66	62	61	62	64	65
Holanda	3	3	2	3	3	3	14	19	21	19	20	19	68	64	61	66	67	70
Suécia	7	5	4	3	3	3	19	20	25	22	21	23	63	65	62	67	68	68
Japão	16	15	5	3	2	2	12	15	22	24	27	26	60	58	59	62	61	62
Reino Unido	2	2	2	2	2	2	27	30	30	26	25	23	58	56	58	60	63	64

Fonte: World Bank citado por Meirelles (2003)

No caso específico do Brasil, os serviços desde os anos 1950 já tinham uma participação bastante relevante na economia. De acordo com Kon (1992: 96-97), na década de 1950 os serviços representavam 49,8% do PIB, relacionados significativamente tanto aos serviços de escoamento (infra-estrutura), de comercialização e financeiros de produtos primários quanto aos negócios de importação de bens de consumo. Nesse período, a participação do setor primário correspondia a 26,6% e o setor secundário 23,6%. Ao examinar o peso relativo dos três setores entre 1950 e 2002, observa-se que os serviços não perderam participação relativa ao longo do desenvolvimento do setor manufatureiro. Dessa forma, a expansão da manufatura ocorreu com a paralela redução do setor primário (atividades agropecuárias e extrativistas). Conseqüentemente, a maior representatividade dos serviços em relação às atividades manufatureiras é um fenômeno recente. Em 1970, os serviços eram responsáveis por 51,4% do produto, atingindo 56,6% em 1990, indicando os efeitos da reestruturação produtiva e do acentuado número de empresas adeptas da externalização de funções-serviços.

De forma mais acurada, um perfil do setor terciário brasileiro pode ser traçado como os resultados da Pesquisa Anual de Serviços (PAS) de 2001, que divulga dados sobre a estrutura e o funcionamento dos serviços empresariais não-financeiros no Brasil. As empresas abordadas pela pesquisa foram as que se encontram em situação ativa no Cadastro Central de Empresas do IBGE, excluindo-se órgãos da administração pública, instituições sem fins lucrativos, e listados nos segmentos da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE).

Em relação às empresas de prestação de serviços, a PAS estimou um conjunto de 813,7 mil empresas. A partir das informações da **Tabela 3**, é possível discriminar as empresas por atividade e por tamanho, em termos de pessoas empregadas. Do total de empresas estimadas, as empresas com até cinco pessoas empregadas representam aproximadamente 81,4% do universo estudado, a categoria com cinco a 19 empregados abrangiam outros 15% das empresas de serviços pesquisadas e as demais categorias 3,5% das empresas. Portanto, demonstra-se o predomínio das pequenas empresas na produção de serviços. Já em relação ao número de empresas de serviços por atividade, os “serviços de alojamento e alimentação” correspondiam a 34,4% das empresas. Em ordem, as categorias seguintes são “outros serviços” e “serviços prestados às empresas” que representam, respectivamente, 26,9% e 18,5% das empresas prestadoras de serviços, enquanto as demais atividades concentravam 20%.

Tabela 3 – Participação Percentual no Número de Empresas de Serviços Não-Financeiros, Segundo as Atividades e Porte das Empresas, 2001

<i>Atividades</i>	<i>Porte das empresas em números de empregados</i>					<i>Número de empresas</i>
	<i>Até 5</i>	<i>De 6 a 19</i>	<i>De 20 a 49</i>	<i>De 50 a 99</i>	<i>100 ou mais</i>	
Serviços de alojamento e alimentação	26,7	6,6	0,9	0,1	0,1	34,4
Transportes e serviços auxiliares relacionados	7,8	1,7	0,4	0,2	0,2	10,2
Correio e Telecomunicações	0,3	0,1	0,0	0,0	0,0	0,5
Atividades de Informática	4,4	0,2	0,1	0,0	0,0	4,7
Aluguel de móveis e imóveis	3,9	0,7	0,1	0,0	0,0	4,7
Serviços prestados às empresas	14,5	3,1	0,4	0,2	0,3	18,5
Outras atividades de serviços	23,8	2,6	0,4	0,1	0,1	26,9
Total	81,4	15,0	2,2	0,6	0,7	100,0

Fonte: IBGE (2003)

Ao examinar as receitas geradas nas empresas de serviços, observa-se que há uma proeminência maior das grandes empresas. As informações da **Tabela 4** mostram que o grupo de empresas com mais de 100 empregados foram responsáveis por 64% das receitas do setor de serviços não-financeiros, sendo que entre as demais categorias não se verificam diferenças muito significantes de suas contribuições na receita total. Direcionando a análise para a participação na receita total gerada, os serviços de transportes conseguiram a maior

fração com 28% e as atividades “Correio e Telecomunicações” contribuíram com 22,6%, com destaque às grandes empresas dessas atividades. Em terceiro lugar aparecem os serviços prestados às empresas, com 18,5%. Nesses serviços, apesar do predomínio das grandes empresas, constata-se que as pequenas e médias têm uma participação maior nas receitas obtidas que as outras empresas de mesmo porte nas outras atividades.

Tabela 4 – Participação Percentual Receita das Empresas de Serviços Não-Financeiros, Segundo as Atividades e Porte das Empresas, 2001

<i>Atividade</i>	<i>Porte das empresas em números de empregados</i>					<i>Receita operacional líquida</i>
	<i>Até 5</i>	<i>De 6 a 19</i>	<i>De 20 a 49</i>	<i>De 50 a 99</i>	<i>100 ou mais</i>	
Serviços de alojamento e alimentação	2,2	1,9	1,4	0,8	2,5	8,7
Transportes e serviços auxiliares relacionados	1,4	2,2	1,9	1,9	20,7	28,1
Correio e Telecomunicações	0,1	0,2	0,2	0,5	21,8	22,6
Atividades de Informática	0,7	0,3	0,7	0,6	4,5	6,7
Aluguel de móveis e imóveis	0,9	0,6	0,6	0,4	0,6	3,1
Serviços prestados às empresas	3,5	2,5	2,1	1,5	8,9	18,5
Outras atividades de serviços	3,2	1,3	1,5	1,2	5,0	12,2
Total	11,9	8,9	8,2	6,8	64,1	100,0

Fonte: IBGE (2003)

Enfim, as informações da PAS ajudam a caracterizar o setor de serviços não-financeiros. Esses serviços apresentam uma estrutura muito heterogênea marcada pela diversidade de atividades e pelo porte das empresas, em sua maioria pequenas. Ao mesmo tempo, verifica-se que um pequeno número de grandes empresas (com 100 ou mais empregados), representando apenas 0,7% das empresas prestadoras de serviços, gerou aproximadamente 64% dos R\$ 251 bilhões de receita operacional líquida das empresas de serviços não-financeiros em 2001. Cabe também ressaltar que os serviços para empresas representam a terceira categoria de atividade mais proeminente tanto em números de empresas quanto em termos de receitas. No entanto, cumpre esclarecer que essa evidência poderia ser maior, uma vez que outras empresas intermediárias podem estar classificadas em outras categorias, como nas atividades de informática.

A importância dos serviços também pode ser avaliada com relação ao peso relativo nos empregos. Nos países desenvolvidos, a trajetória da participação dos serviços no

emprego é mostrada na **Tabela 5**. Nos anos 1950, as atividades terciárias empregavam, em média, 40,6% da força de trabalho e passaram para 69,1% em 1996. Simultaneamente, o setor secundário reduziu sua participação no emprego, saindo de uma média de 26,6% para 18,9% no mesmo período. No setor primário, da mesma forma que sua participação no PIB, a participação no emprego regrediu sensivelmente. No caso específico dos Estados Unidos, em 1968, Fuchs já os consideravam a primeira economia de serviços, pois foi a primeira nação após a Segunda Guerra Mundial a apresentar mais da metade dos empregos em serviços. De fato, em 1950, os Estados Unidos empregavam 57% da força de trabalho nas atividades terciárias.

Tabela 5 - Distribuição da Força de Trabalho nos Principais Setores da Economia, Países Desenvolvidos, 1950-1996, Percentual.

País	Participação (%)																	
	Setor Primário						Setor Secundário						Setor Terciário					
	1950	1960	1970	1980	1990	1996	1950	1960	1970	1980	1990	1996	1950	1960	1970	1980	1990	1996
Alemanha	24	14	9	5	3	3	32	37	38	34	31	26	34	39	43	52	58	64
Dinamarca	26	20	11	8	5	5	24	26	24	20	20	19	42	46	54	64	68	69
Espanha	47	40	28	17	11	8	16	19	23	26	22	20	31	33	40	47	58	63
Estados Unidos	11	7	4	3	3	3	25	24	23	19	15	14	57	63	67	71	76	78
França	24	21	13	8	6	4	25	25	26	25	20	18	42	44	50	57	66	71
Itália	45	33	19	14	10	8	18	20	24	24	20	18	29	36	44	51	62	65
Holanda	14	10	5	5	5	4	28	29	28	21	18	15	49	51	56	64	70	75
Suécia	23	15	8	5	4	4	29	29	28	24	21	19	40	46	54	63	69	72
Japão	43	33	20	13	9	8	18	22	27	24	23	21	32	37	45	53	58	60
Reino Unido	6	5	3	3	2	2	34	35	34	28	20	19	50	51	55	62	70	74

Fonte: Banco Mundial citado por Meirelles (2003).

Casos como o japonês, o italiano e o espanhol ilustram a distribuição do emprego em países que tinham cerca de 40% da população empregada no setor primário em 1950 e reduziram fortemente o emprego nesse setor ao longo da trajetória até 1996. Embora a participação das atividades secundárias no emprego tenha aumentado nesses casos, a expansão do emprego nas atividades terciárias foi bem superior, tanto que os serviços empregavam mais de 60% da população ativa nesses países em 1996.

Da mesma forma que na participação no produto, a distribuição setorial do emprego nas economias de todos os níveis de desenvolvimento, entre 1970 e 2001, seguiu uma trajetória de maior peso em direção aos serviços, com se observa na **Tabela 6**. Entretanto, a importância dos serviços em termos de empregos nos países de renda baixa aumenta à medida que se intensifica o crescimento do setor secundário. Em 1970, os países

de baixa renda tinham, em média, 77% da força de trabalho empregada no setor primário da economia. Nos anos seguintes, observa-se uma expansão do emprego no setor secundário, acompanhado de um ligeiro crescimento dos serviços. Essa tendência reduziu a participação do setor primário no emprego para 45% em 2001.

Tabela 6 – Distribuição da Força de Trabalho nas Categorias de Países, 1970 – 2001, Percentagem

<i>Categorias de países</i>	<i>Primário</i>	<i>Secundário</i>	<i>Serviços</i>
Renda baixa			
1970	77	9	14
1980	73	13	14
1990	69	15	16
2001	45	-	13
Renda média baixa			
1970	54	16	30
1980	41	6	33
1990	36	27	37
2001	32	21	46
Renda média alta			
1970	38	23	39
1980	31	28	41
1990	21	27	52
2001	22	25	53
Renda alta			
1970	12	37	51
1980	7	35	58
1990	5	31	64
2001	4	25	71

Fonte: Kon (2004).

Por outro lado, a dinâmica do emprego nos países mais desenvolvidos aponta um aumento de ocupação em serviços, enquanto os demais setores perderam participação relativa. Com uma média de 12% e 37% de pessoas empregadas, respectivamente, nas atividades primárias e secundárias nos anos 1970, os países de alta renda passaram a apresentar percentuais de 4% e 25% relativos à força de trabalho empregada naquelas atividades. Dessa forma, a representatividade dos serviços aumentou 20 p.p. entre 1970 e 2001, atingindo uma média de 71%. Já os países de renda média, apesar de mudanças menos intensas nas participações, seguiram uma trajetória semelhante à dos países de renda alta. Como explica Kon (2004: 81), a maior ocupação em serviços nos países mais desenvolvidos revela os impactos da reestruturação industrial e da terceirização das atividades de serviços.

Quanto ao Brasil, pode-se verificar a evolução do desempenho dos serviços no emprego por meio das informações da **Tabela 7**. Entre 1960 e 1980, a taxa de crescimento da População Economicamente Ativa (PEA) do setor secundário esteve superior às taxas dos demais setores, o que se justifica pelo processo de industrialização do país. Em números, nos períodos 1960-70 e 1970-80, as taxas da PEA no setor secundário correspondiam a 4,6% e 7,3%, seguidos de perto pelo os números do setor terciário, 4,0% e 5,5%. Porém, a partir de 1980, a taxa de crescimento da PEA do setor terciário foi superior a dos setores primário e secundário, sendo que entre 1983-1989 esse crescimento foi maior que o dobro registrado no setor secundário, isto é, 5,7%. Já entre os anos 1992-2001, as taxas de crescimento da PEA nos setores primário e secundário foram negativas enquanto a taxa do setor terciário se manteve positiva, mostrando a capacidade de funcionar como um “colchão amortecedor” em períodos de “crises” (Meirelles, 2003: 83).

Tabela 7 – Taxas de Crescimento da População Economicamente Ativa, por Setores no Brasil

<i>Setores</i>	<i>1950-60</i>	<i>1960-70</i>	<i>1970-80</i>	<i>1980-83</i>	<i>1983-89</i>	<i>1992 - 2001*</i>
Primário	1,8	1,0	0,01	1,7	1,1	-4,3
Secundário	2,3	4,6	7,3	6,6	2,6	-0,3
Terciário	5,2	4,0	5,5	8,2	5,7	2,1

Fonte: Kon (1992). *Elaboração própria a partir de Ribeiro e Juliano (2003).

A participação dos setores produtivos no emprego é apresentada pela **Tabela 8**. Percebe-se que no período entre 1970 e 2002 houve um sensível declínio dos postos de trabalho no setor primário em detrimento de um número maior nos serviços, uma vez que a representatividade do setor secundário no emprego não sofreu grandes variações. Como foi possível verificar, de uma participação de 44% no emprego, o setor primário passou a ter 22% dos empregos brasileiros em 2000. Em 1990, a economia brasileira já tinha mais da metade dos empregos no setor de serviços, atingindo 58% do total em 2002. De acordo com Kon (2004: 105-106), durante o auge da industrialização brasileira, entre 1960 e 1980, o setor secundário absorvia a mão-de-obra excedente vinda do setor primário. Os ganhos de produtividade dos setores primário e secundário nos anos 1990 transferiram para os serviços a responsabilidade de absorver a força de trabalho excedente na economia, ampliando, portanto, a representatividade do setor terciário na geração de empregos.

Tabela 8 – Distribuição da População Ocupada no Brasil em Termos Percentuais, Segundo Setores, 1970 - 2002

<i>Setores</i>	<i>1970</i>	<i>1980</i>	<i>1990</i>	<i>1999</i>	<i>2002</i>
Primário	44,3	30,0	22,8	24,2	20,6
Secundário	17,9	15,5	22,7	19,8	21,3
Terciário	37,8	44,6	54,5	56,0	58,1

Fonte: Kon (2004).

Recorrendo às informações da PAS, a maior parte dos empregos formais nos serviços não-financeiros estão em grandes empresas e, em termos de atividades, há uma concentração maior nos serviços prestados às empresas, como exhibe a **Tabela 9**. Ao analisar o número de pessoas empregadas por tamanho da empresa, aquelas com mais de 100 pessoas ocupadas aparecem em primeiro ao empregar 44% da força de trabalho. Contudo, é relevante o emprego em pequenas empresas prestadoras de serviços, pois cerca de 22,9% das pessoas ocupadas no setor estão em empresas com até cinco empregados. Nas empresas que empregam de 6 a 19 pessoas, o percentual era de 17% e as demais faixas empresariais, de 20 a 49 e de 50 a 99 empregados, são responsáveis por 9% e 5,9% do pessoal ocupado, respectivamente.

Tabela 9 – Participação Percentual do Número de Empregados nas Empresas de Serviços Não-Financeiros no Brasil, Segundo as Atividades e Porte das Empresas, 2001

<i>Atividade</i>	<i>Porte das empresas em números de empregados</i>					<i>Número de empregados</i>
	<i>Até 5</i>	<i>De 6 a 19</i>	<i>De 20 a 49</i>	<i>De 50 a 99</i>	<i>100 ou mais</i>	
Serviços de alojamento e alimentação	7,2	7,8	3,3	1,2	2,9	22,4
Transportes e serviços auxiliares relacionados	2,5	2,1	1,6	1,5	13,2	20,8
Correio e Telecomunicações	0,1	0,2	0,2	0,1	2,9	3,4
Atividades de Informática	1,0	0,3	0,3	0,2	1,7	3,5
Aluguel de móveis e imóveis	1,3	0,7	0,4	0,2	0,5	3,1
Serviços prestados às empresas	4,2	3,5	1,8	2,0	20,3	31,8
Outras atividades de serviços	6,5	2,9	1,5	0,8	3,1	14,8
Total	22,9	17,6	9,1	6,0	44,5	100,0

Fonte: IBGE (2003)

Por outro lado, os serviços prestados às empresas aparecem como o grupo de atividades com maior número de empregos (31,8% do total), com ênfase para a participação das grandes empresas (mais de 100 empregados). Logo depois, destacam-se os serviços de alojamento e alimentação, que têm o maior número de empresas e na maioria de pequeno porte, com 22,4% e os serviços de transportes com 20,8%. Apesar de grande participação de receitas, o grupo de atividades “Correio e Telecomunicações” contribuiu com apenas 3,4% dos empregos.

2.2 Comércio e Investimento Direto Estrangeiro

A rigor, a terciarização denota uma participação relativamente maior dos serviços no produto e no emprego dos países e, como já comentado, tem sido bastante significativa nas últimas décadas. Essa mudança estrutural tem sido explicada dentro de um processo amplo de reestruturação produtiva potencializado pelas intensas inovações tecnológicas. Aliás, outro aspecto não ainda avaliado é a relevância dos serviços no espaço internacional. Tradicionalmente, o investimento tem predominado sobre o comércio exterior (Chesnais, 1996: 185). Porém, a internacionalização dos serviços, que sempre acompanhou a internacionalização das manufaturas de forma menos expressiva, recentemente mostrou evidências de que está mudando a dinâmica dos IDE. Outra evidência interessante é o intenso crescimento da exportação de serviços, principalmente pelo chamado *offshore*.

No que tange aos IDE, as evidências mais recentes apontam para uma consolidação dos serviços nos fluxos e nos estoques dos IDE. Entre 1965 e 1975, a internacionalização das empresas de serviços acompanhou em certa medida a demanda das multinacionais manufatureiras por atividades complementares às suas operações em outros mercados externos (Chesnais, 1996: 185). Apesar do recente processo de internacionalização, as informações disponíveis apontam que os serviços representavam um quarto do estoque mundial de IDE no final dos anos 1970, mas os investimentos internacionais em serviços se intensificaram na década de 1980 (UNCTAD, 2004: 21).

De fato, desde os anos 1990, os serviços têm uma representatividade maior na estrutura dos IDE. Essa observação pode ser avaliada tanto em termos de fluxos e estoques de IDE. Entre os períodos analisados, o estoque *inward*⁴ mais que quadruplicou,

⁴ Os estoques *inward* são aqueles contabilizados pelos países hospedeiros, ou seja, o estoque de capital de propriedade de investidores estrangeiros no país. Já os estoques *outward* estão relacionados ao capital investido em outro país, isto é, o estoque retido pelos agentes domésticos e que se encontra em outro país.

alcançando US\$ 4 trilhões, como expõe a **Tabela 10**. Em 1990, a participação mundial dos serviços no estoque *inward* era um pouco menor que 50% nos grupos de países. Em 2002, esse valor já havia alcançado 60% mostrando que os serviços passaram a desempenhar um papel mais intenso no processo de internacionalização por meio de investimentos internacionais, mesmo com o crescimento dos IDE nos demais setores produtivos.

Tabela 10 - Distribuição Setorial do Estoque de IDE no Mundo, por Grupo de Países em 1990-2002 em US\$ Milhões e em Percentagem.

IDE	Setores	1990						2002					
		Países Desenvolvidos		Países em Desenvolvimento		Mundo		Países Desenvolvidos		Países em Desenvolvimento		Mundo	
		US\$ milhões	%	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%
Estoque Inward	Primário	159.432	10	230.680	7	182.500	9	297.165	6	144.800	7	448.901	6
	Secundário	650.974	41	155.941	46	806.915	42	1.601.944	32	750.221	38	2.442.563	34
	Terciário	784.758	49	163.348	47	948.106	49	3.130.002	62	1.098.544	55	4.363.371	60
Estoque Outward	Primário	156.913	9	862	5	157.775	9	259.782	4	3.450	0,6	263.311	4
	Secundário	770.491	44	6.075	33	776.566	44	1.922.143	30	83.311	14	2.006.925	29
	Terciário	809.037	47	11.286	62	820.323	47	2.267.506 ⁴	66	491.076	85	4.762.672	67

Fonte: UNCTAD (2004).

Nos países desenvolvidos, o aumento do estoque *inward* em serviços aconteceu com uma redução paralela da importância relativa das atividades primárias e secundárias. Inicialmente, o setor secundário retinha 41% do estoque e passou para 32% em 2002. Numa tendência semelhante, o setor primário também exibiu redução da participação nos estoques, de 10% para 6%. Essas reduções ocorreram paralelamente ao aumento da representatividade dos serviços, que subiu de 49% para 62% dos estoques no período analisado. Tendo em mente que as atividades primárias ainda guardam certa proeminência nos países em desenvolvimento, os estoques *inward* nessas atividades conservaram a mesma participação do início dos anos 1990, ou seja, 7%. Dessa forma, a maior parcela nesse tipo de estoque de IDE dos serviços ocorreu com a perda de expressão das atividades manufatureiras. No geral, a ampliação da representatividade dos serviços nos estoques *inward* acompanhou a crescente participação dos serviços no produto gerado em todas as economias, como observado anteriormente na **Tabela 1**.

Visto sob o ângulo dos estoques *outward*, as informações da **Tabela 10** mostram no mínimo dois fatos. Primeiro, percebe-se a mesma trajetória de maior participação relativa dos serviços nos estoques *outward*. Em números, a representatividade dos serviços nos estoques mundiais *outward* era de 47% e passou para 67% em 2002. No mesmo período,

os países desenvolvidos apresentaram números semelhantes ao padrão mundial. Entretanto, embora os países em desenvolvimento tenham seguido a mesma tendência, os serviços já representavam 62% dos estoques em 1990, atingindo 85% em 2002. Outra observação a ser feita é que, em 1990, dos estoques mundiais *outward* em serviços, equivalentes a mais de US\$ 820 bilhões, 98% eram de países desenvolvidos. Contudo, em 2002, esse número recuou para 89%, ampliando a representatividade dos países em desenvolvimento. Em outras palavras, nota-se uma postura mais ativa dos países em desenvolvimento nos investimentos internacionais. Ainda que em relação aos estoques *inward* tenha ocorrido o mesmo, a participação dos países em desenvolvimento nesta modalidade de estoque era relativamente maior, tendo passado de 17% para 28%.

Ao analisar de forma mais acurada a distribuição dos estoques nas principais atividades de serviços na **Tabela 11**, observou-se que ela também foi alterada, com especial destaque para os serviços empresariais (voltados para outras empresas). Em primeiro lugar, observa-se que até 1990, em termos mundiais, os estoques *inward* de IDE em serviços estiveram concentrados nos segmentos financeiro e de comércio, respectivamente, 40% e 25% do total, enquanto os serviços empresariais detinham 13%. A diferença básica entre os países desenvolvidos e em desenvolvimento é que nestes a participação do segmento financeiro chegava a 57%, de comércio 15%, transportes e comunicações alcançavam 8% e os serviços empresariais apenas 5%. Nos países desenvolvidos, os serviços financeiros e de comércio representavam 37% e 27% dos estoques *inward*, seguidos pelos serviços empresariais, 15%.

Para os estoques *outward*, os segmentos financeiro e de comércio também representavam, juntos, 65% do volume mundial. Por sua vez, a categoria “outros serviços” foi a próxima mais significativa com 13%, enquanto os serviços empresariais representaram 7%. No caso específico dos serviços prestados às empresas, os países desenvolvidos têm uma participação bem menor que os países em desenvolvimento, respectivamente, 6% e 11%, indicando que os países em desenvolvimento têm mais investimentos para instalação de unidades prestadoras de serviços empresariais.

Tabela 11 – Distribuição Percentual do Estoque de IDE, por Tipo de Serviço, 1990-2002.

<i>Estoques</i>	1990			2002		
	<i>Países Desenvolvidos</i>	<i>Países em Desenvolvimento</i>	<i>Mundo</i>	<i>Países Desenvolvidos</i>	<i>Países em Desenvolvimento</i>	<i>Mundo</i>
<i>Estoque Inward</i> Total – Serviços	100	100	100	100	100	100
Eletricidade, água e gás	1	2	1	3	4	3
Construção	2	3	2	1	3	2
Comércio	27	15	25	20	14	18
Hotéis e restaurantes	3	2	3	2	2	2
Transportes, armazenagem, comunicações	2	8	3	11	10	11
Financeiro	37	57	40	31	22	29
Serviços empresariais	15	5	13	23	40	26
Serviços comunitário, sociais e pessoais	2	-	2	2	1	2
Outros serviços	10	8	9	2	4	2
Não especificados	2	1	2	6	2	5
<i>Estoque outward</i> Total – Serviços	100	100	100	100	100	100
Eletricidade, água e gás	1	-	1	2	-	2
Construção	2	2	2	1	2	1
Comércio	17	16	17	10	12	10
Hotéis e restaurantes	1	-	1	2	2	2
Transportes, armazenagem e comunicações	5	4	5	11	7	11
Financeiro	48	62	48	35	22	34
Serviços empresariais	6	11	7	34	54	36
Serviços comunitário, sociais e pessoais	-	-	-	-	-	-
Outros serviços	13	5	13	2	2	2
Não especificados	6	-	6	3	-	3

Fonte: UNCTAD (2004).

Quando se discute mudanças na distribuição dos estoques, é possível verificar que a expressiva expansão da representatividade dos serviços empresariais. Em 2002, os segmentos financeiro e de comércio ainda eram bastante significativos, mas perderam espaço para as demais atividades. Em 2002, a participação das atividades terciárias nos estoques mundiais *inward* ainda contava com maior participação do segmento financeiro com 29%, seguida de perto pelos serviços empresariais com 26% e depois pelo segmento de comércio com 18%. Nos países em desenvolvimento, a participação dos serviços empresariais aumentou de maneira mais intensa, de 5% atingiram 40% dos estoques *inward*, enquanto os segmentos financeiro e de comércio concentravam 22% e 14%, respectivamente. Apesar de uma fatia menor, o segmento de eletricidade, água e gás (*utilities*) dobrou sua participação relativa no estoque *inward*. Em relação aos estoques *outward*, as maiores participações oscilaram entre os serviços financeiros e os serviços empresariais, sendo que nos países em desenvolvimento os serviços empresariais contabilizaram 54% dos estoques *outward* em serviços e os países desenvolvidos 34%.

Aliás, as informações sobre os fluxos (*inward* e *outward*) de IDE explica a tendência iniciada nos anos 1990 de que vem ocorrendo uma mudança da estrutura dos investimentos internacionais em direção aos serviços, como se observa na **Tabela 12** acima. Os fluxos mundiais de IDE em serviços corresponderam por cerca US\$ 500 bilhões e US\$ 450 bilhões, respectivamente, para fluxos *inward* e *outward* no período 2001-2002. Na média, os serviços mostraram um aumento significativo de participação nos fluxos que, em termos relativos, alcançou aproximadamente 67% do fluxo *inward* e 71% do fluxo *outward*, quando comparado aos números para o período 1989-1990, 54% para os fluxos *inward* e 55% para os fluxos *outward*.

Tabela 12 – Fluxos Estimados de IDE, Fluxo Anual Médio, Por Setor Produtivo e Categorias de Países, 1989-1991 e 2001-2002.

Fluxo de IDE	Setores	1989-1990						2001-2002					
		Países Desenvolvidos		Países em Desenvolvimento		Mundo		Países Desenvolvidos		Países em Desenvolvimento		Mundo	
		US milhões	%	US milhões	%	US milhões	%	US milhões	%	US milhões	%	US milhões	%
<i>Inward</i>	Primário	8 805	6	3 689	12	12 494	7	46 218	9	19 290	10	66 431	9
	Secundário	51 033	36	17 045	53	68 078	39	90 156	18	76 578	40	173 699	24
	Terciário	83 157	58	11 232	35	94 389	54	371 190	73	97 139	50	488 235	67
<i>Outward</i>	Primário	11 623	6	79	3	11 702	6	45 644	7	447	1,8	46 091	7
	Secundário	81 349	55	1 497	58	82 846	39	137 240	22	5 269	21	142 840	22
	Terciário	116 955	39	1 019	39	117 974	55	432 214	71	19 486	77	452 303	71

Fonte: UNCTAD (2004).

Na verdade, esse esboço representa o padrão observado nos países desenvolvidos e em desenvolvimento de maior relevância dos serviços *vis-à-vis* aos demais setores produtivos, com destaque para a redução da participação das atividades secundárias. Os fluxos de IDE em serviços dos países desenvolvidos aumentaram de 58% para 73% na modalidade *inward* e expandiram de 39% para 71%, se considerados os fluxos *outward*. Já em relação aos países em desenvolvimento, a participação dos serviços nos fluxos de IDE *inward* saltou de 35% para 50% e de 39% para 77% nos fluxos *outward*. Porém, um fato no mínimo curioso, é que a participação dos fluxos de IDE para as atividades primárias dos países desenvolvidos apresentou um pequeno aumento, de 6% para 9% no fluxo *inward* enquanto que nos países em desenvolvimento ocorreu uma queda de 12% para 10% nesse tipo de fluxo.

De certa forma, os IDE em serviços refletem a internacionalização das multinacionais de serviços à semelhança da expansão global das multinacionais de

manufaturados no passado. Contudo, a maior relevância dos serviços no fluxo e estoque de IDE guarda algumas especificidades como a importância das empresas manufatureiras no investimento em serviços, expansão do número de multinacionais de serviços e a preferência por fusões e aquisição aos investimentos *greenfield*. Primeiro, conforme UNCTAD (2004:105-107), uma grande parte dos investimentos *outward* em serviços são controlados por empresas manufatureiras, cerca de 41% nos Estados Unidos, 20% no Japão e 10% na Alemanha. Apesar da falta de informações quanto a outros países, essas informações indicam uma globalização das funções-serviços de empresas dos setores primário e secundário e não apenas a expansão de multinacionais de serviços.

Quando se passa ao comércio internacional, realmente a atuação dos serviços tem sido bem inferior em comparação aos produtos dos demais setores produtivos. Com base na **Tabela 13**, os serviços representam meramente 20% das exportações e importações mundiais no final dos anos 1990. Como justificativa, inclusive para a maior proeminência da internacionalização por meio de investimentos diretos estrangeiros, o atributo *non-tradeable* de forma recorrente tem sido utilizado para explicar o menor fluxo de comércio de serviços. Entretanto, os serviços expandiram sua representatividade no comércio internacional, que saltou de 17% em 1983 para 20% em 1997. Ademais, cabe destacar que os países de alta renda foram responsáveis por 78% das exportações de serviços comerciais em 1997, os países de renda média por 17% e as nações de baixa renda com apenas 5%.

Tabela 13 – Exportações e Importações de Serviços e Mercadorias, em Valores Negociados e Variação, 1983-1997

	Exportação de mercadorias			Exportação de serviços comerciais			Importação de mercadorias			Importação de serviços comerciais		
	US\$ milhões		%	US\$ milhões		%	US\$ milhões		%	US\$ milhões		%
	1983	1998		1983	1997		1983	1998		1983	1997	
Mundo	1.757.216	5.414.844	208	356.892	1.326.312	272	1.755.569	5.358.567	205	377.843	1.307.618	246
Baixa Renda	88.785	334.896	277	10.869	51.538	374	102.719	295.254	187	21.228	85.092	301
Renda Média	410.520	953.662	132	57.32	230.847	303	381.036	1.018.458	167	87.836	247.297	182
Renda Média baixa	..	329.691	-	27.57	101.056	267	205.214	370.345	80	35.868	103.897	190
Renda Média alta	225.563	622.990	176	30.088	130.233	333	184.578	647.211	251	51.234	143.661	180
Renda Alta	1.274.830	4.124.433	224	288.345	1.043.005	262	1.278.838	4.040.845	216	271.116	977.279	260

Fonte: World Bank (2000)

De fato, como se verifica na **Tabela 13**, mesmo com uma base menor, o valor comercializado pelos serviços tem acompanhado a expansão do comércio internacional em todas as categorias de países. Nota-se que, enquanto as exportações mundiais de bens aumentaram em 208% em valor no período entre 1983 e 1998, os serviços apresentaram

uma variação de 272% nos valores exportados. Em relação aos países de renda alta, embora apresentem a segunda maior expansão dos valores exportados de bens, 224%, a intensificação das exportações de serviços, em termos comparativos, foi menor que a dos demais grupos de países, ou seja, 262%, abaixo, inclusive, da média mundial que foi 272%. Por outro lado, as importações de serviços dos países de alta renda registraram uma expansão de 260%, atrás apenas dos países de renda baixa com 301%.

Num período recente, o fluxo de comércio de bens e serviços tem sido intenso. A **Tabela 14** resume a evolução do comércio internacional entre 1997 e 2003. O primeiro elemento a ser considerado é a pequena participação dos serviços no comércio internacional em relação aos bens. Ou seja, em 2003, os serviços representavam apenas um quinto do valor de mercadorias exportadas, que em sua maioria são bens manufaturados (75% do valor de bens exportados mundialmente). Todavia, as taxas médias de crescimento anual do valor global de bens e serviços exportados foram bastante similares e apresentaram intenso crescimento. Comparativamente, os valores exportados de bens e serviços em 2003 cresceram quase duas vezes mais que as taxas médias do período 1995-2000.

Tabela 14 – Crescimento em Valor das Exportações de Bens e Serviços Comerciais, por Tipo, 1990-2003.

<i>Tipo</i>	<i>Valor (US\$ bilhões)</i>			<i>Valor (%)</i>	<i>Taxa de crescimento anual (%)</i>		
	<i>1997</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2003</i>	<i>1995-00</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>
Produtos agrícolas	-	-	674	9	7	6	15
Produtos minerais	-	-	960	13	4	-1	21
Manufaturados	-	-	5.437	75	5	5	14
Total – Bens	-	6.270	7.294	100	5	5	16
Transportes	320	350	405	23	7	7	13
Viagens	430	480	525	29	5	5	13
Outros	560	740	865	48	4	4	10
Total – Serviços	1.310	1.570	1.795	100	9	10	15

Fonte: OECD (2000); WTO (2004).

No caso específico das exportações mundiais de serviços, as transações foram divididas em três categorias: transportes, viagens e outros. Como mostra a **Tabela 14**, os serviços de transportes e viagens representam 23% e 29% das transações de serviços no comércio internacional. Nesses dois tipos de serviços, em que o processo de internacionalização já é antigo, as taxas de crescimento são semelhantes às exportações de bens. Além do mais, tais serviços são altamente interdependentes, complementares no caso das exportações, da expansão das demais atividades produtivas e explicam, em parte, a

correlação das taxas de crescimento. Por fim, a categoria Outros abrange uma série de serviços, principalmente serviços para empresas, como serviços de telecomunicações, serviços de construção, serviços financeiros e seguros, serviços de informação (jornais, revistas), licenças e *royalties*, serviços profissionais e técnicos, serviços culturais e recreativos (inclusive audiovisuais) etc. (WTO, 2004). Em 2003, esse conjunto de atividades representou 48% dos serviços exportados em termos de valor. Além disso, as taxas de crescimento desse grupo têm sido as maiores encontradas no comércio internacional, cuja expansão foi de 9% em média no período 1995-2000, 10% e 15% em 2002 e 2003.

A maior comercialização de serviços empresariais, que constituem os principais serviços da categoria “Outros” da **Tabela 14**, tem estreita relação com a revolução comercial dos serviços, ou seja, com a maior mobilidade dos serviços que recentemente têm sido prestados *on-line*. Esse maior dinamismo dos serviços no comércio, portanto, pode ilustrar os efeitos do *offshoring*. Assim, os processos de trabalho (serviços) podem ser realizados por terceiros países e ofertados *on-line*. Cada vez mais serviços de *call center*, processamento de dados, diagnósticos clínicos, consultorias, serviços de contabilidade, gerenciamento de pagamentos e recursos humanos assim como desenvolvimento de programas podem ser prestados por meio do “Modo 1”. Tomando como referência o maior importador mundial de serviços, os Estados Unidos, é possível observar a relação entre a intensa expansão de alguns segmentos de serviços e o processo de *offshoring*.

Em termos de importação de serviços, os Estados Unidos apresentou o maior acréscimo na participação das importações mundiais de serviços na última década (WTO, 2004, citado por UNCTAD, 2004: 149). Neste período, as maiores taxas de expansão foram mostradas pelos serviços de processamento de dados e de informática, serviços de contabilidade, auditoria e serviços relacionados, bem como os serviços administrativos. Essas são “funções-serviços” intermediárias que compõem o conjunto de atividades relacionadas ao *offshoring*. Como mostra a **Tabela 15**, embora os serviços empresariais, profissionais e técnicos tenham crescido, no geral 13%, os serviços empresariais que podem ser associados ao *offshore* tiveram um crescimento bem superior, como os serviços de processamento de dados e de informática, que cresceram a uma taxa média de 31%.

Tabela 15 – Importações pelos Estados Unidos de Serviços para Empresas, Profissionais e Técnicos, em Valores e Taxas Anuais Médias de Crescimento, 1992-2002.

<i>Serviços empresariais, profissionais e técnicos – selecionados.</i>	<i>Valor em 1992 (US\$ milhões)</i>	<i>Valor em 2002 (US\$ milhões)</i>	<i>Taxa anual média de Crescimento (%)</i>
<i>Serviços relacionados às operações offshore</i>			
Serviços de processamento de dados e de informática	258	1.057	31
Contabilidade, auditoria e serviços relacionados.	231	716	21
Serviços administrativos e consultorias	440	1.188	17
Serviços de Pesquisa, Desenvolvimento e Testes.	400	1.040	16
<i>Total</i>			
Total de serviços empresariais, profissionais e técnicos.	4.666	10.732	13
Total de outros serviços privados	33.065	69.436	11
Total de serviços privados	120.726	205.234	7

Fonte: UNCTAD (2004).

Conforme comentado anteriormente, o *offshore* acaba influenciando as estratégias de investimento das empresas e, por conseguinte, participando dos fluxos de investimento direto estrangeiro. A redução das restrições para a prestação local dos serviços permite que as empresas possam instalar unidades em lugares mais atrativos, não apenas em termos de custos, uma vez que fatores como infra-estrutura, mão-de-obra qualificada e interações com centros de pesquisas em tecnologia da informação são determinantes importantes nas decisões acerca de operações *offshore* (UNCTAD, 2004: 165). No entanto, a relação entre IDE e *offshore* é difícil de mensurar, principalmente quando se considera que o *offshore* apresenta duas formas: as empresas de terceirização (independentes) e os *captive centers* (subsidiárias especializadas).

Muito embora não se possa capturar os efeitos do movimento de *offshoring* nas estatísticas dos IDE, é possível examinar os investimentos *greenfield* em serviços orientados para exportação. Basicamente, esses projetos são direcionados para a construção de centros de serviços compartilhados (onde se realizam serviços de *back-office*, ou seja, serviços com ênfase nos processos de negócios e também conhecidos como serviços de retaguarda), *call centers* (serviço de *front-office*, ou serviços de contato direto com os consumidores) e núcleos de prestação e desenvolvimento de serviços de tecnologia da informação. Na **Tabela 16** são apresentados os principais projetos em unidades prestadoras de serviços voltadas para a exportação, bem como os principais destinos dos investimentos no biênio 2002-2003.

Tabela 16 – Projetos de Investimento Direto Estrangeiro para Prestadoras de Serviços Direcionadas às Exportações, Segundo Destino dos Investimentos, 2002-2003

Região / Economia	Call centers		Centros de serviços		Serviços de TI	
	Projetos	%	Projetos	%	Projetos	%
Mundo	513	100	139	100	632	100
Países Desenvolvidos	279	54	48	35	293	46
Europa Ocidental	174	34	38	27	208	33
União Européia	169	33	38	27	198	31
Bélgica	7	1	1	1	5	1
Dinamarca	5	1	1	1	6	1
França	13	3	2	1	16	3
Alemanha	20	4	1	1	34	5
Irlanda	29	6	19	14	14	2
Itália	6	1	-	-	7	1
Holanda	13	3	3	2	16	3
Espanha	8	2	2	1	8	1
Suécia	14	3	1	1	14	2
Reino Unido	43	8	7	5	73	12
América Norte	71	14	5	4	40	6
Canadá	56	11	3	2	14	2
Estados Unidos	15	3	2	1	26	4
Austrália	19	4	3	2	26	4
Japão	11	2	-	-	16	3
Países em Desenvolvimento	203	40	72	52	315	50
África	7	1	1	1	10	2
América Latina	29	6	5	4	22	3
América do Sul	13	3	4	3	16	3
Argentina	2	-	-	-	1	-
Brasil	6	1	-	-	9	1
Chile	4	1	4	3	5	1
México	5	1	-	-	2	-
Ásia	167	33	66	47	283	45
Emirados Árabes	13	3	-	-	12	2
Sudeste Asiático	149	29	64	46	265	42
China	30	6	4	3	60	9
Hong Kong	2	-	-	-	14	2
Índia	60	12	43	31	118	19
Coréia do Sul	5	1	-	-	5	1
Malásia	16	3	6	4	8	1
Filipinas	12	2	1	1	9	1
Singapura	16	3	8	6	35	6
Europa Oriental e Central	31	6	19	14	24	4

Fonte: UNCTAD (2004). Nota: Os *call centers* reúnem todas as atividades de interação direta com consumidores (atividades *front-office*). Os centros de serviços, em geral, são compostos por *captive centers* e terceirizadoras de processos de negócios que prestam serviços de retaguarda (*back office*) como processos contábeis, gerenciamento de transações, processos administrativos com clientes, processamento de dados, atividades administrativas rotineiras, processos logísticos etc. Os serviços de TI abrangem a terceirização de serviços de TI, o desenvolvimento de programas, testes e engenharia.

Os serviços prestados por estas unidades se caracterizam pela transportabilidade do seu produto e pela intensidade de trabalho nos processos. Assim, as empresas podem

implementar tanto estratégias do tipo *efficiency-seeking* quanto estratégias do tipo *resource-seeking* e não apenas estratégias *marketing-seeking*, em que as prestadoras de serviços realizam investimentos diretos motivadas pelo acesso a mercados locais. Assim, as empresas reorganizam operações internas e investem em novas unidades externas, como a multinacionais de serviços Convergys (maior empresa mundial de terceirização de serviços de *call center*), ou por meio dos centros de serviços compartilhados (*captive offshoring*), a exemplo da GECIS, para exportar seus serviços.

A GE Capital International Services (GECIS) é uma filial da GE e iniciou suas operações em 1994, funcionando com um *captive offshoring* na Índia, mas logo se tornou no braço de terceirização de processos de negócios da GE, atendendo outras empresas. GECIS foi instalada na Índia com a justificativa de oferecer economias de custos com ganhos de qualidade num país com um grande contingente de especialistas na área de TI. Com uma expectativa de faturamento de US\$ 513 milhões em 2005, GECIS fornece serviços para mais de 30 países e seu portfólio é composto por mais de 450 processos em sete áreas de concentração (serviços financeiros e contábeis, serviços de TI, desenvolvimento de programas, análise de informações e processos aplicados aos negócios, digitalização de programas de treinamento, *call centers*, serviços de cartão de crédito), conhecidos como serviços disponibilizados por meio dos recursos de tecnologia da informação, e emprega cerca de 22 mil pessoas em todo o mundo. Além dos 12 mil empregados indianos distribuídos em 11 unidades, a GECIS também tem unidades na Hungria, China e México. Em novembro de 2004, a GE vendeu 60% do controle da GECIS para General Atlantic Partners e Oak Hill Capital Partners, numa transação de US\$ 500 milhões (The Indian Express, 9 de novembro de 2004; GECIS, 2005).

Entretanto, as informações resumidas na **Tabela 16** mostram que os investimentos em unidades para *offshoring* não são um processo tipicamente “Norte-Sul” (UNCTAD, 2004: 147). Em relação aos investimentos previstos em *call centers*, 54% dos projetos foram destinados a países desenvolvidos, com destaque para Canadá com 11% de todos os projetos no mundo, seguido pelo Reino Unido e Irlanda com 8% e 6% dos projetos, respectivamente. Os *call centers* instalados nesses três países funcionam como plataformas de atendimentos. No caso canadense, os serviços de *call center* são prestados (exportados) para o mercado norte-americano, ao passo que os *call centers* britânicos e irlandeses funcionam preferencialmente como plataformas de atendimento do mercado europeu.

A implantação de novos *call centers* nos países em desenvolvimento representou 40% dos projetos totais. Desse total, a Índia é o maior receptor mundial de investimentos

em *call centers* com 12% dos projetos. Já a participação da América Latina representou apenas 6% dos *call centers* instalados para a prestação de serviços *offshore*, e o Brasil, maior receptor entre os latino-americanos, recebeu somente 1% do total. Por fim, os países da Europa Oriental e Central receberam apenas 4% dos projetos efetivados. Se o diferencial de custos, principalmente os relativos à força de trabalho, explicam parte do movimento de investimentos ligados ao *offshoring*, as proximidades culturais, lingüísticas e físicas aparentemente também alimentam esse processo, pelo menos no caso dos *call centers*, que será abordado em detalhes nos próximos capítulos.

Quanto aos investimentos nos centros de serviços compartilhados, igualmente conhecidos como terceirizadoras de processos de negócios (*business process outsourcing*), os maiores receptores de investimentos foram os países em desenvolvimento com 52% dos projetos, sendo que somente a Ásia contabilizou 47% desses de todos os projetos. Aliás, a Índia novamente surge como o maior receptor de projetos com uma participação de cerca de 31% do total. Entre os países latino-americanos, poucos foram os investimentos, ao todo igual a 4% do total, concentrados em sua maioria no Chile. Entre os países desenvolvidos, o centro com a maior quantidade de projeto no período é a Irlanda, com 14% do total. UNCTAD (2004: 161) demonstra que a internacionalização dos serviços de *back-office* ocorre fundamentalmente pautada pelo objetivo de obter economias de custos, além de maior flexibilidade com a externalização dessas operações.

Alguns exemplos de internacionalização de serviços prestados às empresas são dados a seguir. Abramovsky *et al.* (2004: 09-10) relatam que, entre 2001 e 2003 o Reino Unido transferiu cerca de 50 mil postos de trabalhos para a Índia. Alguns casos são ilustrativos, com a pioneira British Airways, que transferiu suas operações de atendimento e *back-office* para Índia, assim com a Royal and SunAlliance que em 2004 terceirizou para esse país seus serviços de atendimento (*call centers*) e operações internas que empregavam 1.100 pessoas. A Reuters abriu uma unidade em Bangalore e pretende empregar 15 mil pessoas na Índia, 10% de sua força de trabalho. Em 2003, a Aviva já havia transferido 2.350 postos de trabalho e, em 2004, “exportou” mais 7 mil empregos.

Além disso, o caso da IBM e Proctor & Gamble exemplifica a dinâmica do *offshore*. Em 2003, as empresas fecharam um contrato de US\$ 400 milhões em que a IBM ficaria encarregada por prestar serviços relacionados com a gestão da força de trabalho da Proctor & Gamble em mais de 80 países durante dez anos. São serviços de processamento de folha de pagamento, administração de benefícios e compensações, gestão de viagens e gastos com treinamento e gestão de informações dos recursos humanos, aproximadamente

98 mil pessoas. A IBM está prestando estes serviços a partir de três unidades instaladas no Reino Unido (Newcastle), Costa Rica (San José) e Filipinas (Manila), mostrando o estímulo a investimentos em áreas com vantagens em custos.

Ao examinar os projetos voltados para a exportação de serviços de TI, a distribuição entre os países desenvolvidos e em desenvolvimento é bastante próxima. No entanto, um exame mais acurado mostra que os investimentos se concentram em poucos centros, sugerindo que as estratégias de investimento dessas atividades procuram lugares com vantagens locais que estimulem P&D. A Ásia abrangeu 45% dos projetos mundiais e, novamente, a Índia foi o principal destino dos projetos nessas atividades no biênio 2002-2003. Outros países em desenvolvimento que merecem destaque são China e Cingapura. Esses três países asiáticos concentram 24% dos projetos de investimento em serviços de TI. Novamente, a América Latina ficou à margem desse processo. Entre os países desenvolvidos, os principais receptores foram Reino Unido, Alemanha, Estados Unidos e Austrália, que juntos hospedaram 25% dos projetos para unidades exportadoras de serviços de TI.

O painel sobre os investimentos em unidades direcionadas para prestação de serviços *offshore* evidencia que a dinâmica desse processo extrapola a simples busca de mão-de-obra barata. Assim, torna-se difícil generalizar que o padrão de comportamento tem sido marcado exclusivamente por estratégias *resource-seeking*. No caso dos *call centers*, a concentração de unidades no Reino Unido para a prestação de serviços na Europa mostra que as empresas têm buscado racionalizar as operações para obter ganhos na especialização e, conseqüentemente, na escala. Por outro lado, os investimentos em *call centers* no Canadá visam atender o mercado dos Estados Unidos e, nesse caso o estímulo tem sido constituído por menores custos trabalhistas. Já nos centros de serviços provavelmente os maiores estímulos são os diferenciais de custos trabalhistas, visto que os serviços são altamente padronizados, não há interação face-a-face e não estão relacionados com a busca de vantagens locais em P&D, como nos serviços de TI. Ainda resta lembrar duas coisas: em primeiro lugar, o destino dos investimentos não é unicamente, e nem majoritariamente, os países em desenvolvimento, cujos salários médios são extremamente mais baixos comparativamente aos dos países desenvolvidos; em segundo lugar, constatou-se que os países latino-americanos, assim como o Brasil, estiveram à margem desse processo no período analisado.

Capítulo III – Os Serviços de *Call Center*

O objetivo deste capítulo é mostrar algumas nomenclaturas relativas aos processos e aos serviços prestados pelos *call centers*. Neste intuito, procurou-se definir o que é um *call center* e discutir suas principais características. O serviço é algo intangível que se consome ao mesmo tempo em que é produzido. Cria-se, fundamentalmente, uma relação entre produtor e consumidor para a prestação do serviço, em que o consumidor espera que suas necessidades sejam atendidas da melhor maneira possível. Assim, as empresas têm se empenhado em manter um bom relacionamento com seus consumidores. Entretanto, não se pode deixar de comentar que essa preocupação não está restrita às empresas de serviços. À medida que se torna mais difícil diferenciar empresas de serviços e das que são exclusivamente manufatureiras, principalmente devido à complexificação da produção, apontada por Chesnais (1996), tem-se observado uma maior preocupação com o relacionamento com o consumidor.

Nesse contexto, os *call centers* passaram a centralizar uma série de serviços direcionados para o atendimento dos consumidores. Segundo Anton (2000: 121), durante a década de 1990, os *call center* se transformaram na principal forma de contato entre empresas e consumidores. É importante ressaltar que, ao direcionar seus serviços para o público externo, os *call centers* oferecem mais que simples serviços de recebimento de reclamações e sugestões, à semelhança dos primeiros Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC). Os *call centers* também oferecem serviços de apoio técnico que complementam as vendas de produtos e outros serviços, uma vez que a comercialização de produtos e bens de elevado grau de sofisticação tecnológica torna imprescindível uma série de serviços conhecidos como *help desk*. Por conseguinte, a crescente complementaridade entre bens e serviços, e até mesmo entre serviços, está no cerne da expansão dos *call centers*. Nota-se que, cada vez mais, várias organizações têm optado por desenvolver ou expandir a prestação de seus serviços por meio de *call centers*, resultando no intenso crescimento dessa atividade (Anton, 2000: 121; Dean, 2004: 60).

