



Francisco Castro Nunes

# **O Marketing Relacional aplicado a empresas de Contact Centers**

Volume I

**Relatório do estágio realizado na empresa Collab cumprindo os requisitos do Mestrado em Gestão na  
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra**

Setembro de 2010



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

**Nome:** Francisco Xavier Yañez Rodrigues de Castro Nunes

**Nº de Estudante:** 20001630

**Curso:** Gestão

**Entidade de estágio:** Aicep (programa Inov Contacto), através do programa de estágio Inov Contacto fui alocado à empresa Collab

**Sede:** Avenida Dom João II, Lote 1.03.2.3; 1930-031 Lisboa

**Orientador de Estágio da FEUC:** Dr. Filipe Coelho

**Orientador de Estágio da Collab:** Dr. Carlos Pedro Vasconcelos

**Data de início do estágio:** 17 de Janeiro de 2010

**Data de fim do estágio:** 3 de Julho de 2010

**Área de estágio:** Marketing, Vendas e Estudos de Mercado

# Agradecimentos

Ao longo destes seis meses em que decorreu o estágio de 2º Ciclo/Mestrado de Gestão e na preparação e elaboração deste relatório, tive a oportunidade de contar com o apoio de diversas pessoas que, directa ou indirectamente, contribuíram para a realização do presente relatório de estágio e me ajudaram nas tarefas a desempenhar na empresa, dispondo para isso do seu tempo e do seu conhecimento.

Em primeiro lugar, desejo prestar um especial agradecimento ao meu orientar da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, o Sr. Professor Doutor Filipe Coelho, pela sua valiosa orientação na preparação deste relatório.

Um agradecimento ao meu coordenador da empresa em que estive a estagiar (Collab), o Sr. Dr. Carlos Vasconcelos, e ao meu coordenador na empresa de destino (RAEF), o Dr. Rodrigo Eterovik.

Gostaria, igualmente, de expressar a minha gratidão à coordenadora do processo do programa Inov Contacto, Mariana Ramos Mesquita, por todo o seu apoio no processo de selecção e na logística desenvolvida para a minha deslocação para o estrangeiro e por me ter alocado a um País fabuloso como é o Chile.

## Resumo

O estágio que realizei foi um estágio internacional, promovido pela AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal), através do seu conhecido programa de estágios chamado 'Inov Contacto', programa que este ano promoveu estágio internacional a 550 pessoas das mais diversas áreas, de inúmeras universidades.

Com este relatório pretendo abordar o meu trabalho executado na empresa de acolhimento, a descrição da empresa e do seu produto, assim como a descrição do mercado onde estive inserido (o mercado chileno).

A primeira fase do estágio decorreu nas instalações da Collab, em Lisboa, onde tive treino durante duas semanas; a segunda e principal fase decorreu em Santiago de Chile, numa empresa parceira chamada RAEF. As principais funções desempenhadas, entre outras, estiveram ligadas a estudos de mercados e a reuniões com clientes com o objectivo de promover a empresa, estando em contacto permanente com os responsáveis da Collab em Lisboa.

O relatório permite concluir que a Collab, que está em forte fase de crescimento, tem todas as potencialidades para ser bem sucedida no Chile (assim como já o é em inúmeros países), sendo o mercado do Chile um mercado aberto, concorrencial e limpo.

# Índice

Agradecimentos	3
Resumo	3
Índice	5
Lista de siglas	7
<b>Capítulo I – Introdução</b>	<b>8</b>
1.1. Enquadramento	8
1.2. Estrutura do relatório	9
<b>Capítulo II – Enquadramento teórico</b>	<b>11</b>
2.1. Introdução	11
2.2. Marketing Relacional	11
2.3. Definição de CRM	12
2.4. CRM – Um processo contínuo e integrador	15
2.5. Implementação de um sistema CRM	17
2.6. Obstáculos previsíveis na implementação de sistemas CRM	19
2.7. Infra-estrutura tecnológica	20
2.8. CRM por internet (E-CRM)	22
2.9. O papel da Web e do comércio electrónico na filosofia CRM	24
2.10. Externalização dos serviços de contact center	25
<b>Capítulo III – Enquadramento do estágio</b>	<b>28</b>
3.1. A AICEP	28
3.2. O programa Inov Contacto	29
3.3. Descrição da Collab	31
3.4. Inserção da Collab no mercado	33

3.4.1. Introdução	33
3.4.2. Perspectivas de evolução durante o próximo ano	34
3.4.3. O papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado	36
3.5. O mercado chileno	37
3.6. Descrição da RAEF	43
<b>Capitulo IV – Trabalho realizado no estágio</b>	<b>44</b>
4.1. Introdução	44
4.2. Trabalho desenvolvido para a Collab	44
4.2.1. Descrição do produto	45
4.2.1.1. Principais características	45
4.2.1.2. Integração com sistemas de outros fabricantes	47
4.2.1.3. Relações entre operadores, guias e serviços	48
4.2.2. Actividades praticas	50
4.3. Trabalho desenvolvido para a RAEF	51
4.4. Os contact centers	52
4.4.1. Introdução	52
4.4.2. O telefone como meio de contacto	53
4.4.3. Exemplo de um contact center: Metrogas	56
4.5. Considerações finais	58
4.5.1. Factores chave	58
4.5.2. Aplicações dos conhecimentos adquiridos na Feuc na realização do estágio	59
4.6. Conclusão	60
Bibliografia	62
Anexos	65

## **Lista de Siglas**

PBAX – Private Automatic Branch Exchange

ACD – Automated Call Distribution

CTI – Computer telephony Integration

IP – Internet Protocol

IVR – Interactive Voice Response

TDM – Time Decision Multiplexing

PBX – Private Branch Exchange

SIP – Session Initiation Protocol

VoIP – Voice Over Internet Protocol

IMS – Internet Multimedia Subsystem

# CAPITULO I - Introdução

## 1.1. Enquadramento

A realização de um estágio curricular permite obter um conhecimento mais profundo da realidade empresarial, preparando-nos para o mercado de trabalho e conseqüentemente para a inserção neste. Nos dias de hoje, a formação académica é um factor crucial na procura de emprego; no entanto, a realidade do mercado que os recém-licenciados têm de enfrentar não é de modo algum fácil, principalmente pela falta de experiência, pela concorrência crescente e pela recente crise financeira.

Deste modo, no âmbito do estágio curricular do segundo ciclo de Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, escolhi fazer um estágio internacional através do programa Inov Contacto, pertencendo este à AICEP (programa também promovido pelo Gabinete de Saídas Profissionais da Feuc). Neste programa, os estagiários não podem escolher nem o País, nem a área em que vão trabalhar, ficando esta tarefa alocada à AICEP e às empresas pertencentes ao programa.

Apresentei a minha candidatura em Julho de 2009; depois de um longo e rigoroso processo de selecção, que decorreu durante o mês de Agosto (através de entrevistas individuais, em grupo, testes de personalidade, testes psicotécnicos e testes de QI), soube em Setembro que tinha sido aceite para a realização do programa em 2010, sendo convocado, juntamente com todos os outros candidatos seleccionados de todas as áreas e de todo o país, para uma sessão de formação em fins de Novembro, que decorreu em Lisboa. No último dia de formação foram divulgados os resultados dos destinos e empresas dos candidatos; havia cerca de 60 países e cerca de 200 empresas, a mim foi-me atribuído a empresa Collab, para trabalhar na área de Marketing, e quanto ao país foi-me atribuído o Chile.

O estágio que me foi atribuído tinha como objectivo a divulgação e apresentação da empresa no Chile, estando subjacente o interesse na entrada no mercado chileno com a ajuda de uma empresa parceira local chamada RAEF.

Este relatório resulta do contacto com a realidade de um novo sector de actividade (o das telecomunicações) e de uma nova cultura e diferente maneira de realizar negócios. A possibilidade de compreender a estrutura da empresa, o estudo e compreensão de um novo produto, assim como a adaptação a uma nova cultura, tornou-me mais desperto para a realidade empresarial, sendo a Collab uma empresa multinacional presente em mais de 15 países.

O estágio tornou-se extremamente importante pelo facto de a empresa apostar grandemente na promoção da mudança e adaptação às novas tecnologias e realidades. Os processos de mudança são a única alternativa para a competitividade de maneira a proporcionar um serviço que proporcione diferenciação ao cliente, esta é uma das principais características da Collab, estando esta sempre um passo a frente em relação à concorrência.

Uma das principais actividades realizadas durante o estágio foi a marcação e realização de reuniões com empresas chilenas. Esta experiência foi muito enriquecedora a nível de melhoramento das capacidades de comunicação, do conhecimento de uma nova realidade empresarial e de uma nova cultura empresarial.

Após esta breve introdução, surge a estrutura do relatório onde se descreve de forma sucinta a organização por capítulos e a sua conclusão.

## **1.2. Estrutura do Relatório**

O relatório está dividido em quatro partes, sendo a primeira parte referente à introdução, a segunda parte referente ao tema teórico, a terceira parte está destinada à caracterização do mercado e do produto, e a quarta parte refere-se ao trabalho elaborado na empresa e conclusões.

Na primeira parte vou fazer uma introdução ao relatório, descrevendo ainda a sua estrutura e a sua organização.

A segunda parte é referente ao tema teórico, onde vou estudar o CRM (Customer Relationship Management) nas empresas de tecnologias de informação, mais concretamente nas empresas de contact centers.

Na terceira parte procuro apresentar o estágio em si, fazendo uma breve descrição da Aicep, do programa Inov Contacto, da empresa de acolhimento (a Collab), da inserção da Collab no mercado, da caracterização do mercado chileno e para terminar vou descrever a empresa de acolhimento no Chile (a RAEF).

Na quarta e última parte vou apresentar o trabalho desenvolvido, para de seguida tecer as considerações finais, fazendo um balanço do estágio e terminando com uma breve conclusão.

# CAPITULO II - Enquadramento teórico

## 2.1 Introdução

Neste capítulo vou realizar o enquadramento teórico subjacente ao estágio. Começo por analisar a definição de Marketing Relacional, seguidamente faço uma descrição pormenorizada do conceito de Customer Relationship Management, falando das suas características, da sua implementação e das dificuldades da implementação de um sistema de CRM. Depois de descrever o conceito de E-CRM (CRM por Internet), termino com as vantagens e as desvantagens da externalização dos serviços de contact centers.

## 2.2. Marketing Relacional

De acordo com Sheth e Parvatiyar (2000: 150), “o Marketing Relacional surgiu escrito num artigo pela primeira vez em 1983 por Berry”. Nesse artigo, Sheth e Parvatiyar (citando Berry, 1983) definem o Marketing Relacional como “uma ferramenta que tem por objectivo atrair, manter e fortalecer as relações com os clientes de uma empresa.”

De acordo com Zeithaml et al (2006: 182), o “Marketing Relacional tem como principal objectivo construir e manter uma relação de comprometimento com clientes que trazem valor à organização.”

O Marketing Relacional distingue-se por a sua abordagem se centrar no cliente em vez de no produto ou em outras áreas. De acordo com Lindon et al. (1997: 641), “a forma como o Marketing Relacional evoluiu levou ao aparecimento de diferentes nomes que, representando o mesmo conceito, foram sendo apresentados de formas diferentes. O Marketing One-to-One, o CRM e o Marketing Relacional são nomes diferentes que traduzem o mesmo conceito.”

O Customer Relationship Management apareceu, segundo Lindon et al (1997:641), “sobretudo aplicado por consultoras especializadas em tecnologias de informação que o associaram aos seus softwares.”

De acordo com Zeithmal et al. (2006: 364), “prestar um serviço de qualidade a clientes individuais e ao mesmo tempo ser produtivo e eficiente é um desafio constante para os vendedores e prestadores de serviços, a linha da frente da empresa. Estas são as pessoas que produzem receitas e constroem relacionamentos com os clientes para a empresa. Em muitas empresas líderes estes colaboradores são desafiados diariamente para satisfazer um número crescente de clientes de uma forma mais eficaz e eficiente.” Este é o princípio fundamental do Marketing Relacional, instrumento de gestão cada vez mais presente nas organizações dos dias de hoje.

## **2.3. Definição de CRM**

Pode-se dizer que o CRM assenta no conceito de Marketing Relacional (Ferrão, 2003), o qual foi definido pela primeira vez por Ferrão (citando McKenna, 1997) da seguinte forma: “Aplicação do conhecimento permanente relativamente aos produtos / serviços da empresa, o qual é comunicado interactivamente, por forma a desenvolver um relacionamento contínuo, e de longo prazo, que é benéfico para ambas as partes.”

De acordo com Ferrão (2003: 9), “Customer Relationship Management ou administração das relações com o cliente, é uma estratégia de negócio orientada para o cliente concebida para otimizar o lucro e a satisfação do cliente”.

Este é um modelo de negócios que tem por objectivo estabelecer relações com clientes de forma individual e depois usar as informações recolhidas para tratar clientes diferentes da mesma maneira. O intercâmbio entre o cliente e a empresa torna-se mutuamente benéfico, quando os clientes oferecem informações em retribuição aos serviços personalizados que servem as suas necessidades individuais.

É uma estratégia de negócio orientada para posicionar o cliente no centro das tarefas da organização, aumentando a sua satisfação e aumentando a fidelidade e a rentabilidade. Materializa-se através da administração do recurso mais importante: a informação do cliente, como hábitos, gostos, preferências, graus de satisfação, entre outros.

O CRM refere-se a um certo tipo de aplicações que as empresas podem utilizar para administrar todos os aspectos dos seus encontros com os clientes. Um sistema CRM pode incluir tudo, desde tecnologia para a recolha de dados nas chamadas telefónicas da área de vendas, até páginas de internet onde os clientes possam aprender algo sobre os produtos e sobre a sua compra, ou então, a análise dos clientes e dos sistemas de administração da empresa.

Assim, o CRM é uma estratégia geral que permite à empresa conectar-se de forma eficiente com seus clientes. Nestes termos, as soluções CRM integram as tecnologias de informação (TI), com a telefonia para que as empresas possam identificar, atrair e aumentar a retenção de clientes fiéis.

É um conceito genérico em que frequentemente se denominam as diversas soluções de hardware e software que são oferecidas hoje no mercado e centra-se no que estas empresas chamam o 'front-office', que integra a área de vendas, marketing, publicidade, internet, canais, entre outros. Para concluir, esta é a nova geração informática e está focada nas soluções de negócios, já que só desde há pouco tempo, estas empresas de hardware e software ofereciam para este campo apenas produtos isolados. A diferença é que hoje já se consegue integrar soluções completas.

De acordo com Zikmund et al (2003: 29), "Um sistema CRM pode reunir inúmeras peças de informação sobre clientes, vendas, tendências de mercado, responsabilidade da empresa e eficácia do marketing. O principal objectivo de um sistema CRM é descrever a relação com o cliente com suficiente detalhe de maneira a que os gerentes, vendedores, representantes de serviços a clientes (CSR) e talvez os próprios clientes tenham acesso à informação directamente, consigam satisfazer as necessidades dos clientes com os produtos oferecidos, lembrar os clientes das suas obrigações, saber que outros produtos o cliente comprou, entre

outros. "Pode-se dizer que o CRM, para muitos, é a infra-estrutura para implementar a filosofia da relação com os clientes. O CRM é uma estratégia voltada para a compreensão da antecipação das necessidades dos clientes actuais e potenciais da uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, o CRM pretende capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados internamente e externamente numa base de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados desta análise para os vários pontos de contacto com o cliente e usar essa informação para interactuar com o cliente através de qualquer ponto de contacto com a empresa.

