

**Responsible Editor:** Maria Dolores Sánchez-Fernández, Ph.D.

**Associate Editor:** Manuel Portugal Ferreira, Ph.D.

**Evaluation Process:** Double Blind Review pelo SEER/OJS

## UMA ANÁLISE DO USO DA INTERNET E REDES SOCIAIS NO SEGMENTO DE CALL CENTERS: OS TELEFONES VÃO PARAR DE TOCAR?

Daniel Estima de Carvalho <sup>1</sup>

Rinaldo Luiz Guazzelli <sup>2</sup>

Marcos Antônio Gaspar <sup>3</sup>

<sup>1</sup>Coordenador Acadêmico - Mestrado Profissional em Gestão de Negócios – FIA, SP – Brazil

E-mail: [danielc@faculadefia.edu.br](mailto:danielc@faculadefia.edu.br)



<sup>2</sup>UFundação Getúlio Vargas – Mestrado em Administração de Negócios – FGV, SP – Brazil

E-mail: [rinaldo\\_guazzelli@msn.com](mailto:rinaldo_guazzelli@msn.com)



<sup>3</sup>Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo – Brazil

E-mail: [marcos\\_gaspar@hotmail.com](mailto:marcos_gaspar@hotmail.com)



### RESUMO

O setor de Call Centers vive momentos de redefinição. A intensidade das inovações tecnológicas e sociais exige reações ainda mais rápidas das empresas. Com o aumento das comunicações por meio de mídias sociais e a possível redução dos volumes de voz por telefone, as empresas que prestam serviços de terceirização desta atividade devem definir qual o seu papel no cenário do atendimento virtual. Este estudo tem como objetivo analisar os possíveis impactos causados pela Internet e o uso de redes sociais no segmento das empresas prestadoras de serviços de terceirização de Call Centers. A presente pesquisa classifica-se como exploratória com o delineamento de roteiro de análise estruturado, com análise da situação atual e dos possíveis formatos futuros para comunicação das empresas. Como principais resultados, delinea-se um cenário no qual os telefones não irão parar de tocar, devido a preferência dos clientes em buscar informações via telefone, antes de usar o e-mail ou outros serviços automáticos. Os desafios impostos pela internet e redes sociais ao segmento das empresas de terceirização de Call Centers são cruciais, uma vez que os atuais modelos de negócios e sistemas de faturamento oferecem riscos importantes à continuidade do segmento. Sem o desenvolvimento de produtos e serviços que aproveitem as oportunidades futuras do cenário imposto pela internet e as redes sociais, as empresas prestadoras de serviços podem cair em armadilhas estratégicas.

**Palavras-chave:** Call Center. Terceirização. Atendimento ao cliente. Estudos futuros

### How to Cite (APA)

Carvalho, D., E. de, Guazzelli, R. L., Gaspar, M. A., (2018). Uma Análise do Uso da Internet e Redes Sociais no Segmento de Call Centers: os telefones vão parar de tocar?. *International Journal of Professional Business Review*, 3 (2), 340–359. 10.26668/businessreview/2018.v3i2.139

Received on September 22, 2018

Approved on December 07, 2018



## INTRODUÇÃO

As redes sociais já ocupam o primeiro lugar na utilização da internet e até janeiro de 2016, existiam mais de 120 milhões de usuários de internet no Brasil, sendo que 103 milhões usam redes sociais (WE ARE SOCIAL, 2016). Em 2005, quando a pesquisa foi realizada pela primeira vez, apenas oito por cento do total de

internautas responderam a mesma pergunta afirmativamente (BRENNER; SMITH, 2013). Segundo o relatório do We Are Social de 2015, existem mais de 3 bilhões de usuários de internet no mundo, sendo que mais de 2 bilhões utilizam as redes sociais. A figura 1 mostra uma análise do We Are Social que demonstra a porcentagem do uso de internet em 30 países.

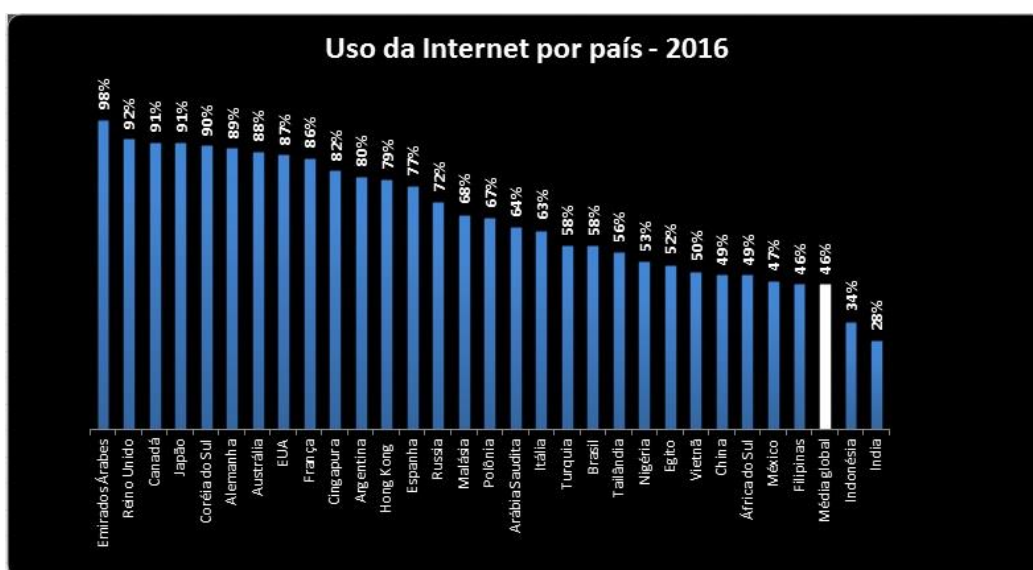


Figura 1: Uso da internet por país - 2016.

Fonte: adaptado de Digital in 2016: We are Social's compendium of global digital, social, and mobile data, trends and statistics. WE ARE SOCIAL (2016).

Segundo comScore (2015), o brasileiro gasta em média 650 horas por mês navegando em redes sociais e podem usar parte deste tempo acessando conteúdo relacionado a uma empresa. O mesmo ainda afirma que mesmo que uma empresa não esteja nas redes sociais, seus clientes estão. E estão falando sobre seus produtos. Eles podem falar bem, mas também podem falar mal. Um conteúdo compartilhado no Facebook tem um potencial de alcance muito grande e rápido. As empresas têm que saber tirar proveito disso.

Muitas empresas possuem presenças virtuais nas redes sociais. Entretanto, ainda não são frequentes ações de relacionamento diretas ou

soluções de problemas onde clientes manifestem opiniões utilizando redes sociais. Já não vemos como novidade atividades de marketing, lançamento de produtos ou vídeos promocionais que façam uso de tais redes.

O canal mais comumente utilizado nas relações de empresas com clientes é a voz, pelo telefone. Nesta condição, os Call Centers representam uma peça fundamental na compreensão e atendimento às necessidades dos clientes. Nesse sentido, de acordo com DDS (2016), algumas das atividades mais comumente vistas em um call center são apresentadas abaixo:

Operação Receptiva – é a operação que recebe os clientes pela primeira vez, muito comum em SAC (Serviços de Atendimento ao Cliente) e Helpdesk (suporte técnico aos clientes). Também é conhecida como Inbound.

Operação Ativa – entra em contato com os clientes, comum em operações de cobrança e telemarketing, conhecida como Outbound.

Operação Mista – recebe e entra em contato com os clientes.

Segundo dados levantados pelos estudos do Sintelmark (Sindicato Paulista das Empresas de Telemarketing, Marketing Direto e Conexos) em parceria com a E-Consulting, no ano de 2015, o setor movimentou 45,6 bilhões de reais em faturamento e apresentou um crescimento de 3%, mesmo com a economia em recessão. De acordo com o Anuário Brasileiro de Relacionamento com Clientes 2015/2016, o setor de Call Center emprega mais de 1,5 milhão de pessoas e esse total atende mais de 10 bilhões de ligações por ano.

