

PARECER TÉCNICO REFERENTE À EXECUÇÃO DO PROJECTO CALL@TM

AUTOR: JOSÉ ADRIANO GOMES PIRES

INTRODUÇÃO

O autor pretende, com o presente documento, dar sequência a uma solicitação, efectuada pelo senhor Eduardo Beira, no sentido da emissão de um parecer técnico referente à execução das actividades realizadas no âmbito do projecto CALL@TM, do qual a Câmara Municipal de Bragança é entidade promotora e onde participam, também, as autarquias de Mirandela e de Macedo de Cavaleiros.

O autor julga, ainda, por conveniente referir que o conhecimento que detém do projecto se restringe à sua participação, a convite do Sr. Presidente da Câmara de Bragança, e na qualidade de Presidente do Conselho Directivo da Escola Superior de Tecnologia e de Gestão do Instituto Politécnico de Bragança, na primeira reunião de acompanhamento do mesmo e pela observação que fez da documentação que lhe foi fornecida para o efeito.

A avaliação que o autor se propõe realizar ao projecto não contempla a análise e execução dos investimentos efectuados, na medida em que considera estes assuntos desenhados do contexto da avaliação técnica e susceptíveis de análise em sede de auditorias financeiras.

METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

Tendo em vista a definição de um referencial para emissão de um parecer técnico, o autor inventariou um conjunto de aspectos que julga pertinentes tendo em vista a concretização da tarefa que lhe foi solicitada.

Desta forma, o referencial idealizado engloba os seguintes itens:

- 1º Caracterização do projecto;
- 2º Historial da execução do projecto;

- 3º Descrição das acções desenvolvidas no âmbito do projecto;
- 4º Factores Críticos de Sucesso;
- 5º Conclusões.

1. CARACTERIZAÇÃO DO PROJECTO.

O projecto CallTM resulta de uma candidatura efectuada no âmbito do Programa Operacional Norte, e teve como entidade promotora a Câmara Municipal de Bragança em parceria com as Câmaras Municipais de Mirandela e Macedo de Cavaleiros e a empresa Oniway, que laborava, á data da proposta de candidatura, no mercado das telecomunicações nacionais.

Dos objectivos iniciais constavam a instalação, na região de Alto Trás-os-Montes, de três antenas satélite que iriam sustentar a implementação de serviços de atendimento remoto de chamadas telefónicas, numa filosofia de call centre.

Pretendia-se, deste modo, implementar em Alto Trás os Montes uma unidade piloto de call centre, que contribuísse para a criação de postos de trabalho na região, a par de outras acções que promovessem a criação de empresas de base tecnológica, numa perspectiva de rentabilização dos recursos humanos qualificados existentes na região, em matéria de novas tecnologias de informação.

Desta forma foi definida uma estratégia que apontava em duas direcções distintas, mas complementares:

- 1º. Estabelecimento de contactos personalizados com os utilizadores que intervinham no mercado nacional de call centres, considerados como potenciais interessados em participar num projecto desta natureza;
- 2º. Desenvolvimento de acções de promoção das competências da região para receber serviços baseados em tecnologias da informação e comunicação.

A estratégia traçada desdobrou-se num conjunto de objectivos primários, que nortearam a realização do projecto e que se materializavam no seguinte:

- Implementar um call centre na região Ato Trás-os-Montes, em parceria com uma empresa a operar na área das telecomunicações, e acompanhar o seu desenvolvimento;

- Realizar acções de marketing territorial da região (aTM) dirigidas para decisores e empresas de tecnologias da informação e comunicação;
- Incentivar e mobilizar os actores locais a promover operações de call centres por agregação de procura, tentando a organização de acções de demonstração locais;
- Produzir materiais de suporte às actividades de marketing referidas, em especial sobre a caracterização dos recursos humanos, tecnológicos e empresariais da região em tecnologias da informação e comunicação, e especificamente um atlas TIC de aTM;
- Especificar potenciais arquitecturas de call centres distribuídos e suas formas de conexão, através de um dossier adequado;
- Especificar os perfis de qualificação e as "job descriptions" dos postos de trabalho a criar e os planos de formação adequado às realidades da oferta de mão-de-obra em aTM e às necessidades estabelecidas;
- Conhecer e estudar casos de experiências pertinentes na União Europeia e envolver especialistas internacionais no acompanhamento do projecto;
- Divulgar os resultados do projecto e registar a sua memória;
- Criar conhecimentos que permitam uma extensão transfronteiriça do conceito;
- Acompanhar a execução do projecto através de uma Comissão de Acompanhamento.

