

***Offshoring de Serviços de Call Center:
Um Estudo Comparativo entre Brasil, Índia e África do Sul***

AUTORES

PAULO ROBERTO GIÃO

FEA-USP

giao@uol.com.br

MOACIR DE MIRANDA OLIVEIRA JÚNIOR

FGV

mmiranda@puc.br

Resumo

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

Abstract

The call center sector has presented impressive development in worldwide driving mainly by telecommunications and information technology advances and for necessity to provide customer service, in many cases under regulatory agencies exigencies. An international tendency also is being observed in this sector regarding offshoring of services from developed countries to emergent or in development ones. This article discusses the offshoring of call center services and has three objectives. The first objective is to compare the call center industry in three emerging countries, India, South Africa and Brazil based on critical variables, technologies and internal practices. The second objective is to understand the reasons that taken India to occupy a world position in offshoring of call center services process. The third one is to understand what distinguish Brazilian and Indian call centers based on critical variables for offshoring. Primary data from a total of 235 call center organizations collected from a survey applied in these three analyzed countries. These data come from an international research named *The Global Call Center Industry Project* (GCCIP) that is being realized simultaneously in twenty countries from all continents.

Palavras-chave: *offshoring*, *call center*, internacionalização

1. Introdução

O setor de *call center* (CC) tem apresentado grande crescimento em todo o mundo e no Brasil não poderia ser diferente. Estimativas indicam que nos Estados Unidos (BATT *et al.*, 2004), 3% da força de trabalho estejam atuando nesse setor; no Reino Unido (HOLMAN *et al.*, 2004), 1.7%; 0,7% obtidos na França (LANCIANO-MORANDAT *et al.*, 2005) e 1% no Brasil (OLIVEIRA Jr. *et al.*, 2006). Essa indústria é composta basicamente por pessoas, interconectadas a bases de informações através de redes e que finalmente atendem a clientes em suas mais diversas solicitações, com envolvimento cada vez maior de novas tecnologias. A tecnologia tem alterado o mundo nas últimas décadas.

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

Robinson and Kalakota (2004) definem *offshoring* como a migração de parte ou toda uma cadeia de valores para um local com menores custos. Essa migração é baseada no gerenciamento de custos com pessoal e ICT que tornou-se possível devido aos grandes avanços em TI e telecomunicações que possibilitaram situar operações de CC em uma variedade de localizações e beneficiando-se dos baixos custos de mão-de-obra observados nos países emergentes. Taylor e Bain (2005) *apud* Nasscom e McKinsey sugerem que as remunerações na Índia são 70-80% e 60-65% mais baixas que nos Estados Unidos e no Reino Unido, respectivamente. Também os estudos realizados por Batt *at al.* (2005) comparando *call centers* americanos e indianos mostram que, na Índia, os atendentes possuem nível universitário e mesmo assim seus salários representam um décimo dos pagos nos Estados Unidos. Mas isso não é uma característica apenas dos *call centers*. A China e outros países como produtores de OEM (*original equipment manufacturer*) e a Índia como provedora de serviços, principalmente de TI, estão agora produzindo suas próprias marcas e produtos com qualidade e confiabilidade e competindo mundialmente.

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

2. Revisão Bibliográfica

2.1 – Call Centers

Uma definição formal de *Call Center* (CC) não existia até os anos 80 (HAWKINS *et al*, 2001). No entanto, os consumidores já tinham alguma forma de comunicação com as empresas, através de um telefone ou mesmo de correspondências. De forma a atender às informações dos clientes, os atendentes tinham algum acesso a informações, normalmente de forma manual, sobre os produtos e serviços e também sobre os clientes, mas de forma ainda incipiente. Nos anos 60 e 70 com o advento do computador, as empresas conseguiram melhorar suas formas de atendimento aos consumidores quase sempre ainda através do telefone. Ainda de acordo com Norman (2005), CCs tiveram sua origem nos Estados Unidos no início dos anos 60 quando a fabricante de carros Ford começou a pesquisar possíveis compradores para seus carros, realizado 20 milhões de chamadas para consumidores.

