

A América Latina começa a se destacar como destino viável para *offshoring* alternativo à Índia e a outros países asiáticos. Para as companhias norte-americanas e algumas organizações européias, a região constitui, na verdade, um destino de "nearshoring", ou seja, uma opção de *offshoring* mais próxima geograficamente, e oferece valor e recursos significativos em comparação com os destinos asiáticos no que se refere a custos, afinidade cultural e oferta de recursos. Algumas das atividades transferidas para esses países são manutenção de tecnologia da informação (TI), desenvolvimento de *software* e apoio à terceirização de processos de negócios (BPO, sigla em inglês de *business process outsourcing*). Empresas como GM, Exxon, Procter & Gamble, American Express e Unilever criaram na região grandes operações de *offshoring* destinadas a atender clientes não apenas da América Latina, como também de outros mercados. O mesmo ocorre com grandes fornecedores de ser-

viços de BPO, como TCS, Infosys, IBM e Genpact.

O mercado interno latino-americano conta com consumo bastante amplo, saudável base de profissionais capacitados e sofisticado setor de BPO, que há décadas trabalha para companhias dos setores de manufatura, varejo e serviços financeiros.

O interesse das empresas européias e norte-americanas pela América Latina é dobrado:

- a região constitui um destino alternativo para atividades que utilizam o idioma inglês e
- a região constitui um destino alternativo para o desenvolvimento de processos de negócios dirigidos a consumidores de língua espanhola. Com uma população hispânica composta por mais de 40 milhões de pessoas, os Estados Unidos abrigam a segunda maior "comunidade" de língua espanhola do continente americano. Várias multinacionais se expandiram e agora estão preparadas para ampliar sua

atuação internacional, partindo de instalações em países como Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica e México, entre outros.

## POR QUE A AMÉRICA LATINA?

O impulso que a região tomou na discussão sobre *offshoring/nearshoring* decore, em primeiro lugar, dos baixos custos e da adoção do idioma espanhol. Vários países podem atender tanto clientes hispânicos como consumidores que falam a língua inglesa, a custos comparáveis aos das operações feitas a partir de tradicionais destinos de *offshoring*, como Índia ou Filipinas.

Os países latino-americanos revelaram avanços importantes na versão 2007 do *Global Services Location Index*, ranking de serviços mundiais organizado pela A.T. Kearney.

# Offshoring na América Latina

Estudo A.T. Kearney confirma o que o mercado já suspeita: as empresas dos EUA e da Europa começam a enxergar as vantagens competitivas da região em relação a países como a Índia. O "nearshoring" se populariza e a boa notícia é que o Brasil é percebido como um dos melhores destinos



Brasil e Chile aparecem entre os dez principais destinos, e países como México, Costa Rica e Argentina também apresentam perfis favoráveis. O Brasil se destaca como um dos principais fornecedores de serviços de terceirização de TI e possui o maior mercado de *call centers* da região.

### Facilidade de comunicação

A necessidade de uso do idioma espanhol em território norte-americano e o crescente domínio do in-