O pressuposto de que era viável promover a deslocalização de serviços de call centre dos grandes centros urbanos para zonas periférica com melhor qualidade de vida, com recursos humanos qualificados, com mão de obra mais barata, e com apoio das autarquias, assumiu particular relevo na proposta elaborada.

2. HISTORIAL DO PROJECTO

Pela análise que o autor fez da documentação que lhe foi fornecida e demais informação recolhida junto dos intervenientes no projecto, julga conveniente caracterizar a execução do mesmo em duas fases distintas:

2.1 Fase da Criação do Projecto

A ideia do projecto CallTM começou a ser desenvolvida no início de 2000, tendo sido submetida uma candidatura em Setembro desse mesmo ano, a qual foi homologada em 2002. Em Outubro de 2002 a CMB (entidade promotora do projecto) lançou um concurso público para a operacionalização do projecto, que foi fechado em Dezembro de 2002. Uma vez adjudicado o concurso público, o contrato entre o promotor do projecto e o consórcio vencedor foi assinado em Março de 2003, sendo o referido consórcio liderado pela Inovatec (Portugal) Lda. em parceria com a Cap Gemini Ernst & Young.

De Março a Dezembro de 2003 o projecto decorreu de acordo com o planeamento previsto tendo sido preparados os kits de promoção, realizados os primeiros contactos e visitas de empresas à região, promovido um Seminário Internacional (em Bragança), organizada a primeira reunião da Comissão de Acompanhamento com a participação de especialistas estrangeiros e implementado o website do projecto, com os conteúdos produzidos. Foi também desenvolvido o trabalho de campo previsto para os estudos de recursos humanos disponíveis na região, da oferta de ensino secundário e superior e ainda o levantamento de empresas de tecnologias de informação e comunicação em Alto Trás-os-Montes.

2.2 Fase da Reestruturação do projecto

Entretanto a Oniway, cuja decisão de instalar um call centre distribuído em Bragança, Macedo de Cavaleiros e Mirandela tinha estado na origem do projecto CallTM e da candidatura proposta pela CMB, viu inesperadamente o seu projecto empresarial desactivado cedendo, à concorrência, as respectivas licenças de operação da rede móvel em UMTS, num processo de alienação de activos. Esta nova situação obrigou a repensar o projecto CallTM e a reformular a candidatura já aprovada, reconfigurando o projecto para a vertente do Marketing Territorial, orientado para a captação de intenções de investimento de outros actores em tecnologias da informação e comunicação, sem perder de

vista o objectivo de encontrar um parceiro para a instalação na região de uma unidade piloto de prestação de serviços de call centre.

A partir de Dezembro de 2003 a CMB pediu, informalmente, uma suspensão da execução do projecto, apesar das responsabilidades contratuais assumidas no âmbito do concurso público, enquanto se organizava a reformulação do projecto CallTM com a entidade gestora do mesmo.

Este processo, que supostamente deveria demorar apenas alguns escassos meses, acabou por demorar dois anos e só em Março de 2006 é que a CMB foi notificada da aprovação da revisão proposta.

No período (2004 e 2005) a entidade proponente e a Inovatec, no âmbito do consórcio a quem foi adjudicada a operacionalização do projecto, continuaram o trabalho previsto, embora a um ritmo menos vigoroso e apesar da indefinição acerca do desfecho do pedido pendente de reformulação pela CMB. Neste mesmo período assiste-se ao abandono da empresa Cap Gemini Ernest & Young do consórcio responsável pela execução do projecto.

3. DESCRIÇÃO DAS ACÇÕES DESENVOLVIDAS

Na sequência da reestruturação do projecto, motivada pelo desaparecimento da empresa Oniway, a equipa responsável pela execução do mesmo redefiniu as suas orientações passando a vertente estratégica do marketing territorial a assumir maior relevo, sem, no entanto, descurar a possibilidade de estabelecimento de novos contactos junto de outras operadoras de telecomunicações nacionais, tendo em vista a instalação de um serviço de call centre na região.

A redefinição dos objectivos iniciais motivou, conseqüentemente, uma nova abordagem ao projecto consubstanciada em cinco acções, estando prevista a conclusão integral das mesmas até 31 de Outubro de 2006.

À data da segunda reunião da Comissão de Acompanhamento, o balanço que o autor faz do nível de concretização de cada uma das acções é o seguinte:

Acção 1 - Inventariar e caracterizar os recursos tecnológicos, humanos e empresariais existentes na região;

As publicações acabadas e já em distribuição cumprem os objectivos do projecto para esta acção. Quer o "Atlas TIC de Alto Trás os Montes", quer o estudo sobre "Oferta de recursos humanos qualificados" são contributos estruturantes para as actividades da promoção da região.

