

ANA MANUELA SOARES BERNARDO DE ABREU

**O PAPEL DO OPERADOR TELEMARKETING:
PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO E CONFLITO
VIA TELEFONE**

Orientador: Professor Doutor Jorge Correia Jesuino

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Comunicação, Arquitectura, Artes e Tecnologias de Informação**

Lisboa

2012

ANA MANUELA SOARES BERNARDO DE ABREU

**O PAPEL DO OPERADOR TELEMARKETING:
PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO E CONFLITO
VIA TELEFONE**

Dissertação apresentada para obtenção do Grau de Mestre em Comunicação nas Organizações, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Orientador: Professor Doutor Jorge Correia Jesuino

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Comunicação, Arquitectura, Artes e Tecnologias de Informação

Lisboa

2012

Agradecimentos

É com muito agrado que expresso aqui o meu profundo agradecimento a todos aqueles que tornaram possível a realização desta dissertação.

Ao Professor Doutor Jorge Correia Jesuíno, orientador deste trabalho, pela disponibilidade e orientação demonstrada ao longo deste percurso, e que se tornou fundamental para a elaboração do presente trabalho.

Agradeço à minha mãe em especial, por todo o apoio incondicional, pela paciência com que sempre me ouviu e sensatez com que sempre me ajudou.

Quero agradecer à minha tia por toda a força e apoio que deu durante o meu percurso académico, e por ter acreditado em mim, dando-me força para chegar ao fim desta etapa.

Agradeço ao meu namorado João Costa pelo seu companheirismo, apoio, paciência nas horas de desespero e compreensão sempre demonstradas.

Por fim, agradeço a todos os meus colegas e amigos, pela amizade e por todo o apoio demonstrado. Pelas inúmeras trocas de impressões e comentários ao trabalho.

A todos um sincero obrigado.

Resumo

A negociação é um processo complexo que ocorre diariamente no quotidiano de todos os actores organizacionais. Enquanto processo de resolução de conflitos, a negociação, implica uma actividade de intersecção social entre diversos actores, quando duas ou mais partes se desentendem e têm comportamentos e atitudes divergentes, a negociação envolve a gestão destes aspectos de modo que ambas as partes resolvam os interesses aceitáveis para ambas.

Nesse sentido, em pleno acto de negociação via telefone, a qualidade do atendimento telefónico, num primeiro contacto com o cliente transmite a imagem da empresa é fundamental para o desenrolar da chamada. Actualmente existem milhares de equipas de *telemarketing* nas empresas, que tem como função divulgar e comercializar produtos e serviços através do contacto telefónico.

Na elaboração deste trabalho, é possível verificar que num processo de negociação via telefone os colaboradores devem adoptar os seus comportamentos em função das situações que estão a experienciar, quer as mesmas se revelem positivas ou negativas.

Ainda outro conceito que abordamos é o conflito, o mesmo encontra-se presente em diferentes sistemas sociais, desde o individual, o familiar, o grupal, o organizacional ao internacional, entre outros. Os conflitos surgem por diversas razões no dia-a-dia das organizações e até mesmo no quotidiano da nossa vida pessoal, vivemos o conflito de diferentes maneiras.

O conflito ocorre, normalmente, mais como um processo contínuo e sequencial do que como um facto isolado. Geralmente, o conflito surge quando uma ou ambas as partes vê ou pressentem ameaçados os seus planos ou escolhas.

É ainda mencionado o conceito *telemarketing* que surgiu nos anos 80 nos EUA, significando vendas por telefone.

Palavras – chave: Conflito, Negociação, *Telemarketing*, Interesses.

Abstract

Negotiation is a complex process that occurs daily in the daily lives of all organizational actors. While the process of conflict resolution, negotiation, involves an intersection between different social actors, when two or more parties quarrel and have differing attitudes and behavior, negotiation involves the management of these issues so that both parties address the interests acceptable to them.

Accordingly, in the act of trading by telephone, telephone service quality in a first contact with the client transmits the image of the company and is fundamental to the progress of the call. Currently there are thousands of teams in telemarketing companies, whose function is to promote and sell products and services through a telephone call.

At this writing, you can verify that a negotiation process by telephone, employees must adopt their behavior depending on the situations they are experiencing, whether in positive or negative situations.

Yet another approach is the concept that conflict, that is present in different social systems, from the individual, the family, the group, the international organization to, among other things. Conflicts appear for various reasons on daily bases on the organizations and even in our everyday personal lives, we experience conflict in different ways.

The conflict is usually more like a sequential and continuous process rather than as an isolated incident. Generally, conflict arises when one or both parties see or perceived threatened their plans or choices.

It is also mentioned that the concept telemarketing emerged in the 80s in the USA, meaning phone sales.

Keywords: Conflict, Negotiation, Telemarketing, Interests.

Índice de Abreviaturas e Siglas

ADSL - Asymmetric Digital Subscriber Line

BATNA - Best Alternative To a Negotiated Agreement

Call Back - Retornar Ligação

CRM - Customer relationship management

CTI - Computer Telephony Integration

EFR - Enhanced Full Rate

E-mail - Correio Electrónico

EUA - Estados Unidos da América

Follow up - Acompanhamento

FTTH - Fiber to the home (Redes de Distribuição Fibra Óptica)

FTTH/B - Fiber To The Building (

FWA - Fixed Wireless Access (Acesso Fixo Directo)

GSM - Global System for Mobile Communications

GPON - GigaBit Passive Optical Network (Redes)

In Bound - Telemarketing Receptivo

IPTV - Internet Protocol Television

IVR - *Interactive Voice Response*

Mbps - Megabit por Segundo

NET - Internet

Out Bound - Telemarketing Activo

RNG - Redes de Nova Geração

SAC - Serviço de Apoio a Clientes

Siebel - Customer Relationship Management (Gestão de relacionamento com os clientes / CRM)

TMN - Telecomunicações Móveis Nacionais

Triple play - Televisão, Internet e Telefone Fixo

TV – Televisão

UMTS - Universal Mobile Tecommunications System

VOZ - Telefone

xDSL - Rede Telefónica Pública

% - Sinal de percentagem

3D - Imagens 3D

3,5G - Terceira Geração de Telefonia Móvel

4G - Quarta Geração de Telefonia Móvel

Índice de Quadros

Quadro 1 - As principais características de negociação distributiva e integrativa	34
---	----

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Sexo dos Inquiridos.....	66
Gráfico 2 – Antiguidade dos Inquiridos	67
Gráfico 3 – Experiência negocial dos inquiridos.....	67
Gráfico 4 – Sexo dos Inquiridos (Clientes e potenciais clientes)	68
Gráfico 5 – Faixa Etária dos inquiridos.....	68
Gráfico 6 – Dou início a uma conversa com assuntos menos problemáticos.....	XVIII
Gráfico 7 – Coopero para obter soluções que ambos concordem	XVIII
Gráfico 8 – Considero que um bom negociador não cede com frequência.....	XVIII
Gráfico 9 – Quando cedo num conflito leva sempre a uma negociação menos eficaz.	XIX
Gráfico 10 – Procuo encontrar soluções intermédias de forma a atingir o objectivo final da comunicação.	XIX
Gráfico 11 – Evito situações difíceis e desagradáveis nas comunicações com os clientes ...	XIX
Gráfico 12 – Não forneço toda a informação ao meu dispor ao cliente	XX
Gráfico 13 – Durante a negociação tomo a iniciativa de apresentar temas.	XX
Gráfico 14 – Simpatia dos colaboradores das linhas de telemarketing	XX
Gráfico 15 – Rapidez no atendimento	XX
Gráfico 16 – Aptidão e profissionalismo.....	XXI
Gráfico 17 – Qualidade da informação prestadas pelo colaborador.....	XXI
Gráfico 18 – Conhecimento das características específicas dos serviços apresentados.....	XXI

Gráfico 19 – Ajuda na resolução de problemas.....	XXII
Gráfico 20 – Rapidez no tempo de resposta às solicitações	XXII
Gráfico 21 – Comparando com outros serviços informativos que conhece como classifica o atendimento telefónico da Vodafone	XXII
Gráfico 22 – Grau em que a informação explicita.....	XXIII
Gráfico 23 - Atendimento telefónico em geral	XXIII
Gráfico 24 – Qualidade do serviço prestado pelos operadores	XXIII
Gráfico 25 – Rapidez às reclamações apresentadas	XXIV

Índice de Figuras

Figura 1 - Conceito de Conflito. Fonte: esquema adaptado de Noronha, M.; Noronha, Z. (2002)	20
Figura 2- Processo de Negociação. Elaboração própria com base nas informações de Douglas (1962)	37
Figura 3 - Evolução do Logótipo da Empresa Vodafone	50
Figura 4 - O slogan da Marca Vodafone	51
Figura 5 - Organigrama do Telemarketing	52
Figura 6 - Mupi de Campanha Publicitária	60

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Como lidar com reclamações. Elaboração própria com base nas informações de Molina (2004).....	28
Tabela 2 - Como atender as chamadas dos clientes – comportamentos e atitudes dos operadores e efeitos dos clientes. Elaboração própria com base nas informações de Molinha (2004).	45

Índice Geral

Agradecimentos	3
Resumo	4
Abstract.....	5
Índice de Abreviaturas e Siglas	6
Índice de Quadros.....	8
Índice de Gráficos.....	8
Índice de Figuras	9
Índice de Tabelas	9
Introdução.....	13
Enquadramento.....	13
Objectivos e âmbito.....	15
Estrutura da dissertação	16
PRIMEIRA PARTE – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	17
Capítulo I - Conflito	17
1.1. Conceito e natureza do Conflito	17
1.2. Diferentes tipos de Conflitos	20
1.3. Situações que geram conflitos	22
1.4. Negociação e Resolução de Conflitos com os diferentes actores organizacionais....	24
1.5. Gestão e Resolução de Conflito no atendimento telefónico	26
Capítulo II – Negociação.....	29
2.1. A Negociação: aspectos fundamentais.....	29

2.1.1.	Revisão da literatura sobre Negociação.....	29
2.1.2.	Tipos de negociação	31
2.1.3.	Processo de Negociação	34
2.2.	Negociar por telefone.....	38
Capítulo III – Telemarketing		42
3.1.	Conceito de Telemarketing	42
3.1.1.	Tipos de Telemarketing	43
3.2.	Importância no atendimento telefónico	44
3.3.	Tipo de venda e de vendedor	47
SEGUNDA PARTE – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO		49
Capítulo IV - Descrição do Estudo de Caso		49
4.1.	Breve enquadramento da empresa Vodafone Portugal.....	49
4.2.	Serviço de Telemarketing de Consumo	52
4.3.	Horário de funcionamento telemarketing	52
4.4.	Processo e técnicas de comunicação telefónica no telemarketing	53
4.4.1.	A estrutura do contacto telefónico.....	53
4.4.2.	Gestão de contactos no telemarketing	56
4.4.3.	Dificuldade na audição da chamada	57
4.4.4.	Plataformas Informáticas	58
4.5.	Descrição dos produtos e/ou serviço do telemarketing consumo	58
4.5.1.	Serviço Vodafone Casa	59
4.5.2.	A cobertura do serviço.....	61

Capítulo V - Metodologia.....	62
5.1. Introdução	62
5.2. Objectivos do Estudo	63
5.3. Hipóteses de Estudo	63
5.4. Amostra.....	64
Capítulo VI - Apresentação e Análise dos resultados	66
6.1. Caracterização da Amostra	66
6.2. Análise e apreciação dos resultados.....	68
Conclusão	72
Referências Bibliográficas.....	74
Apêndices	I
Apêndice 1 - Cronograma das actividades	I
Apêndice 2 - Questionário 1 - Processo de Comunicação e Negociação dos Colaboradores ...	II
Apêndice 3 - Questionário 2 – Melhorias no Processo de Comunicação e Negociação dos serviços de Telemarketing.....	IV
Anexos	VII
Anexo 1 – Informação Interna da área de Telemarketing	VII
Anexo 2 – Gráficos referentes à análise dos resultados	XVIII

Introdução

A presente dissertação apresenta o tema e o seu enquadramento, os objectivos do estudo, a metodologia utilizada e a organização da dissertação.

Enquadramento

A negociação faz parte do nosso quotidiano. Todo o indivíduo tem a necessidade de negociar, e esta necessidade pode surgir a qualquer momento sem aviso prévio. Diariamente, a negociação sucede nos mais diversos ambientes da vida de um indivíduo, tanto a nível pessoal, económico-social e organizacional. Os executivos e gestores das empresas negociam as condições de prestação de serviços num plano cada vez mais competitivo, activo e em permanente mudança.

A este respeito, a negociação é um processo universal que se torna indispensável quando duas ou mais partes se encontram em disputa por alcançar uma decisão conjunta sobre uma determinada necessidade.

Todavia, apesar das negociações ocorrerem diariamente não é tarefa fácil produzir um resultado flexível para ambas as partes. Esse resultado, por vezes afecta uma decisão de uma das partes envolvidas no processo, ou seja, as partes em conflito fazem concessões, propostas e contrapropostas, quer directamente quer através da colaboração de terceiros intervenientes (Kennedy et al.,1990).

Como tal, numa negociação torna-se importante ambas as partes evitarem o conflito, no qual ambas procuram por meio de diálogo encontrar uma solução viável e possível para chegarem a um acordo, podendo este em alguns casos proporcionar algumas vantagens de melhor compreensão de uma parte pela outra. Do mesmo modo, a negociação está presente na resolução de conflitos, como ferramenta de auxílio à procura da solução exequível para ambas as partes.

Serrano (1996) afirma que determinada actividade negocial é eficaz quando a mesma permite a resolução do conflito que a originou primeiramente, assim que ambas as partes fiquem satisfeitas com o acordo. A satisfação total de ambas as partes geralmente não é possível, pois a negociação e o seu cariz dinâmico, gera ajustamentos dos vários intervenientes de forma ao possível entendimento.

Assim, segundo o mesmo autor, o factor de eficácia é medido pelo alcance dos objectivos e pela resolução ou não do conflito. No entanto, e tal como mencionado anteriormente é necessário ter em conta a dinâmica da negociação visto que ambas as partes dificilmente terão total satisfação com o acordo obtido, isto porque existirá certamente cedências de parte a parte para que a resolução do conflito possa ser possível.

No contexto organizacional, o grande objectivo da negociação consiste na obtenção de resultados substanciais, ou seja, conseguir bons resultados, este factor influencia todas as restantes acções. A tarefa dos negociadores é balancear os custos e os benefícios de forma a obter o máximo proveito, ou seja, minimizando os custos e maximizando os benefícios.

Actualmente negociar via telefónica tem ganho grande relevo e desta forma grandes empresas optam por divulgar e comercializar os seus produtos através de um contacto telefónico.

O telefone torna-se assim um dos meios mais utilizados por parte das empresas para comunicar com os seus clientes. Este trás variados benefícios tais como: a comunicação ser mais controlada e com um nível de informação mais completo. Tudo isto permite que o cliente dê um *feedback* instantâneo.

Não poderemos esquecer que é precisamente através do relacionamento entre a empresa e o cliente que as organizações conhecem os seus clientes e elaboram em função dos mesmos os produtos e serviços que atendem às suas necessidades.

A motivação para o presente estudo empírico resultou, do interesse despertado na negociação diária de um serviço de telecomunicações fixas na linha *telemarketing* da empresa Vodafone Portugal.

Assim sendo, compreender a importância da negociação via telefone constitui o grande objectivo do presente trabalho empírico que se encontra estruturado em duas partes distintas: uma vertente teórica, que é composta pela revisão da literatura acerca das temáticas de maior relevo, e uma vertente metodológica, constituída por um estudo realizado no ambiente sobre os temas em análise.

Nesse sentido foram enviados questionários para os colaboradores das linhas *telemarketing* e clientes que tiveram em contacto com os colaboradores do *telemarketing*. Estes procedimentos metodológicos, de seguida aprofundados, pretendem dar resposta às seguintes questões de investigação:

- Como preparar e conduzir uma negociação?
- Deve o colaborador adoptar uma postura negocial de ganha/ganha?

- Como compreender a importância do atendimento telefónico na demonstração da imagem das organizações?
- Como deve o colaborador utilizar as técnicas para um atendimento personalizado?
- Que tipo de comunicação deve utilizar o colaborador para resolver com eficácia uma reclamação e/ou objecções?

Foi elaborado para o presente trabalho um cronograma com todas as actividades desenvolvidas ao longo do tempo. No mesmo é possível verificar as diversas fases do trabalho e a maneira como foi despendido o tempo necessário para o mesmo (Apêndice 1).

Objectivos e âmbito

O presente trabalho empírico será um estudo de caso aplicado à empresa Vodafone Portugal.

Um estudo de caso, é uma pesquisa de carácter empírico que tem como objecto descrever de modo preciso a realidade em estudo.

Segundo Freixo, a teoria permite “estabelecer um sentido, uma orientação para restringir a amplitude dos factos a serem estudados, por determinada área, é infundável a quantidade de dados que podem ser estudados” (Freixo,2010;p.85).

Este estudo tem como objectivo conhecer, saber identificar e resolver as diferentes situações positivas ou situações negativas mais frequentes em processos de negociação via telefone, através de uma reflexão sobre o tema e a sua importância para a negociação, no contexto do *telemarketing*.

No âmbito deste trabalho, constará um levantamento referencial teórico sobre o tema, no levantamento de um processo de negociação existente numa empresa via telefone. Na primeira parte procura-se dar uma ideia sobre a importância dos conceitos de conflito e negociação, e a sua importância e complexidade actualmente. Na segunda parte do trabalho, a empresa, Vodafone Portugal, é analisada através do levantamento do processo de negociação existente nas linhas *telemarketing* e de um questionário feito a uma amostra aleatória de colaboradores da área do *telemarketing* e dos clientes que entraram em contacto com a linha.

Estrutura da dissertação

A dissertação está organizada em cinco capítulos, além desta introdução. Na primeira parte, apresentamos em três capítulos o enquadramento teórico no qual está a base desta dissertação.

No primeiro capítulo é feito um enquadramento sobre o conflito abordando o conceito, os tipos de conflitos, as situações que geram conflitos e a gestão e resolução de conflitos com os diferentes actores organizacionais, como por exemplo no atendimento telefónico.

O segundo capítulo descreve a problemática da negociação num contexto organizacional, interpessoal e via telefone, analisamos, de modo mais aprofundado, o conceito da negociação, processo de negociação, tipos de negociação e a negociação via telefone, com o objectivo de perceber as interacções existentes no processo de negociação.

No terceiro capítulo tecemos algumas considerações sobre o *telemarketing*. Procuramos ilustrar o conceito de *telemarketing*, os tipos de *telemarketing* e a sua importância no atendimento telefónico prestado pelo operador que atende a chamada, para de seguida, evidenciarmos os tipos de venda e vendedor de *telemarketing*.

A segunda parte, de carácter empírico ou metodológico, contempla o quarto, o quinto e o sexto capítulo no qual se realizou dois questionários de investigação.

No quarto capítulo, em primeiro lugar, é exposto e caracterizado o objecto de estudo de caso Vodafone Portugal. Concretamente, centramo-nos nas variáveis do serviço de *telemarketing* consumo e nos produtos e/ou serviços comerciáveis na mesma linha. Sendo apresentado uma sucinta caracterização da área de *telemarketing* onde foi recolhida a amostra para o estudo – processo de negociação via telefone denominado em grandes ambientes de ‘*Call Centers*’.

O quinto capítulo apresenta a metodologia, os objectivos do estudo, as hipóteses, a amostra e os procedimentos.

No sexto capítulo são analisados os resultados do estudo do caso.

Por último, é apresentada a conclusão que faz referência aos dados recolhidos e tratados ao longo deste estudo empírico.

PRIMEIRA PARTE – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Capítulo I - Conflito

Com base na leitura de livros, artigos científicos e dissertações, foi possível enquadrar a análise teórica do caso a desenvolver.

O presente capítulo consiste numa reflexão de vários conceitos e teorias que proporcionem a construção de uma visão clara sobre os conceitos de Conflito.

Assim, numa primeira fase iremos sistematizar uma ideia geral da natureza e relevância do conceito de conflito. Serão apresentados os tipos de conflitos e de um modo geral pretende-se esclarecer como resolver situações negativas e positivas dos conflitos existentes entre as várias partes envolvidas da organização.

1.1. Conceito e natureza do Conflito

O conceito de conflito é por vezes de difícil descrição, isto devido às inúmeras definições que existem e à diversidade de significados que lhe estão associados. Por outro lado, trata-se de um conceito que pode ser estudado de várias formas, podendo ser estudado por um prisma mais social ou por um prisma mais científico.

Assim, o conflito encontra-se presente em diferentes sistemas sociais, desde o individual, o familiar, o grupal, o organizacional ao internacional, entre outros, sendo esta uma constatação real e indiscutível, independentemente do tempo e do espaço (Bercovitch,1984 & Serrano,1996). Tal como argumenta Friedberg (1995), existe sempre a possibilidade surgir instabilidade e conflitualidade nas interações sociais e na complexidade inerente ao Universo complexo das relações humanas. Nesta perspectiva constata-se conflitos em diversos níveis: os intrapessoais, os interpessoais, os intragrupais, os intergrupais, os nacionais, os internacionais, os laborais, os políticos e os religiosos, entre outros. Sendo visíveis situações de conflito no quotidiano da humanidade e nas múltiplas situações de complexidade do próprio fenómeno.

O conflito pode ser definido, como sendo um processo que toma início quando um indivíduo ou grupo toma conhecimento que outra parte o tem afectado negativamente ou tem como objectivo fazê-lo em algum assunto que considere de relevo. Na mesma perspectiva, Pruitt (1981) menciona o conflito como um episódio no qual uma parte de duas ou mais, está

motivada em influenciar as outras ou uma entidade do ambiente comum, enquanto as outras partes resistem.

Também Bercovitch (1984) descreve um conflito como a existência de incompatibilidades ao nível de conhecimento entre duas ou mais partes e o vasto leque de comportamentos que estão interligados a este conhecimento. O autor afirma que esta noção clarifica o conceito de conflitos ao nível dos sistemas sociais, não estando dependente do local, do tempo ou do espaço.

Para estes autores o conflito é suportado pelas acções e reacções de ambas as partes envolvidas num processo, ou seja, pela interacção entre ambas. Uma das partes sente que a situação caracteriza-se pela discordância de objectivos, e que tal situação pode dificultar o que pretende alcançar.

Ainda, Pruitt & Rubin (1986) afirmam que um conflito é uma notória discordância de interesses, ou é o acreditar por parte de um ou mais partes que existem objectivos que não podem ser atingidas em simultâneo.

Paralelamente, Serrano & Rodrigues (1993) entendem que o conflito é perceptível quando os intervenientes percebem que se irão enfrentar de forma a atingir objectivos incompatíveis simultaneamente.

No entender de Pondy (1967), existem elementos fundamentais que contribuem para descrever a maior parte dos conflitos que surgem.

Pondy (1967) defende que elementos como o saber, os recursos económicos, a defesa de valores, o poder, etc..., são a origem do surgimento de alguns conflitos, podendo tais elementos surgir tanto de forma isolada como de forma combinada.