As atividades mais comuns realizadas pelas empresas terceiras são de Serviços de Atendimento a Clientes (SAC), suporte técnico para solução de problemas, vendas de produtos e serviços, cobrança, retenção e fidelização de clientes, pesquisas de satisfação entre outros. Como já mencionado, a forma de comunicação predominante nas relações empresas clientes ainda é a voz, através do telefone. Segundo a análise de Konoff (2015), o telefone possui a interação síncrona, onde a comunicação é simultânea (a pessoa fala e a outra ouve em tempo real), fazendo com que o cliente não fique em espera, aumentando a sua taxa de satisfação com o serviço, diferente dos meios assíncronos de interação (e-mail, Twitter, Facebook e outros) em que o cliente espera a empresa visualizar a

sua mensagem para, talvez, receber uma resposta.

Porém, o crescente uso da internet e das redes sociais está trazendo profundas mudanças na forma e abrangência das comunicações. São percebidas tendências que podem reduzir os volumes de voz, incrementando outras formas de comunicação. A título de exemplo parte do volume tratado por você também pode ser tratada por e-mail ou sessões de chat.

Este estudo tem como objetivo analisar os possíveis impactos causados pela Internet e o uso de redes sociais no segmento das empresas prestadoras de serviços de terceirização de Call Centers. A partir do objetivo exposto, busca responder as seguintes perguntas: qual o papel das empresas prestadoras de serviços de terceirização de Call Centers no cenário de atendimento virtual? Quais estratégias são as indicadas para que tais empresas possam enfrentar os desafios impostos pelas possíveis reduções em volumes de chamadas telefônicas?

## **FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS E A EVOLUÇÃO DOS CALL CENTERS**

Muitas empresas ou setores da economia enfrentam dificuldades em seus modelos de negócios devido a alterações no ambiente externo em que estão inseridas. Alguns exemplos podem ser diretamente ligados à velocidade de difusão da tecnologia ou mudanças sociais que tragam impacto aos negócios das empresas. Podemos citar o caso da Kodak e a demora em adaptar sua estratégia ao mercado de fotografia digital, ou o caso da Virgin Stores e as dificuldades com um novo modelo de negócios da indústria musical e a concorrência das vendas pela internet.

Há casos, entretanto, de sucesso em transformações de modelos de negócios

motivados por alterações no ambiente externo. TURBAN (2012) apresenta o caso da Rosenbluth, uma agência de viagens internacional, que superou as dificuldades impostas pela nova economia digital, ao mudar seu modelo de negócios. A Rosenbluth encerrou as atividades de viagens de turismo para dedicar-se integralmente ao mercado de viagens comerciais com soluções tecnológicas baseadas em aplicações na web. Três anos depois, as receitas da empresa haviam crescido 60%.

A atenção às mudanças no ambiente externo é relatada como fundamental pelos autores Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 32), ao afirmarem que “independente da indústria, o ambiente externo é fundamental para a sobrevivência e o êxito das empresas [...] para obterem competitividade estratégica e prosperar, as empresas precisam estar cientes e entender as várias dimensões do ambiente externo”.

A velocidade com que as novas tecnologias são introduzidas no mercado cresceu drasticamente nos últimos 20 anos. A internet é um exemplo. O Facebook levou apenas oito meses para atingir a marca de 50 milhões de usuários e no ano de 2012, os jogos da série Angry Birds superaram um bilhão de downloads. Com velocidades de introdução tecnológica de tal magnitude, a formulação de estratégias que levem em consideração tais fatos passa de importante à imperativa.

Uma ferramenta adequada para análise de ambientes e formulação de estratégias é o SWOT, termo em inglês que significa a abreviação de Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, que traduzidos para o português significam Fortalezas, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Segundo Oliveira (2010), cada parte da análise de SWOT é definida como:

- Fortalezas: pontos de diferenciação da empresa. É uma variável controlável, interna à empresa.

- Fraquezas: situações inadequadas da empresa. É uma variável controlável, interna à empresa.

- Oportunidades: forças do ambiente externo à empresa que podem favorecer sua ação estratégica. São pontos a serem aproveitados.

- Ameaças: forças do ambiente externo à empresa que podem criar obstáculos à sua ação estratégica. São pontos que devem ser conhecidos e, se possível, evitados.

A análise SWOT é uma boa ferramenta para tomada de decisões e compreensão das interdependências entre uma empresa e o ambiente. Para este estudo, restringiremos a abrangência da análise SWOT ao ambiente externo, analisando, portanto, somente os aspectos das oportunidades e ameaças. As evoluções tecnológicas e sociais no ambiente externo impactam a velocidade e a maneira com que os clientes buscam por produtos e serviços. Clientes trocam suas experiências sobre os produtos e serviços e os Call Centers, alinhados as atividades de CRM (Customer Relationship Management), utilizados para descrever o conjunto das atividades de relacionamento com clientes, constituem importantes ferramentas para conhecer tais experiências e reagir oportunamente.

Os Call Centers surgiram orientados a proporcionar informações por telefone. BUTLER (2004) divide em fases a história do desenvolvimento dos Call Center nos Estados Unidos.

Fase 1 – Local. Entre 1960 e 1980 – Inclui o surgimento da indústria do Call Center,

caracterizada pela existência de centros de informação, compostos pelo conjunto de trabalhadores e bases de dados. Os trabalhadores de tais centros coletavam informações das bases de dados e as distribuíam a outros departamentos da empresa ou a clientes. Os setores bancário e de transportes aéreos são exemplos de indústrias que utilizavam soluções como estas, pois necessitavam movimentar grandes quantidades de informação.

Fase 2 – Regional – Entre 1980 e 1990 - A desregulamentação do mercado de telefonia nos Estados Unidos impulsionou o crescimento do setor. O desenvolvimento da comunicação de dados e a queda nos preços das chamadas de longa distância, fruto da concorrência entre as empresas, proporcionaram flexibilidade na localização das centrais de atendimento, que puderam estabelecer suas atividades em localidades com baixo custo de mão de obra. O segmento de Call Center cresceu substancialmente durante esta fase.

Fase 3 – Início de internacionalização – Entre 1990 e 1991. Novas tecnologias em telecomunicações e computação permitiram gerenciar maiores volumes de informação a menores custos. Novos segmentos industriais iniciaram Call Centers ou terceirizaram suas

centrais de atendimento para empresas prestadoras de serviços. Esta fase marcou o início do conceito de offshore, onde chamadas telefônicas originadas em países de alto custo de mão de obra são transferidas para países com menor custo de mão de obra.

Fase 4 – Globalização – A partir de 1991 – Esta fase marcou a consolidação do movimento de offshore. Países como Índia, Filipinas e Panamá receberam altos volumes de chamadas devido à presença abundante da língua inglesa entre suas populações. A terceirização das atividades de Call Center também ganhou impulso durante esta fase.

Segundo GARRET (2012), a partir dos anos 1990, canais de atendimento alternativos, como e-mail, chat e serviços pela WEB surgiram. O termo em inglês Contact Center foi amplamente utilizado como referência às empresas que incorporavam todos os canais de atendimento ao cliente. Este período também marcou a integração dos Call Center aos demais sistemas da empresa. A partir dos anos 2000 GARRET (2012) já inclui as redes sociais como parte das estratégias de relacionamento com clientes. A Figura 2 representa a visão do autor sobre a evolução dos Call Centers dos 1980 até o presente.