Analisando os aspectos 'não filosóficos' da definição, podemos concluir que o CRM tem a ver com a captura, processamento, análise e distribuição de dados (o que ocorre em todos os tipos de sistemas), e com preocupação total com o cliente (o que não ocorre com os sistemas tradicionais). O cliente é agora o centro do modelo de dados da empresa e isto poderá trazer implicações sérias. Os sistemas tradicionais geralmente são projectados em torno de processos ou de produtos e o cliente acaba por ser um 'mal necessário'. Nos sistemas e processos que são projectados à luz do CRM, o cliente é o centro de todas as informações e consultas, além disso as empresas passam a ter o cliente como porta de entrada.

Do ponto de vista dos sistemas, CRM é a integração dos módulos de automatização das vendas, gestão das vendas, telemarketing e televendas, serviços de atenção e suporte ao cliente, automatização de marketing, ferramentas para informações de administração, Web e comércio electrónico.

O aumento dos lucros é dos objectivos principais da empresa e por isso, na actualidade, o CRM é mais importante do que nunca e devia ser incorporado na visão de uma organização.

#### Objectivos chave da implementação do CRM numa empresa

- Aumentar o lucro de uma empresa
- Aumentar a taxa de retenção em relação aos clientes
- Aumentar a taxa de aumento de clientes
- Aumentar a eficiência do marketing

- Aumentar os níveis de satisfação do cliente.

## **2.4. CRM – Um processo contínuo e integrador**

De acordo com Zeithmal et al (2006: 364), “Nos últimos anos, sofisticados sistemas de software de Customer Relationship Management (CRM) ajudaram a tornar um determinado serviço eficiente e de elevada qualidade. Também conhecido como “front-office automation”, este tipo de software representa o segmento com o mais rápido crescimento na indústria de software informático.”

As estratégias de Customer Relationship Management existem desde que apareceram as primeiras lojas, contudo os produtos desenhados para automatizar os esforços CRM estão hoje nas aplicações computacionais recentes mais importantes. As empresas estão-se a apressar a automatizar e administrar melhor todas as maneiras acerca da relação com os seus clientes, incluindo aqueles que ainda não se consideram como tal.

Num mundo perfeito, o CRM coordena todas as matérias de marketing; controla a história dos clientes e coordena as múltiplas interações de uma empresa com os seus clientes. Contudo, os fabricantes que oferecem aplicações CRM ainda não conseguiram atingir um nível de interação adequado. Por outro lado, é necessário que as diversas áreas de CRM se desenvolvam dentro de muitos sectores de um negócio; um sistema CRM não pode ser implementado externamente. A automatização de CRM é um processo contínuo e nenhuma marca fabricante é capaz de por si só fornecer todas as peças.

As empresas que compram pacotes CRM tem que entender que o CRM é uma estratégia de negócios, e este tipo de estratégias não acontecem da noite para o dia. Muitos clientes (de empresas que comercializam CRM) pensam que podem ir a uma marca e comprar CRM, mas em vez disso apenas adquirem alguns componentes. Compram um conjunto de aplicações, mas acabam por não ter todos os canais e tecnologias, toda a funcionalidade e os serviços que

realmente permitem ter CRM. Isto cobre imensas tecnologias e diversos fabricantes para levar a cabo a obtenção do sistema completo.

Quando se implementa um sistema CRM deve-se revisar primeiro o sistema de negócios, as aplicações e a tecnologia que usam para lidar com os seus clientes. Isto poderá incluir também o seu horário, o orçamento e o que se espera obter de uma implementação de CRM.

Outra coisa que se deve ter em conta é que o CRM anteriormente focava-se no telefone como primeiro contacto, dando depois pouca atenção ao correio electrónico ou à internet. Contudo, as mensagens electrónicas estão a ultrapassar a voz como forma de comunicação mais usada. Isto não significa que os contact centers corporativos estejam a ficar fora dos negócios, mas que é necessário gente nova e equipamento para tratar com os requisitos para sistemas via email e internet.

As áreas principais que são a base do CRM são as vendas, os serviços ao cliente e automatização de marketing. As vendas ou a automatização da força de vendas (SFA) inclui 5 áreas: vendas no terreno, contact center para vendas telefónicas, distribuidores e agentes externos, retail e comércio electrónico ou vendas concretas graças à tecnologia. O serviço ao cliente inclui as seguintes áreas: serviços no terreno e trabalhos de técnicos, serviços com base na internet ou auto-serviços através de sites Web e contact centers que possam gerir todos os canais (não só de voz).

A maioria das empresas não sabe quanto vale um cliente fiel e dedicam a maior parte da sua atenção e do seu orçamento de marketing a captar novos clientes, e ao contrário, bastante menos tempo a satisfazer e a manter os antigos. Isto é um erro, a maior parte das teorias aponta para que em quase todas as empresas, os clientes actuais em geral valem cinco vezes mais do que os clientes novos. De acordo com Kotler (1997), “muitos mercados chegaram à maturidade, então como não há muitos clientes novos que cheguem à categoria do produto, sobem os custos para atraí-los e aumenta a concorrência. Nestes mercados, custa cerca de 5 vezes mais atrair um cliente novo do que conservar a boa disposição dos existentes.”

## 2.5. Implementação de um sistema CRM

De acordo com Ferrão (2003: 149), “Para o sucesso da implementação do CRM é fundamental que todos os participantes tenham a mesma visão sobre o que é o CRM, as suas implicações, vantagens e desvantagens em termos de empresa onde se vai implementar, no fundo que se crie uma plataforma comum de entendimento sobre ele”.

Geralmente quem está em torno da maior parte dos projectos de CRM (quem decide implementar o CRM), normalmente tem pouco tempo para ver o cliente. A empresa está sempre preocupada inicialmente em reduzir custos ou em tornar fiel um cliente, porque assim é mais fácil para a empresa e mais barato. E o cliente? Está claro que não se podem perder de vista as vantagens por parte da empresa, mas o foco tem de estar nas vantagens para o cliente, e a partir daí, virão os benefícios para a empresa.

De acordo com Zeithaml et al (2006: 364), “Através de aplicações de software, as chamadas que são recebidas nos contact centers (de acordo com o número e o segmento de mercado) são reencaminhadas para o segmento correspondente às necessidades do cliente, mesmo antes de a chamada ser atendida. Os operadores recebem as chamadas para que são melhores treinados e para as quais têm maiores conhecimentos. O software também permite que o operador possa visualizar o historial inteiro do cliente e esta informação está disponível no monitor do operador em simultâneo com a chamada por via telefónica. Os empregados têm ao seu alcance informações sobre uma grande variedade de planos para a resolução de problemas e imensas opções disponíveis para os clientes.”

Então, o CRM tem a ver com um conceito mais profundo: cada cliente é distinto, diferente e deve ser tratado de forma diferente. Isto parece simples, mas não é; a função do CRM analítico é determinar quais são esses clientes, quais devem ser tratados de forma personalizada, um a um, e quais são os clientes que devem ser transferidos a níveis de prioridade inferior. Poucas empresas hoje estão a investir na infra-estrutura de que necessita a

implementação de sistemas de CRM analítico; sem esta estratégia, todos os esforços serão nulos.

Por outro lado, é no CRM operacional onde a maioria das empresas estão focadas, em sistemas como a automatização da força de vendas, centros de atenção a clientes (contact centers), sites Web de comércio electrónico e sistemas automáticos de compra. Não é que seja importante, mas muitas vezes estas iniciativas têm pouco ou quase nada a ver com a conveniência do cliente, o objectivo é racionalizar e otimizar os processos da empresa. É claro que estando bem complementadas, estas iniciativas podem trazer agilidade na atenção, o que pode em última análise levar a um benefício para o cliente, mas a maioria envolve métricas que não tem nada a ver com isso.

Por exemplo, as métricas utilizadas em contact centers têm a ver com o tempo da chamada, quantidade de chamadas não atendidas, chamadas por agente, chamadas por motivos, entre outros. Deveriam ter então de acrescentar, por exemplo, quantas vezes um cliente de alto valor para a empresa espera, enquanto um cliente de baixo valor está para ser atendido ou quantas chamadas foram necessárias para resolver o problema do cliente, entre outras. Isto é feito por algumas empresas, mas é raro.

Em relação à automatização da força de vendas, há casos de empresas que investem milhões de euros em sistemas que os vendedores simplesmente se recusavam a usar porque a gerência utilizava a informação do sistema contra eles. Não houve o investimento necessário na mudança da cultura da empresa e na forma de remunerar os vendedores; este último ponto é muito relevante para que um projecto CRM tenha êxito.

A implementação de projectos de CRM deve ter como linha principal a mudança nos processos que envolvem o cliente; tem de se ver a empresa com os olhos críticos dos melhores clientes. Sem isso, não se está a implementar CRM, está-se apenas a implementar mais um pacote de software.

## 2.6. Obstáculos previsíveis na implementação de sistemas CRM

De acordo com Zeithaml et al (2005: 365) muitos sistemas de CRM falham com frequência “pelo menos na fase inicial, devido a inúmeras razões. Algumas empresas não conseguem antecipar a quantidade de trabalho requerido, e muitas não se apercebem o quanto são resistentes os seus colaboradores a determinadas mudanças. Os projectos de CRM também falham quando não têm o apoio da gerência de topo.”

O projecto de CRM é por definição um processo corporativo, que engloba todas as áreas da empresa, embora comece numa área específica e seja desenvolvido em etapas. Um dos principais problemas em projectos de CRM é a falta de compromisso dos quadros mais altos de uma empresa. Como já vimos, o CRM tem uma nova forma de ver e tratar o cliente e portanto, tem mais a ver com as mudanças de cultura do que com a implementação de um novo sistema. Os quadros mais altos de uma empresa devem estar comprometidos desde as fases iniciais para garantir o curso do projecto e o total englobamento de todos os níveis de gestão e operacionais.

Embora muitas áreas não participem directamente na iniciativa do CRM, o projecto, mais cedo ou mais tarde, vai chegar a todas as pessoas de uma empresa ou organização. É fundamental que todas as pessoas de uma empresa por iniciativa directa ou indirecta, tenham o completo entendimento do processo e das mudanças inevitáveis na empresa e o impacto que poderá ter em cada área. É comum que algumas pessoas ‘comprem’ o conceito de CRM e passem a defendê-lo em toda a empresa, passando a ser reconhecidas como o “Senhor CRM”, mas nenhuma iniciativa pode depender apenas só de estas pessoas, tem de englobar toda a organização.

Por incluir a relação com o cliente, muitas vezes a área de marketing é eleita como a “mãe” da iniciativa; é claro que esta tem uma importância fundamental, mas deixar tudo nas mãos de uma só pessoa ou uma só área é meio caminho para o fracasso.

## 2.7. Infra-estrutura tecnológica

De acordo com Ferrão (2003: 19), “o avanço rápido das tecnologias associadas ao CRM dá às empresas uma grande variedade de ferramentas que permitem melhorar o relacionamento com os clientes.”

A tecnologia deve aplicar-se como facilitadora de CRM e não como limitadora das suas capacidades; a aprendizagem só é possível se a informação do cliente residir na base que se actualize com cada contacto; e todos os pontos de contacto devem estar bem integrados.

Em muitos projectos de CRM começa-se por escolher a tecnologia de software e/ou de hardware, o que será um erro, um grande passo para o fracasso. É importante repetir que o CRM é uma filosofia de trabalho e que a tecnologia é fundamental, mas está longe de ser tudo, ela é secundária aos objectivos do negócio.

Uma parte importante da iniciativa CRM é a automatização da área de vendas. Como um dos canais mais importantes de contacto com os clientes é a área de vendas, esta deve ser incorporada no projecto; é exactamente nesta área onde encontramos o maior número de problemas na implementação de sistemas de CRM. É muito importante referir que o cliente foi tradicionalmente do vendedor e não da empresa; a principal mudança nesta nova realidade é de que o cliente passará a fazer parte da empresa. Isto pode significar uma perda de controlo ou de importância da área de vendas e seguramente vai incomodar alguns vendedores. A única maneira de resolver esta questão é envolver com antecedência e totalmente a área de vendas, para que desde o início os vendedores possam dar conta que a iniciativa lhes vai ser útil para alcançar os objectivos da empresa.

A implementação de sistemas CRM é um tema complexo, não é apenas a implementação de um novo sistema. O principal desafio é que engloba pessoas de culturas e propósitos diferentes, que idealmente devem ter os mesmos objectivos. Não será demasiado enfatizar mais uma vez a importância da planificação e da distribuição adequada de recursos e

pessoal. Claro que a planificação é fundamental para qualquer projecto, mas neste caso, dado o que está em jogo, é absolutamente indispensável.

É nesta fase de início, ou a fase de experimentação, que se torna válida a interface com o usuário, o funcionamento geral do sistema e a precisão das medidas do sistema. Ter pressa nesta fase é pôr em risco todo o projecto. Esta fase deve ser real e envolver os clientes, num ambiente controlado. A partir do feedback dos usuários o sistema deve ser ajustado e só deve ser colocado em funcionamento total quando a funcionalidade e as métricas satisfaçam as expectativas das áreas da empresa e dos seus usuários.

De acordo com Lindon et al (1997: 649), “Os sistemas de informação devem suportar os processos de negócio definidos. Para isso será necessário definir quais os requisitos funcionais (ex.: o sistema deverá ter a capacidade de fazer gestão de reclamações) e técnicos (ex.: velocidade de processamento, hardware necessário, integração com outros softwares já existentes na empresa) que o software deve cumprir no projecto em causa.”

Os sistemas de CRM devem estar totalmente alinhados com os objectivos estratégicos da empresa; sem este alinhamento, a implementação tende a ser pontual e perde prioridade para a empresa. O conhecimento da visão e direcção da empresa, com as quais os executivos estão comprometidos, é fundamental e deve ser utilizado para orientar cada etapa da implementação.

Muito mais frequentemente do que se possa imaginar a empresa acaba utilizando os sistemas de CRM operacional contra os usuários. Por exemplo, em sistemas de automatização de vendas, utilizam-se os relatórios de visitas aos clientes ou de previsão como forma de pressionar os vendedores, mas estes acabam por colocar no sistema menos oportunidades de negócios do que existentes na realidade, diminuindo a previsão, para diminuir as expectativas e a pressão da gerência.

Na maioria dos projectos CRM não se dá importância adequada ao treino e suporte. O treino adequado sobre o sistema é tão importante como a fase de implementação do sistema; podemos estar a lidar com muitos utilizadores que não têm experiência com a utilização de

sistemas computadorizados e que vão mostrar alguma resistência natural a essa utilização, então podemos concluir que sem treino, toda a iniciativa poderá estar em risco.

## **2.8. CRM por internet (E-CRM)**

De acordo com Ferrão (2003: 117), “Com a Internet, e graças a procedimentos que podem ser automatizados, é possível prestar serviços muito mais rapidamente, 24 horas por dia e 7 dias por semana. Caberá ao E-CRM integrar as duas componentes operacionais de uma empresa: o front-office e o back-office, ou seja, a componente que tem a ver com o relacionamento directo com o cliente, e aquela que diz respeito ao processo de gestão interno à empresa, que actua de uma forma indirecta com o cliente mas é tanto, ou mais, importante que a outra.”

Uma vez que o dinheiro dos consumidores move-se para a Web, aumentam-se as expectativas de receber um serviço melhor. Desta forma, a Web não deve considerar-se só como um canal de vendas ou entrega, mas sim o canal primário de serviço ao cliente.

Actualmente, imensos clientes encontram-se descontentes com o nível de serviços que recebem através do canal online. Estão cansados de preencher formulários difíceis e procurar as respostas às perguntas que lhes são colocadas sobre produtos e serviços. Os clientes querem respostas sobre as suas consultas sobre produtos e serviços e a cada dia aumenta o número de pessoas que desejam respostas em tempo real, utilizando meios como o chat ou o telefone, enquanto outros preferem receber a resposta via email. As empresas que querem vender produtos ou serviços devem-se preparar melhor para a aproximação tradicional do serviço ao cliente via CRM.