Acção 2 – Definição de arquitecturas e qualificações, em matéria de recursos humanos, para call centres distribuídos;

Os "deliverables" previstos deverão ser integrados numa publicação a organizar com o material resultante do workshop e do seminário de encerramento do projecto, esperando-se a sua conclusão dentro do prazo estabelecido para o efeito.

Espera-se que a referida publicação ("Contact centres e periferias: a experiência portuguesa") possa vir a assumir-se como um contributo futuras acções afins às realizadas no âmbito deste projecto.

Acção 3 – Definição e implementação de acções dirigidas para o Marketing Territorial

No contexto desta acção o autor identifica dois grupos de actividades:

1. Produção e difusão de materiais de suporte ao marketing territorial, incluindo o site do projecto, brochuras e cartazes
2. Realização de visitas e reuniões com potenciais investidores.

O autor considera ainda que, o Site do projecto (www.calltm.com) possui um razoável nível de concretização técnica, destacando-se a disponibilização dos conteúdos e matérias produzidos no âmbito do projecto.

O "kit de promoção" que pretende servir de suporte às actividades de divulgação regional está, na óptica do autor, bastante completo.

Regista-se, ainda, a realização de um conjunto de visitas à região e a realização de seminários, vocacionados para a demonstração das potencialidades da região.

Acção 4 – Realização de um Case-Study tendo por base a instalação de um protótipo de call centre na região;

O principal contributo do projecto, segundo a opinião do autor, reside na instalação e operação em Bragança, de uma unidade (contact centre) do grupo PT, que originou a criação de cerca de 50 postos de trabalho.

Espera-se, contudo, que os resultados desta experiência possam vir a ser tornados públicos, servindo assim de referencial a projectos futuros.

Acção 5 - Acompanhamento e monitorização do projecto por entidades externas e independentes;

A Comissão de Acompanhamento reuniu, pela primeira vez em 2003, e agora em 2006. A acta e materiais da reunião de 2003 foram disponibilizados no site do projecto e deseja-se que venha a suceder o mesmo, relativamente à segunda reunião da Comissão de Acompanhamento.

4. FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Num processo de avaliação dos contributos obtidos por via da realização de um projecto desta natureza dever-se-ão equacionar, em primeira instância, o conjunto dos Factores Críticos de Sucesso que, pela positiva ou negativamente, de forma directa ou colateral, condicionaram a execução do projecto.

Deste modo, julga-se pertinente referir um conjunto de factores exógenos que condicionaram ou motivaram a realização do conjunto de actividades desenvolvidas. Ao nível dos **constrangimentos** o autor julga dignos de registo os seguintes aspectos:

- A) **Desaparecimento do parceiro de telecomunicações** – Um aspecto que condicionou de forma determinante a execução do projecto prende-se com o desaparecimento da empresa Oniway, sobre a qual recaiam grandes expectativas e grande parte da responsabilidade de execução do projecto. Neste novo cenário de intervenção, todo o trabalho de desenho e concepção inicial deixou de fazer sentido, vendo-se os promotores do projecto obrigados

a um esforço de originalidade tendo em vista a salvaguarda dos interesses e compromissos assumidos até à referida data.

- B) **Ausência de uma infra-estrutura de comunicações de banda larga** – a idealização de um qualquer projecto de Marketing Territorial, cujo objectivo primário se centre na captação de investimentos que promovam o desenvolvimento de serviços tecnológicos avançados e que, no limite, venham a contribuir para a instalação de um Cluster territorial na área das tecnologias de informação, a par de outros pressupostos, como sejam a existência de mão de obra qualificada, deverá atender, sobretudo, a uma premissa básica que refere a existência de uma infra-estrutura de fibra óptica capaz de suportar os serviços mais exigentes e inovadores, em matéria de comunicações digitais, que caracterizam os conceitos emergentes de Cidades e Regiões do Conhecimento. A inexistência de uma infra-estrutura desta natureza constitui, na óptica do autor, um sério constrangimento a qualquer intenção ou projecto que vise a captação de investimentos nos domínios das tecnologias de informação e compromete, de forma determinante, qualquer esforço de concepção de um Cluster regional em torno tecnologias e sistemas de informação.
- C) **Abandono escolar** – De acordo com dados recolhidos na documentação que foi disponibilizada, matriculam-se, actualmente, no 12º ano cerca de 2600 alunos. Destes, cerca de 1700 completam o 12º ano. Aproximadamente 400 estudantes ingressam no ensino superior público. Admitindo que cerca de 300 entrarão no ensino superior privado, poder-se-á desde logo concluir que cerca de 1000 jovens que terminam o ensino secundário não ingressam no ensino superior. Ainda, de acordo com informação recolhida, passo a citar *“a região Alto Trás-os-Montes será das sub-regiões deste país em que, pelo menos em termos relativos, o número de jovens com 12º ano e disponíveis para o mercado de trabalho será maior”*. Se, cumulativamente, for analisado um fenómeno mais recente (nomeadamente a partir do momento em que se passou a exigir uma nota mínima de 9,5 nas provas de ingresso ao ensino superior) relacionado com a falta de candidatos à obtenção de diplomas

superiores nos cursos tecnológicos, poder-se-á estar a assistir a um sério constrangimento que comprometerá, num futuro próximo, qualquer tentativa de desenvolvimento regional que passe por políticas de incentivo à fixação de empresas de base tecnológica na região.