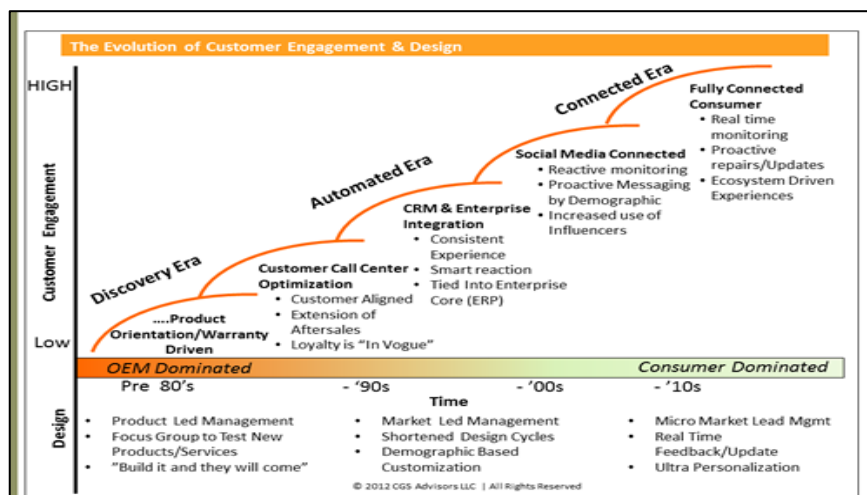


Figura 2. A evolução do Contact Center  
Fonte: The Connected World Magazine, GARRET (2012).

As quatro fases de evolução do Call Center descritas por Butler (2004) apresentam um ponto em comum. Em todas elas, o método de comunicação predominante entre empresas e clientes é a voz, através de comunicações por telefone. Ainda que novas formas de contato tenham sido introduzidas pela disponibilidade de

novas tecnologias, as conversas por telefone continuam sendo as preferidas por clientes. O Gráfico 3 apresenta os resultados de pesquisa realizada em 2011 nos Estados Unidos e Canadá que indicam o telefone como o método de contato preferido e mais utilizado.

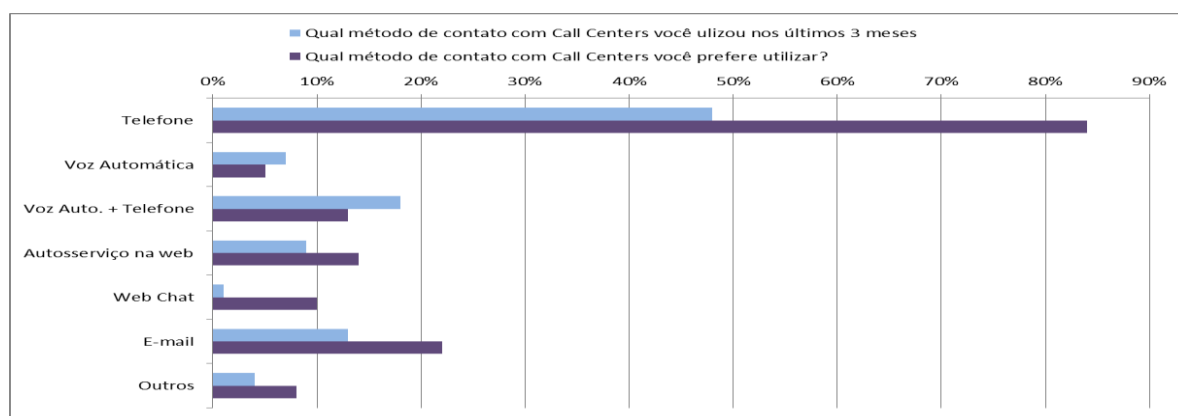


Figura 3: Formas de contato entre empresas e clientes nos Estados Unidos e Canadá.  
Fonte: adaptado de North America (2011); Forrester (2011).

Nota: (1) Foram aceitas múltiplas respostas; (2) A Categoria 'telefone' inclui conversas por sistemas de voz online, como as realizadas pelo aplicativo Skype.

Entretanto, há estudos que indicam que o domínio das conversas por telefone pode ser alterado. Segundo pesquisa realizada por Breneman, Jacobs e Singh (2010) para o Gartner Group, as tendências que impactarão o segmento de Call Centers no futuro são:

- Evoluções Socioeconômicas e demográficas nos países compradores de grandes volumes de serviço, como os Estados Unidos, Europa Ocidental e Japão. A crescente necessidade de atendimento em língua espanhola nos Estados Unidos e a migração de pessoas da Europa Oriental para Ocidental impulsionarão a demanda por atendimento multilíngue.
- Aumento do atendimento realizado com funcionários localizados em suas próprias

casas. O termo em inglês Home Agents foi criado como referência a esta alternativa de mais baixo custo em infraestrutura, que complementa os serviços tradicionais.

- Aumento na demanda por atendimento via canais que não utilizem voz, incluindo-se e-mail, web chat, autosserviço na web e redes sociais.

Adicionalmente, segundo o Call Center IQ (2014), o serviço de atendimento ao cliente tornou-se uma decepção para os consumidores, devido a falta de investimento e incentivo para o desenvolvimento do atendimento por voz, meio esse responsável por atender os clientes de forma direta. O resultado é que, atualmente, as empresas perdem valor, pois, os meios digitais são eficientes, onde as empresas atuam com

propriedade e os consumidores, da mesma forma, expõem, com frequência, a insatisfação, principalmente em relação ao atendimento dado por essas mesmas organizações.

O aumento da demanda por atendimento via canais que não utilizam a voz, como apresentado pelo terceiro item acima tem relação direta com as características e mudanças tecnológicas e sociais introduzidas pela internet. Quatro aspectos que explicam tais mudanças são detalhados a seguir:

1) A internet é o primeiro meio de comunicação na história da humanidade com suporte para a comunicação em grupos e que proporciona contatos de vários para vários.

Segundo Shirky (2009), "Existem apenas quatro períodos na história que trouxeram mudanças significativas às formas de comunicação que podem ser classificadas como revolucionárias". Os períodos a que se refere o autor são:

- A criação da prensa móvel, por Johannes Gutenberg, em 1440. Permitia produzir textos rearranjando caracteres móveis para formar as palavras. Possibilitou transmitir mensagens impressas com maior facilidade e velocidade.

- Os avanços em comunicação bidirecional introduzida pelo telégrafo e posteriormente pelo telefone.

- As alterações na mídia impressa que permitiram transmitir maior quantidade de informação através de imagens, como a fotografias, e sua evolução para imagens em movimento através do cinema.

- Finalmente, a transmissão de voz e imagens pelo espectro eletromagnético, com o rádio e a televisão.

Ainda segundo Shirky (2009), os meios de comunicação acima podem transmitir mensagem nas formas de um para um, como é o caso do telefone, onde uma mensagem é geralmente transmitida para um único interlocutor. Este tipo de meio privilegia a comunicação, mas não suporta a criação de grupos, já que a mensagem é transmitida somente a um interlocutor. Já os demais transmitem mensagens na forma um para vários. Como exemplos, um texto que pode ser lido por várias pessoas ou uma notícia de rádio que é escutada por vários ouvintes simultaneamente. Estes tipos de meio suportam o envio de mensagens a grupos de pessoas, mas não são extraordinários em comunicação. Todos recebem a mesma mensagem, sem possibilidade de interação. A internet é a primeira forma a suportar comunicação vários para vários e em grupos, simultaneamente.

2) A internet pode ser o suporte para todos outros meios de comunicação.

Diretamente relacionado com as atividades de Call Center, a internet colaborou com a redução de custos e possibilidade de direcionamento de chamadas telefônicas entre as centrais de atendimento. O termo Voip - Voice Over Internet Protocol - em inglês, é utilizado para a tecnologia que transmite voz utilizando a internet ao invés da rede convencional de telefonia.

Além disso, à medida que todos os tipos de comunicação passam por processos de digitalização, a internet passa a ser o meio de transporte para outros meios de comunicação.

Com a internet, o acesso à informação é amplo. Entretanto, o acesso a grandes quantidades de dados pode trazer problemas de confiabilidade e validade de dados. Em entrevista a Yonaha (2011), o pesquisador Jean Paul Jacob menciona, “A internet sabe quase tudo, mas não nos conta quase nada. O número de bytes criados por ano pela internet e armazenados está na ordem de 100 Exabyte por ano. Aproximadamente, a internet cria 100 bilhões de bilhões de bytes por ano. Trezentas vezes mais do que todas as bibliotecas por ano”.