Num contexto organizacional, Greenhalgh (1987) caracteriza o conflito como sendo um fenómeno ubíquo, que penetra virtualmente todos os processos organizacionais. No entender de Greenhalgh (1987), o conflito é notado pelas partes quando os mesmos não coincidem em opinião relativamente a direitos, assuntos, atribuições, detalhes ou procedimentos.

Com efeito, a maioria dos conflitos surgem devido ao ineficaz planeamento, às divergências humanas, ao líder do projecto e ao trabalho insuficiente da equipa. Nestes casos, a comunicação e informação sobre o desenvolvimento de um projecto é essencial para minorar ou rejeitar o conflito, assim como a realização de reuniões de algumas etapas alcançadas com êxito, sendo que durante um processo de negociação é fundamental para diminuir a incerteza de conflitos.

As organizações, enquanto sistemas sociais abertos, estão sujeitas a conflitos internos e externos, resultado das relações que mantêm com os membros pelas quais são constituídas e das relações existentes com o ambiente económico, social e político, entre outros. É fundamental motivar a equipa ou acompanhar o delineamento e execução das distintas fases de um projecto, como forma de prever a dificuldade que pode existir com os colaboradores, evitando assim situações de conflitos.

Como nos refere Cunha, um dos aspectos mais relevantes da definição de conflito é que “ (...) a mesma deve recorrer à subjectividade dos actores sociais, e mais concretamente às suas representações cognitivas, para diferenciá-lo de outros processos afins como a contraposição objectiva de interesses ou as competições formalmente reguladas (...) ” (Cunha,2001; p.25). De uma forma geral, as estratégias organizacionais são planeadas com base num conjunto de forças que são sustentadas nos valores ou crenças que os actores sociais partilham, ou na forma em que é repartido o poder organizacional entre os membros da coligação dominante.

Na opinião de Serrano (1996), nem todos os conflitos são iguais, quer em aspectos de qualidade e intensidade, no entanto todos têm traços comuns e específicos. Partindo desta abordagem, não podemos esquecer que o cenário onde ocorre o conflito tem um papel fundamental, ou seja, controla determinadas especificidades que lhe confere um cariz individual que requer importâncias distintas, quer para a sua avaliação, quer para o seu tratamento.

Na mesma linha de pensamento, o conflito tem vindo a ser analisado em diferentes ópticas de investigação e níveis de explicação do fenómeno. Por seu lado, na Psicologia do conflito encontramos diferentes abordagens teóricas sobre o conceito, passando sob a perspectiva intra-individual.

No âmbito do campo da análise psicossociológica, Deutsch (1980) descreve que existe conflito quando existem actividades incompatíveis entre as partes. Como esclarecem os autores Pruitt & Rubin (1986) o conflito consiste num acontecimento no qual uma das partes envolvidas procura convencer a outra e esta resiste, já Serrano (1996, p.28) citado por Cunha defende que “todos os conflitos apresentam características axiais estruturalmente semelhantes, o que permitiu construções teóricas que, elaboramos a partir de campos concretos, puderam

ser aplicadas de forma bem-sucedida à explicação dos conflitos noutros âmbitos da acção social”¹.

Por fim, o conceito de conflito pode ser resumido de acordo com o seguinte esquema, como ilustra a figura 1:

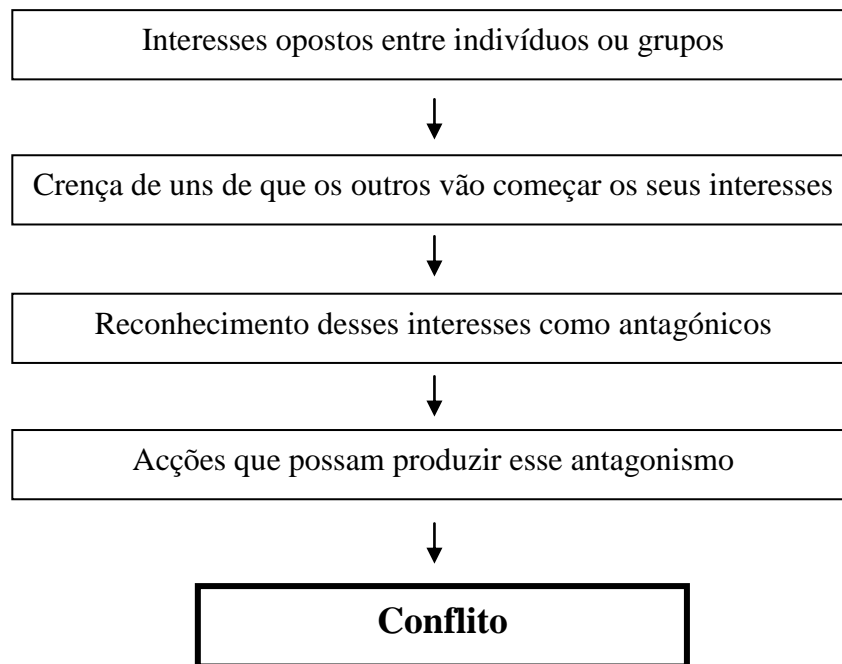


Figura 1 - Conceito de Conflito. Fonte: esquema adaptado de Noronha, M.; Noronha, Z. (2002)

Fonte: Adaptado a partir de Noronha, M.; Noronha, Z., (2002, p. 8)

1.2. Diferentes tipos de Conflitos

Os conflitos surgem por diversas razões no dia-a-dia das organizações e até mesmo no quotidiano da nossa vida pessoal, vivemos o conflito de diferentes maneiras: competição entre as pessoas, por recursos disponíveis, mas escassos; pela divergência de alvos entre as

¹ Cunha, P. (2001). *Conflito e Negociação*. Porto: Asa. Serrano, G. (1996). *Elogio a la Negociación*. Santiago de Compostela: Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico. P.28.

partes; e pelas tentativas de autonomia ou libertação de uma pessoa em relação a outra. Assim, o conflito não deve ser interpretado apenas como impulsionador de disputas, mas sim como um processo que inicia numa percepção e termina com a adopção de uma acção adequada e positiva para ambas.

Segundo Van de Vliert (cit. por Jaca & Riquelme,1993), o conflito ocorre quando uma das partes exprime sentimentos de frustração ou de irritação causados pela outra parte, seja um indivíduo, dois indivíduos, um grupo ou dois grupos.

Como foi mencionado anteriormente, o conflito pode surgir de uma pequena diferença de opiniões. Existem inúmeros tipos de conflitos que podem ocorrer em diversos sistemas da comunicação, sendo fundamental a sua identificação para criar estratégias adequadas para o seu auxílio.

Cunha (2001) refere quatro tipos de conflitos aos mais variados níveis: intrapessoais, interpessoais, intragrupais, intergrupais, entre outros.

No âmbito dos conflitos intrapessoais, a natureza deste conflito prende-se com as dúvidas internas individuais. Este tipo de conflito pode ocorrer quando há uma incoerência nas atitudes, emoções ou valores e ideias que um indivíduo sente ao ter de tomar uma atitude perante a escolha de dois alvos igualmente atractivos dos quais só pode escolher um. Por sua vez, no âmbito dos conflitos interpessoais, o conflito ocorre entre dois indivíduos ou mais indivíduos. Estes tipos de conflitos surgem normalmente quando os indivíduos comunicam directamente uns com os outros e podem ocorrer por várias razões. As diferenças de atitudes a vários níveis entre indivíduos podem provocar situações inevitáveis de conflito. Essas diferenças podem estar presentes nos valores, crenças ou mesmo em experiências, idade, sexo e cultura. Outra diferença relevante é a limitação dos recursos. A disponibilidade de recursos é limitada nas organizações, grupos ou famílias, infelizmente nenhum destes tem todos os recursos que necessita ou deseja.

Os conflitos no âmbito intragrupais ocorrem dentro de um pequeno grupo de indivíduos. Estes conflitos podem envolver equipas de trabalho ou grupos de amigos, e geralmente resultam das diferenças individuais que acabam por afectar todo o grupo. Os conflitos intragrupais ocorrem entre grupos de uma mesma organização. Por exemplo: quando existem situações de encadeamento entre diversos indivíduos no que se refere à execução de determinadas tarefas, o não cumprimento combinado das obrigações por parte de algumas delas, pode dar princípio a um conflito, pelo facto de esse incumprimento se reflectir no desempenho de todas.

Estes tipos de conflito, podem levar a uma resolução demorada, em alguns casos pode demorar anos a resolverem a situação devido à partilha de informação.

Desta forma os conflitos podem ser intrapessoais, interpessoais, intragrupo e intergrupo. Assim, uma das principais características dos conflitos é a incompatibilidade de objectivos existentes entre as partes, e a discordância na aceção dos factos e resultados obtidos.

Por outro lado, existem outras designações para os níveis de conflitos. Diferentes autores distinguem que os conflitos podem ser divididos em dois grupos: os conflitos cognitivos ou de julgamento e conflitos normativos. Os conflitos cognitivos resultam da divergência na avaliação cognitiva de dados empíricos ou factuais, e expressam-se em desacordos. Enquanto os conflitos normativos resultam de divergências em assuntos e matéria relacionadas com as formas adequadas de comportamento, como por exemplo, critérios de ordem ética, de justiça, de hierarquia social ou outros critérios presentes no sistema social.

Ainda para além dos conflitos já mencionados, podemos acrescentar, ainda que sobre a discordância de alguns autores, os falsos conflitos ou mal entendidos na comunicação, como exemplo podemos ter uma má comunicação entre partes envolvidas numa organização que pode gerar um mal-entendido que originará um conflito entre ambas as partes.

1.3.Situações que geram conflitos

O conflito ocorre, normalmente, mais como um processo contínuo e sequencial do que como um facto isolado. Geralmente, o conflito surge quando uma ou ambas as partes vê ou pressentem ameaçados os seus planos ou escolhas. Importa, assim, conhecer as situações que causam os conflitos nas organizações para depois poder-se pensar numa possível intervenção e resolução.

Para se construir uma boa gestão de conflitos e também os prevenir é essencial conhecer as situações que dão origem aos mesmos. A interdependência de tarefas é um dos casos chave que dão início a situações de conflito, pois o trabalho de um indivíduo pode estar dependente do trabalho de outra ou de uma equipa e, é possível que surjam conflitos. Algo que deve ser tido em conta na geração de conflito, é a indefinição das 'regras do jogo', ou seja, quando por vezes surge incerteza em relação às regras ou normas que são utilizadas pelas várias partes envolvidas, esta incerteza pode ter a ver com a interpretação das mesmas ou mesmo a interpretação dos resultados resultantes das mesmas.

Por outro lado, a ausência de recursos pode ser um facto para gerar situações de conflito. O caso das situações em que os recursos são escassos pode gerar uma discordância em como reparti-los. A maneira como as equipas de trabalho, o dinheiro, o espaço e os equipamentos são repartidos pode ser uma fonte de conflito. Outro aspecto relevante é a interdependência de alguns indivíduos em relação a outros para a execução de determinadas tarefas delineadas, o não cumprimento dessas tarefas impostas pode dar início a um conflito com os outros que se sentem prejudicados pelo incumprimento das obrigações destinadas.

Podemos ainda mencionar, que o conflito pode ter duas vertentes, o mesmo pode constituir um risco ou uma oportunidade para as partes envolvidas, e esta situação pode levar a situações tão extremas como a total quebra de relações ou ao aproveitamento do conflito para benefício de ambas as partes, todo isto depende directamente da forma como a situação de conflito é gerida por ambos os intervenientes.

O exemplo de uma negociação de um produto e/ou serviço via telefone pode constituir um risco ou uma oportunidade para ambas as partes. Diariamente os operadores de *Call Centers* enfrentam cada vez mais clientes exigentes, com questões sobre os produtos, preços e características, e acima de tudo informados. O acesso a informação sobre os serviços dos concorrentes está cada vez mais facilitado, nos vários canais de comunicação: *Web*, televisão, imprensa, e os clientes comparam cada vez mais os serviços oferecidos pelas várias operadoras de telecomunicações, tendo por vezes como factor de diferenciação da concorrência pormenores que consideram diferenciadores entre as várias ofertas. Em alguns casos, estas situações podem gerar conflitos entre os clientes e o operador de *Call Center*, pois o cliente acha que a operadora que contactou para obter informações sobre o serviço devia ter a mesma oferta que a sua actual operadora. São estes factores que por vezes criam situações de conflito durante uma negociação por via telefone.

Provavelmente a maior situação causadora de conflito será a mudança. O ser humano tem as suas rotinas e nem sempre encara a mudança como algo positivo ou desejável, assim a mudança pode provocar ansiedade que se irá reflectir depois na falta de segurança e na coragem para adaptar-se à nova realidade. No entanto, como indica Coser (1970) o conflito pode ter pontos positivos, destacando a potencial existência de mudanças sociais, que proporciona a existência de diferenças intragrúpis, permitindo uma maior integração e coesão social. Por exemplo, no ambiente de trabalho, quando um indivíduo muda de equipa, essa situação pode causar um conflito devido à mudança que lhe foi imposta.

Por outro lado, no caso de uma negociação de um serviço via telefone, o facto de o cliente questionar os procedimentos após ter o serviço instalado, pode causar uma situação de conflito entre operador e o cliente. O receio de mudar de operadora e os procedimentos não serem iguais à anterior operadora pode causar uma situação de conflito.

A existência de um conflito, tanto pode ocorrer de modo individual como colectivo. Porém, torna-se importante entre as partes envolvidas a procura de um acordo benéfico para ambas. Motivando assim, ambos os lados a procurar novas ideias e soluções, que possam ajudar os intervenientes a tomar melhores decisões.

1.4.Negociação e Resolução de Conflitos com os diferentes actores organizacionais

O conflito é um conceito fluido e ambíguo que é visto, normalmente, como uma oportunidade para a emergência de novas ideias, o conflito pode gerar situações negativas em algumas matérias, o que se revela positivo em algumas situações. Desse modo, quando se geram situações positivas, as mesmas permitem a investigação de diferentes pontos de vista e interesses, ou seja, em alguns casos o conflito pode ser considerado fundamental na resolução de um processo de negociação, de forma ao processo não entrar num estado de estagnação.

Van de Vliert & De Dreu (1994), além de ressaltarem os aspectos positivos do conflito nas organizações, sugerem também a sua estimulação em determinadas condições através de um aumento controlado e pretendido dos temas do conflito de forma a obter-se situações positivas do mesmo.

Assim, os conflitos de um modo geral não são considerados negativos, visto poderem trazer situações benéficas para ambas as partes, no entanto a maneira como lidamos com a situação de conflito é que pode gerar situações onde a falta de comunicação pode gerar rupturas totais.

A este respeito, é relevante a distinção assinalada por Robbins (1987) entre a noção de gestão de conflito e de resolução de conflitos. Enquanto a resolução de conflitos pode ser entendida como a sua redução, eliminação ou finalização, por outro lado, a gestão de conflitos envolve o desenvolvimento de estratégias ou técnicas tanto para resolver como para maximizar o mesmo.

As estratégias de resolução de conflitos existentes eram sobretudo aplicadas nas abordagens de negociação, de mediação e de arbitragem, onde o fenómeno tinha um papel de

liderança nos níveis mais micro da estrutura e dos processos organizacionais. No entanto, a resolução era fundamental para a estabilidade organizacional.

O principal objectivo das estratégias de gestão de conflitos consiste na manutenção de um nível controlado de conflito, permitindo desta forma criar estímulos aos processos da organização, tais como, processos criativos e de aprendizagem organizacional. Podemos assim concluir que o conflito constitui também uma oportunidade de existência de processos construtivos, capazes de melhorar processos dentro da organização.

Desta forma, não está definido nenhum estilo que seja eficaz na gestão de conflitos, pois cada situação de conflito é singular e dessa forma cada situação de conflito poderá ser resolvida através de um estilo próprio e adequado à situação.

É importante para os intervenientes saber em que tipo de conflito se está envolvido. Contudo estas situações de conflito podem ter efeitos negativos devido à utilização de táticas ineficazes, dando assim origem a um conjunto de aspectos positivos. Os resultados possíveis para os intervenientes numa situação de conflitos são:

- Ganhar/Perder – Nestes casos, implica a existência de duas partes, uma das partes consegue atingir os objectivos pretendidos através da outra parte, impedindo assim a outra parte de os atingir. As estratégias ganhar/perder não consideram as causas básicas do conflito e, resultam de situações de compromisso existente entre conflitos empregador/empregado ou mesmo professor/aluno.
- Perder/ Perder – Esta situação não satisfaz ninguém, pois ambas cedem uma à outra, e ninguém ganha objectivamente. Nesta situação é difícil encontrar uma solução partilhada, pois o objectivo é impedir que a outra parte ganhe; outro caso é o facto quando um terceiro interveniente com mais poder intervém e põe fim ao conflito de modo que o resultado não interessa a nenhuma das partes. Estas situações podem ocorrer numa discussão a propósito de uma característica de um serviço e/produto escolhe-se uma característica que não seja do agrado de nenhuma das partes.
- Ganhar/Ganhar – Esta situação permite encontrar a melhor solução quando o conflito é transformado em problema e ambas as partes desejam satisfazer totalmente os interesses de ambas. Este estilo revela uma preocupação mútua entre os interesses próprios e dos outros, bem como a importância da comunicação e troca de informação

relevante, criando assim um clima de confiança e de respeito entre ambas as partes. É a estratégia mais eficaz porque dá ênfase a uma negociação que garante uma solução efectiva e é aceite por todas as partes envolvidas.

Relativamente à última estratégia mencionada, a mesma implica entender o conflito como um problema que tem que ser resolvido totalmente por ambas as partes envolvidas, existindo uma preocupação de ambas com a situação que gera o conflito e também os interesses de todas as partes envolvidas. Perante esta situação ambas encontram uma resolução viável, diminuindo assim a probabilidade de conflitos futuros.

1.5. Gestão e Resolução de Conflito no atendimento telefónico

No caso do atendimento telefónico, uma boa gestão de resolução de conflitos com os diferentes actores por parte dos colaboradores responsáveis pelo atendimento telefónico de uma organização é o caminho para o sucesso e crescimento de qualquer organização. A qualidade do atendimento telefónico, num primeiro contacto com o cliente transmite a imagem da empresa e é fundamental para o desenrolar da chamada.

Um dos problemas frequentes da comunicação durante um serviço de atendimento telefónico entre o colaborador e o cliente é a transmissão da mensagem, e a compreensão de forma incorrecta, tendo como consequências a apresentação de reclamações sobre situações que por vezes não passam de mal-entendidos que deverão ser esclarecidos de imediato. Em determinadas situações o conflito acaba por gerar boas oportunidades de aprendizagem sobre diversos assuntos como a nossa cultura, valores, necessidades e interesses, bem como da cultura, dos valores, necessidades e interesses dos outros.

Por outro lado, estas situações de insatisfação do cliente podem gerar situações de conflito entre a organização e o cliente. Na sua maioria estas situações podem ter um lado positivo que pode trazer benefícios para as organizações. Numa primeira fase, o cliente indica que algo não está correcto no serviço. Perante esta situação, o operador terá que analisar detalhadamente o que aconteceu, podendo apresentar acções de melhoria que se traduzem em benefícios para o cliente, respondendo sempre às questões colocadas pelo cliente de acordo com a argumentação da política da organização, o que pode ajudar a transformar a insatisfação do cliente em satisfação, ou seja, o cliente sente que foi compreendido na resolução do seu problema.

Quando aparecem situações de conflito, as organizações devem adoptar estratégias que preparem os seus colaboradores a trabalhar de forma positiva com este tipo de situações. Primeiramente o colaborador deve ter uma atitude adaptada, deve saber ouvir até fim quem está do outro lado da linha e responder tão prontamente quanto possível e, acima de tudo, nunca questionar a razão do cliente, muito menos dar a entender que o mesmo não a tem.

Os colaboradores devem adoptar os seus comportamentos em função da situação que estão a experienciar, quer seja uma situação positiva (pedido de informação) ou uma situação negativa (reclamação) (Molina, 2004). Assim, damos destaque a alguns comportamentos cruciais:

- **Aceitar e ouvir a reclamação:** o colaborador deve ouvir até ao fim o que o cliente expõe, mesmo que o cliente utilize uma linguagem agressiva, o colaborador não deve responder da mesma forma. O colaborador deve manter-se sempre afável e educado. Falta de resposta ou o silêncio serão compreendidos como formas de demorar o contacto.
- **Não pensar nos obstáculos:** o importante é esclarecer da melhor maneira a questão em causa com o cliente. O colaborador deve responder á questão sem dar demasiada atenção às dificuldades ou más experiências passadas que o cliente tem receio que se sucedam.
- **Não entrar num braço de ferro:** no caso de uma chamada em que o cliente está irritado e repita várias vezes o assunto, o colaborador deve saber escutar activamente o cliente, procurando alternativas que possa apresentar como viáveis de forma a solucionar a situação exposta.
- **Pedir reclamações por escrito:** em caso de dúvida, solicita-se ao cliente que apresente as suas reclamações por escrito ou o colaborador regista e certifica-se do motivo da insatisfação ao telefone para confirmar o que o cliente mencionou.

Convém, lembrar que em caso de uma reclamação mal atendida pode originar a perda decisiva de um cliente, acabando por deixar a empresa com uma má reputação, ainda que a razão não se encontre do seu lado. De acordo com Molina (2004), seguem-se alguns exemplos de respostas *standard*:

Tabela 1 - Como lidar com reclamações. Elaboração própria com base nas informações de Molina (2004)

Reclamação do cliente	Resposta
No caso de um cliente reclamar a qualidade do produto enviado, quer pense que foi demasiado caro, inadequado ou danificado, o colaborador deverá responder da seguinte forma:	“Descreva-me por favor a situação com o maior pormenor possível. Assim, quando passar a chamada, poderei acelerar o processo de resolução”.
Em situações de clientes insatisfeitos:	“Conte-me o que se passou... As coisas mudaram entretanto”.
Se o cliente mencionar que a empresa é incompetente:	“Existe alguma forma de o compensar? Daremos o andamento mais rápido possível ao seu processo”.

Fonte: <http://www.vendamais.com.br/artigo/36528-como-melhorar-a-qualidade-do-atendimento-telefonico.html>

Capítulo II – Negociação

Este capítulo pretende reflectir um conjunto de conceitos e teorias que demonstrem uma visão global sobre o processo de negociação.

Assim, numa primeira fase iremos abordar o conceito de negociação, os diversos tipos de negociação e as diversas fases do processo negocial.

Por fim, iremos expor alguns aspectos que o negociador necessita ter em conta durante um processo de negociação, nomeadamente no que toca à negociação por telefone ou mais comumente conhecido como *telemarketing*.

2.1.A Negociação: aspectos fundamentais

2.1.1. Revisão da literatura sobre Negociação

Este estudo tem como premissa central a negociação, um processo que envolve duas ou mais entidades com interesses comuns, que se reúnem para confrontar e discutir propostas explícitas com o objectivo de alcançar um acordo.

Ao longo dos tempos, vários autores dedicaram-se ao estudo e análise do processo negocial. Publicaram-se vários trabalhos teóricos, produziram-se novos estudos de casos e foram realizados novos estudos empíricos.