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

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

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

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

Essas definições mais recentes mostram que novas funções foram contempladas, mas que também outras facilidades tecnológicas foram agregadas em função da evolução da tecnologia e integração de sistemas. A possibilidade de interação com usuários através de outras fontes, em especial da *Internet*, criou uma comodidade para os usuários e uma maior complexidade dos sistemas de TI em suporte ao CCs. *E-mail*, *fax*, conversores de voz em texto e mesmo a utilização de VoIP (*voice over IP*) exigiram maior inteligência dos terminais e maior capacitação dos operadores.

Tudo isso permite que o CC seja visto como importante componente no tratamento dos clientes, representando uma fonte contínua de informações oriundas dos consumidores e também como importante instrumento para um tratamento diferenciado de consumidores e com potencial para vendas. O uso de CRM com numerosas informações sobre os clientes e um histórico de interações já realizadas permite um tratamento diferenciado ao cliente, já que o atendente sabe de antemão a qual segmento de mercado se afilia o cliente em questão. A utilização de ferramentas associadas à *Internet*, em especial o *e-mail*, além de abrir novas formas de acesso ao CC e sua empresa, significa uma das formas mais econômicas de

relacionamento, barateando custos e até aproveitando atendentes em horários de menor movimento para resposta aos mesmos.

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

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

Especificamente no universo dos CCs, McPhail (2002) diz que *call centers* são locais tipicamente de intenso uso de tecnologia, altamente monitorado e altamente *networked* (em rede). Kefi e Kalika (2005) *apud* Porter e Millar (1985) que dizem que a tecnologia a partir dos anos 80 começou a ser considerada estratégica e uma facilitadora (*enabler*) para se obter vantagem competitiva. Com isso, a ACD associada com o IVR, permitiram um ganho significativo de produtividade aos CCs, conforme pesquisa realizada pela empresa TNS InterScience e reportada em Folha de S. Paulo (2006), ainda que não muito aceito pelos consumidores. Outra facilidade tecnológica utilizada em CCs diz respeito à VoIP e, neste caso, representa uma economia de cerca de 80% sobre os canais tradicionais de voz para a empresa e, dada a qualidade já obtida, é pouco percebida pelos clientes que não sabem se suas chamadas estão ou não sendo cursadas sobre IP ou não. Quanto maiores as distâncias envolvidas, maiores as reduções de custos, sendo que essa facilidade tem beneficiado muitas operações de *offshoring* de *call centers* em todo o mundo.

Os CCs são consideradas estruturas bastante achatadas (LANCIANO-MORANDAT *et al.*, 2005; HOLTEGREWE, 2005), pois possuem uma relação entre gerentes, supervisores e atendentes da ordem de 1 para 40 atendentes. No entanto, o processo decisório descentralizado, mais autoridade, e motivação não parecem estar presentes nessa indústria. Os CCs, conforme McPhail (2002), oferecem poucas oportunidades de desenvolvimento da carreira devido a estruturas organizacionais achatadas. Ainda o mesmo autor citando Knights *et al.* (1999) *call centers* dão às organizações a oportunidade de obter economias de escala aplicando um modelo organizacional industrial (Taylorista e Fordismo).

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

2.2 - *Offshoring* de Serviços

A expansão do processo de *offshoring* tem despertado a atenção de grandes universidades e mesmo de governos interessados em identificar a natureza do processo e eventuais impactos em suas economias. Um recente levantamento feito pela Bain (GOTTFREDSON *et al.*, 2005, p.133) mostrou que 82% das médias e grandes empresas da

Europa, Ásia e América do Norte possuem acordos de terceirização de algum tipo, e que 51% delas utilizam-se de terceiros em outros países (*offshoring*).