Para entendermos melhor esta situação, vamos retroceder por um instante no tempo e analisar a evolução do serviço a clientes via internet. A evolução deste serviço divide-se em três gerações, sendo a primeira destas gerações pré internet, geração na qual a maioria dos esforços de serviço ao cliente de fora eram dirigidos via telefone ou email directo. Os contact

centers utilizavam números em que o utilizador não pagava a chamada, sistemas de respostas interactivas por voz (IVR) e tecnologia de distribuição automática de chamadas (ACD). Os departamentos de serviço ao cliente medem-se tendo em conta a produtividade e os gastos são facilmente previsíveis.

A segunda geração de contact centers está situada, cronologicamente, antes de 1997 e denomina-se pelo começo da internet, geração na qual os contact centers continuaram a funcionar utilizando o número 600 (número grátis nos Estados Unidos) e sistemas ACD e IVR; mas o serviço ao cliente começa estender-se à Web. Listas estáticas e perguntas frequentes (FAQs), capacidade de procura e auto-serviço, são funcionalidades com base na Web. As funcionalidades do email, assim como o serviço ao cliente, utiliza-se para interactivar com os representantes do serviço ao cliente (CSR – Customer Service Representative), o que por sua vez, de forma manual, respondem às perguntas dos clientes. Nesta geração o serviço ao cliente com base na Web não está conectado com o resto da empresa.

A terceira e última geração está situada, cronologicamente, depois do ano de 1998 até aos dias de hoje e é chamada de ‘centro de interações com o cliente’. Esta geração oferece comunicação em tempo real e sobre múltiplos canais.

Os serviços com base no telefone continuam contudo a ser dos métodos mais caros para servir um cliente. Utilizam-se sistemas com base em bases de dados de conhecimentos para enviar de forma automática fax ou emails de respostas a consultas de clientes, sistemas com base nos serviços de mensagens instantâneas da Web, white boarding, voz sobre IP, chat e vídeo que permitem aos clientes comunicar-se com o CSR, enquanto se encontram em frente ao seu computador pessoal. As facilidades do chat proporcionam uma experiência contínua que não requer a utilização de um telefone. Além disso, facilita que o mesmo CSR possa gerir múltiplos contactos de forma simultânea. O CRM da empresa está completamente conectado, permitindo a compilação de dados e que estes compartilhem através de canais múltiplos.

O problema que surge quando se lança um site de e-commerce ou o site de uma empresa é que, em algumas ocasiões, o conceito de serviço ao cliente passa ao lado e não se toma em consideração. Contudo, os clientes esperam que a qualidade dos serviços que vão

receber exceda as experiências anteriores. Conseguir isto, partindo desta situação, converte-se numa realidade cara e opressiva para qualquer empresa e é muito complicado pôr em funcionamento de uma forma rápida. Em muitos casos, isto leva a escolher soluções temporárias de outsourcing, que originarão altos custos para a empresa.

Como solução para este problema, propõe-se cobrir os custos e aumentar a receita, usando o serviço ao cliente como uma ferramenta de aquisição do cliente em tempo real e uma importante ferramenta de vendas de produtos. Isto consegue-se unindo o serviço ao cliente com os sistemas de marketing directo. Para atingir este objectivo foram experimentadas muitas abordagens e recursos com o fim de desenvolver sistemas robustos de marketing directo. Estes sistemas permitem enviar mensagens a clientes seleccionados (objectivos). Assim, o primeiro passo das empresas é quando os clientes tentam usar o site da empresa para adquirir um determinado serviço. Estes sistemas, que dirigem os sistemas de marketing devem proporcionar um canal de marketing directo, utilizando um serviço a clientes de qualidade em tempo real, usando um chat e então o CSR pode finalizar em modo off os trabalhos destes sistemas de marketing.

Desta forma, um departamento de serviço ao cliente pode converter-se num centro de benefícios, unindo o front-office dos sistemas de marketing ao back-office dos sistemas básicos de CRM (chat, email, telefone). Neste modelo, o CSR apresenta-se com mensagens de vendas seleccionadas por um determinado tipo de cliente, enquanto este cliente esta interactuando com o CRS. O sistema de serviço ao cliente analisa então toda a informação recolhida para assim refrescar as mensagens e enviar ao CRS durante a chamada e indicando a toda a organização o que o cliente sente sobre a oferta.

## **2.9. O papel da Web e do comércio electrónico na filosofia CRM.**

De acordo com Ferrão (2003:117), “o E-CRM surge como uma nova forma de tirar partido da Internet, para integrar e otimizar todos os processos de gestão que têm a ver com o relacionamento com os clientes, mantendo os correspondentes custos operacionais o mais

baixo possível.” Então, a Web trouxe mudanças em todas as áreas de negócios. A utilização de um meio tão poderoso e que está sempre (ou quase sempre) disponível causou uma revolução na maneira de ter acesso à informação e fazer negócios.

A Web por ser bidireccional e totalmente interactiva, permite o desenvolvimento de sites que podem ser personalizados de acordo com os gostos e preferências de cada um dos visitantes. É um meio perfeito para o desenvolvimento de estratégias de marketing uma a uma e para a implementação de soluções integradas na iniciativa corporativas de CRM.

A disseminação de sites de comércio electrónico fez com que muitas empresas se apressassem e rapidamente tornaram disponíveis produtos e serviços via Web. No entanto, a grande maioria dos sites de comércio electrónico foi desenvolvida sem nenhuma planificação e sem nenhuma interacção com os outros sistemas da empresa; o resultado é frustrante. Como não existe integração de dados, o cliente muitas vezes sente-se como se tivesse a lidar com empresas diferentes dependendo do meio que utiliza para contactar a empresa.

## **2.10. Externalização dos serviços de contact center**

De acordo com Santos (1998), “O aumento da competitividade dos mercados forçou as empresas a passarem a concentrar os seus melhores recursos no seu negócio vital, criando oportunidades de outsourcing / externalização de actividades, funções ou processos que não sequer seriam imagináveis”.

Foi descrito anteriormente que o pessoal de um contact center pode ser subcontratado ou ser da mesma empresa, por isso foi feita uma análise com as vantagens que pode trazer a externalização de um contact center.

Externalizar os serviços de centros de contacto apresenta flexibilidade, eficiência e qualidade na atenção aos clientes, devido ao facto de estes serviços passarem a ser prestados por profissionais com experiência no sector, ao mesmo tempo que diminui custos e

preocupações da empresa. Desta maneira, contratar de forma externa o serviço de contact center é a resposta eficiente ao dilema de muitas empresas em projectar-se ao meio sem aumentar demasiado os custos, pois permite converter cada cliente num indivíduo conhecido e não numa massa uniforme de sujeitos desconhecidos.

Além disso, já que as empresas que podem aceder a estes serviços são muito diversas, é possível categoriza-las segundo o tipo de funcionalidades que requerem e o grau de externalização que procuram. Por exemplo, um cliente poderia necessitar todas as funcionalidades de contact center, mas instaladas na sua própria oficina. Outro cliente poderia estar só interessado na numeração e atenção automática, enquanto que um terceiro poderia requerer posições telefónicas, mas utilizando os seus próprios operadores.

#### Vantagens de externalizar os contact centers

- Amplo conhecimento do tema: para o desenvolvimento e implementação de um contact center requer-se necessariamente um profundo conhecimento e experiências em aspectos tais como a telefonia, internet, controle de qualidade, administração de operadores telefónicos, infra-estrutura, capacitação, entre outras coisas. Externalizando os contact centers pode-se obter a capacidade de brindar cada cliente com a tranquilidade e confiança para levar a cabo cada um dos projectos.
- Capacidade de crescimento: ao externalizar pode-se suportar o crescimento pontual devido a campanhas específicas ou crescimento permanente.
- Custos variáveis: quando uma empresa contracta o serviço de contact center para uma campanha pontual apenas suporta os custos dessa campanha, sem a necessidade de obter recursos permanentes.
- Aumento das vendas: o aumento das vendas produz-se ao otimizar a informação de cada um dos clientes da empresa que contrata o serviço de contact center, contando com a possibilidade de realizar vendas cruzadas e aproveitando a capacidade de resposta no desenvolvimento de campanhas massivas.

- Melhor atenção a clientes: ao contar com a informação do cliente no momento, permite-se uma atenção mais rápida e personalizada que garanta uma solução correcta preenchendo todos os requerimentos.
- Menos custos: esta tecnologia permite uma considerável diminuição nos custos de contactar a um cliente, por outro lado substituem-se as sucursais físicas por chamadas telefónicas e transacções de internet, e por outro lado aproveitam-se as economias de escala das plataformas de contact center.

**Desvantagens de externalizar serviços, de acordo com Santos (1998),**

- Perda da confidencialidade
- Perda de controle da execução das actividades e maior necessidade de controlo
- Perda de know-how (conhecimentos técnicos)
- Possibilidade de conflitos de interesse (se a subcontratada prestar o mesmo serviço aos concorrentes)
- Menor alinhamento com a estratégia e a cultura da empresa
- Desmotivação do pessoal gerada pelas instabilidades associadas ao processo
- Custos mais elevados em algumas situações

# CAPITULO III-Enquadramento do estágio

## 3.1. A AICEP

A Aicep Portugal Global, Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, é uma entidade pública de natureza empresarial vocacionada para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo que contribui para a globalização da economia portuguesa.

Resultado da fusão, em 2007, entre a API (Agência Portuguesa para o Investimento) e do ICEP (Instituto do Comércio Externo de Portugal), a AICEP tem como principais funções a promoção e a internacionalização das empresas portuguesas e apoiar a sua actividade exportadora, captar investimento estruturante e promover a imagem de Portugal com iniciativas criadoras de valor para Portugal.

Através dos seus Gestores de Cliente e de uma vasta rede internacional, presente em 40 países, a Aicep Portugal Global presta serviços de suporte e aconselhamento sobre a melhor forma de abordar os mercados externos, identifica oportunidades de negócios internacionais e acompanha o desenvolvimento de processos de internacionalização das empresas portuguesas, nomeadamente, PME's.

A Aicep Portugal Global é também a agência responsável pelo acolhimento de todos os projectos de investimento estrangeiro em Portugal fazendo, se necessário, o seu posterior encaminhamento para outras entidades em função do perfil do projecto. Os clientes da AICEP, na vertente da captação de investimento, são empresas de grande dimensão com um volume de negócios anual na ordem dos 75 milhões de euros ou com projectos de investimento superiores a 25 milhões de euros.

A AICEP acompanha os projectos de investimento em todas as suas etapas fornecendo aconselhamento e “informação à medida” das necessidades dos seus clientes. A AICEP actua de acordo com o princípio da selectividade prestando um serviço de excelência aos projectos que

melhor concorram para a competitividade e sustentabilidade da economia portuguesa contribuindo para os objectivos de aumentar o Valor Acrescentado Bruto (VAB), reduzir o défice da balança comercial e criar emprego.

O grupo Aicep Portugal Global inclui ainda uma Sociedade de Capital de Risco e uma Sociedade Gestora de Parques Industriais. A Aicep Capital Global orienta a sua actividade pela participação financeira em empresas nacionais com relevante dimensão internacional e a Aicep Global Parques é uma entidade gestora de parques industriais que actua no aconselhamento da melhor localização para projectos de investimento.

Factos sobre a AICEP:

- Entidade pública de natureza empresarial, flexível, livre de encargos e serviços simplificados, que visa a promoção da internacionalização de empresas portuguesas e a da sua actividade exportadora, a captação de investimento estruturante e promoção da imagem de Portugal.
- É uma agência dinâmica com abordagem centrada no cliente / investidor.
- Negoceia directamente com as empresas através de uma abordagem adaptada às suas necessidades.
- É o único ponto de contacto em todas as fases nos processos de investimento.

## **3.2. O Programa Inov Contacto**

O programa Inov Contacto é um programa de estágios da AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal) que pertence ao Ministério da Economia de Portugal. Este programa tem como objectivos a qualificação de Recursos Humanos em matéria de internacionalização das multinacionais com potencial de crescimento, aumentar a competitividade das empresas nacionais através da integração de recursos qualificados, colocação de jovens licenciados com perfil adequado em locais chave de gestão ou mercados prioritários de forma a potenciarem oportunidades de negócio para Portugal, proporcionar

carreiras internacionais a jovens e desenvolver competências de internacionalização nas empresas nacionais com potencial.

Os estágios proporcionados pelo programa têm uma duração de entre 6 a 9 meses em mercados de interesse para Portugal e em entidades com interesse e mérito reconhecidos; estes estágios são destinados a jovens licenciados com vocação para carreiras internacionais e a empresas portuguesas com estruturas em mercados externos, empresas multinacionais e organizações internacionais.

Todos os candidatos a este programa de estágio têm de cumprir certos requisitos, tais como: ter disponibilidade para viver no estrangeiro e vontade de desenvolver uma carreira internacional; ter permanência legal em Portugal à data da candidatura; idade até aos 30 anos, qualificação nível V (licenciatura); conhecimento de duas línguas estrangeiras e informática na óptica do utilizador e não ter emprego no momento de início do estágio.

Do lado das empresas também existem requisitos mínimos que estas têm de cumprir: têm de ser estratégicas para o país (a nível da produtividade e competitividade na economia); devem possuir estruturas ou prever a criação destas em mercados estrangeiros de interesse; devem possuir uma importante presença ou interesse para Portugal e devem ter um especial impacto nas áreas de internacionalização. As empresas ficam também com o compromisso de fornecer um plano de estágio coerente com os objectivos do programa, ajudar na integração do estagiário na estrutura e acompanhar e avaliar o estágio.

O estágio está dividido em 3 fases, sendo a primeira fase um estágio em Portugal com a duração de 1 a 4 semanas, com um curso de práticas internacionais e a formação em contexto real de trabalho; um estágio no estrangeiro com a duração de 6 a 9 meses; e por fim um seminário de encerramento e de apoio à integração.

#### Os números e alguns dados do programa Inov Contacto

- Foi criado em 1997
- 13 edições concluídas, 1 em curso
- 32.133 candidaturas, 2.707 estágios em 906 empresas

- 552 vagas no total para o ano de 2009/2010
- 64 países com especial enfoque para: EUA (com 390 estágios), Espanha (389 estágios), Brasil (268), Reino Unido (169), China (138) e Alemanha (118).
- 50% dos estagiários foram convidados a ficar nas empresas/mercados; 55% destes aceita.
- 70% dos participantes (estagiários/empresas) admite que o programa contribuiu significativamente na sua integração no mercado de trabalho e que as competências adquiridas são uma mais valia para a competitividade empresarial nacional à escala global.
- O programa foi considerado ‘Good practice’ pela Comissão Europeia/DG Industria e Empresa em 2007.
- Foi analisado pela OCDE como um case study em fase de apreciação para efeitos de transparência, no âmbito de ‘Melhores Práticas’ para a Welsh Assembly Government.

As universidades com mais alunos aceites neste programa de estágios são (por ordem decrescente): Universidade do Porto, Universidade Técnica de Lisboa, Universidade Nova de Lisboa, Universidade Católica Portuguesa, Universidade de Coimbra, Universidade de Aveiro, Universidade do Minho e ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

Para terminar, a nível de empresas que participam neste programa, temos empresas com elevada reputação e mundialmente conhecidas, como por exemplo: PT, Nokia, ESA, Siemens, Efacec, Samsung, Cimpor, Galp Energia, Alcatel, Cisco Systems, Jerónimo Martins, Amorim, Sonae Sierra, Johnson & Johnson, entre outras.