Mas, por que centralizar os serviços de atendimento em centrais tradicionalmente conhecidas como *call centers*? Em grande medida, tais serviços são altamente padronizados para permitir o treinamento dos atendentes, oferecer serviços consistentes (uniformizados) para atender prontamente as demandas dos agentes externos e possibilitar a massificação dos serviços prestados (Frenkel *et al.*, 1998 citado por Dean, 2004: 60;

Gilmore, 2001: 156; Richardson e Gillespie, 2003: 90). Portanto, ao se ressaltar esta questão, pretende-se chamar a atenção que os *call centers* conseguem racionalizar o trabalho envolvido na prestação dos serviços e uma única unidade pode atender a totalidade dos consumidores, por exemplo, de uma grande empresa, substituindo assim uma ampla e difusa rede de agências de atendimento pessoal. Adicionalmente, os recursos tecnológicos e a prestação de serviços por meio de redes de comunicação viabilizam a efetivação do serviço sem a necessidade de contato físico e permite a instalação do *call center* em lugares distantes, principalmente em regiões que ofereçam vantagens em termos de custos salariais (Richardson e Gillespie, 2003: 93), uma vez que os *call centers* são intensivos em trabalho.

Para se analisar a indústria de serviços de *call center*, deve-se ter em mente pelo menos duas coisas: primeiro, a natureza específica dos serviços (intangível e simultaneidade entre consumo e prestação do serviço) exige um vínculo entre os agentes num relacionamento em que a interação é fundamental para a efetivação do serviço. No entanto, os serviços de *call center* não requerem proximidade física para sua execução, pois o contato físico é substituído pelo uso de uma rede de comunicações. Ao romper a barreira da necessidade de proximidade física, é reforçada a idéia de flexibilidade de instalação da unidade operacional distante de seus consumidores, incentivando, inclusive, a exportação de serviços, o que influencia as decisões empresariais de investimento e, assim, abre espaço para estratégias do tipo *resource-seeking*.

Segundo, e talvez a fonte de confusão com a primeira observação, é a própria lógica de funcionamento dos *call centers* administrar o relacionamento de uma empresa com seus consumidores. Compreendendo que a empresa tem áreas especializadas na execução de determinadas atividades, o *call center* é um conjunto de funções-serviços especializado no contato e gerenciamento das relações com os consumidores. Em outras palavras, o resultado das operações dos *call center* são serviços de relacionamento com consumidores, são serviços *front-office*, relevantes principalmente para as empresas consideradas terciárias. Não é por acaso, os maiores usuários de serviços de *call center* sejam empresas de serviços; contudo, a empresa pode decidir em contratar no mercado uma empresa especializada que execute para ela os serviços de *call center*. De fato, a opção pelos serviços terceirizados de *call center* tem sido um meio frequentemente escolhido, sobretudo pelas grandes em

3.1 As características dos serviços de *Call Center*

Tradicionalmente, tem-se definido um *call center* como uma atividade cuja função é prestar serviços por telefone aos consumidores por meio do uso da TI. Uma distinção básica pode ser feita entre chamadas ativas e receptivas. Enquanto as chamadas receptivas são originadas pelos consumidores, as chamadas ativas são iniciadas pelos atendentes do *call center*. Porém, a maioria dos *call centers* opera simultaneamente chamadas ativas e receptivas (Graumann *et al.*, 2003: 111). Nas palavras de Gilmore (2001: 153), um *call center* reúne um conjunto de operações em que pessoas prestam serviços, sobretudo, por meio de telefone num ambiente automatizado. Contudo, é interessante destacar que o conceito de serviços de *call center* tem mudado ao longo da trajetória de desenvolvimento da atividade. Para E-Consulting (2004: 01), a história da prestação de serviços por telefone se confunde com a própria história do telefone. Todavia, os serviços de *call center* são relativamente recentes e surgiram num contexto de reestruturação econômica e de mudança de paradigma tecnológico nos anos 1970. Posteriormente, na década de 1990, os *call centers* tiveram acesso a inovações tecnológicas que viabilizaram a expansão dos serviços prestados pelas centrais telefônicas e, além disso, a racionalização do trabalho, com expressivos ganhos de eficiência com a possibilidade de padronização e concentração dos serviços prestados.

O *call center* que se conhece hoje apareceu na década de 1970 nos Estados Unidos, concentrado em regiões específicas e sob o controle de grandes organizações (Araújo, 2003: 09). Segundo Padilha e Matussi (2002: 09), o primeiro *call center* surgiu em 1973 com a National Data Corporation nos Estados Unidos; e, em 1975, os serviços de *call centers* naquele país havia gerado uma renda bruta de US\$ 6 bilhões, atingindo 10 milhões de consumidores por meio de operações de *telemarketing*. A atividade começou a se difundir na década de 1980 nas empresas de infra-estrutura e de serviços financeiro por meio de operações de *telemarketing* ativas e de operações receptivas das centrais de SAC (Araújo, 2003: 09).

Não é por acaso que se use tanto a expressão *telemarketing* para se referir às empresas dessa atividade. Os atuais *call centers* se desenvolveram com a difusão das práticas de vendas por telefone e de *marketing*. Os *call centers*, ou centrais de atendimento, eram reconhecidos como estruturas onde se concentravam as ligações telefônicas com objetivos ligados às funções de vendas e marketing. Assim, os primeiros *call centers* eram

centrais telefônicas de empresas ou instituições estabelecidas com o propósito de oferecer algum tipo de serviço direcionado para agentes externos.

No entanto, gradualmente os *call centers* foram incorporando novas finalidades às suas centrais telefônicas e, desde então, a diversidade de serviços tem aumentado consideravelmente (Padilha e Matussi, 2002:117). Nos anos 1990, a fim de acompanhar as alterações do mercado consumidor (mais comparativo, mais exigente e rigoroso em termos de qualidade e respeito), as empresas em geral, por meio dos *call centers*, empenharam-se para oferecer novos serviços voltados para o atendimento desse novo consumidor. Assim, tornou-se obsoleto o termo *telemarketing*, substituído na década de 1990 pela expressão serviços de *call center* (E-Consulting, 2004: 02).

Todavia, as empresas especializadas reivindicam o título de *contact center*. Historicamente, o telefone tem sido o principal canal de interação com os consumidores. Porém, novas tecnologias foram agregadas aos processos, como as tecnologias de *datamining*⁵ e a utilização de novos canais de comunicação, como a Internet e a tecnologia de Voz sobre Protocolo de Internet (VoIP). Mas, especial destaque deve ser concedido à implantação de sistemas de *Customer Relationship Management (CRM)*⁶, responsáveis por transformar os *call centers* em centrais de relacionamento das empresas com seus consumidores. Assim, a integração de várias tecnologias e canais de comunicações aos processos de prestação de serviços transforma os *call centers* em centros dinâmicos que intensificam as interações entre empresas e consumidores, fatores que caracterizam um *contact center* (Anton, 2000: 124).

Nesse contexto, o *call center* ou *contact center*, como unidade prestadora do serviço, representa uma forma facilitadora de comunicação entre as empresas e os consumidores (ou fornecedores) estabelecida por meio da tecnologia, cujo foco é a

⁵ *Datamining*, mineração de dados, consiste na análise de informações em um banco de dados usando ferramentas que procuram tendências ou anomalias. Muito utilizado nas estratégias de CRM, especialmente no comércio eletrônico (Peppers e Rogers, 2001).

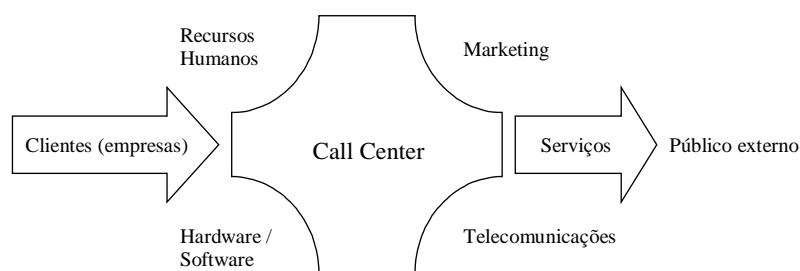
⁶ O CRM ou Gestão do Relacionamento do Cliente é um modelo de negócio que usa as informações para gerir as interações com o cliente. A premissa básica é o entendimento e antecipação das necessidades dos consumidores de uma empresa. Envolve capturar os dados sobre o consumidor, consolidar todos as informações em um banco de dados único, analisar as informações e utilizá-las para interagir com os consumidores (Peppers e Rogers, 2001). Dessa forma, é possível estabelecer um atendimento diferenciado e serviços personalizados que atendam às necessidades pessoais. Por exemplo, uma companhia aérea pode utilizar as informações coletadas sobre seus consumidores para diferenciar seus serviços, segundo nichos de consumidores. Ou ainda, identificar aqueles que mais utilizam seus serviços e oferecer-lhes algum desconto ou brinde. Numa visão mais extremada, o consumidor passa a ser considerado um ativo medido como o valor presente das futuras receitas que esse consumidor representa. Portanto, o CRM é empregado para garantir a fidelização e retenção dos consumidores de “maior valor” para a empresa (Anton, 1997). Recentemente, o conceito de CRM tem sido superado pelo conceito de *Partnership Relationship Management*, ou gestão do relacionamento com parceiros, abrangendo todos os funcionários, fornecedores, filiais, subcontratados e demais agentes com interação direta com a empresa (E-Consulting, 2004).

informação rápida e eficaz. Assim, o objetivo é aproximar empresas e o “público externo” e, ao mesmo tempo, disponibilizar uma ampla gama de serviços. Nos Estados Unidos, o *call center* é o principal meio de relacionamento dos consumidores com as empresas, uma vez que 70% dos contatos são ligações telefônicas, sendo que 78,3% dessas ligações são o primeiro contato do consumidor com a empresa (Padilha e Matussi, 2002: 07). Com base nessas informações, o *call center* é responsável pelo primeiro contato com mais da metade dos consumidores com as empresas, transformando-se no “cartão de visitas” da empresa ao recepcionar pela primeira vez mais da metade dos clientes e, também, abrindo novas oportunidades de negócios.

Reforçando o argumento, os serviços de *call center* são serviços de relacionamento ou de interação que ligam empresas e seus consumidores. Se, inicialmente, os *call centers*, ou centrais de atendimento, eram reconhecidos como estruturas nos quais se concentravam as ligações telefônicas com objetivos ligados às funções de vendas; atualmente, a descrição da base produtiva de um *call center* não é tão simples. A base de prestação de serviços de um *call center* constitui um conjunto de recursos (pessoas, computadores e equipamentos de telecomunicações) que habilitam a prestação de serviços por telefone e outros canais de comunicação (*e-mail*, fax, Internet, *Chat*).

No entanto, a pesquisa do IDC Brasil (2001) talvez descreva melhor a complexidade um *call center* mostrando que seus processos são formados pela integração do conjunto de *marketing*, telecomunicações, *hardware/software* e recursos humanos. Assim, o funcionamento de um *call center* pode ser observado na **Figura 1**. De tal modo, é possível apontar que a base produtiva dos *call centers* é focalizada em TI para fornecer serviços de relacionamento a suas empresas ou clientes. Em outras palavras, a interação dos quatro elementos básicos (*marketing*, telecomunicações, *hardware/software* e recursos humanos), que compõem o processo de prestação dos serviços, empresta a idéia de que o *call center* é um local de gerar negócios baseados em informações. Além de fornecer informações padronizadas em tempo hábil, a informação também é a chave da qualidade e eficiência do *call center*. O alinhamento desses quatro elementos torna a execução dos serviços factível porque “envolve a utilização adequada de recursos de inteligência e rapidez em gerenciamento de informações (como programas de CRM e telecomunicações), de marketing estratégico e operacional criativo, talentoso e prestativo (“*humanware*”), e de telecomunicações – *hardware* como telefonia, fax, correio de voz, infra-estrutura para Internet ou redes, e outros” (IDC, 2001: 10).

Figura 1 – Funcionamento de um Call Center



Fonte: IDC (2001), com alterações.

Ao prestar um serviço, os *call centers* fornecem aos profissionais de marketing a oportunidade singular de aprender diretamente com o cliente, sem recorrer a pesquisas, projeções e análises de segmentos (Peppers e Rogers, 2001: 06). Durante a prestação do serviço, os *call centers* recolhem informações sobre os consumidores que alimentam os bancos de dados. Assim, uma amostra aleatória de consumidores pode ser substituída pelas informações colhidas a partir dos que espontaneamente ligam para o *call center*. Posteriormente, o tratamento e o emprego das informações em cada ligação atendida poderá se revelar numa oportunidade de venda, por exemplo. As informações colhidas pelos *call centers* permitem classificar consumidores por faixa de renda, preferências, o quanto representam em termos de rentabilidade para a empresa etc. Logo, a manipulação das informações pode resultar em operações mais eficazes, mas não somente nas operações ativas. As informações acerca de uma base de consumidores tornam-se importante também no desenho das operações receptivas.

A análise mais acurada de um *call center* revela características interessantes, tais como: dependência do negócio, intensivo em trabalho, padronização dos processos e inovações tecnológicas introduzidas por fornecedores. Essas características resultam da complexa organização de todo o processo de prestação de serviço em um *call center* baseada na convergência dos quatro fatores expostos anteriormente na **Figura 1**. A seguir, cada elemento será discutido supondo, tratar-se de uma empresa especializada na prestação de serviços de *call center* e que os serviços atendem, preferencialmente, consumidores.

O processo de prestação de serviços de *call center* é fortemente influenciado pelas especificidades do negócio de seu cliente (empresa contratante) e das necessidades dos consumidores desse último (Anton e Carr, 2002: 14). Em outras palavras, os *call centers* deveriam moldar seus serviços de acordo com as demandas de seus clientes e as

expectativas dos consumidores, conseqüentemente, cada projeto de prestação de serviços é um produto único. Ao lembrar que o negócio principal de um *call center* é o atendimento de consumidores, pretende-se ressaltar sua dependência em relação a outros processos de negócios, já que não pode sobreviver sem a existência de outras empresas, numa relação simbiótica em que o *call center* é a ponte de ligação entre as empresas, que constituem a sua carteira de clientes, e os consumidores. Assim, a empresa especializada em serviços de *call center* é uma empresa que presta serviços intermediários, ou seja, os seus clientes são fundamentalmente pessoas jurídicas (empresas, órgãos públicos e/ou instituições sem fins lucrativos) que lhe repassaram a responsabilidade de prestar uma função-serviço.

Talvez a característica mais importante seja a de que um *call center* é uma empresa altamente intensiva em trabalho. É justamente nesse aspecto que reside toda sua complexidade e requer tanto empenho na gestão de recursos humanos. O elemento-chave para a efetivação do serviço são os recursos humanos, divididos em dois grupos bastante distintos: o grupo responsável pelo desenvolvimento dos projetos e os atendentes e supervisores. Todas as fases de desenvolvimento e planejamento dos projetos de prestação de serviços são intensivas em conhecimento e realizadas por equipes compostas por funcionários altamente qualificados. No campo de suas atribuições está o esforço de encontrar novos clientes e planejar os processos de prestação de serviços que se encaixem melhor no perfil exigido pelo novo cliente. Assim, como explica Gonçalves (2002), o planejamento de uma operação abrange desde a especificação de toda a infra-estrutura necessária, equipamentos e canais de comunicações, até o dimensionamento do tráfego telefônico e seleção dos atendentes, que comporta a própria seleção, admissão, treinamento, remuneração, programas de incentivo, campanhas motivacionais e avaliação de desempenho.

No entanto, os profissionais responsáveis pelo desenvolvimento dos projetos representam uma parcela extremamente pequena da mão-de-obra empregada. O grande contingente de pessoas é empregado nas posições de atendimento. A prestação do serviço surge com o trabalho dos operadores que atendem ao público externo e é viabilizada por uma infra-estrutura tecnológica. Os operadores ou atendentes são agentes treinados de acordo com a natureza do serviço em que são alocados e seu empenho é decisivo no desempenho do *call center*. Portanto, por depender do atendimento humano, todo o processo exige um grande número de operadores para a execução dos serviços. Como exemplo, a líder mundial, a norte-americana Convergys, fechou o ano de 2003 com 52.300

funcionários, distribuídos nos seus 51 *call centers* (Convergys, 2004), uma média de 1.025 funcionários para cada unidade.

Por conseguinte, os recursos humanos são responsáveis por parte significativa dos custos operacionais dos *call centers*. Essa afirmação pode ser verificada na **Tabela 17**, que apresenta os resultados operacionais de três grandes empresas do mercado mundial de terceirização. Como se observa, os índices de custos com recursos humanos em relação à receita representam mais de 55% e são bastante superiores aos gastos administrativos e com telecomunicações. Ademais, os gastos com treinamento de pessoal podem alcançar cerca de 10% do faturamento da empresa⁷.

Tabela 17 – Participação dos Gastos Operacionais em *Call Centers* em US\$ milhões, 2003

	<i>Convergys</i>	%	<i>Sitel</i>	%	<i>Sykes</i>	%
Receitas	2.288,8	100,0	846,5	100,0	480,4	100,0
Salários diretos e custos relacionados	1.320,9	57,7	551,3	65,1	309,5	64,4
Custos administrativos e telecomunicações	458,2	20,0	280,8	33,2	161,7	33,7
Outros gastos (receitas)	217,3	9,5	3	0,4	(0,2)	0,0
Resultado Operacional	292,4	12,8	11,4	1,3	9,0	1,9

Fonte: Elaboração própria a partir das informações divulgadas pelas empresas.

Outra característica relevante dos *call centers* é a padronização dos processos. Na prestação de serviços de *call center*, as organizações estão interessadas na diferenciação de seus produtos para adequar às crescentes expectativas dos consumidores. Ao mesmo tempo, elas precisam padronizar os processos para facilitar o treinamento dos atendentes, oferecer respostas consistentes às dúvidas dos consumidores e habilidade para servir um mercado de massa (Dean, 2004: 60). É interessante acrescentar que a aplicação cada vez maior de tecnologia nos *call centers* permite a padronização de seus processos de prestação de serviços. A realização dos serviços de *call centers* ocorre nas centrais de atendimento, também conhecidos como *sites*. É nesse espaço físico que acontece a integração entre pessoas, telecomunicações e sistemas de informação. Nos *sites*, o trabalho humano é associado aos equipamentos eletrônicos, efetivando o serviço por meio de um canal de comunicação (Richardson e Gillespie, 2003: 89). Assim, os *sites* abrigam todas as operações de prestação dos serviços de *call center*, as quais são marcadamente caracterizadas pela intensa padronização, que simplifica os processos e, dessa maneira,

⁷ Segundo o Anuário Br2 0 0 10.02 179.9273 acontece a integraçã257ns02 0 0 10.02 165.2958 2784375egraça25712 0 0 10.0

facilita o treinamento, a substituição da mão-de-obra e exponencialização das pressões por ganhos de eficiência.

Em termos operacionais, os atendentes utilizam *softwares* que simplificam as operações, oferecendo todas as informações indispensáveis para a prestação do serviço, inclusive a exibição de um *script*. Assim, têm-se processos padronizados, obtidos pelos recursos da informática, que reduzem a exigência de conhecimento técnico e facilita a substituição da força de trabalho, bem como o seu treinamento. Reforçando o argumento, a informática, ao se ocupar do tratamento automático dos dados, possibilita a “representação do real” e, por conseguinte, leva à máxima racionalização do trabalho nos *call centers*, porque reduz a exigência de conhecimento específico nos processos, facilitando a substituição e o treinamento da força de trabalho relativamente barata, de baixa qualificação (Venco, 2003: 38).

A padronização dos serviços de *call center*, ao simplificar os processos e aumentar a intensidade do trabalho nas operações, tem como objetivo elevar a produtividade do atendimento realizado pelas centrais. Para isso, os atendentes são divididos segundo a natureza do serviço prestado. Dessa maneira, todos os atendentes deveriam seguir os mesmos procedimentos para oferecer um atendimento uniforme e eficiente, ao menor custo possível. Em determinadas operações, em que a meta é a produtividade e o baixo custo, são impostos *scripts* como mecanismos de controle na tentativa de produzir um atendimento uniforme e igualitário e que inspire confiança. Em linhas gerais, o *script* é um texto que orienta o diálogo por meio de sua apresentação na tela do computador. Além disso, como explicam Silva *et al.* (2002: 04), o *script* visa controlar o processo de interação entre atendente e consumidor, sendo pouco sensível às restrições de contexto, à influência recíproca dos participantes sobre o fluxo dessa conversa e à perspectiva e aos sentimentos de ambos da interação.

A expressão mais perceptível da padronização é a ampla estrutura de controle sobre a força-de-trabalho de modo que os procedimentos sejam seguidos como planejados para atingir metas operacionais. Os equipamentos tecnológicos são vitais para a prestação dos serviços dos *call centers*, na medida em que viabilizam o contato com os agentes externos e concretizam a integração entre pessoas, bancos de dados e canais de comunicações. Todavia, os equipamentos também são importantes no controle dos atendentes, ao permitirem a obtenção de dados sobre a execução dos serviços, sintetizados em uma série de índices. Assim sendo, os *call centers* têm indicadores de vigilância para garantir conformidade aos procedimentos padronizados (Armistead *et al.*, 2002: 247) e manter as

metas estabelecidas nos contratos de terceirização. Com sugerem Anton e Carr (2002: 24), a gestão das operações e da força de trabalho pode ocorrer por índices que fornecem indicadores do grau de eficiência e efetividade dos serviços de *call center*.

No **Quadro 6** são expostos os principais indicadores utilizados nos *call centers* para aferir a eficiência dos processos de prestação de serviços. A integração de equipamentos de informática e de comunicações torna possível a obtenção de dados sobre a prestação dos serviços, até mesmo informações por atendente. Conseqüentemente, as informações são utilizadas durante a operação para avaliar a execução dos processos, ajustar as distorções, acompanhar o tráfego, adequar o volume de chamadas, efetivar programas de redução de absenteísmo e rotatividade dos atendentes, treinamento, dentre outros. Como concluem Graumann *et al.* (2003: 116-118), a TI permite a avaliação do desempenho de todas as operações, conhecer os pontos fracos das operações para proceder suas correções.

Quadro 6 – Alguns Indicadores de Desempenho em um Call Center

<i>Indicador</i>	<i>Definição</i>
Adesão	É a medida de quantos agentes estão efetivamente em operação. Razão entre o número de atendentes ligados ao sistema prontos para responder as chamadas e o número total de atendentes direcionados para a operação.
Trabalho após a chamada, por atendente (<i>Wrap-up</i>)	Avalia o desempenho do atendente em completar o serviço. Altos <i>wrap-up</i> podem gerar abandono de chamadas e elevar o tempo de espera. Indica o tempo necessário pelo atendente para o cumprimento de trabalho administrativo após a respectiva chamada.
Tempo de espera	Tempo médio, geralmente em segundos, que um atendente deixa um consumidor em espera. Excessivos índices permitem a interpretação de que os atendentes não têm informação suficiente ou liberdade para criar soluções
Número médio de toques	Indica o número médio de toques telefônicos que o consumidor escuta antes de ser atendido por um atendente ou unidade de resposta audível.
Tempo médio de atendimento	É o tempo total que o consumidor fica em contato com o atendente
Chamadas por hora	Indica o número médio de chamadas respondidas por hora pelo atendente
Porcentagem de chamadas transferidas	Esse indicador é simplesmente o número de chamadas atendidas por um atendente e transferidas para outros atendentes
Nível de Serviço	Determina a quantidade de chamadas atendidas em determinado tempo em relação ao total de chamadas registradas. Pode indicar: dificuldades dos atendentes em prestar os serviços em tempo hábil, baixa adesão, dificuldades de previsão do volume de chamadas.

Fonte: Anton (2002)

Anton (1997: 17) exemplifica que, por meio do *wrap-up*, os supervisores podem identificar dificuldades de processamento de informações durante a chamada e avaliar suas origens, desde a necessidade de treinamento e o comportamento dos atendentes até

questões tecnológicas que dificultam a operação. Já a análise do indicador “tempo médio de atendimento” é mais complexa porque se torna necessário ponderar o indicador com a satisfação dos consumidores. Entretanto, observa-se que, de maneira variada, *os call centers* têm que balancear o conflito entre a padronização dos processos, sobretudo a brevidade das chamadas, e a qualidade dos serviços (Armistead *et al.*, 2002: 247; Dean, 2004: 61). Se, por um lado, longas chamadas trazem maiores taxas de satisfação ao atendimento; por outro, longos períodos de atendimento aumentam os custos da operação. Então, sugere-se que os atendentes recebam mais treinamento para aumentar a satisfação do consumidor usando um período mais curto de atendimento (Anton, 1997: 27).

Assim, a tensão entre eficiência operacional (velocidade de atendimento e operação a baixo custo) e qualidade do serviço (satisfação do consumidor) é o centro das atenções nas operações de um *call center*. Tipicamente, as metas operacionais são formuladas para a prestação do serviço a uma dada qualidade, sujeita a um orçamento especificado (Wallace *at al.*, 2000: 174). Embora a eficiência das operações seja passível de aferição de maneira objetiva, com ajuda das metodologias de controle, a determinação da qualidade do serviço envolve elementos mais complexos. Em um *call center*, a satisfação do consumidor atendido geralmente é encarada como um indício de qualidade dos serviços.

Não obstante, a percepção de qualidade é algo subjetivo e depende das expectativas dos agentes acerca da solução de seus problemas pelos atendentes, resultado de uma comparação entre as expectativas do consumidor sobre o serviço a ser prestado e a sua experiência do uso daquele serviço. O consumidor estará satisfeito ou não se o desempenho do serviço exceder suas expectativas (Carvalho e Leite, 1999: 488). Além da dimensão qualitativa (psicológica), Koole e Mandelbaum (2002: 43) argumentam que a qualidade dos serviços prestados também depende da acessibilidade aos serviços, por exemplo, do tempo de espera para ser atendido. De forma breve, Anton (1997: 05) expõe os principais elementos atribuídos à qualidade das operações: o consumidor não se deparar com o sinal de ocupado nem ficar sob espera durante longos períodos, menor número possível de transferências (o consumidor deseja que seus problemas sejam resolvidos prontamente e de forma eficaz), respostas acuradas e tratamento cortês.

Não se pode deixar de lado a importância do empenho dos atendentes na determinação da qualidade dos serviços de *call center*. Em geral, o produto de uma empresa de serviços é o desempenho dos empregados e essa premissa não é diferente para os *call centers*. Em outras palavras, o caráter intensivo em trabalho e que seu desempenho é fundamental para o negócio tem implicações na efetivação e desempenho final do

negócio. Contudo, um aspecto comum entre os *call centers* é a alta rotatividade (*turnover*) da força-de-trabalho. Segundo Anton (1997: 40), a rotatividade está entre os maiores custos de um *call center*, uma vez que a empresa tem que gastar mais com a seleção e o treinamento de novos atendentes.

É importante destacar que a ênfase na eficiência tem sido considerada um dos elementos na determinação da alta rotatividade da mão-de-obra, pois há uma “industrialização” ou predomínio da abordagem de produção em linha no gerenciamento (centralização, especialização do trabalho, simplificação dos processos e intenso controle do trabalho) e avaliação dos serviços de *call center* (Wallace *et al.*, 2000: 173). Assim, as altas taxas de rotatividade emergem da perda de autonomia e frustração dos atendentes com a padronização e a pressão para atingir as metas estabelecidas (Gilmore, 2001: 155). Por conseguinte, a taxa de rotatividade dos atendentes representa um grande desafio nas operações dos *call centers*.

Enfim, ao analisar o processo de prestação de serviço de *call center*, não se pode deixar de reforçar que o foco operacional está nas pessoas. Embora o aspecto tecnológico seja importante, as pessoas são relevantes para a efetivação da atividade. A natureza das operações, que atendem a um alto volume de chamadas, levou ao uso de uma abordagem tradicional das operações como uma linha de produção. Porém, recentemente, há movimentos que tornam as operações dos *call centers* mais focalizadas em estratégias de Recursos Humanos (RH), principalmente porque demonstrou-se que as expectativas dos atendentes interferem de maneira significativa na realização dos serviços (Gilmore, 2001: 153). Dessa maneira, uma combinação de estratégias de RH (motivação, benefícios, treinamento e plano de carreiras) teria ajudado na redução da rotatividade da força-de-trabalho (Armistead *et al.*, 2002: 247).

Outro aspecto a ser considerado é que a padronização dos serviços de *call center* implica extenso alcance e massificação dos seus serviços. Em pesquisa realizada por Venco (2003), a autora mostra a capacidade do *call center* de racionalizar o trabalho, ao analisar o caso de um banco brasileiro que substituiu parte das operações de atendimento de suas agências por serviços prestados em *call centers*. O objetivo do banco era direcionar todas as operações passíveis de padronização (informações gerais, pedido de talões, saldo etc.) para os *call centers* e preservar o atendimento pessoal nas agências para aquilo que é mais complexo (serviços financeiros mais sofisticados e soluções de problemas que exigem sigilo). A padronização dos serviços e a centralização das operações no *call center* potencializaram a racionalização do trabalho na medida em que uma única unidade atende

a totalidade da rede de agências do banco em todo o território nacional, massificando suas operações. De acordo com o estudo de Venco (2003), enquanto uma agência com o mesmo número de pessoas conseguiu atender seis mil pessoas, no *call center* essa capacidade foi multiplicada por dez vezes, como mostra as informações da **Tabela 18**.

Tabela 18 – Racionalização do Trabalho Após Adoção de Serviços de *Call Center*, 1996

	<i>Call Center</i>	<i>Agência</i>
Consumidores atendidos	60.000	6.000
Atendentes	40	40
Supervisores	4	4
Coordenadores	2	2

Fonte: Venco (2003), com base em informações cedidas pelo banco estatal estudado.

Deve-se considerar que a racionalização tem sido incentivada pela decisão de reduzir custos e para atender as novas necessidades da demanda. Com apontam Ahmad e Buttle (2002: 07), que também reportam a utilização dos serviços de *call center* no segmento bancário, o principal benefício para os bancos é o baixo custo comparado aos custos de prestar os mesmos serviços nas agências. De acordo com o US Bank Administration Institute, citado por Ahmad e Buttle (2002: 07), o custo da prestação de um serviço por meio do *homebanking* é cerca de um terço daquele oferecido pelas agências bancárias. Além disso, os bancos têm sido encorajados a adotar novos canais de interação com os consumidores, que demandam maior facilidade de acesso aos serviços bancários, seja pelo telefone, seja pela Internet.

Por fim, a organização do trabalho nos *call centers* é apoiada pela TI. Deste modo, a ampla utilização de equipamentos telefônicos e de computação também é um atributo proeminente nos *call centers*. A estrutura produtiva dispõe de TI para automatizar os processos, combinando banco de dados, sistemas de informática automáticos e inteligentes e vários canais de comunicação, permitindo que os atendentes possam prestar os melhores serviços. Nessa estrutura, cujos principais elementos são descritos no **Quadro 7**, a convergência tecnológica da base produtiva dos *call center* tem levado a importantes inovações, que racionalizam a organização do trabalho e trazem ganhos de eficiência. Um primeiro exemplo pode ser extraído da aplicação da Unidade de Resposta Audível (URA). Tornou-se comum entre os *call centers* o emprego de programas de reconhecimento de voz (URA) que podem conduzir o agente externo para o atendente mais qualificado ou para opções de auto-serviços, ampliando a eficiência das operações (Peppers e Rogers, 2001:

30). Nessa situação, o agente liga e é atendido pela URA, que identifica a empresa e apresenta um menu de opções. Se houver algum problema, a chamada é direcionada para o atendimento humano. Assim, o objetivo é tentar substituir ao máximo o atendimento humano pelo eletrônico e otimizar o emprego de trabalho ao direcionar as chamadas para os atendentes especializados.

Outros exemplos são encontrados na própria arquitetura tecnológica dos *call centers*. Resumidamente, nos projetos receptivos, essa estrutura tecnológica recebe as chamadas (telefônicas ou pela Internet) e, em seguida, realiza a distribuição entre as posições de atendimento, terminais informatizados nos quais os operadores atendem os demandantes de algum serviço, por meio do Distribuidor Automático de Chamadas. Nos casos de atendimento telefônico, é comum a presença da URA para agilizar o trabalho humano ou até mesmo substituí-lo. Nas posições de atendimento, os computadores utilizados pelos atendentes contam com programas que fornecem informações sobre o consumidor, facilitando o diálogo com base nas informações sobre o histórico do consumidor e as últimas transações. Além do mais, os programas utilizados nas posições de atendimento coordenam o fluxo de informações e permitem análises estatísticas das transações realizadas, apoiando o controle das operações (Graumann *et al.*, 2003: 116-118).

Quadro 7 – Os Principais Equipamentos de um *Call Center*

<i>Recursos Tecnológicos</i>	<i>Funções</i>
Programas Utilizados pelos Atendentes e Supervisores	Fornecer informações, coordenar o fluxo de informações, permitir análises estatísticas das transações realizadas (controle).
Distribuidor Automático de Chamadas	Dispositivo programável que cujas funções são rotear e monitorar chamadas e gerar informações.
<i>Computer Telephony Integration</i> (CTI)	CTI permite a integração entre telefone, computador e atendente.
Discador Automático	Sistema que realiza e distribui as chamadas automaticamente entre os atendentes.
Unidade de Resposta Audível (URA)	Dispositivo que fornecerá informações automaticamente e permite a realização de auto-atendimento.

Fonte: Elaboração própria

Toda a interação do sistema tecnológico é feita pelo *Computer Telephony Integration* (CTI), responsável por transferir e armazenar as informações das chamadas e, por meio de programa específico, gerenciar os dados de toda a estrutura do processo. Assim, o CTI habilita o atendente com instrumentos sobre todo o histórico do consumidor, agilizando o processo e possibilitando economias de escopo. No caso das operações ativas, os atendentes se antecipam e originam as chamadas. Nessa prática é comum a utilização de

equipamentos específicos como o discador automático (*predictive dialing*) que libera o atendente de discar, principalmente se a lista é muito extensa (Padilha e Matussi, 2002).

Entretanto, a realização do serviço ocorre por meio de uma estrutura de telecomunicações que possibilita o contato entre o *call center* e o público externo. Tradicionalmente, os *call centers* são caracterizados pelo uso da estrutura telefônica na prestação de serviços. Porém, tem-se observado a crescente utilização de novos canais de comunicação graças à Internet que pode substituir o atendimento telefônico por *e-mails* ou *chats*, por exemplo (Araújo, 2003: 06). Conseqüentemente, os *call centers* acompanharam essas inovações disponibilizando novos serviços, como o *Web call center*. Além disso, grandes expectativas têm sido criadas em torno da tecnologia de Voz sobre protocolo de Internet (VoIP), cujo marco fundamental é o tráfego de voz pela Internet, em outras palavras, telefonia por Internet. A grande vantagem reside na economia de até 30% em telecomunicações. Mas, a difusão do emprego da tecnologia VoIP depende do maior interesse dos agentes demandantes de serviços pela uso da tecnologia e a Internet de banda larga ainda é muito restrita (Valor, 09 de setembro de 2004). Muito embora usar VoIP seja, basicamente, o mesmo que usar o telefone, obviamente é preciso que os agentes externos ao *call center* tenham acesso a esse tipo de tecnologia e, para isso, é necessário a massificação dos computadores e da Internet de banda larga.

Se, de um lado, a tecnologia da informação é importante para a prestação de serviços de *call center*, principalmente quando se observa que os ganhos de eficiência demonstrados pela inter-relação entre tecnologia da informação e organização do trabalho nos *sites* (Graumann *et al.*, 2003: 122). Por outro, deve-se ter em mente que as transformações tecnológicas interferem diretamente na dinâmica dos *call centers*. Em relação à taxonomia de Pavitt (1984), a indústria de serviços de *call center* se encaixa como um setor em que as inovações tecnológicas são introduzidas pelos fornecedores⁸. À semelhança dos “setores dominados pelos fornecedores”, as inovações em *call centers* são em sua maioria de processos incorporados nos equipamentos e insumos e, por isso, geradas fora do setor. Logo, a apropriabilidade, o poder de retenção dos ganhos gerados pelas inovações e a oportunidade de inovar são baixas nos *call centers*, ao passo que a difusão da

⁸ Segundo Pavitt (1984), a maior parte do conhecimento aplicado pelas empresas em inovações não é um objetivo geral e facilmente transmitido e reproduzido, mas apropriado por formas e empresas específicas. O autor também observa que os setores são heterogêneos, pois variam em relação à importância das inovações de processo e inovações de produto, nas fontes de processo tecnológico, e no tamanho e padrão de diversificação tecnológica. Além disso, em certos setores a mudança técnica é ditada principalmente pelos fornecedores de equipamentos, outros já contribuem de maneira significativa para o desenvolvimento e produção de seus próprios processos tecnológicos, alguns setores investem mais em pesquisa e desenvolvimento que outros.

tecnologia ocorre mais por aprendizagem do que por seleção. Os novos equipamentos desenvolvidos nos últimos anos, como o CTI e a URA, bem como o alargamento das comunicações sob o prisma da Internet, representam inovações geradas fora do setor. Aos *call centers* coube o papel de assimilação e aplicação das novas tecnologias na prestação de serviços de relacionamento.

De fato, os *call centers* tiveram que aprender a utilizar as novas tecnologias e desenvolveram novos processos produtivos a partir das inovações vindas dos fornecedores. Por exemplo, a implantação dos servidores CTI viabilizou a integração entre bancos de dados, rede de computadores e sistemas telefônicos (Padilha e Matussi, 2002: 08). Dessa forma, em um serviço de desbloqueio de um terminal telefônico demandado por um consumidor, o atendente pode acessar as informações sobre aquele consumidor, confirmar seu cadastro e efetivar o desbloqueio. A partir desse momento, os *call centers* deixaram de oferecer serviços simples (apenas atender reclamações, por exemplo) para prestar serviços complexos e integrados que exigiram uma fase de aprendizagem de como utilizar a tecnologia, reorganização das operações e treinamento de pessoal.

Durante anos de hegemonia quase que absoluta do telefone como canal de interação com o público externo, as inovações mais importantes procederam da implantação de novas tecnologias como o DAC, a URA e os servidores CTI. Contudo, as novas formas de comunicações possibilitaram aos *call centers* novos canais de interação com os agentes externos e, por conseguinte, ampliam o escopo de serviços prestados. De fato, na **Tabela 19**, observa-se a grande influência do telefone na prestação dos serviços de *call center*.

Tabela 19 – Evolução e Participação dos Múltiplos Canais de Comunicação nos *Call Centers*, por Faturamento no Mercado Mundial de Terceirização, 2003-2006.

Canais	2003		2004 (P)		2005 (P)		2006 (P)	
	US\$ Milhões	%	US\$ Milhões	%	US\$ Milhões	%	US\$ Milhões	%
Telefone	25.099	75,0	26.856	70,0	29.065	70,0	32.715	69,9
Correio eletrônico	6.693	20,0	9.592	25,0	10.379	25,0	11.693	25,0
Chat	502	1,5	575	1,5	623	1,5	702	1,5
Web	267	0,8	307	0,8	312	0,8	351	0,8
Fax	519	1,6	575	1,5	644	1,6	725	1,6
Voz sobre IP	241	0,7	307	0,8	332	0,8	374	0,8
Vídeo sobre IP	144	0,4	153	0,4	162	0,4	182	0,4
Total	31.604	100,0	36.246	100,0	39.246	100,0	44.173	100,0

Fonte: IDC citado por Atento (2004); (P) = Previsão.

Das receitas mundiais com a terceirização de serviços de *call center* em 2003, estima-se que cerca de 75% foram provenientes de serviços efetuadas por telefone e 18%

por correio eletrônico. A expectativa de crescimento da utilização do correio eletrônico, bem como dos demais canais, é expressa nas maiores participações futuras dessas tecnologias. Somente para 2004, as expectativas apontavam para um crescimento de 43% das receitas das terceirizadoras (empresas especializadas no fornecimento de serviços de *call center* para outras empresas) com serviços prestados por meio de correio eletrônico, ampliando a participação relativa desse canal para 25% da receitas totais. Além do crescimento do atendimento por telefone, impulsionada pelo crescimento do setor, espera-se o mesmo para os demais canais de comunicação, alterando pouco a participação dos canais utilizados na prestação de serviços. Com especial destaque, a expansão da Internet de banda larga impulsionará ainda mais o avanço de novas alternativas de relacionamentos por meio dos *call centers* (Atento, 2004: 09).

Outra característica do *call center*, relacionada com a infra-estrutura de telecomunicações, é a maior flexibilidade locacional. O *call center* pode ser instalado em qualquer região desde que tenha uma infra-estrutura que ofereça suficientes alternativas para sua operação e prestação de seus serviços para consumidores de qualquer lugar, até mesmo internacionais, a custos favoráveis. Por conseguinte, o *site* de um *call center* não precisa estar próximo de seus clientes ou do público final atendido pelos seus serviços. Essa característica, portanto, é importante para o entendimento da desconcentração geográfica de algumas operações e até mesmo sobre o chamado *offshore* nos serviços de *call center*.

Nos serviços de *call centers*, a proximidade, como característica básica da simultaneidade entre fornecimento e consumo dos serviços, não é mais necessária porque a rede de telecomunicações substitui o contato físico. A partir desse fato, as estratégias de localização dos *call centers* podem ser pautadas pela busca de locais com incentivos tais como custos menores de telecomunicações e mão-de-obra barata, ou seja, estabelecendo estratégias do tipo *efficiency-seeking* e não apenas *market-seeking*. Nesse mesmo sentido, as oportunidades para a localização dos sites podem extrapolar as fronteiras domésticas. Tem sido comum entre as principais empresas especializadas em *call centers* a instalação de unidades em países com custos trabalhistas mais baixos, transformando-os em plataformas de exportação de serviços terceirizados para outros países. As implicações desse fato rebatem na capacidade de exportação de serviços, uma vez que a prestação dos serviços pode ser efetuada a longas distâncias. Atualmente, empresas de *call center* indianas, filipinas, canadenses e, inclusive, brasileiras exportam serviços a outros mercados, contribuindo para contrariar a noção de que os serviços são *non-tradeables*.

Nas palavras Richardson e Gillespie (2003: 90), os *call centers* representam a separação de serviços particulares de outros relacionados ao negócio principal da empresa. Essa característica técnica, de compor um conjunto de funções-serviços que podem ser desvinculados dos demais processos de uma empresa, reforça a flexibilidade locacional das operações dos *call centers*. Nos serviços financeiros, por exemplo, o trabalho envolvendo o atendimento de consumidores para esclarecimento de dúvidas pode ser removido da rede de agências e realocado em *sites* especializados que concentram todas as operações de atendimento ao consumidor. Essa especialização gera economias de escala e permite a padronização dos processos e ganhos de qualidade no atendimento ao consumidor. Ao mesmo tempo, remove-se a necessidade de interação presencial com o consumidor que é substituído por alguns canais de comunicação, reiterando a idéia de flexibilidade locacional dos *call centers*.

Tendo em vista todos esses fatores acima, compete ainda discutir que os *call centers* oferecem uma série de serviços. A diversidade de serviços é possível porque a arquitetura de todo o processo, potencializado pelo avanço da TI, permite que sejam fornecidos vários serviços simultaneamente numa única base tecnológica movida por um significativo contingente de pessoas. Num sentido abrangente, os serviços prestados pelos *call centers* podem se encaixar em quatro grupos, como destacado no **Quadro 8**. Os “Serviços de Atendimento” correspondem aos serviços que têm como finalidade registrar eventuais problemas, prestar informações, encaminhar soluções e auferir satisfação dos consumidores. Os projetos de SAC passaram a ser vistos como meios de aplicação de técnicas com objetivo de fidelizar e, portanto, promover a retenção de consumidores.

Por sua vez, os “Serviços Orientados para Vendas” são serviços que utilizam o *call center* para planejar, selecionar e efetuar operações de vendas de bens e serviços por telefone. Os serviços orientados para vendas incluem os serviços de identificação, administração de campanhas de vendas e a efetivação das operações, ativas ou receptivas (Sitel, 2004a: 03). Dessa forma, as empresas planejam as campanhas, treinam os agentes com foco nas características do produto a ser vendido e realizam as vendas para os consumidores previamente identificados, abrangendo aqueles que já fazem parte do portfólio da empresa e procedendo a esforços para aquisição de novos consumidores (West, 2004: 07). Em relação aos consumidores já existentes, é comum a otimização das operações por meio de vendas durante a prestação de outros serviços, como os serviços de atendimento. Esses serviços correspondem aos tradicionais serviços de *telemarketing*.

Quadro 8 – Os Principais Serviços Prestados Pelos *Call Centers*

Serviços de Atendimento	Informação Comercial	Oferecer informações demandadas pelos <i>stakeholders</i> sobre produtos e serviços.
	Gestão de Reclamações	Atendimento para solucionar problemas, colher reclamações e colher informações para melhorar processos de negócios e serviços.
	Fidelização de Consumidores	Prestar serviços e informações para fortalecer a lealdade do consumidor, baseados na gestão de programas de fidelização dos clientes.
	Retenção de Consumidores	Promover retenção e recuperação de consumidores, principalmente os mais lucrativos para os clientes.
	Suporte Técnico (<i>Help desk</i>)	Fornecer apoio técnico pós-venda, durante a fruição de algum serviço ou atualizações, sendo mais utilizado por empresas de tecnologia.
	Estudos de Satisfação	Aferir o grau de satisfação dos consumidores. Colher informações e repassar ao cliente que poderá introduzir melhorias estratégicas.
Serviços Orientados à venda (<i>telemarketing</i>)	Planejamento de Campanhas	Serviço que traça a estratégia de vendas, definindo variáveis estratégicas e as técnicas de vendas que serão empregadas.
	Televendas	Abrir contato com consumidores potenciais para realizar vendas, a partir da capacidade de analisar informações sobre perfis dos consumidores.
	Otimização de Vendas	Aproveitar contato durante certo serviço para realizar o <i>cross selling</i> (vender bens e serviços relacionados) e o <i>up selling</i> (vender atualizações e complementos de algum bem ou serviço).
Serviços de Consultoria e Instalações		Serviços de consultoria, implantação e gestão de call centers nas áreas de Recursos Humanos, Capacitação, Operações, Tecnologia e Qualidade. Inclui ainda a terceirização parcial de toda a infra-estrutura.
Outros Serviços	<i>Web Call Center</i>	Serviços pela Internet, como o <i>mailing</i> - Serviço de envio e resposta de mensagens eletrônicas pela Internet.
	Gestão de Cobrança	Gestão telefônica de cobranças. Analisar banco de dados sobre comportamento de pagamento, efetuar cobrança e, se necessário, tratamento pré-judicial.
	<i>Business-to-Business</i>	Gestão do relacionamento da empresa com outras empresas
	Serviços automatizados	Serviços eletrônicos (URAs) para ativação de cartões de crédito, informações automatizadas, desbloqueios, roteamento e transferências de chamadas
	Estudos de mercado	Técnicas de pesquisas qualitativas e quantitativas, relevantes para tomada de decisões na gestão da publicidade, marca, bens, serviços e consumidores.
	Gestão de dados	Criar, atualizar, gerenciar e analisar bancos de dados.

Fonte: Elaboração própria a partir dos planos de serviços das empresas.

Segundo Padilha e Matussi (2002: 117), “o *telemarketing* é toda e qualquer atividade desenvolvida por meio de sistemas de telemática e múltiplas mídias com o objetivo de desenvolver ações padronizadas e contínuas de *marketing*”. Os autores ainda

ressaltam que o *telemarketing* não visa apenas conquistar novos consumidores, mas também fidelizar os consumidores que compõem o portfólio da empresa. Nesse sentido, há a premissa que 80% das receitas das empresas são geradas por 20% dos consumidores e o *telemarketing* representa um eficiente meio de gerir o relacionamento com aqueles 20%. Assim, como atesta Guia Call Center (2004), o *telemarketing* é uma das aplicações do *call center* e representa uma das principais mídias do *marketing* de relacionamento. Dessa forma, há uma substituição do “*marketing* de massas” por campanhas de “*marketing* direto”, executadas por meio do *telemarketing* e que atingem de forma direta e individual o consumidor (Padilha e Matussi, 2002: 118).

Nos contratos de terceirização, as empresas têm a opção por recorrer principalmente a duas modalidades de terceirização, total ou parcial. Na primeira, as empresas contratam empresas especializadas na oferta de serviços terceirizados de *call center*, em uma relação em que a terceirizadora executa todas as operações e a contratante apenas avalia a execução e qualidade dos serviços. Na segunda modalidade, somente uma parte das operações é terceirizada. Por exemplo, a empresa brasileira Algar Call Center Service (ACS) oferece toda a infra-estrutura à American Express, que fica responsável pelos demais aspectos da operação dos serviços. Há, também as empresas especializadas que ofertam seus conhecimentos por meio de consultorias para as empresas que optam por montar *sites* próprios.

Adicionalmente, os *call centers* também prestam outros serviços específicos. Com a convergência tecnológica, a Internet tem se transformado em um importante canal de comunicação e os *call centers* podem disponibilizar seus serviços pela rede mundial de computadores. Um exemplo disso é o *Web Call Center* que reúne atendimento por *e-mail* e *chat*. Já os serviços de cobrança se caracterizam por dar uma nova atribuição ao *call center* porque transferem ao *call center* atividades secundárias da administração da empresa, conhecidas como de “retaguarda” (*back-office*). Há ainda a gestão do relacionamento com outras empresas (quando esse número é significativo), que se diferencia dos serviços de atendimento aos consumidores, pois focaliza no relacionamento com fornecedores ou unidades de negócios espalhados, tal como em uma rede de franquias.

O potencial de oferecer outros serviços específicos indica novas oportunidades de negócios, que incluem a oferta de serviços de *back-office*. No entanto, a integração de atividades de *back-office* é mais comum entre empresas de TI. Mais do que uma premissa, a integração de atividades é uma realidade, a exemplo da GECIS. Como poderá ser observado no caso indiano, várias empresas do setor de TI conseguem integrar uma série

de atividades, inclusive de *call center*, porque desenvolvem competências para a prestação de soluções completas. Nestes casos, as terceirizadoras possuem centros de serviços compartilhados e suas habilidades vão além da prestação dos serviços. A explicação da possibilidade de integrar várias atividades passa pela existência de competências na área de TI, permitindo lidar com atividades de maior valor. Por exemplo, nos serviços de processamento de dados, mais do que gerir e processar informações, as terceirizadoras conseguem desenvolver novos sistemas e resolver problemas técnicos de imediato, permitindo entregar soluções completas. Embora os *call centers* tenham o potencial de avançar na cadeia de valor de seus clientes, fornecendo complexos de funções-serviços de *back-office*, compartilhando a estrutura tecnológica existente e competências relacionadas à gestão de pessoas, é necessário obter competências relacionadas com o desenvolvimento de soluções na TI.

Apesar do esforço acima de agrupar os serviços de *call center* em grupos, os serviços prestados mantém estreita ligação entre si. Toda a infra-estrutura do *call center* colabora para o compartilhamento de dados e a possibilidade de prestação de serviços simultâneos por meio de uma única ligação. A empresa norte-americana West representa um caso bastante elucidativo nesse ponto. A empresa atesta que 60% de seu faturamento, cerca de US\$ 598 milhões, provém de clientes que usam serviços integrados. Nessas operações, os principais benefícios são os ganhos com economias de escopo⁹ e serviços flexíveis (West, 2004: 05).

É interessante notar que os serviços de *call center* são organizados segundo um ciclo de vida do consumo ou do consumidor: i) pesquisa, identificação e aquisição de novos consumidores (serviços voltados para o *marketing* e vendas); ii) serviços de pós-vendas para os consumidores existentes (*SAC*, *cross e up selling*, suporte técnico); iii) fidelização (serviços integrados para reter o consumidor, encarado-o como ativo da empresa). Esses três ciclos caracterizam a finalidade de um *call center*. Em outras palavras, o *call center* integra uma das atividades na cadeia de valor da empresa (Armistead *et al.*, 2002: 247) cujo objetivo é atrair, reter e servir seus consumidores.

