

# Estudo Diagnóstico e Benchmarking

Actividade de Contact Centers  
**2012**



apcc  
associação  
portuguesa de  
contact centers



altitude  
software

tempo-team



randstad

# tempo-team

trabalho temporário | outsourcing | contact centres | hr solutions



## tempo-team contact centres certificada pela qualidade!

Em Abril 2011 realizou-se a Auditoria de Certificação da Qualidade da **tempo-team Contact Centres** de acordo com a norma ISO 9001:2008 no âmbito do **Full Outsourcing, Outsourcing in House e Outsourcing de Recursos Humanos**, com o resultado de Zero Não Conformidades e Zero Propostas de Melhoria do respectivo Sistema de Gestão da Qualidade.

Estiveram envolvidas neste processo de Certificação 10 Equipas de todo o País, através de actividades desenvolvidas nos Contact Centres da **tempo-team**, nos Contact Centres dos seus Clientes e nas instalações das várias Áreas de Negócio que fazem a gestão dos mesmos.

Tratou-se de um processo de melhoria das actividades já desenvolvidas pela **tempo-team Contact Centres** que, desde longa data, já desenvolve estas actividades agora certificadas.

Introduziu alterações apenas na monitorização dos processos internos através da consolidação dos dados, tratamento e análise dos mesmos.

A par das Auditorias Internas, proporcionou à Direcção e Áreas de Negócio outros elementos complementares aos já disponíveis, impulsionando o processo da Melhoria Contínua de forma transversal e uniforme à **tempo-team Contact Centres**.



# tempo-team

trabalho temporário | outsourcing | contact centres | hr solutions

## Encontre connosco a melhor forma de fidelizar os seus Clientes

A nossa visão integrada do negócio permite-nos oferecer às empresas os melhores profissionais e a gestão mais adequada do seu desempenho aumentando a produtividade e a qualidade das Operações de Contact Centres.

A **tempo-team** como especialista em soluções de flexibilidade na área de Contact Centres dispõe de oferta de serviço em 3 patamares de intervenção:

**Gestão de Recursos Humanos** actuando nas diversas etapas do processo desde o Recrutamento e Selecção, à Formação e Gestão;

**Gestão Operacional** gerindo os serviços com autonomia de gestão, em modelo BPO;

**Gestão Integral** procedendo à Gestão Operacional na infraestrutura própria de Contact Centre, onde conta com cerca de 300 postos de atendimento, no centro de Lisboa.



## Melhores Fornecedores RH 2012

Na eleição dos "Melhores Fornecedores RH 2012", primeira edição promovida pela APG - Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos, a tempo-team foi distinguida na categoria de trabalho temporário e outsourcing.







<b>4</b>	<b>PREFÁCIO</b>
<b>5</b>	<b>VISÃO ASSOCIADOS</b>
<b>63</b>	<b>ESTUDO</b>
<b>64</b>	<b>Descrição da Actividade do Contact Center</b>
<b>69</b>	<b>Recurso ao Outsourcing</b>
<b>73</b>	<b>Métricas de Volume de Actividade</b>
<b>82</b>	<b>Métricas de Performance Operacional</b>
82	KPIs Inbound
98	KPIs específicos Outbound
101	KPIs de Recursos Humanos
<b>106</b>	<b>Melhoria Contínua: Controlo de Qualidade e Formação</b>
<b>119</b>	<b>Tecnologia</b>
<b>123</b>	<b>Dados Financeiros</b>
<b>131</b>	<b>APCC BEST AWARDS 2011</b>

## **145 CASOS DE REFERÊNCIA**

- 146** Altitude software como centro de excelência em suporte técnico
- 148** Maior seguradora de Espanha e da América Latina usa aplicações altitude para gerir 20 milhões de contactos anuais
- 149** Arvato-qualytel consegue campanhas com mais produtividade
- 150** Implementação do cisco ip contact center na Cofidis
- 166** Credibom com Tecnologia 100% ip Da Novabase / Collab
- 168** Caso de referência da RHmais  
Rhmais: 25 anos a criar Valor em português
- 170** Casos de referência Transcom
- 170 BBVA
- 171 Orange
- 172 Cigna
- 173 Grupo Santander
- 174 TELE 2
- 175 Obsidiana
- 176** Vodafone

## **179 OPINIÃO**

# PREFÁCIO

A APCC realizou, na sequência de que tem vindo a ser feito nos últimos 5 anos, o Estudo de Caracterização e Benchmarking do sector dos Contact Centers em Portugal.

O objectivo é a caracterização deste sector, analisando não apenas as melhores práticas e os principais indicadores, mas também o máximo de realidades e de resultados, independentemente da dimensão das Operações.