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

Se há ameaças para muitos países e empresas, naturalmente há oportunidades para outros países e empresas. A ameaça identificada por alguns sinaliza que a contratação de produção ou de serviços em outros países implica na perda de empregos nos países desenvolvidos (LEVINE, 2004). Nos últimos cinco anos, muitas empresas na América do Norte e Europa têm experimentado essa estratégia (*offshoring*), esperando reduzir custos, ser mais eficientes e ganhar maior vantagem competitiva. (...) No entanto, recentemente em 2005, ambos, Boston Consulting Group e Gartner, previram que 50% dos contratos de *offshoring* na América do Norte assinados entre 2001 e 2004 falhariam em suas expectativas (ARON e SINGH, 2005). Mas os autores complementam: não confundam: empresas ativas têm obtido vantagem competitiva sim através do processo de *offshoring*. Atkinson (2004) relata a ameaça do *offshoring* nos Estados Unidos e diz que o pânico relacionado ao *offshoring* tem feito com que legisladores punam empresas que enviam empregos para o exterior. Pelo menos trinta e cinco estados propuseram leis sobre a utilização de fundos estaduais por empresas que se utilizam de trabalhos no exterior, direta ou indiretamente. O orçamento federal em 2004 apresentava itens proibindo que certos contratos fossem realizados com empresas que possuíssem operações no exterior. Divergências à parte, os comentários do JPMorgan (2007) mostram a importância desse assunto atualmente ao dizer que a terceirização de trabalhos repetitivos ou transacionais está ganhando grande aceitação, liberando a gerência para focar em aspectos mais estratégicos de suas funções e espera-se que essa tendência perdure por todo o século XXI.

Adicionalmente, Abramovsky *et al.* (2004) apresentam, como pode ser visto na figura 2, um esquema para diferenciar as possibilidades de fornecimento em uma cadeia de suprimentos. As possibilidades envolvendo *offshoring* incluem realizar determinadas operações no exterior através de subsidiárias ou terceirizar para um fornecedor de fora de sua estrutura corporativa.

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

Fonte: Adaptado de Abramovsky (2004, p.5)

Figura 2 – Diferentes formas de fornecimento em uma cadeia de suprimentos

Bardhan e Kroll (2003) propõem duas ondas de terceirização no mercado americano. A primeira relativa à manufatura e a segunda relativa a “empregos de colarinho branco” (serviços). O *offshoring* de indústrias americanas e a respectiva perda de “empregos de colarinho azul” em muitos setores industriais são atribuídos à globalização de atividades ou

partes da produção que são terceirizadas normalmente para países em desenvolvimento com baixo custo, como Taiwan, China, Coreia do Sul e Malásia. No entanto, o setor de software foi o primeiro setor de serviços a ser transferido para localizações no exterior como atividades de "colarinho branco", em especial para a Índia.

A rápida disseminação da Internet, as redes transnacionais de telecomunicações e a liberalização de mercados emergentes criaram condições para um maior impulso no *offshoring* nos anos 90. Algumas diferenças básicas distinguem a terceirização de serviços (segunda onda) da onda anterior relativa a empregos associados à manufatura de produtos. A estruturação de serviços é bem mais simples que a manufatura em termos de recursos, espaço e equipamentos necessários e conseqüentemente pode ser feita de forma bem mais rápida. Os autores chegam a dizer que se seu emprego envolve sentar-se a uma mesa, utilizar um telefone e trabalhar em um computador, ele corre sério risco de ser transferido para outro país.

No próximo item a metodologia adotada neste trabalho é apresentada.

3. Metodologia

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

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

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

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

Também foram utilizados dados secundários obtidos principalmente junto ao Banco Mundial (WB), da Central de Inteligência americana (CIA) e do Fundo Monetário Internacional (FMI) para que uma contextualização sobre os três países fosse realizada para se verificar sob que condições a indústria de *call centers* atua em cada país.

4. Observações e Resultados Identificados

Para uma melhor contextualização entre os países estudados, julgou-se conveniente apresentar um breve perfil dos mesmos para que se tenha uma noção de alguns aspectos culturais, econômicos e sociais. Os dados selecionados junto ao Banco Mundial e as Nações Unidas são de 2005. Os mesmos são apresentados na Tabela 4.1.

Tabela 4.1 – Informações culturais, econômicas e sociais do Brasil, Índia e África do Sul

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

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

** Inglês não é oficialmente uma delas.

Fontes: World Bank (2007), United Nations (2007)

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

Nos itens percentuais de população urbana, analfabetismo, expectativa de vida e número de usuários de Internet, o Brasil se destaca dos demais países. Com relação ao percentual do setor de serviços no GDP, o Brasil se posiciona em 3º. Lugar, com a África do Sul se destacando positivamente. A infra-estrutura de telecomunicações representada pela penetração de telefonia nos países mostra uma Índia bastante discrepante dos demais países, mostrando que se existem regiões mundialmente conhecidas como Bangalore e Bombaim, mas não parece ser um país uniformemente desenvolvido.