A negociação é uma realidade do dia-a-dia das sociedades actuais em diferentes contextos. Este conceito é frequentemente utilizado para situações muito distintas, tendo sido igualmente objecto de estudo no âmbito de diversas disciplinas, entre as quais: a Economia, a Psicologia, a Sociologia, Relações Internacionais e a Matemática. Conforme afirma Jesuíno (1992), múltiplos aspectos disciplinares intersectam-se no âmbito do estudo sobre a negociação, desde as generalizações matemáticas, da teoria dos jogos estratégicos às intersecções políticas, sociais e económicas que têm lugar em diferentes contextos da vida quotidiana dos diversos indivíduos.

Actualmente a negociação é um acto primário que é experimentado no dia-a-dia de todos. Tal como refere Cunha

“ [...] em que todos negociamos e praticamente todos os aspectos da nossa vida passam por algum tipo de negociação, sendo esta facilmente visível nos mais diferentes níveis da sociedade e com um tal impacto no bem-estar humano que dificilmente poderá ser subestimada.” (Pedro Cunha, 2001, p.48)

Nesta linha de pensamento, pode-se afirmar que a todo o momento, todos nós negociamos com várias entidades, desde agentes comerciais, diplomatas, governantes, dirigentes sindicais ou mesmo cientistas, com vista a estabelecer um canal de comunicação entre duas ou mais entidades.

Todas as pessoas negociam, sejam grupos, famílias, empresas ou países. Tal como Monsieur Jourdain de Molière, “que ficou deliciado quando soube que toda a vida falara em prosa, as pessoas negociam mesmo sem se aperceberem.”²

Por sua vez, a negociação é um recurso básico, eficaz e útil para obter o que quer que seja dos outros.

A este respeito Kennedy (et al., 1990) define negociação como método de resolver conflitos existentes entre duas ou mais partes, através de alterações das exigências de alguns ou todos os intervenientes de forma a ser alcançado um compromisso que seja aceitável para todos.

A negociação é um factor fundamental para toda e qualquer acção realizada em grupo que submeta a procura de uma solução que seja comum para o grupo de trabalho. Como transmite Cunha (2001), a negociação é importante na procura de uma solução aceitável para ambos os lados implicados.

Dessa forma, o processo de resolução de um conflito entre duas pessoas ou mais partes envolvidas, possuiu dois aspectos contraditórios: a necessidade de um consenso, um simples acordo de compromisso entre ambos, e o conflito, um fracasso em alcançar o acordo.

Para o autor Kennedy (et, al., 1986), nem sempre é possível resolver um conflito através da negociação, pois como Rubin (1983) argumenta, existem situações de conflito em que a negociação não deve nem pode ser parte integrante da resolução do mesmo. O autor considera que a negociação continua a ser umas das melhores soluções e técnica para resolver um problema (Kennedy,1986 & Rubin,1983).

Serrano & Rodrigues (1993) definem o conceito de negociação como sendo um conjunto de definições, onde as diferenças entre intervenientes não são suficientemente

² Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1993). *Como conduzir uma negociação?* Porto: Edições Asa. P.15

profundas, podendo assim afirmar-se que quando investigadores e profissionais falam no assunto negociação falam no mesmo assunto.

A negociação é um processo no qual é tomada uma decisão conjunta por uma ou mais partes, tendo como objectivo alcançar um resultado satisfatório comum para ambos.

Segundo Dupont (1994) a negociação é uma acção que põe em interacção várias partes que quando se confrontam com diferenças mútuas, procuram, entre elas um acordo que seja benéfico para ambas. Partindo desta citação podemos referir alguns elementos que envolvem a negociação, entres eles, a comunicação, as divergências e os interesses comuns, bem como resolução encontrada.

Em suma, importa apresentar um exemplo claro de um caso que seria essencial e benéfico num processo de negociação, conforme demonstra os autores Serrano & Rodrigues,

“ [...] o terrível trauma que foi para Humanidade a Segunda Guerra Mundial, a inútil confrontação da Guerra-fria, a crescente aceitação dos direitos humanos como princípios regentes da vida social, a extensão de ideologias pacíficas, o reconhecimento e eficácia de líderes de anti – violência e tantos outros factores contribuíram para que, pelo menos no que se refere ao seu reconhecimento social, a negociação seja considerada como uma forma óptima de prática social”.³ (Cunha citando Serrano & Rodrigues, 1993, p. 48 e 49)

Contudo, o processo de negociação provoca, para além da resolução de conflitos, uma iniciativa por parte dos intervenientes na procura e resolução dos problemas.

2.1.2. Tipos de negociação

As negociações podem ser, em simultâneo, formais e informais, públicas e privadas, não sendo, por isso, difícil visualizar as várias acções sucedidas no decorrer de um processo de negociação. Do ponto de vista de, Bercovitch (1984), Munduate (1992), Pruitt (1981) & Touzard (1981), são possíveis realizar algumas distinções entre os vários processos de negociação, sob uma perspectiva descritiva.

³ Cunha, P. (2001). *Conflito e Negociação*. Porto: Asa. In Serrano & Rodriguez (1993). *Negociación en las Organizaciones*. Madrid: Eudema, P.48 e 49.

Segundo Bercovitch (1984) o processo de negociação não é constante independentemente do nível em que esteja a ser dirigido, pois diversos traços, pressões e características estruturais encontram-se unidos aos vários níveis de análise, independentemente da experiência e da realidade da negociação.

O comportamento dos indivíduos na negociação pode ser classificado como: interpessoal ou diádica (entre dois indivíduos), intergrupala (entre grupos), interorganizacional (entre organizações) e internacional ou diplomática (entre nações).

Formalmente, num processo de negociação as partes envolvidas poderão ser duas ou mais, tendo presente, que a grande maioria das negociações tem envolvimentos de terceiros, o que complementa a abordagem, inter-relação e satisfação dos resultados obtidos.

A negociação possibilita a interacção dos indivíduos em grupos e organizações, como por exemplo, os gestores que negociam com os subordinados; trabalhadores que negociam com a gestão da empresa. Neste sentido, o carácter de interacção negocial dos intervenientes na negociação pode ser caracterizado como: interacção distributiva ou interacção integrativa (ou integradora).

As negociações que têm como característica um total conflito de benefícios, são consideradas distributivas (Raiffa,1982;Walton & Mckersie,1994). Enquanto as negociações que incluem envolvimento das partes na procura de um ganho são denominadas como integrativas (ou integradora) (Raiffa,1982;Walton & Mckersie,1965).

A negociação distributiva caracteriza-se pelas partes envolvidas pretenderem diferenciar os recursos escassos entre ambas as partes, independentemente do ponto de divisão dos recursos. Então, na negociação distributiva os resultados alcançados pelas partes envolvidas são competitivos, existindo um raciocínio do tipo ‘uma parte ganha a outra perde’.

Como refere Bercovitch (1984) este tipo de interacções são caracterizadas pelos procedimentos competitivo por parte dos intervenientes, sendo a interacção entre os intervenientes controlada ou distorcida e os resultados que surgem são baseados em políticas dissociativas ou na institucionalização.

Segundo Monteiro (1996), a comunicação entre os actores e o entendimento com a outra parte envolvida não é visto como uma vantagem, mas sim, uma desvantagem para a estratégia de maximização dos seus ganhos. Um exemplo simples é a negociação sobre o preço de um bem único, como por exemplo um carro usado, onde o vendedor procura obter o máximo preço possível e o comprador procura pagar o mínimo. Neste tipo de negociação os actores ‘reclamam’, tentam disputar valor (Lax & Sebenius,1996)

Os negociadores necessitam de definir qual a sua melhor alternativa para alcançar um acordo. Em qualquer ocorrência de negociação, o negociador precisa de determinar aquilo que constitui a situação ideal. Esta é uma etapa fundamental que merece um acrónimo: BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*)⁴.

Por outro lado, a negociação integrativa caracteriza-se como sendo um processo onde são encontradas alternativas de ganho comum, tendo presente a ideia de resolução de um conflito sobre uma solução que beneficie todos os envolvidos, pelo que ambas as partes podem ganhar. Do ponto de vista de Bercovitch (1984), este tipo de negociação requer um comportamento exploratório e de resolução de problemas recorrendo a soluções criativas e inovadoras.

Neste sentido, Barry & Friedman referem que este tipo de negociação,

“ [...] beneficia da maior comunicação entre as partes, pois quando estas comunicam as suas verdadeiras necessidades e preocupações, permanecem ligadas, trocam informação e examinam opções, a probabilidade de que se descobrirão soluções que vão de encontro às necessidades de ambas é maior.”⁵ (Barry & Friedman, 1998, cit. por Cunha)

Para distinguir a orientação dos negociadores, os especialistas na Teoria dos Jogos usam os termos de jogo de soma zero, em que os não matemáticos definem este tipo de negociação com a situação ‘ganhar-perder’, e o jogo de soma não zero para situações do tipo ‘ganhar-ganhar’. No contexto da Teoria dos Jogos, o jogo de soma zero é descrito como uma parte que ganha e outra que perde, sendo classificada como o tipo de negociação distributiva. Enquanto, que o jogo de soma não zero, ambas as partes podem ganhar, este tipo de negociação é classificada como sendo negociação integrativa (ou integradora).

Neste âmbito Lax & Sebenius (1986) referem que nas negociações distributivas os indivíduos ‘disputam valor’ e nas negociações integrativas os indivíduos ‘criam valor’. Quer uma, quer outra negociação têm os seus traços bem definidos (Lewicki, 1999).

Por outro lado, as negociações mistas ou de motivos mistos contêm aspectos distributivos e integrativos simultaneamente, correspondendo na maioria dos casos aos

⁴ Thompson, L. (2008). *A Razão e o Coração do Negociador. Guia Para a Negociação de Sucesso*. Ed. Monitor: Lisboa. P.16 e 17.

⁵ Cunha, P. (2001). *Conflito e Negociação*. Porto: Asa. In Barry, B., & Friedman, R.A. (1998). “Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation”. In *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 2, P. 345-359.

processos de negociação, o que na realidade é difícil a existência de tipos puramente distributivos ou integrativos (Walton & Mckersie, 1965).

O quadro 1 apresentado de seguida descreve algumas das principais características que são atribuídas aos tipos de negociação no que respeita ao carácter de interacção.

Características da negociação	Negociação distributiva (interacção competitiva)	Negociação Integrativa (interacção cooperativa)
Recursos	A quantidade de recursos a dividir é fixa	A quantidade de recursos a dividir é variável
Motivações de base	Ganho/Perda	Ganho/Ganho
Interesses essenciais	Oposição de interesses	Convergência de interesses
Foco das relações	Curto prazo	Médio/longo prazo

Quadro 1 - As principais características de negociação distributiva e integrativa

Fonte: Adaptado a partir de Cunha, P.; Leitão, E. S., (2011, p.40)

Por vezes, observa-se processos de negociação assistida, isto é, negociações que necessitam do apoio de peritos em assuntos de ordem técnica ou de especialização, tendo como base a determinação dos âmbitos de competências dos envolvidos de modo a não se desfazer a perspectiva de conjunto (Serrano & Rodrigues, 1993).

2.1.3. Processo de Negociação

A negociação pode ser vista como uma “arte”, não no sentido de um talento, mas sim como uma prática suportada por uma técnica que surge como resultado das acções negativas de outros. Estas acções surgem em diversas situações da vida privada, social, económica, organizacional. Em decorrência destas acções, todo e qualquer processo negocial possui um desenvolvimento e passa por determinadas etapas que conduzem usualmente tarefas estabelecidas.

Segundo Serrano (1996), nem todos os cenários são idênticos em todos os casos e nem todas as acções dos negociadores são ou necessitariam ser iguais. Neste sentido, as negociações acontecem em todos os níveis e tipos de organização. O subordinado que

negocia com o seu superior um dia de folga. O comprador negocia com o vendedor o serviço e/ou produto que pretende adquirir.

Neste contexto, apesar de cada negociação ter diferentes acções, existem vários modelos descritivos, (Douglas, 1962; Kennedy, Benson & Mc Millan, 1986; Mudante, 1992), entre os quais evidenciamos o modelo de Douglas (1962). De acordo com Douglas (1962) citado por Cunha (2001), o processo negocial apresenta três fases fundamentais da negociação, tendo acrescentado alguns contributos de outros autores.

Em consequência da citação de Douglas (1962), Wall (1985) evidencia-se ainda que, as fases descritas não representam todos os momentos de um processo de negociação, simplesmente descrevem as fases pela qual a grande maioria das negociações tende a passar.

Conforme exposto pela citação de Wall (1985), o início da negociação surge quando são escaladas as diferenças e desacordos, segue-se uma fase de coordenação, uma tomada de decisão ou um extremar de posições e por fim ou se chega a uma solução ou atinge-se um impasse. Neste sentido, o processo possuiu dois aspectos contraditórios para ambas as partes envolvidas: a necessidade de consenso, um simples acordo de compromisso entre ambos, e o conflito, um fracasso em alcançar o acordo. Sem conflito numa negociação o acordo final pode não ser suficientemente trabalhado.

Segundo Douglas (1962) o processo de negociação pode ser dividido em três fases fundamentais, começando pelos negociadores a procurarem diferenças e divergências entre ambos, passando depois para uma fase de coordenação e por último concluir uma negociação num acordo ou num impasse.

1.ª Fase: Definição do conteúdo e limites da negociação

Esta primeira fase é considerada uma etapa fundamental do processo de negociação. Uma preparação cautelosa envolve algumas questões de procedimentos que o negociador deve ter em conta, como: o local da reunião, a ordem dos assuntos a tratar e o calendário das reuniões, por exemplo. Esta fase é considerada essencialmente como uma etapa exploratória, pois aqui, se facultam os primeiros elementos de informação, realizam-se previsões sobre os aspectos praticáveis e recolhem-se elementos para posterior discussão e valorização no interior das organizações.

Neste contexto, o negociador, quando prepara uma negociação deve esclarecer os interesses e debater as ideias com os decisores, tendo em conta, discussões sobre os interesses comuns e sobre outros aspectos anteriores ao encontro com os negociadores.

Importa realçar o pensamento de Serrano (1996) citado por Cunha (2001), que refere alguns critérios gerais, tendo em conta, a especificidade e a complexidade de cada processo negocial. Como refere, Serrano (1996) os seguintes:

- Fornecer toda a informação disponível numa primeira fase, não é um factor positivo, deve-se sim ir fornecendo a informação no decurso da negociação e em conjugação das necessidades de ambas as partes;
- As expectativas da organização devem ser claras, sem que exista um compromisso concreto em aspectos cruciais, visando as metas que resolvem o problema;
- É crucial a existência de uma comunicação adequada de forma a poder existir desenvolvimentos no processo negocial.

Em súpula, numa primeira fase os negociadores tendem a usar um comportamento um pouco reservado, de forma a organizar os seus objectivos e questões, tendo em conta o desejo de alcançar um acordo satisfatório para ambas as partes envolvidas.

2º Fase: Dinâmica negociadora

Esta fase é caracterizada como sendo essencialmente uma fase dinâmica e táctica. Nesta fase é necessária alguma flexibilidade entre os negociadores, estes expõe as suas propostas e contrapropostas de forma dinâmica e táctica (Cunha,2001). Neste contexto, os negociadores necessitam de marcar o local da negociação, a diferenciação, e os momentos em que os negociadores tentam interligar as ideias e propostas, trabalhando para chegar a acordo.

Uma das grandes vantagens de negociar em território próprio é que o que negociador pode ter um papel dominante, enquanto a outra parte envolvida encontra-se em desvantagem. Muitas vezes ambas as partes optam por um território neutro.

Do ponto de vista de Putnam (1990), nesta fase as perguntas passam por um processo de integração de delimitação de assuntos, deixando de lado assuntos banais, enfatizando as diferenças e deixando definidos os pontos comuns.

3º Fase: Resolução e acordos

Esta fase caracteriza-se por ser rápida mas muita enérgica na medida em que a procura de chegar a um acordo entre ambas as partes torna o cenário intenso. Como consequência deste ambiente, existe uma pressão temporal na parte que se encontra mais debilitada, podendo prejudicar o seu cumprimento no acordo derradeiro (Cunha, 2001).

Nesta fase podemos concluir que os negociadores expõem todas as suas ofertas visando obter os seus objectivos e persuadindo a outra parte a alcançar o melhor resultado possível, permanecendo a incerteza e pressão, dado que a solução aceite foi a melhor proposta para ambas as partes (Cunha,2001). O processo de comunicação deve ocorrer de forma clara e precisa, pois sem isso não se alcançaria uma conclusão comum.

Segundo Kennedy (et al., 1986), o fecho de um acordo deverá ter crédito e concordância, de maneira a que o acordo contemple um número suficiente das carências da outra parte, sendo exposto posteriormente se forem exploradas na prática todas as possibilidades.

A figura seguinte (figura 2) apresenta as fases de negociação segundo o modelo de Douglas (1962) descritas anteriormente:

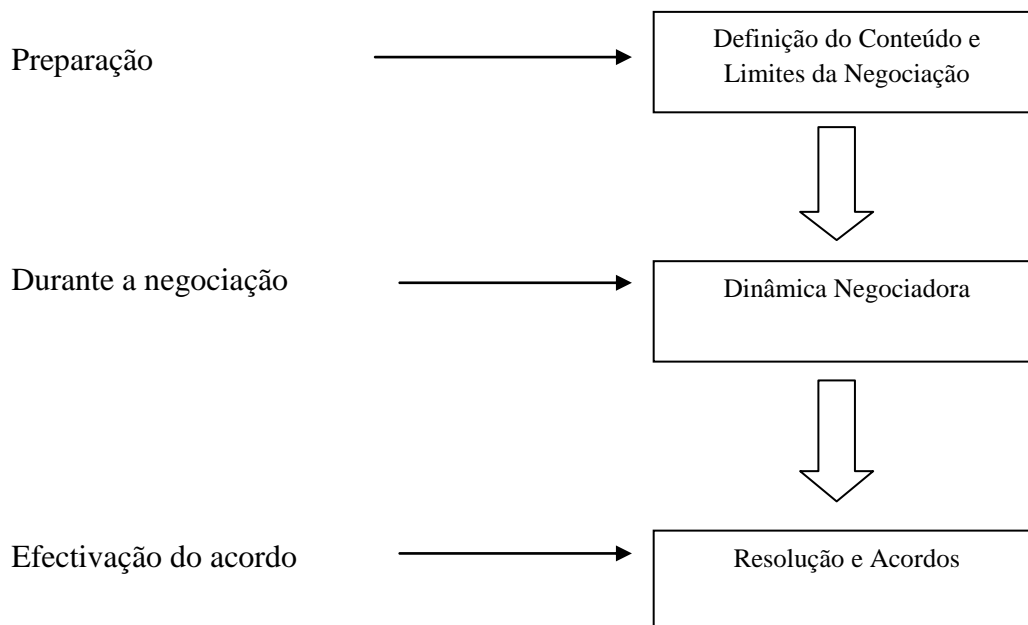


Figura 2- Processo de Negociação. Elaboração própria com base nas informações de Douglas (1962)

Fonte: Elaboração própria com base nas informações de Douglas (1962)

Partido desta abordagem, a negociação deve ser pensada em função dos prazos prováveis de realização e dos riscos que podem surgir. Uma boa preparação é sem qualquer dúvida, uma vantagem essencial no processo de negociação, porque resulta num caminho mais estável para chegar a uma negociação satisfatória (Kennedy et al., 1986; Jesuíno, 1992 & Serrano, 1996). Deste modo, há uma boa probabilidade de ambas as partes saírem beneficiadas e lucrarem com a negociação.

Por outro lado, um negociador mal preparado depende sobretudo das circunstâncias e das escolhas feitas, tendo que limitar-se a reagir perante os factos, sem nunca poder dirigi-los (Kenned et al., 1986).

Expostas as fases de negociação, o subcapítulo seguinte reflecte a temática da negociação via telefone.

2.2.Negociar por telefone

Na última década, a negociação via telefone tem ganho grande relevo, grandes empresas optam por divulgar e comercializar os seus produtos através de um contacto telefónico. Actualmente existem milhares de equipas de *telemarketing* nas empresas, que tem como função vender produtos e serviços através de chamadas telefónicas. Esta ferramenta de comunicação tem como objectivo captar atenção de clientes de forma activa ou receptiva.

Na prática o *telemarketing* é utilizado como sendo um canal de comunicação fundamental entre a empresa e o mercado comercial. Resumidamente, o *telemarketing* processa-se de três formas: comunicação activa, comunicação passiva ou activa/passiva.

As empresas utilizam nesta área sistemas de telefone e computadores, como recurso de pesquisa para contactar os clientes. Por exemplo: tanto na emissão como na recepção, a voz humana está presente, mas age sozinha ou acompanhada de um computador. Na mesma linha de pensamento, Philip Kotler (1998) defende que quando é atendida uma chamada, a pessoa que o faz passa a transmitir a imagem da empresa.

Segundo alguns defensores da negociação este método nem sempre se verifica o mais eficaz para a obtenção de mais informação de várias fontes em relação a quando se negocia presencialmente. Alguns negociadores preferem o telefone para negociar, destacando o facto de poderem usar o telefone como um escudo protector, para organizarem melhor as suas ideias e planos.

Negociar por telefone não é uma tarefa fácil, e cada vez mais as empresas optam por esta ferramenta para divulgação de produtos e/ou serviços, com intuito de atrair mais clientes e aumentar as vendas por telefone.

Este processo de negociação entre o comprador e vendedor é curto, visto que é um diálogo mais directo. Enquanto, que uma negociação face a face entre o comprador e vendedor, ambos se envolvem num diálogo mais complexo para chegarem a um acordo de forma a evitarem um conflito.

O grande objectivo da negociação consiste na obtenção de resultados substanciais, ou seja, conseguir bons resultados, este factor influencia todas as restantes acções. A tarefa dos negociadores é balancear os custos e os benefícios de forma que lhes seja favorável, para que possam minimizar os custos e maximizar os benefícios.

No entanto importa salientar que a negociação está intimamente relacionada com a gestão de conflitos, e que a mesma serve como base para que os mesmos possam ser resolvidos.

É ainda importante frisar que a negociação pode também ser causadora de conflitos, nos casos em que as partes não chegam a um entendimento e extremam posições de tal forma, chegando-se nessa altura a um impasse gerando dessa forma o conflito.

No entanto a negociação serve também como base para a gestão de conflitos, através da mesma os conflitos podem ser resolvidos, com cedências das partes envolvidas. Estes conceitos são todos verificados também nas negociações via telefone e são fundamentais para perceber que os conceitos de negociação e conflito estão intimamente ligados entre si e que no caso das negociações por telefone isso também se verifica.

No atendimento telefónico é importante perceber que a negociação pode resolver os conflitos que possam existir entre a entidade fornecedora de serviços/produtos e a parte que pretende adquirir ou que já possui esses mesmos serviços, assim a negociação tem um papel fundamental no que concerne a resolver conflitos que possam ter sido gerados por vezes pela negociação ela própria, pela falta de comunicação, a mesma ser defeituosa ou mesmo a existência de um simples mal-entendido.

