

EXTRATO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
TEMA: PERFIL DA INDÚSTRIA DE CALL CENTER NA GRANDE FLORIANÓPOLIS: ATRATIVIDADES E OBSTÁCULOS À IMPLANTAÇÃO E EXPANSÃO
APRESENTAÇÃO A BANCA: 11/NOV/10
ACADEMICO: SAUL CLAUDINO JUNIOR
ORIENTAÇÃO DE CONTEÚDO: MARCELO SILVEIRA, Msc
ORIENTAÇÃO DE METODOLOGIA: GABRIELA F. FURTADO, Especialista
FACULDADE ESTACIO DE SÁ – SÃO JOSÉ – SC

Método da pesquisa: Indutivo

Tipo: Descritivo

Universo: 24 empresas a quem foi encaminhado a pesquisa

Amostra: 15 empresas (call centers) respondentes (63%)

Instrumento: questionário estruturado com 28 perguntas fechadas, em cinco blocos de assuntos: perfil, área/porte, tecnologia, posicionamento estratégico e força de trabalho.

Período de encaminhamento dos questionários : 22/set/10 a 08/out/10.

Período de coleta dos questionários: 30/set/10 a 13/out/10.

Abordagem: quantitativa.

1 ANÁLISE DOS DADOS PESQUISADOS

A interpretação dos dados coletados na presente pesquisa permite compreender a dimensão que representa o segmento de call centers na realidade da Grande Florianópolis.

A leitura dos dados e informações poderá ser realizada por diversos ângulos: a importância econômica do setor considerando a geração de emprego e renda na economia local; o social, face à oportunidade de inserção de jovens no mercado de trabalho; o técnico, considerando a capacidade das empresas locais em se manterem atualizadas tecnologicamente e competitivas, em relação a outros centros do país.

A análise comparativa com a pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Telesserviços em convênio com a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo será objeto, na medida da pertinência, possibilitando avaliar o grau de maturidade da indústria de call center da Grande Florianópolis, bem como sinalizar aos atores do mercado os aspectos de diferenciação e oportunidade de melhoria.

Para facilitar a leitura do texto, a pesquisa citada no parágrafo anterior, quando utilizada como comparação com os dados coletados sobre o Perfil da Indústria de Call Center de Grande Florianópolis, será citada abreviadamente como pesquisa ABT/PUC.

A indústria de call center sediada na Grande Florianópolis é ligeiramente tardia quando comparada ao segmento de call centers nacional. Conforme pesquisa ABT/PUC, 56% das empresas se estabeleceram até 1999 sendo que na região objeto da pesquisa aproximadamente 47% o fez até aquele ano.

O segmento Serviços detém a maioria dos call centers, seja internalizadas ou como prestadoras de serviços, na sua maioria. O principal foco é a atuação como canal de vendas – televendas – ativo ou receptivo e, em segundo plano, como empresas de cobrança de créditos de inadimplentes.

Quanto ao tamanho, mensurado em quantidade de PAs ou quantidade de operadores, as empresas locais se caracterizam como de pequeno porte, contando com no máximo 100 PAs. Estima-se que haja aproximadamente cinco mil trabalhadores diretos na área. Atuam principalmente para o segmento de bancos e financeiras, utilizando-se de recursos tecnológicos modernos.

1.1.1 Segmentação econômica

Na amostra pesquisada identificou-se que doze call centers pertencem à área de Serviços (80%), dois à área do Comércio (13%) e um à área da Indústria (7%). Este quadro de distribuição reflete de certa forma, o perfil da economia da região da Grande Florianópolis, particularmente das quatro principais cidades (Biguaçu, Florianópolis, Palhoça e São José). Dentre elas, a participação relativa na soma do Produto Interno Bruto (PIB) está assim distribuída: serviços, 67,9%, indústria, 18,0% e agropecuária, 1,3% (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2010).

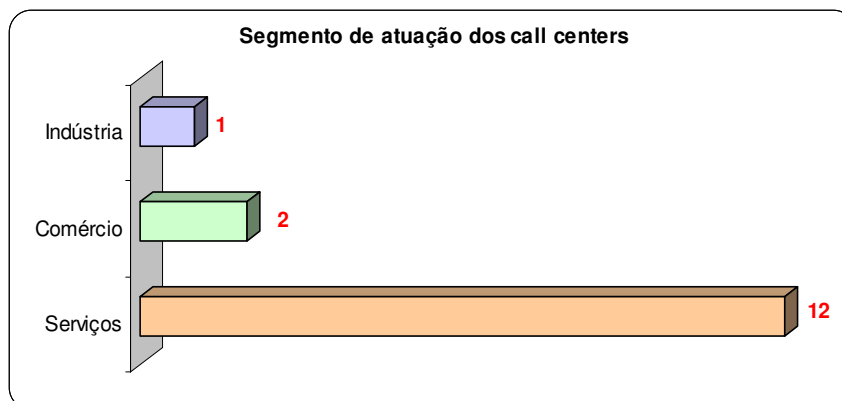


Ilustração 6: Quantidade de call centers por segmento econômico
Fonte: Dados primários (2010).

A predominância de call centers pertencentes à área de Serviços, além de encontrar explicação na mencionada distribuição relativa do PIB local, é indicativo de que há pré-disposição do setor local em posicionar-se como prestador de serviços a terceiros.

1.1.2 Tipos de serviços realizados

A ilustração 7 nos informa que na Grande Florianópolis, conforme amostra, prevalecem os call centers cuja atividade principal está direcionada a Televendas, com seis call centers em operação (40%), três na atividade de Recuperação de Créditos (20%) e três na atividade de Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) com 20%. Nas atividades de help-desk há dois call centers, correspondente a 13% e um call center (7%) cujo foco é pesquisas diversas.

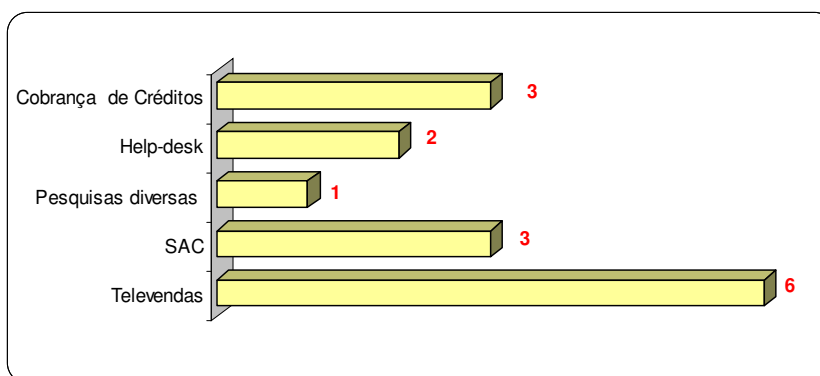


Ilustração 7: Quantidade de call centers e principal serviço realizado.
Fonte: Dados primários (2010).

A diversidade de gêneros possíveis para a atividade de call centers é uma das características marcantes desta indústria contemporânea. Aliado a rápida capacidade de adaptação frente às demandas, as aplicações potencialmente possíveis incluem atividades como vendas em geral, cobranças, suporte técnico, serviços de apoio a clientes, agendamentos e uma infinidade de outras possibilidades.

1.1.3 Idade dos call centers

A indústria de call centers no Brasil precede o ano de 1990 mas o grande impulso ocorre a partir de 1997/1998 quando da privatização do antigo Sistema Telebrás. O advento do Código de Defesa do Consumidor em 1980, forçando indiretamente o surgimento dos SAC's e a oferta de meios eletrônicos para uso em telefonia podem ser considerados eventos catalisadores da tendência de surgimento de inúmeros call centers no Brasil. A figura 8 demonstra a quantidade de call center implantados na Grande Florianópolis, a partir dos anos de 1991.