Com relação ao tempo para se abrir uma empresa, o Brasil mostra-se com índice pior que os demais, sendo a África do Sul o menor prazo para se abrir uma empresa (45 dias). Finalmente com relação à língua pátria, grandes diferenças são observadas com o Brasil possuindo apenas o Português como língua oficial, mas tanto a África do Sul como a Índia apresentam cenários culturais bastante diversificados. A África do Sul apresenta 11 línguas oficiais, entre as quais encontra-se o inglês, falado por 8,2% da população. Já a Índia possui

22 línguas oficiais, entre as quais não se encontra a inglesa, e mais 844 dialetos. Com relação à Índia, cabe esta observação, longe de ser uma crítica, foi-nos difícil até entender quais e como eram definidas as línguas oficiais do país. Existe até mesmo um Departamento de Línguas Oficiais (DOL) dentro do Ministério de Assuntos Internos do governo indiano. No entanto, devido à colonização inglesa até 1947, o inglês é falado por parte da população e utilizado como uma língua para negócios. Todos os aspectos e informações apresentados podem ser úteis na identificação das características catalisadoras para que o provimento de *offshoring* de serviços de *call center*.

Entre os dados primários coletados a partir da aplicação do *survey* nos três países, foram avaliadas distintamente as tecnologias que poderiam auxiliar o *offshoring* de serviços quer na redução de custos quer na facilitação de acesso aos consumidores (Tabela 4.2); e também as questões referentes às práticas operacionais entre as quais as remunerações dos atendentes, o grau de instrução entre outros (Tabela 4.3). As tabelas 4.2 e 4.3 apresentam também os dados selecionados referentes à utilização de tecnologias e o percentual de crescimento observado na indústria nos dois últimos anos e dados operacionais e o índice observado de *offshoring* de serviços de *call center* (mercado primário atendido pelo *call center*). As tabelas foram mantidas em inglês, pois são oriundas diretamente da base internacional do GCCIP.

Tabela 4.2 – Idade, tecnologias utilizadas e crescimento observado na indústria

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

Fonte: Os autores

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

Finalmente na última coluna desta tabela são apresentadas as médias de crescimento do setor nos últimos dois anos [6] nos três países. Observa-se espetacular crescimento na Índia com 177%, um bom crescimento da indústria no Brasil, 46%, e a África do Sul com 26%. Isso pode mostrar a onda de *offshoring* de serviços de *call centers* rumo à Índia, que devido à sua colonização inglesa, possui o inglês como um dos idiomas oficiais, o que constitui uma importante vantagem. O Brasil, a partir de 1997, teve a privatização e a liberalização no setor de telecomunicações como fator decisivo para o setor de CCs. Também quando começou a ser identificado como um negócio promissor, várias grandes organizações estabeleceram unidades de negócios de *call centers*, o que levou o Brasil a possuir alguns dos maiores *call centers* do mundo.

A tabela 4.3 apresenta uma série de dados operacionais dos mesmos três países. A primeira coluna mostra o nível educacional dos atendentes dos *call centers* [7] e mostra claramente que os *call centers* da amostra obtida na Índia possuem seus atendentes com nível superior. Quando se verifica a escolaridade dos atendentes, utilizando a classificação adotada pela coordenação geral do projeto GCCIP, sem qualificação (1), frequentou a escola até os 16 anos (2), frequentou até os 18 anos (3) e os que possuem graduação (4), a Índia se destaca pelo excesso de mão de obra barata e ao mesmo tempo qualificada, importante para o *offshoring* de serviços: 70% dos atendentes de sua base de dados possuem curso superior. No Brasil aparece o percentual de 22% mas apenas para graduação incompleta, talvez corroborando a iniciativa do primeiro emprego e também de trabalhar para custear os estudos.

A coluna referente à remuneração dos atendentes [8] naturalmente pode justificar um melhor desempenho e também a viabilização da opção de *offshoring* de serviços por um ou outro país. Também é importante para validar as afirmações de Anton (2005) e Contax Participações S.A. (2007) sobre o percentual de despesas representadas pelos recursos humanos neste setor.

Tabela 4.3 – Dados operacionais e mercado primário atendido

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

Fonte: Os Autores.