Os dados recolhidos através deste Estudo permitem não só o conhecimento das realidades do sector e as suas tendências, de forma a identificar possíveis evoluções, mas também a comparação de uma operação com as suas congéneres. Seja essa comparação feita directamente com operações do mesmo sector de actividade ou de sectores de actividade distintos.

O sector dos Contact Centers é competitivo por natureza, o que torna esta prática de Benchmarking ainda mais crítica e imprescindível para a evolução não só de cada Operação, mas do próprio sector.

A APCC acredita que os próximos anos vão apresentar novas e claras oportunidades para que a actividade de Contact Centers em Portugal intensifique a pesquisa da Excelência. Este Estudo é mais um passo nesse sentido.

## Nota metodológica

### Procedimento de recolha

13 de Janeiro de 2012: envio por correio electrónico de convite a organizações do sector dos Contact Centers em Portugal (com Ficha de Inscrição, Inquérito e Síntese Metodológica em anexo)

- prazo para candidatura: 20 de Janeiro
- prazo para entrega do Inquérito: 31 de Janeiro
- 31 de Janeiro de 2012: alargamento do prazo de envio do inquérito para 07 de Fevereiro
- 07 de Fevereiro de 2012: fecho do prazo para envio do Inquérito

### Amostra

- Número de Inquéritos recebidos: 58

### Período de recolha de dados

- Primeira resposta: 30 de Janeiro de 2012
- Última resposta: 06 de Março de 2012

## Participação

Analisando os sectores da economia em que se englobam as actividades das 58 Operações participantes neste Estudo, observa-se uma predominância de Operações dedicadas ao sector das Telecomunicações, com 34%. Em seguida aparecem os Seguros e Assistência em Viagem, com 21%, e a Banca e outras instituições financeiras com 16%. Historicamente foram as empresas de Telecomunicações e a Banca os primeiros a adoptarem os Contact Centers, situação que o gráfico ainda espelha.



# VISÃO ASSOCIADOS

## 3 QUESTÕES

Nesta secção compilámos o testemunho de todos os associados que quiseram registar a sua visão sobre posicionamento e qualidade dos Contact Centers em Portugal.

É uma demonstração clara que, apesar da diversidade de sectores representados, existe uma preocupação comum na melhoria constante dos serviços prestados nos Contact Centers aos Cidadãos. Por outro lado, estes testemunhos comprovam a necessidade e urgência na criação de um instrumento de análise e monitorização da actividade em Portugal.

**“... posicionamento e qualidade dos Contact Centers em Portugal.”**

## 3C

- Quais os principais desafios actuais que esta actividade enfrenta, no caminho para a sustentabilidade?

### 1. Optimização de custos

Num ambiente macroeconómico onde a optimização de custos é preocupação constante da gestão, os contact centers deverão contribuir activamente para a consolidação orçamental das empresas ou instituições. Esta actividade pode ter um contributo fundamental através de impactos no binómio diminuição de custos e aumento de receitas, nomeadamente através de:

- gestão eficiente de processos – os Contact centers permitem a medição de todas as actividades desenvolvidas e logo a optimização e melhoria continua dos processos de negócio suportados nestas estruturas;
- gestão de Recursos Humanos – a gestão eficiente de processos permite a definição de politicas de RH que permitem o desenvolvimento humano na função e a progressão de carreira;
- integração tecnológica – os contact centers deverão apostar na adopção de tecnologias mais eficientes e que em paralelo potenciem a integração dos diferentes canais de comunicação e dos diferentes sistemas que suportam os processos de negócio da organização;
- potenciação do volume de negócios – as plataformas de Contact Center podem ser importantes potenciadores dos proveitos através da aquisição de novos clientes, oferta de produtos complementares (up-sell e cross-sell) e gestão dos clientes insatisfeitos.

### 2. Integração na estratégia das empresas

Os Contact Centers, mais que unidades autónomas dentro das organizações, devem estar alinhados com a visão, estratégia e politicas globais de forma a poderem potenciar as necessidades de redução de custos e de aumento de proveitos das empresas e instituições.

### 3. Desenvolvimento profissional e pessoal

Os contact Centers têm um importante papel ao nível da criação e manutenção de emprego. Num ambiente onde se espera uma forte pressão no mercado de trabalho devido ao aumento da taxa de desemprego, os Contact Centers têm de contribuir para a criação de emprego potenciando, ao mesmo tempo, o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus quadros.

- Como é que acha que a actividade dos contact center vai explorar a incerteza e crescer sob pressão?