3) Qualquer consumidor de informação é um potencial gerador de informação

De acordo com SHUEN (2008), o termo WEB 2.0 foi oficialmente cunhado por Dale Dougherty, uma vice presidente da O’Reilly Media Inc. em 2004 e popularizado durante a conferência WEB 2.0 Summit, realizado por O’Reilly Media, John Battelle e CMP durante o mesmo Ano.

O termo é utilizado para diferenciar os sites da internet que permitem a interação com o usuário, daqueles que apenas apresentam informação estática.

Ainda que não existam definições que associem a WEB 2.0 a linguagens de programação ou outras tecnologias específicas, em entrevista concedida a Rauch (2007), Don Tapscott afirma que a antiga web era baseada em HTML, que é o padrão para a apresentação da informação. Agora temos uma nova web, baseada em XML, e a internet está se tornando uma plataforma de fácil programação; está se tornando um computador gigante e cada vez que alguém usa a internet está efetivamente programando-a. A nova internet, baseada nos conceitos da WEB 2.0, ao aumentar o grau de

interação, permite que cada usuário do sistema possa gerar e publicar conteúdo e informação

4) Desintermediação

Turban (2002) define os intermediários como uma das maiores questões da economia digital. Segundo o autor, intermediários podem prestar dois tipos distintos de serviços: (i) encontrar e fornecer informações e (ii) prover serviços de valor agregado como consultoria. Os do primeiro tipo podem ser totalmente automatizados. Já os do segundo tipo exigem alguma espécie de conhecimento e podem apenas ser parcialmente automatizados.

Os intermediários que prestam somente o primeiro tipo de serviços podem ser totalmente eliminados, uma vez que os serviços podem ser automáticos. Este fenômeno é chamado desintermediação e afeta o segmento de Call Center por desviar volumes de atendimento a outros canais de informação, como sistemas automatizados na internet.

## METODOLOGIA

A análise do setor de Call Centers e as influências da internet e de redes sociais foi baseada em uma pesquisa de caráter exploratório. De acordo com Severino (2010), a pesquisa exploratória busca levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho e mapeando as condições de manifestação deste objeto. Dessa forma foram realizadas as seguintes etapas apresentadas abaixo:

1) Análise da situação atual do mercado de Call Center e do segmento das empresas prestadoras de serviços de terceirização de Call Center.



2) Análise dos meios e formas de comunicação entre empresas e clientes.

3) Estudo dos motivos que levaram o aumento do uso da internet e das redes sociais como ferramenta de comunicação.

4) Identificação de aspectos que podem ocasionar alterações nos volumes e formas de comunicação entre empresas e clientes.

A pesquisa bibliográfica realizada foi base para o referencial teórico e buscou a compreensão das alterações no ambiente externo, de forma a permitir a análise dos impactos causados no setor dos Call Centers. O estudo de tais impactos foi baseado no conhecimento do setor e nos resultados de entrevistas informais realizadas com profissionais da área e com os Presidentes da ABT - Associação Brasileira de Telesserviços e ABRAREC - Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente. Para Gil (2010) a entrevista é uma das fontes essenciais de informação para uma pesquisa a descrevendo como uma conversa guiada, não uma estrutura fixa de indagações como um levantamento ou questionário

As entrevistas foram realizadas entre setembro e dezembro com nove profissionais que atuam no mercado brasileiro e outros três que atuam nos mercados Norte Americano, Francês e Espanhol. O roteiro utilizado para a pesquisa, citado anteriormente, foi ligeiramente adaptado para as entrevistas com os responsáveis da ABT e ABRAREC, trocando-se, onde aplicável, a sua empresa por o setor representado pela sua associação.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

### O Modelo Tradicional de Call Centers

Do atendimento a simples perguntas por telefone, até orientações sobre a contratação de serviços financeiros via web chat, existem inúmeras atividades realizadas por Call Centers e diversas formas de contato que podem ser utilizadas por empresas e clientes. Esta seção apresenta os tipos de serviços realizados, as formas de contato entre empresas e clientes e os modelos de faturamento utilizados pelas empresas de prestação de serviços de terceirização de Call Center. A Figura 4, a seguir, apresenta um quadro resumo por tipo de serviço prestado e suas características.

	Atendimento a Clientes	Televendas	Cobrança	BackOffice
Tipos de serviços	SAC, Suporte Técnico, Reclamações, Cancelamentos, Retenção de clientes,	Vendas de produtos ou serviços	Amigável, Não Amigável e Recuperação de Crédito	Back Office, BPO
Tipo de atendimento	Reativo	Pró-ativo	Pró-ativo	Reativo
Tipo de contato com clientes	Recepção de chamadas	Realização de chamadas	Realização de chamadas	Tipicamente não há contato direto com clientes
Metodos de contato	Chamadas telefônicas, web chat, E-mail, carta e fax, serviços automáticos de Voz, Autosserviço na web, redes sociais	Chamadas telefônicas	Chamadas telefônicas	Tipicamente não há contato direto com clientes
Motivador do contato	Cliente	Empresa	Empresa	Tipicamente não há contato direto com clientes
Modelos aplicáveis de faturamento	Por Posição de atendimento, Por Hora, Por Minuto, Por Evento e Mistos.	Por hora, Por resultados, Mistos	Por Resultados e Mistos	Por Posição de atendimento, Por Hora e Por Evento
Indicadores chave	Satisfação do Cliente, Solução do Problema, Velocidade para atendimento, Retenção de clientes, Taxas de conversão para vendas receptivas	Taxas de conversão de vendas e uso efetivo de bases de dados	Valores cobrados e uso efetivo de bases de dados	Eficiência e precisão na execução de processos

Figura 4: Quadro resumo das características dos tipos de serviços  
Fonte: elaborado pelos autores.

Pelas características expostas, pode-se observar que os modelos tradicionais de Call Center são sensíveis a variações dos volumes contratados e ao tipo de faturamento dos serviços. Enquanto os modelos de faturamento Por Posição e Por Hora trazem maior consistência e previsibilidade ao faturamento, os benefícios econômicos - frutos de melhores produtividades - são geralmente transferidos ao cliente contratante. Em outras palavras, se a empresa prestadora de serviços investe em ações de, por exemplo, treinamento que conduzam a menores tempos de atendimento, o número total de posições necessária para o atendimento do mesmo volume de chamadas diminui, reduzindo seu faturamento.

Já os modelos de faturamento por Minuto/Evento e Por Resultado permitem às empresas prestadoras de serviços melhorarem a rentabilidade por incrementos em produtividade, porém, a previsão de volumes é deficiente, aumentando os riscos. Por exemplo, em modelos de faturamento deste tipo, as garantias de volumes mínimos são, tipicamente, baixas e os custos são fixos, determinados, em sua maioria, pelo número de atendentes alocados ao serviço. Variações negativas nos volumes de chamadas implicam diretamente em reduções na rentabilidade dos prestadores se serviço, que não são capazes de reduzir os quadros de funcionários com a mesma velocidade.

4.2 A Internet, as Redes Sociais e o Call Center  
A internet e as redes sociais provocaram significativas alterações na maneira como nos comunicamos. Para efeitos deste estudo, analisaremos os impactos ocasionados em três áreas que afetam o segmento de Call Center.

- a) Migração entre meios de contato.
- b) Abrangência, velocidade e criação de informação.
- c) A internet como suporte para outras tecnologias.

#### **Migração entre meios de contato**

Como já mencionado, a pesquisa realizada pela FORRESTER (2011), restrita aos mercados dos Estados Unidos e Canadá, as conversas por telefone ainda configuram o principal meio de contato entre empresas e clientes. Mais que isso, 84% dos consultados escolheram o telefone como meio preferido de contato. Ainda, quando perguntados o que tornaria o atendimento de uma empresa excelente, 43% dos entrevistados responderam Poder conversar com uma pessoa.

Buscando analisar o comportamento dos clientes sem considerar o telefone, a mesma pesquisa aponta, ainda, quais os meios de contato são os preferidos quando o telefone é excluído como opção. Os resultados são os apresentados na Figura 5.