Enfim, um *call center* pode ser entendido como um ambiente em que as tecnologias de informação são usadas para, simultaneamente, auxiliar o atendente na prestação de uma

⁹ Economias de escopo estão relacionadas aos ganhos de eficiência auferidos pela produção conjunta de dois ou mais produtos (bens ou serviços) numa única empresa, traduzidos na redução de custos. Num *call center*, as economias de escopo são obtidas pela oportunidade de oferecer múltiplos serviços na mesma infra-estrutura produtiva montada. Em outras palavras, com os sistemas de TI, os atendentes podem oferecer vários serviços em uma única operação.

série de serviços e exercer um rígido controle sobre o trabalho, com o objetivo de maximizar a eficiência do processo. Todavia, a lucratividade de longo prazo é determinada quando os baixos custos operacionais são balanceados com o número de consumidores satisfeitos (Wallace *et al.*, 2000: 174). Assim, a tensão entre eficiência e qualidade do serviço é o centro das atenções, no intuito de manter e expandir a base de consumidores. Se, por exemplo, há uma excessiva brevidade na prestação de serviços, o desempenho de sua prestação pode não atender às necessidades do consumidor, que recorrerá a novos serviços, implicando custos adicionais e, até mesmo, a perda de consumidores.

A tecnologia é usada para facilitar a concentração física, monitoração e geração de alta produtividade das pessoas empregadas. No entanto, a ênfase na eficiência é seguida pela alta rotatividade da mão-de-obra. Os custos de treinamento e seleção dos atendedores são altos, conseqüentemente, a taxa de rotatividade deveria ser minimizada. Para prestar um serviço competitivo e com qualidade e, adicionalmente combater as altas taxas de rotatividade, compreende-se que o *call center* deveria apresentar fortes competências na gestão de pessoas, centralizar sua estratégia de RH no desenvolvimento de habilidades para garantir o comprometimento e motivação dos atendedores (Wallace *et al.*, 2000: 174).

Capítulo IV – Panorama Mundial dos Serviços de *Call Center*

O objetivo deste capítulo é organizar um panorama mundial sobre as atividades de *call center*. Embora seja uma atividade relativamente nova cujas primeiras operações ocorreram no início dos anos 1980, somente recentemente os serviços de *call center* têm se difundido de forma ampla, inclusive mundialmente. Em geral, a prestação de serviços requer uma proximidade entre os agentes econômicos para efetivá-los. Porém, a partir das inovações nas telecomunicações e na TI, os *call centers* apareceram como substitutos com custos inferiores aos serviços de atendimento ao consumidor face-a-face e, mais, podem ser realizados em outros países, criando um mercado mundial de serviços terceirizados de *call center*, apresentado na seção 4.1.

Nas duas seções seguintes serão examinados dois países desenvolvidos, os Estados Unidos e o Reino Unido, usualmente citados como os países com as maiores estruturas de *call center* no âmbito mundial. Tendo em vista o grande volume das operações *in-house*, ou seja, as operações efetuadas no interior das empresas, não se pode omitir sua relevância. Ora, o crescimento e as expectativas futuras acerca da evolução das atividades terceirizadas baseiam-se, também, na dimensão das operações *in-house* existentes, passíveis de terceirização, especialmente nos países desenvolvidos, que possuem uma tradição consolidada de relacionamento com consumidores. Além do mais, os Estados Unidos são considerados o maior importador de serviços de *call center offshore* (Revista Consumidor Moderno, 2004).

Em relação aos países em desenvolvimento, procura-se expor as relações entre o surgimento dos *call centers* e o processo de exportação desses serviços. A terceirização *offshore*, que tem guiado a internacionalização das operações das maiores empresas do segmento, além de promover debates interessantes, a exemplo da possibilidade de exportação de serviços que, como observado na última eleição norte-americana, tem provocado a discussão sobre a transferência de empregos para nações com salários menores (Baucus, 2004: 02; E-Consulting, 2004: 13). Aliás, o surgimento de *call centers* em alguns países em desenvolvimento, além de recente, tem sido relacionado quase que exclusivamente com a prestação de serviços a mercados externos. Assim, cabe examinar o desenvolvimento e as principais características dos pólos de terceirização *offshore* de serviços de *call center* na Ásia (Índia e Filipinas) e na América Latina (países caribenhos).

4.1 Os Negócios mundiais de terceirização de serviços de *Call Center*

Nos últimos anos, companhias internacionais estão extremamente pressionadas para controlar seus custos, reduzir gastos com capital e melhorar seus resultados. Nesse contexto, os projetos de terceirização de atividades de *call center*, como um meio de reduzir custos, têm se transformado em uma estratégia difundida. Porém, somente o desenvolvimento de novas tecnologias possibilitou a expansão dos negócios por empresas especializadas em vários setores da economia para que possam, inclusive, atender aos consumidores de seus clientes a partir de *sites* instalados em outros países, a fim de buscar melhores opções em termos de custo, fundamentalmente vinculados ao trabalho.

De fato, o desenvolvimento tecnológico dos *call centers* tem estimulado o crescimento do segmento. Todavia, o acelerado crescimento das atividades de *call center* tem sido “puxado” principalmente pela intensificação da onda de terceirização no meio empresarial e, até mesmo, governamental. Como ressaltam Padilha e Matussi (2002: 25), a terceirização de centrais de atendimento é um movimento que começou a ganhar corpo no mundo corporativo, seguindo a tendência que tem se tornado comum em toda a indústria da TI.

Segundo IDC, citado por Atento (2004), o mercado global de *call center* representou, em 2003, aproximadamente US\$ 31 bilhões e estima-se que, em 2006, esse número chegue a US\$ 44 bilhões, como mostra a **Tabela 20**. Assim, é previsto um crescimento médio anual de 8% até 2006. Nesse mercado, o principal serviço terceirizado é o relacionado ao atendimento de consumidores, representando 84% das receitas mundiais em 2003. Ainda de acordo com Atento (2004), o segmento de atendimento apresenta uma evolução muito favorável, devido fundamentalmente à tendência das companhias de *hardware* e *software* de subcontratarem com terceiros os serviços de *help desk*. Também é previsto um maior número de contratos de serviços por meio da Internet, para compensar a legislação “*Do not call*” implementada nos Estados Unidos, que regulamenta os serviços de *call center*.

Tabela 20 – Evolução do Mercado Mundial dos Serviços de *Call Center* em US\$ Milhões, por Categoria de Serviços, 2003-2006

	2003		2004P		2005P		2006P	
	US milhões	%	US milhões	%	US milhões	%	US milhões	%
Atendimento ao consumidor	26.496,4	83,8	30.376,1	83,8	32.870,2	83,8	37.032,5	83,8
<i>Fulfilment</i> */Logística	3.830,6	12,1	4.391,1	12,1	4.841,6	12,3	5.446,6	12,3
Tecnologia hosting CRM	938,2	3,0	1.075,2	3,0	1.096,6	2,8	1.201,1	2,7
Serviços de consultoria	338,9	1,1	404,6	1,1	437,8	1,1	492,5	1,1
Total	31.604,1	100,0	36.246,3	100,0	39.246,3	100,0	44.172,6	100,0

Fonte: IDC citado por Atento (2004). P = previsão. Nota: *Fulfilment* é um termo inglês frequentemente usado em referência à finalização de tarefas, sobretudo os processos que, iniciados no *call center*, dependem do envolvimento de outros departamentos (Portal Guia Call Center).

Contudo, estima-se que a participação relativa dos serviços de atendimento se manterá nos próximos anos. Mesmo entre os outros serviços não se espera mudanças significativas de participações e em comum para todos, apenas o crescimento nominal dos negócios. Assim, os números da **Tabela 20** mostram apenas a expansão do mercado de terceirização, consolidando um verdadeiro mercado quando comparado ao dos pequenos centros de *telemarketing* dos anos 1980. Além disso, a expansão do mercado amplia ainda mais as oportunidades para a prestação de serviços *offshore*, não sendo observada por acaso a entrada de alguns países em desenvolvimento nesse mercado.

No mais, em relação às dimensões do mercado de serviços terceirizados, pode-se mencionar duas coisas. Primeiro, a expansão do mercado de serviços de *call center* representa um exemplo de como a terceirização está vinculada ao processo de terciarização. Com a terceirização dos serviços de atendimento, por exemplo, os empregos dedicados ao atendimento de consumidores gerados tradicionalmente em operações internas foram encaminhados para empresas de serviços especializadas nesse tipo de atividade. Assim, a terceirização transfere empregos das empresas manufactureiras, por exemplo, para as do setor terciário, ampliando a participação dos serviços na geração de empregos.

Em segundo lugar, à medida que as inovações tecnológicas e os novos canais de comunicação são aplicados nos processos dos *call centers*, surgem oportunidades de criação de novos telesserviços. Logo, novos serviços de atendimento e *marketing*, além de novos canais de interação que também ampliam o escopo de serviços prestados, expandem as dimensões do mercado de *call center* e, adicionalmente, ilustram como os serviços estão participando cada vez mais no processo de geração de riquezas na economia contemporânea.

Todavia, a terceirização dos serviços de *call center* não é restrito a um segmento econômico específico. Pelo contrário, é possível observar que o mercado de serviços de *call centers* atende a vários segmentos, como é exposto na **Tabela 21** a seguir. No entanto, o volume envolvido com a terceirização em 2003 esteve muito concentrado em quatro segmentos, que centralizaram 82% das terceirizações, medido pelo faturamento das terceirizadoras. Em especial, as empresas de telecomunicações são responsáveis por cerca de 32% das receitas do mercado mundial de terceirização de *call centers*. Além disso, as expectativas são de que as empresas de telecomunicações continuem responsáveis por um terço da receita de terceirização de serviços especializados de *call center* em 2006. Em seguida, destacam-se os setores de serviços financeiros (19%), de tecnologia (17%) e de consumo (14%). Os demais segmentos agregados correspondem a 17% do mercado, com destaque para as prestadoras de serviços públicos.

Tabela 21 – Evolução do Mercado Mundial de Serviços de Call Center em US\$ Milhões, Por Segmento Atendido, 2003-2006

<i>Segmentos Econômicos</i>	2003		2004 (P)		2005 (P)		2006 (P)	
	<i>US milhões</i>	%	<i>US milhões</i>	%	<i>US milhões</i>	%	<i>US milhões</i>	%
Telecomunicações	10.157,6	32,1	11.677,8	32,2	12.754,6	32,5	14.356,3	32,5
Serviços Financeiros	6.090,3	19,3	7.025,3	19,4	7.653,2	19,5	8.613,6	19,5
Tecnologia	5.490,9	17,4	6.338,1	17,5	6.849,6	17,5	7.709,4	17,5
Consumo	4.432,3	14,0	5.047,5	13,9	5.393,5	13,7	6.071,3	13,7
Serviços Públicos	1.837,7	5,8	2.140,9	5,9	2.354,7	6,0	2.650,8	6,0
Saúde	920,8	2,9	1.071,3	3,0	1.177,4	3,0	1.325,4	3,0
Transporte	815,5	2,6	1.011,9	2,8	1.159,9	3,0	2.096,6	4,7
Outros	1.859,1	5,9	1.933,5	5,3	1.903,4	4,8	2.141,7	4,8
Total	31.604,1	100,0	36.246,3	100,0	39.246,3	100,0	44.173,4	100,0

Fonte: IDC citado por Atento (2004).

Em termos geográficos, os negócios de terceirização dos serviços de atendimento são muito concentrados. A **Tabela 22** apresenta as participações regionais nesse mercado em 2003 e as previsões de evolução da terceirização entre 2004 e 2006. Em 2003, o continente americano representou 60% dos negócios mundiais das empresas especializadas em atendimento, principalmente em razão da elevada participação norte-americana. Por sua vez, a América Latina, segundo Callcenter.inf (2004a), tem uma participação pouco significativa, com faturamento de US\$ 1,6 bilhões no mesmo período, ou seja, 5% do mercado mundial de terceirização de serviços de *call center*. Entretanto, estima-se uma intensificação das operações terceirizadas na América Latina, com as receitas da atividade crescendo acima de 20% ao ano e resultando em receitas da ordem de US\$ 3,6 bilhões em

2008. No caso brasileiro, em 2002, as empresas de terceirização chegaram a US\$ 707 milhões, 45% das receitas latino-americanas e 2,2% do mercado mundial.

Tabela 22 – Evolução do Mercado Mundial de Serviços de *Call Center* em US milhões e Por Região, 2003-2007.

	2003		2004 (P)		2005 (P)		2006 (P)	
	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%
Américas	18.684	59,1	21.146	58,3	22.675	57,8	25.552	57,8
Ásia e Pacífico	3.652	11,6	4.424	12,2	5.109	13,0	6.105	13,8
EMEA	9.268	29,3	10.677	29,5	11.461	29,2	12.516	28,3
Total	31.604	100,0	36.246	100,0	39.246	100,0	44.173	100,0

Fonte: IDC citado por Atento (2004). EMEA – Europa, Oriente Médio e África.

O conjunto formado por Europa, Oriente Médio e África concentram 30% das receitas de terceirização de *call centers*, enquanto que os países da área Ásia-Pacífico um pouco mais que 10%. Ainda que a terceirização de serviços de *call centers* seja um fenômeno mundial, traduzido nas expectativas de um crescimento significativo da atividade em todos os continentes, nos últimos anos têm ocorrido um crescimento mais intenso desse setor em novas regiões (Ásia e Pacífico) em relação aos centros considerados maduros (Estados Unidos e Europa). Nas projeções de evolução do mercado mundial de serviços terceirizados de *call center*, em comum, há a previsão de expansão dos negócios de terceirização em todas as regiões, com uma expansão das receitas mundiais da ordem de 40%. No entanto, calcula-se que a região Ásia/Pacífico apresentará um crescimento anual médio de cerca de 17%, ao passo que as Américas e Europa ficam com taxas de 9% e 8%, respectivamente.

Contudo, essa assimetria de crescimento de novos pólos está estreitamente relacionado às operações *offshore*. As previsões acima procuram considerar que apesar do crescimento da terceirização nos Estados Unidos e Europa, as empresas norte-americanas e européias têm se deparado com a competição com empresas de centros emergentes, mais competitivos em termos de custos trabalhistas. No entanto, à semelhança de parte das operações asiáticas, tem-se observado a terceirização de serviços prioritariamente para os Estados Unidos, em detrimento ao seu mercado doméstico. Outros centros importantes são o Canadá e a América Latina – voltada para prestar serviços principalmente ao mercado hispânico dos Estados Unidos.

4.2 Estados Unidos

Entre os países desenvolvidos, certamente aquele que merece especial destaque são os Estados Unidos, onde o pioneirismo e a difusão dos serviços de *call center* como forma de racionalização das operações de contato com agentes externos, em praticamente todos os segmentos econômicos, consolidou a utilização do emprego de serviços de *call center*. A maturidade dos *call centers* pode ser auferida pela dimensão da estrutura montada (operações internas e terceirização) e pela existência, desde 1994, de uma legislação específica para a atividade. Mas, o ponto-chave nessa estrutura é o processo de terceirização dos serviços prestados. Estima-se que a terceirização corresponda a 20% das atividades de *call center*, além de ter crescido intensamente (Valor, 12 de dezembro de 2002). Ao se adicionar a questão da terceirização, não se pode deixar de comentar o fato que as empresas domésticas estão cada vez mais concorrendo com empresas externas, que prestam serviços geralmente em bases instaladas em países com mão-de-obra barata.

Em termos gerais, não se obteve informações precisas sobre a dimensão da estrutura dos *call centers* nos Estados Unidos, sendo as informações disponíveis são muito divergentes, raramente diferenciando as operações internas e terceirizadas e não sendo transparentes em relação à metodologia usada. Purdue University, citada por Padilha e Matussi (2002: 197), estimou a existência de 70 mil *call centers* que empregavam sete milhões de pessoas em 2001. Para o mesmo período, foi possível encontrar mais duas referências. Segundo Datamonitor (2002), os Estados Unidos contavam com 76 mil *call centers* e o conjunto tem crescido a taxas decrescentes, em média de 2,6% entre 1996 e 2001. Por sua vez, as informações do US Census indicavam a presença de 4.443 unidades em operação.

É importante destacar algumas características da estrutura dos serviços de *call center* nos Estados Unidos. Em primeiro lugar, a partir das informações do US Census, **Tabela 23**, pôde-se perceber uma redução na participação das empresas com porte menor, concomitante a um aumento das unidades com mais de 500 empregados. Conseqüentemente, espera-se um aumento na participação dos maiores *sites* na geração de empregos. Em segundo, embora o crescimento total da atividade tenha ocorrido num ritmo menor, as operações terceirizadas têm registrado elevadas taxas de crescimento e, dessa forma, estariam adquirindo uma fatia considerável da participação das operações *in-house* em relação ao total. Ademais, esse fato pode estar associado ao movimento de expansão dos grandes *sites*, mais comuns entre as empresas especializadas.

Tabela 23 – Número de *call centers* nos Estados Unidos, segundo porte, 1998 – 2001.

<i>Porte (em números de empregados)</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>
Unidades sem empregados	797	562	512	493
Unidades com 1 a 9 empregados	2.316	2.307	2.098	2.000
Unidades com 10 a 19 empregados	896	814	796	727
Unidades com 20 a 99 empregados	918	855	817	831
Unidades com 100 a 499 empregados	235	246	235	235
Unidades com mais de 500 empregados	136	144	146	157
Total de Unidades	5.298	4.928	4.604	4.443

Fonte: US Census (2004)

Na **Tabela 24**, as unidades investigadas representam *sites* classificados de acordo com o número de empregados e as informações são referentes aos anos entre 1998 e 2001. Neste período, observa-se uma tendência de redução do número de *call centers*, influenciada fundamentalmente pela retração da quantidade dos pequenos *sites*. Em números, a quantidade total de *call centers* reduziu em 16% no período, de um total de 5.298 unidades para 4.443 unidades. Entretanto, constata-se três movimentos distintos: i) uma redução de 18% no número de *call centers* que empregavam até 99 pessoas; ii) uma relativa estabilização entre os *sites* que empregavam entre 100 e 499 pessoas e; iii) uma expansão de 15% na quantidade de grandes *sites*, aqueles com mais de 500 empregados.

Essa tendência de redução da quantidade de *call centers* acompanhada com a expansão das grandes operações poderia estar relacionada com o processo de terceirização. Segundo Datamonitor (2002), as empresas especializadas em serviços terceirizados possuíam 11,3% dos *call centers* norte-americanos. No entanto, o peso das operações terceirizadas pode ser maior, considerando que a estrutura dos *sites* de empresas especializadas geralmente é maior que as operações internas. Outro fato que reforça a expansão é que as receitas das operações terceirizadas têm crescido a uma taxa de 17% ao ano (IDC, citado por Callcenter.inf, 2003a), frente a uma expansão das atividades de apenas 3% (Cliente S.A., 2004: 09). Assim, a existência de um movimento de substituição das pequenas operações por unidades de maior dimensão pode ter estreita ligação com a expansão dos serviços terceirizados, uma vez que o crescimento maior das atividades terceirizadas superior ao total das atividades de *call center* traduz a substituição de operações *in-house* por serviços terceirizados.

Adicionalmente, deve-se considerar os impactos dos serviços *offshore* na redução dos números de *call centers* nos Estados Unidos. Como atestam Padilha e Matussi (2002; 197-198), não só a terceirização de serviços de *call center* cresce intensamente, mas

também a procura por serviços terceirizados prestados por empresas de outros países. Esse fato poderia mostrar seus reflexos sobre a capacidade instalada doméstica, como sugere a empresa norte-americana Sykes, especializada em serviços terceirizados. A empresa deixou explícito no relatório anual de 2003 que alguns *sites* em território norte-americano foram fechados devido à alta capacidade ociosa, resultante da substituição das operações domésticas por operações efetivadas em *sites* instalados em países com mão-de-obra barata.

Porém, quando se analisa o número de empregos, na **Tabela 24**, observa-se um crescimento de 9% no número de pessoas empregadas em *call centers*. De forma similar ao número de *sites*, ocorreu uma redução nos empregos nas pequenas unidades e um aumento nos *sites* com mais de 500 funcionários. Entretanto, a redução de empregos nos *sites* menores foi mais do que compensado pelos empregos nos grandes *site*. De fato, essas informações permitem deduzir que os *call centers* norte-americanos estão passando por um processo de concentração de suas operações nos grandes *sites*. Além disso, o *offshore* não tem implicado uma redução absoluta dos empregos nos *call centers* norte-americanos.

Tabela 24 – Número de Empregos em *Call Centers* nos Estados Unidos, Segundo Porte da Unidade, entre 1998 e 2001

<i>Porte (em números de empregados)</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>
Unidades com 1 a 4 empregados	3.225	3.224	2.906	2.752
Unidades com 5 a 9 empregados	5.184	4.916	4.458	4.333
Unidades com 10 a 19 empregados	12.379	11.169	10.941	10.055
Unidades com 20 a 99 empregados	36.120	34.188	32.319	32.556
Unidades com 100 a 499 empregados	41.351	43.823	42.390	40.136
Unidades com mais de 500 empregados	216.586	226.233	251.364	253.587
Total de Empregos	314.845	323.553	344.378	343.419

Fonte: US Census (2004)

De forma complementar ao número de empregos, foi possível obter algumas informações sobre o perfil e os salários dos atendentes empregados. Direct Marketing Association (2004) realizou um estudo sobre as atividades de televendas no ano de 2003 e sintetizou o perfil dos atendentes empregados nas operações ativas da seguinte maneira:

- Em relação aos gêneros, existe uma proporção de 60% de mulheres e 40% de homens;
- Em relação à escolaridade, 70% dos atendentes possuem o nível secundário, outros 25% são estudantes e 5% têm alguma graduação.

Dado que as operações dos *call centers* são intensivas em trabalho, os salários representam o principal custo operacional. Além disso, Anton e Charterley (2002: 07) complementam apontando que, nos Estados Unidos, o principal critério na decisão de localização de um *call center* são os custos trabalhistas (salários, benefícios, recrutamento e treinamento), que representam entre 60% e 70% dos custos operacionais dos mesmos. Considerando somente os salários, a média paga naquele país aos atendentes está entre US\$ 23 mil e US\$ 29 mil, sendo que os maiores salários se encontram nos grandes centros metropolitanos, como nos estados de Nova York e Califórnia, e os menores nos estados do sul, Flórida e Texas, como se observa na **Tabela 25**.

Tabela 25 – Salário Médio Anual dos Atendentes nos Estados Unidos, Estados Seleccionados, 2004.

Estados	Salário Médio – US\$
Califórnia	29.540
Nova York	28.950
Ohio	25.730
Georgia	25.300
Illinois	25.150
Pennsylvania	24.010
Texas	23.700
Florida	23.000

Fonte: Payscale (2004)

O mercado de trabalho representa um grande desafio para os *call centers* norte-americanos. De acordo com Anton e Charterley (2002: 18-19), os *call centers* têm dificuldades no recrutamento de novos atendentes, constatando-se em pesquisa realizada pelos autores que 60% das empresas participantes dizem que a oferta de mão-de-obra está bem abaixo da demanda existente. Tal situação foi apontada por 22% dos *call centers* como o principal desafio para as suas operações. Outra dificuldade está relacionada com o grau qualificação dos atendentes, considerado insatisfatório pelos *call centers* pesquisados. Adicionalmente, a taxa de rotatividade anual média dos atendentes para todo o país é 25% por ano.

De maneira breve, o passo seguinte é avaliar os principais segmentos usuários de serviços de *call center*. A **Tabela 26** expõe a distribuição dos *sites* nos diversos segmentos econômicos em uma tentativa de expressar a participação desses setores nas atividades de *call center*. De acordo com Datamonitor (2002: 08), os serviços de *call center* são encontrados com mais frequência nos setores de varejo e telecomunicações, com

participação de 16% e 15,5% no número de *call centers*, respectivamente. Em seguida, considerado como um segmento específico, as empresas terceirizadoras de serviços de *call center* abrangem 11% das operações. Os segmentos ainda mais significativos são os setores de Investimento e Seguros, de um lado e Manufaturados, de outro, ambos com 7,6%. Por fim, cabe ressaltar que os demais setores foram agrupados numa única categoria, responsável por 41% das atividades de *call center* nos Estados Unidos.

Tabela 26 – Participação Setorial na Utilização de *Call Centers* nos Estados Unidos, 2001.

<i>Segmentos Econômicos</i>	<i>Número de Call Centers (%)</i>
Varejo	16,1
Telecomunicações	15,5
Terceirizadoras (<i>outsourcing bureaus</i>)	11,3
Manufaturados	7,6
Investimento e Seguros	7,6
Outros	41,9

Fonte: Datamonitor (2002)

De fato, há nos Estados Unidos um predomínio das operações internas em comparação aos serviços terceirizados, embora as operações terceirizadas tenham crescido intensamente, como constatado anteriormente. Segundo Sykes (2004: 02), em 2003, 80% dos serviços de *call center* consistiam em operações internas, apresentando grandes perspectivas de expansão para os serviços terceirizados. Além disso, o mercado norte-americano de serviços de *call center* contabiliza mais da metade das receitas mundiais geradas pelas operações terceirizadas e é considerado a principal fonte de oportunidade para os serviços *offshore*.

A difusão dos *call centers* no meio empresarial mostrou sinais de maturidade no início dos anos 1990 com a implementação de uma legislação para a atividade, pautada fundamentalmente pela regulamentação dos serviços ativos. Nos Estados Unidos, as operações de vendas por telefone (ativas e receptivas) são reguladas pelo *Telephone Consumer Protection Act* (TPCA), implementado em 1991 pela *Federal Communications Commission* (FCC). Em 1994, a legislação foi ampliada com o *Federal Telemarketing Consumer Fraud and Abuse Protection Act*. Substancialmente, essas leis promulgaram regulamentações que afetam as vendas das operações ativas e, em menor extensão, as operações de *upselling* das operações receptivas. Essa legislação tem como base a proibição de ofertas enganosas, restringe os horários (somente entre as 8h e 21h) e o período das chamadas, assim como regula o uso de equipamentos de discagem

automatizada (West, 2004: 11). Em 2003, a legislação vigente sofreu algumas emendas que restringem ainda mais as práticas de vendas por telefone. As principais emendas à TPCA foram: i) implementação de uma lista de registro de consumidores que não desejam receber chamadas com a finalidade de vendas, conhecida como “*do not call list*”; ii) as ofertas devem ser claras também quanto aos aspectos negativos; iii) proibição de divulgação das informações sobre o consumidor; iv) autorizações adicionais para métodos de pagamentos que não têm proteção ao consumidor comparável àquela presente no *Electronic Funds Transfer Act*; v) utilização de atendentes em campanhas beneficentes.

Adicionalmente, deve-se considerar também as exigências encontradas nos estados. Por exemplo, alguns estados aplicam regras sobre os métodos e o tempo das chamadas de *telemarketing* e obrigam o esclarecimento de certos pontos ao longo da chamada. Além disso, os atendentes empregados em algumas operações, como seguros e empréstimos hipotecários, devem ser registrados e habilitados para exercer essas atividades (West, 2004: 12).

4.3 Reino Unido

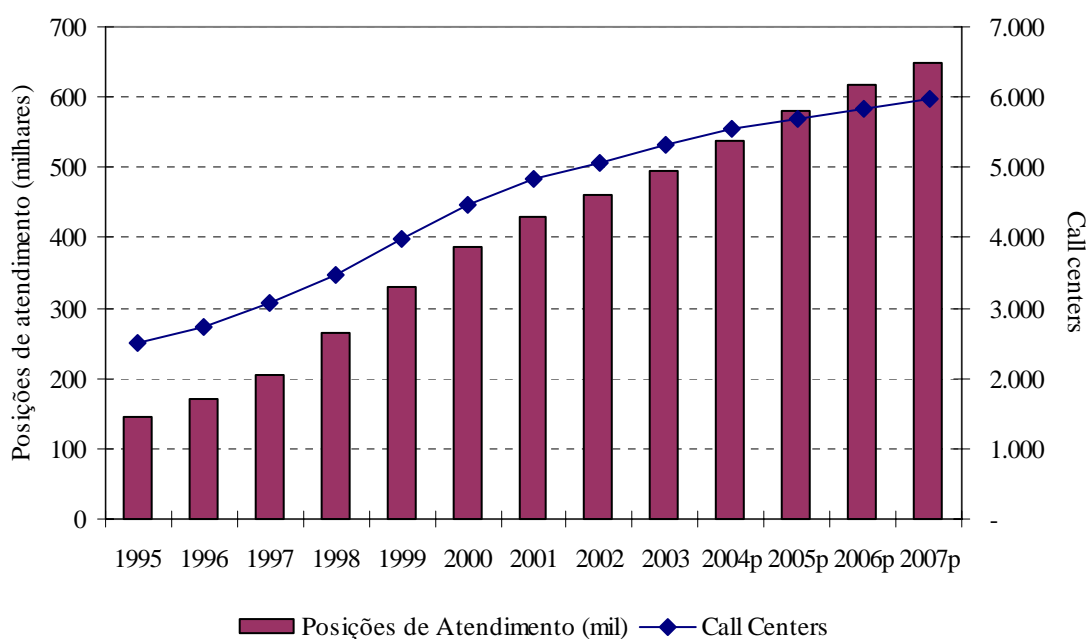
Em termos mundiais, o Reino Unido reúne o segundo maior número de *call centers*, atrás apenas dos Estados Unidos. Adicionalmente, no caso britânico, a maior disponibilidade de informações permitiu traçar um perfil mais detalhado dessa atividade. Apesar do intenso crescimento dessas atividades, os *call centers* britânicos mostram relativa preocupação com as ameaças dos serviços prestados em outros países. No entanto, a expansão da atividade ainda ocorre de maneira intensa, tanto em número de *call centers* quanto em posições de atendimento. Segundo DTI (2004), os *call centers* têm sido um caso de sucesso e atingiram grande relevância para a economia britânica, principalmente na criação de postos de trabalhos.

Em 2003, o Reino Unido contava com 5.320 *call centers*, que empregaram mais de 790 mil pessoas, cerca de 2,8% da população ativa (ContactBabel, 2004). Estima-se que a atividade crescerá até atingir 650 mil posições de atendimento e mais de 1 milhão de empregos em 2007 (DTI, 2004: 26). À semelhança de outras atividades emergentes, a trajetória dos *call centers* britânicos mostra que entre 1995 e 2003, o número de posições

de atendimento cresceu quase 250% e, seguindo a mesma tendência, a quantidade de *call centers* (*sites*) cresceu 110%, como se observa no **Gráfico 1**.

Inicialmente, na década de 1980, o desenvolvimento da atividade ocorreu fundamentalmente no interior das grandes empresas. Os primeiros *call centers* britânicos surgiram em grandes corporações que conseguiram centralizar em departamentos serviços realizados por telefone e souberam aproveitar as inovações tecnológicas na área de tecnologia da informação e telecomunicações. De acordo com Richardson (1998:16), apesar da presença de empresas especializadas, as atividades de *call centers* cresceram principalmente por causa das iniciativas *in-house*, de modo significativo nos segmentos financeiro e naqueles em que o contato com o consumidor por telefone era importante, como nas empresas de telecomunicações.

Gráfico 1 – Call centers Britânicos, Posições de Atendimento e Número de Empresas, 1995 - 2007



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados de DTI (2004). Nota: os valores para os anos entre 2004 e 2007 são previsões.

Paralelamente à desregulamentação das telecomunicações ocorrida em 1984, a redução dos custos das chamadas e os novos serviços, como os números 0800 – *toll free numbers*, estimularam o lançamento de grandes operações (DTI, 2004: 19; Richardson, 1998: 17). Como exemplo, cita-se as operações das empresas British Telecom, Direct Line

e First Direct (DTI, 2004: 19). Em termos operacionais, os primeiros projetos realizavam o *telemarketing* ativo e, à medida que os custos das operações regrediram, desenvolveram-se as atividades de serviços ao consumidor e de otimização de vendas (DTI, 2004: 20; Richardson, 1998: 16).

Os anos seguintes foram marcados por uma verdadeira proliferação dos *call centers*. Entre 1995 e 1999, a taxa anual média de crescimento do número de posições de atendimento e do número de *sites* foram 23,25% e 12%, respectivamente. Esse significativo crescimento foi atribuído a um conjunto de fatores: i) novas formas de vendas ao varejo à distância (*home shopping e Internet*); ii) rápida sofisticação dos equipamentos (DAC, *Call Center*) que permitiram importantes reduções de custos; iii) 255.041pam

encontradas divergem um pouco. Para DTI (2004: 76), por meio de informações da Datamonitor, as empresas britânicas especializadas em terceirização de serviços de *call centers* contabilizavam 34.200 posições de atendimento em 470 *sites*. Mas, para a Contact Babel (2004), as terceirizadoras tinham 49.250 posições e 398 *sites*. Adicionalmente, as duas fontes estimam que a terceirização de serviços de *call center* concentre 8,3% e 10% das posições de atendimento, respectivamente. De toda forma, há bastante espaço para a expansão dos serviços terceirizados.

Não por acaso, em 2003, as empresas especializadas em terceirização apresentaram uma taxa de crescimento em posições de atendimento de 28% (DTI, 2004: 04). Essas empresas são consideradas os vetores de crescimento das atividades de *call center*. É um segmento dominado por grandes firmas, geralmente com operações mundiais, a exemplo da Sitel, Mitre e Sykes, além de empresas domésticas como a British Telecom, que estão em busca de maior participação de mercado (Richardson, 1998: 53).

De maneira geral, como se observa na **Tabela 27**, as atividades de *call center* somavam aproximadamente 5.320 *sites* em operação com 494 mil posições de atendimentos (PAs) em 2003. Nesse universo, há uma intensa presença de pequenas unidades (10 a 50 PAs) que representam 62% de todos os *sites*. Entretanto, essas unidades detêm apenas 14% do número de PAs. Já os *call centers* com 50 a 500 PAs aparecem em seguida 33,2% dos *sites* instalados no Reino Unido. Esse conjunto, por sua vez, é responsável por 47% de todas as PAs instaladas. As empresas com mais de 500 posições de atendimento compõem um cenário interessante, pois relativamente poucas grandes operações empregam dezenas de milhares de agentes, criando desproporcionalmente grandes aglomerações de emprego em um pequeno número de *call centers* (ContactBabel, 2004: 12). Em números, os grandes *call centers* (mais de 500 PAs) representam cerca de 4% dos *sites* totais e trabalham com 39% das PAs em operação.

Segundo ContactBabel (2004), cerca de dois terços das atividades nos *call centers* britânicos são serviços receptivos (*inbound*). Em 2003, os *call centers* britânicos atenderam aproximadamente 43 bilhões de chamadas, sendo que os maiores *call centers* (com mais de 500 PAs) receberam 43% desse tráfego. É interessante ressaltar que os *call centers* com menos que 100 PAs têm mais de 79% dos *sites* em operação, apenas 25% das PAs e recebem somente 20% das atividades receptivas.

Tabela 27 – Número de *Call Centers*, Posições de Atendimento e Atividades Receptivas no Reino Unido, Por Tamanho das Unidades, 2003.

<i>Intervalo de posições de atendimento</i>	<i>Número de Call Centers</i>	<i>Call Centers (%)</i>	<i>Número de posições de atendimento</i>	<i>Posições de atendimento (%)</i>	<i>Total de Operações Receptivas (em minutos) (%)</i>
10-50	3.304	62,1			

participações no número total de *sites* e apresentam uma considerável participação relativa no total de PAs, a exemplo do segmento de terceirização, telecomunicações e prestadores de serviços públicos. Provavelmente, a explicação desse fato reside na existência de grandes *sites* com uma capacidade, em termos de PAs, maior que a média. Adicionalmente, o número de posições de atendimento nas terceirizadoras pode representar uma *proxy* da terceirização dos serviços de *call centers* no Reino Unido. Cabe ainda reforçar a baixa participação das operações terceirizadas, que representaram apenas 7,5% dos *sites* e 10% das PAs.

Tabela 28 – Participação Percentual no Número de *Call Centers* e no Número de Posições de Atendimento no Reino Unido, Segundo Segmento Econômico em 2003

<i>Segmento Econômico</i>	<i>Participação Percentual no Total de Call Centers</i>	<i>Participação Percentual no Total das Posições de Atendimento</i>
Financeiro	15,4	25,5
Distribuição e Varejo	11,7	13,1
Serviços em Geral	10,9	6,9
Transportes e Viagens	10,7	8,5
Manufaturados	8,2	3,2
Terceirização	7,5	10,0
Tecn. da Informação	6,5	4,9
Serviços Públicos	5,2	3,0
Impressão e Publicação	5,1	2,0
Telecomunicações	4,5	7,3
Provedores de Internet	3,2	2,1
Entretenimento e lazer	3,0	3,3
Prestadores de Serviços Públicos	2,9	6,2
Alimentos e Bebidas	2,1	1,0
Assistência a motoristas	2,0	2,4
Saúde e Beleza	1,3	0,6
Total	100,0	100,0

Fonte: ContactBabel (2004).

Em termos de dispersão geográfica, há uma significativa concentração de *sites* nas regiões Sudeste (28,5%), Noroeste (11,26%), Midlands Oeste (11,37%), Londres (9,76%), Yorkshire (8,23%) e Escócia (7,78%). As menores concentrações ficam com as regiões Nordeste (3,08%), Gales (2,54%) e Irlanda do Norte (0,94%). Por outro lado, a concentração de posições de atendimento foi maior nas regiões Sudeste, Noroeste, Yorkshire e Escócia, uma vez que juntas representavam 59% das posições de atendimento instaladas, como indica a **Tabela 29**.

Tabela 29 – Participação Percentual no Número de *Call Centers* e no Número de Posições de Atendimento no Reino Unido, Segundo Região, 2003.

<i>Regiões</i>	<i>(%) Número de Call Centers</i>	<i>(%) Número de Posições de Atendimento</i>
Anglia leste	4,81	3,84
Midlands leste	5,90	5,98%
London	9,76	6,04
Nordeste	3,08	6,00
Irlanda do Norte	0,94	1,69
Noroeste	11,26	16,38
Escócia	7,78	11,75
Sudeste	28,50	19,24
Sudoeste	5,83	5,07
Gales	2,54	3,41
Midlands Oeste	11,37	8,81
Yorkshire	8,23	11,79
Total	100,00	100,00

Fonte: ContactBabel (2004).

DTI (2004: 39) aponta que as pequenas operações têm um peso considerável em algumas regiões. No caso das regiões Anglia, Londres, Midlands Leste, Sudeste e Yorkshire, mais de 60% de suas operações são operações em *sites* com 10 a 50 PAs. Considerando as operações com mais de 250 PAs, a maior proporção desses *sites* se encontram no Nordeste, Irlanda do Norte e Escócia, onde deve ter mais terceirizadoras, enquanto as regiões Anglia, Londres e Sudeste apresentam a menor quantidade desse *sites*.

Nessa distribuição geográfica, entre os fatores determinantes dos investimentos dos *call centers*, além dos diferenciais de salários e custos de telecomunicações, também tem sido citada a importância dos incentivos governamentais e o envolvimento de departamentos regionais de desenvolvimento, como é listado no **Quadro 9**.

Quadro 9 – Fatores Principais na Localização dos *Call Centers* Britânicos

<i>Principais fatores</i>	<i>Considerações</i>
Disponibilidade e custo trabalhista	Grande oferta de mão-de-obra (elevado desemprego); combinação de jornadas parciais e completas de trabalho; salários mais baixos.
Infra-estrutura e custos de telecomunicações	Infra-estrutura de telecomunicações adequada; Tarifas telefônicas (ligações nacionais e internacionais) atrativas; Há zonas com regimes tarifários e infra-estrutura especiais como Newcastle Business Park e Doxford Park.
Incentivos fiscais e apoio de agências de desenvolvimento	Políticas de incentivos de investimentos em regiões com elevado desemprego; regimes tarifários nas zonas especiais; financiamento de até 50% do capital gasto em construção e equipamento (Irlanda do Norte)

Fonte: Elaboração própria a partir de Richardson (1998)

Richardson (1998: 38-40), em entrevistas realizadas em *call centers* localizados na Irlanda do Norte, mostra que a disponibilidade, o custo e a qualificação da força de trabalho foram os primeiros critérios na decisão de localização dos *sites*. Ele também destaca o fato de que a elevada rotatividade de trabalhadores nos *call centers* representa um estímulo para a escolha de regiões com grande oferta de mão-de-obra, como o argumento da British Telecom. Ao tomar suas decisões de localização, a British Telecom escolhe regiões com níveis de desemprego entre 7% e 10%, pois considera que abaixo dessa zona os custos se tornam proibitivos, uma vez que implicará custos maiores por causa de rotatividade e salários mais elevados. Adicionalmente, também é ressaltada a localização em regiões com muitos estudantes que podem ser empregados sob a forma de regimes parciais (*part-time working*), como na região Nordeste.

Não por acaso, as regiões com maior capacidade instalada são aquelas com salários menores que a média nacional para nos *call centers* britânicos. Conforme apresentado, as regiões com a maior quantidade de posições de atendimento são Sudeste, Noroeste e Escócia. A partir da **Tabela 30**, demonstra-se que essas regiões exibem níveis de salários mais baixos que a média nacional, para atendentes e supervisores. O menor piso salarial, anual, pago aos atendentes foi encontrado na Escócia e em Midlands Leste, US\$ 13 mil, enquanto o maior foi em Londres, quase US\$ 20 mil.

Tabela 30 – Salários Médios Anuais por Regiões no Reino Unido

Regiões	Salários (US\$)	
	Atendentes	Supervisores
Sudeste	17.928	18.260
Sudoeste	16.600	21.580
Londres	19.920	24.900
Anglia Leste	14.940	19.920
Midlands Oeste	14.525	18.260
Nordeste	14.110	18.260
Gales	14.940	18.260
Escócia	13.280	16.600
Midlands Leste	13.280	18.260
Média Nacional	15.189	18.260

Fonte: Richardson (1998). Nota: salários sem bônus e comissões.

Chama atenção o papel do governo britânico na dinâmica das atividades de *call center*. A atuação do governo foi marcada pelas ações de estímulo aos investimentos em regiões com alto desemprego. Como atesta DTI (2004: 85), o governo britânico tem apoiado a expansão dos *call center* por meio da oferta de benefícios em regiões com alto

desemprego (Nordeste, Escócia e sul de Yorkshire). Os principais benefícios ofertados são a isenção de impostos e assistência financeira para treinamento em unidades já instaladas.

O aspecto mais relevante dos *call centers* é a alta capacidade de geração de empregos. Em 2003, os *call centers* britânicos empregaram cerca de 791 mil pessoas. Ao relacionar o número de empregos e a quantidade de posições de atendimento disponíveis, chega-se a um índice de 1,6. Ou seja, na média, para cada dez posições de atendimento foram necessárias 16 pessoas nas operações (atendentes, supervisores, pessoal de suporte técnico e administradores).

É interessante examinar a importância dos *call centers* em termos regionais, comparando o número de pessoas economicamente ativas com os empregos gerados naquela atividade. Como mostra a **Tabela 31**, em geral, os *call centers* foram responsáveis por 2,83% dos empregos na economia britânica. Entretanto, há regiões bem acima dessa média, como as regiões Nordeste (4,31%), Noroeste (4,26%), Yorkshire (3,99%) e Escócia (3,92%). Segundo as informações de ContactBabel (2004: 34), algumas regiões que foram diretamente afetadas com o declínio da indústria pesada nos anos 1980 e 1990 (Escócia, Nordeste, Gales sul e partes de Noroeste e Yorkshire) se beneficiaram com a expansão dos *call centers*, reduzindo os altos índices de desemprego.

Tabela 31 – Empregos em Call Centers e Participação na População Economicamente Ativa no Reino Unido, 2003.

<i>Regiões</i>	<i>Empregos em Call Centers</i>	<i>População Ativa (16 - 60/65 anos) – em Milhares</i>	<i>Empregos como Porcentagem da População Ativa</i>
Anglia leste	30.376	1.812	1,68
Midlands leste	47.313	2.012	2,35
London	47.755	3.435	1,39
Nordeste	47.466	1.101	4,31
Irlanda do Norte	13.351	741	1,80
Noroeste	129.524	3.043	4,26
Escócia	92.925	2.373	3,92
Sudeste	152.143	5.024	3,03
Sudoeste	40.093	2.388	1,68
Gales	26.935	1.265	2,13
Midlands oeste	69.653	2.447	2,85
Yorkshire	93.271	2.335	3,99
Total	790.806	27.976	2,83

Fonte: ContactBabel (2004).

Do contingente empregado em *call centers*, a grande maioria é feminina e com uma média de idade de 28 anos. As mulheres ocupam cerca de 70% dos postos de trabalho voltados para o atendimento de consumidores, representam 63% dos supervisores e, além

disso, compõem cerca de 54% dos cargos administrativos (hierarquicamente acima dos supervisores). Adicionalmente, observa-se que o tempo médio de ocupação do cargo, em meses, é de 32, 43 e 56 respectivamente para os cargos de atendente, supervisão e administrativo.

Tabela 32 – Perfil dos Empregados em *Call Centers* no Reino Unido, 2003.

Tipo de Emprego	Período Médio de Ocupação (Meses)	Porcentagem de Mulheres Empregadas
Atendentes	32	69%
Supervisores	43	63%
Administrativo	56	54%

Fonte: ContactBabel (2004).

Um problema peculiar dos *call centers* é a taxa anual de rotatividade. Segundo DTI (2004: 110), nos *call centers* britânicos, a taxa média anual de rotatividade da mão-de-obra é aproximadamente 14,5%, mais baixa do que aquela encontrada nos Estados Unidos. No entanto, a taxa varia a depender:

- i. Da Natureza e do tamanho do *call center* – as empresas especializadas nos serviços terceirizados têm uma rotatividade de 35,7%, enquanto as operações *in-house* apresentam uma taxa média de 11,6%. Deve-se considerar que a natureza dos *call centers* está relacionada com o tamanho das operações, pois geralmente os *sites* das terceirizadoras são maiores que as unidades *in-house*. Assim, observa-se que os maiores *sites* têm elevadas taxas de rotatividade, uma vez que os *call centers* com 10 a 25 PAs e 26 a 50 PAs apresentam taxas de 10,6% e 10,4%, enquanto que *sites* com mais de 100 PAs têm uma taxa média de 19,3%;
- ii. Da Localização do *call center* – Escócia, Londres e Irlanda do Norte apresentam altos *turnovers*, respectivamente, 19,7%, 18,3% e 16,7%, altos em comparação à taxa encontrada na região Nordeste (7,8%) que tem a menor taxa (provavelmente devido à menor opção de emprego);

Por fim, o governo britânico também tem atuado para regulamentar as atividades de *call center*. Em 1999, a legislação britânica implementou a primeira norma para as atividades de *call centers* ao criar a *Telephone Preference Service* (TPC) que é uma central em que os consumidores registram o desejo de não receber propostas de vendas não

solicitadas e chamadas telefônicas de campanhas de *marketing*. Em 2003, a legislação foi alterada para incluir a proteção de informações pessoais e eletrônicas (DTI, 2004: 88).

4.4 Índia

Ao longo dos últimos dez anos, houve um massivo crescimento dos *call centers* pelo mundo. Esse é um fenômeno tanto de países desenvolvidos quanto de países em desenvolvimento. No entanto, nos países em desenvolvimento, a expansão dessas atividades ainda está dando os seus primeiros passos, se comparada ao padrão já verificado nos Estados Unidos e Inglaterra. A trajetória dos *call centers* nos países em desenvolvimento analisados tem estreita relação com a oferta de serviços terceirizados para outros mercados, ou seja, a prestação do chamado *offshore*. A principal evidência dos casos analisados é a importância do diferencial de custos trabalhistas na internacionalização das operações em direção aos países em desenvolvimento.

A **Tabela 33** mostra as estatísticas sobre os *call centers* de alguns países em desenvolvimento. O Brasil apresenta a maior estrutura de prestação em termos de números de *call centers* e posições de atendimento, dois mil *sites* e 218 mil unidades respectivamente, mais do que o dobro da estrutura indiana, a segunda maior com 96 mil posições de atendimento. Os demais países possuem estruturas bem menores. No geral, os custos operacionais e os salários dos países analisados são menores comparativamente aos praticados nos Estados Unidos e no Reino Unido. De maneira específica, os salários pagos no Brasil, cerca de US\$ 2.850 ao ano, são menores que os salários dos outros países em desenvolvimento. No entanto, aparentemente, as Filipinas e Índia, que também apresentam os salários mais baixos, têm custos de operação mais baixo, respectivamente, US\$ 14 mil e US\$ 17 mil.

Tabela 33 – Dados Selecionados sobre os Call Centers em Países em Desenvolvimento

	<i>Call Centers</i>	<i>Posições de Atendimento</i>	<i>Salários anual (US\$)</i>	<i>Custo Anual por Posições de Atendimento (US\$)</i>
África do Sul	-	-	6.500	24.000
Brasil	2.000	218.000	2.850*	-
Filipinas	401	24.000	3.000	14.000
Índia	1.561	96.000	4.000	17.000
Jamaica	13	3.153	6.000	-
México	75	10.000	10.000	25.000

Fonte: Elaboração própria a partir de várias fontes.

Nota: * O salário médio anual de um atendente foi estimado em R\$ 7.404, convertido em dólares pela taxa de câmbio (R\$/US\$) de fevereiro de 2005 cotada em 2,597.

Nesses países, com exceção do Brasil, a atividade de prestação de serviços de *call center* tem se desenvolvido para atender fundamentalmente o mercado de serviços *offshore*. No caso específico do Brasil, além da terceirização responder por cerca de um terço das operações, os serviços *offshore* representam uma fração incipiente do faturamento das terceirizadoras, como será analisado nos próximos capítulos.

As exportações de serviços de *call center*, inclusive as incipientes exportações brasileiras, visam prioritariamente o mercado norte-americano e, em menor medida, outras nações de língua inglesa. Empresas especializadas em *offshore* em países como Irlanda, Filipinas e Índia se esforçam para persuadir empresas norte-americanas de que as operações terceirizadas poderiam não somente oferecer serviços de qualidade, mas também seria mais vantajoso usar serviços prestados por outros países (Datamonitor, 2001: 09).

Apoiando esse argumento, Richardson e Gillespie (2003: 103) atestam que a expansão das atividades de *call centers* em países como Índia e Malásia tem ocorrido por meio de empresas especializadas voltadas para os mercados de língua inglesa. Ressalta-se que as operações *offshore* ocorrem devido a pelo menos dois fatores correlacionados. Primeiro, as inovações nas telecomunicações e TI permitem a prestação de serviços em locais remotos, flexibilizando a localização das operações de um *call center* (Richardson e Gillespie, 2003: 103). De acordo com essa linha de pensamento, a barreira ao desenvolvimento das operações seriam os custos telefônicos que, no entanto, não têm sido impeditivos. Além disso, a arquitetura VoIP pode reduzir ainda mais os custos das operações internacionais e derrubar as vantagens dos operadores domésticos (Datamonitor, 2001: 10).

Segundo, a flexibilidade locacional dos *call centers* possibilita a implementação de operações em locais com maiores vantagens em termos de custos trabalhistas (McLaughlin e Fitzsimmons, 1996: 46). De fato, essa evidência pode ser corroborada com as informações da **Tabela 33**. Em todos os países listados, tanto os salários dos atendentes quanto o custo anual por posições de atendimento são bem menores que os salários pagos nos Estados Unidos. Por exemplo, o salário anual na Índia é cerca de US\$ 4 mil, sendo que o menor salário encontrado nos Estados Unidos é um pouco maior que US\$ 25 mil, uma diferença de US\$ 19 mil. Portanto, esses países podem ser considerados uma alternativa real às operações norte-americanas em termos de custos.

Compreende-se que uma análise mais acurada dos *call centers* na Índia, apontado como referência em serviços *offshore*, é oportuno para o entendimento da dinâmica dessa atividade em países em desenvolvimento. Anton e Chatterley (2002:55) mostram que há

um consenso entre especialistas e terceirizadoras de que a Índia é um dos melhores locais para implementação de atividades *call center*, ressaltando a extensa oferta de mão-de-obra qualificada a custos atraentes. Com efeito, a Índia tem se posicionado como o maior fornecedor de serviços *offshore* (serviços de TI, serviços de retaguarda e *call centers*). Em 2001, o país contava com 25% do mercado mundial, estimando em US\$ 32 bilhões, isto é, US\$ 7,7 bilhões (Mckinsey & Company, 2002). Ademais, a Índia é o maior exportador de serviços terceirizados para o Reino Unido e Estados Unidos, sendo que 80% das 500 maiores companhias mundiais terceirizam alguma atividade na Índia (DTI, 2004: 176).