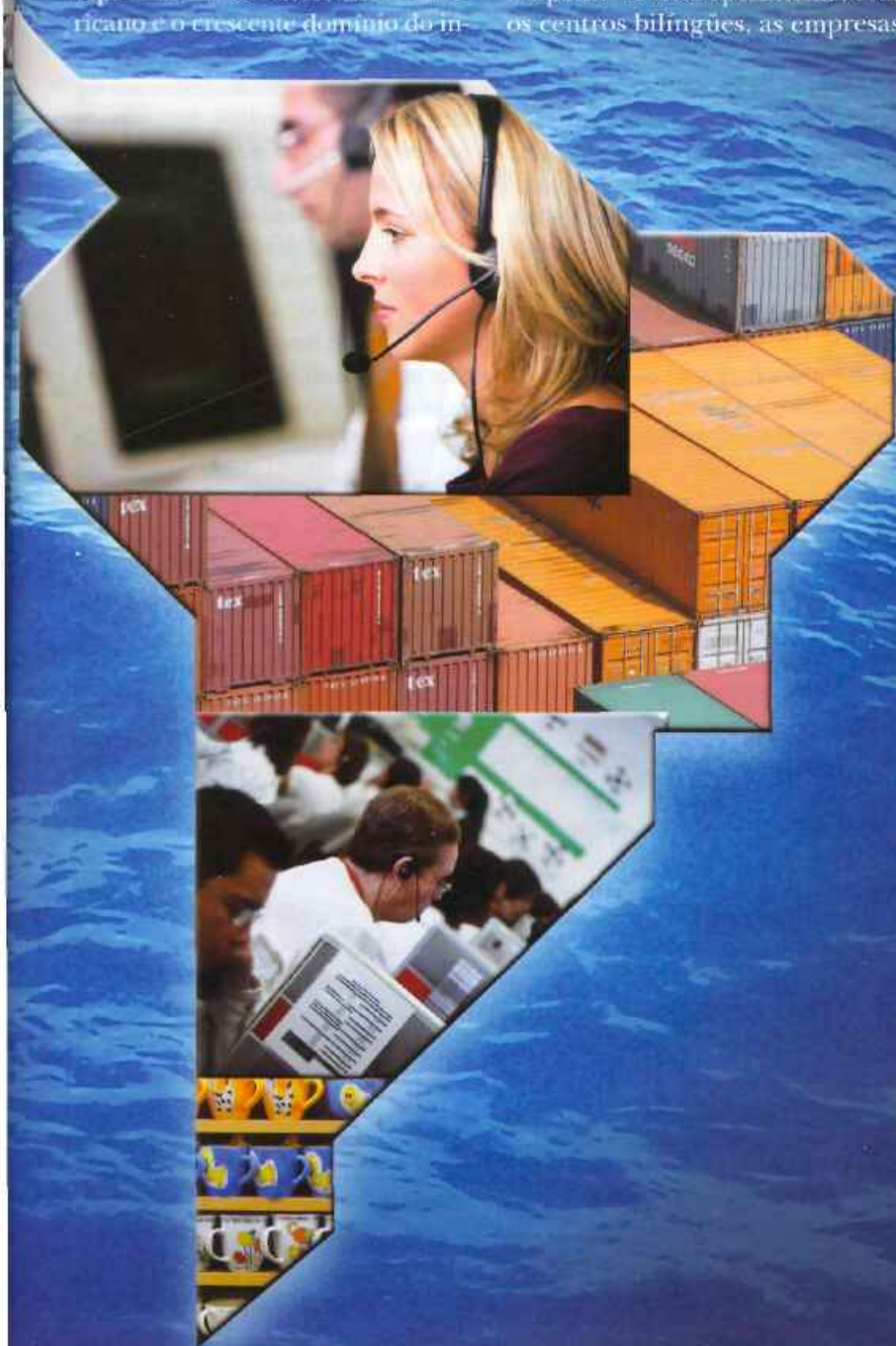
glês pelos profissionais latino-americanos respondem por dois aspectos importantes da competitividade da região. Como acontece na Índia ou nas Filipinas, na América Latina o conhecimento do inglês está relacionado ao aumento das exportações de serviços. México, Costa Rica e Argentina aproveitam a considerável proporção de profissionais que falam inglês para oferecer serviços bilingües de BPO e em *call centers*. Do ponto de vista operacional, com os centros bilingües, as empresas

conseguem proporcionar os mesmos processos e níveis de serviço a todos os clientes, a partir de um mesmo centro de operações.

Televisa, Atención Telefónica, Hispanic Teleservices e Impulse Telecom são algumas das organizações que atendem sua crescente base de clientes norte-americanos de origem hispânica a partir do México, em um processo que transformou o distrito federal e as cidades de Tijuana e Monterrey em mercados líderes de centros de atendimento e BPO. Nos maiores *call centers* internacionais em território mexicano, entre 35% e 70% dos postos são ocupados por profissionais bilingües.