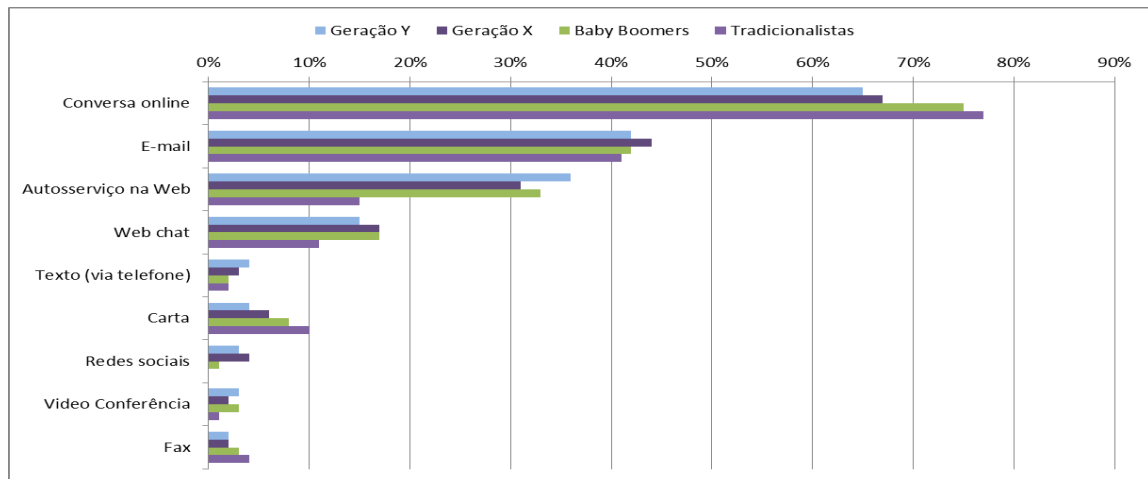


Figura 5. Meios preferidos para contato com empresas nos próximos dois anos, excluindo-se o telefone.

Fonte: adaptado de Forrester (2011).

Notas: (1) Foram aceitas múltiplas respostas para métodos de contato preferidos; (2) A categoria 'Conversa online' inclui conversas por sistemas de voz online, como as realizadas pelo aplicativo Skype.

Mesmo excluindo o telefone, a maioria dos consultados ainda demonstra preferência pela voz através de conversas online. Entretanto, entre as gerações mais novas, nota-se uma leve tendência à substituição da voz por outros meios de contato, como web chat e autosserviço pela web.

O crescimento das redes sociais como canal de atendimento crescerá ainda mais rapidamente quando este proporcionar maiores taxas de resolução de problemas. Na opinião dos clientes australianos entrevistados, as redes sociais apresentam índices de resolução de 61%, bem menor que os alcançados por conversas ao telefone, com índice de 71%.

A motivação do contato também influencia a preferência de clientes. Quando o contato é originado fora do Call Center, o mesmo enquadra-se na categoria chamada de Inbound (contatos de entrada), ou seja, o cliente é quem tem o motivo para gerar o contato. Tipicamente, os serviços de atendimento ao cliente pertencem a essa categoria. Em 2014, uma pesquisa global realizada pela Coleman Parkers Research mostrou que usuários da internet acionam as empresas, primeiramente, por meio das redes

sociais. A maior justificativa é a falta de disponibilidade para falar com um atendente por telefone. Mesmo com esse cenário, 50% dos clientes que fizeram isso não obtiveram resposta ou solução e a maioria dessas pessoas fizeram contato com Call Center novamente devido a falta de escolha. Outra pesquisa da Forrester (2015) indica que, pela primeira vez, o contato por voz foi batido por outro meio. Apesar da afirmação forte é necessário contemporizar o resultado da pesquisa pois o primeiro item de contato escolhido (consulta ao FAQ – frequently asked questions) foi indicado por 76% dos pesquisados frente a 73% que preferem o contato por voz. No entanto o próprio relatório indica a tendência do atendimento por voz passar a ser um atendimento de segundo nível, deixando o atendimento mais básico de maneira automatizada (FORRESTER, 2015).

Quando o contato é originado dentro do Call Center, a categoria a que o mesmo pertence é chamada Outbound (contatos de saída), ou seja, é o Call Center quem tem a motivação para o contato. Os tipos de serviços de televendas e cobrança são tipicamente desta categoria.

Para os contatos da categoria de Outbound, a tolerância dos clientes é menor, dado que os mesmos não têm a motivação do contato. De forma similar ao observado para a categoria Inbound, o telefone é o principal meio de contato

no Outbound. A Figura 6 apresenta o resultado da pesquisa realizada pela Forrester (2011), sobre a reação dos entrevistados com relação aos meios de contato utilizados pelas empresas em atividades de Outbound.

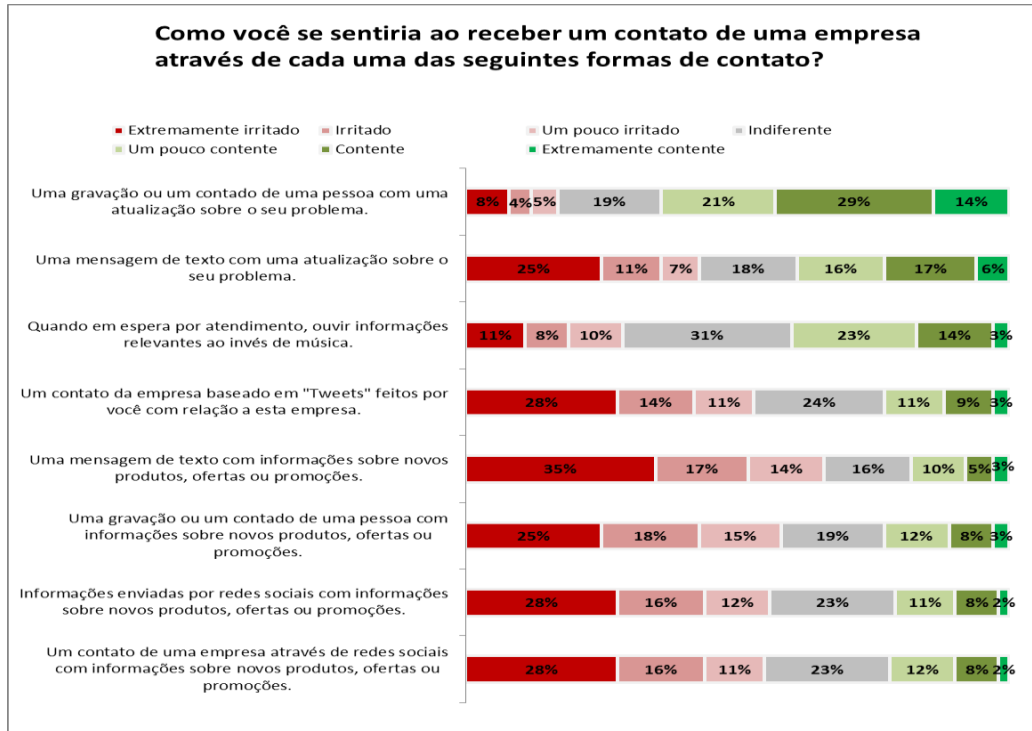


Figura 6: Reação com relação ao meio de contato para atividades de Outbound.  
 Fonte: adaptado de Forrester (2011).

É possível observar que o aumento da preferência por contatos através de redes sociais, como verificado no Inbound, é revertida quando a motivação do contato é da empresa. Nota-se ainda certa rejeição dos entrevistados às ações realizadas pelas empresas com base nas atividades por elas realizadas em redes sociais.

Abrangência, velocidade e criação de informação

Os aspectos inerentes à internet e as redes sociais destacados por Shirky (2009) têm importância na velocidade de divulgação de informações com consequências diretas à reputação das empresas.