Vivemos numa era marcada pelo nascimento de um novo tipo de consumidor, mais poderoso e informado, capaz de marcar tendências e ditar quem vive ou morre no mercado. Com o objectivo de criar valor para este novo paradigma de consumidor, a actividade dos contact centers deverá, assim, apostar no desenvolvimento sustentado das suas soluções focalizadas em três vectores chave:

- tecnologias integradas, capazes de suportar os processos de negócio e focadas nas necessidades dos seus utilizadores;
- pessoas formadas e motivadas para responder de forma eficiente e eficaz às solicitações que lhe são colocadas;
- processos eficientes que permitam diminuir o tempo de resposta aos clientes e assegurar a assertividade da mesma.

- Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?

A evolução dos Contact Centers nos últimos anos permitiu transformá-los numa máquina poderosa ao serviço do marketing das organizações oferecendo ferramentas cada vez mais evoluídas e com maior valor acrescentado aos níveis do marketing estratégico e operacional. Podemos destacar, entre outras, a recolha e análise da “Voz do Consumidor”, a gestão integrada das reclamações (de produto, campanhas e serviço), a criação e operacionalização de modelos de retenção e fidelização de clientes, a oferta direccionada de produtos aos consumidores suportada por business intelligence, etc. Os contact centers oferecem às organizações uma gestão integrada da relação do cliente com a organização nas várias fases do ciclo de vida do cliente.

## Active Brain

- Quais os principais desafios atuais que esta atividade enfrenta, no caminho para a sustentabilidade?

Pensamos que os próximos anos vão apresentar novas e claras oportunidades para a atividade de Contact Centers em Portugal intensificar a pesquisa da Excelência. Esta melhoria contínua vai, na opinião da Active Brain, assentar sobre três grandes pilares:

- » a Certificação dos Recursos Humanos,
- » a optimização e automatização dos Processos,
- » a gestão do Conhecimento.

Estes três pilares estão claramente interligados na pesquisa da Excelência, existindo ainda dois catalisadores transversais: a Padronização e a Tecnologia.

### 1. Certificação dos Recursos Humanos

A Certificação dos Recursos Humanos constitui, na opinião da Active Brain, o maior desafio, sendo por natureza a componente humana dos Contact Centers mais difícil de padronizar do que as outras duas componentes da actividade (Processos e Sistemas). Pensamos que a recente iniciativa da AproCS, com o apoio da Active Brain, no Projecto de Certificação de Profissionais de Customer Service, constitui uma oportunidade única para o desenvolvimento e o reconhecimento dos Profissionais de Customer Service e Contact Centers. Relembramos que foram desenvolvidos, ao abrigo deste projeto, Planos de Formação completos para Operadores Nível Base e Avançado, e para Supervisores.

Em síntese, as principais tendências dos próximos anos nesta área serão, na nossa opinião, as seguintes:

- Um investimento forte na Formação Contínua. Um Contact Center tem como missão principal o processamento da informação: é essencial otimizar todos os processos de gestão do conhecimento, e parece-nos que a Formação Contínua é atualmente, em Portugal, a área que constitui o maior desafio. Este Investimento contribui nomeadamente para reforçar a confiança das empresas clientes que contratam serviços em Outsourcing, mas também para melhorar as competências dos Operadores e, por este meio, aumentar a sua fidelização. Alguns dos meios para a optimização deste processo de Formação estão descritos abaixo, no terceiro pilar, Gestão do Conhecimento.
- Uma fiabilização dos processos de Recrutamento. Na experiência da Active Brain, muitos dos problemas de turnover dos Operadores têm origem na falta de robustez



dos processos de Recrutamento: nessa área, na qual existem por vezes tentações de privilegiar os volumes e os prazos em detrimento da qualidade, devem ser definidos e cumpridos requisitos rigorosos e processos extremamente robustos. Neste domínio, a nossa experiência aponta para a importância da gestão das expectativas dos Recursos Humanos, desde o início do processo de Recrutamento (horários, remuneração, ...). Justificamos esta necessidade de fiabilização dos processos de Recrutamento pelos seguintes factos:

- os erros de seleção dos Operadores originam elevados custos de recrutamento, formação (devido ao conseqüente turnover) e de não-qualidade, na área dos Recursos Humanos, sendo a mais difícil de padronizar, o esforço de busca da Qualidade deve ser maior.
- Uma diversificação das fontes de recrutamento. Parece-nos que existem fontes alternativas de recrutamento, com potencial em termos de qualidade e de volume, que não estão a ser suficientemente trabalhadas ou exploradas. Por exemplo, parece-nos que existe, para Contact Centers com menor dimensão, mercados de mão-de-obra pouco explorados, como por exemplo profissionais com idade superior aos 50 anos e motivação para mudar de rumo profissional. Estes profissionais valorizam, na função de Comunicador, a ausência de stress fora do horário de trabalho, comparando com as funções que ocupavam anteriormente. Como outro exemplo, existem actualmente nos Estados Unidos mais de duzentos mil trabalhadores em regime de Homeshoring. Este regime, que ganhou eficácia com o desenvolvimento das telecomunicações, está em forte desenvolvimento em países como o Reino Unido ou a França, por exemplo. Permite responder, com excelentes condições de qualidade e custo, a problemáticas de flexibilidade fortes, como por exemplo fluxos de chamadas durante apenas duas ou três horas, ou fluxos concentrados em certas alturas do ano. O recrutamento deve garantir que sejam entendidas as motivações do Operador, e recomendamos um esforço especial na gestão das expectativas iniciais (horários, remuneração, ...), na qualidade e na especificidade dos processos de formação (Inicial e Contínua) e de follow-up da atividade, nomeadamente através do conjunto de Indicadores de Desempenho (KPIs).
- Uma Certificação da Responsabilidade Social. Em Portugal, as condições de trabalho já são consideradas pelo sector como sendo uma das chaves da satisfação dos Operadores, assim como um contributo forte para a sua performance, e para a credibilidade do sector. Indo mais longe, existem em alguns países experiências de desenvolvimento de modelo de Certificação da Responsabilidade Social dos atores. Em França por exemplo, foi criado em Dezembro de 2004 pela AFRC (*Association Française des Centres de Contact*) o "*Label de la Relation Client*". Esta Certificação aplica-se a três categorias de atores dos Contact Centers: empresas clientes que contratam serviços em Outsourcing, Contact Centers internos e Contact Centers externos. Incide sobre as práticas de Sourcing/Compras responsáveis (para as empresas clientes que contratam serviços em Outsourcing), e sobre práticas socialmente éticas (condições de trabalho, formação, ...) para os Contact Centers internos e externos. O Modelo do "*Label de la Relation Client*" assenta nos seguintes pilares ([www.alrs.asso.fr](http://www.alrs.asso.fr)):
  - » recrutamento,
  - » acolhimento e integração,
  - » acompanhamento da carreira,
  - » integração das pessoas com deficiência,
  - » evolução de carreira e retenção,
  - » barómetro social,
  - » diálogo social,
  - » formação,
  - » protecção de dados (*compliance* CNPD),
  - » condições de trabalho.

Para implementar a Certificação dos Recursos Humanos, a nossa experiência aponta para a oportunidade e a rentabilidade de começar pela Certificação dos Supervisores. Para além do efeito de alavanca conseguido, os nossos Clientes identificam as seguintes vantagens da Certificação de Supervisores:

- » a consolidação das competências dos Supervisores, para garantir um desempenho de excelência,
- » a credibilização da função,
- » o aumento dos níveis de motivação da Supervisão e consequente redução do turnover.

## 2. Otimização e Automatização dos Processos

A Otimização dos Processos constitui um objectivo de longa data dos Contact Centers, mas ainda existe, na opinião da Active Brain, um grande potencial de melhoria que poderá ser alcançado, nos próximos anos, através de duas principais alavancas:

- A Revisão dos Processos na óptica dos Clientes. Devido nomeadamente à forte complexidade das organizações e ao peso dos sistemas de informação *legacy*, observamos que os Processos dos Contact Centers continuam bastante imperfeitos:
  - » os Processos foram geralmente criados partindo do normativo interno existente da empresa, e dos sistemas *legacy*, e continuam por isso muitas vezes a estar “virados para dentro”, com um insuficiente enfoque no Cliente, e alguma inércia: por exemplo, os SLAs de resposta aos assuntos mais “complexos” do ponto de vista interno são geralmente pouco satisfatórios do ponto de vista do Cliente. Subsistem também em alguns casos eixos de redução dos custos por duplicação ou sub-otimização de tarefas,
  - » os Processos são geralmente revistos com alguma frequência, mas sobretudo para reagir às evoluções em termos de produtos ou de sistemas, ou para reduzir custos, e com menor frequência de forma pró-activa, para aumentar a satisfação dos Clientes.

Para aumentar a satisfação do Cliente, os Processos devem ser revistos na ótica do mesmo, tomando em conta a Experiência do Cliente. Para tal, as prioridades estão nos “clássicos” objectivos de:

- » responder nos melhores prazos (definição, comunicação e monitorização de SLAs internos e externos),
  - » resolver “à primeira” (FCR – *First Call Resolution*),
  - » simplificar a comunicação com o Cliente, como tem acontecido ultimamente com vários projectos de análise e remodelação dos suportes e guiões de comunicação com o Cliente, visando usar uma linguagem clara e acessível, sem jargão.
- A Automatização dos Processos vai ganhar novas potencialidades nos próximos anos, devido à evolução da Tecnologia. Muitos analistas antevêm a adoção de tecnologias “de ponta”, como por exemplo as duas seguintes, que podem ser ainda consideradas como algo futuristas por alguns atores, mas que já foram implementadas com sucesso por outros:
    - » a previsão do motivo das chamadas através da análise informática do histórico das interações,
    - » a automatização do processo de Monitorias através dos sistemas de análise real-time das interações. Os sistemas permitem por exemplo fazer “*word spotting*”, “*emotion detection*” e “*talk pattern analysis*”, para identificar os riscos de churn numa fase inicial e dar início ao processo de retenção a montante do processo de *churn*.