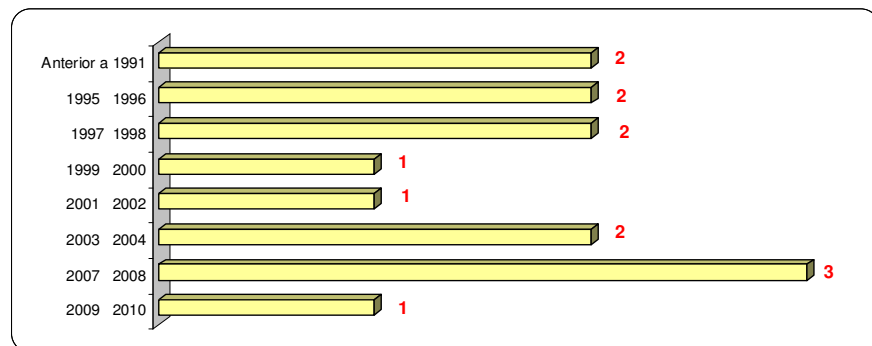


Ilustração 8: Ano de implantação dos call centers
Fonte: Dados primários (2010).

A pesquisa ABT/PUC, cuja abrangência geográfica é mais ampla, indica que nos anos de 1998 a 2001 houve o surgimento de 48% dos call center no Brasil.

1.1.3.1 Outsourcing versus call centers próprios

Na amostra coletada, conforme figura 9, 33% dos call centers são próprios, ou seja, são operados internamente pela própria empresa e direcionado exclusivamente para suas finalidades e 67% dos call centers são prestadores de serviços (birôs) a outras empresas que as contratem.

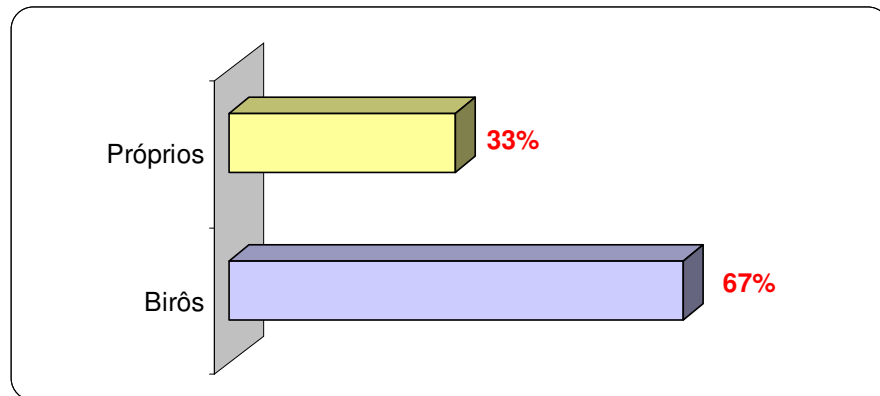


Ilustração 9: Call center próprios e birôs
 Fonte: Dados primários (2010).

Na pesquisa da ABT/PUC os percentuais de call center próprios e terceirizados foi de 47% e 53% respectivamente, o que indica que na Grande Florianópolis há tendência de exploração da atividade de call centers como *outsourcing*.

1.1.4 Segmentação por área de atendimento e porte

A atividade de call center surge como solução prática e econômica para todos os portes de empresas, não sendo relevante o tamanho que deva possuir no seu *startup*. Razão pela qual é possível identificar soluções que tem apenas poucas PAs até empresas que as possuem em milhares.

As possibilidades de aplicação são múltiplas, desde atividades básicas como informações sobre produtos e apoio a clientes, ou de complexidade média, como canal de vendas ou ainda de maior impacto, como ferramenta de *help* a atividades técnicas complexas.

1.1.5 Porte - em quantidade de posições de atendimento e operadores

Utilizado-se a mesma metodologia e parâmetros adotados pela pesquisa ABT/PUC, a amostra coletada identificou dez call centers de pequeno porte (até 100 PAs), correspondente a 67% da amostra, três (20%) de médio porte (entre 101 e 500 PAs) e dois (13%) grande porte (acima de 500 PAs).

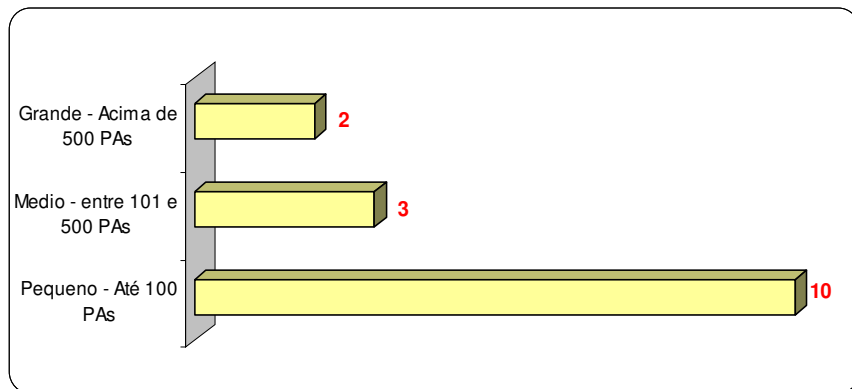


Ilustração 10: Porte e quantidade dos call centers
 Fonte: Dados primários (2010).

Na pesquisa de ABT/PUC foram detectados percentuais de 50,0%, 24,6% e 25,4% respectivamente, o que indica que o parque de call centers na Grande Florianópolis não segue, até o momento, tendência de concentração em tamanho como a observada nacionalmente.

1.1.6 Quantidade de operadores por supervisor

A relação quantitativa entre o número de operadores e supervisores é uma das métricas utilizadas para avaliar a amplitude e eficácia da estrutura de um call center. O supervisor tem papel fundamental para o sucesso do negócio, otimizando os recursos humanos para o atingimento de metas quantitativas e qualitativas. No entanto esta relação quantitativa deve ser subordinada a avaliação técnica e econômica dos custos inerentes versus benefícios auferidos com a alocação de maior ou menor número de operadores.

Dentre os call centers da Grande Florianópolis, conforme ilustração 11, a menor relação (um supervisor para cada quinze operadores) foi encontrada em cinco call centers (33%). A maior relação (um supervisor para mais de vinte e um operadores) foi detectada em quatro call centers (27%).

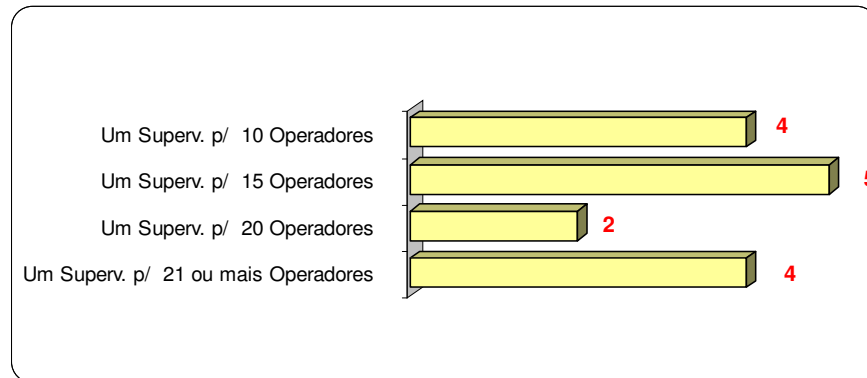


Ilustração 11: Quantidade de operadores por supervisor
Fonte: Dados primários (2010).

Quando a perspectiva avalia a distribuição por tipo de serviço realizado, a relação quantitativa entre operadores e supervisores encontra configurações disformes, notadamente para os call centers que atuam com televendas ativa e receptiva (ilustração 12).

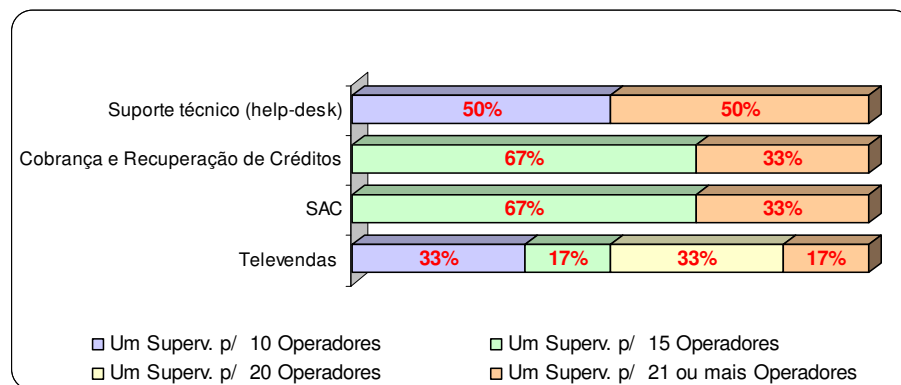


Ilustração 12: Distribuição entre operadores x supervisores por tipo de serviços realizado
Fonte: Dados primários (2010).