Outros países latino-americanos também estão se revelando alternativas viáveis. Na Argentina e no Chile, por exemplo, os operadores de *call centers* recebem treinamento para adotar um espanhol "neutro", a fim de evitar confusões decorrentes das variações idiomáticas. A Argentina soube tirar proveito do grande número de habitantes que falam inglês: em Córdoba, 70% dos operadores de *call center* da Sykes (antiga Apex Americas) prestam serviços para as grandes empresas de telecomunicações voltadas para o mercado anglófono norte-americano, mesmo público atendido pela metade dos quase 4 mil operadores da Teleperformance. A Nextel e a MCI servem a parte dos clientes norte-americanos a partir das centrais instaladas na Argentina, país em que os principais *call centers* dispõem de cursos de "inglês americano" para reduzir o desnível de conhecimento do idioma.

A Argentina começa a oferecer serviços para a população hispânica que vive nos Estados Unidos, mercado até agora controlado pelo México –mas o predomínio mexicano tende a se reduzir, conforme mais empresas descobrirem as vantagens de levar suas operações para a Argentina, Colômbia, Peru, Guatemala, Panamá e Honduras.





## Cidades como Córdoba e Rosário, além de outras da província de Buenos Aires, já competem com a Índia em alguns serviços, mas não se sabe ainda se essa situação é sustentável

No Chile, a Corporación de Fomento de la Producción (Corfo), órgão responsável por atrair investimentos, lançou um programa para aumentar o número de profissionais que falam inglês (menos de 2% da população) como primeira medida para conquistar novos negócios. No Brasil, também existem esforços para aprimorar o domínio do idioma. Embora muitos centros partilhados de atendimento e escritórios centrais regionais de multinacionais reúnam profissionais bilíngües (sobretudo nos cargos mais qualificados), os principais *call centers* do país não contam com atendimento em inglês.

### Proximidade geográfica

Enquanto uma viagem para a Índia ou China exige que um profissional norte-americano passe um dia viajando, bastam quatro boras para chegar ao México e uma noite para pousar em Santiago ou Buenos Aires. Outra facilidade são os fusos horários similares, que, no aspecto operacional, permitem ganhar velocidade e controle mais preciso.

### Afinidade cultural

São muitas as semelhanças entre os Estados Unidos e a América Latina. Os costumes se parecem bastante e as comunidades de imigrantes coincidem, sobretudo no caso da Argentina, Brasil, Chile e Uruguai. As grandes cidades latino-americanas, como São Paulo, Buenos Aires, Cidade do México e Santiago, oferecem serviços comparáveis aos encontrados em Nova York, Chicago, Miami, Los Angeles e principais centros europeus. Esses fatores permitem que empresas norte-americanas e européias

mantenham sua cultura corporativa nas instalações afastadas, suavizam as relações comerciais e facilitam a supervisão.

### Talento e recursos humanos

A disponibilidade e a qualidade da mão-de-obra são fatores essenciais na hora de decidir pela localização de um serviço, uma vez que as tarefas transferidas em geral envolvem grande movimentação, como registro de dados, processamento de pedidos e atendimento a clientes. Esses dois itens não costumam faltar nas grandes cidades latino-americanas. Um indicador importante é a porcentagem de jovens, mas também contam pontos a favor indicadores como o número de institutos e de universidades, a quantidade de profissionais formados e a existência de operações similares. Na América Latina existem pelo menos 11 cidades com mais de 1,5 milhão de habitantes, além de diversas universidades renomadas. A presença há décadas de prestadores de serviços proporciona a esses países ampla e sofisticada base de talentos técnicos e gerenciais. Além disso, diferentemente do que está acontecendo nos acelerados mercados asiáticos, na América Latina a rotatividade dos profissionais permanece administrável.