No caso específico dos *call centers*, em 2003, a Índia contava com um pouco mais de 300 empresas operando 1.560 *call centers* com uma capacidade instalada de 96 mil posições de atendimento que empregavam 170 mil pessoas (Broek, 2004: 62). Entre os países asiáticos, a Índia possuía mais que o dobro de posições de atendimento que o segundo país colocado, a China, e quase cinco vezes mais que as Filipinas, como indica a **Tabela 34**. Em relação ao mercado de terceirização de serviços de *call center*, há cerca de 250 terceirizadoras com um total de 51 mil posições de atendimento destinados ao *offshore*.

Tabela 34 – Call Centers Asiáticos em 2003, Segundo Posições de Atendimento

<i>País</i>	<i>Número de Posições de Atendimento</i>
Índia	96.000
China	38.000
Filipinas	20.000
Malásia	12.000
Tailândia	11.000
Hong Kong	10.000
Cingapura	10.000

Fonte: Broek (2004).

Porém, o crescimento do mercado de serviços terceirizados está relacionado com as operações *offshore*. As informações disponíveis trazem correlacionados o desenvolvimento desse negócio e as operações *offshore* fundamentalmente. A principal razão reside no fato que, para receber os incentivos governamentais, as exportadoras de serviços não podem atender o mercado doméstico. Dessa forma, o *offshore* representaria 75,5% dos negócios de terceirização indianos (McKinsey & Company, 2002).

Nos últimos anos, a Índia tem se destacado como um pólo de desenvolvimento de *softwares* e na terceirização de serviços, principalmente de serviços de *call center*. Quando se analisa a trajetória dos *call centers* indianos, convém mostrar que as primeiras operações

foram introduzidas pelos chamados centros corporativos de serviços (*captive centers*) de multinacionais que se instalaram no país, à semelhança da GE, IBM, Texas Instruments, Dell, British Airways e British Telecom. Num segundo momento, acrescenta-se o relativo sucesso internacional das empresas de desenvolvimento de *software*. Se, por meio dos centros corporativos, a Índia era identificada como um local com abundante oferta de mão-de-obra barata; após o ganho de expressividade das empresas de TI, adicionou-se o adjetivo qualificado à mão-de-obra indiana. Dessa forma, muitas multinacionais optaram pela terceirização ou instalação de unidades próprias na Índia para a efetivação de parte de seus processos empresariais, inclusive a prestação de serviços de *call center*. Todavia, a novidade está no seu caráter externo, no qual os serviços prestados são direcionados para outros países.

Segundo The Economist (2004), a indústria indiana de terceirização é recente, as operações tornaram-se expressivas a partir de 1998. Em 2003, as terceirizações de processos de negócios empregaram 205 mil pessoas e atingiram US\$ 3,6 bilhões em receitas. Desse volume de receitas, as operações de *call centers* contam com uma participação de 70%, enquanto que a terceirização das demais atividades empresariais intensivas em trabalho contribuiu com 30% remanescentes. Além disso, ressaltou-se o intenso crescimento das operações terceirizadas. Em termos de faturamento, a trajetória de crescimento foi de 67% e 65%, respectivamente nos anos de 2002 e 2003. Para 2004, estimava-se uma expansão de 55% (Taylor e Bain, 2004a: 19). Esse caráter emergente dos *call centers* indianos também é demonstrado por Broek (2004: 61) ao indicar que 65% das empresas indianas estabeleceram operações durante os últimos quatro anos e 14% no último ano.

Aliás, o lugar atualmente ocupado pelas empresas indianas não é mero resultado de uma dotação natural de fatores. O predomínio indiano no mercado *offshore* iniciou com as operações de subcontratação de empresas de TI indianas por grandes corporações internacionais, que posteriormente abrangeram outros negócios, como os *call centers*. Assim, a história dos *call centers* indianos é marcada pela estreita ligação com o desenvolvimento do segmento de TI e o seu empenho exportador.

Com efeito, uma dificuldade encontrada ao analisar os *call center* indianos está relacionada à terminologia empregada. Na Índia, os *call centers* são classificados como uma subcategoria de um amplo escopo de serviços chamados de “*Information Technology Enable Services*”. Segundo Taylor e Bain (2004a: 18), essa terminologia tornou-se usual porque os indianos procuram uma forma de referir a todos os serviços da área de TI que

podem ser terceirizados. Além disso, reúne um conjunto de atividades que recebem apoio direto do governo indiano (Anton, 2002: 57). Taylor e Bain (2004b: 09) indicam que sob o termo “*Information Technology Enable Services*”, há cinco tipos de organizações: *captive centers*, terceirizadoras, empresas de desenvolvimento de *software* e outros serviços de TI, os chamados *business houses* e empresas estrangeiras de TI e terceirização.

A **Quadro 10** apresenta uma classificação semelhante. A estrutura de terceirização indiana é basicamente dividida em duas dimensões de serviços: Os processos de negócios (*Business Process Outsourcing* - BPO), que envolvem serviços de *back-office* e *front-office*, e os serviços de TI. Quanto às empresas, nota-se a participação de centros corporativos de negócios (os *captive centers*), terceirizadoras internacionais e domésticas, inclusive aquelas com laços com grandes grupos econômicos (Wipro). Convém lembrar que essas empresas, em geral, prestam serviços de *call center*.

Quadro 10 – Principais Organizações no Mercado Indiano de Terceirização de Serviços Offshore, 2002

<i>Tipo de serviço</i>	<i>Captive centers</i>	<i>Terceirizadoras internacionais</i>	<i>Joint-ventures</i>	<i>Terceirizadoras domésticas</i>
Processos de negócios (BPO)	GE, HSBC, Standard Chartered, American Express, Ford, JP Morgan, Flour Daniel	Convergys, Sitel, e-Fund, Sykes, First Data Systems	WNS, Stream trac mail, EXL, Health Scribe, eServe	Daksh, Spectramind, Msource, Intellinet, TransWorks, Progeon, ICICI OneSource
Tecnologia da Informação	Microsoft, Oracle, Adobe, SAP, Cadence	Accenture, IBM, EDS, CSC	MBT, Syntel, Cognizant, Convansys	Infosys, Wipro, Niit, Satyam

Fonte: Elaboração própria a partir de Mckinsey & Company (2002)

Em acréscimo, cabe reforçar que o desenvolvimento das atividades de *call center* está relacionado com o transbordamento de capital de empresas de desenvolvimento e prestação de serviços de TI. A evolução do segmento de alta tecnologia ocorreu graças à abundante disponibilidade de mão-de-obra qualificada e a formação de centros de desenvolvimento tecnológico em cidades como Hyderabad e Bangalore, conhecida como o “Vale do Silício Indiano” (Datamonitor, 2001: 11). Tais elementos se transformaram em vantagens e atraíram, nos anos 1980, empresas norte-americanas com Texas Instruments e Motorola, que se instalaram em Bangalore em busca de mão-de-obra qualificada. Nos anos 1990, outras firmas norte-americanas com Hewlett-Packard, American Express, Citibank e Dun & Bradstreet implementaram seus *captive centers* (The Economist, 2004).

Os *captive centers* ou centrais corporativas foram os pioneiros na realização de operações *offshore* na Índia. Nessas operações, que concentram 45% das operações indianas (Taylor e Bain, 2004a: 19), além das operações de retaguarda, as grandes empresas instalam seus próprios *call centers* para satisfazer sua demanda interna, ao invés de terceirizar. Em outras palavras, esse *sites* representam o mesmo que as tradicionais operações *in-house*, mas efetivadas em outro país. As centrais corporativas são, na grande maioria, centros de custos, nos quais atividades secundárias das corporações são centralizadas e a principal preocupação é a obtenção de custos mínimos e, para isso, exige-se grandes operações para auferir economias de escala. Ao contrário da terceirização, a firma desembolsa grande volume de investimentos e os recursos estão comprometidos com a operação.

Outro aspecto importante é que as centrais corporativas marcaram o início das operações de *call centers* indianos nos anos 1990, a exemplo dos *sites* das empresas GE Capital, American Express e British Airways, que também prestavam uma série de serviços secundários (Taylor e Bain, 2004b: 09). No caso da British Airways, em 1996, a empresa criou a World Network Services (WNS) que funciona como um *captive center*. Recentemente, a GE Capital abriu um novo *site* em Hyderabad, enquanto a British Airways instalou mais dois *sites* nas cidades de Delhi e Bangalore, com um terceiro planejado para Mumbai (DTI, 2004: 184). A **Tabela 35** apresenta os principais centros corporativos instalados na Índia e, respectivamente, o número de empregos gerados em 2001.

Tabela 35 – Principais *Captive Centers* na Índia, 2001

<i>Centros Corporativos</i>	<i>Número de Empregados</i>
GE Capital	12.000
e-serve International	3.000
eFunds	1.646
HSBC	1.128
Healthscribe India	1.126
American Express	979
Global e:Business Operations (HP)	475
Axa Global	350
Dell Computer	-
Delphi Automotive	-

Fonte: www.bpoindia.org

Contudo, o primeiro fluxo acentuado de negócios ocorreu na virada do milênio. Os antigos códigos dos *softwares* permitiam somente dois dígitos para registrar o ano e, assim, alguns computadores poderiam ler o ano de 2000 com 1900, causando panes nos sistemas.

Grandes companhias como IBM, Accenture e EDS tiveram que contratar engenheiros adicionais para verificar os códigos antigos e, para isso, subcontrataram empresas indianas. Posteriormente, as empresas ocidentais identificaram, na Índia, uma atrativa oportunidade de redução de custos, principalmente por meio da terceirização (The Economist, 2004). A partir desse momento, os indianos conseguiram se posicionar no mercado internacional de tecnologia da informação, a exemplo das indianas Wipro, TCS e Infosys, que deram os primeiros impulsos aos processos de terceirização localizados na Índia.

Adicionalmente, os centros corporativos foram, paulatinamente, substituídos pelas operações terceirizadas e foram agentes de reestruturações patrimoniais que deram origem a grandes empresas terceirizadoras. Por exemplo, Citibank vendeu de suas operações indianas para a especialista em desenvolvimento de software bancário, a Polaris. O Deutsche Bank vendeu seu centro corporativo para HCL, outra firma indiana. No caso da WNS, a empresa foi estabelecida em 1996 como um centro corporativo da British Airways, além de ser uma das pioneiras na terceirização *offshore*. Com unidades em Mumbai, Pune, Nashik, Ipswich (Reino Unido) e Colombo (Sri Lanka), e escritórios em Nova York e Londres, em 2002, tornou-se uma unidade de negócios independente, ou seja, deixou de ser um centro corporativo. Em 2003, a empresa já tinha um portfólio com 32 novos clientes e pouco mais de 6.500 empregados (WNS, 2004). Outro caso é a venda da GECIS pela GE Capital em 2004, que originalmente funcionava com centro corporativo de serviços e passou a terceirizar serviços para outras empresas, conforme apresentado anteriormente.

Em paralelo, as empresas indianas especializadas, como a Spectramind e Daksh, ganharam participação no mercado de terceirização. Essas duas empresas foram adquiridas e integradas por grandes corporações do segmento de tecnologia da informação. No caso da Spectramind, em julho de 2002, a Wipro adquiriu o controle da Spectramind ao comprar a participação da American Express. O processo de aquisição da Spectramind envolveu várias transações que, ao todo, contabilizaram cerca de US\$ 98 milhões. A Wipro é um grupo econômico indiano com atuações desde a produção de óleo (atividade inicial) ao desenvolvimento de *softwares*, que nos anos 1980 entrou no mercado de TI e hoje representa 67% das receitas do grupo. Em 2003, as receitas da Spectramind correspondiam a 4% do faturamento e 3% do resultado líquido do Grupo Wipro (Wipro, 2003). Por sua vez, a indiana Daksh foi adquirida em abril de 2004 pela IBM por US\$ 160 milhões.

A estrutura de terceirização indiana de serviços de *call centers*, então, tem a sua trajetória influenciada pela chegada dos centros corporativos de serviços de *back-office* e

de TI. Portanto, essa trajetória explica a presença de outros serviços empresariais no portfólio de serviços dos *call centers*, intensificada recentemente com o processo de reorganização patrimonial das empresas indianas. Por conseguinte, os limites estabelecidos no **Quadro 10**, entre serviços de BPO e serviços de TI, estão cada vez mais tênues por causa do processo de aquisições e os *spill-offs* dos centros corporativo no segmento de terceirização indiano.

Na **Tabela 36** estão listadas as principais terceirizadoras indianas de serviços de *call center*. Entre as empresas que compõem essa amostra, observa-se a participação de empresas domésticas e grandes terceirizadoras multinacionais. Desse modo, as empresas indianas também enfrentam a competição das especialistas norte-americanas que têm se ajustado ao modelo de “concorrência de redução de custos”. Sitel, Convergys, Sykes têm transferido parte de suas operações para a Índia, em resposta ao intenso crescimento das operações *offshore*. Porém, ao constatar que as operações de terceirização de serviços indianos têm como mercado final os Estados Unidos, tais empresas estão implementando estratégias do tipo *resource seeking*. De outra forma, as empresas internacionais de terceirização que investem na Índia são atraídas pela mão-de-obra. Nesse processo, como exemplo, a Convergys pretende terminar 2005 com cerca de 20 mil empregos e a Accenture, que, em 2001, tinha uma folha de pagamento com 150 empregados, no final de 2004 já contava com 10 mil na Índia (The Economist, 2004).

Tabela 36 – Principais Terceirizadoras de Serviços de Call Center, Segundo Receitas, Empregos e Serviços, 2001-2004.

Empresas	Receitas (US\$ milhões)		Número de Empregados			Serviços
	2003	Agosto - 2004	Setembro 2002	2003	Agosto - 2004	Voz: Não-Voz
WiproSpectramind	41,0	95,0	2.600	5.106	11.500	80:20
Convergys	-	94,0	-	-	9.800	-
IBM-Daksh	35,0	65,0	2.000	4.000	6.300	70:30
MphasiS	-	60,0	-	-	4.800	-
WNS	35,0	55,0	1.600	2.500	4.500	65:35
exl Service	28,0	44,0	-	2.300	4.600	75:25
ICICI OneSource	-	42,0	-	-	4.100	70:30
HCL	-	-	870	-	2.346	90:10
MsourceE	20,0	-	-	-	3.162	93:07
Hinduja TMT	24,0	-	-	-	1.400	66:34
Tracmail	11,0	-	1.000	1.365	-	50:50
Progeon	4,4	-	-	-	685	30:70
Sitel Índia	-	-	584	-	-	-

Fonte: www.bpoindia.org

A partir das informações da **Tabela 36**, é possível constatar a expansão das operações de terceirização de serviços de *call center* em termos de receitas e empregos. Entre os anos de 2002 e 2004, o número de empregos gerados cresceu expressivamente; no caso da Wipro Spectramind e Daksh a quantidade de empregados mais que dobrou e WNS apresentou um crescimento de 180%. Com relação às receitas, as empresas indianas também apresentam a mesma tendência, com destaque para a Wipro Spectramind, que em agosto de 2004 já havia dobrado suas receitas, em comparação a 2003.

Adicionalmente, as informações da **Tabela 36** demonstram a participação das operações de voz (*front-office*) e sem voz (*back-office*) nos *call centers* indianos, ou seja, as operações de terceirização dos mesmos integram mais atividades do que apenas os tradicionais serviços de atendimento de consumidores, formando um pacote que abrange também outras atividades secundárias das empresas contratantes. A transferência de processos ou atividades de um negócio para um agente externo (terceirização) que executa esta atividade com apoio de TI tem sido dividido em operações *front-office* e *back-office*. O primeiro está relacionado com o atendimento de consumidores e, portanto, envolve os serviços comumente prestados pelos *call centers*. O segundo está relacionado com outras atividades da cadeia de valor da empresa-cliente, como o processamento de dados repetitivos, folha de pagamento, atividades de RH, contabilidade, cobrança e outras atividades que também poderiam ser deslocados para áreas com menores custos trabalhistas (Richardson e Gillespie, 2003: 88).

Apesar do predomínio das operações de *call center* (*front-office*), 87% das atividades das terceirizadoras indianas, as operações de *back-office* representam 13% e as expectativas são de que essas atividades crescerão mais que as atividades de *front-office* (DTI, 2004: 175). Além disso, de acordo com Taylor e Bain (2004b), cerca de três quartos dos *sites* indianos possuem recursos para prestar serviços de *back-office*. Provavelmente, a explicação desse tipo de integração de atividades está relacionada à formação da indústria indiana de terceirização que contou inicialmente com os centros corporativos, que ofereciam serviços de *back-office* e serviços de TI. Ou mesmo pela estratégia das novas empresas de terceirização, que prestam um conjunto de processos relacionados, integrando pacotes completos de serviços (tanto *back-office* quanto *front-office*), por exemplo, a gestão de contas, análise de risco, serviços de atendimento ao consumidor e cobrança.

Já tendo abordado algumas características dos *call centers* indianos, resta, então, discutir o desempenho nessa atividade. Por meio da **Tabela 37** é possível realizar uma comparação do desempenho entre as principais companhias que prestam serviços *offshore*

na Índia. Para superar a falta de informações, a comparação é feita utilizando informações dos resultados globais das companhias. No mais, deve-se considerar que as empresas indianas integram múltiplos serviços, dificultando a análise individual das operações de *call center*. O exame dessas informações mostra que essas empresas apresentam margens operacionais maiores comparativamente às suas congêneres estrangeiras. Na média, as empresas indianas selecionadas têm uma lucratividade de 26%, enquanto as rivais, norte-americanas, têm uma margem de 13%. Para McKinsey & Company (2002), o melhor resultado das empresas indianas se deve à vantagem de custo trabalhista, que lhes permitem concorrer com preços baixos e manter margens mais altas. No entanto, essa vantagem tem diminuído à medida que as empresas internacionais estão se instalando na Índia, estimulados pelos diferenciais de custos.

Tabela 37 – Lucratividade das Empresas Indianas e Rivais Internacionais, 2002

<i>Empresas</i>	<i>Receitas (US\$ milhões)</i>	<i>Margem operacional (%)</i>
Infosys	546	32
HCL	156	28
Satyam	363	27
TCS	689	25
Wipro	719	25
Cognizant	178	20
Média – empresas indianas	-	26
Convergys	2.286	16
Accenture	11.574	13
EDS	21.543	10
Média – rivais norte-americanas	-	13

Fonte: Elaboração própria a partir de McKinsey & Company (2002)

Enfim, a vantagem comparativa da Índia reside na oferta abundante, a custos relativamente bastante baixos, de mão-de-obra qualificada. Em termos comparativos, a operação de um *call center* com 150 posições de atendimento custa aproximadamente US\$ 2,2 milhões na Índia, frente aos US\$ 5,6 milhões gastos numa mesma operação nos Estados Unidos, com se observa na **Tabela 38**. Outro aspecto relevante é que os *call centers* indianos têm acesso a mais de 200 milhões de pessoas que falam inglês. Com cerca de um bilhão de habitantes, Índia forma 15 milhões de graduados por ano. Não é incomum encontrar *call centers* com 100% dos atendentes graduados. Além do mais, em um país com taxas de desemprego de 20%, o emprego em *call centers* é tido como uma profissão muito respeitável e não um emprego temporário como nos Estados Unidos (Datamonitor, 2001: 12).

Tabela 38 – Comparação de Custos Trabalhistas entre Estados Unidos e Índia, 2001

	<i>Índia</i>	<i>Estados Unidos</i>
Custo Médio por Atendente por Mês	US\$ 400	US\$ 2.084
Porcentagem dos Custos Totais	33%	67%
Total de custos com 150 Atendentes	US\$ 2.181.818	US\$ 5.598.805
Economia com Operações Indianas	US\$ 3.416.987	-

Fonte: Datamonitor (2001)

De fato, mais importante que o extenso contingente de pessoas qualificadas é o seu custo relativamente mais baixo em relação àqueles encontrados nos países desenvolvidos. Datamonitor (2001) mostra que 67% dos custos de um *call center* nos Estados Unidos estão ligados à folha de pagamento dos recursos humanos. Esse índice pode chegar a 72% nos grandes centros metropolitanos. A mesma estrutura de custos é encontrada entre os *call centers* britânicos, ao passo que no Canadá os gastos com pessoal estão próximos de 62% dos custos totais. Nessa mesma discussão, ao adicionar o problema das altas taxas de rotatividade, a contratação e o treinamento de novos atendentes recebem um peso considerável na estrutura de custos. Todavia, nos *call centers* indianos, os gastos com mão-de-obra representam cerca de 33-40% dos custos, incluindo os benefícios e os custos com treinamento (Datamonitor, 2001: 13).

Quanto aos recursos humanos, além de empregar pessoas altamente qualificadas, foi possível constatar a importância dos *call centers* indianos para o emprego de mulheres. Segundo DTI (2004: 181), os atendentes indianos geralmente têm alta qualificação e não é incomum encontrar funcionários com pós-graduação. A alta qualificação dos atendentes indianos contribui positivamente em pelo menos duas questões. A contratação de pessoas qualificadas exige um esforço menor no treinamento dos novos atendentes, reduzindo conseqüentemente os custos com pessoal. Além disso, a alta qualificação facilita a operação de serviços mais complexos, como os serviços de *help desk* de produtos mais sofisticados e serviços financeiros.

No tocante à participação dos gêneros, os *call centers* indianos empregavam 49% de homens e 51% de mulheres (Broek, 2004: 69). Apesar desse equilíbrio, a importância relativa dos *call centers* indianos no emprego de mulheres é bastante proeminente. Broek (2004: 70) constata que o índice de emprego de mulheres nos *call center* é alto em comparação às médias nacionais de participação feminina no emprego. Finalmente, a importância dos *call centers* no emprego feminino é reforçada quando se considera que as

mulheres compõem um terço dos empregos informais e apenas 15% dos empregos formais indianos, participações bem abaixo daquelas encontradas nos demais países asiáticos.

Ainda em relação aos recursos humanos, torna-se recomendável analisar a taxa de rotatividade dos atendentes. Taylor e Bain (2004a: 24) indicam que a elevada taxa de rotatividade tem estreita ligação com concentração geográfica dos *call centers* e o intenso crescimento da atividade, uma vez que esses fatores têm levado os atendentes a migrarem de uma empresa para outra por “poucos dólares a mais”. Devido a esse fato, têm surgido acordos entre as empresas, a exemplo das empresas Daksh e Spectramind que se comprometeram a não contratar ex-atendentes da outra empresa. Em Hyderabad, pelo menos catorze empresas assinaram um código de conduta no qual se comprometem a contratar somente pessoas de outra empresa após pelo menos um ano de trabalho na empresa de origem. DTI (2004: 181) enfatiza que, aparentemente, a alta qualificação também contribui para a elevada rotatividade e mostra que a permanência média dos atendentes é de apenas 12 a 18 meses. Uma alta qualificação, segundo DTI (2004), pode influenciar a taxa de rotatividade na medida em que os atendentes não se identificam com atividades repetitivas e com baixa autonomia e optam por procurar novas oportunidades de trabalho.

Como mostra a **Tabela 39**, foi possível comparar a rotatividade da mão-de-obra nos *call centers* indianos e britânicos. A taxa de rotatividade na Índia é, em média, de 24,3%, aproximadamente 10% superior ao encontrado em todos os *call centers* britânicos, mas foi bem menor que as terceirizadoras britânicas. As informações da **Tabela 39** estão disponíveis em três quartis que dividem as observações sobre a taxa de rotatividade, dispostas em ordem crescente, em quatro partes iguais. Grosso modo, o primeiro quartil separa os 25% inferiores dos 75% superiores dos valores ordenados; o segundo quartil é a mediana, a observação do meio; e o terceiro quartil separa os 75% inferiores dos 25% superiores. Por conseguinte, ao menos 25% dos dados sobre rotatividade dos funcionários dos *call centers* indianos são no máximo iguais a 14% (e 4,5% para as unidades britânicas). De outra forma, ao menos 75% dos dados são no mínimo iguais 14% no caso indiano (e 4,5% no caso britânico). Ainda em relação aos indianos, ao menos 75% dos valores observados sobre rotatividade são, no máximo, iguais a 35%, enquanto ao menos 25% dos dados são, no mínimo, iguais ao terceiro quartil.

Tabela 39 – Estatísticas sobre a Taxa de Rotatividade nos *Call Centers* Indianos e Britânicos, 2003.

<i>Quartis</i>	<i>Rotatividade (%) - Índia</i>	<i>Rotatividade (%) - Call centers britânicos</i>	<i>Rotatividade (%) - Terceirizadoras britânicas</i>
Primeiro quartil	14,0	4,5	-
Segundo quartil (mediana)	25,0	10,0	25,0
Terceiro quartil	35,0	18,0	-
Maior	80,0	200,0	-
Menor	4,0	1,0	-
Média	24,3	14,5	35,7

Fonte: DTI (2004).

Nota: a rotatividade representa o número de atendentes que deixaram de trabalhar no *call center* em um período como porcentagem do número total de atendentes trabalhando durante o mesmo período.

Quanto à mediana, tanto os *call centers* indianos quanto as terceirizadoras britânicas apresentaram um valor igual a 25% para essa estatística, enquanto a mediana dos *call centers* britânicos, que incluem operações internas, no geral, foi igual a 10%. Entre os *call centers* indianos, o maior valor observado na pesquisa sobre a rotatividade dos atendentes foi 80%, frente aos 200% dos seus pares britânicos. No entanto, na amostra britânica, o menor valor encontrado foi 1%, enquanto que entre os indianos foi 4%.

Cabe ressaltar as principais dificuldades de operação dos *call center* indianos. Se, de um lado, a Índia tem um segmento de TI relativamente bem desenvolvido; por outro, o mesmo não pode ser dito sobre a infra-estrutura de telecomunicações e eletricidade dos países. A infra-estrutura de telecomunicações, em especial, enfrenta dificuldades com relação à liberalização do setor e ao melhoramento da rede e, também, o tráfego internacional não pode ser conectado às redes domésticas (DTI, 2004: 176). Por conseguinte, o funcionamento dos *call centers* é limitado pela proibição de prestar simultaneamente serviços domésticos e internacionais e, por causa disso, existe uma distinção entre *call centers* domésticos e *call centers* internacionais. Além da restrição governamental, também existe uma desarticulação entre o controle das redes telefônica doméstica e internacional, pois a rede de ligações internacionais até 2002 estava sob controle estatal (Datamonitor, 2001: 16) e, mesmo após a privatização, não se conseguiu interconectar as redes (DTI, 2004: 176). Além dos problemas de conectividade nas telecomunicações, *black-outs* são comuns e as empresas têm que se esforçar para conter esses problemas, aumentando os custos com infra-estrutura (Taylor e Bain, 2004b: 10).

O apoio governamental é fortemente comprometido com a promoção de operações de plataformas *offshore* no país. Segundo DTI (2004: 185), existem significantes incentivos e concessões oferecidos pelo governo, que engloba prazos de completa isenção

de impostos para operações de vendas e importações de equipamentos para a instalação de novos *sites*, além de subsídio para investimentos e flexibilização de leis trabalhistas. Já os exportadores são isentos de impostos e, também, o governo tem se responsabilizado pela criação de parques tecnológicos com benefícios tributários e acesso à infra-estrutura de qualidade (Datamonitor, 2001: 15). Um exemplo de flexibilização das leis trabalhistas é a permissão obtida pelos *call centers* para que as mulheres possam trabalhar nos turnos noturnos, até então proibido pela legislação (Broek, 2004: 69).

4.5 Filipinas

A indústria de serviços de *call centers* nas Filipinas é relativamente nova. No entanto, apesar de sua pequena dimensão, as empresas filipinas têm sido fundamentais para a expansão das atividades *offshore* no continente asiático, ao lado da Índia. Além disso, a prestação de serviços *offshore* tem sido intensamente estimulada pelo governo filipino, contando inclusive com a participação pessoal da presidente na atração de novos investimentos. Comparativamente, os custos trabalhistas são mais baixos que os indianos e as Filipinas também disponibilizam custos menores em infra-estrutura e, conseqüentemente, o custo anual por posição de atendimento é 18% menor (Call Center Research, 1999: 23).

Estima-se que a estrutura de prestação de serviços de *call center* tenha 24 mil posições de atendimento distribuídos em 401 *sites*, empregando 27 mil atendentes (DTI, 2004: 188). Com base nessas informações, a escala média dos *sites* filipinos apresenta uma dimensão de 60 posições de atendimento e, adicionalmente, um nível de utilização das posições de atendimento muito baixo, ou seja, emprega-se 1,13 atendentes para cada posição. Cabe assinalar também que essa estrutura é composta por *captive centers* como a América On-line, terceirizadoras internacionais a exemplo da Sykes e People Support, *call centers* domésticos e numerosas unidades pequenas, geralmente parceiras de empresas norte-americanas e filipinas (Inquirer News Service, 2003).

Por sua vez, é necessário ressaltar o peso das operações terceirizadas. Com aponta DTI (2004: 188), a maioria das operações é terceirizada, uma vez que as operações *in-house* correspondem apenas a 20% do total. Em valores, o faturamento gerado por esse mercado gira entre US\$ 130 milhões e US\$ 140 milhões por ano. Em relação aos segmentos de atuação dos clientes, os principais segmentos são os serviços financeiros, comunicações e tecnologia.

Embora as Filipinas não tenham uma oferta de mão-de-obra tão grande quanto a da Índia, as empresas instaladas no país também têm a sua disposição um enorme contingente de pessoas que falam inglês. Aproximadamente 380 mil graduados são formados por ano e vêm o trabalho em *call center* como uma carreira promissora (Inquirer News Service, 2003). O diferencial do país é que, culturalmente, é considerado um país com fortes traços ocidentais. Assim como a Índia, o país tem uma mão-de-obra de baixo custo, mas a afinidade cultural com o Ocidente e o sotaque mais suave, melhor compreendido pelos ocidentais, colocaram as Filipinas como alternativa à Índia. Um ponto de destaque, que foge à regra geral dos *call centers* na Ásia, é que uma maior proporção do orçamento dos *call centers* nas Filipinas não é alocada em mão-de-obra, mas sim em tecnologia (Call Center Research, 1999: 26).

O salário médio de um atendente é cerca de US\$ 2,9 mil por ano. Dependendo do tipo de projeto, pode variar entre US\$ 2,6 mil e US\$ 3,8 mil, este último em serviços mais sofisticados. Um supervisor pode ganhar um salário anual entre US\$ 5,3 mil e US\$ 7,5 mil e um administrador de operações aproximadamente US\$ 14,9 mil (DTI, 2004: 190).

Os *call centers* filipinos tendem a empregar jovens de 18 a 30 anos. Como no caso indiano, os serviços de *call center* oferecem uma remuneração relativamente melhor que os demais empregos disponíveis no país e as expectativas de novos postos de trabalho giram próximo dos 100 mil empregos no ano de 2005, um estoque de empregos três vezes maior que aquele existente no final de 2003. (DTI, 2004: 190). Nesse ambiente, o tempo de permanência dos trabalhadores na atividade possivelmente é influenciado pela grande procura de empregos nos *call centers*, pois a taxa de rotatividade da mão-de-obra na atividade é de apenas 5%, bem abaixo da média indiana e bastante aquém dos índices norte-americanos e britânicos (Call Center Research, 1999: 26).

As empresas locais têm como principal alvo os Estados Unidos, Europa, Japão e Cingapura. Estima-se que 65% das oportunidades para terceirização de serviços *offshore* do país venham dos Estados Unidos e o restante da Ásia. Pode-se dizer que o mercado tende a crescer puxado pela demanda regional e algumas empresas começam a preparar seus agentes para trabalhar com a língua japonesa, pois as operações de *call center* no Japão apresentam custos muito elevados, o que representará uma ótima oportunidade para a terceirização de serviços para o mercado japonês (DTI, 2004: 191).

Nos últimos anos, o governo filipino tem implementado uma série de incentivos para o desenvolvimento de um pólo de prestação de serviços *offshore* no país. O grau de envolvimento do governo filipino é intenso, participando desde a busca de novos

investidores até a alteração do currículo escolar para adequá-lo às necessidades dos *call centers* e também construindo parques tecnológicos com infra-estrutura sofisticada (DTI, 2004: 191). Quanto aos incentivos fiscais, o governo filipino oferece às empresas instaladas no país:

- Isenção de pagamento de impostos por quatro anos, com possibilidade de atingir oito anos, a depender da tecnologia e, após o período de isenção, a empresa tem a opção de pagar uma taxa especial de 5% sobre o lucro bruto no lugar dos impostos nacionais e locais;
- Isenção de tarifas e impostos sobre importação de bens de capital, componentes etc;
- Permissão para utilizar mão-de-obra estrangeira.

4.6 Países caribenhos

Os países caribenhos também têm sido apontados com centros de prestação de serviços *offshore*. Esses países contam como vantagem a proximidade com o mercado norte-americano, além da possibilidade de oferecer seus serviços para a população hispânica dos Estados Unidos e, até mesmo, para a América Latina. Em 2001, o Caribe abrigava 44 *call centers* (**Tabela 40**) com porte variando entre 7 a 800 atendentes nas operações, empregando mais de 11 mil pessoas, embora a capacidade de prestação de serviços superasse 11 mil posições de atendimento (Jampro, 2001). Dentre esses *call centers*, doze eram centros corporativos distribuídos na República Dominicana, Trindade e Porto Rico. Os esforços para exportar serviços de *call center* são recentes e, dessa forma, a análise conta com escassas informações disponíveis sobre a região. Porém, como atesta Jampro (2001), a dinâmica dos *call centers* caribenhos é muito semelhante ao jamaicano, portanto, uma análise dos *call centers* jamaicanos ilustraria esse emergente pólo *offshore*, que teve crescimento sem precedente (Revista Consumidor Moderno, 16 de janeiro de 2003).

Em relação a esses países, a Jamaica tem o maior número de *sites* e atendentes empregados. Atualm

Tabela 40 – Call centers Caribenhos, Número de Atendentes e Posições de Atendimento, 2001

<i>Países</i>	<i>Número de call centers</i>	<i>Número de atendentes</i>	<i>Número de posições de atendimento</i>
Jamaica	13	3.153	3.153
República Dominicana	7	2.821	3.665
Porto Rico	6	1.985	1.600
Trinidad	7	1.010	940
Barbados	3	263	243
São Kitts	2	128	178
Grenada	2	725	450
Santa Lucia	1	600	450
Guiana	1	125	400
Antigua	1	200	226
São Vincente	1	144	228
Total	44	11.154	11.613

Fonte: Zagada Institute (2002)

A recém-criada indústria de *call centers* do país é composta tanto por empresas domésticas quanto estrangeiras. Entre as principais operadoras estrangeiras instaladas no país, pode-se citar Sitel, Alliance One, Apple Vacations e Teleservices Direct. A principal operadora doméstica é a Westcom, que recentemente anunciou uma parceria com a Teleservices Direct, terceirizadora norte-americana.

O governo jamaicano está levando a cabo o projeto INTEC (*Information Technology Employment Creation*), que envolve ações de educação/treinamento da população, *marketing* e infra-estrutura (no último caso, fundamentalmente telecomunicações). O principal suporte do projeto são as unidades da HEART (*Human Employment and Resource Training*), responsáveis por treinamento vocacional. As unidades, que se localizam perto dos *call centers*, oferecem módulos com duração aproximada de 280 horas e abordam os seguintes temas: atendimento ao consumidor, desenvolvimento de habilidades de serviços telefônicos, venda de produtos e serviços, informática e introdução a *Database*. Além disso, há parques especiais, em que as empresas ali residentes possuem uma série de benefícios: isenções tributárias (isenção perpétua sobre o imposto de renda e sobre lucros, além de livre repatriação de lucros e dividendos), isenção de tarifas aduaneiras (para a importação de matérias-primas, bens de capital e componentes) e depreciação acelerada para as empresas que tenham pelo menos 20% das exportações como fonte de renda (Jampro, 2001).

Quanto aos custos operacionais, o baixo custo da mão-de-obra é tido como a maior vantagem do país. Segundo a Jampro (2001), a estimativa dos custos trabalhistas em

termos de salário pago aos atendentes por hora é a metade dos salários pagos nos Estados Unidos, principal mercado atendido pelos *call centers* da Jamaica. Em relação à Índia, o país apresenta salários 21% maiores, como se observa na **Tabela 41**.

Tabela 41 – Comparação de Salários Pagos por Agente/Hora, 2001

	Índia (Base = 100)
Índia	100
Jamaica	121
Irlanda	208
Estados Unidos	211
Reino Unido	223

Fonte: JAMPRO (2001)

Capítulo V - Uma Análise de Empresas Líderes no Mercado Mundial de Serviços de *Call Center*

Neste capítulo, apresentam-se informações sobre as principais empresas de serviços de *call center* ou serviços de relacionamento, como as próprias empresas preferem denominar. As operações terceirizadas têm determinado parte do crescimento mundial dos serviços de *call center*. No entanto, pouco se conhece sobre as empresas especializadas em oferecer esses serviços para outras empresas, tendo em vista a natureza emergente desse mercado. Então, numa tentativa de se conhecer melhor os movimentos das terceirizadoras de serviços de *call center*, pretende-se analisar as informações divulgadas pelas maiores empresas no âmbito mundial. Ao centralizar a análise nessas empresas, pode-se identificar algumas tendências no mercado de serviços de *call center*, principalmente em relação à evolução da atividade, ao processo de internacionalização e quais os segmentos prioritários. Esse esforço, portanto, contribuirá na compreensão da dinâmica competitiva do mercado brasileiro de serviços de *call center*.

5.1 O perfil das maiores empresas de terceirização de serviços de *call center*

Antes de entrar na discussão mais acurada, é necessário ressaltar as dificuldades de obtenção de dados sobre as empresas de *call center* e, também, a ausência de estudos sobre as mesmas. Outra dificuldade é a natureza emergente desse mercado. Por ser uma atividade relativamente nova e um mercado caracterizado pelo intenso crescimento dos negócios, as prestadoras de serviços de *call center* são muito reticentes em fornecer informações sobre suas atividades num ambiente, segundo as próprias empresas, de acirrada concorrência.

Com efeito, a principal fonte de informações foram os relatórios anuais das maiores empresas mundiais de *call center*. São empresas de capital aberto que conseqüentemente apresentam um elevado grau de divulgação de informações ao mercado. No entanto, foi possível reunir informações de apenas de sete delas: Convergys, West, Teleperformance, Teletech, Sitel, Atento e Sykes, que mostram uma participação conjunta de 16,85% das receitas do mercado mundial de terceirização de serviços de *call center*, conforme os dados da **Tabela 42**.

Com base nessas informações, é possível observar que não há nenhuma empresa com participação muito significativa dos negócios mundiais de terceirização de serviços de

call center. Ou seja, a estrutura de mercado é fragmentada, de modo que nenhuma empresa pode influenciar de forma significativa nos resultados dos negócios mundiais de terceirização. Além disso, a participação de mercado das dez principais empresas de terceirização, em termos de faturamento, é um pouco superior a 18%.

Tabela 42 – Participação de Mercado das Principais Empresas Mundiais do Setor de Call Center sobre Faturamento, 2003

Empresas	País	Participação (%)*
Convergys	Estados Unidos	3,41
West	Estados Unidos	2,31
Teleperformance	França	2,28
Tele tech	Estados Unidos	2,24
Sitel	Estados Unidos	1,98
ClientLogic	Estados Unidos	1,42
SNT	Holanda	1,36
Atento	Espanha	1,31
Sykes	Estados Unidos	1,08
Harte Hanks	Estados Unidos	0,84
Total	-	18,23

Fonte: Atento (2004). *Participação percentual em um mercado estimado em US\$ 31 bilhões.

No caso das sete empresas analisadas, elas reconhecem que os mercados em que atuam são fragmentados, com presença de numerosas empresas de pequeno e médio porte. Em relação às empresas de grande porte e com operações internacionais, que poderiam constituir um grupo estratégico, parece não existir um consenso¹⁰ entre as próprias empresas. Porém, há um predomínio de empresas norte-americanas na amostra, com exceção da francesa Teleperformance, da espanhola Atento e da holandesa SNT.

Tendo em mente que a tendência de terceirização vem ganhando espaço, as empresas apontam que o maior desafio ao seu crescimento é mostrar aos clientes os benefícios da terceirização. A decisão de terceirizar as operações de *call center* geralmente é difícil para algumas empresas, que não se sentem confortáveis com a idéia de transferir os serviços de *call center* para outrem. Principalmente se tais serviços mantêm relações estreitas com o negócio principal da empresa, por exemplo: i) quando há alta integração com outros departamentos da empresa; ii) envolva grande quantidade de conhecimento técnico (empresas farmacêuticas, por exemplo) e vendas complexas que demandem decisões de diretoria; iii) exijam demonstrações *in loco* (Padilha e Matussi, 2002: 26).

¹⁰ As empresas mais citadas nos relatórios foram: Accenture, APAC, ClientLogic, Convergys, EDS, IBM, ICT Group, Infosys, NCO, Sitel, Stream, Sykes, Teletech, Teleperformance, West e 24/7.

Portanto, não apenas uma estrutura fragmentada de mercado implicaria uma acirrada competição por participação de mercado. Na verdade, as operações *in-house* têm sido a principal força competitiva citada pelas empresas a ser enfrentada (Teletech, 2004: 07; Sykes, 2004: 11; West, 2004: 07; Sitel, 2004a:05). Assim, os esforços para oferecer preços menores é a palavra de ordem característica de um mercado de terceirização. Não por acaso se deposita tanta ênfase na busca de eficiência nos processos de prestação de serviços de *call center*, já que custos menores são fundamentais para a manutenção e a obtenção de novos contratos.

Sendo assim, as empresas reconhecem algumas características para enfrentar as pressões competitivas do mercado de serviços de *call center*, inclusive frente às demais terceirizadoras. Em termos operacionais, as empresas indicaram que é fundamental apresentar escala, confiabilidade (operações *non-stop*), controle de custos, amplo leque de serviços, habilidade de lidar com elevado volume de recursos, agilidade e flexibilidade para implementar novos projeto, competências tecnológicas e operações globais (Atento, 2004: 11; Convergys, 2004: 12; Teletech, 2004; West, 2004: 03; Sykes, 2004: 12). Esses elementos são considerados importantes para as empresas que competem no mercado de serviços de *call centers*. Exige-se de uma empresa especializada elevado volume de operações para auferir economias de escala em que se mencionem inclusive as economias obtidas por meio de descontos negociados devido à elevada dimensão das compras, tanto de equipamentos, quanto do volume de ligações telecomunicações e transmissão de dados.

Espera-se igualmente de uma grande empresa a não-interrupção das operações, respaldada na grande capacidade instalada, habilidade de lidar com elevados volumes de recursos e profissionalismo. Outro aspecto é que a grande empresa especializada apresenta agilidade e flexibilidade para implementação de novos projetos. Esse último aspecto também guarda estreita relação com a capacidade de alavancar recursos, uma vez que lhe capacita a implementar rapidamente novas operações para clientes existentes ou para atender novos clientes, bem como realizar atualizações tecnológicas de suas instalações. Adicionalmente, o objetivo de oferecer o menor preço implica um criterioso sistema de controle de custos, no qual as empresas de *call center* têm se mostrado um bom caso de uso da TI na mensuração da produtividade e na intensificação do controle sobre os atendentes.

Em relação às competências de prestação de serviços, elas devem ser pautadas pela qualidade, conhecimento dos setores e consumidores dos clientes, assim como competências em marketing (West, 2004: 07; Sykes, 2004: 12; Convergys, 2004: 12). Na

verdade, esses elementos são interdependentes, uma vez que a qualidade dos serviços prestados será determinada em certa medida pelas competências de elaboração de campanhas de marketing (direto) e pelo conhecimento das especificidades do negócio e dos consumidores de seus clientes. As empresas também ressaltam a habilidade de lidar com contratos e operações internacionais. Algumas companhias se preocuparam em esclarecer que a habilidade de lidar com contratos é um ponto vital que pode determinar o desempenho da empresa (Teletech, 2004: 07; Sitel, 2004a: 01). Assim, elaborar e acompanhar a execução dos contratos torna-se constante preocupação das empresas para lhes garantir uma lucratividade mínima, nos casos de flutuações nas operações e problemas no mercado do cliente, por exemplo. A confecção de um contrato depende do tipo de serviço contratado, do nível de serviço desejado, dos custos de treinamento, do tempo de atendimento, das formas de precificação, dentre outros elementos.

No que se refere aos serviços prestados, as empresas oferecem um amplo leque de opções, tanto que as empresas anunciam pacotes de soluções envolvendo vários tipos de serviços aos clientes. As terceirizadoras concentram vários serviços ativos e receptivos, possibilitando ao cliente encontrar todos os serviços de teleatendimento que precisa numa única empresa. Entretanto, os serviços não se limitam somente aos serviços de teleatendimento. Por exemplo, a Sitel oferece os tradicionais serviços de *call center*, mas também presta serviços de administração de risco financeiro e cobrança, além de serviços de *back-office*. A Convergys, maior empresa em faturamento, presta serviços de *call center* e atua em um segundo segmento, oferecendo serviços e (desenvolvendo) *softwares* de cobrança. Outro caso é a West, que integra ao seu *mix* a prestação de serviços de conferência, integrando serviços de áudio, vídeo e transmissão de dados.

Em comum, as sete empresas analisadas são empresas com grandes operações e geradoras de trabalho. Em 2003, essa amostra representava 317 *sites* com cerca de 113.728 posições de atendimento, como mostra a **Tabela 43**. O caráter emergente das empresas pode ser percebido pela idade média das empresas. No geral, a empresa mais antiga em atividade foi fundada em 1997. No que tange ao número de posições de atendimento, a empresa com a maior capacidade de prestação de serviços era a francesa Teleperformance, com quase 37 mil unidades distribuídos nos mais 179 *sites* em todo o mundo. No entanto, quando o critério é o número de empregados, as maiores empresas são a espanhola Atento e a norte-americana Convergys, 54,4 mil e 52,3 mil funcionários, respectivamente. As empresas Teleperformance, Sitel e TeleTech empregam, em média, 32 mil funcionários e a Sykes empregou 17,8 mil pessoas. Outra característica é o porte médio das empresas

(posições de atendimento por *site*). Entre essas empresas não há um padrão comum, sendo que o menor valor encontrado foi 206 para a Teleperformance e o maior índice foi obtido pela Convergys.

Tabela 43 – Panorama das Principais Empresas Mundiais de Terceirização de Serviços de *Call Center*, 2003.

<i>Empresas</i>	<i>Ano de Constituição</i>	<i>Sites</i>	<i>Posições de Atendimento</i>	<i>Empregos</i>	<i>Porte médio</i>
Teleperformance	1990	179	36.900	32.522	206,1
Convergys	1998	51	28.000	52.300	549,0
Atento	1999	51	25.700	54.394	503,9
Teletech	1982	64	24.201	33.000	378,1
Sitel	1985	88	22.596	32.000	256,8
West	-	-	13.231	24.000	-
Sykes	1977	42	-	17.800	-

Fonte: Elaboração própria a partir de informações divulgadas pelas empresas.

É interessante discutir a extensão das operações internacionais dessas empresas. Conforme apontado anteriormente, as empresas argumentam que é importante ter operações globais. De fato, na **Tabela 44**, é possível demonstrar que as empresas têm um intenso envolvimento com operações internacionais, com unidades instaladas em múltiplos países. Além disso, apresentam um perfil cosmopolita. Um exemplo disso pode ser ilustrado pelas operações da norte-americana Sitel. Essa empresa administra aproximadamente dois milhões de interações com consumidores por dia via telefone, *e-mail*, *VoIP* e correio tradicional. Além disso, Sitel tem mais de 32 mil funcionários em 88 *sites* em 29 países, utilizando mais de 25 línguas e dialetos para servir consumidores em 54 países (Sitel, 2004b: 04). Ao atender consumidores de 54 países, nota-se também a estratégia de exportação de serviços a partir de algumas bases especializadas para outros países, efetivada pela infra-estrutura de TI que possibilita a internacionalização dos serviços.

De forma mais acurada, o grau de internacionalização das empresas analisadas pode ser indicado por duas dimensões básicas: a intensidade da internacionalização e a dispersão geográfica dos *call centers*. Primeiro, a intensidade da internacionalização, ou o grau de envolvimento com as operações externas foi medido por meio da participação das filiais estrangeiras na receita total da companhia e a participação das filiais no número de posições de atendimento (**Tabela 44**). Em relação à primeira variável, a Teleperformance, Sykes e Atento possuem mais de 50% de suas receitas obtidas em operações internacionais, que correspondem em ordem a 71%, 63,8% e 62%. Já a menor participação

foi encontrada na Convergys, 8,8%. Quanto ao número de posições de atendimento, foi possível identificar informações para quatro empresas, sendo que a única com mais de 50% de posições de atendimento no exterior foi a Sitel, 66%. No caso da West, o grau de internacionalização encontrado baseia-se apenas no número de posições de atendimento, igual a 9,6% e, portanto, representa o menor índice da amostra.

Tabela 44 – Internacionalização das Principais Empresas Mundiais de Call Center, Segundo Países, Grau de Internacionalização e Sites Offshore.

<i>Empresas</i>	<i>Países</i>	<i>Grau de internacionalização</i>	
		<i>Participação das filiais estrangeiras na receita total (%)</i>	<i>Participação das filiais estrangeiras no número total de PAs%</i>
Convergys	18	8,8	-
Teleperformance	21	71,0	-
Teletech	16	25,8	28,6
Sitel	29	43,3	66,4
Atento	12	62,0	17,2
Sykes	19	63,8	-
West	3	-	9,6

Fonte: Elaboração própria a partir de informações divulgadas pelas empresas.

No que tange à dispersão geográfica da internacionalização das operações, pode-se observar a relevância das operações norte-americanas, inclusive para a francesa Teleperformance, como indica a **Tabela 45**. Cabe ressaltar que para Atento, Convergys, Sitel, Sykes e Teletech a dispersão geográfica de suas operações foi obtida a partir da distribuição das receitas geradas por suas subsidiárias. No caso da West e Teleperformance, as informações utilizadas são, respectivamente, posições de atendimento e número de empregados. Considerando que o mercado norte-americano é a base doméstica para a maioria das empresas analisadas, verifica-se que efetivamente o mercado norte-americano é bastante expressivo para Sitel, Sykes, Teletech, West e Convergys. Em relação à Teleperformance, a maioria das operações é europeia, contabilizando aproximadamente 40% do total, mas a relevância das operações nos Estados Unidos e Canadá é significativa também (35,8%). Quanto às operações da Atento, a espanhola se destaca pela elevada concentração na América Latina. Essa empresa atua em 12 países, sendo dez na América Latina. Porém, somente as operações brasileiras compreendem 34% das receitas do grupo e 47% das posições de atendimento (Atento, 2004). Por fim, observa-se que as operações na Ásia e Pacífico são mais significativas para Teletech, Sykes e Sitel e, provavelmente, estão associadas com a prestação de serviços *offshore*. No geral, a

internacionalização, em termos de dispersão geográfica, não tem sido muito elevada, pois as empresas têm localizado suas operações essencialmente nos Estados Unidos e Europa, com exceção da Atento, com 60% de suas atividades na América Latina.

Tabela 45 – Relevância das Operações, em Percentagem, Segundo Região Geográfica, 2003.

	<i>Convergys</i>	<i>Teletech</i>	<i>Sykes</i>	<i>Sitel</i>	<i>West</i>	<i>Atento</i>	<i>Teleperformance</i>
EUA e Canadá	90,0	72,7	50	56,7	90,4	-	35,8
Europa	-	9,5	33	37,6	-	38,0	39,8
Ásia e Pacífico	-	12,2	11	3,9	-	-	24,4
América Latina	-	5,7	6	1,8	-	62,0	-

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados divulgados pelas empresas.