Na negociação por telefone (e de um modo geral) existem alguns pontos que quando alcançados permitem que a resolução de um determinado conflito possa ser feita de forma mais célere e com benefícios para ambas as partes. Em seguida iremos apresentar esses mesmos pontos.

Numa primeira instância a negociação procura criar um ambiente afectivo, gerando desta forma um laço entre as partes permitindo que o ambiente entre ambas seja positivo e aberto ao diálogo.

Numa segunda fase é necessário perceber ambas as partes de forma a ser possível mais à frente poder estabelecer acordos, para isso é fundamental perceber o que ambas as partes concordam e discordam sobre a razão do conflito.

Os dois passos seguintes servem para perceber o que ambas as partes pretendem alcançar e perceber como pode ser possível chegar a um acordo positivo.

Em quinto lugar é necessário gerar opções e desta forma ver de que forma os envolvidos podem tirar ambos benefícios de forma a ambos saírem satisfeitos. Os últimos dois pontos da resolução servem para primeiramente estabelecer pontos de acção para a futura resolução do conflito e por fim estabelecer um acordo mutuo com as conclusões tiradas nos pontos prévios.

Cada vez mais as empresas procuram e necessitam de colaboradores com elevadas capacidades de comunicação e relacionamento, que permitam colmatar a necessidade inerente ao trabalho em equipa, tanto a nível de coordenação como ao nível de interacção e escolha de estratégias. Todos estes comportamentos têm como intuito permitir uma maior eficácia ao nível organizacional.

Serrano & Rodriguez (1993) avaliam a eficácia negocial dependendo da capacidade do negociador alcançar ou não a resolução do conflito satisfatoriamente, simultaneamente conseguindo os seus próprios objectivos e os objectivos da organização que representa.

Uma das características de um bom negociador é a capacidade de encarar um conflito com naturalidade e de uma forma construtiva. As competências utilizadas são usadas no sentido de auto confiança bem como da coragem, de forma a poderem ser desenvolvidas negociações de cariz positivo. Os negociadores considerados eficazes tendem a ter uma atitude positiva perante situações de conflito, de forma a encarar o conflito construtivamente e como um acto normal.

A forma e o sítio onde se efectua uma negociação tem também um papel fulcral na mesma, senão vejamos, uma negociação cara-a-cara nunca será desenvolvida da mesma forma que uma negociação telefónica onde factores como o tom de voz, entoação e vocabulário terão uma importância muito maior, caso fosse uma negociação cara-a-cara onde esses mesmos factores não podendo ser ignorados têm a companhia de factores como as expressões faciais, a movimentação corporal entre outras.

Com quem negociamos é também um factor a ser levado em conta no acto negocial, isto porque, um negociador não vai tomar a mesma postura negociando com uma pessoa que não conhece ao invés de uma pessoa que conhece. Factores como negociações anteriores podem ajudar numa negociação, no lado oposto poderá ser mais difícil negociar com alguém com quem nunca se teve contacto e com pouca informação sobre esse mesma pessoa, daí a necessidade da preparação prévia já mencionada anteriormente neste documento.

De um modo geral, as técnicas de negociação levam as pessoas a procurar formas de conforto produtivo, através de atitudes, comportamentos, sinais verbais e não-verbais de forma a transmitirem aos receptores segurança no fecho de um acto negocial.

Entretanto, a negociação electrónica tem ganho grande destaque nos últimos tempos, surgindo assim cada vez mais no mercado vários recursos tecnológicos para as transacções de fechos de acordos e contractos. Independentemente da localização dos negociadores, ambas as partes acordam um conjunto de regras nas comunicações para concluir o negócio.

Capítulo III – Telemarketing

Neste capítulo damos conta da relevância dos factores do atendimento telefónico no processo de negociação via telefone. Em primeiro lugar, esclarecemos o conceito de *telemarketing* e os tipos de *telemarketing*. Seguidamente, examinaremos a importância do atendimento telefónico nas empresas, apresentamos as regras que todos os departamentos da empresa deviam seguir no contacto entre empresa e o cliente, para por fim analisar o tipo venda e o perfil do vendedor.

3.1. Conceito de Telemarketing

Do ponto de vista do marketing, uma empresa que tem uma área de *telemarketing* tem potencial para se tornar num ambiente de vendas ideal.

O conceito *telemarketing* surgiu nos anos 80 nos EUA, significando vendas por telefone e na mesma época, emissores de cartão crédito e editoras brasileiras iniciaram a actividade de *telemarketing*, sendo o telefone a única tecnologia de suporte. Contudo, na década de 90, surge o termo *Call Center*, sendo utilizado nos vários segmentos de mercado como canal de comunicação interactiva entre as empresas e os seus clientes, utilizando o telefone como principal meio de contacto.

As empresas substituíram o contacto ‘face a face’ ou por carta, pelo telefone, como única tecnologia de suporte praticado em grandes ambientes denominados *Call Centers*.

Segundo Rijo (2006) os *Call Centers* existem desde que as organizações colocaram telefones nas secretárias dos seus colaboradores para contactarem ou serem contactados pelos seus clientes para vender produtos e/ou serviços. Do ponto de vista do autor este termo surgiu da necessidade das empresas desenvolverem infra-estruturas destinadas ao contacto telefónico com os clientes.

Com a evolução das tecnologias da informação e comunicação, o conceito de *Call Center* expandiu para *Contact Center*. A este respeito Nunes (2003) refere que, a tecnologia de *Contact Center* é “bastante mais complexa e envolve um mix de tecnologias de comunicação baseado na internet e nas redes IP: e-mail, formulários submetidos num web site, pedidos de *callback*, *webchat*, vídeo, fax, etc, além de estarem suportados por sistemas implementados para o suporte e gestão da sua actividade, que normalmente se enquadram no

contexto das ferramentas de CRM e de outras ferramentas de base tecnológica que facilitam o contacto com o cliente como IVR (*Interactive Voice Response*) e CTI (*Computer Telephony Integration*)”⁶.

No entanto, o conceito de *telemarketing* tem evoluído muito com o tempo, numa primeira abordagem foi definido como ‘vendas por telefone’. Actualmente as organizações e empresas utilizam o *telemarketing* como ferramenta do marketing directo, como um canal de comunicação e um canal de vendas personalizado para cada interacção com os clientes.

Cabe ainda mencionar que o *telemarketing* é suportado pelas novas tecnologias, ou seja, através de ferramentas e aplicações integradas que ao longo dos contactos permitem obter informações relevantes. Estas ferramentas servem para processamento de dados, tarefas administrativas e divulgação de informação dos produtos e/ou serviços. Tudo isto irá permitir um melhor contacto com o cliente e tem como objectivo facilitar contacto com o mesmo.

As principais vantagens da implementação de um *Call Center* numa empresa são:

- Evitar a deslocação do cliente até um local físico (loja ou balcão);
- Permitir aos clientes escolherem a forma de contacto que podem solicitar produtos e/ou serviços ou informações;
- Fornecer respostas imediatas e soluções eficazes na resolução de problemas.

3.1.1. Tipos de Telemarketing

A linha de *telemarketing* está dividida em duas áreas, o *telemarketing* activo e o *telemarketing* receptivo. No *telemarketing* receptivo (*In Bound*), os operadores recebem chamadas efectuadas pelos clientes ou potenciais clientes da empresa. Neste caso, os clientes ou potenciais clientes ligam para empresa para obter informações ou efectuar compras de produtos e serviços. No caso das vendas, as ligações externas são sempre consequência de acções de publicidade que o cliente visualizou em folhetos ou em páginas da internet.

Por outro lado, o *telemarketing* activo (*Out Bound*), os operadores efectuem ligações para os clientes ou potenciais clientes da empresa. Neste caso, a empresa tenta obter informações junto do cliente ou efectuar uma venda.

⁶ Nunes, J. (2003). *Call Centers – Ontem, hoje e amanhã* In http://www.pt.capgemini.com/noticias_e_publicacoes/opiniao/call_centers_ontem_hoje_e_amanh/

Estas duas áreas têm perspectivas diferentes, num dos casos as pessoas escolhem o melhor momento para contactar a empresa para obter informações. E noutro caso, a empresa tenta captar atenção e o interesse do público para a compra de produtos e/ou serviços.

3.2. Importância no atendimento telefónico

A imagem da empresa na percepção do cliente é baseada no atendimento prestado pelo operador que atende a chamada telefónica. O operador e o seu atendimento reflectem a cultura de atendimento da empresa, reflectindo esta cultura a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

Um bom atendimento leva a uma boa imagem, pois um bom atendimento permite ao cliente ganhar respeito pela organização que o contacta ou que ele contacta, gera uma relação de confiança entre o cliente e a empresa, confiança essa que é transmitida através do operador de *telemarketing*, leva ainda a um ganho de credibilidade por parte da empresa junto do cliente, caso o atendimento seja de qualidade permite ainda uma eficácia ao nível negocial, possibilitando assim a venda de um ou mais produtos/serviços através de um contacto telefónico. Todos estes factores conjugados permitem a satisfação do cliente através do contacto telefónico proporcionando futuros contactos entre ambas as partes.

Para manter uma boa imagem da empresa, o operador deve planear o seu dia-a-dia para que esteja sempre preparado para os contactos telefónicos que efectue ou que possa ter que atender, deve ainda conhecer as ferramentas do seu trabalho, para que o possa efectuar de uma maneira mais eficaz e eficiente, precisa ainda utilizar princípios de bom atendimento para que possa passar uma boa imagem da empresa para a qual trabalha e por fim deve ser objectivo, pois o contacto telefónico tem como característica a sua rapidez e assim sendo a objectividade pode ser fundamental para efectuar um bom negócio (Molina, 2004). As equipas telemarketing devem ter:

- **Guião de vendas** – o guião deve ser completo, tendo presente todas as formas de apresentação, frases de venda e conclusão da conversa. Este método não é suficiente perante questões fora do âmbito do guião;
- **Perguntas e respostas padrão** – a equipa de *telemarketing* deve ter uma lista de perguntas mais frequentes dos clientes e das respectivas respostas;

- **Informações sobre os produtos e/ou preços e concorrência** – conhecer bem os produtos e serviços da própria empresa é importante, mas estar a par do que passa na concorrência é também essencial na interação com os clientes;
- **Conhecimento do cliente** – saber identificar se as necessidades do cliente são satisfeitas durante uma conversa telefónica, pode criar oportunidade de acrescentar outros produtos e/ou serviços, ou outras vantagens que cliente não tenha conhecimento, e assim evitar qualquer tipo de reclamação.

Por outro lado, num atendimento telefónico de qualidade, o operador de *telemarketing* deve falar com clareza para que a mensagem que transmite possa ser recebida por parte do receptor, deve ainda ouvir com atenção de maneira a poder responder às necessidades expressas por parte do cliente e deve sempre procurar *feedback* por parte do cliente para que possa avaliar se a sua comunicação está a ser correctamente percebida pelo cliente ou não.

De acordo com Molina (2004), as regras seguintes aplicam-se a todos os departamentos da empresa que contactem com clientes e visam transmitir uma imagem de profissionalismo, eficácia e capacidade de organização da empresa. Esses factores ajudam a melhorar o contacto entre a empresa e o cliente.

Tabela 2 - Como atender as chamadas dos clientes – comportamentos e atitudes dos operadores e efeitos dos clientes. Elaboração própria com base nas informações de Molinha (2004).

Atitudes do operador telemarketing	Efeito no cliente
Identificar-se e utilizar o nome do cliente	Tratar o cliente pelo nome, fá-lo sentir importante e único
Assumir a responsabilidade pela resposta No caso de não ser possível indicar uma solução ao problema do cliente, o operador deve apresentar alternativas.	Profissionalismo e eficácia na resolução de um problema
Não negar informações Nenhuma informação deverá ser ocultada e negada.	Profissionalismo
Não apressar a chamada	Respeito e empatia

Ouvir calmamente o que o cliente tem a dizer sem interromper o seu raciocínio, e mostrar que esta acompanhar a conversa.	
Sorrir e ser sincero O operador deve ter um sorriso na voz.	Simpatia e delicadeza
Manter o cliente informado Uma vez que não existe um contacto ‘face a face’, o operador deverá informar o cliente que se vai ausentar. Por exemplo: Um pedido de informação junto da supervisão e quando regressa deve pedir desculpa pela demora.	Simpatia e eficácia
Ter as informações à mão O operador deve ter a informação sempre visível na secretária e no computador (portal institucional da empresa).	Profissionalismo e rapidez de resposta
Estabelecer objectivos com a pessoa que liga Caso o cliente solicite um novo contacto, operador deve questionar (dia e hora) para voltar a contactar.	Cordialidade e organização

Fonte: <http://www.vendamais.com.br/artigo/36528-como-melhorar-a-qualidade-do-atendimento-telefonico.html>

Em sùmula, no que diz respeito aos comportamentos e atitudes numa chamada telefónica durante uma negociação através de *telemarketing*, devemos ter sempre um sorriso na voz, deve ser sempre identificada a empresa, informar o nome do colaborador que está em linha e cumprimentar sempre o cliente. Durante a chamada deve existir cortesia e respeito (Ex: Sr. (a)), devem ser sempre repetir todas as informações ao receptor, de forma a certificar de que o mesmo compreendeu a informação.

É preciso ter em conta algumas regras na atitude durante um contacto para uma negociação telefónica, tais como, usar frases no tempo presente (evitar por ex: gostaríamos ou seríamos), transmitir confiança (evitar por ex: não tenho a certeza ou talvez) e usar frases de empatia (por ex: concordo ou compreendo).

3.3. Tipo de venda e de vendedor

Como já foi referido anteriormente, o termo *telemarketing* é baseado na venda feita pelo telefone, sendo praticado em grandes ambientes denominados *Call Centers*. Os *Call Centers* são um canal de comunicação essencial no relacionamento entre a empresa e o cliente. Sendo fundamental para que as organizações conheçam os seus clientes e elaborem produtos e serviços que atendam às suas necessidades.

O operador de *telemarketing* para além de oferecer serviços e produtos, também realiza pesquisas junto dos clientes numa tentativa de perceber quais as necessidades e interesses dos mesmos.

No entanto, um operador em vez de trabalhar com segmentos de mercado e grupos de clientes, ele lida individualmente com os clientes. Existem alguns operadores que ignoram esta realidade e, em vez se focalizarem nas necessidades do cliente, preocupam-se, particularmente, com os produtos e serviços que têm para vender. O potencial cliente é para os operadores um adversário a quem tenta vencer/vender, nem que seja através de uma estratégia de venda em que os interesses do cliente não são a prioridade número um, tornando assim esta venda oportunista.

Certamente que este é um caminho errado, que mais tarde ou mais cedo conduzirá a uma reclamação ou fracasso de quem realizou a venda.

Nesta linha de pensamento, independentemente da informação esclarecida sobre as características dos produtos ou vantagens que eles proporcionam ao cliente, podemos distinguir quatro tipos de vendedores (operadores): vendedor ‘cientista’, vendedor consultor; vendedor medíocre e o vendedor amigalhaço.

O primeiro vendedor é o medíocre, tal como é perceptível pelo nome, é um vendedor vulgar, isto pode dever-se a vários factores, no entanto é de salientar que um vendedor medíocre não se destaca particularmente de qualquer um dos outros, visto ser uma ‘pessoa’ comum que apenas tenta vender um produto ou serviço numa linha de *telemarketing*, ou seja, este tipo de vendedor apenas divulga o serviço ou produto, este vende-se por si próprio, aos clientes que sabem à partida o que pretendem adquirir.

O segundo é o vendedor cientista, caracteriza-se por ser obcecado pelo produto e faz uso dessas mesmas características para tentar ‘impingir’ esse mesmo produto ou serviço ao cliente, é extremamente agressivo na tentativa de venda ao cliente.

O terceiro tipo de vendedor é o amigalhaço, aqui tal como nos anteriores o nome deste tipo de vendedor descreve-o, este tipo de vendedor conhece bem os seus clientes mas numa perspectiva que não é profissional, e é bastante atencioso para os mesmos, mas não mais do que isso. Tem grande cariz comunicacional, não a nível técnico, mas a um nível que pode não ter a ver com nada do que é pretendido. Descura bastante o produto ou serviço que comercializa, e dificilmente consegue traduzir as características do produtos e serviços que comercializa em vantagens comerciais. No entanto durante os contactos com os clientes consegue ‘vender’ uma imagem de excelente pessoa.

Por fim temos o vendedor consultor, que percebe o papel de ambas as partes na negociação, percebe que numa negociação é necessário que ambas as partes possam sair beneficiadas e para isso sabe que para conseguir vender os seu serviço ou produto ao seu potencial cliente necessita de conhecer muito bem o mesmo. Este é o vendedor ‘tipo’ pretendido como exemplo, isto porque o mesmo é direccionado ao cliente, através da percepção que tem das necessidades do mesmo, e com o cliente, procurando assim as melhores soluções de forma ao cliente poder obter o maior número de benefícios no produto ou serviço a ser potencialmente adquirido. Uma das características deste vendedor é trabalhar em conjunto com o cliente de forma a obter vantagens para ambos mas estando sempre focado no que o cliente procura.

SEGUNDA PARTE – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Capítulo IV - Descrição do Estudo de Caso

O presente estudo terá como foco uma empresa específica no sector das comunicações móveis, especializada também no mercado das telecomunicações fixas – Vodafone Portugal, Comunicações Pessoais, S.A.

Para a realização deste estudo é fundamental estudar uma organização que aposte no sector das telecomunicações. A Vodafone Portugal é uma empresa que tem vindo apostar nesta forma de serviços, mostrando-se disponível para colaborar com o desenvolvimento de um estudo empírico baseado em serviços *Triple-Play* negociados pela linha *telemarketing* da empresa.

Contudo, para uma melhor compreensão da realidade da empresa neste capítulo, é apresentada a respectiva análise do *telemarketing* de consumo. Os dados foram recolhidos através do Site da empresa Vodafone, de documentação interna e informações disponíveis na *Web*.

4.1. Breve enquadramento da empresa Vodafone Portugal

Segundo o Site ‘vodafone.pt – Portal da história’, a Vodafone surgiu em 1992, com um investimento baseado em capitais nacionais (grupo Espírito Santo e grupo Amorim), enquanto Telecel. Em Portugal inaugurou a sua actividade comercial a 18 de Outubro de 1992, disponibilizado de imediato ao público um serviço de comunicações telefónicas *GSM* totalmente operacional, cobrindo 57% do território e 83% da população nacional.

A entrada da Telecel surgiu num mercado que até então era exclusivo de um operador estatal, a TMN, criada em Março de 1991 (operador de comunicações móveis do Grupo Portugal Telecom), alterando essencialmente a percepção do telefone móvel, até à época encarada como um símbolo de estatuto social ou um equipamento reservado a elites de elevado poder de compra.

Em Dezembro de 1996, as acções da Telecel foram cotadas na *Euronext Lisbon*, como umas das maiores capitalizações e valorizações da bolsa Portuguesa desde a sua entrada no mercado oficial da Bolsa de Valores de Lisboa. Com a disseminação do seu capital em bolsa, a empresa norte-americana *Airtouch* comprou um enorme número de acções, superando

assim os restantes accionistas tornando-se o maior deles todos. Em Setembro de 1998, surge a entrada da Optimus, o 3.º operador de redes móveis.

Pela primeira vez, em 1998, a Vodafone foi o primeiro operador no mercado Português a prestar o serviço de tecnologia *EFR*, permitindo uma qualidade de voz semelhante à da rede fixa. No início de 2000, a Vodafone disponibiliza um serviço de acesso fixo indirecto (solução de rede fixa) através do prefixo 1091 nas chamadas nacionais e internacionais e, no mesmo ano, também passou a comercializar serviços de acesso fixo directo (de voz ou dados) através do suporte tecnológico *FWA*.

No final de 2000, foi concedida à Telecel a licença *UMTS* em Portugal, ou seja, a chamada terceira geração de telefones móveis.

A empresa Vodafone iniciou a sua actividade sob a marca Telecel em Outubro de 1992, passando a designar-se por Telecel Vodafone em Janeiro de 2001, começando um processo de migração de marca que acabou com a alteração definitiva para Vodafone em Outubro do mesmo ano.



Figura 3 - Evolução do Logótipo da Empresa Vodafone

Fonte: Site institucional da empresa Vodafone

A partir desse mesmo ano, até meados de 2007, a Vodafone utilizou o *slogan* ‘*How are you?*’ Como campanha global, pretendendo lançar a marca Vodafone nos diversos operadores do grupo. O *slogan* manifestava-se num apelo à partilha de emoções e, procurava estabelecer uma relação de proximidade com os clientes. Substituindo mais tarde, a pergunta ‘*How are you?*’ pela expressão ‘*Viva o Momento*’.



Figura 4 - O slogan da Marca Vodafone

Fonte: Site institucional da empresa Vodafone

Após ter sido a primeira operadora a fornecer os serviços da 3ª geração móvel/UMTS nas cidades de Lisboa e Porto, em Fevereiro de 2004, a ‘Vodafone lança o serviço comercial da chamada 3ª geração móvel, com o lançamento da Vodafone *Live! 3G*’ em Maio de 2004. Em Novembro de 2005, a Vodafone foi a segunda operadora a realizar a primeira chamada de dados com a nova tecnologia de 3G Banda Larga, também representada por rede *High-Speed Downlink Packet Access*, mais conhecida como 3,5G.

A Vodafone disponibiliza em 2007, os serviços de Banda Larga Fixa xDSL em Portugal. Numa primeira fase foram disponibilizadas soluções de acesso à Internet com velocidades até 24Mbps e serviços de Voz fixa. Desde então, a Vodafone tem vindo apostar no alargamento da cobertura da sua rede fixa. No seguimento do alargamento dos serviços fornecidos aos seus clientes, a Vodafone apostou na construção de uma rede de acesso em fibra óptica ao cliente final *FTTH* baseada na tecnologia de *GPON*, tendo promovido comercialmente o serviço, em Julho de 2010, com uma oferta de serviços fixos *Triple-Play* sustentada pela sua própria rede de fibra óptica.

O último grande marco da história da empresa foi o lançamento das mais avançadas tecnologias, em Março de 2012, de serviços sobre a tecnologia de 4G em Portugal.

A Vodafone foi pioneira no País e em todo o mundo a lançar um equipamento pronto para a rede 4G. Inicialmente, a cobertura 4G da Vodafone não abrange todos os distritos, mas sim uma malha considerável de Lisboa e Porto, estando também presente nos distritos de Aveiro, Beja, Braga, Bragança, Castelo Branco, Coimbra, Évora, Faro, Guarda, Leiria, Portalegre, Santarém, Setúbal, Viana do Castelo, Vila Real e Viseu, bem como Funchal e Ponta Delgada. A cobertura será posteriormente alargada ao resto do País.

4.2. Serviço de Telemarketing de Consumo

Inserida na área da Unidade Operações e Logística, o *telemarketing* tem-se tornado uma ferramenta bastante utilizada no que toca à comunicação e à negociação de serviços por parte das operadoras em Portugal. O *telemarketing* tanto é utilizado para serviços de *Inbound* como para serviços *Outbound*, ou seja, para o cliente contactar a operadora através de um chamada telefónica ou para a operadora efectuar um contacto com o cliente para fazer a sua divulgação de serviços, efectuar negociações com clientes ou mesmo fazer inquéritos de satisfação sobre os serviços que actualmente clientes da Vodafone Portugal possam já ter. A área do *telemarketing* incluiu também uma vertente comercial na *Web*, através da Loja *online* e da Y-Loja, como ilustra a figura 5.