### **3.3. Descrição da Collab**

A Collab é uma empresa que fornece tecnologia para Contact Centers de última geração, baseada em tecnologia IP, foi fundada em 2003 por profissionais oriundos da área da tecnologia dos contact centers. Antecipando a revolução da tecnologia IP e SIP, a Collab

começou o desenvolvimento nos 'Network Service Providers' e nos Operadores de Telecomunicações (Telcos).

A Collab é uma companhia privada que tem como accionista maioritário o grupo Novabase; estabelecida em 1989, esta é a maior companhia portuguesa de TI com mais de 1700 colaboradores.

Uma das principais apostas da Collab é a internacionalização, está presente já em cerca de 30 países, sendo a maior parte na Europa; em África (onde já chegou aos 7 países), Índia, Estados Unidos. Na América do Sul, a Collab tem uma forte representação no Brasil e agora está a tentar chegar ao mercado do Chile.

Um dos principais clientes da Collab é a Vodafone, tendo implementado conjuntamente, em 2004, um serviço de vídeo de contact center, que foi o primeiro a nível mundial. A Vodafone cresceu e conta actualmente com 6 centros interligados, sendo 3 deles externalizados; todos incluem vídeo, chat e email, baseados numa arquitectura completamente redundante (qualquer dos centros pode fazer estes serviços). Dado o êxito desta implementação, com grande sucesso em Países como a Alemanha e Malta, existem directrizes da Vodafone para implementar estes serviços nos diversos países onde a empresa está presente. Outra característica é que a plataforma OneContact é a primeira totalmente IP/SIP, operando com 1500 agentes em simultâneo e 100.000 chamadas por hora.

Outro caso de sucesso é o da PT (Portugal Telecom), através de serviços de Hosted Contact Centers e IP Centrex aos seus clientes corporativos; durante um período de 2 anos a PT serve mais de 50 empresas e todos têm como base o serviço IP, como serviço de rede.

A Collab implementou um serviço de contact center de larga escala na Contact (Grupo Espírito Santo) com 900 agentes, distribuídos em duas cidades. Toda a gestão está centralizada e a implementação demorou menos de 6 semanas.

Também é importante referir o caso de sucesso com a empresa sueca MedHelp, que fornece serviços de saúde, 24 horas por dia, 7 dias por semana para primeiros socorros e assistência imediata aos seus membros, contacto com assistência médica através de

conferência áudio e vídeo com os seus membros; outro caso é o da empresa Claro no Brasil, criado com o objectivo de fornecer suporte aos seus milhares de clientes através de vídeo, voz, chat e email.

## **3.4. Inserção da Collab no mercado**

### **3.4.1. Introdução**

Sendo a Collab uma organização que se posiciona “um passo” à frente da tecnologia, é de todo o interesse que empresas ligadas ao ramo da comunicação e inovação, nomeadamente os contact centers, utilizem os produtos da Collab. É fundamental para as empresas inovarem e apostarem em novos métodos tecnológicos, adaptando e desenvolvendo os seus produtos, respondendo às necessidades de mercado, aumentando a sua qualidade, melhorando o seu desempenho, criando uma melhor relação com o cliente.

Directamente ligado ao futuro está o sistema SIP (Session Initiation Protocol), plataforma que está na base dos produtos Collab. Este sistema é altamente inovador e está ligado directamente à comunicação multimédia, reduzindo significativamente os custos de qualquer comunicação (infra-estrutura, custos da comunicação, espaço geográfico).

Hoje em dia o conceito de mercado é bastante subjectivo na medida que em diferentes mercados há diferentes necessidades. Há, assim, uma necessidade de criar produtos globais, isto é, adaptáveis a todos os mercados locais. É necessário que os produtos sejam flexíveis, de fácil adaptação, de elevada qualidade, eficazes, inovadores, rigorosos, competitivos, que tragam retorno e um elevado controlo do negócio. É aqui que, mais uma vez, a Collab se destaca.

Existem inúmeros retornos de investimentos. O primeiro é o facto de esta nova tecnologia permitir grandes poupanças a nível de custo do produto; com o nosso produto um agente apenas precisa de um computador para efectuar o seu serviço, prescindindo da

dispendiosa tecnologia como os telefones e centrais telefónicas. O segundo vector de retorno de investimento depreende-se com a fidelização dos clientes à empresa, a satisfação dos clientes é um factor determinante nas organizações dos dias de hoje e os operadores dos contact centers tratam com os clientes diariamente, então a qualidade do serviço assume um dos factores mais importantes a considerar. Outro vector muito importante é a gestão optimizada dos recursos, o que permite uma optimização do tempo dos agentes e dos sistemas e que tem como consequência uma diminuição do desperdício de tempo, conduzindo, desta forma, a um aumento da produtividade. Também devemos ter em consideração que, com este serviço, um contact center pode estar geograficamente dividido permitindo uma optimização em termos de espaço físico, o que levará a uma diminuição de custos e facilidades de expansão.

Um dos principais riscos para um gestor, ao iniciar uma mudança deste tipo, será a resistência dos colaboradores à mudança. Neste caso os agentes terão de apreender uma nova tecnologia, muito mais avançada, com um modo de funcionamento diferente, processo de aprendizagem e de habituação que poderá, por vezes, demorar algum tempo. Nestas situações cabe aos gestores o papel da coordenação da mudança, da formação, da resolução de conflitos, de maneira a manter a motivação do agentes e não prejudicar a relação entre estes e o cliente, base principal desta actividade.

### **3.4.2. Perspectivas de evolução durante o próximo ano**

Neste momento assistimos a uma mudança revolucionária na comunicação dos “contact centers”. Os antigos “call centers”, hoje chamados “contact centers”, nascem de um crescimento tecnológico sustentado. Assiste-se a uma migração de meios tradicionais (PBX), para soluções VoiP. Esta solução é bastante mais flexível e muito mais rentável. Em função desta mudança, a empresa tem vindo a aumentar a quota de mercado, ganhando terreno aos nossos concorrentes. A Collab estuda diversas áreas, diversificados mercados, procurando a melhor solução para os clientes/parceiros.

Apesar de vivermos a maior crise dos últimos anos, a Collab reagiu em contra-ciclo. A elevada deflação, a que assistimos nos diversos mercados, e a globalização que vivemos nos dias de hoje originaram oportunidades de negócio para os produtos Collab.

Com o crescimento económico global em vista, prevê-se investimento em novos produtos, novos projectos, ideias diferentes e diversificadas, procurando os meios tecnológicos mais avançados para uma melhor reacção ao mercado. Vivemos num mundo cada vez mais competitivo onde a investigação, o desenvolvimento e inovação, são essenciais para a sobrevivência do produto. A Collab pretende ser líder na inovação dos “contact centers” e apostar na alta qualidade e diferenciação dos seus produtos.

A flexibilidade dos produtos da Collab torna-os universais e únicos. O mesmo Produto pode assim ser usado por empresas do mesmo ramo com diferentes funcionalidades, ou vice-versa, duas empresas de áreas distintas podem usar o mesmo produto com as mesmas funções.

É bastante difícil definir os principais desafios para Portugal na actividade dos contact centers quando 70% do volume de negócios da empresa volume de negócios é efectuado no estrangeiro.

No entanto, os grandes desafios poderão ser

- ❑ Adaptação do mercado global/local a Voip – Apesar de trazer vários benefícios o mercado é pouco receptível às novas tecnologias.
- ❑ Expansão do SIP – é necessário que o mercado esteja aberto a novas tecnologias nomeadamente ao protocolo SIP, para que haja um crescimento sustentado dos produtos da Collab.
- ❑ Crescimento tecnológico – apesar dos produtos da Collab serem altamente inovadores é sempre preciso estarem em constante evolução, isto é, acompanhar a tecnologia para desta maneira a Collab ser uma empresa o mais competitiva possível (desenvolver e inovar os seus produtos para oferecer melhor qualidade a um preço mais baixo).

- ☐ Crescimento da área de negócio através da aposta em diferentes empresas em diferentes mercados, aumentando assim a quota de mercado.
- ☐ Racionalização das infra-estruturas e aumento das plataformas IP com a utilização destas plataformas vai reduzir significativamente o excesso de “hardware” que existe nos estabelecimentos

Em conclusão, é necessário planear antecipadamente quais os objectivos a alcançar para a Collab chegar à meta estabelecida. Acima de tudo é necessário criar objectivos ambiciosos, mas reais.

### **3.4.3. O papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado**

Os contact centers são um meio privilegiado porque lidam com o cliente diariamente, portanto torna-se necessário que a empresa aposte forte no serviço dos contact centers de maneira a que os clientes fiquem satisfeitos e que tenham com uma boa imagem da empresa. Uma boa relação entre a empresa e os clientes é um dos principais factores de sucesso, devendo as empresas apostar num serviço de qualidade, personalizado e com constante evolução de modo a angariar novos clientes e a fidelizar os mesmos.

Com a introdução do CRM, a empresa e o cliente ficam mais próximos, dado que a empresa têm acesso a muito mais informação sobre o cliente em relação ao que tinha no passado, permitindo um atendimento personalizado ao cliente. Deste modo as empresas que conhecem o seu cliente, estão um passo à frente em relação aos seus concorrentes uma vez que conseguem criar respostas personalizadas, antecipando as suas vontades e respondendo de forma precisa às suas preferências actuais. Assim torna-se mais fácil à empresa adaptar-se às alterações estratégicas e de mercado que possam vir a ocorrer.

Nos tempos de hoje os contact centers não servem apenas para solucionar problemas e responder a questões, as empresas cada vez utilizam mais os contact centers como método de marketing, nomeadamente através dos serviços de outbound, realizando por exemplo estudos

de mercado e utilizando os contact centers como forma de Distribuição, Promoção e Vendas, sendo estes os principais pontos da estratégia de marketing de uma empresa.

### **3.5. O Mercado Chileno**

A economia chilena esta destacada entre as mais estáveis e das que mais cresceu nos últimos anos no mundo. O mercado estimula a livre concorrência e a abertura comercial, ao mesmo tempo que as autoridades cuidam e promovem a disciplina fiscal; para apoiar a liberdade do mercado há uma instituição que se chama Sernac que tem como objectivo a protecção dos consumidores. O crescimento da última década atinge uma media de cerca de 5% ao ano. O crescimento sustentado confirma que a economia de Chile é uma das mais abertas e dinâmicas, situação de que lhe permitiu assinar Tratados de Livre Comércio com mercados que representam quase dois terços da população mundial. Os melhores parceiros do crescimento da última década são da responsabilidade fiscal e dos programas sociais que reduziram de modo significativo a pobreza, multiplicando por quatro o número de jovens que ingressa nas universidades.

Os principais parceiros comerciais por ordem decrescente são: Estados Unidos, Argentina, Japão, China, Brasil, México, França, Itália, Coreia do Sul e Alemanha.

A nível das importações, de acordo com estatísticas do 'Servicio Nacional de Aduanas', o Chile assinou acordos internacionais com muitos países para reduzir tarifas nas suas importações. Os principais produtos importados por ordem decrescente são: óleos brutos de petróleo, veículos de transporte de passageiros, gás natural, equipamento eléctrico e telecomunicações, medicamentos para uso humano, gás propano líquido, carne de vaca e poliestireno. Em 2009 as importações totais do país alcançaram os 35,37 mil milhões de dólares e os principais parceiros da importação são: Estados Unidos (16,7%), China (11,2%), Brasil (10,3%) e Argentina (9,9%). O Chile tem um grande problema a nível de energia, uma vez que tem necessidade de importar petróleo e electricidade do estrangeiro, estando dependente energeticamente de alguns países. Como não tem petróleo e a energia eléctrica que produz não

é suficiente vê-se obrigado a importar 220.900 barris por dia de petróleo e 1.628 mil milhões de kWh de electricidade.

De acordo com as estatísticas do ProChile, organismo do Estado que tem como objectivo promover as exportações, estas são relevantes no crescimento sustentado e na estabilidade da economia. No ano de 2009 as exportações totais do país alcançaram os 69,1 mil milhões de dólares, exportando produtos como cobre, peixe, frutas, papel e pasta de papel, produtos químicos e vinho. Os principais parceiros da exportação são: China (com 14,8% de volume), Estados Unidos (12,5%), Japão (10,5%), Holanda (5,8%), Coreia do Sul (5,7%) Itália (5,1%) e Brasil (5,0%).

Um dado importante é que no Chile, segundo o Diário Oficial, formam-se 12.000 empresas anualmente. Destas 97% são de tamanho médio ou pequeno, e por isso não requerem profissionais com curso universitário.

### **O Modelo Económico**

O modelo chileno tem sido reconhecido internacionalmente por conotados especialistas e meios de comunicação de prestígio; todos destacam o êxito económico do país, a disciplina fiscal e os programas sociais de grande impacto.

Trata-se de uma economia aberta, competitiva, orientada para o livre comércio e com uma forte política exportadora. Não é por acaso que o Chile é um dos países mais abertos da América do Sul, tendo assinado, nos últimos anos, Tratados de Livre Comércio, entre outros com a União Europeia, Estados Unidos, Coreia do Sul, Canadá e China.

Com o fim de que o êxito económico beneficie todos os habitantes do país, implementam-se reformas de importante ênfase social. São iniciativas nas diferentes áreas da actividade socioeconómica. Uma das mais relevantes é o plano AUGE (Acesso Universal para prestações integrais e garantias explícitas), sistema de saúde pública que irá garantir mais e melhor cobertura para todos os chilenos.

A economia também mostra avanços na construção de habitação social e em amplos programas de acesso à educação, como esta descrito na pagina Web do Governo Chileno. Os índices de pobreza diminuíram de modo significativo em quinze anos, desde 38% em 1990 a 13,7% em 2006. Ainda subsiste injustiça na distribuição de receitas, tarefa que une a todos na procura de soluções permanentes para combater a desigualdade.

Uma decidida política de poupança de reservas de segurança para a estabilidade da economia permite fazer frente aos períodos de crise que afectam a economia mundial.

O uso racional das divisas que gera o cobre e a poupança sistemática dos benefícios fiscais, fizeram possível somar reservas superiores a 12% do PIB e aprovar no parlamento um reajuste orçamental de cerca de 5,7%.

De acordo com informações do Fundo Monetário Internacional, o indicador de Produto Interno Bruto per capita atribui ao Chile a liderança entre os países de América Latina, com 14.673 dólares.

### **Sectores Produtivos**

Mineira: O Chile gera a terceira força da produção mundial de cobre. Nas últimas décadas diversificou as suas exportações mineiras, agregando grandes volumes de molibdénio, ouro, lítio, iodo e derivados do salitre. Segundo estatísticas da Sociedade Nacional de Mineira (Sonami), as exportações mineiras atingiram o valor de 40.250 milhões de dólares em 2008 e a indústria representou 17,5% do PIB total do país.

A agricultura: a actividade produtiva agrícola cresceu de tal forma que todos os programas apontam para converter o Chile numa potência agro-alimentar. Um exemplo notável é o cultivo de salmão e truta, que colocam o país num dos principais exportadores do mundo. Igualmente importante é a produção de frutas, que se comercializam activamente nos mercados internacionais, nomeadamente: maçãs, kiwis e berries. Esta última permitiu aos investigadores chilenos fazer valiosos investimentos no cultivo de arándano. As exportações de fruta para a Europa duplicaram-se desde 1990, e equivalem aproximadamente a 35% das exportações, valor

semelhante ao das exportações para os Estados Unidos; na temporada 2007-2008, o Chile exportou um volume total de 2,4 milhões de toneladas de fruta.