Enquanto na África do Sul a média de remuneração anual dos atendentes de *call centers* é de 11.736 dólares, no Brasil esta média é de 4.615 dólares e na Índia, bem inferior a isso: 2.504 dólares! Apenas como mais um item comparativo, a remuneração média de um atendente nos Estados Unidos foi próxima a 30 mil dólares! Certamente este é primeiro motivo que propiciou que tantas empresas levassem ou contratassem parte de suas operações para outros países, para a China no caso de manufaturas e para a Índia no caso de serviços. Naturalmente, em ambos os casos, espera-se que haja ganhos nessa operação de *offshoring*, o

que pode implicar em um maior controle para que a qualidade das atividades anteriormente realizadas sejam de forma equivalente ou melhor, com empregados que possuem outra língua mãe ou mesmo que sejam de uma outra empresa.

O número médio de chamadas atendidas por dia pelos atendentes [9] é bem superior na Índia (107) e na África do Sul (99) do que o observado no Brasil (76). Isso pode significar maior eficiência e produtividade nesses dois países em detrimento do Brasil. A duração média das chamadas [10] mostra o tempo para atendimento de clientes que acessam ou são acessados pelos *call centers*, mas que não necessariamente tiveram suas solicitações atendidas. Essa média observada no Brasil, 204 segundos (3 minutos e 24 segundos) é inferior aos 3 minutos e 50 segundos observados na África do Sul e aos 9 minutos e 3 segundos dos *call centers* indianos. Ainda que uma avaliação mais profunda seja necessária para entender o porquê de tais discrepâncias, talvez o tipo de serviço realizado possa ser uma razão. Outra possibilidade é que, devido aos meios de transmissão envolvidos em chamadas internacionais serem mais caros (mesmo envolvendo chamadas VoIP), os atendentes talvez procurem resolver o problema em uma única chamada ao *call center* e não através de várias, como em muitas situações ocorre no Brasil. No entanto estas informações, associadas com o tempo médio para atendimento dos clientes, merecem cuidados especiais de análise e qualquer conclusão pode ser precipitada. Um cálculo rápido mostra que no Brasil os atendentes estariam efetivamente em conversação por um período de 4,29 horas, enquanto esse período na Índia atingiria um período de 16 horas. Portanto a análise conjunta de tais dados precisa ser aprofundada.

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

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

As análises descritivas e qualitativas realizadas acima, utilizando os dados das tabelas 4.1 a 4.3, já mostram algumas informações para a análise dos aspectos importantes para o *offshoring* de serviços de *call center*. São correlacionadas as principais variáveis observadas acima com relação ao desempenho observado pelos *call centers* nos últimos dois anos em cada país.

A tabela 4.4 apresenta os coeficientes de correlação de Spearman para os dados dos países separadamente, com os valores mais significativos destacados em negrito. Os *call centers* indianos obtiveram expressivo crescimento médio nos últimos dois anos [6] conforme tabela 4.2 e observa-se que os coeficientes de todas as variáveis são bastante expressivos, em especial e nessa ordem, a utilização de IVR (0,459), CRM (0,247) e o nível educacional (0,224). Com relação ao Brasil, os três coeficientes mais significativos são também referentes ao uso de IVR (0,283), CRM (0,181), mas em níveis inferiores aos da Índia e o número médio de chamadas tratadas por dia por atendente (0,137). Já a África do Sul obteve expressivo

0,430 no uso de ferramentas de CRM, um valor de 0,184 para a duração média das chamadas e um valor de -0,108 para a remuneração média anual dos atendentes, o que mostra que realmente são superiores aos dos dois outros países e que se correlacionam negativamente no desempenho dos *call centers*.