Para já, está em curso a adoção alargada das ferramentas de *self-care*, que permitem automatizar os Processos mais simples, reduzindo custos e simplificando a interação com os Clientes, o que reforça a padronização e a eficácia. As tecnologias para esta primeira fase de automatização dos Processos estão implementadas de forma comum no sector dos Contact Centers em Portugal: IVR com *voice recognition*, Agentes virtuais, *web self-services*, SMSs ou e-mails automáticos de feedback ou alerta... Tendencialmente, estas soluções estão a ganhar aceitação junto dos Clientes, que valorizam a sua eficácia, recorrendo ao Operador “humano” para casos mais “complexos”.

### 3. Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento constitui, na opinião da Active Brain, o terceiro desafio dos Contact Centers para os próximos anos, que pode ser analisado em três processos:

- A melhoria dos conteúdos constitui o desafio inicial da Gestão do Conhecimento. Os conteúdos existentes devem ser revistos na ótica dos Clientes internos (o Operador e a Organização) e externos. O esforço de revisão é significativo, devido aos volumes em causa, e uma vez que incide sobre dois aspetos complementares:
  - » o fundo: as informações publicadas devem ser pertinentes, exatas e claramente expostas,
  - » a forma: para otimizar a consulta e a aprendizagem, devem ser utilizadas as melhores técnicas pedagógicas. A área do *learning*, na qual existem atualmente e vão existir no futuro próximo muitos avanços teóricos com fortes repercussões práticas, constitui um grande desafio para os Contact Centers.

Depois da melhoria dos conteúdos, a aposta poderá estar nas tecnologias de *Knowledge Management*, que permitem automatizar os processos a jusante, contribuindo para uma melhoria *end-to-end* da Gestão do Conhecimento:

- A atualização dos conteúdos contribui para a manutenção da qualidade dos mesmos, tornando duradouro o investimento feito na fase inicial de melhoria. Consiste essencialmente em:
  - » garantir a identificação e a incorporação (com o devido *audit trail*) em real-time de todas as alterações tornadas necessárias pela evolução dos produtos (preços e características), das normas e procedimentos, do mercado, ...
  - » incentivar, recolher, analisar e aproveitar o *feedback* dos Clientes internos (o Operador e a Organização) e externos sobre os conteúdos comunicados, numa ótica de melhoria contínua.
- A comunicação dos conteúdos conclui a aposta na Gestão do Conhecimento. Devem ser considerados dois públicos distintos, com necessidades específicas:
  - » os Clientes internos, em particular os Operadores, consultam os conteúdos através das aplicações (Intranet, ...) e através da Formação. Devem ser aproveitadas as alavancas constituídas pelos recentes e futuros avanços nas áreas do *learning* (técnicas pedagógicas, ...) e das tecnologias. Neste domínio, a nossa experiência aponta para o desenvolvimento do *e-learning*, que em alguns Centros representa oitenta por cento das horas de Formação ministradas,
  - » os Clientes externos também podem beneficiar dos avanços nas áreas do *learning* e das tecnologias, na pesquisa da Excelência na satisfação do Cliente e na eficácia do Contact Center. Por exemplo, são claras as tendências dos Clientes procurarem ajuda instantânea (em vez de usarem fóruns, consultam serviços como o *Twitter*) e privilegiarem o acompanhamento em vez das explicações. Têm surgido serviços de acompanhamento instantâneo por partilha de ecrã, como por exemplo [www.spark-angels.com](http://www.spark-angels.com).

Para concluir, pensamos que o sector dos Contact Centers em Portugal tem nos próximos anos um forte desafio à sua frente, com a possibilidade, se conseguir implementar as boas práticas acima mencionadas, de atrair um volume significativo de actividade e de investimento estrangeiro, sendo cada vez mais reconhecido como destino de *Nearshore Outsourcing*. Posicionando Portugal no radar internacional como potencial fornecedor de serviços de Outsourcing de Contact Centers, a pesquisa da Excelência pode permitir desenvolver novos negócios e crescer em mercados estrangeiros.

- **Como é que acha que a atividade dos Contact Centers vai explorar a incerteza e crescer sob pressão?**

O contexto económico vai sem dúvida potenciar o aumento do número de contatos dos Clientes. Por outro lado, vai também levar a um foco acrescido sobre os custos operacionais.