A natureza deu ao país condições climáticas excepcionais e uma variedade de vinhas; não é estranho que produza vinhos de qualidade privilegiada e seja um dos mais grandes importantes exportadores de vinhos do século XXI. No entanto, as exportações não são tudo para a indústria vitivinícola chilena. Um vinho produzido no vale de Apalta resultou eleito o melhor do mundo em 2008 por uma revista americana especializada. Este prémio e a produção com cepas desaparecidas noutros continentes, consolidam ao Chile na vanguarda dos países vitivinícolas líderes. No ano de 2007 exportaram-se vinhos para mercados tão significativos como o Reino Unido, os Estados Unidos e Canadá, por um montante recorde de 1256 milhões de dólares.

### **Acordos comerciais**

Como se pode ver na página Web do site do Ministério da Economia Chilena, a abertura ao mundo tem sido determinante para o êxito da economia. A redução de impostos aduaneiros, os acordos de associação e complementação económica, os acordos de alcance parcial e, especialmente, a assinatura de Tratados de Livre Comércio, permitem ao país aceder a mercados com mais de 4.000 milhões de potenciais consumidores. Os acordos assinados facilitam o comércio com grupos de países (Mercosul em 1996 e União Europeia em 2002), e com importantes nações em separado (Canadá em 1996, Estados Unidos em 2003, China em 2005 Japão em 2007 e Austrália em 2008).

### **Principais ameaças a estabilidade financeira da economia chilena**

No actual contexto de crise financeira internacional, identificam-se três principais ameaças para a estabilidade financeira da economia chilena.

A principal ameaça é a extensão da profunda contracção económica que atravessa a economia mundial. Esta impactou negativamente o valor das exportações do Chile nos mercados mundiais, contribuindo, juntamente com a mudança das expectativas para uma maior incerteza e para a desaceleração da actividade local.

A segunda ameaça à estabilidade financeira nacional é a saúde do sistema financeiro internacional. Foram dados passos significativos na normalização do sistema financeiro das economias avançadas. No entanto, persistem uma série de problemas cuja solução ainda está pendente. Entre estes, encontra-se a situação de solvência da banca na Zona Euro, o funcionamento dos mercados não bancários nos Estados Unidos. De particular preocupação são os efeitos sobre a banca e outros intermediários financeiros de uma recessão mais profunda ou prolongada. É por isso que não se podem descartar novos episódios de incerteza e/ou contracção creditícia, que por sua vez podem limitar a oferta de financiamento externo às economias emergentes.

Finalmente, como ameaça a mais longo prazo e apesar de uma diminuição dos défices de conta corrente de algumas economias de alto volume, os desequilíbrios globais poderiam reaparecer numa situação de maior actividade, e seriam agora empurrados por défices do sector público. A permanência dos desequilíbrios globais iria manter o risco de uma solução desordenada dos mesmos, através de uma depreciação abrupta das moedas dos países com défices em conta corrente, incluindo os Estados Unidos. Uma caída abrupta do dólar poderia aumentar a incerteza global, com efeitos negativos sobre os preços de activos financeiros no mundo, diminuir o valor real das reservas internacionais de diversos bancos centrais e provocar uma ruptura mais severa dos fluxos financeiros e comerciais a nível global.

### **Mercados financeiros**

O mercado monetário local, tanto em pesos chilenos como em dólares, opera com maior normalidade, depois das tensões a que esteve submetido entre Setembro e Outubro de 2008. A evolução recente das taxas de juros do mercado monetário sugere que as condições de liquidez no mercado chileno se normalizaram nos níveis anteriores às turbulências do último trimestre de 2008. A significativa redução das taxas de juros de curto prazo, no mercado local, teve lugar num contexto internacional de incerteza, de acordo com a falência de importantes instituições financeiras internacionais e de restrições de acesso ao crédito. Para a normalização contribuíram de maneira significativa as medidas adoptadas conjuntamente pelo Ministério das Finanças e pelo Banco Central com o objectivo de facilitar o acesso ao financiamento em

dólares e em pesos chilenos, a prazos coerentes com os requerimentos da administração de liquidez da banca local, durante todo o ano de 2009.

Também se observa uma maior normalidade nas condições financeiras das operações simultâneas realizadas na Bolsa de Comércio (Bolsa de Valores chilena). As taxas de juros aplicadas nestas operações alcançaram uma média semanal (anualizada) de 17% na segunda semana de 2008. Desde o início de 2010, o principal índice bolsista (IPSA) está a valorizar 26,03%; a variação anual (em 52 semanas) deste mesmo índice é de 37,69%, de acordo com a página Web da Bolsa de Valores de Santiago do Chile.

### **O sistema bancário**

As fortes tensões que caracterizaram os mercados financeiros internacionais, e que afectaram as condições de financiamento externo da banca local, tenderão a dissipar-se ao longo deste ano. Prova disto é a diminuição tanto das taxas de juro de referência internacionais como dos spreads pagos pela banca, como também devido à diminuição dos prazos. Estas melhores condições de acesso ao financiamento externo também estiveram acompanhadas de uma maior diversificação da base de fornecedores de crédito externos.

A conjuntura económica actual traduz-se numa diminuição da procura de créditos destinados a financiar operações de comércio exterior da banca local, que constituem o principal uso de obrigações externas. De esta forma explica-se, que apesar de se observar um melhoramento nas condições de financiamento externo, as instituições bancárias reduziram as obrigações com o exterior.

Durante o período de maior volatilidade dos mercados financeiros os bancos ajustaram a sua política de liquidez acumulando activos líquidos até finais de 2008. Este aumento da proporção de activos líquidos nos balanços dos bancos também é próprio de um cenário de actividade creditícia menos dinâmica.

Observa-se uma recomposição dos passivos bancários, caracterizada por uma diminuição relativa de depósitos de fundos de pensões, e um aumento de depósitos de outras fontes institucionais.

Se bem que nos últimos meses observa-se uma retracção nos depósitos a prazo provenientes de fontes não institucionais, estes continuam sendo a principal fonte de financiamento da banca. Ao mesmo tempo, a participação do financiamento através da emissão de bónus bancários tem aumentado.

### **3.6. Descrição da RAEF**

A empresa RAEF foi criada em 2003, com a sua sede em Santiago de Chile tem uma sucursal em Vinha del Mar (cidade a 100 kms de Santiago) que conta com cerca de 15 colaboradores. Tem uma parceria com a Collab desde 2009, estando a RAEF empenhada na promoção e inserção da Collab na América do Sul.

A RAEF oferece quatro serviços distintos; programação de sites Web nas mais diversas linguagens de programação; soluções IP, nomeadamente centrais telefónicas, sistemas de backup de dados; produtos de segurança de redes; e por fim, sistemas de monitorização e administração remota.

No meu estágio estive a trabalhar nas instalações da RAEF, num espaço de trabalho com acesso à internet, linha telefónica e apoio profissional no contacto com clientes e marcação de reuniões com o objectivo de promover a Collab. Também, por diversas vezes, trabalhei para a RAEF, sendo os principais trabalhos: um plano de recrutamento e uma análise financeira da empresa.

# **CAPITULO IV - Trabalho realizado no estágio**

## **4.1. Introdução**

Neste ponto são descritas as actividades mais importantes que foram realizadas ao longo do estágio. As actividades não possuem uma ordem cronológica, porque não foram realizadas sequencialmente e, além disso, trabalhei não só para a Collab como também desempenhei funções diversas para a RAEF.

Vou começar por descrever as tarefas desenvolvidas para a Collab e para a RAEF, passando depois a descrever as actividades desenvolvidas nos contact centers, matéria que tive de aprender de maneira a integrar-me no sector de actividade. Vou terminar com a explicação dos factores chave de sucesso do estágio e com a aplicação dos conhecimentos adquiridos na Feuc na realização do estágio.

## **4.2. Trabalho desenvolvido para a Collab:**

O aspecto crítico no sucesso do estágio foi a aprendizagem da tecnologia da Collab e dos seus termos técnicos. Não sendo da área das telecomunicações, rapidamente, tive de aprender o funcionamento e as características do produto, de maneira a estar bem preparado para as reuniões. No ponto 4.2.1. faço uma descrição pormenorizada das matérias que tive de estudar e aprender na fase inicial do estágio para poder aplicar estes mesmos conhecimentos ao longo de todo o estágio. No ponto 4.2.2. descrevo as actividades práticas realizadas para a Collab. Mais à frente, no ponto 4.4. estão descritas mais detalhadamente as actividades dos contact centers.

## 4.2.1 Descrição do produto

### 4.2.1.1. Principais características

O principal produto da Collab é chamado: 'One Contact', este é uma solução multimédia para Contact Centers que proporciona uma gestão total e integrada das comunicações de voz, vídeo, e-mail e instant messaging. Esta solução, desenvolvida pela Collab, integra perfeitamente chamadas de vídeo e permite a laboração de vários contact centers em diferentes locais geográficos, com uma estrutura baseada num modelo distribuído. Vai de encontro às necessidades de flexibilidade e redução de custos de um contact center.

Como sempre, o mundo das telecomunicações está em constante desenvolvimento. As tendências actuais têm um impacto significativo nos contact centers e nas soluções e arquitecturas que surgem para resolver os desafios e aproveitar as oportunidades proporcionadas por estes desenvolvimentos. As operadoras de telecomunicações móveis estão a implementar as redes 3G, o que permite aos utilizadores de telemóveis fazerem uso das funcionalidades de vídeo chamada, MMS ou televisão, nos seus aparelhos portáteis. Os serviços mais inovadores são desenvolvidos em arquitectura IMS (Internet Multimedia Subsystem), e a indústria das telecomunicações vai adaptando progressivamente esta nova arquitectura. Os clientes empresariais estão a mudar para VoIP, reduzindo assim os custos das suas telecomunicações e colhendo os benefícios da gestão de uma rede única (em vez de uma rede para dados e outra para voz).

No contact center, a conversação por vídeo proporciona uma experiência muito mais rica e prática do que uma chamada de voz ou e-mail. O vídeo é particularmente útil nos help desks de cuidados de saúde, serviços de emergência ou assistência técnica, e ajuda também à criação de relações de confiança entre clientes e serviços, como por exemplo, no caso de serviços financeiros, de entretenimento ou turismo. Os operadores do contact center podem misturar vários recursos multimédia, em tempo real, e podem assim entender melhor as necessidades do cliente e providenciar-lhe um serviço muito mais rápido e eficiente. Todas as empresas que interagem por telefone, email ou outros meios electrónicos com os seus clientes,

parceiros e colaboradores querem estar à altura dos novos desafios. Estas empresas poderão aproveitar as oportunidades que agora surgem pela disponibilidade do ‘vídeo + mobilidade’, que significa: chamadas de vídeo, em qualquer parte, a qualquer altura.

O One Contact é uma solução para contact centers multimédia por IP, com capacidade para comunicações de voz, email e instant messaging. Foi desenvolvido com base na tecnologia SIP (Session Initiation Protocol); o protocolo standard para comunicações multimédia. A sua arquitectura estandardizada faz com que seja um produto à prova da evolução temporal, e permite uma óptima integração com o hardware e o software de vários fabricantes. Com esta tecnologia, o operador tem o controlo total (atender, desligar, colocar em espera, recuperar, estender, alternar, conferência) sobre as comunicações de vídeo e voz, usando um soft phone; o PC é a única ferramenta de que precisa. O One Agent, software dos operadores do contact center, pode integrar-se perfeitamente com outras interfaces de aplicações de CRM ou com sistemas personalizados de cada cliente; este software inclui um soft phone que permite usar a aplicação de um ponto de comunicação SIP para vários tipos de multimédia (áudio, vídeo, instant messaging, etc). Existe uma aplicação do One Contact chamada One Supervisor, baseada em Web, que gere e monitoriza o One Contact; permite a provisão de operadores e serviços a partir de um só ponto, a monitorização da actividade de contact center, e também a própria intervenção do supervisor nas interacções com os clientes, através das funcionalidades de escuta e conferência.

Nesta arquitectura, os operadores e supervisores podem estar em qualquer lado do mundo, ligados através de uma conexão IP. Os contact centers que usem esta arquitectura não estarão limitados pela sua localização geográfica, podem estar localizados em vários sítios, gozando na mesma uma supervisão remota, enquanto mantêm uma única fila de espera por serviço e uma gestão central de toda a infra-estrutura.

Com o One Contact, o contact center pode ser proposto num modelo de ‘alojamento’ (Hosting), como serviço de rede. Num modelo de ‘alojamento’, a operadora de telecomunicações (NSP – Network Service Provider) fornece a infra-estrutura e funcionalidades às empresas ligadas à sua rede. Estes clientes empresariais não têm a necessidade de investir

em hardware e software dedicados a este serviço; os operadores estarão ligados através de um link IP, à estrutura do contact center, a qual é pertença e é gerida pelo operador de telecomunicações.

Todos os dados e informações relevantes são guardados num conjunto de bases de dados SQL. O One Contact suporta um modelo de alojamento de clientes, o que permite às operadoras de telecomunicações, por exemplo, proporcionar aos seus clientes o software e hardware de um contact center numa infra-estrutura em rede. Isto permite a manutenção de um ambiente com vários inquilinos, onde diversos clientes, totalmente independentes, podem coexistir, partilhando a mesma infra-estrutura.

O Media Server permite a reprodução de ficheiros multimédia (áudio ou vídeo), de boas vindas, anúncios e música enquanto as chamadas estão na fila de espera. Este componente é capaz de reconhecer tons DTMF, o que permite a criação de menus de áudio ou vídeo para interacções por IVR. O One Park é o componente do One Contact que proporciona esta funcionalidade. Outro componente do servidor, chamado One Media, assume as funcionalidades de gravação áudio e vídeo. O One Contact pode integrar-se com o Open Call Media Platform (OCMP) da HP, o que permite uma integração de cenários mais complexos, tais como o uso de ASR (Automatic Speech Recognition) e o TTS (Text To Speech).

#### **4.2.1.2. Integração com sistemas de outros fabricantes**

O One Contact pode ser integrado com uma enorme variedade de sistemas desenvolvidos por outros fabricantes, o que permite às empresas usarem os sistemas já existentes em conjunto com esta solução.

As interacções por email são geridas pelo One Contact, que se integra perfeitamente com o Microsoft Exchange Server. Os email são distribuídos pelos operadores que estão a utilizar o One Agente da mesma maneira que uma chamada, criando-se assim uma única fila de espera para todo o tipo de interacções.

O One Contact tem uma estrutura de bases de dados aberta, o que permite a realização de relatórios personalizados usando ferramentas de produção de relatórios de outros fabricantes, tais como o Microsoft SQL Reporting Services ou o Business Objects.

As campanhas de saída podem usar uma base de dados externa, integrando assim o One Contact com sistemas externos de CRM. A integração é conseguida através do Web Services, que corre uma interface familiar, definida pelo One Contact.

Outros sistemas empresariais podem ser integrados nos scripts de operador do One Agent; tudo o que é necessário é um URL de uma página Web alojada num servidor que disponibilize todas as informações requeridas. O One Contact SDK pode ser usado para o desenvolvimento de páginas Web, as quais podem sacar informações de sistemas já existentes (ERP, CRM, bases de dados, etc.) e usá-las para contextualizar as interações do contact center.

#### **4.2.1.3. Relações entre operadores, equipas e serviços**

Um operador representa a pessoa no contact center que gere os contactos; cada operador é afecto a serviços e equipas, bem como a um supervisor.

Um supervisor é a pessoa que tem a seu cargo um grupo de operadores. O supervisor é responsável pela afectação de operadores e equipas a serviços, pela definição dos níveis de competência dos operadores e pela monitorização do seu desempenho.