Efetivamente cada operação tem peculiaridades que influem nas decisões quanto ao tamanho da estrutura interna dos call centers, o que talvez explique a diversidade de relações encontradas entre operadores versus supervisores nos call centers pesquisados.

Não obstante, embora não haja padrões rígidos, é possível inferir que a necessidade de ajustes e espaço para melhorias.

1.1.7 Principais serviços realizados

Dentre os call centers em operação da Grande Florianópolis, conforme figura 13, os a maior concentração ocorre na prestação de serviços a bancos e financeiras (quatro unidades ou 27%), empresas de telecomunicações (três unidades ou 20%) e serviços públicos (três unidades ou 20%). Os demais call centers estão distribuídos no atendimento ao varejo, engenharia e informática.

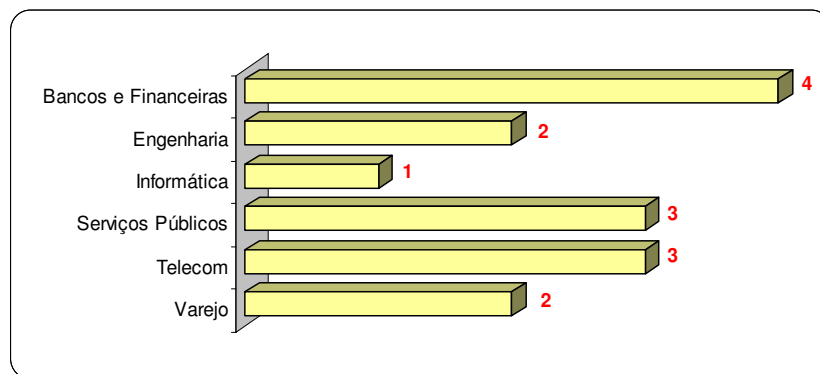


Ilustração 13: Principais serviços prestados pelos call centers

Fonte: Dados primários (2010).

Comparativamente a pesquisa ABT/PUC, 43% dos call centers mapeados estão alocados em atividade de serviços e vendas a clientes.

1.1.8 Tecnologias utilizadas

O uso de tecnologias na atividade de call centers é condição de básica para sustentação do negócio, considerando que a atividade depende da maximização da produtividade dos recursos técnicos e humanos alocados. A cada dia, novas tecnologias vem sendo disponibilizadas para a atividade, tanto em *hardware* e novos programas que potencializam a taxa de ocupação dos recursos do capital humano.

A figura 14 demonstra percentualmente as principais tecnologias de call center utilizadas pelas empresas pesquisadas.

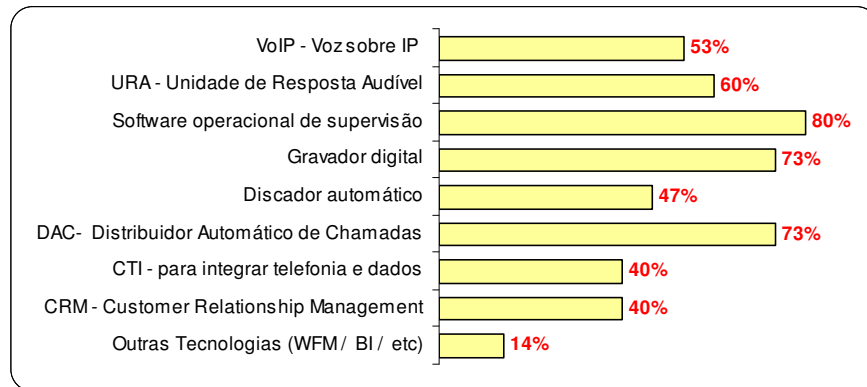


Ilustração 14: Uso de tecnologias pelos call centers
Fonte: Dados primários (2010).

É possível afirmar que os call centers locais, de maneira geral, dispõem de infraestrutura de equipamentos modernos, equiparando-se as concorrentes de centros maiores, em condições de competir tecnologicamente.

1.1.9 Posicionamento estratégico

Para as empresas que participaram desta pesquisa, a decisão quanto ao local (estado, cidade ou região) para instalação de um call center leva fortemente em conta a oferta de incentivos fiscais por parte do poder público.

A pesquisa de local específico para construção de um *site* pondera diversos fatores, notadamente a proximidade da sede da empresa a quem o call center esta ligado ou ao local onde se encontra o cliente contratante, no caso dos birôs.

O mercado atendido ativa ou receptivamente tem abrangência no nacional e, em segundo plano no regional e estadual.

Dentre os call centers que atuam na Grande Florianópolis, aproximadamente 70% são prestadores de serviços a terceiros (birôs). Dentre estes, seguindo o conceito de Porter (1986), 60% afirmam que a estratégia adotada é a diferenciação do serviço prestado.

No futuro de curto e médio prazo, 69% dos call center pretendem crescer, localmente, em outras praças ou adquirindo concorrentes.

1.1.9.1 Mercado geográfico atendido

A evolução das telecomunicações e a redução de custos das chamadas telefônicas, além de ser indutora a atividade de call center, possibilita a alocação de operações em espaço geográfico remotamente diferente daquele em que reside ou trabalha o público destinatário das ligações geradas ou recebidas.

Desta forma, conforme ilustração 15, o tráfego dos call centers da Grande Florianópolis é, em sua maior parte, nacional, tanto nas operações ativas (correspondente a 80%) e como receptivas (correspondente a 64%).

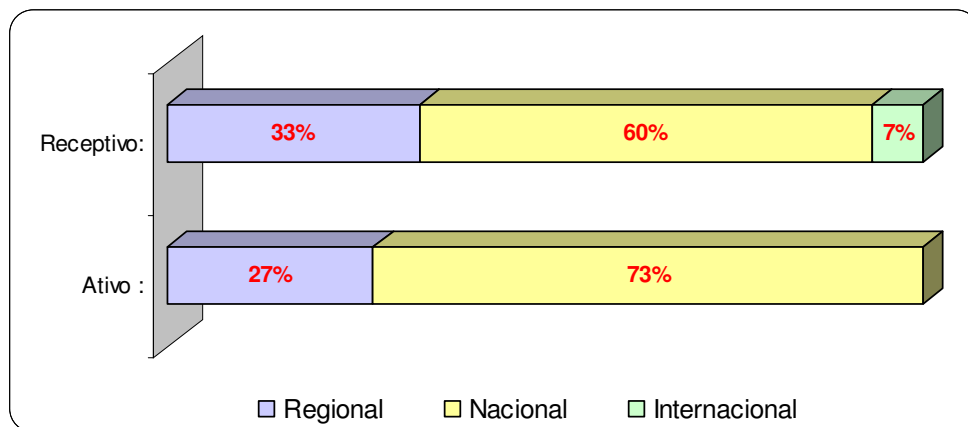


Ilustração 15: Mercado geográfico atendido pelos call centers.
Fonte: Dados primários (2010).

Detecta-se a existência de uma operação receptiva que atende a clientes residentes fora do país, modalidade conhecida como *off shore* e que tende a ser bastante explorada pelo call centers do Brasil, com maior valor agregado.

1.1.9.2 Fatores motivadores da localização estratégica

Quando perguntados sobre as razões estratégicas para implantação do call center na região da Grande Florianópolis, 43% responderam que incentivos fiscais oferecidos pelo poder público como principal fator motivador (ilustração 16). Em relação as demais opções – disponibilidade de mão-obra, acesso a novas tecnologias, necessidade gerada pela demanda e outros fatores – há equilíbrio na indicação como principal fator motivador.