Neste clima de pressão e de incerteza, a Active Brain acredita que as chaves do crescimento estão em três pilares complementares:

- » a Excelência operacional;
- » a Excelência na Relação com o Cliente, visando a sua acrescida Satisfação;
- » a Inovação constante.

Pensamos que a tendência dos próximos anos para o funcionamento dos Contact Centers vai claramente estar na agilidade e na eficiência, aplicando-se estes princípios às pessoas, aos processos, e a todos os outros recursos da atividade.

No curto prazo, pensamos que o mercado pode beneficiar dos impactos positivos de duas iniciativas lançadas pelas Associações que representam os atores e os profissionais do sector. Estes projetos ambiciosos foram ambos desenvolvidos em parceria com a Active Brain, que tem também a seu cargo a sua operacionalização:

- O Selo de Qualidade da APCC entra em 2012 no seu terceiro ano de existência, que irá confirmar o êxito que alcançou até à data, uma vez que já foram auditadas com sucesso mais de quarenta Operações. Este projecto, pioneiro em Portugal, tem como principal objectivo incentivar as empresas do sector a exercerem boas práticas de gestão nos seus Contact Centers, contribuindo dessa forma para a melhoria da imagem e da credibilidade do sector, promovendo assim uma autorregulação, imperativa ao desenvolvimento sustentado do sector que a APCC ambiciona.
- A Certificação de Profissionais de Customer Service da AproCS foi operacionalizado pela primeira vez em 2011, no sector dos Contact Centers, tendo como objetivo permitir aos Profissionais de Customer Service a obtenção progressiva de Competências em função da Carreira Profissional que pretendem desenvolver no Sector. A Active Brain tem um duplo papel neste segundo projeto pioneiro:
  - » garantir a conceção de um Processo de Certificação de Profissionais de Customer Service que seja simples e exequível por um lado, rigoroso e exigente por outro,
  - » operacionalizar um Processo rigoroso e eficiente de Acreditação das entidades formadoras.

- Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos Contact Centers numa estratégia de marketing integrado?

A experiência da Active Brain enquanto consultores em Customer Relationship Management comprova que o Contact Center é um canal importante de interacção com os Clientes. Numa altura onde a convergência dos canais de distribuição e de interacção com os Clientes é uma realidade cada vez mais necessária, o Contact Center mantém vantagens importantes para organizações *Customer-Centric* ou *Customer-Driven*, que querem colocar o Cliente no centro da sua estratégia, e desenvolver o *Customer Intimacy*:

- o Contact Center constitui um ponto de entrada integrado para toda a organização,
- o Contact Center está bem posicionado para constituir os “olhos” e os “ouvidos” do Cliente,
- o Contact Center permite gerir o Conhecimento,
- o Contact Center pode detetar situações de insatisfação dos Clientes, devido a soluções ou processos que não funcionam,
- o Contact Center interage em *direct live* com o Cliente várias vezes ao dia,
- o Contact Center pode ser o catalisador da mudança para o *Customer Intimacy*.

## Altitude Software

- Quais os principais desafios actuais que esta actividade enfrenta, no caminho para a sustentabilidade?

Entre 2008 e 2010 o sector dos contact centers manteve o dinamismo e registou mesmo algum crescimento. 2011 já foi um ano quantitativa e qualitativamente diferente devido ao prolongamento da crise e ao agravamento acentuado do clima económico. 2012 será um ano ainda mais difícil, quer pelas baixas expectativas e pela incerteza que reduzem o investimento e o consumo, quer sobretudo pela dificuldade em obter financiamento para as actividades económicas.

Esta conjuntura reflecte-se em decisões de investimento mais difíceis e prolongadas e numa ênfase excessiva no curto prazo e nos preços, que poderá vir a ter consequências no futuro na falta de capacidade dos centros de contacto para contribuir para o negócio das empresas. As necessidades operacionais emergentes dos centros de contacto neste contexto económico, como a redução de custos, a melhoria da produtividade e do serviço ao cliente, a deslocalização e o incremento da capacidade de monitorar a actividade, devem impulsionar novas implementações de sistemas e serviços.