Os serviços consistem no tipo de actividade/tarefas aos quais é possível afectar operadores, nomeadamente as funções de Help Desk, ou os serviços de apoio ao cliente. Os operadores e as equipas podem ser afectos a mais do que um serviço. Os serviços são o cerne das funcionalidades ACD (Automatic Call Distribution) do One Contact; estes podem ser de entrada ou saída; os serviços podem ser associados ao número de entrada de um contact center (DNIS), para campanhas de entrada.

Uma equipa é um conceito para agrupar operadoras, as equipas podem ser associadas a serviços, para criar uma forma simples e rápida de afectação/desafectação de um grande número de operadores. O One Contact disponibiliza indicadores de desempenho para equipas,

de modo a criar padrões de referência para os operadores, e analisar o desempenho do contact center.

As competências são utilizadas para a distribuição automática das chamadas, com base em competências, e para a classificação de operadores. O nível de aptidão de um operador, relativamente a uma competência específica, é medido por entre 0 e 1. As utilizações convencionais do encaminhamento baseado em competências contemplam as aptidões linguísticas, os conhecimentos técnicos ou a implementação do serviço VoIP.

Os motivos de indisponibilidade são utilizados para identificar os motivos pelos quais um operador não está disponível (para atender chamadas) num determinado serviço. O One Contact tem um conjunto de motivos de indisponibilidade predefinidos, bem como a possibilidade de definir, de forma simples, motivos personalizados, conforme necessário.

Os scripts de encaminhamento definem o comportamento dos serviços. Estes scripts controlam a distribuição automática de chamadas; além de gerirem a fila de chamadas, estes scripts determinam, no momento em que as chamadas são recebidas, se estas devem ser aceites. Os scripts de encaminhamento podem ser utilizados para criar serviços de front-end de resposta de voz interactiva (IVR – Interactive Voice Response) com menus de áudio/vídeo e conjuntos DTMF (Dual tone multi frequency). Um script pode ser atribuído a vários serviços, permitindo-lhes partilhar a sua lógica e parâmetros de configuração variáveis. Cada script é associado a um ficheiro de configuração XML, para parâmetros para configurar o seu comportamento respectivo.

O sistema One Contact: este sistema designa toda a infra-estrutura do contact center (conjunto de todos os recursos de hardware e software).

Instâncias no One Contact: as instâncias designam os recursos de servidor do contact center geridos por um cliente específico, num ambiente de sistema central (base de dados, operadores do contact center, equipas, filas e serviços).

## 4.2.2. Actividades práticas

A primeira função a desempenhar, que ocupou cerca de dois meses, foi a elaboração de uma base de dados de todos os contact centers na América Latina (principalmente para o Chile, Argentina e Brasil) e também de todos os resellers (revendedores de tecnologia para contact centers). Esta base de dados foi feita em Microsoft Excel através da pesquisa na internet e depois de identificadas empresas que pudessem interessar foram preenchidos campos de relevante interesse tais como a morada, numero de telefone, email, entre outros.

Depois de esta base de dados estar completa, chegou a fase da apresentação da Collab e da sua tecnologia a potenciais clientes; depois de muitas conversas por telefone e por Skype com o meu responsável em Lisboa, este mesmo designou algumas dezenas de empresas para eu contactar, por via telefónica, com o objectivo de marcar uma reunião. No total realizei inúmeros telefonemas para dezenas de empresas: algumas vezes diziam que não estavam disponíveis, outras vezes pediam para ligar mais tarde, algumas vezes referiam que me ligariam mais tarde (o que nunca aconteceu), mas com alguma persistência e paciência foi possível a marcação de algumas reuniões.

No total realizei reuniões em seis empresas, sendo a primeira reunião conduzida por mim através de uma apresentação em PowerPoint: das seis empresas, quatro disseram logo que não estavam interessadas e duas (uma reseller chamada Hiway e um contact center chamado Unisono) ficaram entusiasmadas com o produto da Collab. Posteriormente voltei a estas duas empresas para fazer demonstrações técnicas do produto, apresentações feitas online desde Lisboa, onde estavam presentes os altos responsáveis da Collab. Até a data da elaboração do relatório de estágio ainda não soube se o negócio foi fechado ou não, mas parecia estar tudo bem encaminhado até ao momento do meu regresso a Portugal.

Importante realçar o apoio da Collab, factor determinante para o sucesso das reuniões e do estágio em si, facilitado pelas novas tecnologias da informação; desta maneira estava em contacto diário, através de programas informáticos tais como o Skype e o Office Communicator,

permitindo assim um acompanhamento diário do estágio e a elaboração de uma estratégia clara de negócios.

Um dos factores mais difíceis com que tive de lidar foi com o facto de a minha juventude, injustificadamente, não transmitir a seriedade necessária ao negócio. Outro factor difícil, mas a que rapidamente me habituei, foi o facto de a língua (o espanhol do Chile) ser muito diferente do espanhol (de Espanha) e com muitos modismos difíceis de entender. Realço, ainda, a falta de pontualidade (típica dos povos latinos), nas reuniões em que participei, onde atrasos de uma ou duas horas eram normalíssimos.

### **4.3. Trabalho desenvolvido para a RAEF**

Uma das primeiras coisas que me pediram para fazer foi uma análise financeira da empresa para três anos (2007, 2008 e 2009), através dos balanços e demonstrações de resultados destes três anos com base nos indicadores financeiros próprios. A análise financeira permitiu observar uma queda de lucros em Setembro/Outubro de 2007, fruto da crise e outra quebra em finais de 2008 derivada possivelmente da nova crise originada pela falência do banco ‘Lehman Brothers’; para 2009, a empresa estava já em notável recuperação, atingindo no final deste ano valores muito próximos dos valores de 2007. De realçar que o conhecimento adquirido na Faculdade de Economia contribuiu muito para a elaboração desta tarefa. Necessitei de cerca de duas semanas para a elaboração deste trabalho.

Um dos principais produtos que a RAEF comercializa é um produto de segurança de redes de computadores chamada ‘Watchguard’, que serve de antivírus, firewall, backup de dados, entre outros. Relativamente a este produto foi-me pedido para fazer uma pequena estratégia de Marketing, o que envolveu a realização de uma análise interna, externa, e a elaboração de uma estratégia de marketing propriamente dita.

Logo a seguir foi – me solicitada a elaboração de uma análise SWOT de maneira a analisar as forças, oportunidades, ameaças e debilidades da empresa. Esta análise poderá ser consultada no anexo 2.3.

Outra tarefa que desempenhei foi a elaboração de um plano de recrutamento (anexo 2.1) com diversas fases e entrevistas com perguntas estereotipadas e sua avaliação. Nesta tarefa foi introduzida a entrevista por telefone, que até esta altura não era utilizada pela RAEF. Participei também em algumas entrevistas com a supervisão do meu superior; durante o tempo em que decorreu o meu estágio foram recrutadas dois colaboradores, um para a área da programação e um segundo para a área de implementação e manutenção de servidores de email 'Lotus Notes'. Fiz também uma ficha de dados de recrutamento para servir de resumo das entrevistas (anexo 2.2.).

Das últimas tarefas que desempenhei foi a elaboração de um inquérito de satisfação, que tinha por objectivo inquirir se os clientes da RAEF estavam satisfeitos e saber onde se poderia melhorar (anexo 2.4.).

## **4.4. Os Contact Centers**

### **4.4.1. Introdução:**

Contact center é o lugar de uma empresa onde se concentram as comunicações telefónicas de clientes. Um contact center típico dispõe de tecnologia de informação para automatizar os processos e tem capacidade para suportar um grande volume de chamadas simultaneamente, atendendo, mantendo o registo e se for necessário reencaminhando as chamadas quando é necessário. Um contact center é utilizado como apoio para catálogos, empresas de telemarketing, suporte de produtos (help desk), serviços de atenção ao consumidor e utiliza-se em qualquer empresa que utilize o telefone para televendas.

É certo que um contact center pode tanto passivamente receber chamadas, como proactivamente efectuar chamadas (caso típico de tele-mercados e vendas), mas concentrou-se o interesse no primeiro caso. Importante referir também que uma percentagem não depreciável de comunicações entre a empresa e os clientes ocorre em modo não interactivo, como por exemplo, via carta ou fax e o seu conteúdo pode e deve ser incluído no sistema CRM para sua resolução ou resposta.

#### Tecnologias utilizadas:

- Centrais telefónicas (PBAX) com sistemas automáticos de distribuição de anexos (ACD ou automatic call distribution), esta constitui a base para a administração de chamadas telefónicas e portanto estão presentes em todos os contact centers.
- Equipamentos capazes de implementar menus de voz automáticos (IVR ou Interactive Voice Response), sendo esta uma das tecnologia mais utilizadas.
- Sistemas que permitam sincronizarem a telefonia com o sistema de computadores para que no momento de receber a chamada, os operadores telefónicos possam ver a informação do cliente no monitor, com tudo o que solicitou através do IVR (CTI ou computer telephony integration).
- Sistemas que integram toda a informação útil para o cliente através das aplicações dos operadores telefónicos.
- Servidores

#### **4.4.2. O telefone como meio de contacto**

Quando se utiliza o telefone, a mensagem é enviada de forma directa, mas existe uma realidade baseada na rentabilidade real do meio, que mostra que se produz maior rendimento completando o telefone com outros meios. Assim, podemos chegar ao conceito de sistema de informação telefónica (contact center), que se pode definir como a cauda de comunicação entre a empresa e seus clientes reais e potenciais, mediante um mistura de marketing, gestão, organização, informática e telecomunicações. Com esta definição temos de aceitar, igualmente,

a enorme importância do meio já que estamos definindo a interface entre uma empresa e o mercado em qualquer tipo de campanha multimídia.

#### Dentro do meio podemos definir três modalidades básicas

- Inbound: refere-se às ações receptivas, que sejam em forma de pedido, de recepção, de informações, entre outros relacionados com estes.
- Outbound: neste caso as ações cabem ao pessoal da empresa como origem da chamada, e aqui podemos encontrar uma série de aplicações típicas como as renovações de inscrições, venda de apólices de seguros, entre outros. A cobrança de facturas é outra das aplicações que produz um excelente resultado, podendo chegar a obter até cinco vezes melhor resultado em relação a se esta ação fosse realizada porta a porta e com um custo superior a 50%. A realização de questionários de poucas perguntas (não mais de 10), com respostas 'sim ou não', pode chegar a obter até ao dobro do rendimento com cerca de um quarto do custo. Por último, encontramos como básica a qualificação de potenciais clientes e a marcação de reuniões para a rede de vendas, onde a possibilidade de melhorar os resultados da nossa rede possa ser superior a 100%.
- Telemarketing: esta é uma modalidade onde a chamada é originada pela empresa e os seus objectivos fundamentais são a actualização de listas, realização de testes, etc. À vista do tipo de aplicação e do facto de que o sistema de informação telefónica seja o primeiro contacto dos clientes com a empresa, obriga a que o nível de qualidade seja excelente e a que esta excelência seja derivada da adequada selecção e treino dos colaboradores da empresa.

Um ponto importante a considerar é a especialização, já que as pessoas que trabalham em distintas áreas não devem ter a mesma postura, nem as mesmas características. Em qualquer caso, há sempre uma série de características comuns para todas as operadoras:

- Pessoas com boa capacidade de comunicação e muito organizadas
- Pacientes e por sua vez insistentes

- Com grandes reflexos para poder argumentar com as objecções
- Com capacidade para interpretar através do telefone demonstrando simpatia, entusiasmo
- Com voz calma, agradável, serena e que consigam articular fluentemente o discurso
- E com uma enorme paciência e perfeitamente treinadas, utilizando a técnica geralmente acima da espontaneidade.

No serviço de telemarketing ou televendas, a dúvida maior é sobre se o pessoal deve formar parte da organização ou deve ser subcontratado. O que podemos dizer acerca deste aspecto, é que o controlo do serviço e a sua preparação deve ser própria da empresa, enquanto que o pessoal directo deve ser interno quando se precisem conhecimentos importantes ou exista uma estabilidade e uniformidade na operação, mas deve ser subcontratada quando é necessário alguma flexibilidade de acordo com as exigências dos clientes.

#### As principais vantagens da utilização do telefone

- Capta directamente o cliente tratando este de forma personalizada
- É um meio ideal para acções rápidas e curtas, assim como para acções sistemáticas e repetitivas
- Quando acompanhado de outros meios é ideal para revitalizar campanhas em curso e lista de clientes
- É também uma ferramenta por excelência para realizar testes, questionários e estudos de mercado.

#### As principais desvantagens que verifiquei

- Requer pessoal muito especializado e treinado especialmente para cada campanha e por função, já que a tentação de muitas empresas é colocar o pessoal excedente, sem nenhum tipo de formação, na área telefónica o que acaba por produzir resultados pouco satisfatórios.

- Os argumentos que servem para ajudar os operadores devem ser excelentes e simples para que a reacção quando um operador esteja em contacto telefónico seja imediata, o que não acontece em grande parte das empresas.
- Quando se utilizam números grátis (para quem liga) pode ser um meio muito caro, portanto deve-se medir os tempos de atenção a cada segundo, já que qualquer pequeno aumento obrigará a aumentar a estrutura de custos da empresa.
- Por último, as aplicações muito específicas, como por exemplo subscrições, renovações poderão dar escassos resultados.

#### Os componentes típicos do meio:

- Circuitos telefónicos
- Tecnologia informática e telefónica
- Pessoal especificamente treinado
- Os argumentistas
- O posto de trabalho especificamente desenhado que permita aos operadores realizar o seu trabalho correctamente, algo que se percebe perfeitamente através do telefone.

#### **4.4.3. Exemplo de um contact center: o sistema implementado pela Metrogas**

Um exemplo de um contact center é o implementado pela empresa Metrogas, uma empresa cliente da RAEF de produtos de segurança para redes de computadores, e que implementou recentemente um serviço de contact center. Tive a oportunidade de falar com o responsável do serviço e aprender aspectos importantes sobre o funcionamento deste serviço na empresa, assim como retirar as minhas próprias conclusões.

A Metrogas, que com a visão de ser uma empresa líder de serviços, centrou as suas forças na qualidade da atenção aos clientes, implementou para esse fim a infra-estrutura necessária para apoiar a visão da empresa. Dentro da plataforma tecnologicamente implementada, a Metrogas considerou o uso de sistemas IVR, o que debaixo de uma adequada

administração permitiu criar e explorar aplicações que utilizaram integração de sistemas. Destaco, dentro de outras aplicações relacionadas directamente com o serviço ao cliente, as seguintes aplicações:

- Serviço ao cliente
- Pagamento a fornecedores
- Serviço técnico de pós-venda
- Serviço técnico de emergência domiciliária

As funcionalidades previstas em cada uma destas aplicações é tal, que permitiu melhorar notavelmente a qualidade do serviço prestado aos clientes, melhorando o tempo de resposta associado a cada intervenção técnica, obtendo uma melhor disponibilidade e manejo da informação, o que resultou numa redução dos custos de operação.

A plataforma global de trabalho utilizada destaca o sistema IVR, o qual neste caso actua como porta de entrada das comunicações telefónicas tanto para os clientes internos como para os externos da empresa.

Para o caso das aplicações anteriormente indicadas, a Metrogas conta com um sistema de 60 portas digitais e 60 portas de transferência das quais 15% delas são utilizadas para o envio de fax e o resto para processar chamadas de entrada. Este sistema encontra-se integrado com a central telefónica e com os sistemas informáticos da empresa, ligados por um servidor central.

O outro nível de integração que se observa é aquele que relaciona o IVR com o sistema de administração de chamadas, representado por um sistema CTI.

A modo de exemplo podemos referir o caso da aplicação denominada 'Serviço Técnico Pós Venda', no qual se executam as seguintes tarefas:

- Técnico fecha a sua ordem de trabalho via telefone, para o qual utiliza o sistema IVR, escolhendo a opção de fecho correspondente.
- O Workflow actualiza processos associados ao fecho da ordem de trabalho.