Notas: No caso da West foi utilizada a percentagem de posições de atend

Canadá, Índia, México e Filipinas. Apesar de não fornecer informações sobre a participação das operações *offshore* em suas receitas, a Teletech reconhece que as unidades que prestam serviços *offshore* atendem essencialmente consumidores de clientes norte-americanos (Teletech, 2004: 04). A pressão por preços menores tem sido apontada com o principal motor do crescimento das operações *offshore*, tanto que estimulou o movimento em direção a países com vantagens em custos trabalhistas, a exemplo da *joint-venture* formada com a empresa Bharti para prestar serviços de *call center* para empresas indianas e para o mercado *offshore* (Teletech, 2004: 09). No geral, as unidades dedicadas exclusivamente às operações *offshore* das empresas analisadas estão reunidas no **Quadro 11**.

Quadro 11 – As Operações *Offshore* das Principais Empresas Mundiais de Serviços de *Call Center*, Segundo País Hospedeiros, 2003

<i>Empresas</i>	<i>Sites offshore</i>
Convergys	Índia, Filipinas, Canadá.
Teleperformance	-
Teletech	Argentina, Canadá, Índia, México e Filipinas.
Sitel	Jamaica, Índia, Panamá, Canadá, México, Colômbia, Marrocos.
Atento	El Salvador (1), Guatemala (1), Colômbia (1), Marrocos (1)
Sykes	Filipinas (5), China (1), Índia (1), Costa Rica (2) e El Salvador (1).
West	Índia (1), Canadá (2), Jamaica (2)

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados divulgados pelas empresas. Nota: as informações entre parênteses representam o número de *sites* voltados prioritariamente para operações *offshore*.

Assim, a internacionalização das operações não tem como única motivação a busca de novos mercados (*marketing seeking*). Ao mesmo tempo, os investimentos do tipo *resource seeking* – investimentos para a obtenção de mão-de-obra não-qualificada – são encontrados nas estratégias de prestação de serviços *offshore*. Desse modo, torna-se necessário observar que a principal fonte de demanda de serviços de *call center offshore* são os Estados Unidos e, com menor evidência, outros países de língua inglesa. Os serviços *offshore* são percebidos como uma alternativa que oferece custos operacionais significativamente menores em comparação àqueles encontrados nos Estados Unidos, principalmente em países como Costa Rica, Índia e Filipinas que se transformaram em centros prestadores de serviços terceirizados devido aos salários comparativamente mais baixos e ao grande número de operadores bilíngües.

Dessa maneira, a opção pelo *offshore* ganhou força nos últimos anos. Com poucas operações *offshore*, concentradas no Canadá, a Convergys acredita que a expansão desse

tipo de operação guiará o crescimento da terceirização de serviços de *call center*. Ao identificar que há crescente demanda de empresas norte-americanas pelo modelo *offshore*, essa empresa planeja atuar com serviços *offshore* a partir de suas bases na Índia e Filipinas (Convergys, 2004: 04). Já Sykes possui um empenho maior nas operações *offshore* com nove *sites* distribuídos entre Filipinas, China, Índia, Costa Rica e El Salvador. Em 2003, Sykes dobrou a quantidade de posições de atendimento para 8 mil a fim de responder às pressões de custos e prestar serviços *offshore*. A principal consequência dessa migração das operações para países mais atrativos em termos de custos foi o fechamento de operações nos Estados Unidos e Europa, que apresentavam elevada ociosidade (Sykes, 2004: 08). Em 2002, as operações *offshore* representaram 9,7% das receitas consolidadas da Sykes, ao passo que houve uma redução de 8,6% na participação das receitas da região dos Estados Unidos. No ano seguinte, a participação do *offshore* obteve um acréscimo de 16,9%.

Com um baixo grau de internacionalização, sabe-se que West tem operações *offshore* em cinco *sites* no Canadá, Índia e Jamaica, voltados para chamadas de consumidores norte-americanos (West, 2004: 11). Enquanto Teletech tem se valido da formação de *joint-venture* como mecanismo de entrada na Índia, West optou pela subcontratação para a prestação de serviços no mesmo país, na unidade instalada em Mumbai. Por sua vez, Atento terceiriza a partir das seguintes operações: i) Atento Colômbia e os sites instalados em El Salvador e na Guatemala, gerenciados pela Atento México, prestam serviços a terceiros países, fundamentalmente Estados Unidos, com serviços em Inglês e Espanhol; ii) Atento Marrocos possui dois *call centers* que prestam serviços além do mercado local, também para o mercado francês, responsável por 15% do faturamento das operações marroquinas (Atento, 2004: 29).

5.2 Desempenho Econômico-Financeiro

Em termos de receitas, as líderes são as norte-americanas Convergys, West e Teletech, com receitas, respectivamente, de US\$ 1,5 bilhões, US\$ 998,3 milhões e US\$ 992,3 milhões. No entanto, quando se analisa a receita por posição de atendimento, com base nas informações disponíveis, a ordem se altera para West (US\$ 75.450), Convergys (US\$ 53.740), Teletech (US\$ 40.900), seguidas por Sitel (US\$ 37.500) e Atento (US\$ 15.300). As diferenças de receitas por posição de atendimento tem sido explicadas de maneiras variadas. Segundo a Teletech (2004: 12), sua lucratividade tem sido

significativamente influenciada pela existência de capacidade ociosa. A empresa apresentava uma ociosidade de 41% e 30%, respectivamente em 2002 e 2003. Já a Atento (2004: 36) argumenta que as flutuações cambiais nos países de suas subsidiárias, na maioria localizadas em nações latino-americanas, têm sido um dos principais elementos redutores de suas receitas nos últimos anos. As empresas também ressaltam a importância do tipo de contrato na geração de receitas e do desempenho dos clientes nos seus respectivos segmentos. Ademais, todas as empresas apontam os desafios em relação às pressões para redução de preços. Conseqüentemente, os efeitos mais visíveis são as baixas margens de retorno do negócio.

Tabela 46 – Resultados das Atividades em Termos de Receitas, Receitas por Posição de Atendimento, Resultado Operacional e Ebitda, 2001-2003

Empresas	Receitas (US\$ mi)	Receita por posição de atendimento (US\$)	Resultado final (% da receita)			Resultado operacional (% da receita)			EBITDA (% da receita)		
	2003	2003	2001	2002	2003	2001	2002	2003	2001	2002	2003
Convergys	2.288,8	81.743	6,0	6,4	7,5	11,9	11,0	12,7	19,4	17,2	17,6
West	998,3	75.452	9,7	8,4	8,9	15,5	13,0	14,5	21,7	20,7	23,4
Teletech	992,3	41.002	-0,2	-1,6	-4,2	3,4	0,6	1,0	10,0	6,3	7,9
Sitel	846,5	37.462	-3,1	-1,3	-0,6	-1,3	3,8	1,3	-3,3	2,7	0,0
Teleperformance	862,9	23.385	4,8	5,5	5,0	8,3	9,0	8,1	11,6	12,5	11,7
Sykes	480,3	-	0,1	-4,1	1,9	-0,07	-2,5	2,3	0,1	-5,4	2,9
Atento	393,2	15.300	-17,8	-17,2	-3,1	-5,7	-3,7	2,9	8,0	9,5	13,4

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados divulgados pelas empresas. Nota: *EBITDA*, sigla inglesa de *Earnings, before interest, taxes, depreciation and Amortization*, que se traduz por lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

De maneira genérica, as empresas de *call center* lidam com custos operacionais, em sua maioria custos trabalhistas, bastante elevados. Assim, os baixos níveis de receitas por posição de atendimento não têm sido suficientes para cobrir os custos operacionais, como tem acontecido com Sykes e Atento, e implicando resultados operacionais muito baixos na Sitel e TeleTech, além de uma capacidade de gerar caixa (EBITDA) muito baixa. Com efeito, os desempenhos finais dessas empresas têm sido negativos, com demonstra a **Tabela 46**. Em relação à West, a Convergys e a Teleperformance, essas empresas tiveram um desempenho melhor, sendo que as duas primeiras conseguiram resultados operacionais, como percentual das receitas, acima de 10% e EBITDA superiores a 17%, enquanto a Teleperformance teve um lucro médio de 5% e EBITDA de 11%.

Já a melhor situação das empresas Convergys, West e Teleperformance poderia ser justificada por duas formas de diversificação, de atividades e do portfólio de clientes. A Convergys e West se destacam entre as empresas analisadas porque atuam em outros

mercados. No caso da Convergys, além das operações de *call center*, a empresa opera no segmento de sistema de informação de cobrança, prestando serviços e desenvolvendo soluções informatizadas. Já a West, a empresa entrou no mercado de serviços de vídeo conferência além de prestar serviços de *back-office*, também relacionados com processos de cobrança. Em relação à Teleperformance, a empresa francesa se diferencia pela baixa concentração de clientes em seu portfólio. Dessa forma, o desempenho da empresa não fica tão dependente dos resultados de um pequeno número de clientes.

De fato, o sucesso dos clientes merece certo destaque. É necessário ressaltar que as receitas geradas pelos *call centers*, em grande parte, dependem do volume de tempo de seus recursos dedicados ao atendimento dos consumidores de seus clientes. Segundo Anton (2002: 64), os contratos de terceirização de serviços receptivos são fechados de acordo com três modelos tradicionais de preços: i) preço por chamada, a prestadora de serviços recebe somente de acordo com as chamadas atendidas; ii) preço por minuto, em que a terceirizadora considera os custos por minuto das operações; iii) preço por atendente, baseia-se nos custos da terceirizadora para cada atendente empregado na operação. Conseqüentemente, sobretudo nos serviços receptivos, as receitas das empresas originárias dos contratos de atendimento dependem do interesse dos consumidores de consumir os bens ou serviços de seus clientes. Ou seja, a receita dessas empresas é subordinada ao sucesso de seus clientes. Se um cliente passa por alguma dificuldade, o volume de negócios que ele terceiriza pode diminuir, porque o movimento dos consumidores nos mercados dos clientes mostra qual será o fluxo de chamadas atendidas pelos *call centers* contratados, refletindo assim em sua receita.

Deve-se considerar o peso dos clientes no resultado final das empresas. Ao analisar a composição de clientes das mesmas, observou-se uma concentração na geração de receitas em alguns clientes, como é exposto na **Tabela 47**. Resumidamente, pode-se diferenciar as empresas em grupos, um com a maior concentração de clientes nas receitas (Sitel, Atento, Sykes e TeleTech) e outro com a menor participação (Teleperformance, West e Convergys). De maneira específica, em 2003, a West possuía um portfólio de 900 clientes, sendo que os 100 maiores clientes representam 77% de suas receitas. No entanto, somente a empresa de telecomunicações AT&T¹¹ contabilizava 15% das receitas da empresa e, em 2002, esse índice atingia 21% (West, 2004: 22). No caso da Sykes, os dez maiores clientes contabilizam 59% de sua receita. Individualmente, o maior cliente é a

¹¹ West presta serviços apenas para a AT&T e, portanto, não inclui as operações das unidades “Wireless” e “Broadband”, que foram desmembradas da AT&T em 2002.

empresa SBC Communications, que terceirizou toda a gestão do relacionamento com os clientes para a Sykes, correspondendo a 16,9% das receitas da empresa, seguida pela Microsoft com uma participação de 12,2% (Sykes, 2004: 11-12). De um total de aproximadamente 500 clientes da Convergys, as receitas originadas da AT&T Wireless corresponderam por 21,2% das receitas consolidadas da terceirizadora. Ampliando o escopo de análise, os três maiores clientes da empresa, AT&T Wireless, Sprint e DirectTV, representam por 39% das receitas. Da mesma forma, os dois maiores clientes da Teletech são operadoras de telefonia, em que a Verizon Communications e Nextel Communications representam, respectivamente, 17,4% e 14,3% das receitas da empresa. Considerando os cinco maiores clientes, este índice sobe para 51% (Teletech, 2004: 05).

Tabela 47 – Participação dos Clientes na Geração de Receitas, 2003

<i>Empresa</i>	<i>Número de Clientes</i>	<i>Maior Cliente em termos de Receita</i>	<i>Participação Percentual nas Receitas</i>	<i>Participação dos Maiores Clientes, por Grupos.</i>
Convergys	500	AT&T Wireless	21,2%	39% (Top 3)
West	900	AT&T	15,0%	77% (100 de 900)
Teleperformance	-	Wanadoo Interactive	4,5%	30% (top 10)
Sitel	250	General Motors	21,1%	71,2% (top 20)
Teletech	-	Verizon	17,4%	51% (top 5)
Sykes	-	SBC	16,9%	59% (top 10)
Atento	400	Telefônica	60,0%	-

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados divulgados pelas empresas. Nota: (-) Informações não divulgadas.

Por outro lado, observa-se um grupo de empresas diferente daquele acima, composto pela Sitel, Teleperformance e Atento. De maneira breve, a participação do maior cliente nas receitas da francesa Teleperformance é bem menor que as demais empresas. Em números, a Wanadoo Interactive gera 4,5% das receitas totais da Teleperformance e os dez maiores clientes concentram 30% das receitas totais, mostrando que a Teleperformance diluiu os riscos da concentração de clientes de seu portfólio. Em outro extremo está a espanhola Atento. Neste caso, apesar de prestar serviços para cerca de 400 clientes, a empresa espanhola tem 60% de suas receitas concentradas nas operações realizadas para a sua controladora, a Telefônica, que atua no setor de telefonia. Dessa forma, a empresa está vulnerável aos resultados do mercado de sua controladora e intimamente ao desempenho da própria Telefônica. Por sua vez, a Sitel se diferencia por possuir 21,1% de suas receitas geradas pela General Motors, empresa do setor automotivo, considerando que a regra de suas congêneres é ter grandes clientes do setor de telefonia. Apesar disso, de forma similar

a suas rivais, a Sitel tem a maior parte de suas receitas geradas pelo segmento de telecomunicações.

Em comum, as empresas têm relatado a preocupação com a vulnerabilidade desse tipo de concentração e argumentam que suas ações são pautadas pelo esforço de reduzir a dependência de empresas específicas, cuja perda poderia comprometer o desempenho financeiro e elevar em muito a ociosidade da capacidade produtiva instalada. Além do mais, conforme comentado anteriormente, as pressões competitivas nas indústrias de alguns clientes interferem nos negócios de terceirização. Enquanto as empresas analisadas apenas ressaltam essa preocupação, Convergys (2004: 13) atesta de maneira mais enfática que as pressões competitivas nos mercados de seus principais clientes, segmentos de telecomunicações e tecnologia, que têm experimentado substancial competição por preço, levam a companhia a encarar crescentes pressões sobre preços de seus clientes e, assim, afetam negativamente seu desempenho final. Portanto, torna-se importante analisar os principais mercados verticais, isto é, os principais segmentos que contratam os serviços de *call center* daquelas empresas. A **Tabela 48** sintetiza os setores mais relevantes, em termo de receitas, para as empresas analisadas.

Tabela 48 – Principais Segmentos, em Termos de Receitas, 2003

	<i>Convergys</i>	<i>Teletech</i>	<i>Sykes</i>	<i>Sitel</i>	<i>Teleperformance</i>	<i>Atento</i>
Telecomunicações	61%	50%	43%	35%	37%	60%
Tecnologia	12%	-	33%	-	8%	-
Serviços Financeiros	9%	12%	6%	27%	30,5%	-
Automotivo	-	20%	-	15%	-	-
Logística e Transportes	-	7%	5%	-	-	-
Governo e Serviços Públicos	-	5%	-	7%	-	-
Saúde e Beleza	-	-	6%	-	-	-
Outros	18%	6%	7%	16%	24,5	-
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados divulgados pelas empresas. Nota: (-) Setor não citado pela empresa. O segmento “Telecomunicações” abrange Telefonia e Provedores de Internet. A West apenas citou que os setores que atua: saúde, automotivo, telecomunicações, serviços financeiros e varejo. Atento não expôs em seu relatório a contribuição dos segmentos econômicos em suas receitas.

Tendo em vista que as empresas de telecomunicações demandam grande parte dos negócios mundiais de terceirização de serviços de *call center*, as líderes mundiais confirmam esse fato, destacando que a empresa Convergys tem uma percentual de negócios nesse setor bem superior a suas rivais listadas na tabela. Nota-se que algumas empresas com receitas provenientes essencialmente do segmento de telecomunicações nasceram de empresas do mesmo. Por exemplo, Convergys surgiu em 1998 de um desmembramento da Cincinnati Bell e, em 1999, a Atento nasceu para centralizar as

operações de *call center* da Telefônica, passando também a atuar no mercado de terceirização. As demais terceirizadoras são empresas independentes e não guardam relações com outras empresas de telecomunicações. Além disso, carregam o fato de possuírem um significativo período de operação, sendo a Sykes a mais antiga, com o início de suas operações é datado em 1977.

Após o segmento de telecomunicações, não se pode afirmar de maneira exata qual seria o segundo segmento em importância. De um lado, os serviços financeiros representam o segundo maior mercado para Teleperformance (30,5% das receitas) e Sitel (27%). De outro, o segmento de tecnologia, empresas de bens sofisticados e de *softwares*, está em segundo lugar na participação das receitas de Convergys (12%) e Sykes (33%). No caso específico da Teletech, o segundo mercado em importância é o automotivo, com 20% de suas receitas. Na verdade, a representatividade desse setor pode ser auferida pela *joint-venture* formada com a Ford. Essa parceria formou a Percepta, que tem a estrutura patrimonial dividida com 55% pertencentes à Teletech e 45% à Ford. A Percepta é encarregada de fornecer os serviços de *call center* para a Ford e outras empresas da indústria automotiva nos Estados Unidos, Canadá, Austrália e Escócia (Teletech, 2004: 09).

A amostra de empresas estudada compreende as maiores companhias mundiais de terceirização de serviços de *call center*. A partir das informações disponíveis foi possível conhecer melhor o funcionamento desse mercado emergente. Pelo menos no âmbito internacional, a estrutura de mercado é muito fragmentada, não sendo possível identificar nenhuma empresa com parcela de mercado muito significativa. Adicionalmente, a pressão competitiva tem sido muito forte, sendo intensificada até mesmo pela possibilidade de substituição das operações terceirizadas por operações *in-house*. Assim, a pressão para redução de preços dos contratos tem sido a regra no segmento, implicando margens de retorno da atividade muito baixas. Os casos de maior sucesso, a saber, Convergys, West e Teleperformance, apresentam como diferencial uma capacidade maior de diversificar os riscos da atividade. Como abordado, as três empresas conseguiram diluir a participação dos clientes nas receitas, situação em que Teleperformance tem a menor concentração da relação receita por cliente. Já a Convergys e West também iniciaram um processo de diversificação de atividades, entrando em novos mercados de serviços. As empresas especializadas e com alta concentração no portfólio de clientes tiveram resultados negativos. Provavelmente numa tentativa de compensar esses desempenhos, Sitel, Sykes e TeleTech mostram um grau maior de envolvimento com operações na Ásia, maior pólo de

operações *offshore*, principalmente quando se considera que os Estados Unidos, país de origem dessas empresas, tem sido o maior importador de serviços *offshore*.

Capítulo VI - Os Serviços de *Call Center* no Brasil

Esse capítulo tem dois objetivos importantes na compreensão da relevância dos serviços de *call center* no Brasil. A fim de entender a trajetória dessa atividade, o primeiro objetivo é expor as transformações que ocorreram no sistema econômico que mudaram a percepção dos agentes econômicos acerca de um serviço relativamente novo e incipiente nos anos 1980 e que se transformou em um segmento econômico respeitável. É necessário ressaltar que os *call centers* são tratados, por enquanto, em conjunto e, portanto, não discriminando os *call center* internos (*in-house*) e as empresas especializadas (terceirizadoras), salvo exceções. Assim, o panorama dos *call centers* brasileiros identificará os principais serviços prestados e os segmentos econômicos dos maiores usuários desses serviços.

Quanto ao segundo objetivo, seu componente essencial é a questão do trabalho. No Brasil, a prestação de serviços de *call center* se tornou uma atividade de grandes proporções por causa fundamentalmente de sua elevada capacidade de geração de empregos. Apesar da existência de substitutos eletrônicos, a característica mais importante dos serviços de *call center* é o predicado intensivo em trabalho. Com o processo de racionalização de processos de atendimento de consumidores e de externalização de atividades secundárias pelas empresas, após as transformações no cenário econômico que viabilizaram tal processo, o segmento de *call centers* tem crescido em um ritmo acelerado em termos de posições de atendimento e, conseqüentemente, ampliado o número de postos de trabalho.

Em 2004, os *call centers* brasileiros empregaram mais de 600 mil pessoas. Contudo, pouco foi pesquisado sobre esse novo ambiente de trabalho, que tem se mostrado tão expressivo. Portanto, compreende-se que é necessário proceder um estudo sobre o trabalho nos *call centers* brasileiros. Além de constituir o principal fator de produção, o trabalho nos *call centers* tem se destacado como fonte de emprego para jovens em seu primeiro emprego formal e, de forma predominante, para mulheres.

6.1 – As transformações recentes e o perfil dos *call centers* brasileiros

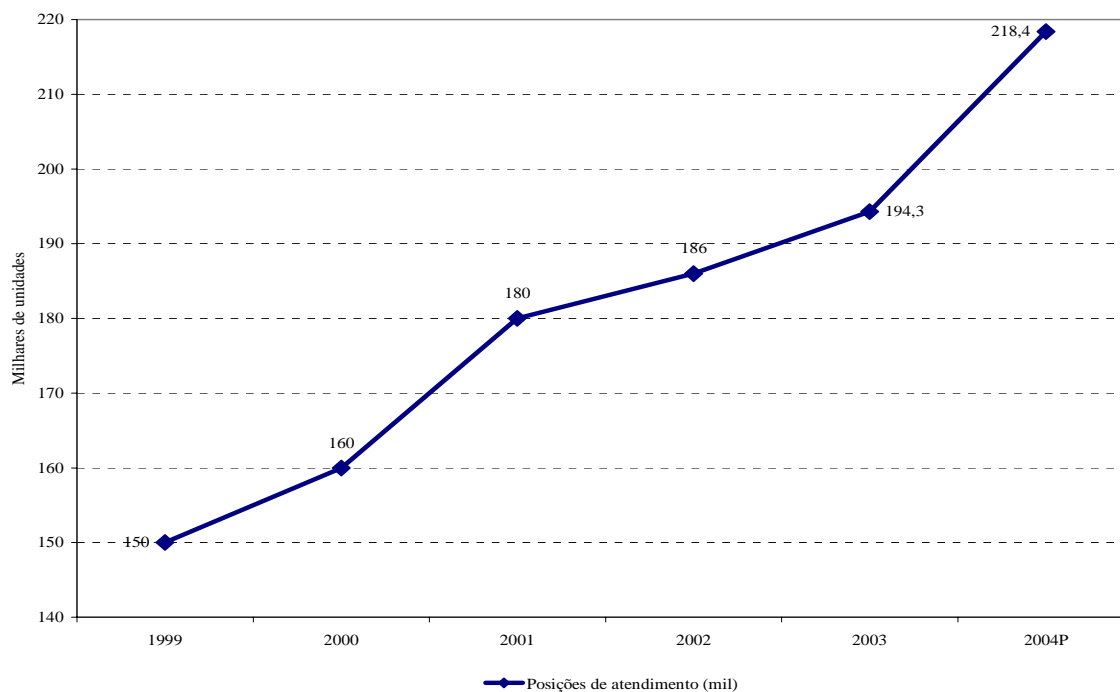
De forma geral, não há levantamento exato de quantas empresas prestam e/ou realizam serviços de *call center*, nem mesmo acerca da capacidade total de prestação de serviços instalada no país. Contudo, em 2002, estimava-se em cerca de três mil o número de empresas que utilizavam (*in-house*) e prestavam serviços de *call center* (Padilha e Matussi, 2002: 13). Nesse trabalho, a capacidade de prestação de serviços é abordada em termos de número de posições de atendimento, dos principais tipos de serviços e dos segmentos econômicos que recorrem aos serviços de *call center*.

A evolução das posições de atendimento no Brasil mostra pelo menos dois fatos interessantes. Primeiro, a trajetória de expansão da capacidade de prestação de serviços de *call center* foi impulsionada por uma conjunção de fatores encontrada somente nos anos 1990. Segundo, é possível desmistificar os serviços de *call center* como se restringidos apenas aos chamados serviços ativos (*outbound*), conhecidos como serviços de *telemarketing*.

A primeira constatação sobre os *call centers* brasileiros é que o número de posições de atendimento tem crescido a taxas expressivas, bem como o número de empregos. Os serviços de *call center* no Brasil surgiram nos anos 1980, porém, o acentuado crescimento da capacidade de prestação de serviços é um fenômeno dos anos 1990. Como atestam Padilha e Matussi (2002: 09), apesar de importantes iniciativas nas décadas de 1970 e 1980, sobretudo o aparecimento dos primeiros *sites*, as estruturas de atendimento ao consumidor eram pouco desenvolvidas. Além disso, o índice de terceirização dos serviços era muito baixo, expondo a preferência das empresas por manter seus próprios *call centers*. Mas, nos anos 1990, o acelerado crescimento do segmento ocorreu principalmente após a expansão da telefonia no país, associada às novas estratégias de relacionamento das empresas com seus consumidores, por meio de maior atenção ao atendimento e abertura de novos canais de comunicação (Cologna, 2004).

Em números, o *Gráfico 2* ilustra a intensidade do crescimento das atividades de *call center* no Brasil, no período entre os anos 1999 e 2004. No primeiro ano de análise, os *call centers* brasileiros possuíam cerca de 150 mil posições de atendimento. Para 2003, a capacidade de prestação de serviços, medida pelas posições de atendimento instaladas, aumentara 29,5% para 194,3 mil unidades, e as previsões para 2004 eram de atingir 218,4 mil posições de atendimento.

Gráfico 2 – Crescimento das posições de atendimento dos *Call Centers* no Brasil, 1999-2004



Fonte: Elaboração própria a partir de ABT, Portal Callcenter.inf, ABRAREC

Os principais fatores encontrados que impulsionaram o crescimento e aumentaram a relevância econômica dos call centers brasileiros são: (i) a criação do Código de Defesa do Consumidor; (ii) a mudança no ambiente competitivo; (iii) a expansão da telefonia pós-privatização. Mais do que um divisor de águas, os fatores acima exigiram que as empresas se adequassem à nova legislação em relação ao consumidor e, também, assumissem uma postura competitiva mais ativa por meio de estratégias de diferenciação focalizadas no relacionamento com o consumidor (Gonçalves, 2002). Entretanto, a utilização dos serviços de *call center* para lograr tais objetivos somente se difundiu com a expansão da base telefônica do país, após a desregulamentação das telecomunicações e a privatização do Sistema Telebrás.

O primeiro fator, a implementação do Código do Consumidor, abriu um canal de interação entre consumidores e produtores que não existia antes. Promulgado em setembro de 1990, o referido Código estipulou uma série de compromissos das empresas para com os consumidores que estimulou, por exemplo, a criação dos SAC para atendimento de dúvidas, reclamações, sugestões e para o fornecimento de informações dos produtos

oferecidos. Pelo menos no Brasil, o meio de comunicação mais efetivo foi o telefônico, que substituiu a caixa postal (Padilha e Matussi, 2002: 10; Lieb, 2001).

Uma segunda conjunção de fatores está relacionada indiretamente à abertura comercial e às privatizações. Esses acontecimentos proporcionaram uma modificação do ambiente competitivo brasileiro que estimulou os investimentos em call centers como meio de diferenciar empresas e produtos. Araújo (2003: 09) ressalta que a abertura comercial no início dos anos 1990 acirrou o ambiente concorrencial e, dessa forma, as empresas nacionais perceberam a necessidade de fidelizar consumidores, alavancar vendas, baixar custos, oferecer serviços e produtos de qualidade, tendo encontrado nos serviços de *call center* um meio pró-ativo de se diferenciar. Assim, a preocupação com a satisfação e retenção de consumidores é potencializada em um ambiente mais competitivo e o *call center* assume um importante papel neste propósito. Além disso, a abertura comercial permitiu que a crescente demanda por serviços de *call center* fosse satisfeita com a importação de equipamentos estrangeiros, mais sofisticados que os similares nacionais, para as suas operações (Padilha e Matussi, 2002:10).

Na mesma direção, a competição empresarial foi estimulada pela desregulamentação de mercado de serviços de utilidade pública, que se tornaram grandes consumidores de serviços de *call center*. A implementação de um novo marco regulatório implicou obrigação das empresas a manterem um canal de comunicação com os consumidores. No caso do segmento de telefonia, houve uma grande difusão do uso de ligações 0800 que induziu os consumidores a resolverem seus problemas por telefone. Ora, a utilização dos serviços via telefone neste momento representou a maneira mais viável de atendimento de todos os consumidores. A abertura de *sites* de *call center* reduziria os custos relacionados ao atendimento aos mesmos. Essa tendência popularizou-se de tal forma que, recentemente, a Agência Nacional de Telecomunicações estabeleceu um acordo com as operadoras de telefonia para reabrir centros de atendimento aos consumidores em todos os municípios com mais de 200 mil linhas, em uma tentativa de melhorar o atendimento aos consumidores (Valor, 21 de março de 2005).

Outro exemplo da utilização de *call centers* em substituição ao atendimento presencial é oferecido pelo o segmento de energia elétrica. Essa evidência pode ser exemplificada pelo caso da Rio Grande Energia (RGE). Em 2002, a empresa fechou as agências de atendimento nos 243 municípios gaúchos atendidos e os consumidores tiveram um novo canal de comunicação com a empresa: a central de atendimento telefônico. Todos os serviços, então, como segunda via da conta, solicitação de serviços de instalação,

manutenção ou efetivação de reclamações seriam realizados via ligação 0800 para a empresa (Teleweb, 2002). No geral, essa tendência se transformou em padrão entre as empresas prestadoras de serviços de utilidade pública.

Em especial, não se pode deixar de considerar que a participação da desregulamentação da telefonia no processo de desenvolvimento dos *call centers* brasileiros apresentou um elemento mais importante. Após o processo de desregulamentação telefônica houve um aumento da disponibilidade de linhas telefônicas que impulsionou os incipientes serviços de *call center* no Brasil (Cantero, 2003).

Sendo assim, a licitação para a banda B de telefonia celular em 1997 e a privatização do sistema Telebrás no ano seguinte foi um estímulo para os serviços de *call center*. Com base na **Tabela 49**, o número de linhas fixas havia expandido de 10,3 milhões em 1990 para 16,5 milhões em 1996, aumentando a densidade telefônica apenas 3,3 pontos percentuais. No entanto, a quantidade de linhas de telefonia fixa entre 1998 e 2001 saltou de 22,1 milhões para 47,8 milhões. Dessa forma, a universalização de linhas fixas, medida pela densidade telefônica, mais que dobrou nesse período após as privatizações, e as previsões são de que chegue a 32,6% em 2005.

Tabela 49– Expansão da Base Telefônica Brasileira, 1990-2005

	<i>Linhas Fixas (milhões)</i>	<i>Densidade Telefônica % (linhas para 100 habitantes)</i>		<i>Telefones Celulares (milhões)</i>	<i>Densidade Telefonía Móvel % (linhas para 100 habitantes)</i>
		<i>Brasil</i>	<i>América Latina</i>		
1990	10,3	7,1	-	-	-
1992	11,7	7,8	-	0,03	-
1994	13,3	8,6	8,7	0,8	0,5
1996	16,5	10,4	-	2,7	1,2
1997	-	-	11,0	-	-
1998	22,1	13,6	11,5	7,4	4,5
1999	27,8	16,8	12,0	15,0	9,1
2000	38,3	23,1	12,8	23,2	14,0
2001	47,8	28,2	13,7	28,7	17,0
2003P	49,6	28,5	-	45,5	26,2
2005P	58,0	32,6	-	58,0	32,6

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de Anatel (2001)

Além de uma oferta maior, os preços das habilitações caíram sensivelmente, de R\$ 891 em 1996 para R\$ 38 em alguns estados em 2001. Quanto à telefonia móvel, de escassos 0,8 milhões em 1994, o número de terminais móveis passou para apenas 2,7 milhões em 1996. Com as mudanças promovidas no segmento, já no final de 1998, ano de privatização do sistema Telebrás, o país contava com 7,4 milhões de telefones celulares e

chegou a 28,7 milhões em 2001. De uma densidade de 1,2% em 1996, a telefonia móvel obteve uma significativa expansão e encerrou 2001 com um índice de 17,0%, sendo que se espera que em 2005 seja alcançado o mesmo índice da telefonia fixa, 32,6% (Anatel, 2001).

De fato, a expansão telefônica mudou a visão que se tinha do telefone, de bem escasso tornou-se mais popular. Além disso, a maior oferta de linhas no mercado permitiu que o consumidor resolvesse seus problemas pelo telefone (Callcenter.inf, 2003a). Na mesma direção, a popularização do telefone celular teve um papel imprescindível nesse contexto. Como destaca a Anatel (2001), “o celular deixou de ser um símbolo de *status* social para se transformar numa ferramenta de comunicação indispensável, totalmente incorporada ao dia-a-dia do brasileiro”. No final de 2001, o Brasil em termos mundiais possuía a nona maior quantidade de telefones celulares, atrás apenas da China, dos Estados Unidos, do Japão, da Alemanha, da Itália, do Reino Unido, da França e da Coreia do Sul.

Assim, reforçando o argumento, a universalização da telefonia representou um importante estímulo para os *call centers*, na medida que houve uma intensa difusão do telefone no país, viabilização de prestação de serviços e o acesso de solução de problemas por meio da telefonia. Todavia, o impacto poderia ser maior se as metas de universalização também abrangessem outros meios de comunicação como a Internet. Apesar do telefone representar o principal meio de contato, um *call center* moderno pode oferecer outros serviços por meio da Internet como a resposta por *e-mail* ou *chat*. Segundo Lieb (2001), a Internet poderia ampliar a base de prestação de serviços, principalmente devido ao custo mais baixo dos serviços efetuados via *e-mail*, formulários eletrônicos e *chats*, por exemplo.

Um outro comentário sobre a relação entre a expansão da base telefônica brasileira e o crescimento das operações de *call center* pode ser feito e diz respeito à dimensão das operações de *call centers* no Brasil e na América Latina. Segundo a Anatel (2001), o Brasil apresentava, em 1994, um pouco mais que a metade dos terminais em serviço na América Latina, ao todo 25,5 milhões. Porém, após a privatização, a velocidade de crescimento do número linhas telefônicas no Brasil foi superior à de todos os demais países da América Latina, resultando em 48,2 milhões linhas, o equivalente a quase 80% da planta dos demais países da América Latina.

Naturalmente, a estrutura dos serviços de *call center* no Brasil segue a dimensão da base telefônica do país. Tomando por base somente o mercado de terceirização, cujas operações representam mais de um terço de todos os serviços de *call center* no Brasil, as empresas brasileiras foram responsáveis por 52% da receita total da atividade na América

Latina em 2003 (Callcenter.inf, 2004a). Em termos de posições de atendimento, o mercado de terceirização latino-americano contabilizou no mesmo período 120 mil posições de atendimento, ao mesmo tempo em que o mercado brasileiro apresentava 73,3 mil posições.

É inegável que os fatores citados acima se relacionam. Esse conjunto de mudanças lançou as bases para uma transformação nas relações entre produtores e consumidores, bem como na visão de fazer negócios. A bem da verdade, o *marketing* direto para induzir o consumo, o bom relacionamento com o objetivo de fidelizar o consumidor num ambiente de acirrada competição e a prospecção de informações sobre o consumidor mostraram-se excelentes opções de negócio por meio dos *call centers*. No entanto, mais do que a implementação de uma legislação de defesa do consumidor e da maior exposição competitiva, a expansão das atividades de *call centers* somente foi possível com a maior disponibilidade de linhas telefônicas.

Dessa forma, a universalização da telefonia abriu múltiplos canais de comunicação entre os agentes, tornando a caixa postal obsoleta e estimulando áreas especializadas nas empresas em manter um contato direto com o consumidor, principalmente por telefone. Assim, a maior oferta dos serviços de *call center* ilustra o avanço tecnológico do SAC dentro das empresas (IDC Brasil, 2001: 10).

Com a maior base telefônica, a facilidade de entrar em contato com o seu consumidor e do próprio consumidor contatar a empresa transformou em estratégia empresarial a gestão do relacionamento com o consumidor. Deve-se considerar também que entre as inúmeras metas impostas pela Anatel às operadoras de telefonia estava a imposição de atendimento ao consumidor. Para isso, as empresas de telefonia criaram estruturas para atender seus próprios consumidores, que posteriormente formaram a base inicial de grandes empresas de terceirização de serviços de *call center*, a exemplo da Atento, Contax e ACS, que são controladas, respectivamente, pelas operadoras Telefônica, Telemar e CTBC Telecom.

Portanto, a expansão dos serviços de *call center* no Brasil foi instigada por elementos internos e a prestação dos serviços esteve direcionada para o mercado doméstico. Enquanto outros países em desenvolvimento promoveram seus serviços de *call center* principalmente para atender o mercado de serviços *offshore*, os *call centers* brasileiros visavam atender, de maneira prioritária, a demanda interna.

De acordo com ABT (2001), citado por Padilha e Matussi (2002), as estruturas montadas nos *call centers* brasileiros, de diversos portes e segmentos econômicos, eram suficientes na maioria dos casos para prestar serviços ativos e receptivos. A **Tabela 50**

resume as principais conclusões de duas pesquisas realizadas pela ABT acerca da frequência dos serviços encontrados nos *call centers*. As múltiplas respostas apontam como os serviços mais comuns prestados pelos *call centers* brasileiros, até o início de 2001, os relacionados aos SAC e às vendas de produtos por telefone, presentes em mais de 60% das unidades pesquisadas e cobrança. Para o ano de 2002, o *mix* de prestação de serviços dos *call centers* brasileiros diversificou-se mais, e outros serviços tornaram-se mais frequentes. No entanto, os serviços de televendas eram os que mais apareciam nos *call centers* analisados. É interessante observar que os serviços de cobranças, pesquisas, *web call center* e suporte técnico apresentaram significativa alta e ficaram mais comuns entre os *call centers*, mostrando que as empresas abriram novos meios de suporte pós-vendas a seus consumidores e formas de atendimento não presencial.

Tabela 50 – Frequência de serviços nos *call centers* brasileiros, em porcentagem

Serviços	2001*	2002**
Serviço de Atendimento ao Consumidor	73	92
Televendas	67	97
Cobranças	37	55
Pesquisas	35	87
<i>Web Call Center</i>	29	76
Suporte Técnico	29	74
Retenção de Clientes	26	-
Promoções	22	-
Agendamento de Visitas	-	92
Outros Serviços	-	89

Fonte: *ABT apud Padilha e Matussi (2002: 115), **ABT (2003)

Não se poderia deixar de analisar os principais segmentos econômicos que mais utilizam ou demandam os serviços de *call center*. Em relação aos segmentos da economia brasileira, a **Tabela 51** abaixo mostra quais são as principais usuárias dos serviços de *call center*. Dessa maneira, em meados de 2002, o segmento “Comércio” concentrava os principais usuários de serviços de *call center*, com uma participação de 27%, bem a frente de outras atividades terciárias enquadradas em “Serviços em geral” (18%) e as empresas de transformação em “Indústrias” (11%). No universo composto pelas empresas usuárias de serviços de *call centers*, observa-se que as empresas de Telecomunicações e do segmento Financeiro aparecem apenas em quinto e sexto lugar, respectivamente. Como será abordado, esses dois segmentos são os maiores contratantes de serviços terceirizados de *call center*.

Tabela 51 – Os Segmentos Econômicos que Mais Utilizam os Serviços de *Call Center* no Brasil, Porcentagem do Número de Empresas, 2002

<i>Segmentos Econômicos</i>	<i>Total de empresas (%)</i>
Comércio	27
Serviços em geral	18
Indústria	11
Editoras (Jornais, Revistas, Publicações, etc.)	9
Telecomunicações	6
Financeiro (Bancos, Cartões de Crédito, Financeiras)	5
Outras Menções	4
Internet - Empresa.com	3
Seguros/Seguradora	3
Consultoria	3
Setor de Saúde	2
Desenvolvimento de Software	2
Previdência Privada	2
Ensino/Treinamento	1
Filantropia	1
Recursos Humanos	1
Concessionárias/Serviços Públicos	1

Fonte: ABT (2003)

6.2 – Empregos nos *call centers* brasileiros

Nos últimos anos, as operações de *call center*, que envolvem todos os serviços alinhados com o teleatendimento e o *telemarketing*, tiveram um forte crescimento no Brasil. No entanto, o aspecto mais importante do desempenho dessas atividades talvez seja sua elevada capacidade de geração de empregos. Entende-se que o trabalho em *call centers* fornece um objeto de estudo para múltiplos campos do conhecimento (economia de serviços, economia do trabalho, administração, sociologia, psicologia e gestão de pessoas). Tendo em vista a multiplicidade de desafios, cabe delimitar como principal objetivo nessa seção abordar as singularidades do emprego nos *call centers* brasileiros, expondo a relevância de uma atividade intensiva em trabalho que tem crescido fortemente.

De forma genérica, a grande dificuldade de análise dos serviços de *call center* é a falta de levantamento e sistematização de dados. Apesar da dimensão assumida pelos *call centers* na oferta de empregos, a atividade não é reconhecida por meio de uma classificação própria nas estatísticas governamentais (E-Consulting, 2004: 30). Adicionalmente, as principais informações são fornecidas por associações que também apresentam limitações no alcance de todo o universo existente, inclusive devido à dificuldade de discriminar os empregos nas operações *in-house* das demais atividades das

empresas, que formam uma mesma folha de pagamento. Para esboçar a importância dos *call centers* brasileiros em relação à geração de empregos, os dados da **Tabela 52** permitem comparar os postos de trabalho formais nos agregados de atividades classificadas pela Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e os postos em *call centers* estimados a partir da Pesquisa ABT (2003).

Tabela 52 – Postos de trabalho formais por setores de atividades e em call centers no Brasil, 2000-2002

Setor	2000	2002
Extrativa Mineral	109.608	122.801
Indústria de Transformação	4.885.361	5.209.774
Serviços Industriais de Utilidade Pública	290.352	310.366
Construção Civil	1.094.528	1.106.350
Comércio	4.251.762	4.826.533
Serviços	8.640.455	9.182.552
Administração Pública		6.787.302
	1.072.271	1.138.235
Outros	1.727	
Call Centers*		465.000

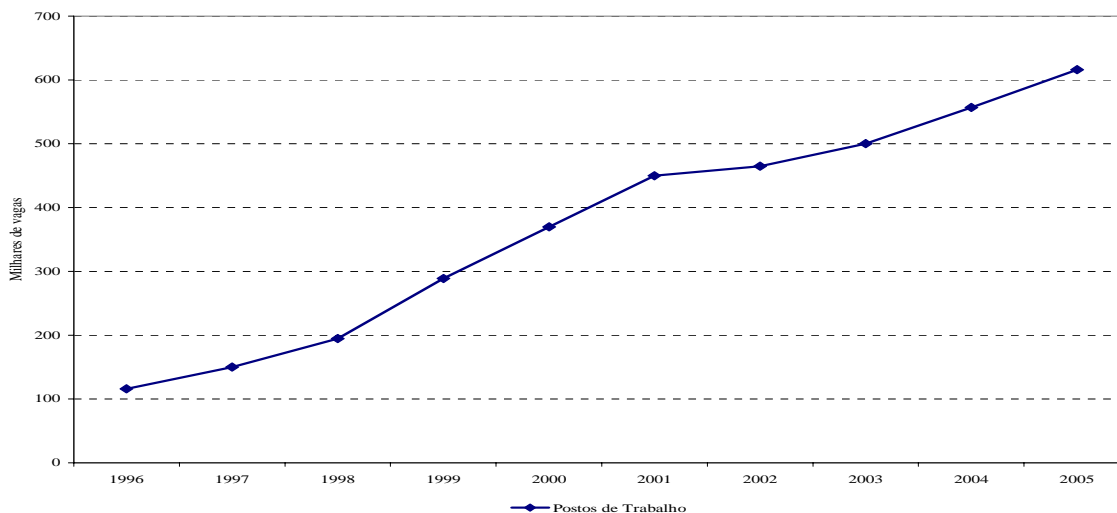
Fonte: Elaboração própria a partir de dados da RAIS e ABT (2003)

Em comparação aos agregados, que envolvem somente emprego formal e várias atividades econômicas, os *call centers*, como atividade empresarial, possuem uma presença significativa na dinâmica do emprego na economia brasileira. Basta observar sua dimensão em relação aos demais grupos: os empregos em *call centers* representaram, em 2002, 5% daqueles oferecidos pela categoria Serviços; 7% dos empregos da Administração Pública; aproximadamente 10% dos empregos do Comércio e da Indústria de Transformação; 41% dos empregos agropecuários; 42% dos empregos da Construção Civil; emprega mais que os serviços de utilidade pública na proporção de 50% e três vezes mais que a categoria Extração Mineral.

É necessário, portanto, evidenciar que a atividade é um gerador de empregos por excelência. No primeiro semestre de 2004, as contratações feitas somente por duas empresas especializadas (Atento e Contax) atingiram seis mil empregos e superaram as contratações de todas as montadoras de veículos, inclusive de máquinas agrícolas (Gazeta Mercantil, 19 de agosto de 2004). O crescimento do emprego em *call centers* tem sido intenso e sua trajetória poderia, isoladamente, indicar a acentuada evolução dessa atividade emergente. Em 1996, os *call centers* empregavam no Brasil em torno de 116 mil pessoas, e no ano seguinte o nível de emprego havia crescido 29%, atingindo 150 mil postos de trabalho. De acordo com o **Gráfico 3**, em 1999, o nível de emprego chegou a 284 mil, um

crescimento de 46% em relação a 1998, que havia atingido aproximadamente 194,6 mil pessoas.

Gráfico 3 – Evolução dos Empregos nos Serviços de *Call Centers* no Brasil, 1996-2005



Fonte: Elaboração própria a partir de várias fontes

Dessa forma, somente entre 1996 e 1999, o número de empregos nos serviços de *call centers* mais que triplicou. Nos anos seguintes, a tendência de crescimento dos empregos continuou. Em 2000, o segmento contabilizou um aumento de 30% no número de empregos ao atingir 370 mil postos de trabalho, e em 2001 a taxa de crescimento do emprego foi de 21%. No entanto, houve em 2002 uma quebra na tendência de crescimento do emprego representado por uma taxa de apenas 3%. Entretanto, a taxa mostrou sinais de retomada de crescimento em 2003 (7,5%) e em 2004 (11,3%). O “boom” de crescimento das operações no Brasil culminou em mais de 500 mil postos de empregos formais em 2003, cerca de 556 mil vagas em 2004 e as previsões são de um acréscimo de mais 60 mil ao longo de 2005.

Conseqüentemente, a relação de empregos gerados por posições de atendimento instaladas também foi ascendente. Quando se associam os números de empregos e as posições de atendimento instaladas, é possível calcular uma *proxy* da taxa de ocupação nos *call centers*. Para 1999, os *call centers* apresentavam um quociente de 1,93 empregos por posição de atendimento. Para 2002, a ABT (2003) estimou que os *call centers* empregavam aproximadamente 465 mil pessoas em uma estrutura dimensionada em 186 mil posições de atendimento. Dessa forma, a relação entre empregos e posições de atendimento é igual a 2,5, isto é, pode-se dizer que para cada posição de atendimento instalada foram empregadas 2,5 pessoas (explicado pelos operadores empregados em

turnos diferentes, bem como pelo emprego de técnicos e administração que apóiam as operações), chegando a 2,57 no final de 2003 e 2,55 em 2004.

Adicionalmente, a ABT (2003) também estimou o tamanho das operações terceirizadas no Brasil no mesmo período, equivalente a 62 mil. No que tange às operações, as terceirizadas são, em média, bem maiores que as operações *in-house*. Apesar de representar apenas um terço das operações, as terceirizadoras têm em média 519 posições de atendimento por *site*, enquanto os usuários de *call center* possuem operações internas com aproximadamente 121 posições. O grau de especialização das empresas de terceirização na prestação de serviços para múltiplos clientes de vários mercados implica grande capacidade produtiva instalada. Portanto, as terceirizadoras podem empregar mais que os *call centers* internos por operação.

Por ser uma atividade intensiva em trabalho, e caso persistam as expectativas de crescimento da atividade para os próximos anos, os serviços de *call center* poderão se consolidar como uma promissora fonte de empregos formais. Mas é necessário fazer importantes considerações acerca dos empregos em *call centers*. De um lado, a capacidade de geração de empregos abre novas perspectivas no mercado de trabalho, como novas formas de organizações do trabalho. Recentemente, tem sido empregado, pela primeira vez, um considerável contingente de jovens, sendo grande parcela das vagas preenchida por mulheres. De outro, deve-se ter em mente a elevada rotatividade da força de trabalho que, de certa forma, põe importantes desafios para a gestão de pessoas nos *call centers* e controle de custos.

Além do intenso crescimento do emprego, os *call centers* brasileiros revelam um comportamento atípico se comparados à economia brasileira quando o tema é emprego, principalmente o emprego juvenil. Inicialmente, os *call centers* foram responsáveis pela criação de milhares de postos de trabalho em um período marcado por desemprego. Além do mais, é preocupante o índice de desemprego entre jovens até 24 anos, fator que também contribui com a maior parcela do total de desempregados. Em 1996, a contribuição dos jovens (até 24 anos) representou quase metade dos desempregados das regiões metropolitanas (Furtado, 1997).

Assim, a faixa etária com maiores dificuldades para conseguir uma ocupação é a de jovens até 24 anos. Mas, no caso específico dos *call centers*, são justamente os jovens até 25 anos a faixa etária mais empregada (Callcenter.inf, 2004b). Analisando o perfil das ocupações, percebe-se que cerca de 45% dos 500 mil empregados em 2003 eram jovens em seu primeiro emprego, 65% deles do sexo feminino (Cologna, 2004). Em 2002, essa

atividade havia empregado 360 mil pessoas que nunca haviam trabalhado, ou seja, mais de 70% dos 465 mil postos oferecidos pelos *call centers*. Neste cenário, pode-se encontrar empresas com percentuais maiores, como a Softway, que registrou um índice de 80% de jovens empregados e em seu primeiro emprego (Callcenter.inf, 2003b). Em termos absolutos, a Atento, oitava maior empregadora brasileira segundo o anuário Melhores e Maiores da revista Exame, em 2002, criou mais de quatro mil vagas para o primeiro emprego (Cantero, 2003b).

Considerando o contexto acima, é relevante comentar a possibilidade de conciliar trabalho e estudos. Se, por um lado, os *call centers* empregam muitos jovens, de outro, o período de trabalho nessas empresas permitem conciliar os estudos. Segundo Callcenter.inf (2002a), a jornada média de trabalho nos *call centers* é de 36 horas semanais. Assim, a maioria dos jovens que trabalham em *call centers* pode dividir seu tempo com os estudos. No caso da ACS, empresa sediada no interior mineiro, 70% de seus funcionários tem até 23 anos e o mesmo percentual é encontrado para o número de funcionário que estão pelo menos cursando o ensino superior. Então, esses fatos podem ser considerados positivos, porque estão alinhados com a necessidade de maior qualificação para reduzir a desvantagem juvenil no mercado de trabalho.

Outro dado interessante é o percentual de ocupação de mão-de-obra feminina. Em 2003, as mulheres representavam aproximadamente 65% das pessoas empregadas nessa atividade no Brasil (Cologna, 2004; Callcenter.inf, 2003c). Segundo Pedro Renato Eckersdorff, presidente da ABT, as múltiplas atividades realizadas pelas as mulheres e a jornada de trabalho de seis horas se correlacionam para, em parte, explicar o predomínio do emprego feminino nos *call centers*. Padilha e Matussi (2002: 110) explicam que essa jornada dá condições à mulher de conciliar suas atividades domésticas com o trabalho. Na Softway Contact Center, uma das cinco maiores empresas de terceirização de serviços de *call center*, o número de mulheres é superior à média: 74,44% da força de trabalho. São 1.124 que atuam nos *sites* da mesma companhia em São Paulo e Jundiaí. Desse contingente, 10% são de mulheres que estão voltando ao mercado de trabalho. Dessa forma, além de ser uma oportunidade para o primeiro emprego, os *call centers* aparentemente não discriminam a volta das mulheres que estiveram afastadas do mercado de trabalho durante anos (Callcenter.inf, 2003c).