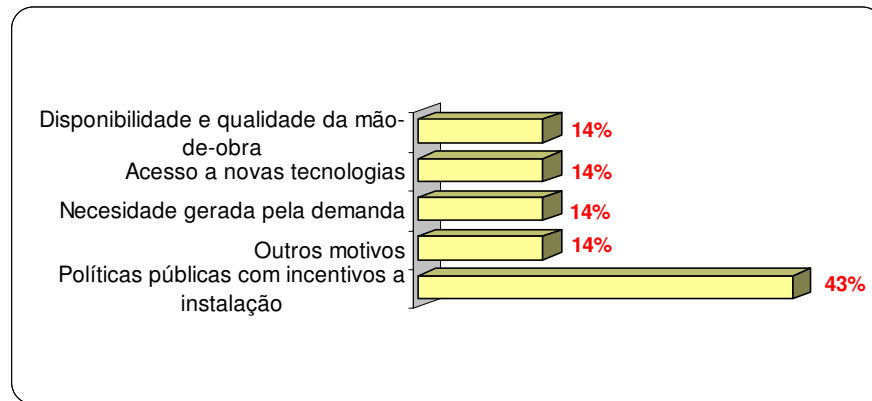


Ilustração 16: Fator determinante para localização dos call centers
 Fonte: Dados primários (2010).

Neste mesmo tema, a pesquisa da ABT/PUC, destaca com maior peso os fatores presença de mão-de-obra qualificada (26%) e presença de empresa importante ao negócio (25%).

A interpretação desta questão incluída na pesquisa sobre o perfil da indústria de call center da Grande Florianópolis permite concluir que a oferta de algum incentivo ao alcance do poder público local para estimular a instalação de empresas de call center em nossa região (por exemplo, isenção de Imposto Sobre Serviços (ISS) ou Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) tem impacto na decisão de investidores e *players* deste mercado.

1.1.9.3 Razões para localização física dos sites

Perguntados sobre o que é mais relevante no momento de decidirem quanto ao local de construção dos *sites*, as respondentes afirmaram que o fator mais crítico seria a proximidade da sede da empresa (40%). Em segundo plano, com 20%, aparecem os fatores proximidade de cliente importante e com 13% de relevância, baixos salários dos operadores e exigência por parte do cliente que contratou o serviço de *outsourcing*, fato comum quando se trata de prestadora de serviços a empresa pública.

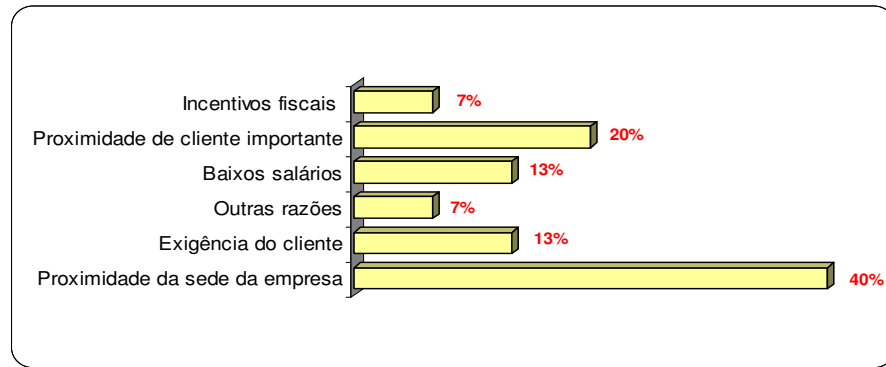


Ilustração 17: Fator determinante para localização dos sites dos call centers
Fonte: Dados primários (2010).

A localização física dos *sites* de call center é assunto sensível e deve ser avaliado com muito critério, pelos administradores. Provavelmente o custo do metro quadrado do espaço físico, independentemente de ser próprio ou locado, é maior nas áreas centrais em relação aos bairros. Todavia a logística e principalmente o custo de transporte dos operadores pode ter impacto equilibrando a balança dos gastos operacionais.

1.1.9.4 Estratégias de liderança adotadas

O mercado de call center é objeto de disputa entre empresas nacionais e internacionais e de portes técnicos e econômicos bastante diferentes, cada qual com estratégias específicas para os nichos de mercado pretendidos.

A análise e interpretação desta questão se restringe as dez empresas da amostra que exploram a atividade como prestadoras de serviços (*outsourcing* ou *birôs*), considerando serem estas as que efetivamente disputam o mercado.

Dentre elas, (conforme ilustração 18) 60% adotam a diferenciação do serviço prestado, 20% posicionam-se pelo menor preço e, com iguais 10%, as demais adotam a fidelização dos atuais clientes ou a oferta de múltiplos serviços como estratégia de liderança de mercado.

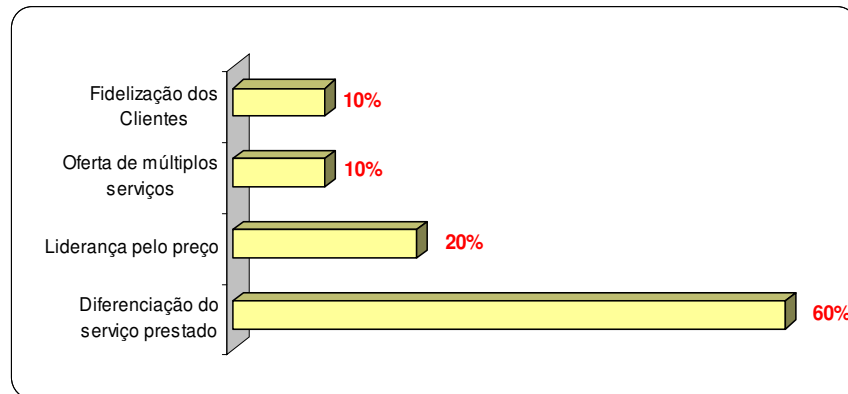


Ilustração 18: Estratégias de liderança apontadas pelos call centers tipo birôs
Fonte: Dados primários (2010).

Na pesquisa ABT/PUC, questionados sobre as estratégias de liderança de mercado, 63% das respondentes afirmaram que adotam a diferenciação do serviço prestado, 25% a fidelização dos atuais clientes, 5% posicionam-se pelo menor preço, 5% por oferta de múltiplos serviços e 2% através de outras estratégias.

Observa-se que em ambas as amostragens, a estratégia de liderança através da diferenciação do serviço prestado é predominante e com percentagem relativamente alta (56% e 63% respectivamente).

Isto decorre pelo fato de a atividade de call center no Brasil apresentar, após quase duas décadas de exercitação e certa maturidade, algum grau de *commoditização* do serviço, o que força os *players* a buscar a diferenciação pela qualidade, evitando-se estratégias que canibalizem preços.

1.1.9.5 Planejamento de metas de curto e médio prazo

Questionadas sobre o planejamento de curto e médio prazo, 54% das respondentes informaram que pretendem expandir seus call center na Grande Florianópolis, 23% informaram que devem manter as atuais operações no estágio atual. Com igual percentagem de 8%, as demais responderam que pretendem transferir de cidade ou bairro dentro da própria região, aquisição de outros call centers em operação ou crescimento fora do estado de Santa Catarina.

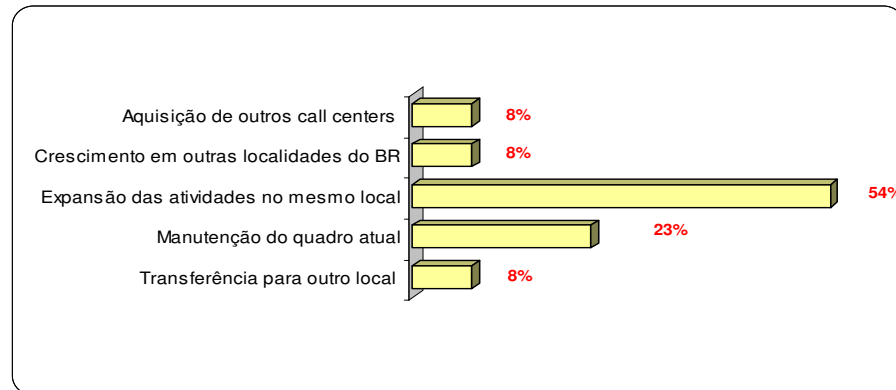


Ilustração 19: Metas de curto e médio prazo dos call centers
Fonte: Dados primários (2010).