- IVR procede a gerar o processo do inquérito a clientes de acordo com o tipo da ordem de trabalho.
- O cliente responde ao sistema IVR ingressando o nível de satisfação e ingressa dados atribuídos ao técnico.

O que se pode destacar desta aplicação é que através dela é possível melhorar a origem da informação, porque considera a opinião dos clientes nos reportes internos de qualidade do serviço, tanto desde o ponto de vista da acção em si própria como da gestão global da empresa.

Por outro lado, mediante esta e outras aplicações com base em IVR podem-se captar necessidades de importância vital para os clientes, que podem sempre ser consideradas nas reuniões de melhoramento de cada área da empresa.

Para a Metrogas, tentar estabelecer e chegar a consolidar modelos de atenção ao cliente com base na continuidade de um foco extraordinário nas necessidades dos clientes, teve como resultado uma experiência enriquecedora e inovadora. Neste sentido, as tecnologias de informação jogaram um papel preponderante que, tal como foi mencionada atrás, ao seleccioná-las adequadamente convertem-se num permanente aliado da gestão empresarial.

## **4.5. Considerações finais**

### **4.5.1. Factores chave:**

Quando se faz um estágio internacional, um dos factores mais importante no sucesso empresarial e também pessoal é a adaptação da pessoa a um novo País e a uma nova cultura. As vezes não é fácil ir para um sitio sem conhecer ninguém, com hábitos e costumes diferentes, longe da família e dos amigos; sendo a adaptação o factor chave para o sucesso. Depois de uma temporada fora, um pessoa enriquece a todos os níveis, fica mais auto-suficiente, independente, capaz de revolver mais facilmente as adversidades, mais lutadora e mais ambiciosa, ou seja com os horizontes mais alargados.

Outro factor que achei muito importante foi a constatação do facto de que para o trabalhador é muito importante sentir-se bem no local de trabalho. Na verdade, passando neste pelo menos oito horas por dia, acaba por ser determinante e tem uma elevada influência no dia-a-dia, na vida social e familiar. Se um trabalhador está descontente com a vida profissional, este descontentamento vai afectar a sua vida quotidiana prejudicando as relações inter pessoais. Assim, sou levado a concluir que um dos factores chave para o sucesso empresarial é o da satisfação do trabalhador com o trabalho e com a empresa. Isto ficou demonstrado em algumas situações, não muito fáceis, que a empresa teve de enfrentar a seguir ao violento sismo de Fevereiro de 2010.

Também importante, principalmente nesta área comercial e de marketing, é o relacionamento entre as pessoas e a sua capacidade de socialização. Para realizar uma apresentação para uma empresa tem que se demonstrar um grande à vontade, tem que se possuir boas capacidades de comunicação e, além destes dois factores, torna-se necessário ser simpático e demonstrar confiança naquilo que esta a dizer.

#### **4.5.2. Aplicação dos conhecimentos adquiridos na Feuc na realização do estágio:**

De um modo geral, os conhecimentos básicos aprendidos nas disciplinas que compõem o curso de Gestão são úteis e proporcionam os conhecimentos técnicos para lidar nas tarefas que são pedidas. Existiram, no início, algumas dificuldades em perceber aquilo que era pedido, porque as tarefas diziam respeito a informação técnica respeitante ao Universo do sector das telecomunicações, no qual eu não estava inserido e do qual não tinha conhecimentos sobre os produtos (por exemplo: VoIP, SIP, ACD, entre outros).

Para a realização das tarefas solicitadas recorri a conhecimentos adquiridos na Feuc, como por exemplo: o trabalho em Word, Excel e PowerPoint (através da disciplina de 'Informática'); o plano de recrutamento supra referido foi feito com os conhecimentos adquiridos na disciplina de 'Gestão e Pessoas'; a análise financeira foi realizada com o conhecimento adquirido em 'Análise Financeira' e 'Gestão Financeira'. Importante referir também que as apresentações que tive de fazer na Feuc me ajudaram imenso na preparação e execução das reuniões com as empresas em que participei durante o estágio. Por fim, gostava

de referir que os conhecimentos das disciplinas de 'Marketing Operacional' e Marketing Estratégico' foram muito importantes para a elaboração da parte teórica deste relatório.

## 4.6. Conclusão

A oportunidade de realização de um estágio no percurso académico, assim como a apresentação de um relatório, apresenta-se como uma oportunidade de fazer a ponte entre a Universidade e o mercado de trabalho.

Ultrapassado o receio inicial da perspectiva de trabalhar num sítio desconhecido e numa cultura diferente, rapidamente me habituei e familiarizei com o novo ambiente de trabalho. Na minha situação a ambientação a uma nova cultura foi muito rápida, tendo demorado mais algum tempo a aprendizagem da nova área de trabalho, nomeadamente o conhecimento de uma nova tecnologia e o seu vocabulário técnico e específico.

Um aspecto que não posso deixar de salientar foi o facto de ter tido oportunidade de trabalhar com pessoas que tiveram um papel muito importante no meu estágio, devido ao seu apoio e esclarecimentos sempre que surgiram dúvidas, tanto na empresa de origem, a Collab, como na empresa acolhedora no Chile, a RAEF.

O estágio, sob uma perspectiva prática, além de uma experiência agradável, foi também muito proveitosa, permitindo enriquecer bastante como pessoa, assim como rever algumas matérias leccionadas ao longo do curso e também serviu como preparação para a realidade empresarial nos dias de hoje. Também é importante realçar a aprendizagem da língua espanhola, cada vez mais importante na actualidade e o crescimento interior, derivado do facto de ter vivido longe de casa e da obrigação da adaptação a um novo País, a uma nova cultura e a novas pessoas.

Sendo a Collab uma empresa que aposta sobretudo em mercados estrangeiros, estando presente em cerca de 30 países e tentando expandir-se para muitos mais, tive oportunidade de aprender o funcionamento, a estratégia, o modo de gestão e as actividades de uma empresa multinacional.

Finalmente, em relação ao produto com que trabalhei posso concluir que actualmente com o surgimento dos contact centers, todos os grandes bancos, companhias aéreas, empresas de seguro, de retail, telecomunicações, entre outras, recorrem aos serviços de contact center com o objectivo de retirar pessoal dos balcões de atendimento (reduzindo os custos); de facilitar a utilização para o cliente (o cliente apenas com uma chamada pode resolver o seu problema, não precisando de ir a um balcão de atendimento) e de beneficiar a estratégia de marketing (com o objectivo de tentar fidelizar o cliente ou então na venda de produtos por tele marketing).

# Bibliografia

- Ahmed, Pervaiz K.; Rafiq, Mohammed; 2002; Internal Marketing; Butterworth Heinemann; 1ª edição; Woburn; Massachusetts, Estados Unidos
- Burns, Alvin C.; Bush, Ronald F.; 1998; Marketing Research; Prentice Hall; 2ª edição; New Jersey
- Deshpandé, Rohit; 2001; Using Market Knowledge; Sage Publications, Inc; 1ª edição; Califórnia, Estados Unidos
- Kinneer, Thomas C.; Taylor, James R.; 1996; Marketing Research – An Applied Approach; McGraw-Hill; 5ª edição; Estados Unidos
- Kotler, Philip; De las 4 Ps a las 4 Cs; Merk2
- Kumar, V.; Aaker, David A.; Day, George S.; 1999; Essentials of Marketing Research; John Wiley & Sons, Inc; 1ª edição
- Lambin, Jean-Jacques; 2000; Marketing Estratégico; McGraw-Hill; 1ª edição; Lisboa
- Lindon, Denis; Lendrevie, Jacques; Levy, Julien; Dionísio, Pedro; Rodrigues, Joaquim Vicente; 2004; Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing; Publicações Dom Quixote; 10ª edição; Lisboa
- Mallhotra, Naresh K.; Birks, David F.; 2007; Marketing Research – An Applied Approach; Prentice Hall, 3ª edição: Milão, Itália
- McCarthy, E Jerome; Perreault Jr, William D.; 1987; Basic Marketing; Irwin; 9ª edição; Homewood, Illinois
- Quelch, John A.; Sales 1989; Promotion Management; Prentice-Hall International Editions; 1ª edição; New Jersey, Estados Unidos
- Santos, António; 1998; Outsourcing e Flexibilidade; Texto Editora; 1ª edição
- Sterne, Jim; 1995; World Wide Web Marketing – Integrating the Internet into your marketing strategy; Wiley Publication; 1ª edição, Nova Iorque
- Sheth, Jagdish N.; Parvatiyar, Atul; 2000; Handbook of Relationship Management; Sage Publications, Inc; 1ª edição; Califórnia, Estados Unidos

- Weiers, Ronald M.; 1988; Marketing Research; Prentice-Hall International Editions; 2ª edição; New Jersey, Estados Unidos
- Zeithaml, Valerie A.; Bitner, Mary Jo; Gremler, Dwayne D.; 2006, *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw Hill International Edition, 8ª edição, Singapura
- Zikmund, William G.; 2003; Exploring Marketing Research; Oklahoma State University, Thompson South-Western, 8ª edição, Ohio, Estados Unidos

#### Revistas:

- Call Center Magazine, edição Janeiro de 2010
- Revista da Associação Portuguesa de Contact Centers, edição de Novembro e Dezembro de 2009
- Marketing Science Institute Magazine, edição Julho de 2005

#### Sites Web:

- Asociacion Chilena de empresas de Call Centers: [www.acec.cl](http://www.acec.cl)
- Programa Inov Contacto: <http://live.networkcontacto.com/pt/Paginas/default.aspx>
- <http://www.collab.pt/>
- [www.raef.cl](http://www.raef.cl)
- Site da Aicep: <http://www.portugalglobal.pt/PT/>
- Associação de Contac Centers de Portugal: <http://www.apcontactcenters.com/>
- Site da CIA: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>
- Site do Ministério da Economia do Chile <http://www.economia.cl/1540/channel.html>
- <http://www.zonaeconomica.com/chile>
- Banco Central de Chile: <http://www.bcentral.cl/estudios/revista-economia/>
- Sociedade de Economia do Chile: <http://www.sechi.cl/html/index.html>
- <http://www.sechi.cl/html/index.html>

- Bolsa de valores de Santiago: <http://www.bolsadesantiago.com/web/bcs/home>
- [http://www.pmlink.pt/article/pmlink\\_public/EC/0,1655,1005\\_5051-3\\_41097--View\\_429,00.html](http://www.pmlink.pt/article/pmlink_public/EC/0,1655,1005_5051-3_41097--View_429,00.html)
- Comité de Inversiones Estrasjeras: <http://www.foreigninvestment.cl/>

# Anexos

## Anexo I – Inov Contacto e Collab

### 1.1 – Programa Inov Contacto

Figura I – Numero de vagas anuais

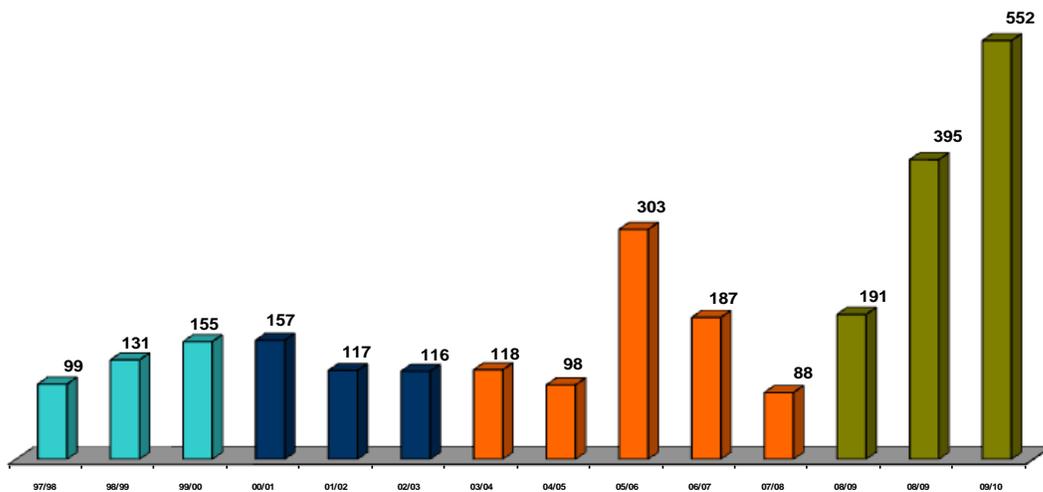


Figura II – Universidade de Origem dos estagiários do programa Inov Contacto

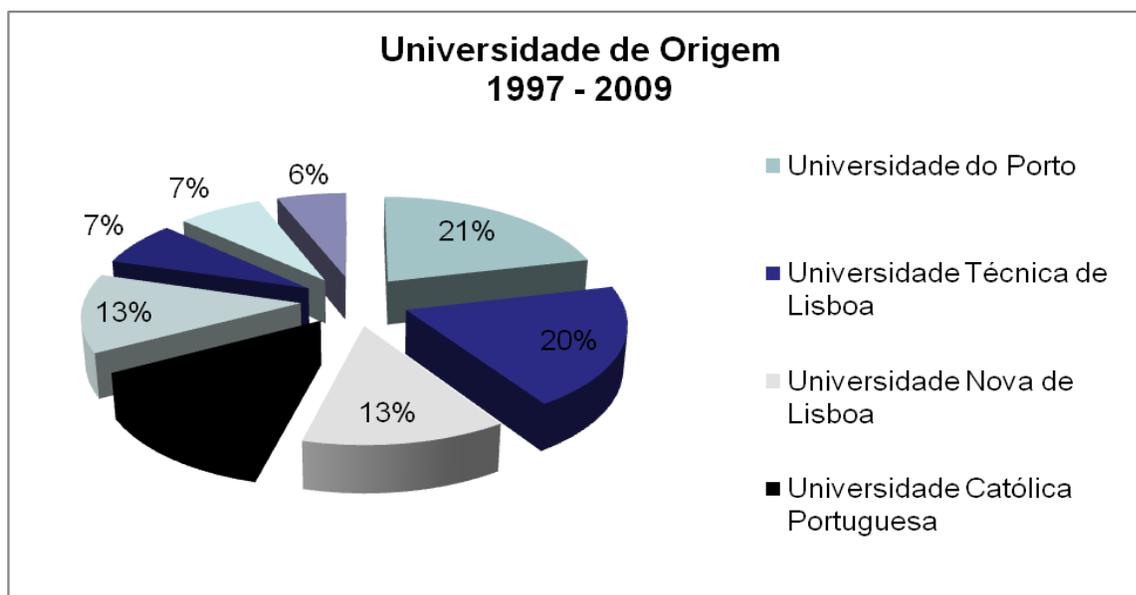


Figura III – Distribuição dos estagiários por países de destino

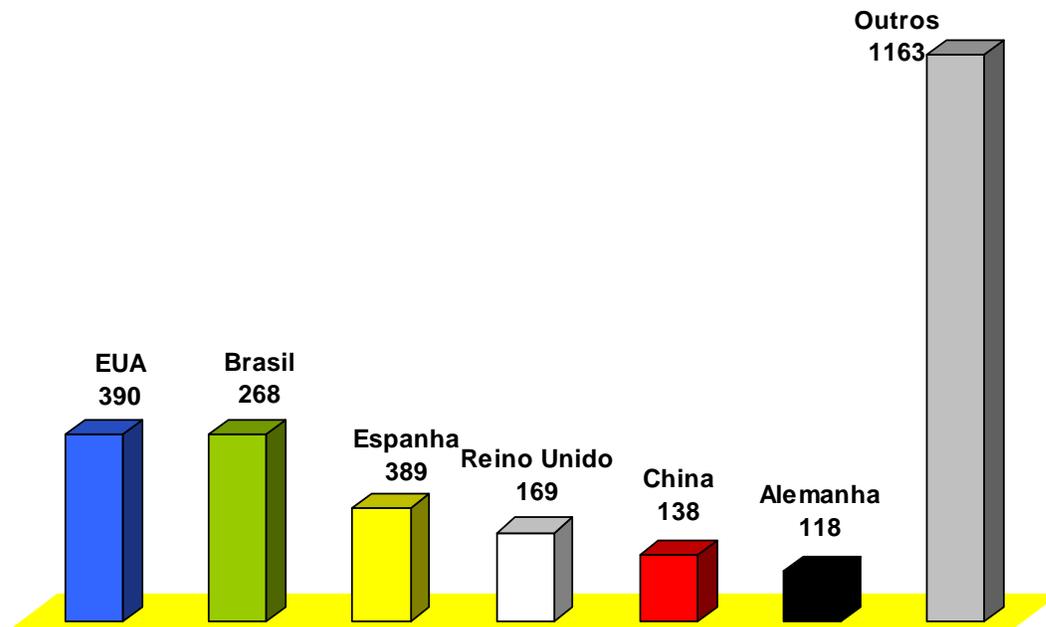


Figura IV – Principais empresas do programa:



# 1.2 – Collab

Figura V – Curva de Gartner da empresa Collab

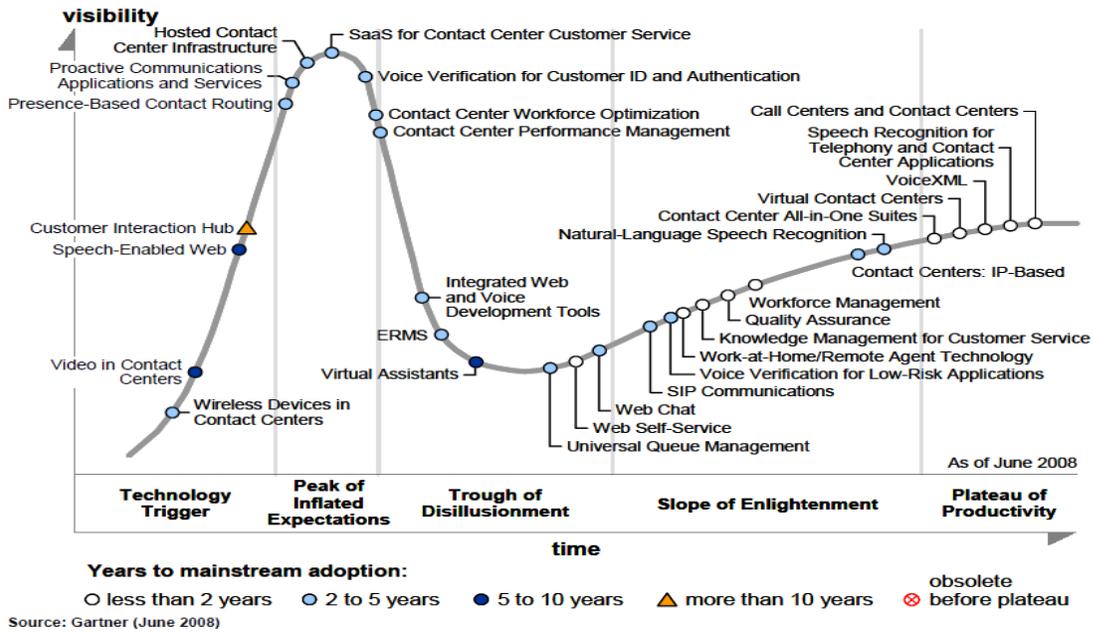
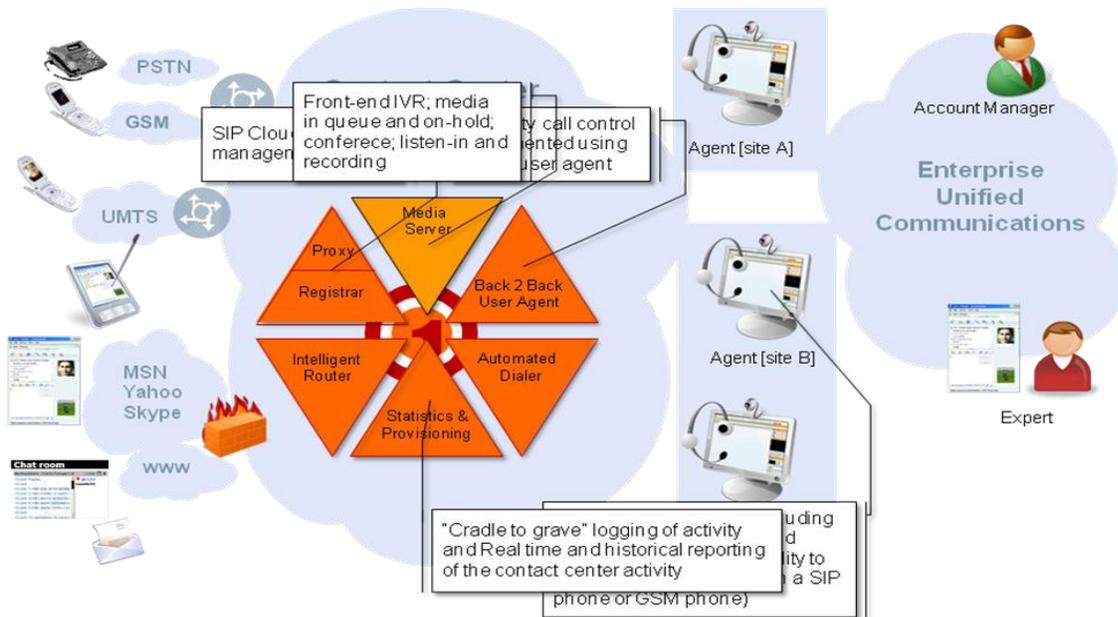


Figura VI – Esquema representativo do funcionamento da tecnologia da Collab



## **Anexo II – Trabajo desarrollado para a RAEF**

### **Anexo 2.1. Proceso de Contratación**

#### **1. ¿Que buscamos?**

Antes que todo, el reclutador debe preguntarse qué es lo que realmente quiere el puesto vacante. Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder temas como qué es necesario hacer, saber y aprender, así como la experiencia relevante.

#### **2. ¿Cómo buscamos?**

Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección. Hay varios tipos de reclutamiento, como por ejemplo: anuncios en la prensa, agencia pública de colocación, agencia privada de colocación, agencia para reclutamiento de ejecutivos, instituciones educativas, recomendaciones de empleados, candidatos espontáneos, organizaciones profesionales, sindicatos

#### **3. Selección de las personas (16 días en total)**

##### **a) Selección de los candidatos según el CV (5 días)**

El objetivo de esta fase es seleccionar un pequeño número de candidatos calificados sobre la base de lo CV, haciendo un análisis de la Universidad, conocimiento en lenguas extranjeras, la experiencia profesional y datos personales. Se trata de comprobar que los candidatos reúnen las condiciones que se han exigido en el anuncio de selección o en análisis del puesto.

La empresa (podrá) realizar hacer una investigación a los datos generales y referencias de personan que conozcan la vida laboral y personal del candidato

### **b) Entrevista por teléfono (3 días)**

La entrevista debe tener alrededor de 15 minutos e debe tener la siguiente estructura:

#### 1º: Presentación

#### 2º Preguntas:

¿Cómo nos conoció?

¿Por qué quiere trabajar con nosotros?

¿Cuándo podrías incorporarte al trabajo?

¿Cuánto tiempo se quedaría usted en nuestra empresa?

¿Prefiere trabajar en una empresa grande, mediana o pequeña?

¿Prefiere trabajar con otras personas o solo?

¿Cómo se describiera a sí mismo?

¿Cómo te gustaría que fuera tu vida en 5 años?

¿Cuáles son sus deficiencias o puntos débiles?

¿Cuáles han sido los tres logros más importantes de tu vida? ¿Por qué?

Describe una situación de presión y tu respuesta.

#### 3º Conclusión

La persona que hace el reclutamiento debe de ter en atención factores tales como la motivación, liderazgo, disponibilidad, ambición, profesionalidad, facilidad de

comunicación, capacidad lúdica, innovación, rigor metodológico, tolerancia al stress, sociabilidad, visión estratégica, pensamiento sistémico, impacto e influencia y planeación.

### **c) Testes de conocimientos, de inteligencia y psicotécnicos (5 días)**

La aportación práctica más importante de los psicólogos a la administración de recursos humanos es tal vez la creación de pruebas que ayudan a resolver problemas de selección, adiestramiento, limitación de la producción, seguridad y reducción de los conflictos laborales. Estas pruebas proporcionan muchas veces la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo cual muchas veces es difícil averiguar por otros medios. También determinan cuanto de las características evaluadas tiene el candidato. Miden capacidades, intereses o aptitudes del individuo, como inteligencia, comprensión, fluidez verbal, intereses ocupacionales, personalidad, actitudes, etc.

### **d) Entrevista(s) (3 días)**

Pese a ser subjetiva, la entrevista personal, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Además, tiene innumerables aplicaciones en el trabajo organizacional: elección en el reclutamiento, selección, consejería y orientación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.

La entrevista individual es la última fase del proceso de selección de candidatos, debe tener la duración de media hora hasta 45 minutos e debe incluir cuestiones más personales, como por ejemplo:

¿Cómo consiguió su primero empleo?

¿Qué profesiones son las que le gustaría de hacer y por qué?

¿Qué hace en su tiempo libre?

¿Forma parte de alguna entidad o asociación? ¿Por qué se unió a ella? ¿Ocupa algún cargo en alguna?

¿Cómo manejó la decisión más difícil que haya tomado?

¿Cuál es la decisión más importante que ha tomado en su vida?

¿Qué es lo que motiva para dar lo mejor de ti? Describe una situación que lo ejemplifique.

¿Puede mencionar algunas ideas, proyectos o innovaciones de las que se siente orgulloso?

¿Está satisfecho con su carrera hasta el momento? ¿Qué cambiaría se pudiera?

¿Qué situaciones le ponen nervioso o alterado?

¿Le agrada que le supervisen?

¿Cuáles considera que fueron sus principales logros en su anterior empresa?

¿Qué le agradaba menos en su anterior ocupación?

¿Prefiere un trabajo previsible o un trabajo cambiante?

¿Confían fácilmente las personas en usted? ¿Por qué?

¿Se considera más como un líder o como un seguidor?

¿Qué le preocupa actualmente?

#### **4. Contrato con las personas**

## Anexo 2.2 – Proceso de Selección

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_

Disponibilidad para empezar a trabajar: \_\_\_\_\_

Tiempo mínimo que quiere trabajar para RAEF: \_\_\_\_\_

Ciudad a donde vive: \_\_\_\_\_

Estudios: \_\_\_\_\_

Clasificación: \_\_\_\_\_

Venía bien vestido: Si\_\_ No\_\_

¿Llego a tiempo? Si\_\_ No\_\_

Soltero: Si\_\_ No\_\_

Tiene hijos: Si\_\_ No\_\_; Sé si, ¿Cuántos? \_\_\_\_

Primero empleo: Si\_\_ No\_\_; Se no, ¿A dónde trabajó antes? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué idiomas extranjeros habla? \_\_\_\_\_

¿Qué lenguajes de programación sabe usar? \_\_\_\_\_

	1	2	3	4	5
Motivación					
Presentación					
Comunicación					
Educación					
Responsabilidad					

Seguridad/Confianza					
Personalidad					
Simpatía					
Experiencia Profesional					
Estudios					

## Anexo 2.3. El análisis DOAF de RAEF

El análisis DOAF es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos o proyectos de mejora. Es un método para analizar: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En el proceso de análisis, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la organización, que inciden sobre su quehacer interno. Este análisis tiene como objetivo: conocer la realidad de la situación actual, visualizar panoramas de cualquier ámbito de la organización y visualizar la determinación de políticas para atacar debilidades y convertirlas en oportunidades.

**Fortalezas** (son las capacidades especiales con que la organización cuenta, y gracias a las cuales tiene una posición privilegiada frente a la competencia).

- RAEF tiene buena reputación en el mercado, estando sus clientes satisfechos con los servicios prestados.
- Cualidades administrativas, operatorias, comerciales y de desarrollo tecnológico.
- El conjunto de productos que RAEF ofrece es único en el mercado.
- RAEF ha tenido una gran expansión tecnológica y quiere expandir aún más.
- El objetivo fundamental de la empresa es la satisfacción total del cliente a través de calidad, rapidez, tecnología y trabajo en equipo.
- RAEF tiene costos fijos bajos.
- La empresa no tiene créditos bancarios, no estando dependiente de financiamiento e no tiene que pagar intereses.
- Liquidez alta que permite a la empresa cumplir sus obligaciones a corto plazo.
- Experiencia de la gerencia de la empresa sobre el mercado.

**Oportunidades** (son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en que actúa la organización y que permite obtener ventajas competitivas)

- Estamos en una fase de recuperación, después de una crisis muy fuerte, esta fase podrá ser muy importante, porque las empresas van volver a hacer inversiones e tendrán más recursos financieros.
- Posición muy bien definida para un determinado segmento de mercado (networking, monitoreo).
- Las oportunidades de negocios que ha tenido RAEF, le han brindado estar en una posición de liderazgo frente a todas sus líneas de productos, logrando alianzas a nivel de negocios y corporativa, permitiendo con ellos diversificación (ejemplo: Watchguard, Graphon).
- Entrada en nuevas áreas de negocio (ejemplo: contact centers).
- Algunos mercados en que RAEF está presente está en crecimiento, abriendo las puertas para nuevas empresas logren su participación en el mercado.

**Debilidades** (son los factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Está asociado con los recursos que carece, con las habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente)

- Turnover de la empresa es muy alto (no da una buena imagen a los clientes y sale caro porque siempre que llega una persona nueva se tiene que dar entrenamiento).
- Plan de marketing no muy bien definido.

**Amenazas** (son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización)

- Elevada competencia en el área de la programación.
- Industria muy sensible a los cambios tecnológicos lo que obliga a los actores a innovar constantemente, para no perder competitividad.
- Facilidad de entrada de nuevos competidores en el sector de actividad.
- Existencia de algunos productos sustitutos (no caso de Watchguard, Graphon).



## Anexo 2.4 Encuesta de Satisfacción

Nombre: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_ Empresa: \_\_\_\_\_

La siguiente encuesta pretende identificar y evaluar la calidad de atención de las acciones y servicios prestados por RAEF.

De las siguientes características de trato, coloque nota de 1 a 5, según grado de importancia para usted, encerrando su opción en un círculo:

Calidad del servicio prestado	1	2	3	4	5
Amabilidad y rapidez	1	2	3	4	5
Ayuda en la solución de problemas	1	2	3	4	5
Competencia y la Profesionalidad de los técnicos de RAEF	1	2	3	4	5
Velocidad y eficacia en la solución de problemas	1	2	3	4	5
Gama de servicios disponibles	1	2	3	4	5
Cumplimiento de los plazos	1	2	3	4	5
Tramitación de las reclamaciones	1	2	3	4	5
Grado de satisfacción en general	1	2	3	4	5

### Valoración del servicio:

1. RAEF cubre mis necesidades.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2. RAEF ofrece servicios competitivos.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3. RAEF conoce bien el cliente.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. Los servicios prestados por RAEF valen lo que se paga por ellos.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Tiene usted algún comentario adicional o alguna sugerencia sobre nuestra empresa o los servicios?

---

---

---

---

---

---

Muchas Gracias por su colaboración

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_