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

Tabela 4.4 - Coeficiente de Spearman para Brasil, Índia e África do Sul

País		Variáveis das Tabelas 4.2 e 4.3	[3]	[4]	[5]	[7]	[8]	[10]	[11]
Brasil	Percent by which value of sales changed (+ve = increase, -ve = decrease)	Spearman Coefficient	0,181	0,018	,283(**)	-0,09	0,053	-0,065	0,137
		Sig. (2-tailed)	0,084	0,863	0,006	0,392	0,619	0,539	0,2
		N	92	92	92	92	90	92	89
	Primary market served by call centre	Spearman Coefficient	,241(**)	0,117	0,112	0,055	,216(*)	,198(*)	-0,052
		Sig. (2-tailed)	0,01	0,217	0,234	0,563	0,022	0,035	0,585
		N	114	114	114	114	111	114	111
Índia	Percent by which value of sales changed (+ve = increase, -ve = decrease)	Spearman Coefficient	0,247	0,084	,459(*)	0,224	0,133	0,194	-0,167
		Sig. (2-tailed)	0,213	0,675	0,021	0,261	0,534	0,376	0,436
		N	27	27	25	27	24	23	24
	Primary market served by call centre	Spearman Coefficient	0,242	,421(**)	,424(**)	-0,051	,303(*)	,475(**)	-0,184
		Sig. (2-tailed)	0,068	0,001	0,009	0,699	0,026	0	0,191
		N	58	58	37	59	54	50	52
África do Sul	Percent by which value of sales changed (+ve = increase, -ve = decrease)	Spearman Coefficient	0,43	0,029	0,023	0,054	-0,108	0,184	0,093
		Sig. (2-tailed)	0,143	0,925	0,943	0,767	0,583	0,321	0,627
		N	13	13	12	32	28	31	30
	Primary market served by call centre	Spearman Coefficient	0,246	0,047	-,439(*)	-0,118	-0,111	,333(*)	0,012
		Sig. (2-tailed)	0,225	0,819	0,036	0,376	0,447	0,014	0,93
		N	26	26	23	58	49	54	54

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
 ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Os autores

O Brasil apresentou valores razoáveis para a utilização de CRM (0,241), remuneração média dos atendentes (0,216) e na duração das chamadas (0,198), mas ainda assim foram inferiores aos da Índia, mostrando que os *call centers* brasileiros ainda precisam melhorar em alguns aspectos para se igualar aos indianos. Essa análise através dos coeficientes de Spearman foi interessante para verificar a correlação entre cada variável e o desempenho e os segmentos de mercado atendidos, no entanto de forma isolada.

A análise através de *clusters* que se segue mostra a combinação das variáveis na composição de clusters segundo similaridades entre as variáveis e assim, de forma sistêmica, a interação entre as mesmas no resultado avaliado (variável dependente). A tabela 4.5 mostra os principais *clusters* identificados para cada país. O Brasil apresentou um *cluster* (1) bastante representativo com 93 dos 114 *call centers* pesquisados e suas características. A Índia apresentou um *cluster* (3) ligeiramente mais significativo que o segundo e a África do Sul um *cluster* mais representativo (2), mas pode-se observar que a remuneração média no *cluster* é quase três vezes superior aos *clusters* (1) e (3) identificados para o Brasil e a Índia, respectivamente, o que deixa seus *call centers* em séria desvantagem competitiva em relação aos do Brasil e da Índia.

Tendo então o cluster 3 da Índia como seu principal referencial para *offshoring* de serviços de *call center*, e comparando-o com o cluster 1 do Brasil pode-se verificar quais os aspectos que os *call centers* brasileiros precisariam trabalhar para se aproximarem dos padrões de competitividade global do setor na Índia. Com relação à utilização de tecnologias

CRM e VoIP, ambos os clusters apresentaram as mesmas características. As remunerações anuais dos atendentes e a quantidade média de chamadas tratadas estão relativamente próximas. Atendentes brasileiros com fluência em inglês e com uma pronúncia menos acentuada que os indianos poderiam ser um diferencial.

Tabela 4.5 – Análise de *Clusters* dos *Call Centers* do Brasil, Índia e África do Sul

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

Fonte: Os autores

No entanto, as maiores diferenças são encontradas no nível educacional dos atendentes em que se observa que os indianos possuem nível superior enquanto os brasileiros não possuem este nível de formação. Também chama a atenção a maior utilização de IVR nos sistemas iniciais de navegação pelos consumidores e a duração das chamadas. O nível superior pode estar associado a alguns tipos específicos de serviços de *call center* como suporte técnico mais especializado e cobrança entre outros, e provável associação com a fluência no idioma inglês. A maior utilização do IVR precisaria ser avaliada em sua eficiência e na qualidade dos menus de navegação entre os dois países e também segundo os critérios de atendimento estabelecidos pelos contratantes. A duração das chamadas também precisaria ser

avaliada sobre sua eficiência e se as diferenças observadas entre os dois *clusters* não seriam devido a serviços específicos que exigiriam maior tempo para realização.