Em síntese, considerando que 69% das respondentes tem planos de ampliação, seja através de aquisição de concorrentes, expansão na própria localidade ou abertura de filiais em outros centros do Brasil, o mercado de call center da Grande Florianópolis sinaliza a possibilidade de crescimento para os próximos anos.

1.1.10 Força de trabalho

Os call centers da Grande Florianópolis seguem as mesmas tendências verificadas nesta indústria nascente: ocupação intensiva de recursos humanos, oportunidade como primeiro emprego para milhares de jovens, o segundo grau em maior frequência é nível educacional requerido, as vagas são ocupadas em aproximadamente 70% por mulheres, relativa rotatividade da mão de obra.

A partir da amostragem da presente pesquisa estima-se que haja aproximadamente 5.000 empregos diretos no segmento de call centers, com remuneração equivalente a empregos iniciais no comércio local, sendo usual o pagamento de fixo e comissão por produtividade. O recrutamento de novos candidatos a emprego ocorre principalmente através de anúncios e recomendação por parte de colegas de trabalho, o treinamento até a proficiência pode ser de até três semanas, a carga horária mais utilizada é de 6 horas diárias e o tempo de permanência no emprego é relativamente baixo, comparado a outras ocupações formais.

1.1.10.1 Nível educacional

Quando se compara o nível de escolaridade dos Operadores que atuam nos call centers da Grande Florianópolis, conforme figura 20, observa-se que nos birôs, 9% deles cursaram o primeiro grau, 69% possuem o segundo grau e 22% possuem nível superior. Nos call centers próprios, os percentuais são de 3%, 59% e 38% respectivamente, indicando que os call centers próprios tendem a ocupar maior quantidade de pessoas com formação superior em relação aos birôs.

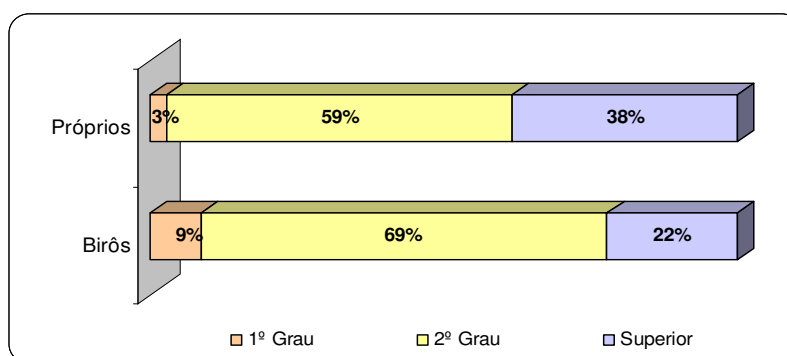


Ilustração 20: Grau de instrução dos operadores de call center
Fonte: Dados primários (2010).

Comparativamente a pesquisa da ABT/PUC, observa-se nos birôs 86% dos operadores tem ensino médio e nos call centers próprios este percentual é de 60%, o que sugere diferente perfil de oferta e procura de emprego nos mercados pesquisados.

A alta concentração de pessoas com o nível médio (de cada dez empregados, aproximadamente sete estão nesta faixa de instrução) em ambas as pesquisas, é indicativo de que o 2º grau completo para eventual participação em processos seletivos e ingresso na atividade tende a ser requisito mínimo exigido.

1.1.10.2 Gênero dos operadores

Na Grande Florianópolis, conforme ilustração 21, nos birôs 71% da força de trabalho dos call centers é composta por operadores do sexo feminino e 29% por representantes do

sexo masculino. Nos call centers próprios os percentuais são, respectivamente, 58% e 42%, praticamente idênticos aos auferidos na pesquisa ABT/PUC.

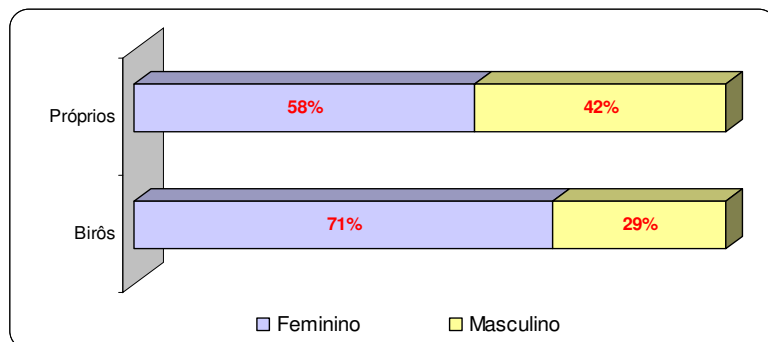


Ilustração 21: Distribuição dos operadores conforme o sexo e tipo de call center
Fonte: Dados primários (2010).

A exploração da atividade de call center historicamente, desde suas origens da atividade de telefonia, concentra a participação do sexo feminino.

1.1.10.3 Perfil etário dos operadores

Segundo a ABT/PUC, 45% dos cargos em call centers são ocupados por jovens em seu primeiro emprego formal. Os requisitos mais apontados nos processos de seleção para o provimento de vagas são relativos a boa saúde física e mental, formação básica ou média e proatividade, o que torna a este gênero de ocupação bastante atrativo aos que buscam a primeira experiência profissional. A ilustração 22 mostra que 95% dos operadores dos call centers da Grande Florianópolis são jovens com menos de 25 anos de idade.

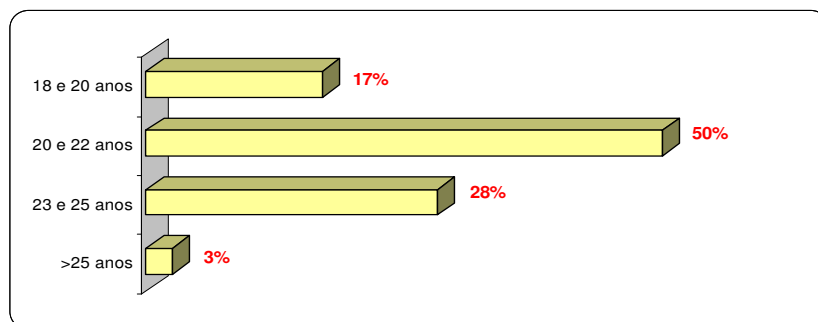


Ilustração 22: Perfil de idade dos operadores de call center
Fonte: Dados primários (2010).

A indústria de call centers apresenta-se como uma excelente oportunidade de profissionalização, ao trabalho e renda para milhares de pessoas.

1.1.10.4 Práticas de recrutamento

Uma das características da indústria de call centers é a necessidade constante de recrutar, selecionar e contratar recursos humanos para preenchimento de vagas. Isto decorre, entre outras razões, da dinâmica deste gênero de negócio que atua, em grande parte, sob demandas de campanhas e operações muitas vezes pontuais, notadamente nos call centers que prestam serviços (birôs). Outra razão é a típica rotatividade da mão de obra neste segmento, como se pode analisar com mais detalhes neste Trabalho de Conclusão de Curso.

Para suprir os *front-ends* com mão de obra à medida que as demandas surgem, cabe aos setores de Recursos Humanos das empresas de call center estruturar-se suficientemente para garantir que o processo de recrutamento, seleção, contratação e treinamento de novos Operadores seja realizado em tempo adequado, com qualidade e menores custos possíveis.

A ilustração 23 mostra os métodos utilizados para recrutamento de novos Operadores, nos call centers que prestam serviços a terceiros (birôs).