Em relação ao conjunto de **factores de Oportunidade** que se julgam ter, de algum modo, servido de catalizadores à execução do projecto, o autor julga dignos de destaque os seguintes aspectos:

- D) **Interesse demonstrado pelas autarquias locais** – O autor assinala pela positiva, o esforço, bem patente na intenção primária deste projecto, que as autarquias envolvidas fizeram no sentido da captação de investimentos externos, que promovessem a criação de postos de trabalho na região. A problemática do desenvolvimento e da criação de emprego nas zonas menos desenvolvidas (que em Portugal coincidem com as zonas ditas ultra-periféricas) conheceu contornos novos com as modernas tecnologias da informação e telecomunicações, que anularam ou diluíram muitas das barreiras impostas pela distancia e pela localização na prestação de certos serviços. As zonas ditas periféricas podem, à luz de uma nova sociedade da informação (que preconiza a desmaterialização de um conjunto de serviços) e desde que devidamente apetrechadas com recursos e Know-How qualificado, aspirar à atracção de investimentos e, conseqüentemente, à criação de emprego (altamente) qualificado e permanente nesses sectores de actividade económica.
- E) **O know-how existente na região** – O autor considera assinalável o papel, fundamental, que o Instituto Politécnico de Bragança tem exercido neste contexto, que por si só é um factor determinante para a criação e fixação de mão-de-obra qualificada na região. Como corolário de uma estratégia fixada na formação avançada do seu corpo docente, o IPB conta, actualmente com cerca de 100 docentes doutorados (outros 60 docentes encontram-se, à data, em fase de conclusão dos seus doutoramentos), de quem se espera um contributo

em matéria prestação de serviços, com elevado nível de qualificação técnica e inovação, às empresas e demais instituições regionais. Recomenda-se, neste cenário uma, cada vez, maior aproximação do IPB com os agentes de desenvolvimento regional de forma a poder-se potenciar a transferência do conhecimento e da tecnologia do meio académico para os ambientes empresariais.

5. CONCLUSÕES

O autor considera que o projecto CallTM se enquadra numa tentativa, meritória por parte das autarquias locais envolvidas, de prestação de um contributo para a promoção e desenvolvimento regional. Estes esforços deveriam passar pela criação de condições à fixação de serviços de contact centre na região e pela divulgação das condições de atractividade, segundo uma perspectiva de Marketing Territorial, que potenciassem a captação de outro tipo de investimentos nos domínios das novas tecnologias de informação.

Dos esforços entretanto feitos e dos contactos efectuados resultou um acordo no final de 2004 para a instalação de um call centre em Bragança, pela PT Contact. Esta empresa do grupo PT, vocacionada para a exploração de call centres, é o principal operador deste negócio em Portugal. O call centre está baseado numa arquitectura IP. A vertente operacional encontra-se estável, processando, actualmente, mais de 200 mil chamadas por mes, representando entre 7 a 8% do movimento (numero de chamadas) da PT Contact e empregando cerca de 50 pessoas.

Pese embora o facto desta concretização ter ficado aquém das intenções originais do projecto, que passavam, também, pela instalação de três satélites de comunicações na região aTM, o autor considera que, em face dos imprevistos ocorridos, o resultado final acaba por ser bastante satisfatório.

No que diz respeito à vertente do Marketing Territorial, e pese embora o elevado número de contactos, seminários e visitas realizadas à região, que certamente deixaram

marcas positivas junto de potenciais investidores, o autor considera que este tipo de investidas poderiam ter sido mais proveitosas se, a montante das referidas acções de divulgação regional, existissem, no terreno, outro tipo de condições, nomeadamente ao nível das infra-estruturas de comunicações. Este tipo de infra-estruturas (que são uma constante nas regiões tecnologicamente mais desenvolvidas) são uma condição primária à criação de um, qualquer, cluster regional centrado nos domínios das tecnologias e sistemas de informação.

O autor assinala, ainda, como um contributo válido, os esforços desenvolvidos no sentido da recolha de indicadores regionais, que poderão servir de embrião à construção de um futuro portal de informação regional.