Em geral, a jornada de trabalho de um atendente é de seis horas, permitindo-lhe realizar outras atividades, por exemplo, conciliar os estudos. Dessa forma, os *call centers* envolveriam formas de emprego mais flexíveis, como o trabalho parcial. Segundo Oliveira

Carneiro (2003), “a atividade de *call center* ainda não é percebida como uma profissão, mas sim como um ‘bico’ ”. Nesse sentido, os serviços de *call center* abrem perspectivas de trabalho parcial.

Segundo Stredwick e Ellis (1998: 39), o trabalho parcial tem uma incidência maior entre as atividades de serviços e está mais relacionada com emprego de mulheres. Analisando o trabalho parcial no Reino Unido, 90% dessa forma de organização do trabalho se encontra no setor de serviços e representa cerca de 25% dos empregos em 1997. Os empregos parciais também representavam 44,3% das vagas disponíveis para as mulheres britânicas, enquanto o trabalho parcial masculino contabilizava apenas 8,3% dos empregos masculinos em 1997. Os autores atestam que as justificativas para optar pelo trabalho parcial são, principalmente, as seguintes: o retorno das mulheres após o período de licença maternidade e a opção por uma jornada de trabalho menor; de forma genérica, as dificuldades de se encontrar um emprego integral após os quarenta anos; o aumento de estudantes universitários que precisam adquirir um trabalho parcial durante o curso.

Stredwick e Ellis (1998: 43-44) ressaltam que o trabalho parcial pode ser dividido em três amplas categorias: clássico, suplementar e substituto. Primeiramente, o trabalho parcial clássico são os postos de trabalho que requerem somente algumas horas do dia e geralmente em horários fixos. Por sua vez, o trabalho parcial suplementar são aqueles usados em combinação com postos integrais com o propósito de melhorar a eficiência das operações integrais, sobretudo cobrindo picos de atividade como as sazonalidades das vendas do comércio varejista, por exemplo, as vendas de final de ano. Por fim, o trabalho parcial substituto representa os postos parciais que foram criados para substituir os postos integrais para dar maior flexibilidade e reduzir custos.

Em referência à divisão realizada por Stredwick e Ellis (1998), a jornada de trabalho em um *call center* poderia representar um tipo de trabalho parcial clássico. Apesar da média diária de trabalho nos *call centers* de ser seis horas ininterruptas, o que segundo a legislação brasileira corresponde a uma jornada integral, o trabalho em *call center* permite realizar atividades paralelas. No caso dos jovens em geral, conforme comentado, o trabalho de atendente permite o ingresso no mercado formal de trabalho e, também, cuidar dos estudos para conseguir vagas mais estáveis no futuro, reduzindo o desemprego juvenil. As mulheres são a maioria nessa atividade e a possibilidade de um trabalho mais flexível, em termos de jornada, abre novas perspectivas também em relação aos estudos, bem como garante tempo para realizar tarefas domésticas ou mesmo proporciona uma forma de voltar ao mercado de trabalho após anos.

Contudo, o padrão jovem e feminino está associado ao emprego nas operações de atendimento. A organização do processo de prestação de serviço em um *call center* está estruturada de acordo com um modelo rígido e com uma nítida dicotomia “saber-fazer” taylorista. Assim, o planejamento e proposição de medidas para otimizar os processos são feitos pelos gerentes, enquanto os supervisores atuam no recrutamento, seleção, avaliação, monitoramento, treinamento, controle e motivação dos atendentes. A efetiva prestação do serviço de *call center* é função do atendente. Nesse modelo, as principais qualificações exigidas do atendente são: facilidade de comunicação escrita e oral, domínio de informática, criatividade, capacidade interpessoal e paciência (Padilha e Matussi, 2002: 108-109). De maneira geral, essas características são atribuídas às mulheres e, por conseguinte, contribuem para o maior emprego feminino. Em 2003, a Contax contava com 28 mil funcionários, dos quais 72% eram mulheres. A empresa argumentava que o dinamismo, a criatividade, pró-atividade e a capacidade de saber ouvir das mulheres são fundamentais para o bom desenvolvimento do negócio (Consumidor Moderno, 2004).

Em pesquisa realizada sobre as operações de *call centers* nos bancos brasileiros, Venco (2003: 82-88) expôs algumas particularidades sobre o emprego nessas atividades. Em relação à qualificação dos atendentes, a autora mostra que o modelo rígido dos processos nos *call centers*, sob a forma de imposição de *scripts*, transforma o “saber-fazer” em “saber-ler” de forma natural, sem transmitir uma mensagem robotizada, e “saber-ouvir” os consumidores com paciência. Assim, além da preferência do público em geral pela voz feminina, o viés feminino no emprego esteve relacionado com as qualidades tácitas atribuídas às mulheres. A autora reforça que em nenhum dos depoimentos reunidos no estudo se ressaltou a maior escolarização ou responsabilidade. Não por acaso as empresas não exigem experiência anterior, o que privilegia o jovem em seu primeiro emprego, desde que ele saiba “passar uma ‘impressão’ pela voz”.

Assim, na preparação dos atendentes, o desafio é passar técnicas para superar as desvantagens e os limites no estabelecimento da empatia durante o contato telefônico com o consumidor, o que é invariavelmente mais fácil no atendimento pessoal. O treinamento torna-se importante para padronizar atitudes, ensinar técnicas de atendimento e transmitir informações sobre os produtos da empresa contratante ou da própria empresa que possui operações *in-house* (Venco, 2003: 90-91). As empresas argumentam que o treinamento também serve para apresentar técnicas de informática, uma vez que os percentuais de pessoas sem experiência e que estão em seu primeiro emprego são altos.

O treinamento é apontado pelas empresas com um importante elemento na determinação da qualidade dos serviços prestados e também nos custos dos *call centers*. O esforço no treinamento dos atendentes é apresentado na **Tabela 53**, medido em horas de treinamento ao ano por funcionário e total de horas de treinamento. Tomando em consideração as horas de treinamento por funcionário, não existe um padrão comum entre as empresas, provavelmente refletindo as diferenças dos negócios dos clientes que contrataram seus serviços, que exigem esforços diferenciados para transmitir técnicas de atendimento e informações sobre as características dos produtos ou serviços desses clientes. Ademais, a rotatividade da mão-de-obra também contribui para uma quantidade maior de horas de treinamento, ao preparar os novos funcionários.

Tabela 53 – Horas de Treinamento das Dez Maiores Empresas, Segundo Número de Funcionários, 2004

<i>Empresas</i>	<i>Funcionários</i>	<i>Horas de treinamento/ano por funcionário</i>	<i>Total de horas de treinamento</i>
Contax	32.194	48	1.535.654
Atento	32.177	53	1.715.034
Dedic	8.700	70	609.000
Teleperformance	7.253	110	797.830
CBCC	5.798	156	904.488
Telefutura	5.741	32	183.712
ACS	5.700	45	256.500
BrasilCenter	5.118	86	

média de rotatividade é de 14% nas operações internas e 16% entre as terceirizadoras de serviços de *call center*, uma diferença muito pequena. No Reino Unido, como verificado, a taxa média de rotatividade entre terceirizadoras e operações *in-house* é de cerca de 14,5%. Quanto ao absenteísmo, os valores médios para os *call centers* internos são 6% e para as terceirizadoras 8%.

Assim, o desafio das empresas é identificar as fontes dessas taxas. Mas, deve-se considerar sobretudo os rígidos padrões de trabalho em um *call center*. O aspecto moderno de um *call center* oferece um contato constante com pessoas e tecnologia e, no entanto, convive ao lado de rotinas semelhantes àquelas encontradas em fábricas. A rotina de um *call center* segue condições muito rígidas de controle e com alta especialização do trabalho, que poderiam ser caracterizadas como tayloristas. Os operadores são divididos em áreas de especialização conforme o serviço a ser prestado e executam os planos traçados pelos supervisores e gerentes. Em determinadas operações, em que a meta é a produtividade e o baixo custo, são impostos *scripts* como mecanismo

determinados de forma distinta pelas empresas. Em estudo realizado pelo Instituto de Psicologia da USP, verificou-se que 91% dos atendentes pesquisados apresentavam sintomas de estresse ou depressão, resultados da baixa autonomia no trabalho, já que a necessidade de seguir uma padronização restritiva no atendimento impede a pessoa de usar sua criatividade e expressão pessoal (ABT, 2004). Esses elementos, conjugados com a evidência de que o jovem, após concluir seus estudos acaba procurando outro emprego, contribuem para uma elevada taxa de rotatividade da atividade.

Quanto aos salários dos atendentes, a **Tabela 54** oferece uma estimativa dos salários praticados nos principais pólos do país, contando com a participação de 95 empresas. Essa questão é muito sensível para o funcionamento do *call center*, pois a folha de pagamentos representa sua principal fonte de custos, tanto que nas empresas especializadas em terceirização, os custos trabalhistas são, em média, iguais a 69% dos custos operacionais (Callcenter.inf, 2003d). No início de 2004, Contax empregava 29 mil pessoas que representavam 85% dos seus custos (Gazeta Mercantil, 23 de fevereiro de 2004). Em geral, os salários dos atendentes correspondem, em média, a 60% dos salários dos supervisores. Assim, com base nos salários divulgados pelo Portal GuiaCallcenter, pode-se dizer que, em relação aos atendentes, os três maiores salários se encontram em Brasília, São Paulo e Porto Alegre. Por outro lado, os menores estão em Campo Grande, Fortaleza, Recife e Uberlândia.

Tabela 54 – Salários Médios nos Principais Pólos Brasileiros de *Call Center*, em R\$, 2003

<i>Cidade</i>	<i>Supervisores</i>	<i>Atendentes</i>
Brasília	1.283	770
São Paulo	1.250	750
Porto Alegre	1.210	726
Belo Horizonte	1.190	714
Curitiba	1.158	695
Rio de Janeiro	1.100	660
Florianópolis	1.070	642
Goiânia	990	594
Cuiabá	910	546
Salvador	897	538
Campo Grande	890	534
Fortaleza	890	534
Recife	810	486
Uberlândia	720	450

Fonte: Guia CallCenter.com. Nota: as informações sobre os salários dos supervisores se referem ao último trimestre de 2003, considerou-se salário fixo por uma jornada semanal de 40 horas, benefícios (vale transporte e refeição), cada supervisor é responsável por cerca de 35 atendentes. Para Uberl

No que tange as empresas especializadas, os *call centers* se organizaram para expor ao governo brasileiro o impacto dos encargos trabalhistas com o anúncio do aumento da cobrança da Cofins. A medida provisória 135/2004 impôs o fim da cumulatividade da Cofins e do PIS-Pasep e aumentou a alíquota de 3,75% para 7,6% (Valor, 28 de abril de 2004). A imposição do fim da cumulatividade é uma reivindicação de vários segmentos e representa a desoneração da folha de pagamentos. Entretanto, para algumas empresas o fim da cumulatividade pressionou custos, principalmente para as empresas de serviços.

No caso das terceirizadoras de serviços de *call center*, os impactos da mudança de alíquotas poderiam chegar a um aumento real de 98,67%, pois o impacto efetivo passaria de 3% para 5,96%. À semelhança de outras empresas terciárias, os birôs de terceirização não repassam seus custos para outras cadeias produtivas e, por isso, não geram créditos tributários. E, considerando o maior peso da folha de pagamentos nos seus custos, os *call centers* poderiam abortar a geração de 40 mil postos de trabalho. Para corrigir distorções, porém, o governo modificou a Medida Provisória e manteve a alíquota de 3,75% para os *call center* e outros setores, como hospitais, clínicas médicas, laboratórios de análises clínicas, clínicas odontológicas, setor de aviação, turismo, parques temáticos, feiras de negócios, transportes, hotelaria e construção civil (Callcenter.inf, 2003d).

Capítulo VII – O Mercado Brasileiro de Serviços Terceirizados de *Call Center*

Se, de um lado, todas as operações de *call center* são importantes devido a sua alta capacidade de geração de empregos, por outro, as firmas especializadas que competem para oferecer serviços terceirizados de *call center* constituem, do ponto de vista estratégico, uma indústria emergente. Ao ressaltar esse último fato, pretende-se chamar a atenção para a instabilidade e a incerteza em torno das estratégias empresariais numa estrutura industrial nova que registrou taxas de crescimento das receitas anuais, em média, de 30% entre 2000 e 2004. Adicionalmente, os serviços de *call center* estão entre os chamados serviços *tradeables*. Apesar de muito incipiente, as exportações de serviços de *call center* já sinalizam uma tendência de maior importância para as empresas desse mercado, abrindo novas oportunidades de negócios e, principalmente, de novos empregos.

O objetivo desse capítulo é traçar um panorama do mercado brasileiro de serviços de *call center*, discutindo cinco aspectos. O primeiro se refere à dimensão do mercado brasileiro de *call centers*. A relevância econômica desse mercado é analisada, na seção 7.1, por meio do levantamento e pelo acompanhamento da evolução do faturamento das empresas inseridas no mercado nos últimos anos. Além do mais, estimou-se o potencial de crescimento do mercado de serviços terceirizados ao tomar a dimensão dos serviços *in-house* como referência, ou seja, do espaço que ainda pode ser explorado pelas terceirizadoras.

Em seguida, na seção 7.2, o segundo aspecto analisado mostra a estrutura de mercado dos serviços de *call center*. Neste propósito, as posições de atendimento correspondem ao principal critério para avaliar a dinâmica de concentração do mercado. As dificuldades de análise da oferta de serviços passam pela falta de elementos objetivos para mensurar um produto intangível. Contudo, cabe ressaltar que, nos *call centers*, as posições de atendimento representam a unidade básica de prestação de serviços e, portanto, são tradicionalmente utilizadas como parâmetro de comparações nesse segmento produtivo.

O terceiro aspecto abordado visa evidenciar as características das empresas inseridas no mercado de terceirização, inclusive a participação de capital doméstico e estrangeiro e suas relações com outras empresas, como será abordado na seção 7.3. Em seguida, na seção 7.4, ao tomar um grupo selecionado de empresas, pretende-se mostrar

como tem sido o desempenho das terceirizadoras. A última seção, além de abordar a dispersão geográfica das operações, lida com um tema que tem surgido há pouco tempo entre as empresas brasileiras, a exportação de serviços em regime *offshore*.

Enfim, esse capítulo pretende esquematizar os principais contornos do mercado brasileiro de serviços de *call center*. Portanto, a análise é restrita somente às empresas de terceirização. Contudo, por ser uma atividade relativamente nova, as empresas em questão não atingiram um estágio de ampla divulgação de informações e percebe-se, conseqüentemente, que se mostram receosas em fazê-lo diante de um ambiente de alta rivalidade. Em adição, buscou-se efetivar uma coleta de informações diretamente com as 20 maiores empresas do mercado brasileiro por meio do envio de questionários, mas nenhuma empresa respondeu. Para continuidade dos estudos, foi necessário recorrer a fontes secundárias. As informações utilizadas foram obtidas principalmente nas associações mais importantes da atividade, em periódicos e estudos especializados, nos relatórios de algumas empresas e em visitas presenciais.

7.1 – O perfil do mercado brasileiro de serviços de *call center*

A terceirização de serviços de *call center* no Brasil é um processo recente. Muito embora se possa indicar empresas especializadas em funcionamento desde os anos 1980, como a Ckapt, somente nos últimos anos os serviços terceirizados ganharam representatividade, em um processo de grande expansão. Atualmente, o mercado de serviços terceirizados representa 44% de todas as operações realizadas, medidas em posições de atendimento. Aliás, a participação relativa da terceirização tem crescido mais que as operações *in-house* e, por conseguinte, tem sido o principal vetor de crescimento da atividade nos últimos anos. Da mesma forma, torna-se relevante verificar a importância das operações terceirizadas em termos de valores negociados, bem como as oportunidades de expansão. Assim, pretende-se analisar quão intenso tem sido o processo de terceirização de serviços de *call center*, em termos de posições de atendimento e de receitas.

Desde 1998, a extensão absoluta do mercado de serviços de terceirização tem crescido de forma intensa. Padilha e Matussi (2002: 26) estimaram a existência de cerca de cinco mil posições de atendimento dedicadas à terceirização no Brasil. A difusão de estratégias corporativas de implementar formas de relacionamento com o cliente por meio de telefone, como mencionado anteriormente, seguiu uma tendência ascendente, com destaque especial à terceirização, conforme as informações da **Tabela 55**. Os

investimentos e os custos das operações (despesas com mão-de-obra e gastos com telecomunicações representam, em média, 75% das despesas operacionais) estimularam a intensificação da terceirização e, para reforçar essa tendência, a dificuldade de gerir e oferecer uma estrutura ideal para a prestação dos serviços mostrou ser mais atraente delegar os serviços para uma empresa que tenha os serviços de *call center* com especialidade (Volpi, 2004).

Tabela 55 – A Estrutura dos Serviços Terceirizados e *In-house* no Brasil, 2000-2004

<i>Brasil</i>	2000	2001	2002	2003	2004
Posições de Atendimento Totais (mil)	160,0	180,0	186,0	194,3	218,4
Posições de Atendimento <i>In-house</i> (mil)	131,5	141,5	130,6	120,9	121,2
Posições de Atendimento Terceirizadas (mil)	28,5	38,5	55,4	73,3	97,2
Índice de terceirização (%)	17,8	21,4	29,8	37,7	44,5

Fonte: Elaboração própria a partir diversas fontes. Nota: Em 2004, as Posições de Atendimento Totais instaladas no Brasil e a Receita Total do mercado de terceirização são previsões.

A forte expansão da terceirização pode ser mensurada verificando o acréscimo de posições de atendimento e o aumento do faturamento das empresas especializadas. Em números, o total de posições de atendimento no Brasil expandiu 36,5% entre 2000 e 2004. Na mesma direção, as posições dedicadas às operações terceirizadas cresceram 240% no mesmo período. Apesar de um crescimento de 7% entre 2001 e 2000, ao longo de todo o período estudado, a capacidade produtiva das operações *in-house* apresentou uma perda líquida de 7,8% de posições de atendimento, que permite concluir as informações da **Tabela 55**. Dessa forma, observa-se um aumento de representatividade das operações terceirizadas *vis-à-vis* as operações *in-house*, explicando, portanto, o crescimento do segmento de prestação de serviços de *call center* no Brasil. O grau de representatividade das atividades de terceirização é mostrado pela trajetória do índice de terceirização. Em 2000, as atividades de *call center* eram predominantemente realizadas no interior das empresas, uma vez que somente 17,2% das 160 mil posições de atendimento estavam em projetos terceirizados. Os anos posteriores indicam uma tendência de contínuo crescimento do índice de terceirização, alcançando, segundo estimativas, 44,5% em 2004.

A participação da terceirização das atividades de *call center* no Brasil também pode ser acompanhada pelo crescimento do volume de receitas. Como verificado no Capítulo 4, o mercado brasileiro de serviços de *call center* se posiciona como um dos maiores entre os países em desenvolvimento. Todavia, a natureza emergente desse mercado tem limitado a sistematização de informações relevantes, evidenciando, por exemplo, a dificuldade de

encontrar informações sobre o volume de negócios antes de 2000, conforme exposto na **Tabela 56**. Em 2000, o mercado de terceirização, em termos de receitas, correspondeu a R\$ 954 milhões e expandiu mais 41,5% no ano seguinte, atingindo R\$ 1,35 bilhões. A tendência de crescimento dos negócios foi reforçada com as receitas, fechando 2002 em um total de R\$ 1,9 bilhões, ou seja, uma variação de 45%. Nos anos seguintes, o crescimento das receitas registrou taxas elevadas, porém menores que os dois primeiros anos. Assim, para 2003, as receitas aumentaram 28,2%, enquanto as previsões para 2004 as previsões eram de um acréscimo de 20%. Enfim, no período 2000 – 2004, a taxa de crescimento média das receitas das empresas de terceirização foi de 33%, mais que dobrando as receitas do segmento.

Tabela 56 – Receita Bruta do Mercado Efetivo e Potencial Mercado de Serviços Terceirizados de *Call Center* no Brasil, 2000 – 2004.

	2000	2001	2002	2003	2004
Receita Total Movimentada (R\$ milhões)	954	1.350	1.958	2.510	3.010
Receita por Posições de Atendimento (R\$)	33.500	35.058	35.342	34.235	30.956
Mercado Potencial (R\$ milhões)	4.406	4.960,5	4.615,7	4.141,9	3.750,9
Mercado Potencial Total (R\$ milhões)	5.360	6.310	6.574	6.652	6.761

Fonte: Elaboração própria.

Além das elevadas taxas de crescimento, em termos de posições de atendimento e receitas, a natureza emergente do mercado brasileiro de serviços de *call center* pode ser demonstrada pelo potencial econômico de expansão das terceirizações. Entre os desafios das terceirizadoras, cita-se a dificuldade de persuasão para transferir, como na maioria dos serviços de *call center*, o contato direto com os consumidores para terceiros. Ao mesmo tempo em que se deve enfrentar a competição das demais empresas especializadas, torna-se fundamental o empenho das empresas mesmas para induzir a substituição das operações internas pelos serviços terceirizados. Assim, a quantidade de posições de atendimento *in-house* representaria o espaço que poderia ser explorado pelas terceirizadoras.

Em 2004, o mercado potencial para serviços terceirizados *de call center* poderia representar cerca de R\$ 3,7 bilhões em receitas potenciais. No cálculo dessa estimativa utilizou-se o faturamento médio anual por posição de atendimento das operações terceirizadas e o multiplicou pela quantidade de posições de atendimento *in-house* existentes no mesmo período. Assim, as 120 mil posições de atendimento privadas em funcionamento em 2004 poderiam representar um acréscimo de R\$ 3,7 bilhões em receitas de terceirização, que somadas às receitas realmente obtidas, chegar-se-ia a um mercado

potencial total de R\$ 6,7 bilhões, conforme resumem as informações da **Tabela 56**. Ressalte-se que, em 2004, a média de receitas por posição de atendimento foi a menor em relação aos anos anteriores, possivelmente pela não-ocupação das posições de atendimento recentemente instaladas. Portanto, os valores calculados projetam o potencial de expansão do mercado brasileiro de serviços terceirizados de *call center* tendo como base a oportunidade de substituição das operações in-house por atividades terceirizadas.

É importante assinalar que provavelmente as terceirizadoras não conseguirão explorar todo esse potencial. A dificuldade de terceirizar será maior à medida que a proximidade dos serviços com o negócio principal da empresa também o for, caso haja alta integração entre seus departamentos ou haja vendas complexas, por exemplo. IDC (2003: 32) reforça essa limitação ao lembrar que o receio de compartilhar informações estratégicas, a cultura organizacional e os investimentos já efetivados em estrutura e treinamento restringiriam as decisões de terceirização.

Outro elemento importante para a análise do mercado de terceirização de serviços de *call center* é conhecer qual o tipo de serviços de maior proeminência. Tradicionalmente, os serviços de *call center* são divididos em ativos, receptivos e mistos. Segundo o IDC (2001: 18), os serviços receptivos correspondiam por 60% dos R\$ 954 milhões gerados pelas terceirizadoras brasileiras em 2000. No entanto, esses números escondem o fato que o faturamento por chamada ativa era 5,26 vezes maior que as chamadas receptivas, ou seja, uma operação ativa tinha um faturamento de R\$ 1,45 e as receptivas R\$ 0,27. Portanto, o volume de ligações originadas pelo consumidor (2.135.788.242 chamadas) é bem superior às operações ativas (262.650.018 chamadas) para que as primeiras possam representar a regra no segmento.

De fato, os serviços receptivos têm predominado nas operações de terceirização de serviços de *call center* no Brasil, como demonstra a **Tabela 57**. Em 2001, os esforços para vendas, em sua maioria serviços ativos, utilizavam cerca de 14% das posições de atendimento nas terceirizadoras, enquanto a maioria das posições estava alocada em serviços receptivos, responsáveis pela utilização de 79,6% da capacidade produtiva das terceirizadoras. Já os serviços mistos, que mesclam operações ativas e receptivas, ocupavam 6% das posições de atendimento. Em 2002, houve uma pequena queda da representatividade dos serviços receptivos em termos de posições de atendimento, atingindo 74% das posições.

Tabela 57 – Distribuição das Posições de Atendimento e Receitas, por Tipo de Serviços de Call Center Terceirizados, 2000-2002

Tipo de Serviços	2001		2002	
	Posições de Atendimento (%)	Posições de Atendimento (%)	Receitas (%)	Receitas (%)
Serviços Ativos	14,1%	15,0%	19%	19%
Serviços Receptivos	79,6%	77,3%	72%	72%
Serviços Mistos	6,3%	7,8%	9%	9%

Fonte: IDC (2003).

A participação dos tipos de serviços nas receitas do mercado foi apresentada para 2002. Nota-se uma diferença na distribuição das receitas geradas e a distribuição das posições de atendimento entre os tipos de serviços. A representatividade em termos de receitas dos serviços ativos e mistos é maior que a distribuição pelo critério posições de atendimento. No caso dos serviços receptivos ocorre o contrário, ou seja, a participação relativa desses serviços é maior quando se analisa em números de posições de atendimento. Portanto, as informações sugerem que os serviços ativos e, em seguida, os serviços mistos apresentam uma receita média maior que os serviços ativos, justamente o tipo de serviço de maior concentração das terceirizadoras brasileiras. De forma genérica, os serviços receptivos são serviços padronizados em que a rivalidade, inclusive com as operações *in-house*, é pautada pelo preço das operações, enquanto os serviços ativos agregam mais conhecimento para potencializar as vendas e, assim, adicionam mais valor.

De fato, o mercado brasileiro tem passado por um período de intensa expansão. Por se tratar de um serviço intermediário, isto é, um serviço prestado a outras empresas, torna-se necessário verificar o perfil dos demandantes. Nesse propósito, as informações sobre os clientes das terceirizadoras são apresentadas a seguir. Inicialmente, os principais mercados que demandam os serviços de *call center* estão organizados em importância nas receitas das terceirizadoras, como resume a **Tabela 58**. A maior demanda por serviços terceirizados de *call center* vem das companhias de telecomunicações e mídia, seguidas pelas empresas financeiras. Em 2000, as empresas de telecomunicações foram responsáveis por 50% das receitas de terceirização e as empresas de finanças contribuíram com 24,2%. Na seqüência, posicionam-se as empresas de serviços (8,9%), os Provedores de Internet (4%), Comércio (3,7%), Manufatura (2,4%), Serviços de Utilidade Público (2,3%) e demais segmentos (4,5%). Nos anos seguintes, mesmo com uma perda de representatividade das empresas de telecomunicações, as empresas desse mercado, juntamente com as companhias financeiras, continuam representando mais de 65% das receitas com a terceirização de serviços de *call center*.

Tabela 58 - Distribuição das Receitas por Segmento Econômico, em Percentagem, 2000 - 2002

	2000	2001	2002
Telecomunicações e Mídia	50,0	46,7	43,1
Finanças	24,2	22,9	23,6
Serviços	8,9	9,1	9,5
Provedores de Internet	4,0	1,6	1,4
Comércio	3,7	4,2	4,7
Manufatura	2,4	7,2	7,4
Serviços de Utilidade Pública (<i>Utilities</i>)	2,3	2,6	3,3
Outros	2,1	0,9	0,9
Educação	2,0	1,2	1,2
Óleo e Mineração	0,4	0,9	1,0
Governo	-	2,6	4,2
Total	100,0	100,0	100,0

Fonte: IDC (2001), IDC (2003).

Em relação ao porte, o critério de classificação das empresas foi o número de funcionários. As informações relativas à distribuição das receitas por segmento dos demandantes já fornecem, de forma intuitiva, uma idéia do porte das principais empresas demandantes, isto é, dos dois maiores segmentos, telecomunicações e financeiro, são compostos por grandes empresas. Essa afirmativa é corroborada pela **Tabela 59**. Entre os anos 2000 e 2002, as empresas com mais de 250 funcionários foram responsáveis, em média, por 73% das receitas dos negócios de terceirização. Em seguida, com uma participação de 23%, estão as empresas médias e, por fim, as pequenas empresas, que participaram com 5%. No caso desse último grupo, observa-se um paulatino crescimento de sua relevância, sugerindo que as terceirizadoras têm dedicado maior atenção aos clientes de menor porte.

Tabela 59 - Distribuição das Receitas por Porte das Empresas Demandantes, 2000 - 2004

<i>Porte das Empresas Demandantes</i>	2000	2001	2002
	<i>Participação (%)</i>	<i>Participação (%)</i>	<i>Participação (%)</i>
Pequenas Empresas (até 99 funcionários)	4,6%	5,2%	5,7%
Médias Empresas (100 a 249 funcionários)	22,2%	19,8%	21,3%
Grandes Empresas (acima de 250 funcionários)	73,1%	75,1%	73,0%
Total	100,0%	100,1%	100,0%

Fonte: IDC (2001), IDC (2003).

Enfim, as terceirizadoras de serviços de *call center* lidam, de maneira predominante, com grandes empresas. Em termos operacionais, os grandes clientes são mais interessantes do que os pequenos, porque o desenho e a implementação de um projeto

exigem a mobilização dos mesmos recursos. Dessa forma, os grandes clientes demandam projetos maiores e permitem ganhos com a escala operacional. Além do mais, os ganhos marginais com a possibilidade de expansão de um contrato em funcionamento também são maiores. Por outro lado, as empresas pequenas, como clientes, poderiam compor um nicho especial para as terceirizadoras de porte menor. Cabe ainda lembrar que o poder de barganha de um grande cliente representa uma força competitiva negativa para a empresa. Quanto maior é o porte da empresa, e principalmente a sua representatividade na receita total da terceirizadora, maiores serão as pressões sobre os preços dos contratos.

7.2 – Estrutura de mercado de serviços terceirizados de *call center*

Na seção anterior, constatou-se que o mercado de serviços terceirizados de *call center* tem crescido de forma intensa nos últimos anos. Porém, não se pode deixar de comentar que os serviços de *call center* já estavam presentes no Brasil nos anos 1980, inclusive algumas operações terceirizadas no início dos anos 1990. Assim, associada à relativa novidade do segmento, o ambiente de rápido crescimento permite classificar a indústria de serviços de *call centers* como uma indústria emergente. A principal implicação desse fato é analisar uma estrutura de mercado que está passando intensas alterações. Para justificar essa afirmação, pretende-se mostrar a evolução da concentração industrial das terceirizadoras, relacionando elementos estruturais como barreiras à entrada e integração vertical em um ambiente de intenso crescimento do mercado.

A explosão de crescimento das empresas prestadoras de serviços de *call center* no Brasil, após a desregulamentação das telecomunicações em 1998, marca uma nova fase desse mercado. A irrelevância dessas empresas no passado induz erroneamente à idéia de que o segmento surgiu no final da década de noventa. No entanto, as particularidades da década de noventa impulsionaram a utilização dos serviços de *call center* e, conseqüentemente, transformaram a terceirização numa oportunidade de negócio a ser explorada.

Adicionalmente, deve-se considerar também que a prestação de serviços de *call center* virou um negócio de grandes proporções, com a entrada de multinacionais e empresas de outros mercados. Após a desregulamentação das telecomunicações, algumas operadoras de telefonia criaram subsidiárias especializadas na prestação de serviços de *call center*, aproveitando as estruturas das centrais de atendimento instaladas. Dessa forma, ocorreram “transbordamentos” para o mercado de terceirização, tendo em mente que as

empresas de telefonia são os principais fornecedores e clientes das empresas de terceirização. Aliás, o mercado de terceirização também registrou a entrada de empresas que atuavam em outras atividades, como a migração das operadoras de *pager* e mesmo empresas de desenvolvimento de *softwares*, como a Softway e a Lebra, como mostra o **Quadro 12**.

Quadro 12 – Casos Selecionados de Entradas no Mercado Brasileiro de Serviços Terceirizados de *Call Center*

<i>Empresas</i>	<i>Ano de ingresso</i>	<i>Controladores</i>	<i>Nacionalidade dos controladores</i>	<i>Segmento original ou da Controladora</i>
Work	1991	Work	Brasileira	<i>Call centers</i>
Softway	1996	Softway	Brasileira	Desenvolvimento de <i>software</i>
Compugraf	1997	Compugraf Serviços	Brasileira	Telefonia corporativa e TI
Telefutura	1998	Luiz Mattar , Cássio Motta, BankBoston	Brasileira, Norte-americana	Têxtil, microcervejarias, Financeiro
Teletech	1998	Teletech Holdings	Norte-americana	<i>Call center</i>
Action Line	1998	Grupo WPP	Argentina	<i>Call centers</i>
Atento	1999	Telefônica	Espanhola	Telefonia
ACS	1999	CTBC Telecom	Brasileira	Telefonia
BrasilCenter	1999	Embratel	Mexicana	Telefonia
Ask!	1999	Sercomtel	Brasileira	Telefonia
Teleperformance	1999	Teleperformance SR.	Francesa	<i>Call center</i>
Dedic (Mobicall)	2000	Mobitel (Portugal Telecom)	Portuguesa	<i>Paging</i> (Telefonia)
CBCC (Teletrim)	2000	TeleCentral Teletrim	Brasileira	<i>Paging</i>
USS	2000	Grupo USS	Brasileira	Seguros
Contax	2001	Telemar	Brasileira	Telefonia

Fonte: Elaboração própria a partir de informações divulgadas pelas empresas (*web site*) e Padilha e Matussi (2002).

A entrada das operadoras de *paging* constitui um caso interessante. Essas empresas também ingressaram no mercado de prestação de serviços de *call center* aproveitando a estrutura instalada e o investimento no treinamento de pessoal para o atendimento de consumidores. Durante a primeira metade dos anos 1990, as empresas como a Teletrim, Mobitel, Pagenet-TWW e Conectel desfrutaram do expressivo crescimento do serviço de *paging* no Brasil, ao ocupar o espaço deixado pela pequena difusão dos terminais telefônicos no país. No entanto, após a privatização do sistema Telebrás, houve uma queda da demanda dos serviços de *paging*, sobretudo com a popularização da telefonia celular, que também oferece serviços de mensagem. De 1,5 milhões de assinantes em 1998, o setor de *paging* reunia apenas 300 mil em 2001, e das 36 licenças para operação de *paging*, apenas as empresas citadas acima sobreviveram (Padilha e Matussi, 2002: 22-23). Logo, a migração para outros mercados tornou-se uma questão de sobrevivência para essas empresas, explicando a entrada da Mobitel, controlada pela Portugal Telecom, por meio da MobiCall no mercado de serviços de *call center* e da mesma forma a Teletrim, com a TeleCentral Teletrim (atual CBCC).

O início das operações das subsidiárias de telefonia trouxe os maiores impactos na estrutura do mercado de serviços terceirizados. As ingressantes no mercado de terceirização apresentavam pequenas escalas e, antes de 1999, com exceção da Quatro/A, não havia empresas com capacidade superior a mil posições de atendimento. Com o transbordamento das operadoras de telefonia, as escalas de prestação de serviços dos grandes *call centers* elevaram significativamente. Como ilustração, a Atento e a ACS, fecharam os primeiros anos de operação com, respectivamente, 7 mil e 1,3 mil posições de atendimento.

Nesse período, a tendência de utilização dos serviços de *call center* para relacionar com os consumidores, que tiveram um acesso maior aos serviços de telefonia, ampliaram as oportunidades de negócios para as empresas especializadas, atraindo empresas estrangeiras. Entre elas estão as grandes multinacionais como a Atento, a Teleperformance e a TeleTech. Outras empresas estrangeiras como a EDS, que já funcionava no Brasil, e a argentina Action Line passaram a terceirização serviços de *call center*. Cabe lembrar que grandes empresas internacionais ainda não atuam no mercado brasileiro, a exemplo da Convergys e West.

Enfim, as proeminentes mudanças no ambiente das empresas culminaram no acentuado crescimento do mercado de serviços terceirizados. Como examinam Padilha e Matussi (2002:01), as estruturas eram pouco desenvolvidas e muitas empresas preferiam manter seus próprios *call centers*, justificando que a terceirização não traria os mesmos resultados. A indústria era composta por empresas com pequenas escalas das operações em que os serviços ativos superavam os receptivos, apresentavam operações tecnologicamente menos sofisticadas e, por fim, com menor profissionalismo e controle dos processos. As novas oportunidades de negócios com a terceirização após a desregulamentação das telecomunicações levaram a um crescimento acelerado do mercado, atraindo grandes empresas e marcando grandes alterações das “regras do jogo” competitivo, como o predomínio dos grandes projetos receptivos, serviços complexos de suporte técnico e, mais recentemente, operações *offshore*. Assim, o atributo emergente não se justifica apenas devido ao surgimento recente da atividade; cumpre ressaltar que as mudanças nos últimos anos revolucionaram o incipiente mercado conhecido, até meados dos anos 1990, de *telemarketing*.

Tradicionalmente, os estudos de Organização Industrial recorrem a medidas dos elementos estruturais para fornecer um indicador sintético da concorrência existente em determinado mercado. Conseqüentemente, as medidas de concentração são usadas para

captar de que forma os agentes econômicos apresentam um comportamento dominante em determinado mercado, e nesse sentido os diferentes indicadores consideram as participações no mercado dos agentes (Resende e Boff, 2002: 73). Adicionalmente, os índices de concentração permitem comparações intertemporais e, portanto, a observação da dinâmica do processo do mercado do lado da oferta (Kon, 1994: 59).

No caso específico dos serviços de *call center*, a noção de estrutura industrial é mensurada a partir das posições de atendimento instaladas. Por se tratar de empresas prestadoras de serviços, não estão disponíveis medidas objetivas para mensurar a participação relativa na produção total, como nas indústrias de transformação. Em outras palavras, a natureza dos serviços exige indicadores alternativos para avaliar empiricamente a concentração econômica, sendo que as posições de atendimento desempenham esse objetivo em relação aos *call centers*. Apesar de não representar o correto *market-share* de cada empresa, a quantidade de posições de atendimento instaladas aproxima-se da realidade do mercado, uma vez que não é do interesse das empresas manter posições de atendimento ociosas, que não produzem receitas por um longo período. Nesse propósito serão aplicados dois indicadores: a razão de concentração e o índice de Hirschman-Herfindahl (HHI).

A razão de concentração de ordem k é um índice que fornece a parcela de mercado das k maiores empresas da indústria, definido como:

$$C_k = \sum_{i=1}^k s_i$$

Nessa igualdade, s é a participação relativa da empresa i em termos de posições de atendimento, no caso dos *call centers*. Por exemplo, um C_4 igual a 85% significa que as quatro maiores empresas de *call center* concentram 85% das posições de atendimento. Contudo, a razão de concentração ignora a presença das empresas menores da indústria e, portanto, não capta as transferências de participações de mercado entre pequenas empresas e não considera todas as empresas da indústria (Resende e Boff, 2002: 77; Kon, 1994: 61).

Outra medida é o índice Hirschman-Herfindahl, definido por:

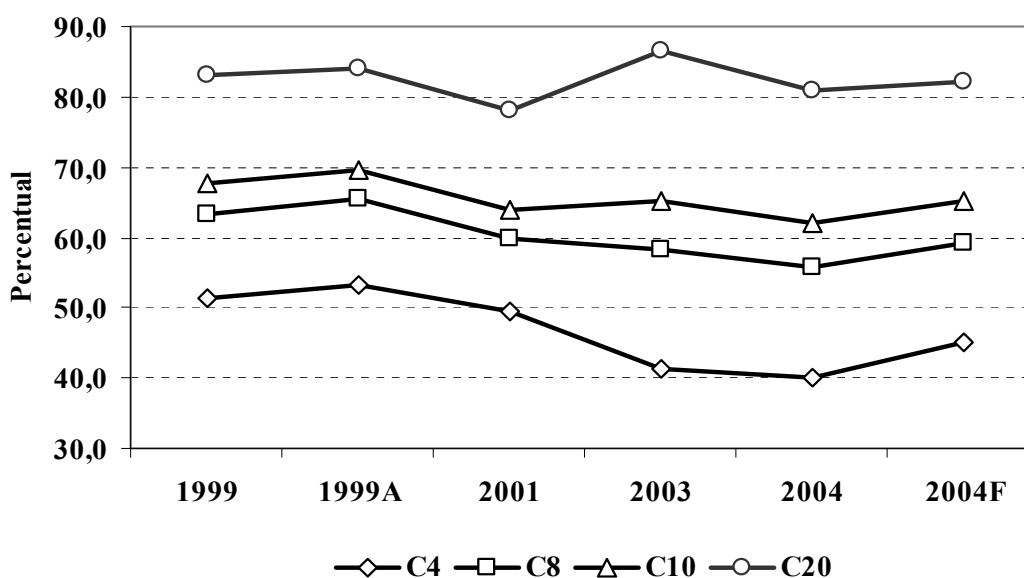
$$HHI = \sum_{i=1}^n s_i^2 \times 10.000$$

A diferença fundamental em relação à razão de concentração é que as participações são elevadas ao quadrado, o que implica atribuir um peso maior às empresas relativamente maiores. Além disso, o índice considera todas as firmas da indústria. Teoricamente, o limite superior do índice está associado ao caso extremo de monopólio, uma vez que o valor do índice será 10.000, isto é, uma empresa com 100% do mercado terá uma

participação igual a 1, em termos decimais, que multiplicado por 10.000 representa o limite do HHI. No outro extremo, a estrutura de mercado tende à concorrência perfeita quando o índice se aproxima de zero, pois as empresas terão uma participação extremamente pequena do mercado.

De modo geral, o intenso crescimento do mercado de serviços de *call center* tem resultado na desconcentração do setor entre os anos 1999 e 2004. Fundamentalmente, esse desempenho decorre do forte crescimento das empresas estabelecidas e das entradas de novas empresas no mercado. Quanto às entradas, a intensa expansão do mercado tem reduzido as barreiras à entrada que efetivamente possibilitou o aumento do número de empresas na indústria. No caso específico das empresas estabelecidas, destaque especial deve ser dado ao crescimento das líderes e a fusões e aquisições no segmento.

Gráfico 4 – Evolução das Relações de Concentração no Mercado Brasileiro de Serviços de Call Center, 1999 - 2004



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados de SEAE (2001) e Portal Callcenter.inf.br.

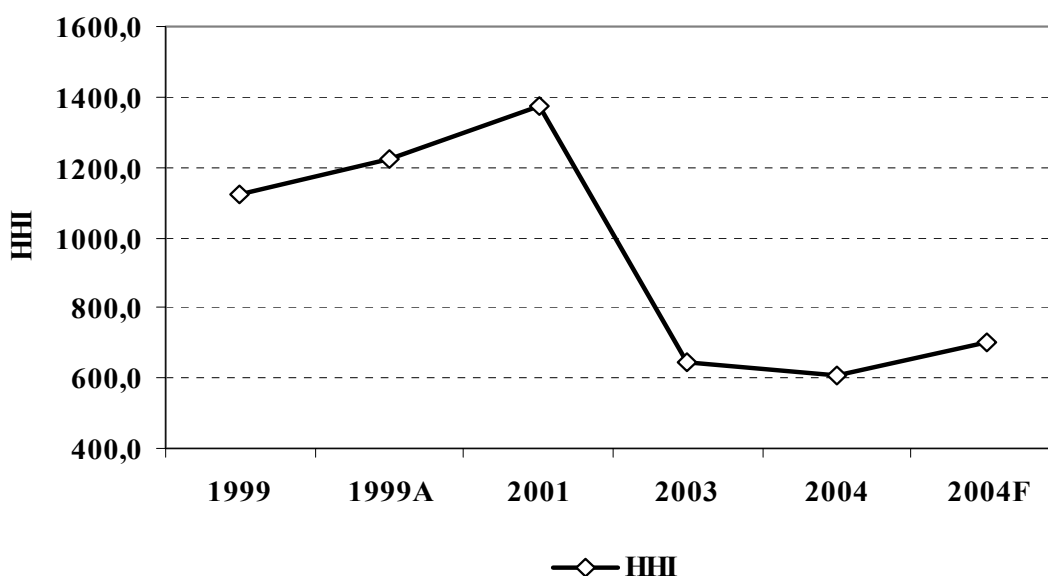
Nota: 1999A expõe os valores dos índices de concentração com a aquisição da Quatro/A pela Atento. Da mesma forma, 2004F reúne os valores após a fusão entre Teleperformance e CBCC.

O **Gráfico 4** mostra a evolução das medidas de concentração para o mercado de serviços terceirizados de call center no Brasil. Por meio desses índices, pode-se dizer que entre 1999 e 2004 essa estrutura de mercado se desconcentrou de maneira significativa. Em relação ao C₄, houve uma queda de 51% para 40% ao longo do período considerado. Da mesma forma, o C₈ passou de 63% para 56%, enquanto a trajetória de queda do C₁₀ foi menos intensa, de 68% para 65%. Por sua vez, o C₂₀ manteve relativa estabilidade no

período analisado, partindo de 83% para 82%. À medida que aumenta o escopo de análise, quando se incluem mais empresas no cômputo do índice de concentração, menor é a variação da concentração, apesar de constatação de várias entradas de novas empresas no mercado. Na verdade, como será mostrado a seguir, o que ocorre é uma perda de participação relativa, em termos de posições de atendimento, da empresa líder no contexto das grandes e médias empresas.

Em relação ao HHI, os valores encontrados mostram uma variação mais intensa na concentração do mercado estudado, como se observa no **Gráfico 5**. Em 1999, o HHI correspondia a 1.222 e terminou o período analisado em 704. De fato, mesmo considerando as fusões e aquisições, o acirrado crescimento do segmento tem resultado na desconcentração do mercado. No entanto, é necessário ressaltar alguns fatos que foram extremamente importantes para a estrutura de mercado dos serviços terceirizados de *call center*.

Gráfico 5 – Evolução da Concentração no Mercado Brasileiro de Serviços de *Call Center* medido pelo HHI, 1999 - 2004



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados de SEAE (2001) e Portal Callcenter.inf.br. Nota: 1999A expõe os valores dos índices de concentração com a aquisição da Quatro/A pela Atento. Da mesma forma, 2004F reúne os valores após a fusão entre Teleperformance e CBCC.

Em 1999, como se pode observar na **Tabela 60**, o mercado de terceirização contava com aproximadamente 82 empresas. Esse, por sinal, é um ano emblemático, porque marca o ingresso de operadoras de telefonia nesse mercado por meio da criação de subsidiárias. Ao analisar as quatro maiores empresas, percebe-se que, com exceção da Quatro/A, todas

apresentavam vínculos com o segmento de telefonia. Esse é o caso da Atento e ACS Call Center, controladas, respectivamente, pelas empresas Telefônica e CTBC Telecom, além da constatação da participação direta da Telemar e Brasil Telecom no mercado de terceirização de serviços de *call center*.

Tabela 60 – Participação de Mercado das Empresas em 1999

<i>Empresas</i>	<i>Postos de Atendimento</i>	<i>% dos Postos de Atendimento</i>
Atento Brasil (+Trilha)	7.580	26,62
Quatro/A	3.300	11,59
Contax	3.000	10,53
ACS Call Center	1.300	4,56
C4	15.180	53,30
Brasil Telecom	1.000	3,51
Brasil Center	900	3,16
EDS do Brasil	820	2,88
Telefutura	750	2,63
C8	18.650	65,48
Teletech	600	2,11
Equifax/Unnisa	600	2,11
C10	19.850	69,70
Ckapt – Teleperformance	540	1,9
Vermont	500	1,75
CSU telesystem	450	1,58
New Work Station	426	1,5
Sercom	412	1,45
Delta 1 Telemarketing Ltda.	400	1,4
USS Telemarketing	400	1,4
TMKT	350	1,23
The Client Marketing	300	1,05
Diretotal	274	0,96
C20	23.902	83,93
TMS Call Center	270	0,95
C.M.J.	260	0,91
Teletrim Telecomunicações	250	0,89
Outras (58 empresas)	3.795	13,33
Total (82 empresas)	28.477	100
HHI		1.222,30

Fonte: Elaboração própria a partir de Callcenter.inf citado por SEAE (2001)

Ainda em relação às operadoras de telefonia, outros casos podem ser citados, como a Sercomtel atuando por meio da Ask! e a Embratel com a empresa BrasilCenter. Enfim, em 1999, as subsidiárias das companhias telefônicas concentravam 46,3% do mercado de prestação de serviços terceirizados, em termos de posições de atendimento. Conseqüentemente, a entrada das operadoras de telefonia no mercado significou uma importante pressão em direção à concentração na prestação de serviços terceirizados de *call center*.

Ao acompanhar a trajetória da estrutura de mercado desses serviços, é necessário frisar o empenho da Atento na consolidação na posição de maior empresa do segmento.

Em dezembro de 1999, ano de sua criação, Atento sinalizou a sua disposição de expansão ao adquirir a Trilha por R\$ 6,15 milhões, empresa baiana com 580 posições de atendimento e faturamento de R\$ 10 milhões. Naturalmente, a participação de mercado da Atento, que correspondia a 24,6%, subiu para 26,6%, bem como o índice C_4 que era aproximadamente 51% passou para 53,3%. Considerando que a Trilha tinha clientes apenas em Salvador, como indica a SEAE (2001: 05), a postura da Atento sinaliza uma estratégia do tipo *marketing seeking*. Embora um *site* possa prestar serviços para clientes de outras regiões, os custos com ligações interurbanas e o comportamento dos clientes de optar por prestadoras instaladas proximamente, para acompanhar de perto as operações, em parte, explicam os investimento em outras regiões, perto dos clientes. À semelhança da justificativa da construção do *site* da CBCC em São Bernardo (SP) em 2002, ocasião em que os executivos colocaram a proximidade com os clientes como explicação da descentralização das operações (Callcenter.inf, 2002b)

Contudo, a aquisição da Quatro/A pela Atento foi mais a proeminente do mercado. Em 2000, a Quatro/A, segunda maior empresa entre as terceirizadoras brasileiras e, em específico, a maior empresa de *call center* sem laços patrimoniais com operadoras de telefonia ou *paging*, possuía 3.300 posições de atendimento – 11,59% do mercado – e um faturamento de R\$ 131,3 milhões em 1999. Em valores, a transação envolveu R\$ 252 milhões, repassando o controle total da empresa para a Atento. Após essa operação, a Atento elevou seu número de posições de atendimento para 10.880, o que representava 38,21% do total brasileiro. Após a transação, considerando ainda o mesmo número de posições de atendimento de 1999, o C_4 aumentou de 53,3% para 56,81%.

Os efeitos das condutas da Atento sobre a concentração tomam contornos mais enfáticos quando se analisa o HHI. Entre 1999 e 2001 houve uma variação de 297. Segundo o *Horizontal Merger Guidelines*, em estrutura com HHI entre 1.000 e 1.800, como o caso acima, se houver uma elevação do HHI em 100 pontos em relação ao índice inicial, pode existir preocupação quanto à concorrência. Em termos de posições de atendimento instaladas, a Atento possuía 30% do total e as três empresas seguintes não mais que 20%, fato que poderia suscitar preocupações sobre o exercício de posição dominante ou a coordenação por essas empresas, principalmente quando se consideram os vínculos com as operadoras de telefonia.

No entanto, a evolução das medidas de concentração mostrou duas situações diferentes. Quando se analisa as relações de concentração (C_4 , C_8 , C_{10} , C_{20}), em 2001, essas medidas indicam que a concentração regrediu em relação a 1999, enquanto o HHI

apontou uma elevação. Na verdade, entre as maiores empresas, a redução da concentração se explica pela expansão dessas empresas, como se observa na **Tabela 61**.