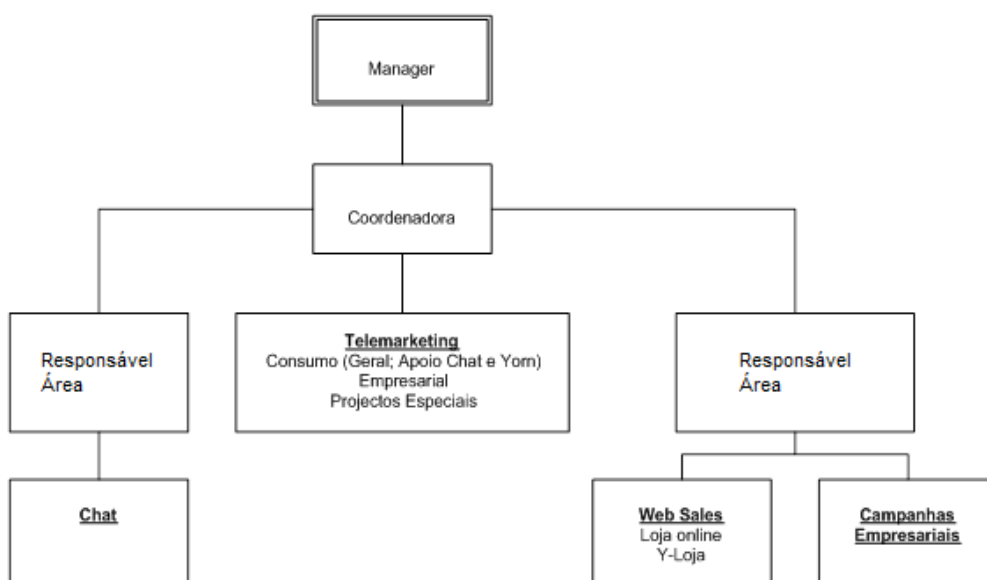


Figura 5 - Organograma do Telemarketing

Fonte: Adaptado a partir do Manual do *Telemarketing* Interno

4.3. Horário de funcionamento telemarketing

O horário em que o *telemarketing* é ‘feito’ também é importante, pois actualmente, as pessoas têm menos tempo disponível e como tal o horário em que o *telemarketing* é efectuado é de extrema importância. De um modo geral o *telemarketing* funciona todos os dias úteis entre as 09h00 e as 22h00. Nos dias úteis, após este horário bem como nos dias não úteis as chamadas são reencaminhadas para o atendimento *online*.

A hora em que os clientes são contactados pode ser de extrema importância e aí os sistemas informáticos que auxiliam os assistentes de *telemarketing* têm um papel fundamental, pois estes permitem guardar informação sobre os horários que os clientes têm preferência em serem contactados. Isto permite ao assistente quando liga a um cliente ou potencial cliente, que não deseja ser contactado naquele determinado momento, registar a hora em que o mesmo pretende e tem disponibilidade em ser contactado. Esta informação pode ser registada em sistema de forma a um outro assistente que esteja no horário registado contactar o cliente. No mesmo registo podem ser incluídas outras informações sobre o cliente, produto ou serviço que estava a ser divulgado, e esta informação irá permitir que o contacto seja mais personalizado e direccionado ao que é pretendido.

4.4. Processo e técnicas de comunicação telefónica no telemarketing

Na maior parte das situações, o contacto telefónico constitui a primeira impressão que um cliente tem de uma empresa. Daí a importância que os assistentes do *telemarketing* estão obrigados a cumprir determinados procedimentos estabelecidos pela Vodafone. São estes profissionais que promovem os produtos e serviços da empresa, dão esclarecimentos e respondem a reclamações, são o ‘rosto da empresa’, a quando de um contacto telefónico.

Para um bom atendimento é necessário dar às equipas formações contínuas e informações detalhadas sobre os produtos e serviços que lhes permitem interagir e negociar com os clientes de forma eficaz um serviço.

Os princípios de relação com o cliente são orientadores, não sendo por si só procedimentos. Um exemplo são os dados a confirmar-se antes de se efectuar uma chamada ou prestar uma informação ao cliente. Estes dados são mencionados na respectiva literatura do serviço. Em casos omissos, os assistentes consultam os Princípios Relação Clientes e agem em conformidade.

Os tópicos mencionados posteriormente referem-se algumas particularidades que o serviço do *telemarketing* tem que ter em atenção no contacto com o cliente.

4.4.1. A estrutura do contacto telefónico

Quando um contacto é efectuado pela linha *telemarketing*, esse mesmo contacto tem uma estrutura e regras básicas que o assistente de *telemarketing* deve sempre ter em conta no contacto telefónico com o cliente.

O modo como o assistente tem a sua primeira abordagem com o cliente é fulcral e como tal, um bom acolhimento no contacto ao cliente é totalmente fundamental para transmitir uma imagem de profissionalismo e eficácia.

Esses procedimentos a seguir no contacto entre a Vodafone e o cliente são os seguintes:

Dar as boas vindas ao cliente

‘Bom dia / Boa Tarde / Boa noite’

Deve sempre ser cumprimentado o cliente conforme o momento do dia em que a comunicação está a ser efectuada, e este cumprimento deve ser afável e com um ‘sorriso na voz’, aliás um dos motes que a Vodafone tem na sua campanha interna para os colaboradores de *telemarketing*.

Identificares – te

De modo geral a identificação efectuada por parte do assistente deve utilizar o primeiro e último nome, mas o assistente tem a liberdade de utilizar outro nome seu se isto o fizer sentir melhor ou for mais fácil na sua comunicação. O principal objectivo da Vodafone é a identificação do colaborador para que o cliente possa estar identificado com quem está a comunicar e desta forma poder existir uma empatia entre ambos, deixando de existir uma relação empresa/cliente para passar a existir uma relação pessoa/cliente.

Identificar o cliente e tratar pelo nome

A regra é tratar o cliente pelo título, primeiro e último nome, mas se no decorrer da chamada o cliente pretender outra forma de tratamento, o assistente deve fazê-lo, adequando sempre o tratamento que faz na chamada telefónica ao tipo de cliente, que se encontra do ‘outro lado’, mas garantindo sempre o profissionalismo no contacto.

Verificar o que o cliente pretende, utilizando expressões tais como:

‘Em que posso ser útil?’, ‘Em que posso ajudar?’, ‘Como está, em que posso ser útil?’, é fundamental para que o cliente ‘sinta’ que o colaborador que o está a atender pretende

efectivamente onde o pode ajudar. Estas expressões podem ser outras que o assistente possa vir a utilizar e ir variando ao longo do dia.

Se a situação não requer identificação e carece apenas de uma resposta rápida, o assistente não é obrigado e nem obriga o cliente a mais uma pergunta, o assistente decide.

Se for necessário a identificação do cliente, o assistente solicita o número da conta ou telefone, a situação é do assistente e passa a tratar o cliente pelo nome.

Atendimento *Yorn*

Deverão ser cumpridos os procedimentos acima mencionados. No entanto, o tratamento deverá ser na 2ª pessoa do singular e basta tratar o cliente pelo primeiro nome (em caso de discordância do cliente o assistente passa a assumir as regras de atendimento para clientes Vodafone). Tudo isto porque a *Yorn* é vocacionada para um público mais jovem e o tratamento deve ser inicialmente efectuado tal como mencionado anteriormente.

Colocar o cliente em espera

Quando o assistente tiver que verificar alguma informação e para isso o cliente tiver de ficar em espera, o assistente deve informá-lo a razão da sua espera. Se o assistente achar que a demora irá ser algo longa, deve sempre voltar à linha e dar uma satisfação ao cliente, a Vodafone pretende dar um atendimento personalizado e para isso pretende que o cliente esteja sempre satisfeito nos contactos efectuados e não aumentar o desagrado ou a sua potencial insatisfação.

A Resolução

Todos os contactos têm de ser orientados para a resolução / resposta no primeiro contacto, ou seja, pretende-se que a resolução do ‘problema’ que deu origem ao contacto em primeira instância, seja efectuada em apenas um contacto, para isso devem ser utilizados todos os meios que o assistente tem a sua disposição, com a flexibilidade do assistente, através da sua capacidade de decisão, da sua autonomia e também utilizando atitudes responsáveis, o apoio da chefia, o apoio de outras áreas da empresa, processos pré-definidos, das aplicações informáticas ao dispor, de métodos inovadores e também com criatividade no contacto efectuado.

Por vezes o assistente poderá efectuar os procedimentos de *Call Back* e *Follow up* - são dois aspectos essenciais para demonstrar ao cliente que o assistente se preocupa com ele e é mais uma oportunidade para o surpreender, está no âmbito do assistente a responsabilidade de tomar estas acções, cumprir, para honrar o compromisso com o cliente.

A gestão do assunto da chamada deve ser feita de acordo com a informação existente nos canais adequados (Siebel, Portal, etc.), de acordo com os procedimentos operacionais existentes nos processos em Siebel/Manual de Formação e de acordo com as várias aplicações informáticas de apoio (Siebel@rbor, Janela SAC, etc.)

Sempre que não seja possível a resolução no contacto o assistente tem de garantir que a resolução é dada e o assunto escalado, ou seja, deve ser sempre dado continuidade para que o assunto possa ser resolvido por uma outra qualquer área da empresa que seja responsável por ele, a resolução efectiva do assunto é essencial.

A Finalização

O assistente de *telemarketing* deve ser acima de tudo adequado e empático, estas são duas características que o cliente em geral gosta numa conversa telefónica, e são estas duas características que por vezes permitem ao assistente um desfecho com sucesso de uma chamada telefónica.

No fim da chamada sempre que o cliente não desligue a mesma, o assistente deve voltar a perguntar se existe alguma questão adicional, caso existe mais alguma questão deverá continuar a seguir os procedimentos de forma a resolver o novo *issue*, caso tal não se verifique, o assistente pode desligar a chamada.

Todas as chamadas devem ser tipificadas, isto é, de forma a existir uma rastreabilidade da informação, as chamadas devem ser categorizadas de forma a ser possível, num futuro contacto, quer por parte da operadora quer por parte do cliente existir informação sobre o histórico de comunicações de ambos, isto irá permitir um tratamento mais personalizado e também um direccionamento mais eficaz por parte do assistente de forma a resolver novos problemas de forma mais célere possível e eficaz.

4.4.2. Gestão de contactos no telemarketing

Em qualquer chamada, o assistente deve ter conhecimento dos produtos e serviços para poder resolver a situação. Como regra base, se o assistente ‘tem informação ou conhecimento’ pode resolver a situação, caso contrário deverá seguir os procedimentos da gestão de contactos de modo a resolver a situação de forma eficaz para evitar constrangimentos a ele própria e informação errada ao cliente.

Exemplo

O assistente deve transferir a chamada para o Coordenador do *telemarketing* se o cliente o solicitar ou sempre que o assistente se sinta pouco à vontade com o nível de argumentação ou de conhecimentos técnicos necessários para resolução da situação. Na ausência do Coordenador esta função é assumida pelo *Manager* da área. Na impossibilidade de transferência directa para o Coordenador ou *Manager* do *telemarketing*, deve ser solicitado o contacto telefónico do cliente e um breve resumo da situação. Posteriormente o Coordenador entrará em contacto com o cliente.

Por outro lado, se for assuntos fora do âmbito da actividade do *telemarketing*, a chamada é transferida para outra área, respeitando algumas regras que são efectuadas na transferência de chamadas, como identificar o cliente ao assistente que esta do outro lado da chamada e expor a situação de forma clara para não haver falta de comunicação na resolução do assunto a tratar.

4.4.3. Dificuldade na audição da chamada

Por vezes existem chamadas que não permitem uma comunicação de qualidade, e para evitar situações constrangedoras ou imprecisões, o assistente de *telemarketing* deve informar o cliente que vai proceder ao desligamento da chamada e que irá entrar em contacto para o número que o cliente está a contactar ou caso seja possível e o cliente o tenha mencionado, para outro número que o cliente indique como alternativa.

Se por algum motivo não for possível estabelecer uma ligação ou chamada ‘caiu’, mas o assistente falou com o cliente e identificou o número de onde estava a ligar, deverá contactar novamente o cliente numa outra altura de forma a dar continuidade à comunicação iniciada anteriormente. Caso o assistente não consiga mesmo falar com o cliente, deve indicar na ficha do cliente o comentário que tentou contacta-lo da área de *telemarketing*.

4.4.4. Plataformas Informáticas

As ferramentas utilizadas pela Vodafone Portugal que auxiliam os trabalhadores na relação com o cliente para tratarem de forma mais rápida e eficiente os assuntos directamente relacionados com os clientes são: SAP; Siebel; Intranet (e aplicações associadas) e Mail.

Através das aplicações de SAP e Siebel, o assistente de *telemarketing* tem conhecimento do historial do cliente, como ainda lhe permite gerir todos os processos de pós-venda, nomeadamente relacionados com pedidos efectuados ou reclamações apresentadas sobre os mesmos serviços.

Estas aplicações desempenham um papel fundamental, na medida em que são principal auxílio dos assistentes no pré-chamada, no durante a chamada e por fim na pós-chamada, isto é, anteriormente á chamada ser efectuada o assistente de *telemarketing* pode consultar toda a informação disponível que seja relativa ao cliente, ou potencial cliente que irá contactar, e toda esta informação tem um papel crucial pois, permite que a chamada seja mais fluida, mais curta, e que a abordagem ao cliente seja feita de uma forma mais personalizada.

Durante a chamada por vezes é necessário obter informações complementares e novamente a informação que se encontra disponível nos sistemas informáticos ao dispor do assistente são de novo fundamentais para que o assistente tenha sempre um apoio constante quer ao nível da informação do cliente, quer ao nível de informação de produtos ou serviços que possam ser do interesse do cliente e que surjam durante a chamada telefónica.

Para além do mencionado anteriormente os sistemas informáticos durante a chamada servem também para ir registando todos os procedimentos e/ou alterações que possam estar a ser efectuadas em função do contacto com o cliente. Os mesmos permitem também registar acções como ‘Ligar novamente mais tarde’, e informações sobre contactos efectuados com o cliente de forma a tal como mencionado anteriormente existir um histórico das conversações com cliente com a informação das mesmas para que os contactos efectuados sejam mais rápidos, eficientes e eficazes.

Por fim, os sistemas informáticos são extremamente importantes no pós-chamada, pois permitem registar todas as acções efectuadas de modo a existir um histórico das acções efectuadas.

4.5. Descrição dos produtos e/ou serviço do telemarketing consumo

Em termos de negócio-base, o posicionamento da Empresa Vodafone está centrado, nos serviços de comunicações móveis. No entanto, o portfólio de serviços tem vindo aumentar, em diversidade e quantidade, tendo como objectivo manter a posição de liderança nos segmentos particulares e empresariais, respeitando as especificidades de cada segmento. Em alguns casos a Vodafone oferece serviços cujo carácter é pioneiro, destacando a sua liderança na inovação e orientação para o cliente.

O estudo a realizar tem como base os serviços Vodafone Casa baseados na tecnologia de rede telefónica pública (*xDSL*) e rede fibra óptica (*FTTH/B*). Em Julho de 2009, a Vodafone Portugal lança o serviço de *IPTV*, adicional à oferta já existente de internet e telefone fixo. Mais um passo importante que a Vodafone Portugal deu nos anos de 2009 e 2010 para aumentar a ligação da empresa para além da área das comunicações móveis.

4.5.1. Serviço Vodafone Casa

Inicialmente a oferta comercial da Vodafone disponível para os clientes Vodafone Casa assentava no fornecimento de serviços através de uma tecnologia de comunicação de dados (*xDSL*), suportada por uma rede que permitia a transmissão de dados mais rápidos através de linhas de telefone. Numa primeira fase foram disponibilizadas serviços de acesso à internet com velocidades até 24 *Mbps* e serviços de Voz fixa.

Este serviço tinha como características, a sua simplicidade e transparência nos tarifários, nas elevadas velocidades oferecidas, bem como na facilidade de subscrição e nos preços reduzidos praticados sem valores promocionais do serviço.

Desde 2007, que a Vodafone tem vindo a apostar e a investir no alargamento da cobertura da sua rede *xDSL*, com tarifários competitivos de internet e telefone, tendo como objectivo ter uma presença relevante no mercado não-móvel. Após dois meses de lançamento, a Vodafone alargou o acesso ao serviço por todo o mercado português, competindo argumentos com os operadores há muito instalados neste mercado.

Em 2009, a Vodafone Portugal marca a sua entrada no mercado da televisão digital com o lançamento do serviço Vodafone Casa TV. Oferecendo um novo tarifário *Triple-Play*, determinando assim, uma etapa importante para a Vodafone Portugal como operador global de telecomunicações.

No âmbito da sua estratégia neste sector, a Vodafone Portugal no primeiro trimestre de 2010, iniciou numa primeira fase piloto a construção da rede de fibra óptica (*FTTH*). A

oferta de serviços de *FTTH* incluiria os três serviços já disponibilizados na tecnologia *xDSL*, oferecendo larguras de velocidade essencialmente superiores e o acesso a um universo mais alargado de serviços, melhorando a experiência do serviço Vodafone Casa.



Figura 6 - Mupi de Campanha Publicitária

Fonte: Relatório de contas da empresa Vodafone Portugal, 2010

O negócio de telecomunicações fixas da Vodafone Portugal ficou notável com o lançamento do serviço Vodafone Casa com fibra, suportado pela sua própria rede de fibra óptica. A evolução do serviço foi marcada também pelo alargamento da oferta, que tinha como estratégia desenvolver uma oferta direccionada para os segmentos particulares e empresariais.

A Vodafone reforçou a sua presença nas áreas da Grande Lisboa e Grande Porto, utilizando a infra-estrutura da Vodafone Portugal, oferecendo aos clientes uma maior largura de banda nos serviços já disponibilizados sobre a tecnologia de *xDSL*.

Em Dezembro de 2010, a Vodafone Portugal formaliza com Sonae.com (Optimus) um acordo de partilha de infra-estruturas de rede de fibra óptica de nova geração (*RNG*) nos principais centros urbanos, permitindo alargamento da exploração da sua própria oferta comercial a mais de 450.000 casas nas regiões da Grande Lisboa e Porto.

4.5.2. A cobertura do serviço

No que respeita à cobertura do serviço Vodafone Casa, a Vodafone concentrou-se em duas vertentes. Por um lado, continuou a construção da sua própria rede de fibra de nova geração, assente em tecnologia de *FTTH* cobrindo mais de 500.000 casas em diversas zonas urbanas da Grande Lisboa e Porto. Por outro lado, concretizou com a operadora Optimus um acordo de partilha de infra-estruturas nestas duas cidades, permitindo duplicar o número de casas cobertas com o serviço de fibra.

Relativamente a estes desenvolvimentos, a Vodafone continuou com o serviço de banda larga baseada em *xDSL* cobrindo mais de 50% dos lacetes (*IPTV*) existentes em Portugal, com serviços direccionados para os segmentos de consumo e empresarial.

A evolução do serviço Vodafone Casa com fibra diferenciou-se, inicialmente, pela disponibilização da velocidade de acesso à internet mais rápida do mercado. Presenteando sempre a melhor oferta e o melhor serviço do mercado, reforçando ao longo do ano a sua grelha de canais com diversos canais de referência em várias categorias. No final do ano, a oferta do serviço de televisão contabilizava com mais de 120 canais, incluído 20 canais de Alta definição e um canal 3D.

Deste modo, a Vodafone pretende, afirmar-se como uma operadora global de telecomunicações na área de comunicações fixas para particulares nas zonas de cobertura, aumentando a taxa de penetração de serviços *Triple-Play*.

Capítulo V - Metodologia

5.1. Introdução

Nesta fase iremos apresentar a metodologia e técnicas que foram utilizadas para a recolha dos dados, de forma a poder complementar todos os pontos previamente vistos relativamente à revisão bibliográfica, nomeadamente os tópicos que foram mais destacados (*Conflito e Negociação*), bem como a descrição da empresa Vodafone Portugal e o sector dos serviços integrados de Televisão, Internet e Telefone.

A este respeito Tuckman (1994) afirma que a compreensão, a interpretação e a descoberta dos sentidos ocultos dos comportamentos é um dos objectivos da investigação qualitativa. Assim, podemos depreender que a investigação qualitativa permite ponderar sobre os aspectos sociais que são observados, permite ainda descrever as problemáticas que depois de analisadas e compreendidas podem contribuir para a compreensão dos aspectos verificados anteriormente.

Para a recolha de dados a escolha incidiu sobre dois questionários, e no entender de Gil (1999) um questionário consiste numa técnica de investigação que através de questões apresentadas em formato escrito, permite obter conhecimento sobre opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas ou situação vivenciadas. Já para Ghiglione e Matalon (2001) as vantagens do questionário são relativas à permissão existente na observação de relações ao nível do indivíduo e permitem ainda que se possa obter informação fidedigna sobre os indivíduos que são inquiridos.

Outras das vantagens dos questionários segundo Gil (1999), tem a ver com a possibilidade de chegar a um número grande de pessoas com facilidade bem como garantir o anonimato das mesmas, permitem ainda um tempo variável de resposta consoante a pessoa está a ser inquirida bem como não influenciam as opiniões dos inquiridos.

Por todas essas razões o questionário foi escolhido como método de obtenção de dados junto dos colaboradores da Vodafone Portugal e dos clientes que foram inquiridos em algumas chamadas efectuadas por operadores de *telemarketing* da empresa Vodafone Portugal, de forma a obter informação relativa às negociações efectuadas via telefone nas linhas de *telemarketing* na empresa.

5.2. Objectivos do Estudo

O objectivo dos questionários é fazer um levantamento sobre os conflitos e possíveis negociações telefónicas por forma a poderem surgir sugestões que permitam a melhoria quer do processo de negociação telefónica quer a nível da eficácia desse mesmo processo, bem como evitar conflitos durante a negociação telefónica.

Em sùmula, ambos os questionários pretendem obter informações que permitam melhorar o processo comunicacional dos colaboradores envolvidos no *telemarketing* para que estes possam ter mais facilidade nas suas comunicações e consequentemente nos processos negociais que possam advir dessas comunicações efectuadas ou recebidas por parte dos mesmos, bem como perceber junto dos clientes inquiridos a forma como estes preferem que as comunicações telefónicas possam ser efectuadas para que durante o processo comunicacional possa existir uma maior percentagem de clientes que no fim da chamada tenham feito a compra de um produto ou serviço, ou seja, de forma a perceber quais as alterações necessárias para que exista uma maior taxa de eficácia negocial nas chamadas efectuadas e recebidas por parte dos operadores de *telemarketing*.

Os questionários efectuados tiveram conhecimento por parte da supervisão das equipas de *telemarketing* da empresa Vodafone Portugal e foi efectuado com base na bibliografia revista anteriormente. É pretendido através do questionário obter informação junto dos colaboradores das equipas de *telemarketing* através de perguntas fechadas de escolha múltipla, perguntas abertas e perguntas fechadas de escolha múltipla.