### Custos atraentes

Embora as habilidades técnicas e idiomáticas constituam importantes fatores na hora de escolher um destino para localizar as operações, os custos continuam a ser o elemento crítico para as empresas em busca de serviços partilhados, TI, BPO e centros de atendimen-

to. Atualmente, a América Latina apresenta vantagens de custos bastante significativas em relação à Europa e aos Estados Unidos. As companhias de países desenvolvidos que contam com operações terceirizadas ou transferidas para a região conseguiram reduções de custo entre 20% e 40%. Das quatro maiores economias latino-americanas, a Argentina é a que oferece custos mais baixos, tanto para as operações terceirizadas como para as localizações. Cidades como Córdoba e Rosário, além de outras da província de Buenos Aires, competem com a Índia em alguns serviços, mas ainda é cedo para afirmar se essa situação se manterá por causa da breve história de estabilidade da Argentina.

O México e o Chile, embora mais caros que a Costa Rica e a Argentina, representam uma alternativa competitiva no que se refere a custos, tanto para companhias norte-americanas como européias. A crescente inflação dos salários na Índia (cerca de 15% para os serviços de TI em 2006) levou muitos fornecedores de BPO a procurar alternativas na América Latina.

### VANTAGENS EM RELAÇÃO À ÍNDIA

Ao explorar potenciais destinos de localização, as organizações se perguntam qual alternativa se adapta melhor a suas estratégias corporativas. Muitas optam por atuar na Ásia e na América Latina ao mesmo tempo. A Evalueserve, empresa indiana de pesquisa de mercado, investimentos e geração de dados, por exemplo, já atuava na Índia e na China, mas recentemente passou

a operar também no Chile, ponto de origem das informações sobre o subcontinente latino-americano que são enviadas a bancos de investimentos e a corporações norte-americanas. A companhia acredita que Santiago oferece a plataforma ideal, pois conta com ambiente de negócios previsível, estabilidade política, experiência financeira e comercial, mesmo fuso-horário que os Estados Unidos e custos competitivos com os existentes em São Paulo e na capital mexicana.

Apesar de oferecer um futuro promissor, a América Latina ainda não tem a maturidade da Índia no que se refere a exportações de serviços de BPO e de TI, sem falar que o domínio do idioma inglês pelos profissionais também é menor entre os latinos do que entre os indianos.

Um dos maiores desafios enfrentados pela Índia, Filipinas e

outros destinos asiáticos é a retenção de colaboradores, sobretudo nos turnos da noite, essenciais para atender os clientes dos Estados Unidos. Alguns operadores de *call centers* mencionam taxas de evasão superiores a 20% (e às vezes até próximas de 100%), enquanto nos centros terceirizados financeiros e contábeis flutuam entre 10% e 30%. Na América Latina, por outro lado, o índice de rotatividade é de 10% a 25% nos *call centers* terceirizados e de 5% nos centros partilhados e próprios. Alguns fatores que explicam a maior retenção são índices de desemprego mais elevados, menor concorrência por talentos e possibilidade de horário de trabalho diurno, (por causa da menor diferença de fuso horário entre América Latina e Estados Unidos, por exemplo).

Uma das principais vantagens da América Latina é a capacidade

de oferecer serviços em tempo real, o que permite que os executivos de localidades distintas solucionem os problemas com maior rapidez.

Apesar de algumas mudanças políticas pendulares na região, por enquanto o quadro é de estabilidade, sem tensões étnicas ou cívicas significativas nem disputas de fronteira preocupantes, diferentemente do que ocorre na Ásia. O Chile se destaca como um dos países mais seguros do mundo para fazer negócios, e o Uruguai e a Costa Rica também proporcionam ambientes favoráveis.

## PERFIS DOS DESTINOS DE OFFSHORING

A seguir, apresenta-se uma análise de cada um dos oito destinos latino-americanos mais cogitados por empresas interessadas em transferir suas operações para outros países.