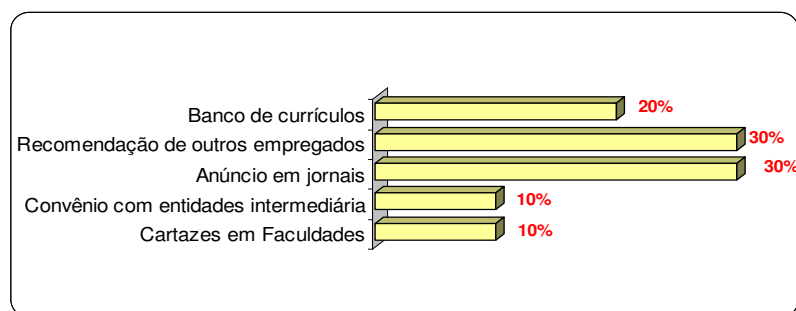


Ilustração 23: Métodos de recrutamento de operadores dos call centers birôs
Fonte: Dados primários (2010).

As práticas mais comuns detectadas, referem-se a divulgação de vagas em jornais e a recomendação por parte de algum empregado que já faça parte do quadro da empresa, ambas com 30% de ocorrência. Formação de banco de currículos, convênio com entidades como o Centro de Integração Escola Empresa (CIEE), Serviço Nacional de Aprendizagem (SENAC) e outras, que se disponibilizem a intermediar as tarefas de recrutamento, seleção e eventualmente o treinamento básico, além do uso de cartazes em escolas e faculdades também são utilizados para buscar novos empregados para a atividade.

Quanto aos call centers próprios, os respondentes a esta pesquisa informaram que se utilizam principalmente de cartazes em escolas e faculdades e anúncios em jornais e, em segundo plano, de convênios com entidades citadas no parágrafo anterior.

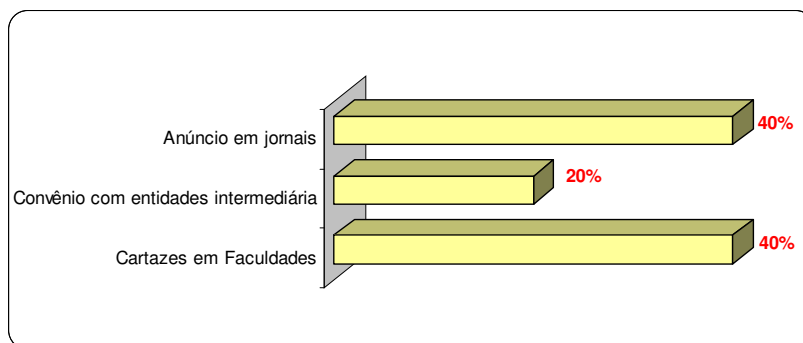


Ilustração 24: Métodos de recrutamento de operadores dos call centers próprios
Fonte: Dados primários (2010).

Em geral, os métodos utilizados são comuns aos dois segmentos, todavia, os birôs diversificam mais as ferramentas para divulgação de vagas a serem preenchidas, mormente porque suas necessidades de vagas costumam ser mais urgentes e frequentes.

1.1.10.5 Carga horária de trabalho

Dentre os call centers da Grande Florianópolis, conforme figura 25, 77% adotam turnos de 6 horas de trabalho. Em menor frequência, observa-se a adoção de outras modalidades.

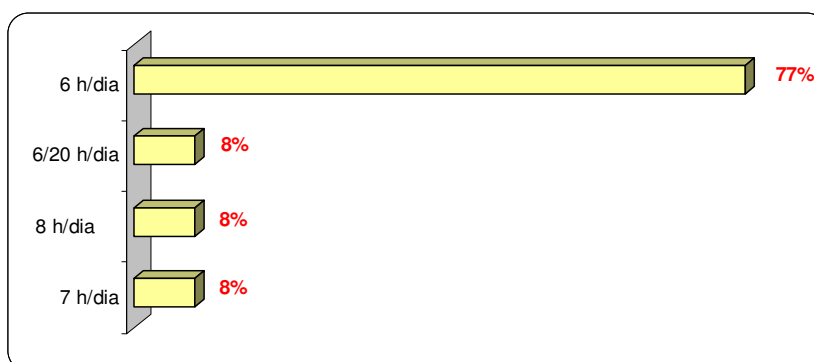


Ilustração 25: Carga horária de trabalho dos operadores de call center
Fonte: Dados primários (2010).

Conforme o Anexo II da NR 17 do Ministério do Trabalho, o tempo de trabalho de operadores de telemarketing deverá ser de seis horas diárias ou trinta e seis horas semanais, inclusos o tempo de pausa.

1.1.10.6 Quantidade de treinamento dos operadores até a proficiência

A maximização da produtividade de um operador de call center depende em muito da carga de treinamentos e reciclagens a que é submetido desde a sua contratação, razão pela qual é necessário interpretar gastos com treinamento com investimento e não despesa.

A ilustração 26 mostra a quantidade média (em semanas) de treinamentos considerados necessários pelas empresas respondentes a pesquisa, ao fim do qual um operador provavelmente atingirá o seu melhor performance na PA.

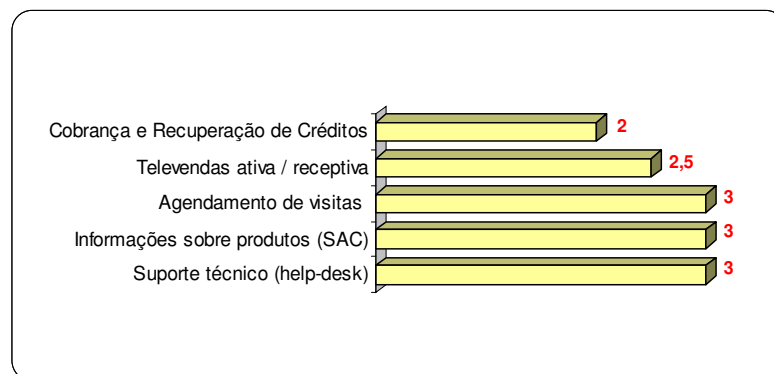


Ilustração 26: Quantidade de treinamento dos operadores - em semanas
Fonte: Dados primários (2010).

Dentre os segmentos de atendimento pesquisados, os call centers que atuam com cobranças de inadimplentes consideram que, em média, duas semanas são suficientes para o atingimento da qualificação. No outro extremo, empresas que fazem atendimento a clientes na modalidade SAC ou prestam suporte técnico (help-desk) ou consideram que, em média, são necessárias três semanas para formar um operador.

1.1.10.7 Remuneração inicial e composição

A remuneração média anual dos operadores em início de carreira nos call centers da Grande Florianópolis, conforme ilustração 27 é de R\$ 8.539,00. Nos call centers próprios a remuneração é de R\$ 8.842,00 e nos birôs fica em R\$ 8.447,00, representando uma diferença de aproximadamente 5%.

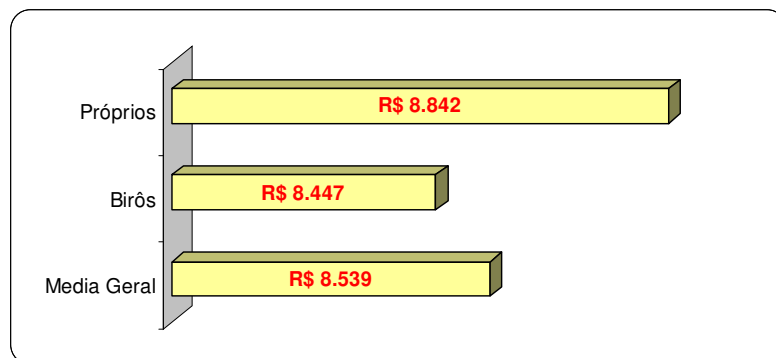


Ilustração 27: Remuneração anual de operadores de call center
Fonte: Dados primários (2010).

Quando a análise se estabelece considerando o tipo de atividades executada pelos operadores de call center da amostra, conforme ilustração 28, detecta-se que o mais bem remunerados são aqueles que atuam em call centers cujo foco é a realização de pesquisas diversas, com pagamento anual de R\$ 11.830,00 e os com menor remuneração são os que atuam em SACs, com pagamento anual de R\$ 7.878,00.