Do ponto de vista do negócio, os principais desafios do sector concentram-se na capacidade para explorar áreas de negócio com maior potencial de crescimento, como é o caso das cobranças. Nesta fase, são muito poucas as empresas que podem suportar períodos de dívida prolongados e espera-se que invistam e exijam eficácia dos contact centers a quem entregam esta função. Por outro lado, outro dos desafios de negócio que o sector enfrenta é a necessidade de melhorar os serviços de apoio aos clientes com vista à sua fidelização. É que mais do que ganhar novos clientes, é fundamental solidificar a base instalada para assegurar a estabilidade e rentabilizar o negócio.



altitude  
uCI 8

Maximizamos  
o Seu Negócio  
em Tempo Real

Indicadores de Negócio  
Campanhas Inteligentes  
Workflow Multimedia  
Interacção Com Redes Sociais



 **altitude**  
software

Líder em Soluções Independentes  
para Centros de Contacto

[www.altitude.com](http://www.altitude.com)



- **Como é que acha que a actividade dos contactar centers vai explorar a incerteza e crescer sob pressão?**

As crises são momentos de oportunidade para os operadores que tiverem uma estratégia de negócio consistente, capaz de, por um lado, beneficiar de uma conjuntura de negócio marcada por reestruturações, fusões e reengenharia de processos em vários sectores. Por outro, capaz de rentabilizar a evolução tecnológica, substituindo, por exemplo, tecnologia TDM por tecnologia SIP (eliminando custos com hardware proprietário), ou transformando CAPEX em OPEX, através da externalizando das operações, ou de aquisições em modo de aluguer.

É exactamente na área da redução de custos que as soluções tecnológicas tem apresentado uma enorme evolução, permitindo aos centros de contacto fazer mais com menos recursos e operar de forma flexível com custos reduzidos:

- Através da redução dos custos das comunicações com a adopção de comunicações VoIP e da promoção de novos canais de comunicação com custos mais reduzidos, como Skype; e da optimização de custos com operadores com estratégias de "least cost routing".
- Através da rentabilização e do aumento da produtividade dos agentes e especialistas do centro, empregando soluções de automatização, como marcação automática ou portais de reconhecimento de voz;
- Optando por centrais baseadas em standards abertos, com a conseqüente redução nos custos de manutenção.

No contexto das actuais dificuldades económicas, as empresas tenderão a fazer reengenharia de processos, a focalizar a sua actividade e a dar prioridade a estar no mercado e com os clientes. Por outro lado, ganham relevância as preocupações com as métricas de qualidade de serviço, com a monitorização das operações e indicadores objectivos. Neste contexto, existem oportunidades acrescidas para o centro de contacto na empresa, ou/e para a aposta em serviços externos de centro de contacto.

- **Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?**

O Centro de Contacto pode ser um actor fundamental na construção de uma verdadeira estratégia de marketing integrado em que exista a necessidade de recolha de verdadeiras métricas de negócio; Uma evolução das campanhas de marketing no sentido de uma maior reactividade; A integração no centro de contacto dos processos de monitorização e interacção no âmbito das novas redes sociais; e a extensão dos processos de negócio no centro de contacto com integração com sistemas de CRM e as realidades organizacionais envolventes.

## Avaya

- **Quais os principais desafios actuais que esta actividade enfrenta, no caminho para a sustentabilidade?**

Os desafios não mudam muito com o tempo, independentemente do estado da economia. Os contact centers têm de fazer mais e melhor com menos recursos e menos custos. A eterna pressão para reduzir custos já se faz notar não só na quantidade e qualidade dos recursos humanos mas também na capacidade e fiabilidade da tecnologia. No que respeita a esta última, entre muitos bons exemplos, vemos também os dois extremos: soluções tão antigas que funcionam quase por milagre e estão profundamente desajustadas aos



requisitos actuais e soluções recém-adquiridas com critérios de escolha baseados unicamente no preço oferecendo qualidade de serviço assustadoramente baixa e taxas de disponibilidade impensáveis até à pouco tempo atrás.

No que respeita à tecnologia, o desafio principal é escolher bem e implementar ainda melhor. Garantir qualidade de serviço e disponibilidade máximas e não comprometer o suporte das novas tecnologias nem a integração com novos canais como as redes sociais e o vídeo.

- **Como é que acha que a actividade dos contactar centers vai explorar a incerteza e crescer sob pressão?**

Vai crescer quem se conseguir distinguir da concorrência oferecendo melhor serviço ao cliente. Vivemos na era do “benchmarking” que já chegou aos contact centers. Quem tem um contact center sabe que a maioria dos seus clientes actuais e potenciais vão avaliar a qualidade e variedade de serviços oferecidos e a capacidade de resposta e resolução rápida de problemas e usar essa medida como principal factor de decisão na escolha de fornecedor. Quem vende serviço de contact center a outras empresas sabe já que é cada vez mais frequente fornecer serviços destes a clientes que usam mais do que um prestador de serviços e entendem que a sua performance vai estar em permanente comparação com a dos seus concorrentes directos. Vão ter a vida mais facilitada os que oferecerem melhor serviço.