### Argentina

Desde a intensa crise financeira que atingiu o país em 2001, o PIB argentino vem crescendo a um ritmo superior a 8% ao ano. Amparada por um sistema de câmbio estabilizado em cerca de 3 pesos por dólar desde 2002 e com a inflação sob controle, a Argentina está bem preparada para concorrer pela exportação de serviços. Caso essas condições se mantenham, espera-se que apresente crescimento substancial no volume de *call centers* nos próximos anos. Porém o risco de volta da inflação permanece presente, com aumentos de salários nos últimos dois anos e possibilidade de que essa tendência de alta permaneça.

Alguns dos centros mais importantes do país oferecem não apenas



Nos call centers da Índia e das Filipinas, a taxa de evasão é superior a 20% e às vezes chega perto de 100%; na América Latina, a rotação é de 10% a 25% em call centers terceirizados e de 5% nos próprios



serviços de *call center*, como também de BPO, contabilidade e finanças, tradução e atendimento de pedidos. O extenso *campus* tecnológico de vanguarda da IBM situado na província de Buenos Aires, por exemplo, proporciona informação, BPO, contatos, imagens e soluções integradas de TI a clientes de todo o mundo. A Exxon também ampliou sua capacidade de atender às próprias necessidades regionais de recursos humanos, contabilidade e finanças.

O país tenta tirar proveito da existência de grande parcela da população que fala inglês por meio de um criativo acordo entre o governo, as universidades e os *call centers*. Outro fator de interesse é que a Argentina registra o maior índice de matrículas no ensino superior em toda a região (56%). Com apoio da Agência Nacional de Desarrollo de Inversiones de la Argentina, órgão criado para oferecer incentivos fiscais para investimentos externos, algumas das principais universidades promovem programa de intercâmbio orientado para a flexibilidade da contratação de estudantes.

O panorama político da Argentina às vezes desestimula os investidores, que preferem um ambiente mais previsível e estável - qualidades difíceis de serem garantidas em médio e longo prazos. No entanto, a maioria dos analistas está de acordo quanto ao prognóstico de uma possível continuidade no que se refere às políticas monetária e cambial após as eleições presidenciais de outubro de 2007.

## Brasil

A maior economia da região apresenta um pujante mercado de

serviços, no qual tanto os consumidores como as empresas têm acesso a um atendimento ao cliente de alta qualidade. O País abriga algumas iniciativas de TI mais competitivas do mundo e está se transformando em *player* mundial nesse tipo de serviços (alguns exemplos de tal sucesso são as empresas Politec, Stefani, Datasul, DBA, CPM, Itaotec, Promon e Tivit, equivalentes em tamanho a muitos concorrentes internacionais de destaque). A recente fundação da Associação Brasileira das Empresas de Software e Serviços para Exportação (Brasscom) confirma o esforço estratégico do País em entrar para valer no campo das atuações de *offshoring*.

O Brasil também conta com o maior setor de *call centers* da América Latina, mas ainda não é um concorrente forte para as operações em inglês e espanhol por conta das dificuldades de domínio desses idiomas por boa parte da força de trabalho, da rigidez da legislação e da grande concentração no mercado interno. Apesar do alto nível de qualidade do atendimento em português, os principais *call centers* ainda precisam investir meses para conseguir contratar e treinar operadores aptos para atender em língua inglesa.

O País encontra-se em boa posição para aproveitar sua vantagem competitiva em TI e desenvolver ofertas de BPO. Com grande população e intensa capacitação técnica, sobretudo em serviços de TI, engenharia, finanças e farmacêuticos, revela-se competitivo no que se refere à qualidade dos recursos humanos. Multinacionais como IBM, HSBC, GM e Nestlé souberam aproveitar

essas vantagens e criaram importantes centros mundiais de TI e de serviços partilhados.

Graças a sua diversidade cultural e ao potencial no domínio de línguas estrangeiras, São Paulo oferece as melhores possibilidades para serviços *offshoring*, mas outras cidades merecem ser consideradas, sobretudo nas regiões Sul e Nordeste.