Por último, os questionários realizados foram efectuados com o auxílio da plataforma *Google Docs*, dando assim total liberdade aos inquiridos de responderem aos mesmos na altura mais apropriada. Assim, obtemos os resultados pretendidos de forma mais célere.

5.3. Hipóteses de Estudo

A hipótese é a formulação de uma solução, ainda que provisória, relativa às questões abordadas do tema em questão. A mesma tem como objectivo ser depois demonstrada e/ou verificada.

Tal como visto anteriormente, a qualidade de informação e a forma como a mesma é disponibilizada é uma das características da Vodafone Portugal, e esta obtém uma nota

satisfatória. No entanto, um dos objectivos da empresa Vodafone Portugal é excelência ao nível da divulgação dos produtos e serviços na linha de *telemarketing*.

Assim sendo, seria possível atingir esse objectivo através de uma política de comunicação e através da criação de manual normativo para as negociações efectuadas na linha de *telemarketing* da empresa Vodafone Portugal.

Estas acções iriam permitir uma uniformização dos métodos praticados pelos operadores de *telemarketing*, procurando melhorar os processos de comunicação na empresa, melhorando assim os canais de informação da mesma e por conseguinte melhorando a informação a disponibilizar ao cliente. Estariam envolvidos em todo este processo tanto os operadores de *telemarketing* como os responsáveis pela gestão dos canais informação afectos a linha de *telemarketing*.

O manual de negociação seria também um passo benéfico na medida em que iria permitir uniformizar os processo negociais deixando de existir uma negociação por operador, passando a existir uma negociação da Vodafone, sem nunca esquecer que as particularidades de cada vendedor são fundamentais para a dinâmica e conclusão com sucesso de uma negociação.

5.4.Amostra

Relativamente ao questionário ‘*Questionário 1 - Processo de Negociação dos Colaboradores*’ (Apêndice 2), foi obtido através de um inquérito efectuado na empresa Vodafone Portugal, que actualmente emprega no seu departamento de *telemarketing*, onde é feita a divulgação dos serviços Vodafone Casa, 30 colaboradores. Devido a restrições impostas pela política da empresa Vodafone Portugal, a análise efectuada foi feita com base nas respostas de 20 desses colaboradores. A informação reunida irá ser objecto de um estudo meramente descritivo, não tendo obedecido a um critério probabilístico pois o pretendido não é generalizar os resultados obtidos com a população, mas sim fazer o estudo de uma amostra. Esta amostra foi recolhida nos escritórios da Vodafone Portugal em Lisboa.

Já a amostra relativa ao questionário ‘*Questionário 2 – Melhorias no Processo Negocial dos serviços de telemarketing*’ (Apêndice 3), foi obtida através de contactos efectuados durante o período laboral de elementos da equipa Vodafone Portugal. A amostra consiste em 12 inquéritos efectuados ao longo de chamadas efectuadas pela equipa de *telemarketing*.

Tal como mencionado no primeiro questionário a informação reunida irá ser objecto de um estudo meramente descritivo, não tendo obedecido a um critério probabilístico pois o pretendido não é generalizar os resultados obtidos com a população, mas sim fazer o estudo de uma amostra. Esta amostra foi recolhida nos escritórios da Vodafone Portugal em Lisboa.

Capítulo VI - Apresentação e Análise dos resultados

O presente trabalho, abrange no total de ambos os questionários 32 inquiridos sendo 20 e 12 destes, parte do Questionário 1 e Questionário 2 respectivamente.

Pretende-se através destes questionários perceber o *feedback* dos clientes do que diz respeito à linha de *telemarketing* da empresa Vodafone Portugal (Questionário 1) e, por outro lado perceber os pontos mais relevantes adoptados pelos operadores de *telemarketing* da empresa Vodafone Portugal (Questionário 2).

As amostras foram obtidas de forma aleatória nos escritórios da Vodafone Portugal em Lisboa. Tal como mencionado anteriormente ambos os questionários efectuados não obedeceram a método probabilístico, sendo os mesmos objecto de uma análise às amostras mencionadas.

6.1. Caracterização da Amostra

A amostra obtida no primeiro questionário (**Questionário 1** – Processo de Negociação dos Colaboradores), relativo aos processos e métodos adoptados pelos operadores de *telemarketing*, é constituída por 14 Mulheres e 6 Homens, 70 e 30 % respectivamente tal como demonstrado no gráfico 1. 75% da amostra tem entre 1 e 2 anos de antiguidade na empresa Vodafone Portugal (Gráfico 2), mais especificamente na área de *telemarketing*.

Por fim, dos 20 inquiridos apenas 1, correspondendo a 5% da amostra, não tinha qualquer experiência comercial a nível profissional (Gráfico 3).

Gráfico 1 - Sexo dos Inquiridos

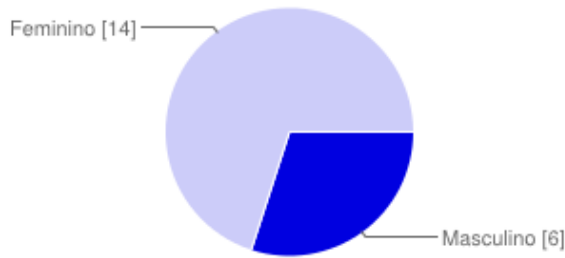


Gráfico 2 – Antiguidade dos Inquiridos

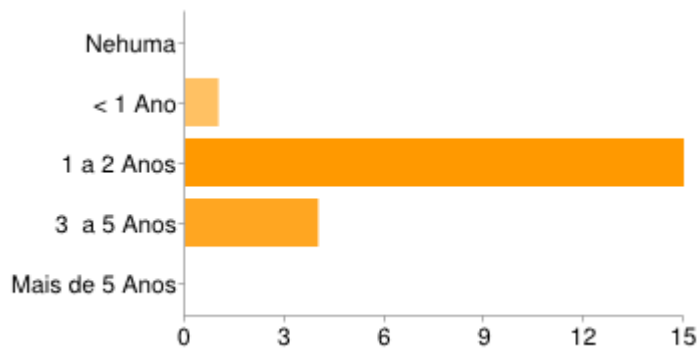
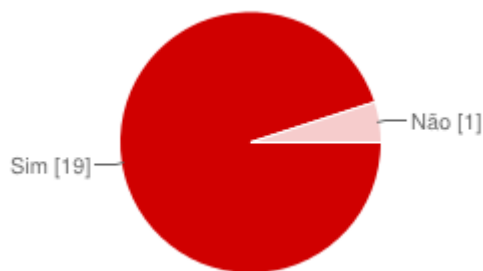


Gráfico 3 – Experiência negocial dos inquiridos



Relativamente ao segundo questionário (**Questionário 2 - Melhorias no Processo Negocial dos serviços de telemarketing**), que abordou os clientes ou potenciais clientes de forma obter *feedback* dos mesmos, de maneira a melhorar o processo de comunicação e negociação dos serviços de telemarketing, obteve-se uma amostra de 12 inquiridos, na qual

33% do sexo masculino e 67% do sexo feminino (Gráfico 4). No que toca a faixa etária as duas maiores percentagens correspondem aos estratos dos 26 aos 30 anos com 33% e dos 31 aos 40 anos com 50% (Gráfico 5).

Gráfico 4 – Sexo dos Inquiridos (Clientes e potenciais clientes)

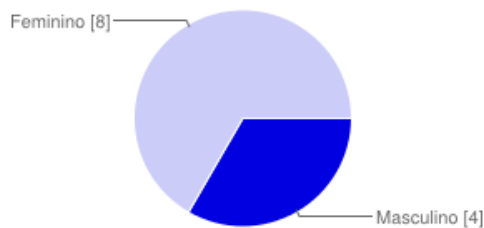
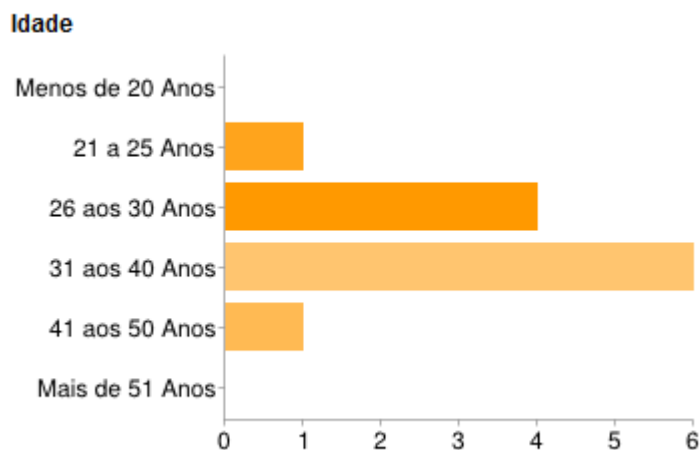


Gráfico 5 – Faixa Etária dos inquiridos



6.2. Análise e apreciação dos resultados

Através do inquérito (**Questionário 1 – Processo de Negociação dos Colaboradores**) em questão foi possível perceber que apesar de algumas respostas divergentes, existem perguntas que reúnem bastante consenso entre os inquiridos, tais são os casos da questão 3 (Dou início a uma conversa com assuntos menos problemáticos) onde é possível perceber que durante uma chamada telefónica de um operador de *telemarketing* os mesmos, optam por abordar qualquer tipo de assunto sem evitar os assuntos mais problemáticos (Anexo 2: Gráfico 6). A questão 4 (Coopero para obter soluções que ambos concordem) existe uma

concordância generalizada na questão relativa a colaboração entre operador e cliente de forma a encontrar-se soluções benéficas para as ambas as partes (Anexo 2: Gráfico 7). Em relação a questão nº 11 (Considero que um bom negociador não cede com frequência) a maioria da amostra 80 % optou por responder Nem Concordo/Nem Discordo (Anexo 2: Gráfico 8), podemos assim inferir que as cedências fazem parte dos processos diários de um operador de *telemarketing*, tal também é possível verificar na questão 16 (Quando cedo num conflito leva sempre a uma negociação menos eficaz) onde a maioria dos inquiridos 80% Nem Concordo/Nem Discordo no que toca a relação existente entre a cedência e a eficácia de um negociador (Anexo 2: Gráfico 9).

Também na questão 20 (Procuro encontrar soluções intermédias de forma a atingir o objectivo final da comunicação) existiu por parte dos inquiridos da amostra bastante concordância, visto que, 85% procuram soluções intermédias de forma alcançar o objectivo da comunicação (Anexo 2: Gráfico 10).

Por outro lado, existiram questões que não foram tão homogéneas no que toca a resposta dos inquiridos da amostra, tal exemplo é a questão 17 (Evito situações difíceis e desagradáveis nas comunicações) onde 55% concorda com a afirmação (Anexo 2: Gráfico 11). Outra questão que obteve respostas mais diversas foi a questão 8 (Não forneço toda a informação ao meu dispor ao cliente), sendo que 55% dos inquiridos Nem Concordo/Nem Discordo e 25% dos inquiridos discordam totalmente da afirmação (Anexo 2: Gráfico 12).

A questão 2 (Durante a negociação tomo a iniciativa de apresentar temas) também foi heterogénea no que concerne as respostas dadas pelos entrevistados, 50% dos inquiridos Nem concorda/Nem Discordo, 20% concorda e 25 % concorda inteiramente (Anexo2: Gráfico 13).

Relativamente ao segundo questionário (**Questionário 2-** Melhorias no Processo Negocial dos serviços de *telemarketing*), o questionário encontra-se subdividido em duas partes, numa primeira parte são feitas perguntas de resposta fechada, enquanto na segunda parte são feitas perguntas de resposta aberta.

Na primeira parte, mais concretamente na secção de atendimento e comunicação, 58% dos inquiridos estão satisfeitos com a simpatia dos colaboradores na linha de *telemarketing*, 50% estão satisfeitos com a rapidez do atendimento e 67% estão satisfeitos com aptidão e profissionalismos dos colaboradores. Por fim, apenas 25% estão totalmente satisfeitos em relação a informação apresentada e 58% estão satisfeitos com a mesma (Anexo 2: Gráficos 14,15,16 e 17).

No que concerne a competências técnicas, especificamente no que diz respeito a conhecimento das características específicas dos serviços apresentados, 25% estão totalmente satisfeitos e 67% estão satisfeitos. 58% dos inquiridos estão satisfeitos com ajuda na resolução de problemas e 75% estão satisfeitos com a rapidez no tempo de resposta as soluções. No que diz respeito a comparação com outros serviços informativos os inquiridos responderam 50% que estavam satisfeitos e 42% que estavam totalmente satisfeitos (Anexo 2: Gráfico 18,19,20 e 21).

Por fim, e a um nível mais geral 67% dos inquiridos estão satisfeitos com o grau em que a informação é explícita, 67% estão satisfeitos com atendimento geral e com a qualidade de serviços prestados pelos operadores, ainda em último 42% estão satisfeitos com a rapidez as reclamações apresentadas, no entanto, 25% não está satisfeito/nem insatisfeito (Anexo 2: Gráfico 22,23,24 e 25).

Na segunda parte do questionário nas perguntas de resposta aberta, na primeira pergunta é questionado se a forma de divulgação dos serviços Vodafone, através do serviço de *telemarketing* são feitos de forma adequada, pelo que a maioria das respostas foram positivas, demonstrando que a forma de divulgação é adequada. Damos alguns exemplos:

- *'Sim';*
- *'Na minha opinião os comerciais da linha telemarketing estão bem preparados a nível da informação sobre os serviços. A nível técnico conseguem explicar o básico de uma instalação e as características dos serviços e dos produtos de forma clara e simples';*
- *'Deveria explorar outro tipo de abordagem ao cliente, chegando-lhe através de outros canais';*
- *'No site da empresa a informação não está clara e solicitei um pedido de contacto por via telefone, fiquei mais esclarecido em relação aos serviços e características do serviço. O assistente que atendeu foi muito simpático e notava que percebia do serviço pela maneira como explicava as minhas dúvidas';*
- *'Sim, comerciais bem informados sobre os serviços e questões técnicas. Apesar de não ser da competência dos assistentes de telemarketing saberem todos os pormenores técnicos de uma instalação, fiquei satisfeita em algumas questões que coloquei sobre o processo de instalação em minha casa';*
- *'Sim, comerciais bem informados sobre os serviços e as suas características';*
- *'Sim, não tenho nada apontar. Gostei no geral do atendimento em si';*

- *‘Uma vez que a informação no site apresentada é um pouco confusa, entrei a contacto com linha para mais esclarecimentos e o operador que atendeu foi muito claro e explicito nas minhas dúvidas’;*
- *‘Após vários contactos com diferentes operadores da linha telemarketing, notei que ambos sabiam toda a informação detalhada do serviço. E sempre deram a mesma informação sem nunca ocultar detalhes após o período promocional do serviço’;*
- *‘Sim’.*

Na segunda pergunta é pedido que seja indicado um aspecto positivo e um aspecto negativo de uma comunicação. O ponto positivo mais mencionado foi a clareza na informação aliada à simpatia e disponibilidade dos operadores. Não foram indicados pontos negativos significativos, no entanto, foi mencionado por vezes a falta de informação bem como por vezes o grau de explicação da informação não é o melhor.

Conclusão

Em sùmula, podemos concluir que em todos os processos de negociaçaõ existem diversas fases e factores a ter em conta. Uma das grandes condicionantes da negociaçaõ é o conflito, o mesmo pode ser de vários tipos e tanto pode ter um cariz positivo como um cariz negativo, pelo que é possível retirar situações positivas do mesmo, promovendo assim uma melhoria no processo de negociaçaõ. Tal como tantos outros bens e serviçõs os conflitos devem ser negociados e não sendo possível todas as partes envolvidas saírem totalmente satisfeitas, é possível através de cedências parte a parte chegar a consensos que sejam benéficos para ambos. Os conflitos podem ainda servir como desbloqueadores em determinadas situações numa negociaçaõ.

O conceito de negociaçaõ também foi abordado, foram mencionados os vários tipos de negociaçaõ, a negociaçaõ telefónica, fundamental nos dias actuais, e cada vez mais utilizada através do *telemarketing*, outro assunto que foi desenvolvido.

Relativamente ao *telemarketing*, foi possível perceber que este se encontra em expansãõ desde os anos 80, sendo cada vez mais usado para diversos fins.

Foram ainda elaborados dois questionários que visaram obter informações perto dos intervenientes directos dos processos anteriormente descritos.

Por um lado, foi feito um questionário aos operadores de *telemarketing* de forma a perceber os seus métodos e abordagens tanto nas negociações como em situações de conflito, dentro ou fora destas.

Foi realizado ainda um questionário aos clientes ou potenciais clientes da empresa Vodafone Portugal, de forma obter *feedback* relativo aos processo de comunicaçaõ e atendimento de maneira a ser possível formular soluções para o melhoramento dos mesmos, os questionários efectuados tiveram conhecimento por parte da Supervisãõ das equipas de *telemarketing* da empresa Vodafone Portugal. As amostras foram obtidas de forma aleatória nos escritórios da Vodafone Portugal em Lisboa. Tal como mencionado anteriormente ambos os questionários efectuados não obedeceram a método probabilístico, sendo os mesmos objecto de uma análise às amostras mencionadas.

Todos estes pontos se interligam entre si e por isso mesmo funcionam num sistema relativamente complexo.

A negociação tem um papel fundamental quando falamos numa linha de *telemarketing*, bem como conflito é parte integrante e nunca impossível de dissociar destas temáticas.

Percebermos através de uma análise de resultados de ambos os questionários que globalmente existem bons métodos a serem adoptados pelos colaboradores e com bons resultados a serem obtidos por parte do cliente.

Seria positivo em futuras investigações aplicar o mesmo estudo a um número maior de empresa e de outros sectores de actividade de forma a perceber se os casos descritos se verificam apenas no sector das telecomunicações, ou por outro lado são generalizados.

Referências Bibliográficas

Almeida, S. A. & Freire, T. (1997). *Metodologia de Investigação em Psicologia e Educação*. Coimbra: APPORT.

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Persona, Edições 70.

Bazerman, M. H., & Lewicki, R. J. (1983). *Negotiating in Organizations*. Beverly Hills: Sage.

Bercovitch, J. (1984). *Problems and approaches in the study of bargaining and negotiation*. Political Science.

BELL, J. (1993). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Gradiva.

Carvalho, J. M. C. (2004). *Negociação*. Lisboa: Edições Silabo.

Castro, J. P. (2007). *Comunicação de Marketing*. Lisboa: Sílabo.

Coser, L.A. (1970). *Nuevos aportes a la teoria del conflicto social*. Buenos Aires: Amorrortu.

Costa, M.E. (2003). *Gestão de Conflitos na Escola*. Lisboa: Universidade Aberta.

Cunha, P. (2001). *Conflito e Negociação*. Porto: Asa.

Cunha, Pedro (2001). Conflito e negociação citando:

Barry, B., & Friedman, R.A. (1998). "Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation". *In Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 2, P. 345-359.

Deutsch, M. (1980). Fifty Years of Conflict. In L. Festinger (Ed). *Retrospections on Social Psychology*. New York: Oxford University Press.

Dupont, C. (1994). *La Négociation – Conduite, théorie, applications*. Paris: Dalloz.

Serrano, G. (1996). *Elogio a la Negociación*. Santiago de Compostela: Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico.

Serrano, G., & Rodríguez, M.D. (1993). *Negociación en las Organizaciones*. Madrid: Eudema.

Van De Viliert, E. (1993). Paths to constructive conflict management in organizations. In L. Munduate & M. Barón (Orgs.), *Gestión de recursos humanos y calidad de vida laboral* (pp.13-29). Madrid: Eudema.

Cunha, P.; Leitão, E.S., co-autor; Rego, A., pref. (2001). *Manual de gestão construtiva de conflitos*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cardoso, C. C. (2004). *Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.

Da Cruz, D. M. (2004). *Gestão de Conflitos*. Ciência e Técnica.

Ferreira, J. M. C., Neves, J., Caetano, A. (2001). *Manual Psicossociologia das Organizações*. Mc Graw – Hill.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1993). *Como conduzir uma negociação?* Porto: Edições Asa.

Fisher, R., & Brown, S. (1992). *Como chegar a um acordo. A construção de um relacionamento que leva ao sim*. Lisboa: Imago.

Fisher, R., Shapiro, D. (2008). *Como Usar as Emoções para Negociar*. Colecção Guru, Ed. Lua de Papel. (ed. orig. de 2005)

Freixo, M. J. V. (2010). *Metodologias Científica – Fundamentos, Método Técnicas*, 2ª edição. Lisboa: Instituto Piaget.

Freixo, M. J. V. (2006). *Teorias e Modelos de Comunicação*. Lisboa: Instituto Piaget.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquerito*. Lisboa: Celta Editora.

Gil, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Editora Atlas.

Greenhalgh, L. (1987). Interpersonal conflicts in organizations. In. *Internacional Review of Industrial and Organizational Psychology*, 229-271.

Jesuino, J. C. (1992). *A Negociação – Estratégias e Táticas* (1ª ed.). Lisboa: Texto Editora, Coleção Textos de Gestão.

Kennedy, G., Benson, J., & Mc. Millan, J. (1986). *Cómo negociar con éxito*. Bilbao: Deusto.

Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5 ed. São Paulo: Atlas.

Lajouanie, A. (1993). *Telemarketing – O Marketing Telefónico*. Lisboa: Planeta Editora.

Lampreia, J. M. (1992). *Comunicação Empresarial*. Lisboa: Texto Editora.

Lax, D. A., & Sebenius, J. K. (1986). *The manager as a negotiator*. New York: Free Press.

Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Miltin, J. W. (1999). *Negotiation* (3ªed.). Boston: Irwin.

Monteiro, M. B. (1996). *Conflito e Cooperação nas relações intergrupais*. In J. Vala e M.B. Monteiro. *Psicologia Social* (p. 343-352). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Morais, A. M. (2002). *Gestão de Conflitos*. Nursing. Nº 172

Munduate, L. (1992). *Psicosociología de las Relaciones Laborales*. Barcelona: PPU.

Noranha, M. & Noranha, Z. (2002). *Do conflito à gestão e à decisão negociada*. Lisboa: Plátano Edições Técnicas.

Pignatelli, M. (2010). *Conflitos Éticos e Interculturais*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, editora RH, 3ª Impressão ISBN: 972-98823-8.

Pondy, L.R. (1967). *Organizational conflict*. *Administrative Science Quarterly*, 12 (2), 296-320.

Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation Behavior*. New York: Academic Press.

Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.

Raiffa, H. (1982). *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge: Harvard University Press.

Rego, A. (1999). *Comunicações nas organizações*. Lisboa: Edições Sílabo Lda.

Robbins, S. P. (1987). *Organization theory: structure, design and application*. New Jersey: Prentice-Hall.

Rodrigues, D.F. (1999). *Gestão de Vendas na Óptica de Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rubin, J.Z., (1983). Negotiation: an introduction to some issues and themes. *American Behavioral Scientist*, 27 (2), 135-147.

Saias, L. (2007). *Marketing de Serviços: qualidade e fidelização de clientes*. Lisboa: Universidade Católica Editora.

Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Editora Mc Graw – Hill.