Tabela 61 – Participação de Mercado das Empresas em 2001

<i>Empresas</i>	<i>Postos de Atendimento</i>	<i>% dos Postos de Atendimento</i>
Atento Brasil	11.000	28,6
Contax	4.000	10,4
ACS Call Center	3.000	7,8
Softway	1.100	2,9
C4	19.100	49,6
Telecentral Teletrim	1.020	2,6
Telefutura	1.000	2,6
TMKT/MRM	1.000	2,6
New Work Station	885	2,3
C8	23.005	59,7
EDS Brasil	820	2,1
CSU telesystem	800	2,1
C10	24.625	63,9
SPCom	700	1,8
Mobicall – Mobitel S.A.	700	1,8
Ckapt – Teleperformance	690	1,8
Vermont	600	1,6
Teletech Brasil	600	1,6
Telesoluções Telemarketing	500	1,3
TMS Call Center	500	1,3
Sercom	412	1,1
USS Telemarketing	400	1,0
Delta 1 Telemarketing Ltda	400	1,0
C20	30.127	78,2
Compugraf	400	1,0
Criativa Telemarketing	400	1,0
Sitel	380	1,0
ASK!	330	0,9
Outras (86 empresas)	6.870	17,8
Total (110 empresas)	38.507	100,0
HHI	-	1.370,9

Fonte: Elaboração própria a partir de Callcenter.inf citado por SEAE (2001)

Em relação ao primeiro ano de análise, 1999, as empresas em geral ampliaram suas instalações e, além disso, o número de empresas consideradas no mercado passou de 82 para 110. No total, a capacidade de prestação de serviços das terceirizadoras cresceu 28,4%, alcançando 36,5 mil posições de atendimento. Neste contexto, o crescimento das estabelecidas foi intenso e promoveu mudanças na lista das dez maiores empresas, por exemplo, a Softway, que não aparecia entre as 20 maiores, tornou-se a quarta maior; a Teletrim saltou do 24º lugar para 5º, a Telefutura de 8º lugar para 6º, a TMKT da 19ª posição para a 7ª colocação, a New Work de 15º lugar para 8º, a CSU de 14º para 10º.

Assim, esse crescimento, medido pelo acréscimo de posições de atendimento, alterou a participação relativa das empresas inseridas no cálculo das relações de concentração, sugerindo até mesmo uma desconcentração. No entanto, quando se utiliza o HHI, atribui-se um peso maior para as participações de empresas maiores. Dessa forma, a maior participação de mercado, resultante da postura agressiva da Atento em adquirir a Trilha e a Quatro/A, foi ponderada no cálculo do HHI, que atingiu 1.370.

É interessante comentar o comportamento da Brasil Telecom. Ao contrário das operadoras de telefonia Embratel, Telefônica, Telemar, Sercomtel e CTBC, que optaram por entrar em um novo negócio, Brasil Telecom não permaneceu no mercado de terceirização. O posicionamento da empresa foi de reestruturar seu atendimento aos consumidores, terceirizando principalmente para a Teleperformance e a CBCC (Callcenter.inf, 2002c). Dessa forma, essas duas empresas “independentes”, sem vínculos com as companhias de telefonia, conseguiram expressivas expansões. No caso da Teleperformance, a empresa empreendeu um grande salto em termos de posições de atendimento com a entrada da Brasil Telecom em seu portfólio de clientes. Em 2000, Teleperformance tinha 12 clientes e 540 posições de atendimento no Brasil e, após a contratação pela Brasil Telecom, a terceirizadora atingiu 4,39 mil posições de atendimento. Quanto ao faturamento, a empresa obteve R\$ 14 milhões em 2000 e atingiu R\$ 112 milhões em 2002, aumento de 700%. Em 2003, a Brasil Telecom era responsável por 40% do faturamento de R\$ 150 milhões da Teleperformance, que possuía 25 clientes em seu portfólio (Valor, 29 de dezembro de 2003). Da mesma forma, a CBCC apresentou uma grande evolução, visto que, em 2001, a CBCC tinha cerca de mil posições de atendimento e em meados de 2002 já contava com 3,3 mil posições. Em relação ao faturamento, em 2001, a empresa faturava R\$ 22 milhões com um portfólio de 28 clientes e, em 2002, alcançou R\$ 105 milhões com 38 clientes (ABMN, 2003).

No geral, o efeito mais importante do intenso crescimento do mercado foi a redução da participação de mercado da líder Atento, que recuou de 28,6% em 2001 para 16,4%, como se verifica na **Tabela 62**. Ao analisar as quatro líderes, o somatório de suas participações mostra uma queda de representatividade maior que a registrada em 2001, ou seja, o C_4 alcançou 41%. Essa tendência também é apresentada pelos demais índices de concentração, inclusive o HHI, que foi mais expressivo. É necessário apontar a Atento que, após a aquisição da Quatro/A, acrescentou mil posições de atendimento e as demais empresas também fizeram proeminentes expansões, sobretudo a Contax. Os esforços de expansão dessa empresa mostram os desafios enfrentados para acompanhar o ritmo do

crescimento da terceirização. Apesar da Contax dobrar sua capacidade de prestação de serviços entre 2001 e 2003, ela conseguiu apenas acrescentar 1% a sua participação de mercado.

Tabela 62 – Participação de Mercado das Empresas em 2003

<i>Empresa</i>	<i>Postos de Atendimento</i>	<i>% dos Postos de Atendimento</i>
Atento Brasil	12.000	16,37
Contax	8.500	11,59
Teleperformance	5.100	6,96
CSU TeleSystem	4.635	6,32
C4	30.235	41,24
CBCC	3.500	4,77
ACS	3.300	4,50
Telefutura	2.900	3,96
Dedic	2.700	3,68
C8	42.635	58,15
Softway	2.600	3,55
Criativa	2.500	3,41
C10	47.735	65,11
SPCom	2.253	3,07
TMKT	2.067	2,82
Brasilcenter	2.051	2,80
TMS	1.950	2,66
EDS	1.800	2,46
TeleTech	1.600	2,18
Vermont	1.250	1,70
Sitel -	1.000	1,36
Telesoluções	1.000	1,36
Voxline	700	0,95
C20	63.406	86,48
Outras (92 empresas)	9.910	13,52
Total (112 empresas)	73.316	100,00
HHI	-	642,8

Fonte: Elaboração própria a partir das informações divulgadas no Portal Callcenter.inf.br

Os esforços das empresas para estar em dia com a expansão do mercado são reforçados ao se tomar como base dois aspectos. Primeiro, em 2003, a quantidade de empresas consideradas não foi alterada de forma significativa, contando com o acréscimo de apenas duas empresas. Segundo, o número de empresas com mais de mil posições foi bem maior comparativamente aos outros anos abordados, um total de 19 empresas contra sete existentes em 2001. Assim, o crescimento acelerado do mercado de terceirização implicou uma forte contestação da posição das grandes empresas.

Em julho de 2004, a estrutura de mercado de serviços de *call center* mostrava sinais de que a tendência de diluição da participação das empresas se manteria. Todos os índices apontavam redução da concentração nesse mercado. No entanto, no final de 2004, Contax

superou a Atento e passou a ser a maior empresa do mercado brasileiro, com cerca de 16 mil posições de atendimento. Além da aquisição dos ativos de *call center* da Orbitall, o mercado de terceirização registrou a fusão das duas maiores empresas “independentes” em funcionamento, a Teleperformane e a CBCC. Esse dois fatos ajudaram a interromper a tendência de desconcentração desse mercado, implicando índices de concentração superiores àqueles encontrados em 2003, como mostra a **Tabela 63**.

Tabela 63 – Participação de Mercado das Empresas em 2004

<i>Empresa</i>	<i>Postos de Atendimento</i>	<i>% dos Postos de Atendimento</i>
Contax	16.000	16,46
Atento	14.500	14,91
Teleperformance	8.634	8,88
CSU	4.600	4,73
C4	43.734	44,98
ACS	3.873	3,98
Dedic	3.500	3,60
Criativa	3.290	3,38
Softway	3.100	3,19
C8	57.947	59,13
Telefutura	2.900	2,98
Brasilcenter	2.886	2,97
C10		65,08
TMS - Call Center	2.850	2,93
TMKT	2.280	2,34
SPCom	2.253	2,32
EDS	1.800	1,85
TeleTech	1.600	1,65
Telesoluções	1.550	1,59
Sitel	1.300	1,34
Vermont	1.250	1,29
Uranet	930	0,96
Contractors	830	0,85
C20	79.926	
Adedo Contact Center	800	0,82
Meta Soluções	750	0,77
Zanc	720	0,74
Sercom	710	0,73
A&C Contact Center	700	0,72
RedLine Contact Center	700	0,72
Outras (100 empresas)	12.927	13,29
Total (126 empresas)	97.233	100,00
HHI	-	703,57

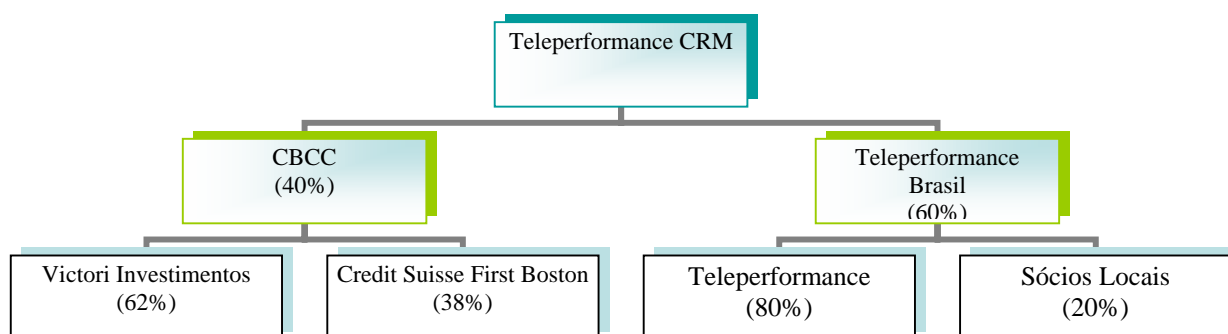
Fonte: Elaboração própria a partir das informações divulgadas no Portal Callcenter.inf.br

Em abril de 2004, a Contax adquiriu os ativos físicos relacionados aos serviços de *call center* de três *sites* da Orbitall, empresa do Grupo Credicard. A Orbitall presta serviços no ramo de processamento de informações comerciais e meios de pagamentos para

emissores de cartão de crédito e sua principal atuação privilegiava: a) processamento básico de cartões; b) *call center*; c) cobrança; d) análise e processamento de crédito; e) prevenção à fraude. Porém, a Orbitall decidiu terceirizar seus serviços de *call center* para a Contax, transferindo também os ativos relacionados à prestação desses serviços. Ao adicionar a Orbitall ao seu portfólio de clientes, a Contax absorveu duas mil posições de atendimento e 3,5 mil funcionários distribuídos por três *sites* (Callcenter.inf, 2004b).

A fusão entre CBCC e Teleperformance formou a terceira maior empresa brasileira de serviços de *call center* em números de posições de atendimento, ao todo, 8,3 mil unidades. A nova empresa nasceu com um faturamento aproximado de R\$ 300 milhões, 13.632 funcionários distribuídos em 15 centrais, espalhadas por São Paulo, Rio, Brasília, Florianópolis, Curitiba, Campo Grande, Cuiabá, Goiânia, São Bernardo do Campo e Campinas, além de 40 clientes (Callcenter.inf, 2004c). A principal justificativa divulgada para a união foi a proximidade das culturas empresariais das duas empresas num contexto competitivo em que “ser grande importa” na atual fase de competição, para ganhar escala e oferecer melhores custos e tecnologia. A operação de fusão não envolveu nenhuma soma em dinheiro, mas apenas troca de ações em que CBCC e Teleperformance ficaram, respectivamente, com 40% e 60% da nova empresa, chamada de Teleperformance CRM, como ilustra o **Organograma 1** (Valor, 5 de julho de 2004).

Organograma 1 – Controle da Teleperformance CRM



Fonte: Elaboração própria a partir de Valor, 5 de junho 2004.

Após a fusão, dois fatos devem ser assinalados. Em janeiro de 2005, o Conselho de Administração da CBCC passou para o controle da Teleperformance e o resultado mais concreto dessa operação foi a aprovação da extinção de três centrais de atendimento, duas em Curitiba e uma em Brasília. Outro fato é que a CBCC, cuja atividade original são os serviços de *paging*, decidiu abandonar essa atividade com a venda da Teletrim. Em 2002, a Teletrim reestruturou suas atividades criando a CBCC, que representava a divisão de *call center*, e a Teletrim continuou com as atividades de *paging*, além de serviços de telemetria e de rastreamento de veículos. Portanto, o negócio de R\$ 500 mil marca a completa migração para o mercado de *call center* e o abandono do mercado de *paging* (Valor, 11 de janeiro de 2005).

Para a francesa Teleperformance, a fusão parece refletir um padrão de comportamento típico da empresa, de expansão por meio de aquisições e fusões. Nas operações mundiais, quando se analisa a estrutura patrimonial da empresa, a regra em suas filiais é o compartilhamento do controle, sendo que, em sua maioria, as participações no capital e controle são superiores, em média, a 80% (Teleperformance, 2004). Da mesma forma tem sido o seu comportamento no Brasil. A trajetória da francesa Teleperformance no mercado brasileiro iniciou-se com sua entrada, em 1999, por meio da aquisição de 51% da então Ckpat, criada por duas empresárias brasileiras em 1988. Em 2003, após um período de considerável expansão, a Teleperformance fechou um acordo para ampliar o seu controle sobre a empresa, atingindo 80% (Valor, 29 de dezembro de 2003). Em seguida, a Teleperformance alcançou a posição de terceira maior empresa do mercado com a fusão com CBCC.

Enfim, a terceirização de serviços de *call center* tem crescido de maneira intensa e ainda mostra potencial para continuar crescendo em elevadas taxas. Ao ressaltar essa questão, pretende-se chamar a atenção para a instabilidade que tem resultado numa estrutura de mercado em que não há empresas com parcela significativa para influenciar, de maneira relevante, os rumos do mercado. Além disso, a estrutura da indústria é constituída por inúmeras empresas, ou seja, tem-se uma indústria fragmentada. Assim, nos últimos anos, a situação estrutural das terceirizadoras brasileiras vem passando por mudanças que não se limitam à redução da concentração, mas também tem mostrado uma intensa reconfiguração entre as empresas líderes, conjugada pela entrada de novas empresas no mercado. Dessa forma, o entendimento da instabilidade estrutural do mercado de terceirização induz a um exame das formas de barreiras à entrada.

Entre 1999 e 2004, além das expansões das empresas incumbentes, a entrada de novas empresas foi outro fator relevante nas modificações da estrutura do mercado de terceirização de serviços de *call center*. Tendo em vista esse fato, aparentemente, os impedimentos à entrada de novas empresas nesse mercado foram baixos. No período analisado, 1999 – 2004, foram registradas 44 entradas, isto é, um crescimento de 54% no número de empresas estabelecidas. É interessante comentar que essa é uma característica típica de indústrias emergentes. Nas palavras de Porter (1986: 209), a fase emergente de uma indústria é em geral acompanhada pela presença da mais alta proporção de empresas recém-formadas em toda sua história (Porter, 1986: 209).

O aspecto emergente da estrutura de mercado permite que empresas marginais possam entrar sem provocar a dissidência entre as empresas. A elevada expansão da terceirização de serviços de *call center* não implicou uma maior concorrência por parcela de mercado, uma vez que as empresas estabelecidas podem conservar suas posições apenas se mantendo em dia com o crescimento do mercado. Na mesma direção, o crescimento explosivo da terceirização atraiu o influxo de novas empresas, indicando que os impedimentos à entrada não eram tão elevados. Para sustentar esse argumento, algumas vantagens foram avaliadas.

Ao analisar as vantagens das empresas estabelecidas em relação às potenciais entrantes, os requerimentos de capital e as economias de escala, obtidas por uma escala mínima, parecem não ser um impedimento intransponível à entrada. Uma empresa pode começar com um número reduzido de posições de atendimento e aumentar sua capacidade à medida que obtém novos clientes. Segundo SEAE (2001: 12), os casos de sucesso no mercado de terceirização de serviços de *call center*, em que várias empresas com poucos meses de funcionamento alcançaram parcelas significativas de mercado, permitem inferir que as barreiras à entrada são baixas. Por exemplo, a empresa AM3 Telemarketing gastou com a construção de um *site* de pequeno porte, com quatro operadores e um supervisor, R\$ 40 mil e, adicionalmente, com custos variáveis (conta telefônica, salários, encargos, benefícios) em torno de R\$ 14,2 mil, recuperando seus investimentos iniciais em 5 meses.

Ainda com relação aos investimentos de implantação de um novo *site*, a ACS investiu R\$ 46 milhões em uma nova planta, inaugurada em 2002, para ampliar sua capacidade de 1,8 mil para 3,3 mil posições, o que significa cerca de R\$ 30 mil por posição de atendimento. Da mesma forma, a CBCC construiu um *site* com 400 posições de atendimento com valor divulgado de R\$ 6 milhões, o equivalente a R\$ 15 mil por posição (Callcenter.inf, 2002b). Um terceiro exemplo é o investimento de R\$ 6 milhões em 2001

da Atento para expandir suas posições de atendimento em Belo Horizonte de 140 para 280 unidades de atendimento, ou aproximadamente R\$ 42,8 mil por PA (Valor, 20 de abril de 2001).

Nota-se que o montante mínimo de investimento necessário para a construção de um *site* varia muito, dependendo do porte da empresa e de seus gastos com tecnologia, localização, funcionários e volume de ligações. A princípio, uma nova empresa pode entrar no mercado com apenas uma posição de atendimento. Para tal propósito, o menor investimento exigido para iniciar essa operação requer, em média, R\$ 15 mil, em que são computados os equipamentos necessários para instalação de uma posição de atendimento.

Os casos citados logo acima mostram que é factível prestar serviços com escalas inferiores em comparação com a capacidade média das líderes. É o caso, por exemplo, da Voxline e da Sercom que possuem, respectivamente, 700 PAs (0,82% do mercado) e 710 PAs (0,81% do mercado). Para essas duas empresas, a dimensão das operações não se traduziu em barreira à entrada, em que a capacidade das duas empresas citadas representa apenas 5,6% do potencial de prestação de serviços da líder, em números de posições.

Assim, o volume de capital e as especificidades técnicas não representam fatores determinantes na construção de barreiras à entrada, pelo menos no atual estágio de competição, caracterizado pelo substancial crescimento da terceirização. O estudo mais profundo sobre esse aspecto carece de informações mais precisas, o que, contudo, não tem sido possível. Aliás, conforme discutido anteriormente, as empresas de terceirização de *call center* constituem uma indústria na qual as inovações são introduzidas pelos fornecedores. Os equipamentos e programas operacionais necessários estão amplamente disponíveis, e em alguns casos as empresas trabalham com os mesmos equipamentos, com é mostrado no **Quadro 13**. Em geral, os equipamentos usados nas operações dos *call centers* são padronizados e acessíveis a quaisquer empresas que desejam entrar no segmento de terceirização, até mesmo para quem optar montar operações *in-house*. Mesmo os esforços para treinamento de funcionários não se traduzem numa vantagem competitiva distintiva, porque a natureza do trabalho (funções simples, padronizadas e, em geral, de baixo teor de conhecimento, além da alta rotatividade) gera poucos diferenciais que podem ser imitados.

Quadro 13 – Terceirizadoras Selecionadas e os Principais Equipamentos e Programas Operacionais

<i>Empresas de Call center</i>	<i>Software de Atendimento</i>	<i>Distribuidor Automático de Chamadas</i>	<i>Computer Telephony Integration</i>	<i>Banco de Dados</i>	<i>Servidores</i>
ACS	Ecenter	Avaya	Avaya	SQL Server, Oracle	IBM, Dell e Sun
ActionLine	Orbitum, interno	Avaya	Avaya	SQL Server	IBM, HP
Atento	Vantive	Avaya	Avaya	SQL Server, Oracle	IBM, Dell, Sun, Compaq
Athenas	Interno	Ericsson	Digítro	Linux	IBM, Dell
BrasilCenter	Siebel, Melita	Avaya	Nabnasset	Oracle	IBM, Sun
Contax	Front End	Avaya, Nortel, Digítro	Avaya, Genesys, Nortel	Oracle, SQL, Intel, Risk	IBM, Dell, HP
EDS	Vantive, Lotus, Oracle, Siebel	Nortel, Avaya, Ericsson	Avaya, Genesys	SQL Server	IBM, Dell, Compaq
Teleperformance	Acron e TQS	Avaya, Nortel, Digítro	Avaya, Intervice, ATS	SQL Server, Oracle	IBM, Dell, HP

Fonte: Revista Consumidor Moderno (setembro/04).

Na prestação de serviços de *call center*, exige-se uma

por isso, os serviços receptivos são tão expressivos. Esses serviços seguem rotinas com elevada padronização, cuja operação não difere muito entre os *call centers*.

Outro aspecto refere-se ao confronto de uma indústria fragmentada e a presença de grandes clientes. Como as empresas de terceirização de serviços de *call center* assumem uma participação pequena em relação ao tamanho do mercado e há várias outras opções de prestação de serviços similares, as pressões sobre os preços são mais intensas. Aliás, o poder de barganha das grandes empresas permite que o grau de rivalidade se torne elevado. A facilidade de encontrar serviços similares e o grande volume terceirizado pelas grandes empresas lhes confere um elevado poder de barganha, principalmente quando possui considerável participação no portfólio da terceirizadora. Conseqüentemente, as pressões para redução de preços são contínuas.

Deve-se considerar que a estrutura brasileira de prestação de serviços terceirizados de *call center* possui forte presença de empresas com vínculos patrimoniais com empresas de telecomunicações. Em 2004, a participação de empresas de telecomunicações, por meio de suas controladas, no mercado de serviços terceirizados de *call center*, atingiu aproximadamente 42% das posições de atendimento. Em termos comparativos, esse padrão é completamente diferente da estrutura indiana, referência entre os países em desenvolvimento.

No geral, as empresas indianas são integradas com outros serviços de TI e não com empresas de telecomunicações. Na verdade, os serviços prestados compõem um conjunto de soluções, envolvendo múltiplos processos e não apenas serviços de *call center*. Portanto, de maneira distinta do caso brasileiro, as empresas indianas diversificam os serviços prestados, englobando serviços de *call center*, serviços de *back-office* e serviços de desenvolvimento de programas de informática. Aliás, não se pode deixar de comentar que as operações indianas são quase completamente voltadas para o mercado externo (*offshore*). Com base nas evidências dos resultados das maiores empresas mundiais de *call center*, as que eram mais diversificadas conseguiram agregar mais valor que suas rivais especializadas somente nos serviços de *call center*.

7.3 – As empresas brasileiras de serviços de *call center*

A participação de empresas estrangeiras na terceirização de serviços de *call center* no Brasil é bastante significativa em termos de posições de atendimento, bem como em faturamento, com se verifica no **Quadro 14**. Entre as vinte maiores empresas, que em 2003

representaram aproximadamente 76% das receitas e 78% da capacidade de prestação de serviços, existiam apenas seis empresas de capital estrangeiro. Porém, a despeito do pequeno número, as empresas estrangeiras concentravam cerca de 30% das posições de atendimento instaladas e 33% das receitas no Brasil.

Quadro 14 – Participação de Mercado das Empresas Estrangeiras, Segundo Receitas e Posições de Atendimento, 2003

	<i>Nacionalidade</i>	<i>Receita (R\$ milhões)</i>	<i>Posições de atendimento</i>
Atento	Espanhola	639,7	12.000
Contax	Brasileira	458,9	8.500
CSU	Brasileira	281,0	4.635
Teleperformance	Francesa	156,0	5.100
CBCC	Brasileira	120,0	3.500
Dedic	Portuguesa	105,0	2.700
Brasilcenter	Mexicana	90,9	2.051
Telefutura	Brasileira	80,0	2.900
Softway	Brasileira	78,0	2.600
ACS	Brasileira	71,0	3.300
EDS	Norte-americana	-	1.000
Telesoluções	Brasileira	40,0	1.000
Sitel	Norte-americana	-	1.000
TMS	Brasileira	40,0	1.950
SPCom	Brasileira	34,4	2.253
Work	Brasileira	27,0	600
AtendeBem	Brasileira	24,0	500
RedLine	Brasileira	20,0	450
Actionline	Argentina	13,1	530
A&C	Brasileira	10,4	180
Total Estrangeiras	-	1.004,7	22.381,0
Estrangeiras (%)	-	33%	30%

Fonte: Elaboração própria a partir das informações divulgadas no Portal Callcenter.inf.br

Dentro do conjunto das vinte maiores empresas, a participação estrangeira é marcante principalmente devido à presença da Atento, Teleperformance e Dedic. Essas empresas representam casos interessantes, em que Atento e Dedic estão vinculadas às estratégias corporativas de operadoras de telefonia, enquanto Teleperformance expressa a internacionalização de uma empresa especializada em terceirização de serviços de *call center*.

A relevância da Atento se justifica pelo fato de ser a maior empresa em receitas no Brasil, além de representar mais da metade da capacidade de prestação de serviços e 60% das receitas das multinacionais de terceirização em operação no Brasil, como é possível observar a partir das informações do **Quadro 14**. Criada em 1999, a partir das posições de

atendimento controladas pela Telefônica na América Latina, a Atento Holding nasceu com sede em Miami, mas foi transferida para Madri em março de 2001 (Padilha e Matussi, 2002b: 17). Com relação ao capital da Atento Holding, em abril de 2001, o banco Bilbao Vizcaya Argentaria transferiu suas operações domésticas e internacionais de *call center* para a Atento em troca de 9% de seu capital. Essa transação expandiu as operações da Atento tanto na Espanha quanto na América Latina, onde o BBVA tem extensa atuação. Não por acaso, a maior parte das receitas da Atento, fora da Espanha, em 2001, foram obtidas nos mercados bancário e financeiro, seguidos pelas empresas de telecomunicações, mercados das suas controladoras, como mostra a **Tabela 64**.

Tabela 64 – Receitas externas da Atento por setor, 2001

Segmentos	Receita (milhões de euros)	% da Receita Total
Bancos e Setor Financeiro	270,48	42
Telecomunicações	141,68	22
Infra-estrutura	32,20	5
Bens de Consumo	64,40	10
Internet	12,88	2
Turismo	32,20	5
Outros	90,16	14
Receita Total	644,00	100

Fonte: Padilha e Matussi, 2002b – Panorama Setorial

Na trajetória da Atento Holding, braço empresarial da espanhola Telefônica no mercado de serviços de *call center*, a subsidiária brasileira compõe um grupo com operações em 12 países (Espanha, Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, El Salvador, Guatemala, Marrocos, México, Peru, Porto Rico e Venezuela). Em 1999, a Atento Brasil iniciou suas operações utilizando as instalações de *call center* da Telesp, adquirida pela Telefônica. Dessa forma, a Atento entrou no mercado brasileiro de serviços de *call center* com uma capacidade de 7.000 posições de atendimento e, por conseguinte, o título de maior terceirizadora no país, bem como da América Latina. No âmbito da Atento, a subsidiária brasileira era responsável pelo posto de maior receita até 2002. A desvalorização do real frente ao dólar e ao euro levou a Atento Brasil a perder sua posição para a unidade espanhola. No entanto, a empresa brasileira se manteve como a maior em número de funcionários e de clientes, empregando 25 mil dos 50 mil empregos e com uma carteira composta por 140 clientes no período (Valor, 16 de dezembro de 2002).

A Dedic é um bom caso da estratégia de diversificação em direção ao mercado de serviços de *call center*. Apesar de ser controlada pela Portugal Telecom, que possui 50% da operadora de telefonia celular Vivo, a Dedic se destaca pelos seus vínculos com o

mercado de *paging* e posterior migração para o mercado de serviços de *call center*. Em 1991, a Portugal Telecom criou a Mobitel para atuar exclusivamente com *paging*. De acordo com Padilha e Matussi (2002b: 65), o declínio dessa atividade, que perdeu mercado com a expansão da telefonia celular, influenciou de forma expressiva a reestruturação das atividades da empresa e a Portugal Telecom decidiu entrar no segmento de serviços de *call center* com base no conhecimento acumulado com o atendimento de clientes nas atividades de *paging*.

A diversificação tornou-se uma questão de sobrevivência para a empresa. Em números, a Mobitel utilizava 200 posições de atendimento nos serviços de *paging*, número que diminuiu para 50 em 1999. No ano seguinte, a empresa reestruturou suas atividades, entrando no mercado de serviços de *call center* após a divisão da empresa em duas: Mobitel e Mobicall. Enquanto as operações de *paging* continuaram concentradas na Mobitel, o novo negócios ficou sob responsabilidade da Mobicall. Em 2001, a nova divisão já possuía 700 posições de atendimento, responsável por cerca de 80% dos R\$ 27 milhões obtidos pelas duas empresas (Callcenter.inf, 2001). Contudo, outra reorganização ocorreu em 2002, com a substituição do nome MobiCall por Dedic (Valor, 12 de dezembro de 2002).

Em 2003, Dedic já possuía três mil posições de atendimento e obteve receitas da ordem de R\$ 103 milhões. No entanto, apesar de contar com importantes contratos com a Escelsa e Enersul, Telefônica, Cetelem e Tradecom, o maior cliente da empresa é a Vivo, pertencente à Portugal Telecom, representando 80% da receita corrente (Gazeta Mercantil, 09 de abril de 2004).

No caso da Teleperformance, merece destaque a forma de entrada e a expansão da empresa no Brasil. Fundada em 1978, essa empresa tem presença em 30 países e entrou no mercado brasileiro por meio da aquisição de 51% da então Ckpat, criada em 1988, e atualmente possui 80% da Teleperformance Brasil. Em 2000, a empresa faturou R\$ 14 milhões, contando com 12 clientes e 540 posições de atendimento. Com a obtenção do contrato com a Brasil Telecom, a empresa cresceu de forma bastante pronunciada, fechando 2002 com 3,5mil posições de atendimento, 18 clientes e receitas de R\$ 112 milhões. Portanto, a empresa expandiu seus negócios significativamente, sem aumentar proporcionalmente o número de clientes. Em 2004, a Brasil Telecom era responsável por 40% do faturamento da Teleperformance Brasil.

Talvez o evento de maior destaque em relação à Teleperformance seja sua fusão com a CBCC. Desde o início de 2004, a empresa já divulgava suas intenções de expandir

suas operações em até 100%, por meio de novos investimentos da ordem de R\$ 30 milhões para instalação de novas posições, sem excluir a possibilidade de fusões e aquisições de rivais (TelecomWeb, 2004). No segundo semestre desse ano, Teleperformance Brasil efetivou a união com CBCC. A nova empresa, a Teleperformance CRM, nasce com um faturamento aproximado de R\$ 300 milhões, 7.674 posições de atendimento e 13.632 funcionários. Ao todo são 15 centrais de atendimento espalhados pelo país.

Essa fusão mostra a preocupação das empresas com a acirrada concorrência. Por meio da fusão, a empresa fica mais próxima da escala das duas líderes, a Contax e a Atento. A Teleperformance e a CBCC justificac 0.124 Tw 12 0 0(eu6134 594.4998 Tm que e a

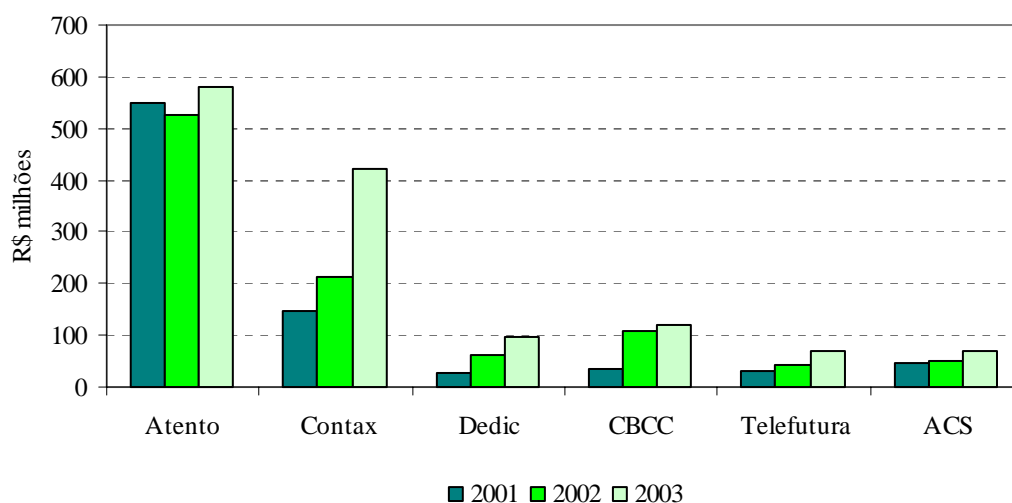
relacionados ao sistema financeiro, mais especificamente em cartões de crédito (Revista Clientes S.A., jun 2004). Já a RedLine possui clientes (Ericsson, Novartis, Intel, Oracle) que não demandam um volume de serviços de *call center* tão grande comparativamente às empresas de telecomunicações ou do segmento bancário. Além disso, a RedLine também conta com o município de São Bernardo do Campo em um projeto de renegociação de dívidas (Revista Clientes S.A., 2004).

Entre as empresas que entraram no mercado de terceirização de serviços de *call center* nos últimos anos, a trajetória do Grupo CSU detalha uma estratégia de diversificação concêntrica, ou seja, as ações da empresa procuraram manter um padrão coerente de expansão em novos mercados, recorrendo e alargando suas competências originais. Fundada em 1992, a CardSystem é uma empresa especializada na administração de meios eletrônicos de pagamento, realizando todos os processos operacionais envolvidos. Após o período de acentuado crescimento desse mercado, a empresa optou por diversificar suas atividades. Então, com base nas competências acumuladas no atendimento telefônico aos consumidores de cartões de crédito e análise de crédito, gerenciamento de riscos e cobrança, a CardSystem diversificou sua atuação criando, em 2000, duas novas unidades de negócios nos mercados de serviços de *call centers* e de crédito e cobrança, respectivamente, a TeleSystem e a Credit&Risk. Dessa forma, as três unidades de negócios formam hoje o Grupo CSU.

7.4 – Desempenho Econômico-Financeiro

Entre 2001 e 2003, Atento e Contax consolidaram-se como as maiores empresas do segmento de terceirização de serviços de *call center* que, em termos de receitas, corresponde a um nível superior a R\$ 400 milhões por ano. Em 2004, após a fusão com a CBCC, a Teleperformance reduziu a defasagem em relação às duas líderes com receitas da ordem de R\$ 300 milhões.

Gráfico 6 – Receitas das Maiores Empresas Brasileiras de Terceirização de Serviços de Call Center, R\$ Milhões, 2001-2003



Fonte: Diversas.

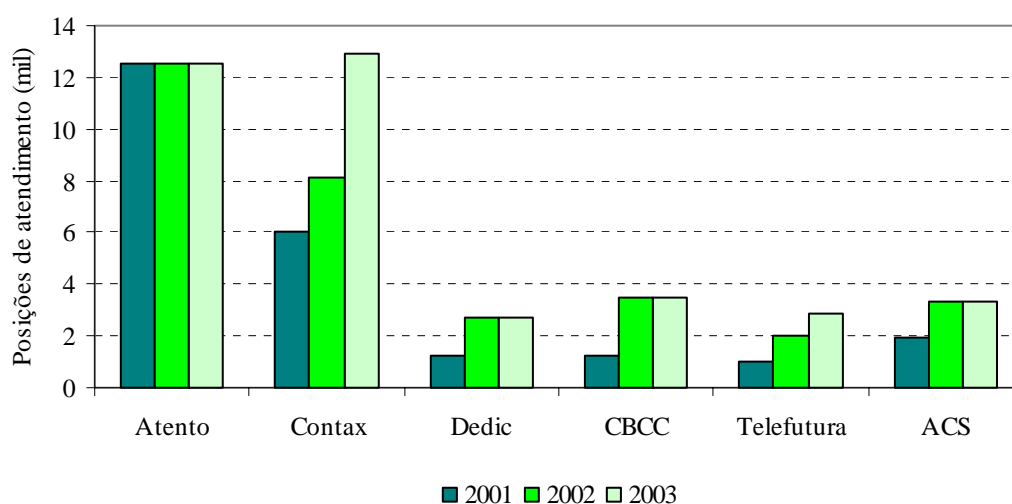
Atento, Contax e Teleperformance têm em comum o modelo de composição do portfólio de clientes. Em geral, os clientes são grandes empresas com operações de grande dimensão, principalmente empresas do segmento telefônico. Atento e Contax são empresas pertencentes a grupos de telefonia, respectivamente Telefônica e Telemar, enquanto Teleperformance, embora não seja integrada, tem como cliente bastante significativo a Brasil Telecom. Conforme o SEAE (2001), em 2001, os serviços terceirizados pela Atento à Telefônica correspondiam a 40% das suas receitas¹². Em relação à Contax, as empresas do Grupo Telemar explicaram 30% das receitas em 2003 (Valor, 16 de setembro de 2003). Além disso, quando o assunto envolve os serviços prestados, os projetos são marcados pela

¹² A Telefônica foi investigada por eventual ocorrência de conflito de interesses e ato abusivo e contrário aos interesses da empresa pela terceirização de serviços para Atento sem a realização de assembléia geral de acionistas exigida pelo estatuto social da empresa, por denúncia do BNDESPar, acionista minoritário da Telefônica.

baixa complexidade, alto volume e voltados para atender consumidores finais (Valor, 14 de abril de 2003).

Como a Atento e a Contax lidam com grandes projetos, as capacidades de prestação de serviços também apresentam uma dimensão muito maior em comparação aos demais rivais, com mostra o **Gráfico 7**. É importante lembrar que a Atento iniciou uma expansão intensa da sua capacidade produtiva nos seus primeiros anos de atuação no mercado brasileiro e estabilizou seu crescimento, em termos de posições de atendimento, entre 2001 e 2003. Já Contax, que iniciou suas operações em 2001, expandiu-as de forma significativa no período observado. Com uma intensidade menor, a Telefutura ampliou sua capacidade ano após ano, enquanto Dedic, CBCC e ACS não adicionaram novas posições de atendimento depois de 2002.

Gráfico 7 – Número de posições de atendimento, 2001 - 2003



Fonte: Diversas.

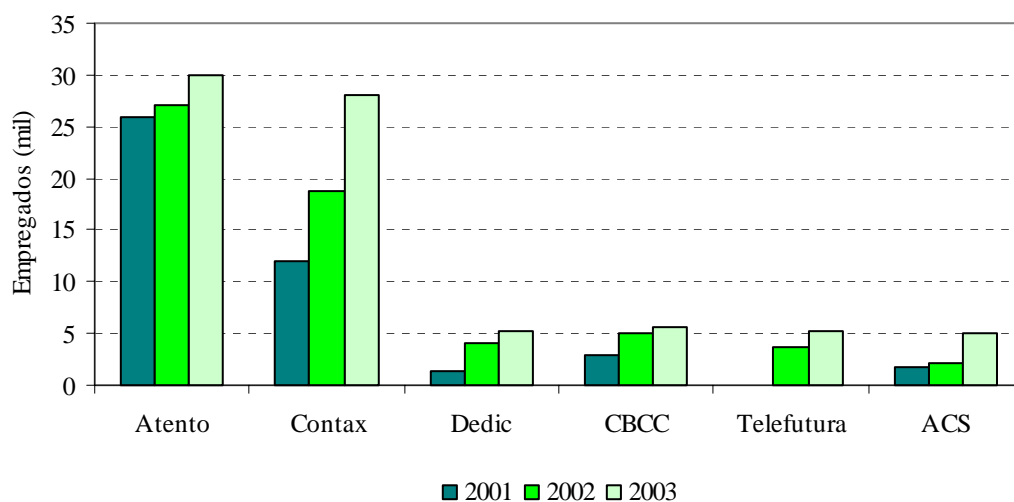
As operações menores não provocaram desvantagens para empresas como ACS, Dedic ou Telefutura, quando se comparam os índices de desempenho financeiro. As duas primeiras, à semelhança de Contax e Atento, têm vínculos com operadoras de telefonia, respectivamente CTBC Telecom (Grupo Algar) e Vivo (Portugal Telecom). Além de prestar serviços para empresas de telefonia de suas controladoras, outras empresas de telefonia estão em suas carteiras de clientes. Por exemplo, a ACS terceiriza serviços para a TIM (as operações ocupam cerca de 800 posições de atendimento, o mesmo que 20% da capacidade de prestação de serviço da empresa) e a Dedic opera projetos para a Telefônica.

Entretanto, é interessante observar que TIM é a concorrente da CTBC na telefonia móvel e que a Telefônica, conforme abordado, é a controladora da Atento e também tem participação na Vivo junto com Portugal, ambas com participações de 50%. No entanto, as operações totais dessas empresas são bem menores do que as das grandes empresas do mercado. Apesar do menor volume de receitas e de posições de atendimento, o desempenho financeiro da Telefutura, ACS e Dedic tem sido melhor em relação à Contax e Atento, conforme se discute a seguir.

No entanto, cabe antes ressaltar que a expansão dos negócios na terceirização de serviços de *call center* ocorre pela obtenção de novos contratos ou expansão do volume de serviços terceirizados para os mesmos clientes. Em ambas as situações, iniciam-se esforços para recrutar, selecionar e treinar os atendentes para as novas operações, além dos gastos com a taxa de rotatividade das operações existentes.

Tomando o caso da Dedic como referência, em 2001, essa empresa tinha 1,2 mil posições de atendimento e expandiu sua capacidade para 2,7 mil no ano seguinte, mantendo-o em 2003. Nessa trajetória, somente entre 2002 e 2003, o número de clientes saltou de 15 para 36 e, dessa maneira, Dedic contratou cerca de 1,3 mil pessoas para as novas operações (**Gráfico 8**). Da mesma forma, as demais empresas também contrataram mais no período estudado. Porém, a Dedic, a Atento, a CBCC e a ACS o fizeram ocupando a capacidade existente enquanto Contax e Telefutura acompanharam essa tendência expandindo concomitantemente suas instalações.

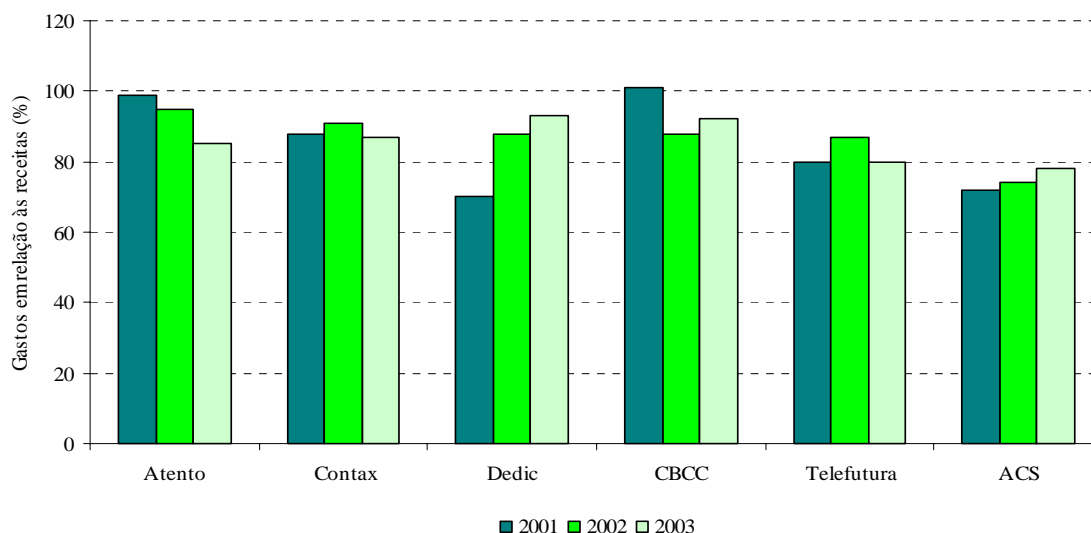
Gráfico 8 – Número de Empregados, por Empresa, 2001-2003



Fonte: Diversas.

Os esforços para iniciar as novas operações são ilustrados no **Gráfico 9** e, como é demonstrado, o efeito mais evidente foi a elevação dos custos para efetivar tais operações. A evidência mais interessante é o grande percentual do custo operacional em relação às receitas, encontrado para a atividade com um todo, em média, acima de 80% e também extremamente correlacionado com a elevação da quantidade de pessoas empregadas, reforçou o peso dos custos relativos ao trabalho nos *call centers*. Nesse sentido, a rotatividade de funcionários é uma variável muito relevante no controle de custos, pois a saída de funcionários implica novos gastos com recrutamento, seleção e treinamento. Conseqüentemente, a baixa permanência de pessoas na atividade eleva os desembolsos das empresas, comprometendo a eficiência operacional.

Gráfico 9 – Custos Operacionais em Relação às Receitas, 2001 – 2003

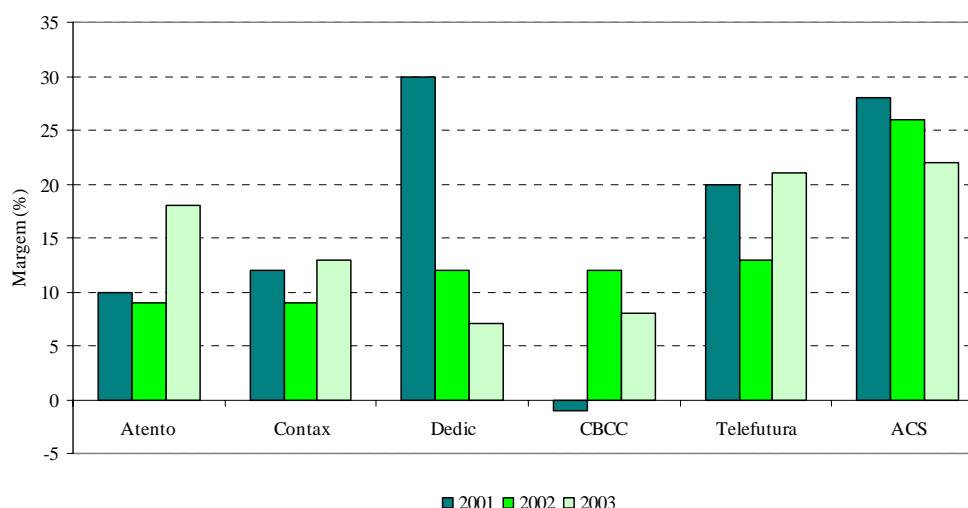


Fonte: Diversas.

As informações contidas no **Gráfico 10** exibem a variação da capacidade de geração de recursos próprios por uma empresa e sua evolução poderia ser usada como uma *proxy* para mostrar o grau de eficiência da empresa. Com se observa, as empresas de *call center* analisadas apresentam índices muito instáveis, de certa forma respondendo à instabilidade de um mercado emergente. O crescimento do mercado tem exigido constantes esforços das empresas para se manterem atualizadas com essa tendência, ampliando instalações e contratando novos funcionários. Ademais, a margem EBITDA tem uma trajetória oposta à encontrada para os custos operacionais, ou seja, nos períodos de expansão em que os gastos são maiores para efetivar as novas operações, a margem de

EBITDA tem uma trajetória oposta, caindo percentualmente. Contudo, nesse contexto, as empresas ACS e Telefutura se destacam com margens *EBITDA* maiores.

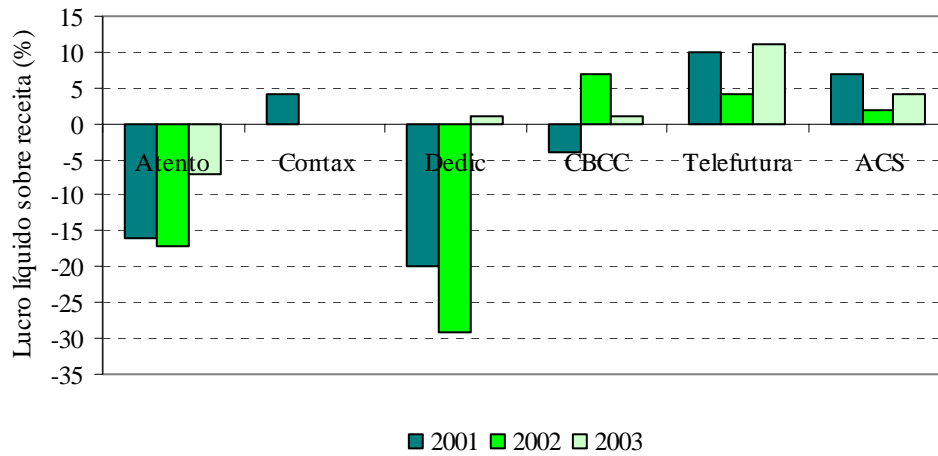
Gráfico 10 – Evolução percentual do EBITDA (%), 2001 – 2003



Fonte: Diversas.

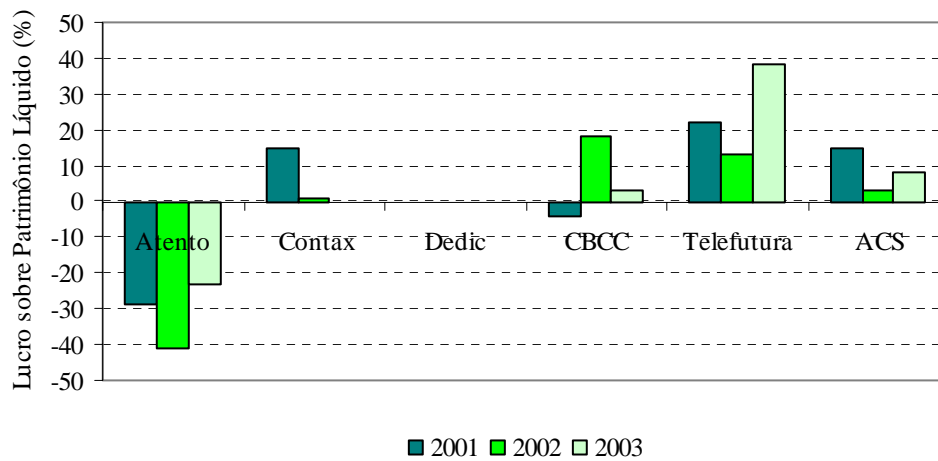
Enfim, o desempenho operacional das empresas de porte médio, a Telefutura e a ACS, tem sido melhor que das líderes no período analisado. Esse desempenho tem repercussões nos resultados financeiros das empresas. Em relação à margem de lucro, **Gráfico 11**, pode-se atestar que, nesse estágio do mercado de terceirização, os percentuais são sensivelmente baixos, cujo maior valor, 11%, foi obtido pela Telefutura em 2003. Mais uma vez, os melhores resultados pertencem à Telefutura e ACS, respectivamente com médias de 8% e 4%. Já a Dedic e a Atento mostram percentuais negativos muito elevados, resultado dos elevados gastos operacionais associados principalmente às expansões da capacidade produtiva. No **Gráfico 12**, as informações sobre a rentabilidade do patrimônio líquido reforçam o baixo desempenho das empresas maiores, sobretudo da Atento.

Gráfico 11 – Margem de lucro, em Percentagem, 2001 - 2003



Fonte: Diversas.

Gráfico 12 – Retorno sobre Patrimônio Líquido, em Percentagem, 2001 - 2003



Fonte: Diversas.

7.5 – Dispersão geográfica e exportações de serviços.

Na análise do perfil das empresas de terceirização instaladas no Brasil, ainda falta abordar as estratégias de localização das empresas. Nesse objetivo, levantou-se a distribuição das posições de atendimento e os principais fatores indutores aos investimentos em distintas regiões. A distribuição geográfica das unidades prestadoras de serviços demonstra que existe uma elevada concentração das posições de atendimento, estando mais da metade das operações está no estado de São Paulo. Apesar da elevada concentração geográfica, é possível notar uma tendência de desconcentração para centros emergentes, como Minas Gerais e Bahia.

Por meio das informações da **Tabela 65**, é possível comprovar a elevada concentração das operações das empresas terceirizadoras de serviços de *call center* no Brasil. Em 2000, o estado de São Paulo concentrava 57% das posições de atendimento instaladas, enquanto Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul apareciam em seguida com, respectivamente, 9% e 8%. É interessante destacar que houve uma desconcentração ao se analisar as informações para 2002. Apesar de São Paulo apresentar a maior perda de representatividade, esse estado continuou ainda com mais da metade da capacidade produtiva do segmento. Além de São Paulo, percebe-se que outros estados também perderam participação relativa como Goiás, Santa Catarina, Paraná e, principalmente, Rio Grande do Sul, que teve sua participação reduzida para 5,1%. Entre aqueles que conseguiram uma expressão maior estão Rio de Janeiro, Minas Gerais e Bahia.