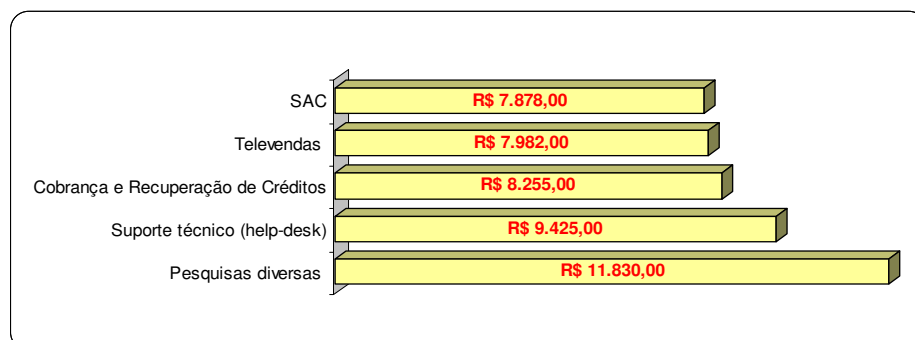


Ilustração 28: Remuneração anual de operadores de call center.
Fonte: Dados primários (2010).

Segundo pesquisa da ABT/PUC, os grandes call centers pagam salário anual de R\$ 8.975,00 e os de porte médio pagam R\$ 13.425,00.

O modelo de remuneração flexível, baseado em desempenho individual com pagamento de remuneração fixa mais variável ocorre em sete call centers, correspondente a 47% dos call centers pesquisados. A ilustração 29 explica esta constatação.

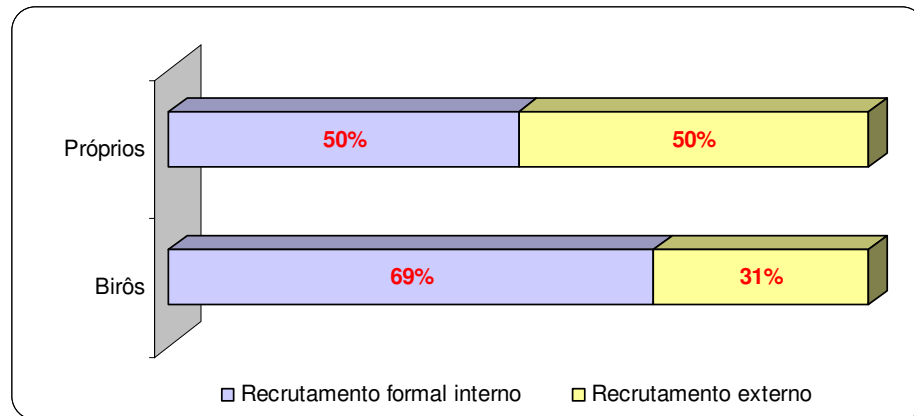


Ilustração 29: Critérios para preenchimento de vagas de supervisor
Fonte: Dados primários (2010).

A prática é mais comum dentre os birôs, pois seis (60%) call centers dentre os dez que assim se classificam, pagam a título de comissão o equivalente a 24% da remuneração total. Dentre os call centers próprios apenas um informou utilizar-se do modelo de remuneração variável, sendo que 35% da remuneração dos operadores compõem-se de variável.

1.1.10.8 Políticas e métodos de ascensão na carreira

Uma das características do setor de call center é a sua estrutura hierárquica tipicamente achatada (*flat*), com poucas funções acima da do operador e poucas relacionadas a atividades de suporte administrativo, financeiro e operacional aos *front ends*, local onde atuam quase a totalidade dos empregados de uma empresa de call centers.

Este fato resulta em baixa oferta de oportunidades de crescimento vertical aos iniciantes na carreira, o que configura de certa forma um desestímulo aos trabalhadores.

Todavia o preenchimento de cargo imediatamente superior ao de operador, normalmente chamado de supervisor, é o primeiro degrau pretendido por aqueles que almejam crescimento.

Perguntado sobre os critérios de seleção de candidatos a este cargo, os respondentes classificaram, conforme ilustração 30, os critérios utilizados.

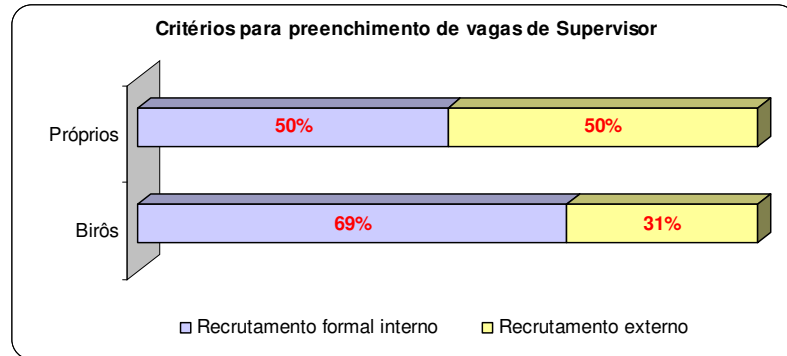


Ilustração 30: Critérios para seleção de supervisores
Fonte: Dados primários (2010).

Dentre os birôs, 69% utilizam-se de recrutamento formal interno para o preenchimento dos cargos de supervisão e 31% preferem fazê-lo externamente. Para os call centers próprios a prática se divide em iguais condições.

1.1.10.9 Taxa de turnover e motivações

Conforme pesquisa da ABT/PUC, os motivos do turnover podem ser atribuídos aos seguintes fatos: tratar-se de mão de obra sem experiência; tratar-se de pessoas jovens em seu primeiro emprego; durante o período de contrato recebem carga de treinamento que os habilita a buscarem recolocação em oportunidades mais alinhadas com o seu perfil individual.

Nos call centers pesquisados na Grande Florianópolis, a taxa de turnover média durante o ano é de 19% ao ano (a.a.). Para 40% dos respondentes não ultrapassa a taxa de 10% a.a. Noutro extremo da escala, para 13% dos call centers pesquisados, o turnover tem sido maior que 31% a.a.

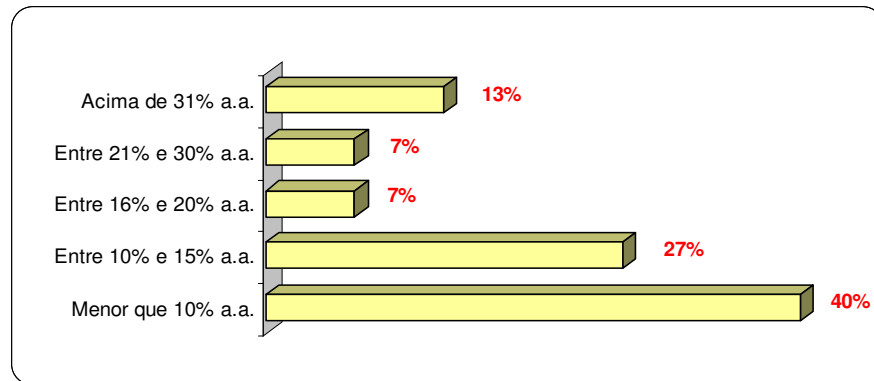


Ilustração 31: Turnover de operadores de call centers
Fonte: Dados primários (2010).

Respondendo quanto as motivações do turnover, os call centers pesquisados informaram, conforme figura 32, que 63% dos operadores pediram demissão, 17% foram demitidos, 15% foram promovidos internamente e 5% saíram por outras razões.

Para ilustrar a comparação, segundo a pesquisa da ABT/PUC, a taxa de demissão é de 12,8% em call centers próprios e 18% nos terceirizados (birôs).

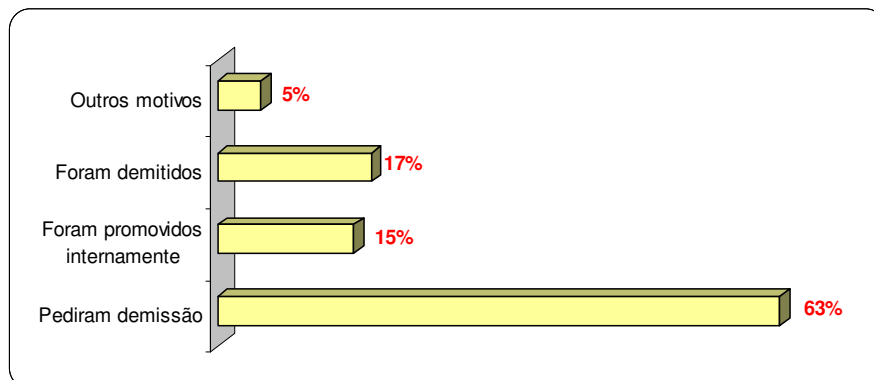


Ilustração 32: Motivos apontados para o turnover nos call centers
Fonte: Dados primários (2010).