Thompson, L. (2008). *A verdade sobre a negociação*. Actual Ed.

Thompson, L. (2008). *A Razão e o Coração do Negociador. Guia Para a Negociação de Sucesso*. Ed. Monitor: Lisboa.

Touzard, H. (1981). *La Medición y la solución de conflictos*. Barcelona: Editorial Herder.

Tuckman, B. (1994). *Manual de investigação em educação. Como conhecer e realizar o processo de investigação em educação*. Lisboa: Fundação Gulbenkian.

Vasconcelos-Sousa, J. (1996). *O que é Negociação*. Difusão Cultural.

Wall, J. A. (1985). *Negotiation Theory and Practice*. Illions: Scott, Foresman & Company.

Walton, R. E., & Mckersie, R.B. (1965). *A behavioral theory of labor relations*. New York: McGraw-Hill.

Teses

Soares, T.J. (2011). *Avaliação De Métricas Nos Meios Sociais Digitais: Um Estudo Empírico*. Dissertação apresentada ao Departamento de Marketing da Faculdade de Economia da Universidade do Porto para obtenção do grau de doutor, orientada por Paulo Pires, Porto [Versão electrónica]. Acedido em 2 de Março de 2012 em <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/61098/2/Dissertao%20%20Avaliao%20de%20Mtricas%20Nos%20Meios%20Sociais%20Digita.pdf>

Guerreiro, F. C. (2009). *Aspectos Relevantes para a Eficácia da Negociação Comercial*. Dissertação apresentada ao Departamento de Gestão de Empresas do ISCTE Business School - Instituto Universitário de Lisboa para obtenção do grau de doutor, orientada por Pedro Matos [Versão electrónica]. Acedido em 10 de Maio de 2012 em <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/61098/2/Dissertao%20%20Aspectos%20Relevantes%20para%20a%20Eficacia%20da%20Negociao%20Comercial.pdf>

iul.iscte.pt/bitstream/10071/1943/1/FLAVIO_GUERREIRO%20ASPECTOS%20RELEVANTES%20PARA%20A%20EFICACIA%20DA%20NEGOCIA%C3%87AO%20COMERCIAL.pdf

Referências não publicadas retiradas da *Internet*

Bretzke, M. (2002). *Call Center: O que Existe por Detrás do Número 0-800* In http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos_descricao.asp?id_tb_artigo=9. Acedido em 6 de Julho de 2012 em <http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos.asp>.

Bretzke, M. (2002). *Telemarketing: Ferramenta de Produtividade* In http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos_descricao.asp?id_tb_artigo=16&pagex. Acedido em 10 de Julho de 2012 em <http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos.asp>.

Cunha, P. (2000). *Algumas reflexões sobre eficácia em negociação: Resultados de um estudo experimental*. IV Congresso Português de Sociologia Acedido em 20 de Maio de 2012 em http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR462dd412e09d5_1.PDF.

Molina, V. (2009). *Como melhorar a qualidade do atendimento telefónico* In <http://www.vendamais.com.br/artigo/36528-como-melhorar-a-qualidade-do-atendimento-telefonico.html> Acedido no dia 12 de Julho de 2012.

Nunes, J. (2003). *Call Centers – Ontem, hoje e amanhã* In http://www.pt.capgemini.com/noticias_e_publicacoes/opiniao/call_centers_ontem_hoje_e_a_manh/ . Acedido em 6 de Julho de 2012 em <http://www.pt.capgemini.com/>.

Pmelink. *Manual - Como melhorar a qualidade do atendimento telefónico* In http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_5032-3_41099--View_429,00.html. Acedido em 12 de Julho de 2012 em <http://www.pmelink.pt/>.

Rijo, R. *et al* (2006), *Call Center e Contact Center: Perspectivação histórica e enquadramento conceptual*. Conferência IADIS Ibero-Americana. Acedido em 20 de Julho de 2012 em: http://www.iadis.net/dl/final_uploads/200607C074.pdf.

Relatório e Contas da Empresa Vodafone Portugal – 1996 a 2011

<http://www.vodafone.pt/main/A+Vodafone/PT/Relatorio+e+Contas/>. Acedido em 2 de Junho de 2012 em <http://www.vodafone.pt/main/particulares>.

Thirión, M. J. (2007). *Los Call Centers y los nuevos trabajos del siglo XXI*, *CONfines*, 3/5 Janeiro-Maio. Acedido em 10 de Setembro de 2012 em <http://confines.mty.itesm.mx/articulos5/MicheliJ.pdf>.

Site de Empresa Vodafone Portugal:

<http://www.vodafone.pt/main/particulares>

<http://www.vodafone.pt/main/A+Vodafone/PT/Relatorio+e+Contas/>

Apêndices

Apêndice 1 - Cronograma das actividades

QUINZENA \ TAREFAS	Jan-12		Fev-12		Mar-12		Abr-12		Mai-12		Jun-12		Jul-12		Ago-12		Set-12		Out-12		Nov-12		Dez-12	
	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª
Delimitação do tema	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█											
Discussão do objectivo			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█												
Pesquisa bibliográfica					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█				
Construção do objecto					█	█	█	█	█	█	█	█												
Definição do estudo							█	█	█	█	█	█												
Aprofundamento das leituras					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█				
Primeiras explorações			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█												
Encontros com Orientador						█				█	█			█						█				█
Elaboração do Guião da entrevista																	█	█	█	█				
Realização das entrevistas																				█	█			
Análise das entrevistas																					█	█		
Conclusão																								█

Apêndice 2 - Questionário 1 - Processo de Comunicação e Negociação dos Colaboradores

O seguinte questionário foi elaborado para um projecto de mestrado sobre a Comunicação e Negociação através da linha *telemarketing* da empresa Vodafone Portugal, realizado por uma aluna da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Foi efectuado de forma a ser feito um levantamento sobre a forma como é feito o processo de comunicação e negociação na venda do serviço Vodafone Casa através das linhas de *telemarketing* da empresa Vodafone Portugal. Através desse levantamento pretende-se perceber quais as melhorias que podem ser obtidas através dos inquéritos efectuados aos colaboradores nas linhas de *telemarketing* da empresa Vodafone Portugal.

No questionário efectuado não existem respostas nem erradas nem certas, apenas é pretendido que responda de forma honesta e espontânea de maneira a poder ser obtida informação o mais fidedigna possível.

Os dados obtidos através do questionário serão tratados de forma confidencial, sendo este mais um factor para que as suas respostas sejam as mais honestas possíveis, visto que o anonimato será sempre mantido.

Muito obrigada pela sua colaboração,
Ana Manuela Soares Bernardo de Abreu

Sexo: Feminino Masculino

Antiguidade: _____ meses / anos.

Experiência Negocial: Sim Não

Tenha em conta que os números apresentados ao lado de cada frase indicam o seguinte:

1. Concordo Inteiramente
2. Concordo em parte
3. Nem Concordo / Nem Discordo
4. Discordo em parte
5. Discordo Totalmente / Inteiramente

Para responder faça um círculo (O) no número com a alternativa de resposta que considera mais adequada.

1. O meu êxito depende da minha aptidão para mostrar-me cooperativo perante os clientes.	1	2	3	4	5
2. Durante a negociação tomo a iniciativa de apresentar temas.	1	2	3	4	5
3. Dou início a uma conversa com assuntos menos problemáticos.	1	2	3	4	5
4. Coopero para obter soluções que ambos concordem.	1	2	3	4	5
5. Questiono em primeira instância de forma a conhecer os interesses e os objectivos dos clientes.	1	2	3	4	5
6. Faço comparações com a concorrência para chegar com sucesso a um negócio.	1	2	3	4	5
7. Tenho em conta tanto os objectivos e interesses da empresa, como os interesses e objectivos dos meus clientes.	1	2	3	4	5
8. Não forneço toda a informação ao meu dispor ao cliente.	1	2	3	4	5
9. Perante um problema, procuro analisar junto com o cliente a situação de forma a obter uma resolução satisfatória para ambos.	1	2	3	4	5
10. Esforço-me por procurar soluções alternativas de forma a ir ao encontro do cliente e da empresa.	1	2	3	4	5
11. Considero que um bom negociador não cede com frequência.	1	2	3	4	5
12. Não dou demasiada informação ao cliente de modo a não prejudicar o negócio.	1	2	3	4	5(*)
13. Ao encontrar um problema é vantajoso apresentar os interesses quer do cliente quer da empresa de forma a obter um bom resultado final.	1	2	3	4	5
14. Toda a informação que possa obter numa negociação é importante para o êxito da mesma.	1	2	3	4	5
15. Escuto com atenção o cliente e os seus para poder obter um bom negócio com o cliente.	1	2	3	4	5
16. Quando cedo num conflito leva sempre a uma negociação menos eficaz.	1	2	3	4	5(*)
17. Evito situações difíceis e desagradáveis nas comunicações	1	2	3	4	5

com os clientes.					
18.Em situação de conflito, de um modo geral considero ser bom não entrar em discussão com o cliente.	1	2	3	4	5(*)
19.Procuro utilizar toda a informação ao meu alcance para que as minhas ideias (empresa), sejam compreendidos pelo cliente.	1	2	3	4	5
20.Procuro encontrar soluções intermédias de forma a atingir o objectivo final da comunicação.	1	2	3	4	5

Nota – Os itens assinalados com (*) pontuam em sentido inverso ao da escala.

Apêndice 3 - Questionário 2 – Melhorias no Processo de Comunicação e Negociação dos serviços de Telemarketing.

O seguinte questionário foi elaborado para um projecto de mestrado sobre a Comunicação e Negociação através da linha *telemarketing* da empresa Vodafone Portugal, realizado por uma aluna da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

No sentido de lhe tentar oferecer um melhor serviço e procurando satisfazer as suas necessidades, pedimos que dedique alguns minutos do seu tempo a preencher o seguinte questionário.

No questionário efectuado não existem respostas nem erradas nem certas, apenas é pretendido que responda de forma honesta e espontânea de maneira a poder ser obtida informação o mais fidedigna possível.

Os dados obtidos através do questionário serão tratados de forma confidencial, sendo este mais um factor para que as respostas dos inquiridos sejam as mais honestas possíveis, visto que o anonimato será sempre mantido.

Muito obrigada pela sua colaboração,
Ana Manuela Soares Bernardo de Abreu

I Parte

Sexo: Feminino Masculino

Idade: ____Anos.

Tenha em conta que os números apresentados ao lado de cada frase indicam o seguinte:

1. Totalmente Insatisfatório
2. Insatisfatório
3. Nem Satisfatório / Nem Insatisfatório
4. Satisfatório
5. Totalmente Satisfatório

1. Atendimento / Comunicação

Como categoriza os colaboradores em termos de:

1.1. Simpatia dos colaboradores das linhas de <i>Telemarketing</i> .	1	2	3	4	5
1.2. Rapidez no atendimento.	1	2	3	4	5
1.3. Aptidão e profissionalismo.	1	2	3	4	5
1.4. Qualidade da informação prestadas pelo colaborador.	1	2	3	4	5

2. Competência Técnica

Como categoriza os colaboradores em termos de:

2.1. Conhecimento das características específicas dos serviços apresentados.	1	2	3	4	5
2.2. Ajuda na resolução de problemas.	1	2	3	4	5
2.3. Rapidez no tempo de resposta às solicitações	1	2	3	4	5
2.4. Comparando com outros serviços informativos que conhece como classifica o atendimento telefónico da Vodafone.	1	2	3	4	5

3. Geral

Como categoriza o atendimento *telemarketing* da Vodafone, em termos de:

3.1. Grau em que a informação explicita.	1	2	3	4	5
3.2 Atendimento telefónico em geral.	1	2	3	4	5
3.3. Qualidade do serviço prestado pelos operadores.	1	2	3	4	5
3.4. Resposta às reclamações apresentadas	1	2	3	4	5
3.5 Rapidez às reclamações apresentadas	1	2	3	4	5

Parte II

Gostaria que respondesse à seguinte pergunta de forma a poder melhor a comunicação e possível negociação em futuras chamadas por parte da equipa do *telemarketing*.

1. Na sua opinião, a divulgação dos serviços Vodafone Casa através do *telemarketing* da Vodafone Portugal é feito de forma adequada?

2. Poderia dar um exemplo quer positivo, quer negativo ao nível de uma comunicação de *telemarketing*?

Anexos

Anexo 1 – Informação Interna da área de Telemarketing

documento interno



Manual do Telemarketing

Referência:

Versão: – 4ª

Data: 24-11-2012

Autor: Célia Maria Rosinha

Departamento: Telemarketing

Arquivado como: share de rede Atcomercial on 'vf-pt \15\'

Estado: Aprovado

Aprovado por: Ana Margarida Martins

Assinatura / Data: /

Âmbito

Manual de formação da área. Este manual não substitui eventuais necessidades de formação mais específicas, como seja a utilização e conhecimento das aplicações informáticas ou conhecimento dos produtos e serviços da Vodafone.

História do Documento

Versão	Data	Estado
1ª	13-05-2003	OBSOLETA

C2: Uso Interno
Classificado em: 28-05-2007
Propriedade: (não atribuído)

documento interno



2ª	22-04-2004	OBSOLETA
3ª	22-04-2004	OBSOLETA
4ª	01-05-2007	APROVADA

Lista de Distribuição

Vendas Telemarketing

Resumo

Este manual foi criado com o objectivo de dar a conhecer aos assistentes do Telemarketing os procedimentos da área e toda a informação relevante para o desempenho da função.

© Vodafone Portugal, Comunicações Pessoais, S.A.

Excepto nos limites do permitido por lei, este documento, no todo ou em parte, não poderá ser reproduzido, adaptado ou distribuído, sob qualquer forma ou por que meios for, sem o consentimento prévio por escrito da Vodafone Portugal.

Conteúdo

1	Organização.....	1
2	Formas de Contacto.....	1
3	Custo das chamadas.....	2
4	Horário de Funcionamento do Telemarketing.....	2
5	Missão do Telemarketing.....	3
6	Objectivos Comerciais/Sídis.....	3
6.1	Telemarketing de Consumo/Yorn.....	3
6.2	Telemarketing Empresarial.....	4
7	Normas e Procedimentos Genéricos para Colaboradores Vodafone.....	4
8	Código de Conduta no ACD do Telemarketing.....	4
9	Tempos máximos diários por códigos disponíveis em ACD.....	5
10	Princípios para relação com o Cliente no Telemarketing.....	6
10.1	A Estrutura do Contacto.....	6
10.2	Gestão de Contactos no Telemarketing.....	8
10.2.1	Transferências de Chamadas.....	8
10.2.2	Scripts para Transferência.....	8
10.2.3	Scripts para Não Transferência (Serviços Informativos).....	9

C2: Uso Interno

Classificado em: 28-05-2007
Proprietário: (não atribuído)

documento interno



10.2.4	Tabela com extensões para a transferência das chamadas	9
10.2.5	Dificuldade na Audição da Chamada	10
10.2.6	Chamada Interrompida Call Back	10
10.2.7	Chamada Sem Motivo « Brincadeira	11
10.3	Identificação de Pré-Pagos quando realiza uma Ordem de Serviço	11
10.4	Registo de Não Conformidade	11
11	Plano de Formação individual no Telemarketing	12
12	Avaliações de Desempenho	14
12.1	Avaliação de Chamadas	14
13	Logística - Stocks Telemarketing	15
13.1	APD - Conceito	16
13.2	1270 - Programa "Sempre o Seu Número" / Programa "Upgrade Yom" (1270)	16
13.2.1	Condições de Elegibilidade 1270	16
13.2.2	Realização da chamada para o 1270	17
13.3	Equipamento com Defeito Fabrico (EDF)	18
13.4	Assistência Técnica	18
13.5	EDF - Assistência Técnica Postal	18
13.6	EDF - Troca directa nas lojas	19
13.6.1	Troca de EDF por equipamento/Acessório igual	20
13.6.2	Acessório Avariado (EDF)	20
13.6.3	Devolução de EDF para efeitos de reembolso (Cliente não pretende a troca por novo produto)	21
13.6.4	Troca por Telefone/Acessório diferente (opção disponível apenas nas lojas)	22
14	Actividade do Telemarketing Consumo (Inclui Projectos Especiais e Yom)	22
14.1	Procedimentos Operacionais de Venda	22
14.2	Condições para aceitação de encomendas no Telemarketing de Consumo	23
14.2.1	Produtos Pós Pagos	23
14.2.2	Cientes não residentes em Portugal	23
14.2.3	Cliente estrangeiro, sem comprovativo de residência	23
14.2.4	Outros Produtos	23
14.3	Acessórios	23
14.4	Apoio aos Projectos Especiais	24
14.5	Cross Sealling	24
14.6	Participação em eventos comerciais para venda directa ao Cliente	24
14.7	Entrega das encomendas aos Clientes	24
14.7.1	Ilhas - entregas	24
14.7.2	Entregas Urgentes	25
14.8	Pagamento das encomendas	25
14.9	Cancelamento da encomenda	25
14.10	Falsos EDF	25
14.11	Estado Troca ou Reembolso de Venda Telemarketing	26
14.11.1	Localização da BD EDF / CVTELEMARKEING	26
14.12	Devoluções	26
14.13	Reclamações por Demora na Entrega e Extravios	26
15	Actividade do Telemarketing Empresarial	27
15.1	Processo de Negócio	27
15.1.1	Gretha de Subcidição	27

C2: Uso Interno

Classificado em: 28-05-2007
Proprietário: (não atribuído)

documento interno



15.2	Encaminhamento via Lead.....	27
15.3	Campanhas de Colaboradores.....	27
15.4	Condições de Elegibilidade para Campanhas Empresariais – NIF Válidos.....	28
15.5	Consulta tarifários/Produtos e Serviços Empresariais.....	28
15.6	Distinção entre as Grandes Contas, Gestão de Contas, contas com GPC, contas sem GPC.....	28
15.7	Procedimento Operacional - Negócio Empresarial.....	29
15.8	Fluxo de Venda Empresarial.....	29
15.9	PN em Siebel.....	30
15.9.1	Análise Prévia.....	30
15.9.2	Criação do PN.....	33
15.10	Sequência do PN:.....	56
16	Definições e ABREVIATURAS.....	61
17	Responsabilidades.....	62
18	Histórico.....	63

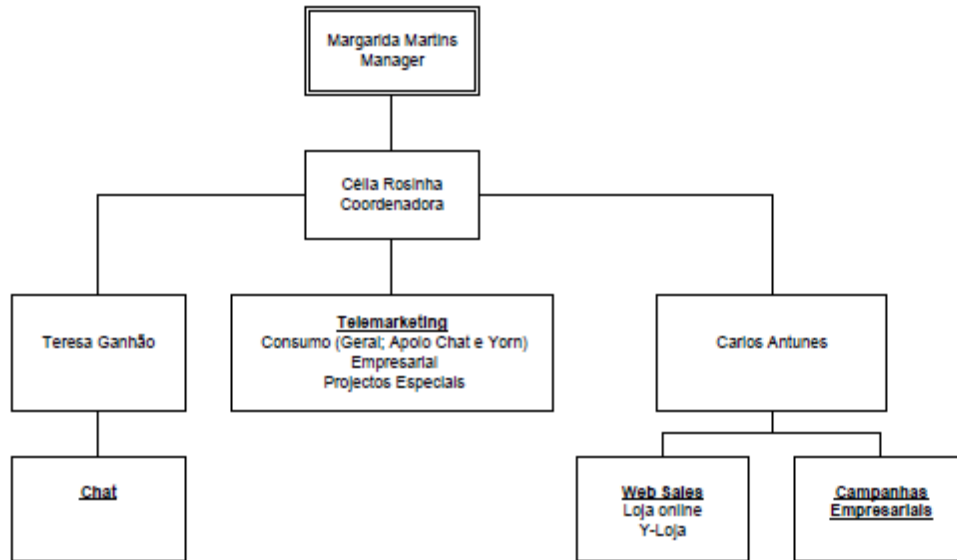
C2: Uso Interno

Classificado em: 28-05-2007
Proprietário: (não atribuído)

1 ORGANIZAÇÃO

Inserida na área da UOP Logística, o Telemarketing faz o atendimento telefónico de todos os serviços comerciais da Vodafone.

Complementarmente a área do Telemarketing inclui também uma vertente comercial na Internet, através da Loja online e da Y-Loja.



2 FORMAS DE CONTACTO

O Telemarketing pode ser contactado telefonicamente através dos seguintes números:

800919191 - Telemarketing.

800919192 - Telemarketing Campanhas. Este número está reservado para campanhas dos Projectos Especiais do consumo

808919191 - N° Azul de Apoio à loja OnLine

800910200 - Empresarial

808912020 - Telemarketing ADSL

C2: Uso Interno

1 Proprietário (não atribuído)

documento interno



808221225 - Loja Telefónica Yom. Este serviço destina-se à aquisição de produtos da oferta comercial standard da Yom.

Este número funciona igualmente como linha de apoio à Y-loja no site www.yom.net

Situações relacionadas com a Loja Electrónica e a Y-loja poderão igualmente ser encaminhadas via e-mail respectivamente para os endereços:

- loja_electronica@vodafone.pt
- loja@yom.net
- Via fax: 21 0952040
- Carta: Avenida D.João II Lote 1.04.01, Piso E1 Fração E208 Telemarketing, Parque das Nações 1990 098 LISBOA

3 CUSTO DAS CHAMADAS

CUSTO da chamada para o telemarketing				
N.º de Destino	Origem Vodafone/Yom	Origem Rede Fixa	Origem TMN	Origem Optimus
800 919 191/92	Gratuita	Gratuita	Gratuita	Gratuita
808 01 01 01	Tarifa Aplicável	Tarifa Aplicável	Tarifa Aplicável	Tarifa Aplicável
800 910 200	Gratuita	Gratuita	Tarifa Aplicável	Gratuita
808221225	€ 0,09 (18¢4) nos 180 segundos iniciais e depois € 0,02 (4¢6) por cada 90 segundos	Tarifa Aplicável	Tarifa Aplicável	Tarifa Aplicável

4 HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO DO TELEMARKEITING

O Telemarketing funciona todos os dias úteis das 09:00h às 20:00h. Nos dias úteis após as 20h00, aos Sábados Domingos e Feriados, as chamadas são encaminhadas para o Atendimento on-line.

Os assistentes cumprem horários rotativos no período que medeia entre as 09:00h e as 20:00h, tendo sempre presente as necessidades do serviço do Telemarketing. Para garantir a capacidade de resposta do Telemarketing, poderão ser efectuadas alterações pontuais, sempre da responsabilidade do Coordenador e/ou Manager com conhecimento do assistente. O horário do Telemarketing está sempre disponível para consulta na share de rede: (tc10sv01) Telemarketing + Escala.

C2: Uso Interno
©Propriedade: (não atribuído)

documento interno



Training: < Código 5 >

Máximo diário: 25 m -> 15m da parte da manhã para leitura de e-mail e Notícias no portal. 10m da parte da tarde.