Tabela 65 – Distribuição Geográfica das Posições de Atendimento das Terceirizadoras de Serviços de *Call Center* no Brasil, 2000 e 2002

	<i>Participação 2000 (%)</i>	<i>Participação 2002 (%)</i>
São Paulo	57,0	52,0
Rio de Janeiro	9,0	12,7
Minas Gerais	5,0	9,9
Paraná	4,4	3,6
Bahia	1,5	3,1
Rio Grande do Sul	8,0	5,1
Pernambuco	1,8	1,8
Santa Catarina	4,0	2,9
Goiás	2,0	1,7
Ceará	2,0	2,3
Distrito Federal	1,6	1,7
Outros	3,7	3,2

Fonte: IDC (2003)

Como os serviços de *call center* são produtos intermediários, ou seja, contratados por outras empresas, a polarização da capacidade de prestação desses serviços em São Paulo está correlacionada à concentração econômica no estado paulista. IDC (2003: 23) salienta que a concentração econômica e o potencial de consumo das empresas sediadas em São Paulo atraíram investimentos para a construção de novos *sites* de grande e médio portes. Em 2002, Contax abriu sua primeira unidade em São Paulo, apontando a presença no estado como estratégica, porque concentra a maioria dos negócios de terceirização de serviços de *call center* no país (Callcenter.inf, 2002d).

Porém, houve uma redução da representatividade paulista. As empresas procuraram expandir suas operações em novas regiões em busca de mercados e também de incentivos fiscais oferecidos pelos estados, como em Minas Gerais e Bahia. Em Minas Gerais, a incidência do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) para ligações 0800 e contas telefônicas de operadoras de *call center* no estado foi reduzida de 25% para 15%. Essa ação também foi acompanhada pelos estados da Bahia e Paraná. Além disso, o Imposto sobre Serviços (ISS) foi reduzido de 5% para 0,10% para as empresas de *call center* em Minas Gerais (Padilha e Matussu, 2002: 14).

Por sua vez, as operações *offshore* têm marcado um novo paradigma na comercialização de serviços. Cada vez mais, a estrutura de TI tem estreitado os espaços de prestação de serviços e, conseqüentemente, permitido o maior fluxo de serviços entre fronteiras. No entanto, as exportações de serviços não têm sido um padrão entre as empresas brasileiras de *call centers*, posicionando-as bem atrás de congêneres localizadas em outros países em desenvolvimento, a despeito da estrutura brasileira para prestação de serviços terceirizados já representar o terceiro maior, atrás apenas dos Estados Unidos e Reino Unido (Folha de São Paulo, 31 de outubro de 2004).

Assim, ao contrário dos demais países em desenvolvimento estudados, as empresas brasileiras de terceirização de *call center* têm se empenhado em atender quase que exclusivamente ao mercado interno. Nessa questão, deve-se entender que as características ambientais brasileiras favoreceram a difusão dos serviços de *call center* entre as empresas brasileiras, principalmente o desenvolvimento de uma cultura de atendimento ao consumidor que foi consolidada com o Código de Defesa dos Consumidores. Mesmo assim, o mercado interno ainda apresenta um grande potencial de crescimento e a maioria das empresas brasileiras, a exemplo da Contax, que divulgou a sua opção pela focalização no mercado doméstico, reforça que as oportunidades de crescimento no mercado interno afastam qualquer decisão de exportar serviços no momento.

Embora as oportunidades internas ainda sejam mais atrativas, algumas empresas já começaram a construir acessos a novos mercados. Em 2004, estimava-se que as exportações brasileiras haviam empregado cerca de 700 atendentes bilíngües (Callcenter.inf, 2004d). Por sua vez, o resultado do *offshore* no segmento de terceirização de serviços de *call centers* atingiu R\$ 1,3 milhões (Consumidor Moderno, 2005). Em geral, as ações pioneiras têm atendido preferencialmente o mercado norte-americano, mas também há projetos dedicados aos países latino-americanos, como mostra o **Quadro 15**.

Quadro 15 – Projetos Brasileiros de Terceirização *Offshore*, 2004

<i>Empresa</i>	<i>Número de contratos</i>	<i>Países importadores</i>	<i>Funcionários</i>
TeleTech	6	Estados Unidos	500
ACS	4	Estados Unidos	50
Atento Brasil	2	América Central e Caribe	-
Dedic	1	Estados Unidos	23

Fonte: Revista Consumidor Moderno, diversos. Nota: Para TeleTech, as informações são referentes ao ano de 2002.

A norte-americana TeleTech possui a maior parcela das operações de prestação de serviços *offshore* no Brasil. Em 2002, a empresa empregava 500 funcionários para o atendimento de operações internacionais e suas pretensões são empregar 3,5 mil até 2006. Já ACS é a empresa de capital doméstico que tem mostrado maior interesse pela exportação de serviços. Entre 2003 e 2004, a empresa conseguiu quatro contratos com empresas norte-americanas, empregando 50 funcionários. Essas operações representam menos de 4% das receitas da empresa. Todavia, a empresa planeja aumentar a contribuição dos serviços *offshore* para 10% das receitas e empregar cerca de 600 pessoas (Consumidor Moderno, 2004).

Com exceção da ACS, a motivação para a realização de operações *offshore* é maior entre as empresas estrangeiras. Conforme analisado, os investimentos de grandes empresas internacionais do segmento, principalmente entre as norte-americanas, são voltados para outros países com vantagens comparativas significantes em termos de custos trabalhistas. Dessa forma, o diferencial de custos permite operar serviços mais baratos e estimula, assim, os serviços *offshore*. Portanto, ao lembrar desse fato, as empresas estrangeiras poderiam utilizar tal vantagem e exportar serviços de *call center* de instalações brasileiras, como faz a TeleTech (Gazeta Mercantil, 23 de fevereiro de 2004).

Adicionalmente, as empresas estrangeiras têm optado também pela racionalização de operações, concentrando-as em um único país. O caso da American Express representaria essa situação, visto que essa empresa tenta concentrar as operações de serviços corporativos em um único país. Seus objetivos visam reunir no Brasil todas as operações para a América Latina, oferecendo serviços em português, espanhol e inglês. Essa solução representa uma economia de custos da ordem de 25% (Valor, 18 de março de 2005).

A despeito da incipiente participação no mercado de serviços *offshore*, as operações brasileiras de serviços de *call center* entre fronteiras poderão demonstrar uma grande evolução nos próximos anos. O Brasil é apontado como um dos melhores países para a realização de terceirização *offshore*, pois apresenta mão-de-obra qualificada e barata, rede de telecomunicações de qualidade e localização estratégica (próxima do maior consumidor de serviços *offshore*, os Estados Unidos), fatores que o posicionam entre os sete melhores países para exportar serviços de TI e de processos de suporte (*call centers*, processamento de dados, digitação, contabilidade e outros), sendo a cidade de São Paulo considerada a segunda cidade mais competitiva para esse propósito, atrás apenas de Manila – Filipinas (Folha de São Paulo, 31 de outubro de 2004). Aliás, o redirecionamento estratégico das empresas nacionais para o mercado externo poderia ser uma fonte de aproveitamento das competências acumuladas no desenvolvimento da terceira maior estrutura de teleatendimento do mundo e obtenção de um desempenho econômico-financeiro melhor que as operações internas, principalmente em um contexto em que as norte-americanas e européias estão cada vez mais utilizando recursos terceirizados de países em desenvolvimento para reduzir custos e aumentar a produtividade.

2002, a participação dos serviços chega a 60% dos estoques *inward* e a 67% dos estoques *outward*. Com exceção dos serviços financeiros e de comércio, que se internacionalizaram há mais tempo, na última década, os serviços empresariais demonstraram a maior expansão nos estoques de IDE. Adicionalmente, deve-se lembrar o potencial econômico do comércio de serviços pelo chamado “Modo 1” (o serviço é prestado num território e consumido em outro, de forma similar ao comércio de bens, e ocorre graças à utilização de redes e meios eletrônicos que eliminam a necessidade de proximidade dos agentes), por meio do comércio dos serviços *offshore*.

O processo de terciarização da economia parece contar com uma proeminente contribuição da expansão dos serviços intermediários, direcionados à produção, e, portanto, não depen Tm4e7usivnam i

serviços são caracterizados pela transportabilidade e, por conseguinte, são produtos potencialmente *tradeables*.

Os investimentos na construção de unidades prestadoras de serviços direcionadas às exportações demonstram o potencial das operações *offshore*. Ainda que incipientes, a exportação de serviços intermediários sob o regime *offshore* tem ocorrido com taxas superiores às das outras modalidades de comércio de serviços, como indicam as importações de serviços privados pelos Estados Unidos, em que a importação de serviços empresariais tem se efetivado a uma taxa média anual de 13%, enquanto os serviços relacionados com o *offshore* como, por exemplo, os serviços de processamento de dados e de informática apresentaram taxas correspondentes a 31%. Adicionalmente, as operações *offshore* têm viabilizado novas estratégias de internacionalização de empresas de serviços que não apenas as estratégias *market-seeking*. Em outras palavras, a flexibilidade locacional da produção dos serviços sob regime *offshore* permite a adoção de estratégias de internacionalização com a finalidade de obter mão-de-obra e/ou investir para racionalizar a produção visando a apropriação de economias de especialização.

É nesse contexto de expansão e de maior internacionalização dos serviços intermediários (ou serviços prestados às empresas) que se entende a emergência dos serviços de *call center*. O processo de produção de serviços de *call center* é identificado pela conjugação de serviços de TI e trabalho humano para oferecer uma série de serviços de atendimento de consumidores. Mais que permitir o contato com os consumidores em substituição ao contato face-a-face, a tecnologia é usada para facilitar a concentração física, monitoração e para estimular a produtividade das pessoas empregadas. Assim, a TI exerce um rígido controle sobre o trabalho com a finalidade de maximizar a eficiência do processo. No entanto, o aspecto moderno do *call center* esconde uma estrutura organizacional fabril que lembra as antigas manufaturas do início do século passado, marcadas por rotinas tayloristas com suporte da TI para extrair a maior eficiência possível dos atendentes, basicamente por considerar que o fator trabalho é responsável por parte considerável dos custos operacionais. Contudo, a ênfase na eficiência e as rotinas altamente padronizadas determinam, em parte, a elevada rotatividade da mão-de-obra em *call centers*.

A trajetória dos *call centers* foi analisada considerando o mercado de operações terceirizadas e as estruturas montadas no interior das empresas em geral. Os negócios mundiais de terceirização de serviços de *call center* movimentaram cerca de US\$ 31,6 grande impo

dos serviços terceirizados são as empresas de telecomunicações, companhias financeiras e de tecnologia. Quanto à dimensão geográfica do mercado, aproximadamente 60% do mesmo se concentram nas Américas, fundamentalmente nos Estados Unidos, 29% na Europa e 11% na Ásia. Neste cenário, espera-se uma representatividade maior da Ásia, tomando como premissa a expansão das operações *offshore*.

Os serviços de *call center* representam uma atividade relativamente nova, tanto nos países desenvolvidos quanto nos países em desenvolvimento. No primeiro grupo de países, os Estados Unidos e o Reino Unido são considerados referência para a atividade. Em comum, os *call centers* visam exclusivamente atender os respectivos mercados internos e têm sentido os efeitos negativos do crescimento das operações *offshore*. Os primeiros *call centers* surgiram nos Estados Unidos no final dos anos 1970 e estima-se a existência de 70 mil a 76 mil *call centers* norte-americanos (operações *in-house* e terceirizadas), que formam a maior estrutura de teleatendimento do mundo. Nos últimos anos, o número de *call centers* diminuiu, mas a dimensão das operações tem seguido a direção oposta, provavelmente relacionada com a maior participação das operações terceirizadas que, geralmente, são maiores se comparadas às operações internas.

Além da difusão por toda a economia, a maturidade dos serviços de *call center* nos Estados Unidos também pode ser percebida na implementação da legislação “*do not call*”, que normatiza a atividade no país. Essa forma de intervenção surgiu para atacar os excessos praticados e pretende regulamentar, especialmente, as operações ativas, em que a principal medida foi a criação de uma lista nacional de registro de consumidores que não desejam receber ligações de *telemarketing*. Quanto aos desafios, os *call centers* norte-americanos se deparam com um índice médio de rotatividade da força de trabalho de 25%, o maior entre os países analisados nesta dissertação. No mais, as empresas de terceirização norte-americanas começaram recentemente a sentir a concorrência das operações *offshore*. Os salários mais baixos praticados em países como a Índia têm oferecido às empresas norte-americanas novas opções de serviços a preços mais baixos, o que poderá representar uma ameaça significativa às terceirizadoras domésticas.

Por sua vez, o Reino Unido apresenta a segunda maior estrutura mundial de teleatendimento. Neste caso, ressaltam-se os impactos da desregulamentação econômica iniciada nos anos 1980 e as inovações tecnológicas como determinantes da difusão da atividade no país. Quanto às operações, há um predomínio absoluto de pequenos *call centers* (até 50 posições de atendimento), mas as unidades com mais de 250 posições de atendimento (9,5% dos *sites*) têm mais de 60% da capacidade instalada. Adicionalmente,

as operações terceirizadas correspondem a 10% da capacidade produtiva local, mas representam o principal vetor de crescimento da atividade, com expansão de 28% ao ano, em termos de posições de atendimento. Além disso, a estrutura de teleatendimento é identificada pela diversificação dos mercados que utilizam os serviços de *call center*, sendo os maiores, em ordem decrescente, as companhias financeiras, as empresas de distribuição e varejo, as prestadoras de serviços em geral e transportes.

A importância dos *call centers* para a economia britânica pode ser observada pela participação da atividade na geração de empregos. Os *call centers* empregaram no Reino Unido quase 3% da população economicamente ativa, em algumas regiões esse percentual ultrapassando 4% em 2003. No total, a atividade empregou mais de 790 mil pessoas, sendo que entre os atendentes 70% dos atendentes eram mulheres. Cabe assinalar a atuação do governo na localização das unidades produtivas. O governo britânico tem concedido incentivos fiscais e fornecido apoio aos *call centers* para se instalarem em regiões com elevado desemprego.

Em relação aos países em desenvolvimento analisados, com exceção do Brasil, os investimentos em *call centers* são voltados prioritariamente para o atendimento do mercado externo. Neste contexto, a Índia assume a posição de líder mundial na exportação de serviços de *call center*. Com mais de 96 mil posições de atendimento, os *call centers* indianos compõem um amplo conjunto de serviços de suporte de negócios (*Business Process Outsourcing*) prestados a clientes de outros países. A Índia tem como vantagem a combinação de fatores como a abundância de profissionais com formação no campo tecnológico, custos trabalhistas relativamente baixos e um grande contingente de pessoas com fluência em inglês. A combinação desses fatores e as políticas públicas de fomento para as exportações transformaram a Índia no maior fornecedor de serviços *offshore*. As terceirizações de processos de negócios empregaram 205 mil pessoas e atingiram receitas de US\$ 3,6 bilhões em 2003, dos quais 70% eram referentes aos serviços de *call center*. É interessante comentar que as empresas indianas não prestam somente serviços de *call center*, pois aproximadamente 75% dos *call centers* indianos possuem recursos para prestar serviços de *back-office*. Além disso, as grandes empresas indianas, como Wipro e Infosys, possuem negócios no mercado de TI, como o desenvolvimento de *softwares*.

A difusão dos serviços de *call center offshore* também foi considerada nessa dissertação por meio da análise das operações nas Filipinas e nos países caribenhos. As Filipinas são consideradas uma alternativa asiática à Índia. A partir das informações disponíveis, comparativamente à realidade indiana, os custos trabalhistas nas Filipinas são

mais baixos, o custo anual por posição de atendimento é 18% menor e a taxa de rotatividade da mão-de-obra é de 5%, bem abaixo dos 24% encontrados para os *call centers* indianos. Além disso, as Filipinas tem uma proximidade cultural maior com os países do ocidente. Quanto aos países caribenhos, representam uma opção mais próxima para o mercado norte-americano. Entre esses países, destaca-se a Jamaica com o maior número de *sites* em operação no Caribe.

Num esforço de conhecer melhor uma atividade relativamente recente, optou-se por acompanhar os movimentos das maiores empresas do mercado de serviços terceirizados de *call center*, que pelo intenso crescimento é caracterizada como emergente. Pelo menos no âmbito internacional, a estrutura de mercado é muito fragmentada, não sendo possível identificar nenhuma empresa com parcela de mercado muito significativa. Ademais, a rivalidade tem sido muito intensa e tem como principal força competitiva a possibilidade de substituição das operações terceirizadas por operações *in-house*. Assim, a queda de preços dos contratos tem sido a regra nesse mercado, implicando margens de retorno relativamente baixas. Os casos de maior sucesso (Convergys, West e Teleperformance) apresentam como diferenciais uma capacidade maior de diversificar os riscos da atividade. No caso da Teleperformance, a empresa tem a menor concentração de receita por cliente. Já a Convergys e West iniciaram um processo de diversificação de atividades, entrando em novos mercados de serviços. Algumas empresas especializadas e com alta concentração no portfólio de clientes chegaram a apresentar resultados negativos. Provavelmente numa tentativa de compensar esses desempenhos, a Sitel, a Sykes e a TeleTech têm optado por estratégias de internacionalização do tipo *resource seeking* e demonstram um grau maior de envolvimento do que as suas congêneres nas operações na Ásia, maior pólo de operações *offshore*, principalmente quando se considera que os Estados Unidos, país de origem dessas empresas, tem sido o maior importador de serviços *offshore*.

Já os *call centers* brasileiros caracterizam-se pelo desenvolvimento direcionado para o mercado interno. A trajetória de expansão dos serviços de *call center* foi impulsionada por uma conjunção de fatores encontrada somente nos anos 1990, principalmente: (i) a criação do Código de Defesa do Consumidor; (ii) a mudança do ambiente competitivo; (iii) a expansão da telefonia pós-privatizações. Tais fatores exigiram que as empresas se adequassem à nova legislação em relação ao consumidor e, também, assumissem uma postura competitiva mais ativa por meio de estratégias de diferenciação focalizadas no relacionamento com o consumidor. Entretanto, a difusão dos serviços de *call center* para lograr tais objetivos somente se difundiu com a expansão da base

telefônica do país após a desregulamentação das telecomunicações e a privatização do sistema Telebrás.

Assim, a evolução dos serviços de *call center* no Brasil resultou em 2004 numa estrutura com mais de 218 mil posições de atendimento que empregava aproximadamente 550 mil pessoas e apresentava uma série de serviços sofisticados amplamente utilizados por empresas de várias atividades econômicas. Todavia, talvez o aspecto que mais se destaca é que os *call centers* se tornaram grandes empregadores, sobretudo de jovens em período escolar que aparentemente tomam o emprego no *call center* como um emprego parcial. Tendo em mente que os jovens de 16 a 24 anos compreendem a faixa etária com o maior índice de desemprego no país, no caso dos *call centers* brasileiros, esse é justamente o grupo mais empregado. Em 2003, 45% dos 500 mil postos de trabalho dos *call centers* foram preenchidos por jovens no seu primeiro emprego. Aliás, outro aspecto interessante é que 65% dessas pessoas eram mulheres. O emprego de jovens e o viés feminino no número de empregos é expressão da não exigência da atividade de maior grau de qualificação, que requer somente a capacidade de “passar uma impressão pela voz”, geralmente atribuída às mulheres. Em relação à rotatividade da força de trabalho, a média nas operações *in-house* e nas terceirizadas são, respectivamente, 14% e 16%, padrões baixos comparados aos percentuais norte-americanos e indianos, respectivamente, 25% e 24%.

O panorama dos *call centers* brasileiros também abordou o perfil do mercado brasileiro de serviços terceirizados. Esse é um mercado que tem apresentado taxas anuais médias de crescimento das receitas de 30% e atingido um volume de aproximadamente R\$ 3 bilhões em 2004. Além disso, a capacidade produtiva das terceirizadas era estimada em 44% do total instalado no país. Ao tomar como referência somente a possibilidade de crescimento do mercado pela substituição das operações *in-house* pelos serviços terceirizados, o mercado poderia expandir em mais R\$ 3,7 bilhões. Quanto às peculiaridades, o mercado de terceirização é caracterizado pelo predomínio dos serviços receptivos, os clientes são em sua maioria grandes empresas e, em especial, 75% desses clientes são empresas de telecomunicações, companhias financeiras e de serviços.

De fato, a terceirização de serviços de *call center* no Brasil tem crescido de maneira intensa. Nesse contexto, a estrutura de mercado analisada entre 1999 e 2004 chama a atenção pela instabilidade e pela fragmentação. Além das expansões da capacidade de prestar serviços das empresas incumbentes, a entrada de novas empresas tem sido um fator relevante nas modificações da estrutura do mercado de terceirização, fundamentalmente porque os impedimentos à entrada de novas empresas têm sido baixos. Ao ressaltar essa

questão, não se pode deixar de destacar a importância da entrada das empresas de telecomunicações nesse mercado. O ingresso das empresas de telecomunicações representou um transbordamento dessas para o mercado de terceirização, pois eram companhias com grandes operações internas e passaram a utilizar suas estruturas para terceirizar para outras empresas, a exemplo da ACS, Contax e Atento, subsidiárias, em ordem, da CTBC, da Telemar e da Telefônica.

Do ponto de vista estratégico, o efeito mais marcante da entrada das operadoras de telefonia possivelmente foi a expansão da escala de prestação de serviços que, anteriormente, contava apenas com pequenas estruturas especializadas em terceirização, com exceção da empresa Quatro/A, adquirida pela Atento em 1999. No entanto, apesar dos esforços em incrementar a capacidade de prestação de serviços e de fusões e aquisições no mercado, constatou-se uma tendência de desconcentração de mercado. Entre 1999 e 2004, verificou-se uma queda de 51% para 40% do C_4 , o C_8 passou de 63% para 56% e o índice Hirschman-Herfindahl regrediu de 1.222 para 704.

Na análise das empresas em operação no Brasil, pelo menos quatro aspectos chamaram a atenção. Primeiro, a significativa participação de empresas estrangeiras. Em 2003, entre as 20 maiores empresas, existiam seis empresas de capital estrangeiro que concentravam cerca de 30% das posições de atendimento e 33% das receitas, sendo as principais a espanhola Atento, a francesa Teleperformance e a portuguesa Dedic. É interessante destacar que essas três empresas são européias, enquanto as maiores mundiais são norte-americanas. Segundo, no atual estágio do mercado de terceirização, o desempenho econômico-financeiro das empresas tem sido relativamente baixo, sobretudo resultante dos elevados gastos operacionais, do aumento de capacidade produtiva dessas empresas e da intensa pressão baixista de preços. Terceiro, a maioria das posições de atendimento se localiza na região sudeste, com mais de 50% da capacidade de prestação de serviços concentrados no estado de São Paulo. Quarto, as empresas brasileiras têm empreendido pouca ênfase nas exportações de serviços, o que representou um pequeno volume de receitas de R\$ 1,3 milhões, a despeito do volume de R\$ 3 bilhões de receitas obtidas no mercado doméstico.

Resumidamente, esse panorama sobre as atividades de *call center* demonstra como a externalização (terceirização) de alguns processos internos das empresas contribuem para a terciarização da economia por meio da expansão dos serviços intermediários. Aliás, as exportações de serviços de *call center* também ilustram a dinâmica de funcionamento das

operações de serviços *offshore*. Por fim, cabe destacar os principais aspectos do três eixos temáticos propostos.

Quanto aos empregos, pode-se concluir que:

- (i) Os *call centers*, de fato, com atividades intensivas em trabalho são grandes empregadores tanto nos países desenvolvidos quanto nos países em desenvolvimento. Como ilustração, em 2003, a atividade empregou 790 mil pessoas no Reino Unido e mais de 500 mil no Brasil;
- (ii) A rotatividade da força de trabalho é um elemento importante no desempenho da atividade, pois a elevada rotatividade implicará maiores gastos com seleção e treinamento, elevando os custos operacionais, bem como poderá comprometer a qualidade dos serviços. De acordo com as informações disponíveis, a maior taxa de rotatividade foi encontrada nos Estados Unidos, 25%. Na Índia, a taxa média era de 24% e estava mais relacionada com a concentração geográfica e o intenso crescimento da atividade, elevando a demanda por profissionais que migram de uma empresa para outra. No Brasil e Reino Unido, as taxas médias estimadas foram bastante próximas, cerca de 15%;
- (iii) As evidências dos *call centers* britânicos mostram que a taxa de rotatividade é influenciada pela natureza e pela localização das atividades. Quanto maior o tamanho das operações (geralmente as terceirizadas são maiores que as operações *in-house*) e quando localizadas em regiões com maiores opções de emprego, maiores são as taxas de rotatividade;
- (iv) Os *call centers* brasileiros empregam em sua maioria jovens e apresentam um alto percentual de mulheres empregadas. Com as informações obtidas, a média de emprego feminino como atendentes no Brasil esteve em 65%, próxima da média norte-americana de 60%, enquanto no Reino Unido o emprego feminino corresponde a aproximadamente 70%. No caso indiano, esse percentual esteve em 51% e o menor valor encontrado está relacionado com aspectos culturais que dificultam o emprego formal de indianas.

Em relação às estratégias empresariais das terceirizadoras de serviços de *call center*, as principais conclusões são:

- (i) As companhias de terceirização atuam em mercados emergentes, ou seja, com elevadas taxas de expansão. Por exemplo, em termos de receitas, constatou-se que, entre 2002 e 2003, as operações norte-americanas expandiram 17% e as brasileiras cresceram em média 33% ao ano entre 1999 e 2004;
- (ii) As empresas que se esforçaram em diluir a concentração de clientes nas receitas tiveram um desempenho econômico-financeiro melhor, como, por exemplo, as operações mundiais da Teleperformance. Cabe ressaltar que tais resultados são baseados em poucas evidências num mercado que apresenta alta taxa de crescimento;
- (iii) O desempenho econômico-financeiro também foi melhor nas empresas que optaram pela diversificação de atividades, a exemplo das empresas indianas com as operações de *back-office* e como os casos da Convergys e West, entre as maiores empresas mundiais de terceirização;
- (iv) As estratégias de internacionalização das maiores terceirizadoras mundiais não têm como única motivação a busca de novos mercados (*marketing seeking*). Observou-se a realização de investimentos do tipo *resource seeking*, ou seja, a motivação por estabelecer operações em outros países, esteve correlacionada com a busca de mão-de-obra barata;
- (v) As empresas brasileiras de terceirização são mais direcionadas ao mercado doméstico, enquanto as empresas dos demais países em desenvolvimento analisadas estão voltadas para o mercado externo;
- (vi) As empresas brasileiras estão ampliando suas escalas de prestação de serviços, numa tendência que se iniciou, principalmente, após a entrada de empresas de telecomunicações no mercado de terceirização de serviços de *call center*;
- (vii) As terceirizadoras brasileiras concentram grande parte de suas operações em serviços receptivos, que agregam menos valor. Além disso, os principais clientes são grandes empresas;
- (viii) A evolução dos índices de concentração no Brasil mostra que, entre 1999 e 2004, houve uma desconcentração significativa da estrutura de mercado. A intensa expansão das operações terceirizadas e a presença de baixas barreiras à entrada implicam oportunidades de ingresso ao mercado, o que, de fato, tem ocorrido e resultado numa estrutura de mercado fragmentada.

Por fim, as principais conclusões sobre as exportações de serviços de *call center* são:

- (i) O principal determinante da expansão da prestação de serviços de *call center offshore* tem sido o diferencial de custo do trabalho, responsável por parte considerável dos custos operacionais de um *call center*;
- (ii) A possibilidade de exportações de serviços de *call center* tem influenciado a orientação dos investimentos destinados à internacionalização, estimulando investimentos inclusive do tipo *resource seeking*;
- (iii) As exportações brasileiras de serviços de *call center* são pouco representativas em comparação aos serviços voltados para o mercado doméstico;
- (iv) Entre as empresas em operação no Brasil, a motivação para a realização de operações *offshore* é, aparentemente, maior entre as empresas estrangeiras.

A partir das considerações acima, algumas tendências começam a emergir. A instabilidade estrutural do mercado e o baixo desempenho das empresas podem indicar uma tendência de fusões e aquisições no mercado, como o caso Teleperformance e CBCC em 2004. Essas duas empresas justificaram a necessidade de aumentar a escala das operações para melhorar o desempenho operacional da atividade. Além do mais, um porte elevado também é apontado como necessário para efetivar operações de grandes proporções para obtenção de contratos com grandes clientes. Aliás, a baixa participação de pequenas empresas nos portfólios de clientes das terceirizadoras poderia representar uma oportunidade estratégica, principalmente para as terceirizadoras de menor porte. No entanto, isto não quer dizer que as empresas se especializarão em mercados específicos, pois empresas concorrentes, que poderiam ser potenciais clientes, demonstram uma certa resistência em contratar um mesmo fornecedor de serviço de *call center*, evidência que limita as oportunidades comerciais numa tendência de especialização de mercado. Seria mais provável a especialização em atividades de maior valor, como vendas e cobrança.

A maior difusão da atividade no Brasil poderá trazer benefícios com o proeminente potencial de gerador de empregos dos *call centers*. Se a taxa de crescimento do número de posições de atendimento, *in-house* e terceirizadas, mantiver-se no atual nível, 30%, em quatro anos a capacidade de prestação de serviços atingirá 622 mil posições de atendimento. Adicionalmente, tomando a média de ocupação por posição de atendimento, 2,5, aquele potencial estimado de prestação de serviços poderá empregar mais de 1,58 milhões de pessoas em 2009.

Por sua vez, as empresas brasileiras de terceirização se mostram interessadas nas oportunidades do potencial oferecido pelo mercado de serviços *offshore*. O sucesso das primeiras iniciativas poderá estimular a entrada de um número maior de empresas no mercado internacional. Finalmente, essa tendência poderia se intensificar com a redução do ritmo de crescimento do mercado doméstico.

Referências Bibliográficas

- ABMN (2003). *CBCC – Em apenas 1 ano a 4ª maior empresa do mercado de call center*. Disponível em: <<http://www.abmn.com.br>>. Acesso em: 21.12.2003.
- Abramovsky, L.; Griffith, R. e Sako, M. (2004). *Offshoring of business services and its impact on the UK economy*. Advanced Institute of Management Research.
- ABT (2003). *6ª Pesquisa ABT*. Associação Brasileira de Telemarketing. Disponível em: <<http://www.ABT.org.br>>. Acesso em: 21.12.2003.
- ABT (2004). *Operadores de telemarketing sofrem com padronização excessiva, diz estudo*. Notícias. Disponível em: <<http://www.abt.org.br>>. Acesso em: 20.02.2004.
- Ahmad, R., e Buttle, F. (2002). *Retaining telephone banking customers at Frontier Bank*. International Journal of Bank Marketing, v. 20, n.1, pp. 5-15, 2002
- Almeida, W. j. e Silva, M. C. (1973). *Dinâmica do setor serviços no Brasil: emprego e produto*. Rio de Janeiro, Coleção Relatórios de Pesquisa, IPEA.
- Anatel (2001). *Anatel Relatório Anual 2001*. Agência Nacional de Telecomunicações.
- Anton, J. (1997). *CallCenter Management, by the numbers*. Indiana; Purdue University Press.
- Anton, J. (2000). *The past, present and future of customer access centers*. International Journal of Service Industry Management, v. 11, n° 2, pp. 120-130.
- Anton, J. e Carr, L. (2002). *Selecting a Teleservices Partner*. Santa Maria: The Anton Press.
- Anton, J. e Chatterley, J. (2002). *Offshore Outsourcing Opportunities*. Santa Maria: The Anton Press.
- Anuário Brasileiro de Call Center e CRM (2004). Associação Brasileira das Relações Empresas – Cliente. São Paulo, Padrão Editorial.
- Araújo, D. C. (2003). *Evolução do Mercado de Call Center: Foco no Mercado Brasileiro*. Uberlândia: Instituto de Economia, Universidade Federal de Uberlândia (monografia).
- Araújo, M. V. (2000). *Caminhos e Descaminhos da Terceirização*. Enampad, 2000.
- Armistead, C., Kiely, J., Hole, L. e Prescott, J.(2002). *An exploration of managerial issues in call centres*. Managing Service Quality, v. 12, n° 2, pp. 246-256.
- Atento (2004). *Apresentação Corporativa*. Grupo Atento.
- Azenha, L. C. (2003). *Queda de Fronteiras*. Matérias. Disponível em: <<http://www.redeglobo3.globo.com/bomdiabrasil/materias>>. Acesso em: 05.11.2003.

- Baucus, M. (2004). *Preparing America to Compete in the 21th Century and Beyond*. Committee on Finance. Disponível em: <http://finance.senate.gov>. Acesso em: 10.11.2004.
- Broek (2004). *Globalising Call Centre Capital: Gender, Culture and Work Identity*. Labour & Industry, vol 14, nº 3, Abril 2004.
- Call Center Research (1999). The Indian Call Centre Industry Study. Call Centre Research, Sydney.
- Callcenter.inf (2001). *Mobitel já está operando com 700 PAs*. Outsourcing. Disponível em: <www.callcenter.inf.br>. Acesso em: 9/02/2004.
- Callcenter.inf (2002a). *Telemarketing é um dos setores que mais gera empregos*. Outsourcing. Disponível em: <www.callcenter.inf.br>. Acesso em: 9/02/2004.
- Callcenter.inf (2002b). *CBBC inaugura seu 5º site em São Bernardo do Campo*. Outsourcing. Disponível em: <www.callcenter.inf.br>. Acesso em: 20/03/2005.
- Callcenter.inf (2002c). *Aos poucos, o perfil do mercado começa a mudar*. Outsourcing. Disponível em: <www.callcenter.inf.br>. Acesso em: 20/03/2005.
- Callcenter.inf (2002d). *Contax oficializa operação do site na capital paulista*. Outsourcing. Disponível em: <www.callcenter.inf.br>. Acesso em: 20/03/2005.
- Callcenter.inf (2003a). *Telemarketing tem expansão de 198% em vagas*. Outsourcing. Disponível em: <www.callcenter.inf.br>. Acesso em: 9/02/2004.
- Callcenter.inf (2003b). *Telemarketing e franquias são opções de primeiro emprego*. Outsourcing. Disponível em: <www.callcenter.inf.br>. Acesso em: 9/02/2004.
- Callcenter.inf (2003c). *Telemarketing emprega grande número de mulheres*. Outsourcing. Disponível em: <www.callcenter.inf.br>. Acesso em: 9/02/2004.
- Callcenter.inf (2003d). *Dedic: novas estratégias para manter crescimento*. Online. Disponível em: <www.callcenter.inf.br>. Acesso em: 27/11/2003.
- Callcenter.inf (2003e). *Ministro Jacques Recebe setor em Brasília*. Online. Disponível em: <www.callcenter.inf.br>. Acesso em: 27/11/2003.
- Callcenter.inf (2004a). *Cresce mercado de contact center na AL*. Estatísticas. Disponível em: <www.callcenter.inf.br>. Acessado em: 9/02/2004.
- Callcenter.inf (2004b). *Emprego em contact center está em alta*. Outsourcing. Disponível em: <www.callcenter.inf.br>. Acesso em: 4/07/2004.
- Callcenter.inf (2004c). *Orbitall transfere seu contact center para Contax*. Outsourcing. Disponível em: <www.callcenter.inf.br>. Acesso em: 07/06/2004.

- Callcenter.inf (2004d). *CBBC e Teleperformance se unem*. Outsourcing. Disponível em: <www.callcenter.inf.br>. Acesso em: 05/07/2004.
- Callcenter.inf (2004e). *Operadores bilingües ganham espaço no mercado*. Outsourcing. Disponível em: <www.callcenter.inf.br>. Acesso em: 05/07/2004.
- Cantero, C. (2003). *Muito além do “bico”*. Especial. Disponível em: <http://www.consumidormoderno.com.br/>. Acesso em 04/07/2004.
- Carneiro, J. M. e Hemais, C. A. (2004). *Internacionalização de Serviços: Relativização das Generalizações do Modelo de Uppsala*. Enampad, 2004.
- Carvalho, F. e Leite V. (1999). *Attribute importance in service quality: an empirical test of the PBZ conjecture in Brazil*. International Journal of Service Industry Management, v. 10, n° 5, pp. 487-504, 1999.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo, Paz e Terra; v.1..
- Chesnais, F. (1996). *A Mundialização do Capital*. São Paula: editora Xamã.
- Cliente S.A. (2004). *Especial Central de Atendimento*. Revista Cliente S.A., Agosto de 2004. Disponível em: <http://www.clientesa.com.br>. Acesso em: 04/10/2004.
- Cologna, C. (2004). *Telemarketing: setor contribui para geração de empregos*. Especial. Jornal Carreira & Sucesso, edição 212. Disponível em: <http://www.catho.com.br/jcs>. Acesso em: 15.01.2004.
- Consumidor Moderno (2004). *Rumo ao exterior*. Disponível em: <http://www.consumidormoderno.com.br>. Acesso em: 20/12/2004.
- Consumidor Moderno (2005). *Setor de contact center deve crescer 42% em 2005*. Disponível em: <http://www.consumidormoderno.com.br>. Acesso em: 11/02/2005.
- ContactBabel (2004). *UK Contact Centres in 2003*. ContactBabel. Disponível em: <http://www.contactbabel.com>. Acesso em: 17.03.2003.
- Convergys (2004). *2003 Annual Report*. Convergys Corporation.
- Datamonitor (2001). *Approaching the Indian outsourcing market*. Datamonitor.
- Datamonitor (2002). *United States – Call Centers. Industry Profile*. Datamonitor.
- De Paula, G. M. (2002). *Estratégias Corporativas, Cooperativas e de Internacionalização de Grandes Empresas Latino-Americanas*. Cepal.
- Dean, A. (2004). *Rethinking customer expectations of service quality: are call centers different?* Journal of Services Marketing, v. 18, n° 1, pp. 60-77.
- Direct Marketing Association (2004). *DTM Telemarketing Survey*. Disponível em: <http://www.dtm.org>. Acesso em: 03.01.2005.

- Dosi, G. (1982). *Technological Paradigms and Technological Trajectories*. Research Policy, v. 11
- DTI (2004). *The UK Contact Centre Industry: A Study*. Department of Trade and Industry, may 2004.
- Durudder, B. e Witlox, F. *Assessing central places in a global age: on the networked localization strategies of advanced producer services*. Journal of Retailing and Consumer Services, n.11, pp. 171-180.
- E-Consulting (2004). *A Indústria de Relacionamento no Brasil e o seu Papel no Desenvolvimento Nacional*. E-Consulting.
- Fiani, R. (2002). *Teoria dos custos de transação*. In: Kupfer, D. e Hasenclever, L. (Orgs.) Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- Folha de São Paulo (2004). *Brasil é novo alvo de “importação” de serviços*. Folha de São Paulo, 31 de outubro de 2004.
- Fuchs, V. R. (1968). *The Service Economy*. New York: National Bureau of Economic Research, 1968.
- Furtado, A. C. (1997). *Estudo sobre o desemprego*. Consultoria Legislativa. Câmara dos Deputados.
- Gazeta Mercantil. *Call centers criam mais empregos que montadoras*. Jornal Gazeta Mercantil, 19 de agosto de 2004.
- Gazeta Mercantil. *Dedic diversifica serviços para sustentar expansão*. Jornal Gazeta Mercantil, 09 de abril de 2004.
- Gazeta Mercantil. *TeleTech põe o Brasil na sua rede de atendimento*. Jornal Gazeta Mercantil, 23 de fevereiro de 2004.
- GECIS (2004). *News Realease*. Disponível em: < <http://www.gecapitalindia.com>>. Acesso em: 11/01/2005.
- Gilmore, A. (2001). *Call centre management: is service quality a priority?* Managing Service Quality, v. 11, n° 3, pp. 153-159.
- Globalsys (2004). *Fala Internet*. Clipping. Acessado em: 05/07/2004. Disponível em: <<http://www.globalsys.com.br>>.
- Gonçalves, L. (2002). *O ritmo entre call center e empresas terceirizadoras*. Artigos. Disponível em: <www.callcenter.inf.br>. Acessado em: 9/02/2004. Publicado: 01/02/2002.

- Graumann, M.; Arnold, H. e Beltjes, N. (2003). *Call Centers: A Case Study on the Interplay between Organization and Information Technology*. The Geneva Papers on Risk and Insurance, v. 18, n° 1, pp. 111-126.
- Guia call center (2004). *Glossário Call Center*. Disponível em: <www.guiacallcenter.com/glossario_callcenter>. Acesso em: 09/02/2004.
- Hill, P. (1999). *Tangibles, intangibles and services: a new taxonomy for the classification of output*. Canadian Journal of Economics, vol. 32, n. 2
- Hitt, M., Ireland, R. e Hoskisson, R. (2001). *Strategic Management: competitiveness and globalization*. Cincinnati, South-Western College.
- IBGE (2003). *Pesquisa Anual de Serviços*. Rio de Janeiro: IBGE, v. 3.
- IDC Brasil (2001). *Brazil Call Center Services 2001*. IDC.
- Inquirer News Service (2003). Disponível em: Portal <http://news.inq7.net/>. Acesso em: 17.03.2003
- JAMPRO (2001). *Jamaica – A Call Center Market Profile*. JAMPRO Call Center Guide.
- Kikuchi, T. (2003). *Interconnectivity of communications networks and international trade*. Canadian Journal of Economics, vol.16, n.1, pp.155-167.
- Kon, A. (1992). *A Produção Terciária: O Caso Paulista*. São Paulo, Nobel.
- Kon, A. (1997). *Reestruturação Produtiva e terciarização no Brasil*. Belo Horizonte: Nova Economia, v. 7, n. 1..
- Kon, A. (2001). *Atividades Terciárias: Induzidas ou Indutoras do Desenvolvimento Econômico*. Mimeo.
- Kon, A. (2004). *Economia de Serviços: Teoria e Evolução no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- Koole, G. e Mandelbaum, A. (2002). *Queueing Models of Call Centers: An Introduction*. Annals of Operations Research. Kluwer Academic Publishers, v.113, pp.41-59
- Kox, H. e Lejour, A. (2004). *The impact of policy heterogeneity on trade and direct investment in services*. Statistical Working Party, Workshop in Services, OECD.
- Leite, M. (2003). *O passado, o presente e o futuro do call center no Brasil*. Artigos. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br>>. Acesso em: 09.02.2004.
- Lieb, E. (2001). *A nova revolução que se avizinha*. Artigos. Disponível em: www.callcenter.inf.br. Acesso em: 9/02/2004. Publicado: 27/09/2001.
- Mateo, F. e Prieto, F. J. (1988). *Cooperacion Latinoamericano En Servicios: Antecedentes Y Perspectivas*. Estudios e Informes de la Cepal. Santiago de Chile: Publicacion de las Naciones Unidas.

- McKinsey & Company (2002). *Indian Information Technology / Business Process Offshoring – Case Summary*.
- McKinsey & Company (2004). *Panel debates Offshoring*. McKinsey & Company Leadership Breakfast.
- McLaughlin, C., e Fitzsimmons, J. (1996). *Strategies for globalizing service operations*. International Journal of Service Industry Management, vol. 7, n° 4, pp. 43-57.
- Meirelles, D. S. (2003). *O Setor de Serviços e os Serviços de Infra-estrutura Econômica*. Rio de Janeiro: Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro (tese de doutorado).
- Melo, H. P; Rocha, C. F; Ferraz, G; Di Sabbato, A; Dweck, R. H. (1997). *É Possível uma Política Para o Setor Serviços?* Rio de Janeiro: IPEA, Texto para Discussão N° 457.
- Melo, H. P; Rocha, C. F; Ferraz, G; Di Sabbato, A; Dweck, R. H. (1998). *O setor de serviços no Brasil: uma visão global 1985/95*. Rio de Janeiro: IPEA, Texto Para Discussão N° 549.
- OECD (1999). *The Contribution of Business Services to Industrial Performance: A Common Policy Framework*. Bruxelas: Commission of the European Communities.
- OECD (2000). *The Service Economy*. Business and Industry Policy Forum Series (Science, Technology, Industry).
- Oliveira Carneiro, V. (2003). *Sistemas de remuneração em call center*. Artigos. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br>>. Acesso em: 09.02.2004.
- Oliveira Júnior, M. (2000). *Uma análise da liberalização do comércio internacional de serviços no Mercosul*. Rio de Janeiro: IPEA (Texto Para Discussão N° 727).
- Padilha, M. e Matussi, P. (2002). *Análise Setorial Call Centers*. Panorama Setorial da Gazeta Mercantil, Volume I.
- Pavitt, K. (1984). *Sectorial Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory*. Research Policy, v.13.
- Payscale (2004). *Customer Service Representative (CSR) Salary*. Disponível em: <http://www.payscale.com/countries.asp?aid=27584&raname=SALARY>. Acesso em: 03.01.2005.
- Peppers and Rogers Group (2001). *CRM – Call Center 1 to 1*. São Paulo, Makron Books.
- Pondé, J. (2002). *Organização das grandes corporações*. In: Kupfer, D. e Hasenclever, L. (Orgs.) Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

- Porter, M. (1986). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: editora Campus.
- Revista Consumidor Moderno (2003). *Offshore – Call Center pelo Mundo*. Internacional, nº 64. Editora Padrão Editorial, 16 de janeiro de 2003.
- Revista Consumidor Moderno (2004). *O ano da maturidade*. Especial Contact Center, nº 85. Editora Padrão Editorial, setembro de 2004.
- Ribeiro, R. e Juliano, A. (2003). *Setor Terciário no Brasil: Análise do Emprego e da Desigualdade dos Rendimentos do Trabalho – 1992/2001*. Uberlândia: Instituto de Economia, Universidade Federal de Uberlândia (mimeo).
- Richardson, R. e Gillespie, A. (2003). *The Call of the Wild: Call Centers and Economic Development in Rural Areas*. Growth and Change, v. 34, nº1 (Winter 2003), pp. 87-108.
- Richardson, R. (1998). *The Competitiveness Project: Developing the Call Centres Industry in the North East*. Centre for Urban and Regional Development Studies, University of Newcastle.
- SEAE (2001). *Parecer n.º 161/01/COGSE/SEAE/MF referente ao Ato de Concentração entre as empresas Atento Brasil S.A. e Quatro/A Telemarketing e Centrais de Atendimento S.A.* Secretaria de Acompanhamento Econômico.
- Siffert Filho, N. F. (1995). *A Economia dos Custos de Transação*. Revista do BNDES: Rio de Janeiro, v.2, nº 4, pp. 103-128.
- Silva, J.; Oliveira, M. C.; Constantino, R.; Zaltzman, C. (2002). *Operadores de call center: Inconsistências e desafios da gestão de pessoas*. ENAMPAD.
- Sitel (2004). *2003 Annual Report*. Sitel Corporation.
- Sitel (2004b). *Relatório Trimestral*. Sitel Corporation.
- Spithoven, A. H. (2000). *An explanation for the rising share of services in employment*. International Journal of Social Economics, vol. 27, Nº 12, 2000, pp. 1206-1230.
- Stredwick, J. e Ellis, S. (1998). *Flexible Working Practices – Techniques and innovations*. Londres, Institute of Personnel and Development.
- Sykes (2004). *Annual Report*. Sykes Enterprises, Incorporated.
- Taylor, P. e Bain, P. (2004a). *Call centre offshoring to Índia: the revenge of history?* Labour & Industry, vol 14, nº 3, Abril 2004.
- Taylor, P. e Bain, P. (2004b). *Call centres in Scotland and Outsourcing Competition from India*. Scotecon.net, University of Stirling.
- Teleperformance (2004). *Financial Statements*. SR Teleperformance.

- Teletech (1997). *Annual Report*. Teletech Holdings.
- Teletech (2004). *Annual Report*. Teletech Holdings.
- Teleweb (2002). *A estrada que leva aos clientes*. Diversos. Disponível em: <www.teleweb.com.br>. Acesso em: 04/07/2004.
- Thatchenkery, T.; Kash, D., Stough, R. (2004). *Information technology services and economic development: The Indian experience*. Technological Forecasting & Social Change, artigo.
- The Economist (2004). *The place to be*. The Economist, 11 de novembro de 2004. Disponível em: <www.economist.com>. Acessando em: 14/01/2005.
- The Indian Express (2004). *GE sells 60% in BPO arm*. Disponível em: <http://www.indianexpres.com>. Acesso em: 11/01/2005.
- UNCTAD (2004). *World Investment Report: the shift towards services*. United Nations Conference on Trade and Development. Nova York e Genebra, julho de 2004.
- US Census (2004). *US Telephony Call Centers*. Disponível em: <www.census.gov>. Acesso em: 03.01.2005.
- Valor. **Acordo sobre MP reduz Cofins em turismo, saúde e itens agrícolas**. Jornal Valor Econômico, Empresas & Tecnologia, 28 de abril de 2004.
- Valor. *American Express no Brasil conquista conta de viagens da IBM de toda a AL*. Jornal Valor Econômico, Empresas & Tecnologia, 18 de março de 2005.
- Valor. *Anatel aperta o cerco às teles fixas para que cumpram metas*. Jornal Valor Econômico, Empresas & Tecnologia, 21 de março de 2005.
- Valor. *Atento Brasil investe R\$ 6 milhões no mercado mineiro de call center*. Jornal Valor Econômico, Empresas & Tecnologia, 20 de abril de 2001.
- Valor. *Atento muda o foco para alcançar novo salto de crescimento*. Jornal Valor Econômico, Empresas & Tecnologia, 14 de abril de 2003.
- Valor. *Avança o uso corporativo de voz sobre IP*. Jornal Valor Econômico, Empresas & Tecnologia, 9 de setembro de 2004.
- Valor. **Câmbio leva Atento Brasil a perder posto de maior receita na companhia**. Jornal Valor Econômico, Empresas & Tecnologia, 16 de dezembro de 2002.
- Valor. *CBCC prepara venda da unidade de 'pager'*. Jornal Valor Econômico, Empresas & Tecnologia, 11 de janeiro de 2005.
- Valor. *Contax prevê ampliação dos serviços de cobrança*. Jornal Valor Econômico, Empresas & Tecnologia, 16 de setembro de 2003.

- Valor. *Operações de pager e call center são separadas e é criada nova companhia*. Jornal Valor Econômico, Empresas & Tecnologia, 12 de dezembro de 2002.
- Valor. *Serviços de call center geram receita de US\$ 706,9 mi em 2002, diz IDC*. Jornal Valor Econômico, Empresas & Tecnologia, 22 de abril de 2003.
- Valor. *Teleperformance investirá R\$ 30 milhões em 2004*. Jornal Valor Econômico, Empresas & Tecnologia, 29 de dezembro de 2003.
- Valor. *Troca de ações une CBCC e Teleperformance*. Jornal Valor Econômico, Empresas & Tecnologia, 5 de julho de 2004.
- Venco, S. (2003). *Telemarketing nos Bancos: o emprego que desemprega*. Campinas: Editora da Unicamp, 2003.
- Volpi, A. (2004). *História das relações do consumo no Brasil*. Especial. Disponível em: <<http://www.consumidormoderno.com.br/>>. Acesso em: 04/07/2004. Publicado: 09/01/2004.
- Wallace, C., Eagleson, G., Waldersee, R. (2000). *The Sacrificial HR Strategy in Call Centers*. International Journal of Service Industry Management, v. 11, N. 2, 2000, pp.174-184.
- West (2004). *Annual Report*. West Corporation.
- Williamson, O. E. (1989). *Las Instituciones Económicas del Capitalismo*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Wipro (2003). *Relatório trimestral*. Wipro.
- WNS (2004). *News Realease*. Disponível em: <<http://www.wnsgs.com>>. Acesso em: 14/01/2005.
- World Bank (2000). *World Development Report 1999/2000: New Directions in Development Thinking*. Oxford University Press, Nova York,
- World Bank (2004). *World Development Report 2005: A Better Investment Climate for Everyone*. Oxford University Press, Nova York,
- WTO (2004). *2004 Internacional Trade Statistics*. World Trade Organization.
- Zagada Institute (2002). *Caribbean Call Center Report*. Zagada Markets, Inc.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)