## Chile

O país desfruta uma estabilidade econômica e política sem paralelo na América Latina e conta com destacada infra-estrutura de telecomunicações. Apesar das reduzidas dimensões geográficas, é o destino mais procurado para processos em idioma espanhol e, de acordo com nosso Global Services Location Index, o segundo *offshoring* mais atraente da região e o sétimo do mundo. O Chile se destaca pelo compromisso com a clareza das regras de investimento, ambiente de negócios previsível e regulamentações trabalhistas pensadas para promover o investimento.

No mercado dos *call centers*, seu principal foco é a Espanha. Novos *players* europeus, como as empresas Amena, Energia e Teleperformance, estão interessados em atrair um volume crescente de operações do outro lado do Atlântico. As principais operadoras de *call center* no Chile são a Atento (que pertence à Telefônica), Entel, Actionline, Prego, Unisono e Sitel, todas com atendimento basicamente em língua espanhola.

Apesar da expectativa de que o setor de *call center* chileno apresente crescimento de dois dígitos nos próximos cinco anos, o governo está

A Colômbia também constitui um destino atraente no que se refere aos custos da mão-de-obra (um operador de *call center* ganha em média o equivalente a US\$ 8 mil por ano)



mais interessado em atrair funções de maior valor agregado em BPO e KPO (sigla em inglês de *knowledge process outsourcing*, ou terceirização do processo de conhecimento) e também na criação de operações cativas, que exigem investimentos maiores. A Corfo conseguiu convencer Delta Airlines, Air France, Unilever, Shell Oil e outras empresas a escolher Santiago para ser a base de apoio delas para atendimento mundial aos clientes que falam espanhol.

## Colômbia

Apesar da má fama decorrente da atuação das guerrilhas e da problemática do tráfico de drogas, o país atrai alguns investidores. A Colômbia aposta no espanhol "neutro" falado na região central e tem ampliado o setor de *call centers*, com a presença de importantes empresas nacionais e internacionais, como Atento, Sitel e Contact CenterAméricas.

Bogotá é uma metrópole e reúne importante população de jovens que falam inglês. Alguns fornecedores colombianos testemunharam o crescimento da demanda por serviços sofisticados (como as assessorias médica e jurídica), e merece destaque

também o aumento do número de jovens que atuam no setor de TI. A Colômbia constitui um destino atraente no que se refere aos custos da mão-de-obra (um operador de *call center* ganha em média US\$ 8 mil por ano, salário semelhante ao de um profissional argentino).

Embora os cartéis da droga não representem ameaças aos moradores de regiões urbanas, como Bogotá (a cidade tem índices de criminalidade inferiores aos de São Paulo e da Cidade do México), as multinacionais ainda hesitam em transferir suas operações para o país.

## Costa Rica

Pequeno país com apenas 4 milhões de habitantes, a Costa Rica se tornou importante destino para operações de *nearshoring* a partir dos Estados Unidos, sobretudo no caso de *call centers* e de centros partilhados. Para as empresas norte-americanas, uma vantagem é o rápido acesso a esse país, que fica situado entre dois oceanos.

A mão-de-obra costarriquenha é relativamente escassa, mas bem qualificada. A democracia social investiu em políticas de educação pública universal e de atendimento à saúde da população, assim com

em um sistema de previdência de abrangência nacional. O índice de alfabetização de adultos chega a 95,7% e o país apresenta boa colocação nos *rankings* de desenvolvimento humano. A maioria da população vive nos arredores de San José, capital e cidade mais importante. A presença de multinacionais, que já empregam a maior parte da força de trabalho disponível, pode, porém, desestimular novas empresas a disputar os escassos recursos. Entretanto, a Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (Cinde), organismo responsável pelos investimentos, oferece ótima assistência a firmas estrangeiras interessadas em investir no país.