Alerta para o Tempo Médio de Formação: Amarelo = 31m , 36m ; Vermelho = +36m

Projects : < Código 6 >

Follow Up : < Código 7 >

Máximo diário: 20m -> O elemento com a função da gestão da Mailbox pode ter até 35m

Alerta para o Tempo Médio de Follow Up : Amarelo = 30m , 35m ; Vermelho = + 35m

Suporte : < Código 8 >

Campanhas : < Código 9 >

10 PRINCÍPIOS PARA RELAÇÃO COM O CLIENTE NO TELEMARKETING

Genericamente os assistentes do Telemarketing estão obrigados a cumprir as determinações e procedimentos estipulados pela Vodafone. Os Princípios de relação com o Cliente são orientadores, não sendo por si só procedimentos. Os dados a confirmar (antes de se efectuar uma operação ou prestar uma informação ao Cliente) são mencionados no respectivo processo/ literatura do serviço. Apenas nas situações em que o processo for omissivo, consultamos os PRCs e agimos em conformidade

Sem prejuízo desses princípios, nos tópicos seguintes passam a referir-se algumas particularidades tendo em atenção a especificidade do serviço do Telemarketing

10.1 A Estrutura do Contacto

Qualquer contacto tem uma estrutura e algumas regras básicas que deves sempre seguir, adequando-te ao tipo de Cliente.

Dar as boas vindas e fazer um bom acolhimento ao Cliente é meio caminho para o sucesso do contacto.

- Dar as boas vindas ao Cliente

"Bom dia / Boa Tarde / Boa noite"

- Identificares-te

Regra geral utiliza-se o primeiro e último nome, mas se te sentes melhor ou é mais fácil para ti identificares-te com os nomes do meio, fica ao teu critério. O que se pretende é que o Cliente saiba com quem está a falar.

- Identificar o Cliente e tratar pelo Nome

C2: Uso Interno

©Proprietário (não atribuído)

documento interno



A regra é tratar o Cliente pelo título, primeiro e último nome, mas se no decorrer da chamada o Cliente pretender outra forma de tratamento, deves fazê-lo, adequando ao tipo de Cliente, mas garantindo o profissionalismo no contacto.

- Verifica o que o Cliente pretende, utilizando expressões tais como:

"em que posso ser útil?", "em que posso ajudar?", "como está, em que posso ser útil?"
entre outras que podes utilizar e ir variando ao longo do dia.

Se a situação não requer identificação e carece apenas de uma resposta rápida, não és obrigado nem obrigues o Cliente a mais uma pergunta, tu decides. Se é necessária a identificação do Cliente, solicita o número de conta ou telefone, a situação é tua e passa a tratar o Cliente pelo nome.

- Atendimento Yom

Deverão ser cumpridos os procedimentos acima no entanto, o tratamento deverá ser 2ª pessoa do singular e basta tratar o Cliente pelo primeiro nome (em caso de discordância do Cliente o Assistente passa a assumir as regras de atendimento para Clientes Vodafone).

- Colocar o Cliente em espera

Se tiveres de verificar informação e para isso o Cliente tem de ficar em espera, diz-lhe a razão da espera, só tu sabes, todos estamos disponíveis para esperar se soubermos porquê. Se achares que a demora é algo longa, não te esqueças de voltar à linha e dar uma satisfação ao Cliente, queremos deliciá-lo e não aumentar o desagrado ou insatisfação.

- A Resolução

Todos os contactos têm de ser orientados para a resolução / resposta no primeiro Contacto, utilizando todos os meios que temos disponíveis e contando com a nossa flexibilidade, capacidade de decisão, autonomia e responsabilidade, o apoio da nossa chefia, outras áreas da empresa, processos, aplicações informáticas, inovação e criatividade.

A gestão do(s) assunto(s) da chamada deve ser feita de acordo com a informação existente nos canais adequados (Siebel, Portal, etc.), de acordo com os procedimentos operacionais existentes nos Processos em Siebel/Manual de Formação e de acordo com as várias aplicações informáticas de apoio (SiebelErbor, PPB, Janela SAC, etc.)

Sempre que não seja possível a resolução no contacto temos de garantir que a resolução é dada e o assunto escalado.

Através da tua Chefia:

Fazendo OS - não te esqueças de escolher o tipo, subtipo e problemas correctos. Coloca informação relevante para que a equipa de resolução possa dar seguimento, não te esqueças que não estás a escrever para ti, o colega tem de perceber o que pretendes

Fazendo ou solicitando Call Back e Follow up - são dois aspectos essenciais para demonstrar ao Cliente que nos preocupamos com ele e é mais uma oportunidade para o surpreendermos, se está no teu âmbito de responsabilidade tomar estas acções, cumpre, para honrares o compromisso com o Cliente

C2: Uso Interno
7Proprietária: (não atribuído)

documento interno



- A Finalização

Adequado ao assunto e empático. - Sempre que o Cliente não desligue a chamada após o fecho, o Assistente deve voltar a perguntar se existe alguma questão adicional. Se não obtiver resposta por parte do Cliente, o Assistente pode desligar a chamada. - Todas as chamadas devem ser tipificadas (excepto em situações de Contingência ou no caso do contacto ter sido efectuado de outro operador)

10.2 Gestão de Contactos no Telemarketing

Em todas as chamadas a regra base é: Se tens informação/conhecimentos, resolve. Caso contrário segue as regras abaixo indicadas ou os procedimentos da Gestão de Contactos (na Home Page do Portal => Princípios para a Relação com o Cliente => Gestão de Contactos)

10.2.1 Transferências de Chamadas

Chamadas no âmbito da actividade do Telemarketing

- O assistente deve transferir a chamada para o Coordenador do Telemarketing se o Cliente o solicitar ou sempre que o assistente se sinta pouco à vontade com o nível de argumentação ou de conhecimentos técnicos necessários para resolução da situação. Na ausência do coordenador esta função é assumida pelo Manager da área. Na impossibilidade de transferência directa para o Coordenador ou Manager do Telemarketing, deve ser solicitado o contacto telefónico do Cliente e um breve resumo da situação. Posteriormente o Coordenador entrará em contacto com o Cliente

Chamadas fora do âmbito da actividade do Telemarketing

Transferência para outra área: Em todas as transferências deves identificar o Cliente, aguardar ser atendido e expor a situação, independentemente da fila de espera.

Certos tipos de Clientes ou situações implicam alguns procedimentos específicos.

- Atendimento Tecnológico
- Reclamações GAQ
- Jornalistas
- Clientes com GPC
- Clientes Score 6/VIP
- Atendimento 16916 e 16917
- Contactos com as lojas
- Agentes Empresariais
- Colaboradores

Podes consultar os detalhes no Portal em princípios de Relação com o Cliente => Gestão de Contactos

10.2.2 Scripts para Transferência

Como decidiste transferir a chamada, justifica a tua decisão ao Cliente. Exemplos de frases a utilizar, não te esqueças que deves adequar à situação específica, só tu conheces a razão da transferência:

"Vou transferir a sua chamada para uma linha telefónica 169XX que trata do tipo de questão/situação ou problema que me está a colocar."

"tendo em conta que temos um serviço específico, o 169XX para a situação que nos está a colocar vou proceder à transferência da Chamada"

documento interno



800 91 91 92 - Telemarketing	73036	
1291 - Apoio a Vendas Empresariais	71037	
Retenção (3)	77577	
GAP - Gestão Acordos Pagamentos (3)	71511	

(1) Excepções à regra de Transferência de Chamadas - Nas chamadas sobre assuntos do âmbito de Serviços Informativos, como 1818, 1220, 12820 e 1281, nunca prestam a informação ou transferem a chamada. Informam o número correcto e respectivo custo;

(2) Transferência para 1210 e 1291 - Para estas Linhas de Apoio apenas se transferem os Agentes ou Assistentes de Loja;

(3) Transferência para Retenção e GAP - Gestão Acordos Pagamentos - Para estas Linhas de Apoio apenas se transferem os próprios Clientes.

10.2.5 Dificuldade na Audição da Chamada

Se a chamada não permite uma comunicação de qualidade e para evitar mal entendidos ou imprecisões, informa o Cliente que vais desligar esta chamada e que vais ligar já a seguir para o n.º de onde o Cliente está a contactar (ou para outro n.º que o Cliente entretanto te indique como alternativa).

Se por algum motivo não for possível efectuar a ligação, segue os procedimentos de Call Back indicados neste manual.

10.2.6 Chamada Interrompida Call Back

A chamada caiu, mas falaste com o Cliente e identificaste o n.º de onde estava a ligar. Tenta contactar o Cliente uma vez, logo a seguir à chamada ter caído.

- Caso não consigas contactar o Cliente:

Se a chamada for encaminhada para o Voice Mail, deixa a seguinte mensagem: "No seguimento do seu telefonema, tentámos contactá-lo, sem sucesso. Caso não tenha esclarecido a sua questão, por favor ligue 8xxxx. Obrigada. Vodafone."

Se o Cliente não tinha Voice mail activo, envia-lhe um SMS através da janela SAC com o seguinte conteúdo: No seguimento do seu telefonema, tentámos contactá-lo, sem sucesso. Caso não tenha esclarecido a sua questão, por favor ligue 8xxxx. Obrigada. Vodafone.

Tipifica como Telemarketing »» Call Back» Call Back Sem Sucesso.

Coloca em comentário se deixaste mensagem no Voice mail ou se enviaste SMS (se tiveres um MSISDN onde tipificar).

C2: Uso Interno

10Propriedade: (não atribuído)

documento interno



No caso de detectares alguma não conformidade interna ao departamento do Telemarketing, deves reportar directamente ao Coordenador da área.

Qualquer instrução de trabalho/Informação que consideres relevante para o desempenho da tua função, que não esteja referida neste Manual ou em Siebel, deve ser comunicada ao coordenador da área para esclarecimento/resolução e posterior inclusão no manual da área ou em Siebel.

11 PLANO DE FORMAÇÃO INDIVIDUAL NO TELEMARKETING

Este tópico reflecte as diferentes etapas que cada novo assistente deverá observar para uma correcta preparação e adaptação à função.

Módulo	Conteúdo	Responsável	Objectivos	Carga Horária
Apresentação	Apresentação da Vodafone - Missão e valores Apresentação da área do Telemarketing - Suporte com o Manual do Telemarketing	Coordenador	Sensibilizar o assistente para a Missão, valores e Código de Conduta na Vodafone. Conhecimento da área nas suas diferentes vertentes	3 Horas
Atendimento Telefónico	Código conduta; Princípios de Relação com o Cliente	Coordenador	Esclarecimento de todos os procedimentos internos inerentes ao desempenho da função no Atendimento Telefónico	30 Minutos
Aplicações Informáticas	SAP PPB Siebel IntraNet (e aplicações associadas) Mail	Coordenador e/ ou Assistente seleccionado	Sensibilização do assistente para o manuseamento das aplicações informáticas e respectivas especificidades.	3 Horas

Anexo 2 – Gráficos referentes à análise dos resultados

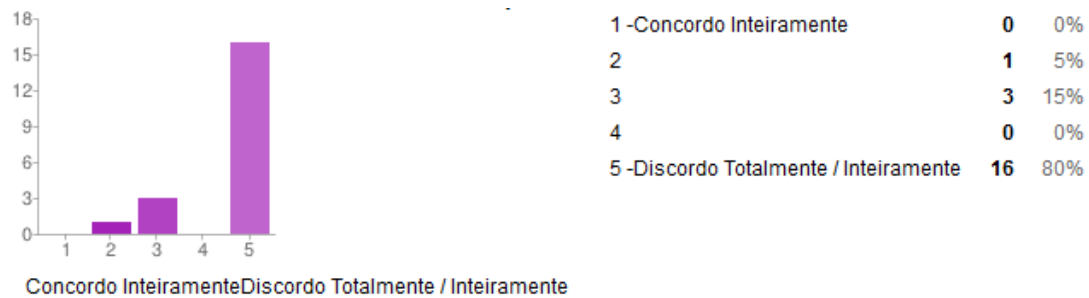


Gráfico 6 – Dou início a uma conversa com assuntos menos problemáticos.

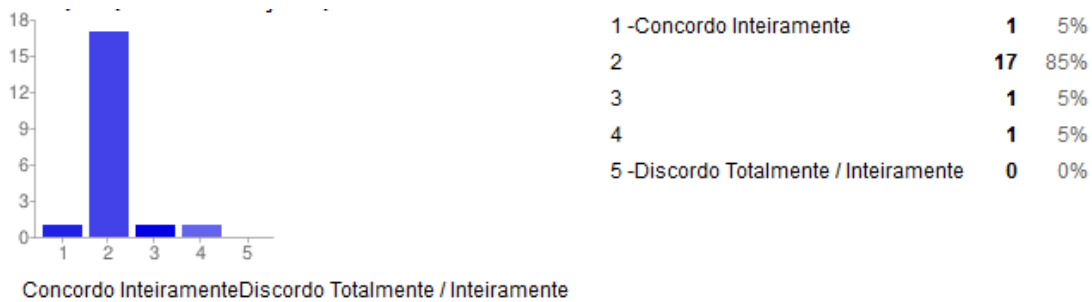


Gráfico 7 – Coopero para obter soluções que ambos concordem



Gráfico 8 – Considero que um bom negociador não cede com frequência

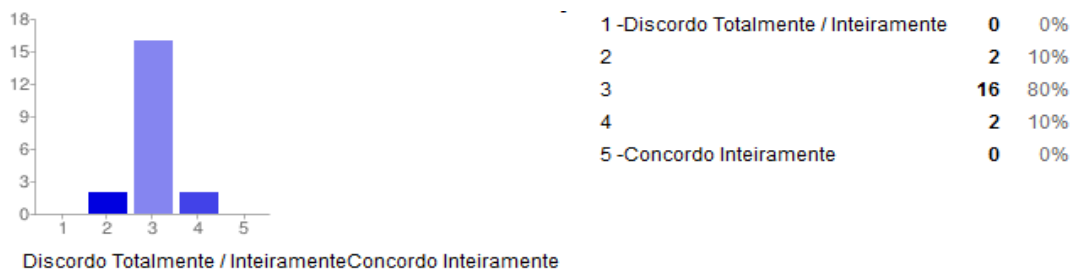


Gráfico 9 – Quando cedo num conflito leva sempre a uma negociação menos eficaz.

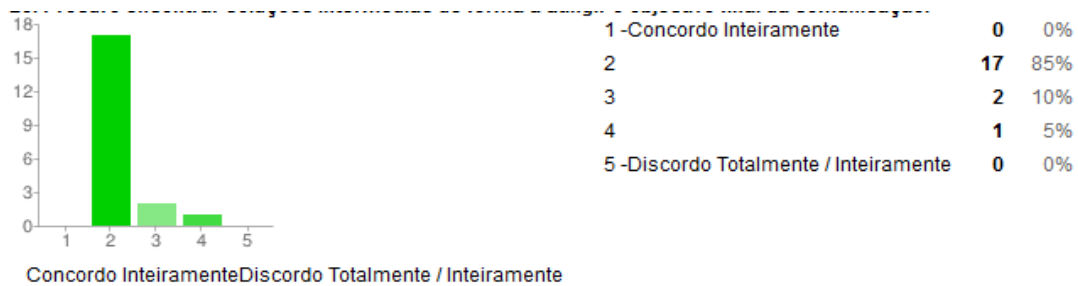


Gráfico 10 – Procuo encontrar soluções intermédias de forma a atingir o objectivo final da comunicação.

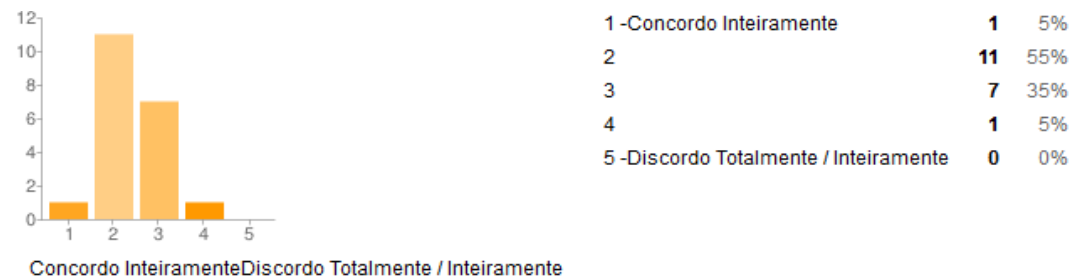


Gráfico 11 – Evito situações difíceis e desagradáveis nas comunicações com os clientes

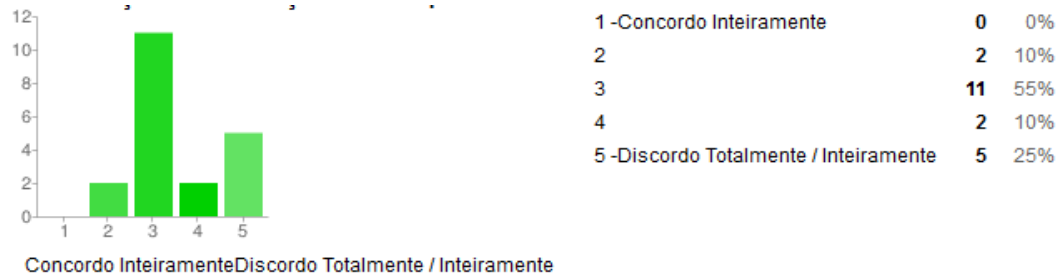


Gráfico 12 – Não forneço toda a informação ao meu dispor ao cliente

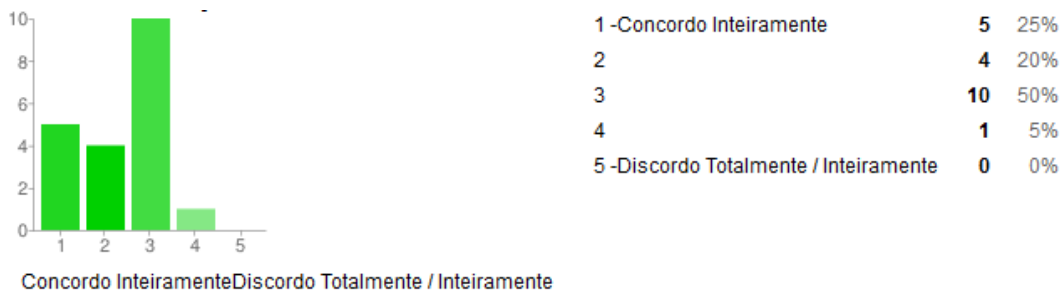


Gráfico 13 – Durante a negociação tomo a iniciativa de apresentar temas.

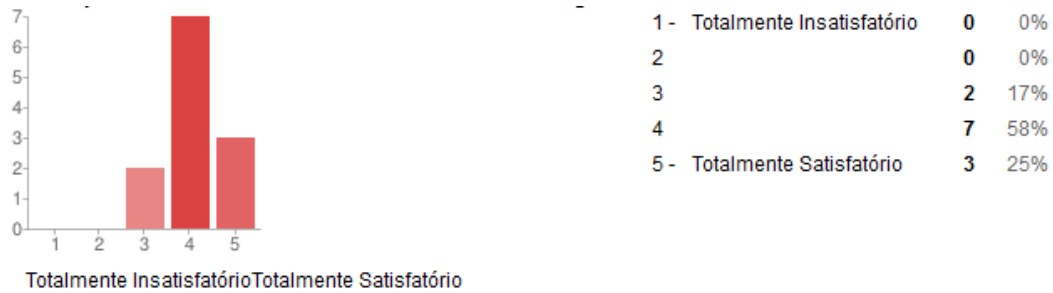


Gráfico 14 – Simpatia dos colaboradores das linhas de telemarketing



Gráfico 15 – Rapidez no atendimento



Gráfico 16 – Aptidão e profissionalismo



Gráfico 17 – Qualidade da informação prestadas pelo colaborador

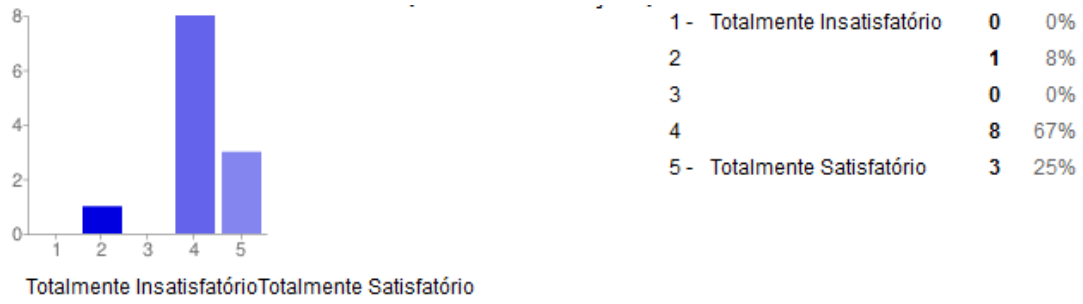


Gráfico 18 – Conhecimento das características específicas dos serviços apresentados



Gráfico 19 – Ajuda na resolução de problemas

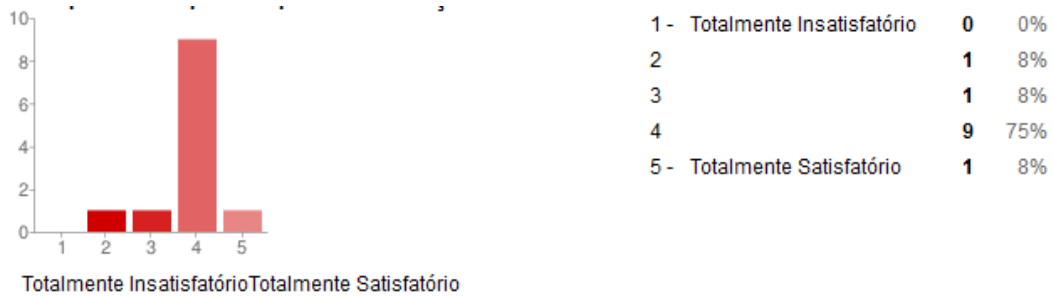


Gráfico 20 – Rapidez no tempo de resposta às solicitações



Gráfico 21 – Comparando com outros serviços informativos que conhece como classifica o atendimento telefónico da Vodafone



Gráfico 22 – Grau em que a informação explicita



Gráfico 23 - Atendimento telefónico em geral

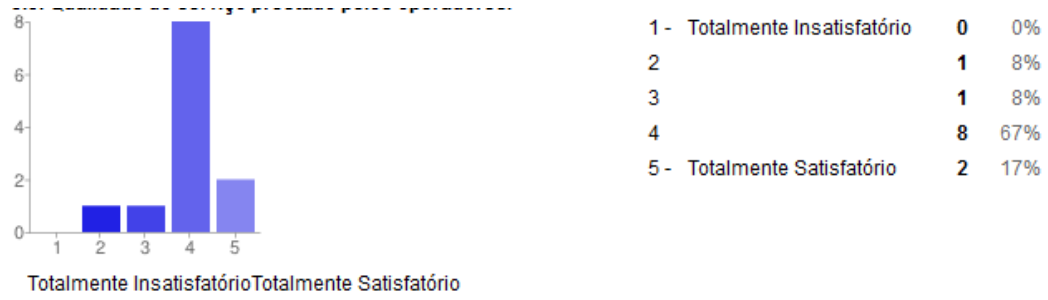


Gráfico 24 – Qualidade do serviço prestado pelos operadores



Gráfico 25 – Rapidez às reclamações apresentadas