O turnover no setor de call centers deve ser uma preocupação constante dos gestores, face aos impactos decorrentes. Além dos custos com o desligamento de um empregado (aviso prévio, multa referente ao FGTS, documentação e encargos) há os custos para admissão de um novo operador (custos de recrutamento, admissão, exames médicos, treinamento).

Segundo estimativa feita por Madruga (2009) a soma dos custos decorrentes da perda de um operador já treinado e a conseqüente queda na produtividade no atendimento, somados aos custos do processo de reposição, em prazos geralmente estreitos, pode atingir a cifra aproximada de R\$ 11.000,00 por operador.

1.1.10.10 Tempo médio de permanência no emprego

Quanto ao tempo de permanência no emprego, os respondentes a esta pesquisa informaram que 33% dos operadores ficam no máximo até um ano no emprego. Permanecem no emprego até um ano e meio, outros 27% dos operadores. Considerando que 13% ficam até dois anos, apenas 27%, ou um pouco mais de um quarto superam os vinte e quatro meses de carteira assinada nas empresas pesquisadas.

Embora a pesquisa não tenha dados concretos para comprovar, é fato que há a prática dentre as empresas do setor de contratar muitos operadores em busca de recolocação por terem experiência acumulada na atividade.

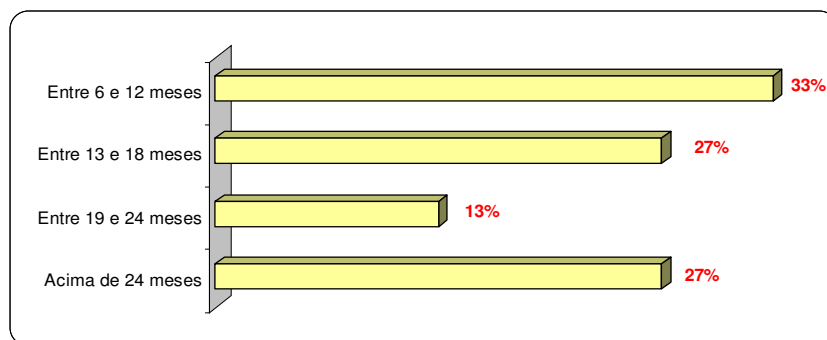


Ilustração 33: Tempo de permanência na função de operador de call center
Fonte: Dados primários (2010).

Como referido anteriormente, a atividade de call center caracteriza-se pela necessidade de mão-obra intensiva, baixa possibilidade de crescimento interno face a tipicidade de sua estrutura hierárquica, relativa pressão por metas e performance e turnover acima da média de outros setores da economia.

Desta forma, após cruzamento dos diversos dados coletados na pesquisa, a correlação de informações relativas ao perfil organizacional, recursos técnicos e humanos, gestão e estratégias permite diversas conclusões que podem responder aos objetivos traçados no capítulo 1,2. O objetivo do capítulo 5 será o de interpretá-los e obter conclusões pertinentes.

2 CONCLUSÃO

Este trabalho de conclusão de curso proporcionou ao acadêmico a releitura dos temas marketing e pesquisa de marketing em particular, agora feito com uma visão mais objetiva, prática, madura e preocupada em retirar dos compêndios o máximo dos ensinamentos necessários a execução da meta proposta.

As conclusões obtidas a partir da revisão de conteúdo e da aplicação da pesquisa sobre o perfil da indústria de call center na Grande Florianópolis, a seguir relatadas, estão em consonância com os objetivos gerais e específicos inicialmente propostos no item 1.2.

Relativamente ao objetivo geral, buscou-se mapear a indústria de call center na Grande Florianópolis, traçando o seu perfil técnico e organizacional e sua contribuição para a Região.

De forma sintética, o rol de objetivos específicos deste trabalho contém proposta quanto a: revisão da literatura acadêmica sobre pesquisa de marketing; a radiografia do micromercado de call center na Grande Florianópolis; a comparação dos dados entre o mercado de call center local e o mercado nacional; a avaliação da potencialidade de crescimento do setor nos próximos cinco anos, no território local; a avaliação do posicionamento da Marketto Consultores Associados frente a este mercado e potencialidades de negócios.

Necessário é assinalar que a proposta inicial foi demasiado ousada, não pela ausência de instrumental e predisposição para alcançá-la, mas simplesmente face à indisponibilidade de tempo para executar todas as ações requeridas ao atingimento de cada uma das intenções catalogadas dentre os objetivos específicos, razão pela qual foi revista e melhorada ao longo do trabalho desenvolvido.

Relativamente à radiografia do mercado de call center na Grande Florianópolis, pôde-se confirmar a dimensão quantitativa e qualitativa das empresas locais que dispõem ou exploram a atividade, bem como sobre a potencialidade de crescimento nos próximos anos.

Constatou-se que há no espaço geográfico do estudo, aproximadamente três dezenas de operações de call centers, sintonizadas com o que se pratica nas congêneres dos centros maiores.

Estima-se que somem em torno de 2000 PAs instaladas e quase 5000 empregos diretos ofertados, ocupados em call centers que atuam internamente para a própria empresa ou prestam serviços a terceiros. Atuam principalmente para o segmento de bancos e financeiras, utilizando-se de recursos tecnológicos compatíveis com as congêneres de centros maiores.

Contatou-se que há espaço para crescimento da atividade de call center na região da Grande Florianópolis, notadamente na modalidade de prestadoras de serviços (birôs).

Conceitualmente, um call center se compõe de três dimensões: infraestrutura/tecnologias, recursos humanos e gestão de processos. A pesquisa demonstrou o acúmulo de experiência em gestão, pois o parque de call center foi implantado ao longo de dez anos e encontra-se bem diversificado e com ótimo grau de maturidade. Verificou-se o uso de tecnologias atualizadas e a possibilidade de acesso a inovação, não sendo barreiras as operações localmente instaladas. Some-se a razoável disponibilidade de recursos humanos: conforme o censo de 2000, publicado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, nos quatro principais municípios da região (Biguaçu, Florianópolis, Palhoça e São José) a população atinge em torno de 670 mil pessoas, sendo 13,8% destas em faixa etária de 18 a 25 anos de idade, aquela mais presente dentre as faixas etárias empregadas nas empresas respondentes a pesquisa. Deste manancial de jovens, a maioria tem grau de instrução médio ou superior, acrescido pelo fato de existirem na região quase duas dezenas de faculdades, o que amplia a oferta de mão de obra para a indústria de call center.

Dentre as dificuldades encontradas para elaboração deste trabalho foram observadas, em maior grau, a carência de tempo alegada pelas empresas para responder ao formulário. Em outros casos houve morosidade na devolução, diminuindo o tempo disponível para a análise mais profunda das respostas. Em particular observaram-se situações de restrição em repassar informações internas, o que impediu a participação de pelo menos quatro empresas em responder ao questionário encaminhado, sendo algumas delas de porte médio ou grande e que contribuiriam em muito no resultado, caso pudessem compor a amostra.

Facilitaram sobremaneira a realização desta pesquisa: a intimidade do acadêmico com o tema proposto, considerando que atua no segmento há quase doze anos, inicialmente como gestor de *sites* em Florianópolis, SC e Salvador, BA e em parte como consultor da área; a rede de contatos com profissionais e empresas locais convidadas a participar da pesquisa; e o compromisso de supri-las, ao final da consolidação dos dados, com a síntese sobre o segmento de call center na Grande Florianópolis.

Recomenda-se também que outros trabalhos acadêmicos e pesquisas sobre o segmento de call center sejam realizadas, ampliando a abrangência para todo o estado de Santa Catarina, visto a pujança do setor, a sua capacidade de geração de empregos e riqueza e o potencial de crescimento.