Um caso em particular, já bastante difundido como United Breaks Guitars foi objeto de estudo por Dunne (2011). O professor da Universidade de Toronto relata o caso em que um músico, ao viajar com a empresa United Airlines, percebe que seu violão de marca Taylor foi avariado durante o transporte. Inconformado com o atendimento que obteve ao entrar em contato com Call Center da empresa aérea, o músico decidiu relatar sua experiência através de um videoclipe carregado no You Tube. Apenas uma semana após o lançamento, o videoclipe já estava em primeiro lugar na lista do iTunes e foi classificado com o sétimo lugar entre os vídeos mais virais do ano de 2009 pela Time Magazine. O responsável por Serviços ao Cliente da United Airlines telefonou ao músico para desculpar-se sobre o ocorrido, e ainda solicitou a sua permissão para utilizar o videoclipe internamente como ferramenta de treinamento. O jornal UK Daily Mail alegou que a empresa aérea perdeu 10% do seu valor, ou 180 milhões de dólares, como resultado da imagem negativa ocasionada pelo videoclipe.

O músico lançou ainda outros dois videoclipes sobre o assunto, todos durante o ano de 2009. Em julho de 2016, o primeiro vídeo já tinha sido visto mais de 15,8 milhões de vezes no site do You Tube em seu canal oficial, sem contar as cópias disponíveis em outros canais no próprio You Tube bem como em outras plataformas de vídeos na internet.

Segundo Dunne (2011, p. 5), “enquanto músicas ou canções de paródia não são novidade, o caso United Breaks Guitars levanta questões importantes para as empresas. Há muito tempo acostumadas com comunicações unidirecionais, as empresas agora precisam aprender a lidar com clientes que respondem, e o farão por várias razões: por estarem ofendidos, pelo desejo de expressarem suas opiniões ou até mesmo para promoção própria. Como resultado, as empresas têm muito menos controle sobre suas marcas, uma vez que o cenário pode mudar da noite para o dia”.

Outra situação, uma notícia publicada pelo Jornal Folha de São Paulo, relata que um atendente solicitou a uma cliente arremessar o telefone contra a parede para solucionar problemas com a conexão 3G teve mais de 11 mil recomendações no Facebook, somente através da página do jornal.

Ambos os exemplos não teriam a mesma repercussão e abrangência sem as características de vários para vários e suporte a grupos presentes na internet e redes sociais. Ainda, somente as facilidades disponíveis na web 2.0 permitem a criação e divulgação de informação com tal velocidade.

### **A Internet como Suporte para Outras Tecnologias**

O avanço tecnológico permitiu grandes revoluções no setor dos Call Centers. Como já

mencionado, a base para os sistemas de offshore é a possibilidade de transferir grandes volumes de voz por intermédio dos protocolos de comunicação da internet. Sem tal tecnologia, não seria possível atender chamadas em países de menor custo. A mesma tecnologia é que torna possível o meio de contato das chamadas online, por aplicativos como o Skype, preferidos por muitos clientes para acessar serviços de atendimento.

Também é comum aos nossos dias o conceito de desintermediação de acordo com o apresentado por TUBAN (2002). Há exemplos de segmentos de negócios que utilizaram este conceito para diminuir suas interações por voz. Tais exemplos envolvem sistemas bancários, reservas em hotéis, passagens aéreas e de auxílio a diretório, que sofreram importantes reduções em volumes de voz, por disponibilizarem a seus clientes opções de autosserviço na web.

O crescente uso de Smartphones e Tablets têm dominado as discussões sobre inovação

tecnológica. Segundo reportagem da BBC, no final do ano de 2011 já existiam mais de 6 bilhões de usuários de telefones celulares no mundo. Entre 2010 e 2011 mais de 16,5 bilhões de aplicativos para Smartphones haviam sido instalados segundo HONG (2012). Tais aparelhos também podem ser considerados ferramentas do processo de desintermediação, já que é possível programar aplicações que possibilitem aos clientes acessar informações diretamente nos sistemas das empresas. Segundo KOLMAN (2012), “estes aparelhos conectados estão tornando-se o meio preferido de comunicação para muitas pessoas, e veremos os smart devices substituírem os Call Centers como método de interação primário”.

Decretar o fim dos Call Center pelo advento de novas tecnologias ainda é um assunto controverso. A Figura 7 apresenta o resultado de pesquisa realizada pela FORRESTER (2011), sobre a tendência de utilização de novas tecnologias para contato com serviços de atendimento.

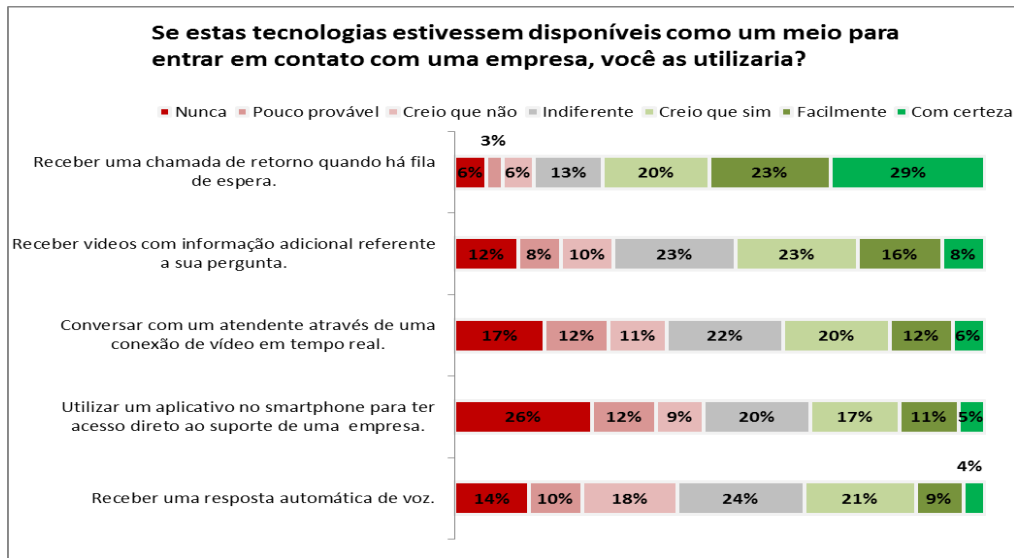


Figura 7: Tendências para utilização de novas tecnologias  
Fonte: adaptado de Forrester (2011).

As aplicações desenvolvidas para smartphones ainda não são unânimes como ferramenta para acesso a serviços de suporte.

Uma vez mais, a voz aparece como meio de contato mais bem aceito.

## Estratégias para Empresas Prestadoras de Serviços

A análise da situação-problema pode ser representada pela matriz SWOT. Para este estudo, a matriz está restringida aos fatores externos às empresas prestadoras de serviços de terceirização de Call Center. Assim, a Figura 8

apresenta somente os aspectos de oportunidades e ameaças. Antes da escolha de uma estratégia específica a uma empresa em particular, é necessário que tal empresa analise suas fortalezas e fraquezas para, em conjunto com a presente análise, determinar uma estratégia completa e vencedora.

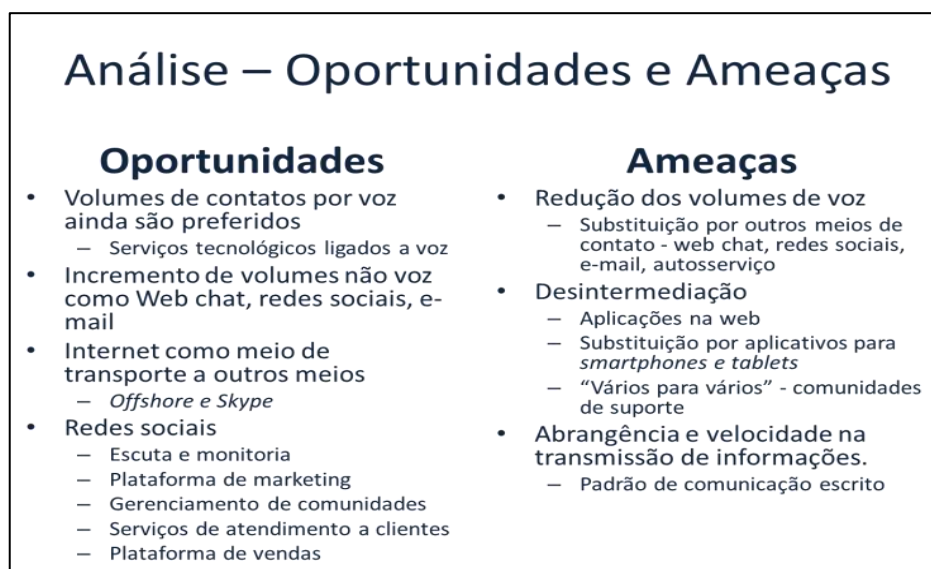


Figura 8: Análise de Oportunidades e Ameaças  
Fonte: elaborado pelos autores.