5. Considerações Finais

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

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

O segundo objetivo a que se propôs este artigo foi verificar o que faz da Índia uma estrela mundial no *offshoring* de serviços de *call center*. Verificou-se através da correlação das variáveis escolhidas para análise e o desempenho observado nos últimos dois anos que os *call centers* indianos possuem indicadores superiores em quase todas as variáveis, mas especialmente no uso de CRM, VoIP e no nível educacional de seus atendentes que, em sua grande maioria, possuem o nível de graduação. O Brasil ficou em um meio termo com algumas variáveis favoráveis, uso de IVR e CRM, e outras desfavoráveis como nível intelectual dos atendentes e duração média das chamadas. A África do Sul, que poderia se beneficiar por ter a língua inglesa como uma de suas línguas oficiais, apresenta as dificuldades inerentes ao fato de apresentar níveis de remuneração bem superiores aos da Índia e do Brasil, o que pode inviabilizar, em muitos casos, o *offshoring* de serviços de *call center*. Neste aspecto a Índia se desprende da África do Sul por essa similaridade e mostra que a língua não foi o único fator do sucesso que vem sendo observado mundialmente.

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

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

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

Finalmente, parcerias entre organizações e universidades, treinamento em línguas, compreensão e facilitação desse processo por parte do governo e ambiente de cooperação e posterior competição permitiriam que *clusters* de empresas fossem construídos no país para se aproveitar dessa onda de *offshoring*. A Índia, que possui problemas quanto o Brasil e não se limita a Bangalore ou Bombaim, é um exemplo a ser seguido quando o assunto é *offshoring* de serviços. No entanto, em um primeiro momento, faz-se necessário que as empresas que já prestam *offshoring* de serviços no Brasil se mostrem e possam contribuir para que não sejam ações isoladas, mas sim promovam e coloquem o país no roteiro de organizações de países desenvolvidos que pretendam terceirizar serviços, pois em muitas áreas, o Brasil já possui competências para isso.

6. Referências Bibliográficas

- ABRAMOVSKY, Laura; GRIFFITH, Rachel and SAKO, Mari. **Offshoring of business services and its impact on the UK economy**. Advanced Institute of Management Research. November, 2004.
- ANTON, Jon. **Best-in-Class Call Center Performance: Industry Benchmark Report**. USA, 2005.
- ARON, Ravi; SINGH, Jitendra V. **Getting Offshoring Right**. Harvard Business Review, December, 2005.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELEMARKETING (ABT). **BRASIL: pólo de qualidade em call center – Casos de excelência no relacionamento com o cliente**. São Paulo: ABT, Edição 2005.
- ATKINSON, Robert. **Meeting the Offshoring Challenge**. Progressive Policy Institute. Policy Report, July, 2004.
- BARDHAN, Ashok D. e KROLL, Cynthia A. **The New Wave of Outsourcing. Research Report**. University of California, Berkeley, 2003.
- BATT, Rosemary. **Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth**. Academy of Management Journal, 2002, vol. 45, no. 3, pp. 587-597.
- BATT, Rosemary., DOELLGAST, Virginia. e KWON, Hwan. **A Comparison of Service Management and Employment Systems in U.S. and Indian Call Centers', Offshoring White-Collar Work – The Issues and Implications**, Booking institution, Washington, D.C., 2005.
- BATT, R.; DOELLGAST, V. e KWON, H. **The U.S. Call Center Industry 2004: National Benchmark Report**. The Global Call Center Industry Project. Cornell University, 2004.
- CERVO, A; BERVIAN, P. **Metodologia Científica** 5o ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CRESWELL, J.W. **Research Design - Qualitative and Quantitative Approaches**. London: Sage, 1994
- CONTAX PARTICIPAÇÕES S.A. **Demonstrações financeiras consolidadas em 31 de dezembro de 2006 e de 2005**. Disponível em: <http://www.contax.com.br/>. Acesso em: 10/04/2007.
- DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY – UK (DTI). **The UK Contact Centre Industry: A Study**, May 2004. Disponível em: <http://www.cca.org.uk/research/ccari.asp#1> . Acesso em: 26/04/2005.
- FOLHA DE S. PAULO. **Brasileiros reprovam call centers**. Caderno Dinheiro - B-2, 14 de maio de 2006.
- FRIEDMAN BILLINGS RAMSEY (FBR). **VOIP adoption starting to ramp in the Contact Center**. Friedman, Billings, Ramsey & CO., Inc, October, 2005.
- GALBRAITH, Jay R. **Designing Organizations: an Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process**. San Francisco (USA): Jossey-Bass, 1995.