Esse disputado destino de *nearshoring* conta com muitos casos de sucesso. Em 1997, a Intel abriu uma grande fábrica de *chips* em San José. Um tempo depois, foram criadas as unidades cativas de parte da administração interna da Procter & Gamble, posteriormente ampliadas para empresas como HP e IBM. Em 2003, 65% do PIB da Costa Rica era decorrente dos serviços, incluindo *call centers* cativos e terceirizados, centros de serviços partilhados e fornecedores de BPO. Alguns exemplos de sucesso são Sykes, Qualfon e PeopleSupport (fornecedores de *call centers*); Supra Telecom, Fujitsu, UPS, PeopleSoft e Western Union (que têm *call centers* próprios); e Procter & Gamble, Maersk, Chiquita Brands e Dole (com centros de serviços partilhados). Hoje importantes fornecedores multinacionais de serviços de BPO estão ampliando suas operações pela América Latina e Estados Unidos a partir das unidades instaladas na Costa Rica.

## México

Segunda maior economia da América Latina, o México é dono do segundo maior mercado de *call centers* da região e reúne 25% do total de operadores. Os estados do norte do país iniciaram importantes



O governo do México reconhece a desordem e a deficiência das regulamentações e vem tomando medidas a respeito. Bem aproveitada, a localização atraente, combinada com o domínio do inglês, pode atrair grande volume de serviços

atividades no fornecimento de serviços de TI, como é o caso da Softtek e da Neoris, e empresas como a Genpact e a ACS mantêm relevantes operações de BPO destinadas aos Estados Unidos. A proximidade geográfica e o baixo custo da mão-de-obra levam empresas estabelecidas nos Estados Unidos a sediar no México suas operações que envolvem o idioma espanhol e, em alguns casos, também o inglês.

Nos últimos oito anos, a economia mexicana se estabilizou e tem apresentado baixa inflação e crescimento consistente do PIB. Como mercado de BPO, o México conta com mais de 3 mil estações de trabalho que oferecem serviços de contabilidade e finanças a organizações norte-americanas. No que se refere a serviços de TI, o país ainda se mostra menos atraente do que a Índia.

O apoio do governo aos investimentos depende de cada estado e

a concorrência entre eles beneficia alguns investidores. Contudo, o governo reconhece a desordem e a deficiência das regulamentações e vem tomando medidas a respeito. Bem aproveitada, a localização atraente, combinada com o domínio do inglês e a disponibilidade da força de trabalho especializada, pode atrair significativo volume de serviços em um futuro próximo.

### Panamá

O país está interessado em consolidar fama como centro financeiro e está usando algumas das antigas instalações militares norte-americanas para oferecer serviços partilhados aos Estados Unidos. No entanto, os baixos custos dos aluguéis e salários em parte são prejudicados pelo elevado preço da energia e das telecomunicações, além da legislação trabalhista relativamente rígida. Atualmente, predomina o setor de *call centers*.

### Uruguai

Presença recente no índice da A.T. Kearney, o Uruguai fica em 22º lugar no *ranking mundial*, à frente de países como Argentina e Costa Rica. Com uma força de trabalho de baixo custo e alto nível de formação, o país atrai a atenção de investidores estrangeiros. Empresas como a TCS ali se estabeleceram por causa da solidez do setor financeiro e hoje se propõem oferecer análises de alta qualidade a bancos de investimento norte-americanos, além de serviços de tecnologia. Instalações como a Zonamerica Business and Technology Park atraem empresas de *call centers* e BPO. Entretanto, por causa da escassez de mão-de-obra (o Uruguai tem apenas 3,4 milhões de habitantes), as empresas internacionais preferem pequenas operações de serviços de alta qualidade.

### ANOS DECISIVOS PELA FRENTE

Os países latino-americanos que se colocam nas melhores posições encontram-se diante de uma oportunidade única de ampliar suas plataformas de exportação de serviços. Nos próximos anos, os fornecedores, tanto nacionais como estrangeiros, devem continuar a crescer, e as multinacionais não deixarão de procurar os destinos mais adequados para centralizar suas operações regionais. Os competidores com maior probabilidade de sucesso serão os países capazes de aproveitar melhor os três fatores que fazem a diferença na região: localização privilegiada, talento abundante e espírito competitivo. ●



© A.T. Kearney