Com base nas análises efetuadas, é possível estabelecer três linhas de ação estratégica em relação à internet e as redes sociais.

### Manutenção do modelo atual

Uma possível estratégia para as empresas prestadoras de serviços de Call Center é não mudar o modelo de negócios atual, apostando pela manutenção dos volumes de voz como preferidos pelos clientes.

Investimentos em ferramentas tecnológicas que acrescentem valor a oferta de serviço de voz é recomendável. Já existem ferramentas de software que analisam as palavras ditas pelos interlocutores em uma conversa e podem direcionar ações. Essa tecnologia, chamada Speech Analytics permite altos ganhos em produtividade, uma vez que processos de

monitoria de chamadas manuais são extremamente caros e produzem baixos níveis de resultados. Com ferramentas do tipo Speech Analytics é possível monitorar altos volumes de conversas gerando ações específicas, como identificação de motivos de chamadas, busca por palavras chave como quero cancelar minha conta ou não posso pagar. Ainda, é possível detectar automaticamente variações de humor na voz de clientes em espera por atendimento, priorizando o atendimento a clientes com maiores níveis de estresse.

Os modelos de faturamento atualmente utilizados permitem a continuidade dos negócios já que estão muito bem adaptados ao modelo de atendimento por voz.

Seguir o caminho do mercado

Alternativamente, as empresas prestadoras de serviços podem seguir as tendências de mercado de forma passiva, seguindo as diretrizes traçadas pelas empresas contratantes de serviços. Esta estratégia busca nivelar o tratamento dado a internet e redes sociais aos meios de contato atuais, tratando-os da mesma maneira como se fossem chamadas telefônicas ou e-mails.

Os investimentos em tecnologia inerentes a essa estratégia são menores, entretanto expõem as empresas de terceirização de Call Center a comoditização de seus serviços. Os modelos de faturamento atualmente utilizados são apropriados, porém necessitarão adaptações para atender diversos meios de contatos simultâneos.

#### Desenvolvimento em Redes Sociais

Esta estratégia foca o desenvolvimento de produtos e serviços que potencializem as oportunidades e minimizem as ameaças impostas pela internet e pelas Redes Sociais. O roteiro sugerido abaixo indica potenciais maneiras para o desenvolvimento de empresas prestadoras de serviços de Call Centers em redes sociais.

- Escuta e monitoria. Como apontado por Garrido (2011), mesmo que uma empresa não esteja nas redes sociais, seus clientes estão. E estão falando sobre seus produtos. Já são abundantes os produtos de software que monitorem as redes sociais buscando identificar como e quando o nome de uma empresa é citado e, mais importante, o que dizem os clientes. As empresas prestadoras de serviços de Call Center podem disponibilizar serviços de escuta e monitoria de redes sociais para as empresas que buscam informações sobre sua reputação digital.

- Plataforma de marketing. Muitas empresas utilizam as redes sociais como plataforma de marketing para exposição de novos produtos ou serviços. Algumas, entretanto, não oferecem maneiras para que seus clientes possam utilizar os mesmos canais como meio para expressar seus comentários. As empresas prestadoras de serviço podem desenvolver produtos que complementem a ações de marketing, abrindo espaço para que clientes possam expressar suas opiniões.

- Gerenciamento de comunidades: É possível explorar as características do vários para vários de forma com que os próprios usuários das redes sociais possam encontrar soluções para suas questões, sem a necessidade de estabelecer contato direto com serviços de suporte. Prestadores de serviços podem agir como facilitadores, gerenciando comunidades de autosserviço.

- Serviços de atendimento a cliente diretamente pelas redes sociais: O desenvolvimento de produtos de atendimento a clientes via redes sociais pode impulsionar a oferta das empresas prestadoras de serviços. Como vimos, o ambiente da internet e das redes sociais possui características próprias, diferentes das formas tradicionais de contato. São exemplos de produtos que podem ser desenvolvidos: Pacotes de treinamento para atendentes com foco em comunicação escrita e com alto potencial de disseminação; processos de recrutamento e seleção de pessoal específico para atendimento de clientes por redes sociais, etc.

Os modelos de faturamento atualmente utilizados não são apropriados para esta estratégia e, portanto, deverão sofrer adaptação.



## CONCLUSÕES

Nas últimas décadas, as necessidades de relacionamento e de viver em sociedade tem ganhado maior importância para os indivíduos da atual sociedade conectada. Sem dúvida, o suporte que a internet e as redes sociais proporcionam para a integração social permitirá a consolidação de tal contexto na sociedade.

Face ao exposto, delinea-se um cenário no qual os telefones não irão parar de tocar. Isto porque a maioria dos clientes ainda prefere falar com alguém antes de enviar mensagens por e-mails ou buscar soluções em serviços automáticos. Pickard (2015) destaca que o Contact Center será uma parte importante da estratégia de negócios das empresas no futuro, atuando como área essencial para o relacionamento com os clientes, pois, considera que os agentes de Call Center são os primeiros a saber se algo funciona ou não dentro da organização, sendo perfeitos para a coleta de informações dos clientes e trabalhando como fonte para o aconselhamento do negócio.

Entretanto, já existem indícios que as novas gerações buscam por meios alternativos de contato com relacionamento multi-canal e multiformato no setor, em visão 360 graus do cliente. Os avanços tecnológicos proporcionarão cada vez mais alternativas para contato entre empresas e clientes onde está delineado visão de que o atendimento por voz ainda tem grande

importância, mas será apoiado pela tecnologia em um primeiro contato, por exemplo.

Os desafios impostos pela internet e redes sociais ao segmento das empresas de terceirização de Call Centers são curiosos. Os atuais modelos de negócios e sistemas de faturamento oferecem riscos importantes à continuidade do segmento. Sem o desenvolvimento de produtos e serviços que aproveitem as oportunidades futuras do cenário imposto pela internet e as redes sociais, as empresas prestadoras de serviços podem cair em armadilhas estratégicas autofágicas. Em outras palavras, podem incentivar o deslocamento de volumes de chamadas, hoje base de seu faturamento, para outros meios de atendimento fora de sua área de atuação.

O papel das empresas prestadoras de serviços de terceirização é o de monitorar o mercado e desenvolver produtos que aproveitem as oportunidades de negócios apresentadas pelo novo cenário digital. Nesse sentido Kornoff (2015) destaca que o risco de sobrecarga de informações para as empresas não vai diminuir e o antídoto para lidar com essa complexidade de dados e informações de clientes e produtos de forma eficiente (sem prejudicar o desenvolvimento da empresa no mercado) não está em uma solução tecnológica e sim no verdadeiro propósito das interações com os clientes: oferecer uma grande experiência ao consumidor.