- GIÃO, Paulo R.; BORINI, Felipe. M e OLIVEIRA Jr, Moacir M. **Dimensões da Tecnologia da Indústria de Call Center**. In: IX SEMEAD – Seminários em Administração FEA-USP, São Paulo, 2006.
- GIÃO, Paulo R. e OLIVEIRA Jr. Moacir M. **Offshoring Call Centers for Emerging Markets: Preliminary Findings in Brazil**. In Anais EnANPAD 2006, Salvador, Bahia, 2006.
- GOTTFREDSON, Mark; PURYEAR, Rudy e PHILIPS, Stephen. **Strategic Sourcing: From Periphery to the Core**. Harvard Business Review, February 2005, ps. 132-139.
- HAWKINS, L.; MEIER, T.; NAINIS, S. e JAMES, H.. **The Evolution of the Call Center to Customer Contact Center**. Information Technology Support Center, White Paper, 2001.
- HESKETT, James L.; SASSER, Earl W e HART, Christopher W. L. **Serviços Revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- HOLMAN, David; WOOD, Stephen e STRIDE, Chris. **Human Resource Management in Call Centres**. University of Sheffield, 2005.
- HOLTGREWE, Ursula. **Call Centres in Germany – Preliminary Findings from the Global Call Centres Project**. Duisburg/Essen University, 2005.
- JPMORGAN. **Computer Services - HR & Payroll Outsourcing - Automating People Processes - 2007 Sector Views**. North America Equity Research, 31 January 2007.
- KEFI, Hafer e KALIKA, Michel. **Survey of Strategic Alignment Impacts on Organizational Performance in International European Companies**. Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences, 2005.
- LANCIANO-MORANDAT, Caroline; NOHARA, Hiroatsu e TCHOBANIAN, Robert. **French Call Centre Industry Report 2004**. Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST), 2005.
- LEVINE, Linda. **Offshoring (a.k.a. Offshore Outsourcing) and Job Insecurity Among U.S. Workers**. Congressional Research Service Report for Congress. June, 2004.
- McPHAIL, Brenda. **What is "on the line" in call centres studies?: A review of key issues in the academic literature**. University of Toronto, 2002.
- MINTZBERG, Henry e QUIN, James B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001, 3^a. Edição.
- NORMAN, Kerstin. **Call centre work - characteristics, physical, and psychosocial exposure, and health related outcomes**. Doctoral Thesis, Linköping University, Sweden, 2005.
- OLIVEIRA Jr., Moacir *et al.* **Relatório da Indústria de Call Centers do Brasil 2005**. Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-SP, 2006.
- ROBINSON, Marcia e KALAKOTA, Ravi. **Offshore Outsourcing: Business Models, ROI and Best Practices**. USA: Mivar Press, Inc., 2004, 2nd edition.
- SOTTO-MAYOR Filho, Luiz A. e FERREIRA, Gabriela C. **Internacionalização de Empresas de Prestação de Serviços em Tecnologia de Informação: o Estudo de Caso de Duas Empresas Brasileiras**. In: Anais do EnANPAD 2006, Salvador, Bahia, 2006.
- STROUSE, K. G. **Marketing Telecommunications Services: New Approaches for a Changing Environment**. United States: Artech House, 1999.
- TAYLOR, P e BAIN, P. **Call Centres in Scotland and Outsourced Competition from India**. Scotcon – University of Stirling. Available in: www.scotcon.net/publications/ Access in 18.12.2005.
- UNCTD – United Nations Conference Trade and Development. **World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D**. United Nations, 2005

von POSER, Denise. **Marketing de Relacionamento: Maior lucratividade para empresas vencedoras**. Barueri-SP: Manole Ltda., 2005.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J. e PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.