## REFERÊNCIAS

Abranet (2014). Fique Atento: consumidores preferem atendimento por mídias sociais. São Paulo, 19 set. 2014. Recuperado em 16 julho, 2015, de: <http://www.abranet.org.br/Noticias/Fique>

-atento%3A-consumidores-preferem-atendimento-por-midias-sociais-263.html#.VafoJvIvikq

Annan, K. G. (2013). Radio took 38 years to get 50 million users, Angry Birds Space took 35 days. Recuperado em 25 janeiro, 2013, de:

- <http://innovation.gkofiannan.com/radio-took-38-yrs-to-reach-50-million-users-o>
- Anuário Brasileiro de Relacionamento com Clientes (2015). Relatório 2015/16. São Paulo: Padrão editorial Eireli
- Brenner, J.; Smith, A. (2013). 72% of online adults are social networking sites. Washington DC, Pew Research Center. Recuperado em 15 julho, 2015, de: [http://www.pewinternet.org/files/old-media//Files/Reports/2013/PIP\\_Social\\_networking\\_sites\\_update\\_PDF.pdf](http://www.pewinternet.org/files/old-media//Files/Reports/2013/PIP_Social_networking_sites_update_PDF.pdf)
- Butler, D. L. (2004). Bottom-line Call Center management. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Call Center IQ. (2014). Call Center: Executive Priorities Report. Recuperado em 05 agosto, 2016, de: [http://www.callcenter-iq.com/cc-performance-metrics/white-papers/call-center-iq-presents-2014-call-center-executive#restriction\\_area](http://www.callcenter-iq.com/cc-performance-metrics/white-papers/call-center-iq-presents-2014-call-center-executive#restriction_area)
- Comscore (2015). 2015 Brazil Digital Future in Focus. Whitepaper. Recuperado em 15 março, 2016, de: <https://www.comscore.com/por/Imprensa-e-eventos/Apresentacoes-e-documentos/2015/Futuro-Digital-Global-em-Foco-2015>
- Cross, R.; Thomas, R. J. (2009). Redes sociais: Como empresários e executivos de vanguarda as utilizam para obtenção de resultados. São Paulo: Gente.
- DDS Soluções Em Tecnologia. (2014). Os tipos de operações de contact center. Recuperado em 11 março, 2016, de: <http://www.dds.com.br/blog/index.php/os-tipos-de-operacoes-de-contact-center/>
- Dunne, D. United Breaks Guitars (2011). Toronto. Recuperado em 25 janeiro, 2013, de: <http://bigbreaksolutions.com/wp-content/uploads/2011/05/United-Breaks-Guitars-Case-Jan-11-10-21.pdf>
- Forrester Consulting (2012). North America 2011 consumer preference report. Cambridge. Recuperado em 03 fevereiro, 2013, de: [http://telus.com/en\\_CA/content/pdf/FFE/North\\_America\\_2011\\_Consumer\\_Preference\\_Report\\_\\_Contact\\_Centers.pdf](http://telus.com/en_CA/content/pdf/FFE/North_America_2011_Consumer_Preference_Report__Contact_Centers.pdf)
- Forrester (2015). Contact Centers Must Go Digital or Die. Cambridge, 2015. Recuperado em 09 julho, 2016, de: [https://netstorage.ringcentral.com/documents/forrester\\_contact\\_centers.pdf](https://netstorage.ringcentral.com/documents/forrester_contact_centers.pdf)
- Garrett, G (2012). The connected consumer is king. Recuperado em 03 fevereiro, 2013, de: [http://connectedworldmag.com/10\\_2\\_magazinearticle.aspx?id=MAZ0120531125831410](http://connectedworldmag.com/10_2_magazinearticle.aspx?id=MAZ0120531125831410)
- Gil, A. C. (2010). Como elaborar projeto de pesquisa (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Hitt, M. A.; Ireland, D. R.; Hoskisson; R. E. (2008). Administração estratégica – Competitividade e globalização. São Paulo: Cengage Learning.
- Hong, Daniel (2012). Bringing the contact center to the smartphone. Ovum View. Recuperado em 02, fevereiro, 2013, de: <http://ovum.com/2012/01/03/bringing-the-contact-center-to-the-smartphone/>
- Kolman, S (2012). The year the contact center dies. Recuperado em 02, fevereiro, 2013, de: <http://www.zdnet.com/news/2012-the-year-the-contact-center-dies/6344656>

- Kornoff, A. (2015). The Future of the Call Center. Salesforce Blog. Recuperado em 05 agosto, 2016, de: <https://www.salesforce.com/blog/2015/02/future-call-center.html>
- Laudon, K. C.; Traver, C. T. (2003). E-commerce: business, technology, society. Boston: Pearson Education
- Miranda, S. (2011). Mídias sociais criaram o compartilhador de opinião., Rio de Janeiro, Portal PUC RIO Digital. Recuperado em 25, janeiro, 2013, de: <http://puc-riodigital.com.puc-rio.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=11535&sid=18>
- Netto, A. (2013). Virgin Stores perto da falência na França. São Paulo, O Estado de São Paulo. Recuperado em 12 janeiro, 2013, de: <http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,virgin-stores-perto--da-falencia-na-franca-,982120,0.htm>.
- Oliveira, D. P. R. (2010). Planejamento estratégico - conceitos, metodologia e prática. São Paulo: Atlas.
- Pickard, T. (2015). The Future Call Center: 10 Predictions for the Next 10 Years. Smart Customer Service. Recuperado em 05 agosto, 2016, de: <http://www.smartcustomerservice.com/Columns/Vendor-Views/The-Future-Call-Center-10-Predictions-for-the-Next-10-Years-102027.aspx>
- Portal Call Center (2014). Estudos atualizam dados sobre o mercado de trabalho do Call Center. Recuperado em 16 julho, 2015, de: <http://portalcallcenter.com.br/index.php/2014-05-26-18-14-11/4558-estudos-atualizam-dados-sobre-o-mercado-de-trabalho-do-call-center>.
- Powell, S (2007, setembro/outubro). A web 3.0, semântica. HSM Management, v. 5 (64), p. 122-128.
- Purcell, K. (2011). Search and email still top the list of most popular online activities. Washington DC, Pew Research Center. Recuperado em 22 dezembro, 2012, de: <http://pewinternet.org/Reports/2011/Search-and-email.aspx>
- Rauch, M. (2007, setembro/outubro) A IBM já adotou a web 2.0. E você? HSM Management, v. 5 (64), p. 104- 110.
- Revista do Call Center (2016). Setor deverá crescer pouco mais de 1% em 2016. Recuperado em 10 março, 2016, de: <http://www.revistadocallcenter.com.br/index.php/mercado/2250-setor-dever%C3%A1-crescer-pouco-mais-de-1-em-2016.html>
- Severino, A. J. (2010) Metodologia do trabalho científico (24ª ed.). São Paulo: Cortez Editora.
- Shirky, C. (2009). Como a mídia social pode fazer história. Washington DC, Palestra. Recuperado em 20 outubro, 2012, de: [http://www.ted.com/talks/clay\\_shirky\\_how\\_cellphones\\_twitter\\_facebook\\_can\\_make\\_history.html](http://www.ted.com/talks/clay_shirky_how_cellphones_twitter_facebook_can_make_history.html).
- Shuen, A. (2008) WEB 2.0: a strategy guide. Sebastopol: O'Reilly Media.
- Singh, T. J.; Jacobs, J.; Breneman, S. (2010). Magic quadrant: customer management contact center BPO. Garther: Worldwide.

- Tapscott, D.; Willians, A. D. (2006). Wikinomics – Como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Turban, E.; King, D.; Lee, J.; Warkentin, M.; Chung, H. M. (2012). Electronic commerce – a managerial perspective. New Jersey: Upper Saddle River.
- Yonaha, L.; Jacob, J. P. (2008). A internet nos transformou em trabalhadores do conhecimento. Revista Época. Recuperado em 23 novembro, 2012, de: <http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI259564-15224,00.html>.
- We Are Social (2016). Digital in 2016: We Are Social's compendium of global digital, social, and mobile data, trends and statistics. Recuperado em 24 junho, 2016, de: <http://wearesocial.com/uk/special-reports/digital-in-2016>.
- Zaibak, O. (2012). State of Call Center 2012. Recuperado em 03 fevereiro, 2013, de: [http://www.customerthink.com/blog/state\\_of\\_the\\_call\\_center\\_2012](http://www.customerthink.com/blog/state_of_the_call_center_2012)