- **Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?**

As empresas que têm de chegar aos seus clientes através do contact center sabem que terão, a curto prazo, de rever a sua estratégia de contacto proactivo. O número de contactos que é preciso fazer para cada unidade vendida tem vindo a aumentar nos últimos meses e o custo associado está a subir. São precisas não só novas estratégias de contacto mas também soluções técnicas mais robustas e flexíveis que permitam reduzir o custo de recursos humanos associados a cada transacção. Os novos canais têm de ser associados ao contact center para aumentar esta eficiência. Em vez da chamada ou do SMS temos de passar a fazer a chamada depois de enviar o SMS. As redes sociais têm de ser monitorizadas e situações de potencial dano à imagem da empresa têm de ser endereçadas e resolvidas com prontidão. Só o contact center tem os recursos e a disponibilidade horária para responder rapidamente a estas situações.

## BES

- **Quais os principais desafios actuais que esta actividade enfrenta, no caminho para a sustentabilidade?**

A sustentabilidade nesta actividade terá, obrigatoriamente, que ser alcançada pela qualidade. A busca da eficiência, em toda a cadeia de valor, será o grande desafio para alcançar a qualidade de uma forma sustentável. Não apenas na qualidade de atendimento, aquela que é percebida pelos clientes, mas também em todos os processos e serviços de suporte. O selo de qualidade, recentemente criado é, com certeza, um passo importante no rumo a seguir. Para além da sua função certificadora é uma importante ferramenta de diagnóstico.



- Como é que acha que a actividade dos contactar centers vai explorar a incerteza e crescer sob pressão?

Os Contact Center são, por natureza, um canal muito competitivo, quer na vertente de Inbound (“apoio ao cliente”) quer em Outbound (“apoio a fornecedores de bens e serviços”). Esta competitividade será uma mais valia importante na preferência por este canal. O risco associado à incerteza, só poderá ser reduzido com uma ainda melhor capacidade de adaptação às necessidades do mercado, sejam elas de crescimento de actividade ou de especialização da mesma.

- Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?

Os contact centers são peça fundamental numa estratégia de marketing integrado, fazendo finalmente a junção entre o “customer care”, a estratégia de marketing da organização e o CRM. As organizações não têm tido uma visão integrada entre o “care”, o “marketing” e a “proposta personalizada”. Cabe aos call center mostrarem e provarem o seu valor nesta visão holística do cliente, como elemento fundamental para capturar um valor acrescido.

## BPI

- Qual a sua percepção da qualidade dos serviços de contact center em Portugal?

Apesar da evolução verificada nos últimos anos, acredito que há muito a fazer ainda no que diz respeito à qualidade dos serviços de contact center em Portugal. Os principais factores que contribuem para essa “falta de qualidade” são na minha opinião:

- **Recursos Humanos:** se por lado existe um problema estrutural globalmente é necessário investir na qualificação e preparação dos RH (é frequente encontrar licenciados com uma muito fraca preparação) e garantir que a empresas aprendem a valorizar os bons colaboradores dos seus contact centers - factor chave para combater a tendência para desprestigiar as funções relacionadas com a actividade de contact center.
- **potencial/importância estratégica dos contact centers:** há pouca noção, em muitas das organizações que possuem Contact Centers, do potencial que este tipo de serviço representa o que leva a que:
  - a) não se invista o suficiente para garantir que se atrai os melhores RH;
  - b) não se articule a actividade do Contact Center com a actividade de outras áreas chave da empresa, acabando por criar falta de sincronismo o que se reflecte muito na qualidade do serviço prestado;
  - c) não se garanta um maior “empowerment” de quem contacta com o cliente o que normalmente gera ineficiência, processos de decisão desproporcionados e morosos, e inevitavelmente à insatisfação do cliente;
  - d) a que não se aproveite o capital de “conhecimento do cliente” que este tipo de serviço reúne para tomar decisões com importância estratégica para a empresa;
  - e) em muitos Contact Centers o potencial para gerar negócio não seja aproveitado;

- Que importância estratégica deve ter um contact center na empresa?

Toda, deve trabalhar lado a lado com o Marketing e a Área Comercial, acrescentado depois uma visão de Serviço ao Cliente. “... potencial que este tipo de serviço representa...”



- **Que vantagens vê no benchmarking da actividade em Portugal?**

Imensas vantagens. Sabe-se muito pouco, e normalmente por canais informais, sobre o que se faz em Portugal. Creio que a nossa pequena dimensão leva a que existam muitas especificidades pelo que é essencial poder começar a tirar lições do que de melhor e pior (também se aprende com as más experiências) se faz nos nosso país neste sector em concreto.

## BPN

- **Quais os principais desafios actuais que esta actividade enfrenta, no caminho para a sustentabilidade?**

Os Contact Centers afirmaram-se definitivamente como meio de contacto preferencial entre o Cliente e a Empresa. Com frequência o único. É fundamental que se mantenham continuamente preparados para a prestação de um leque completo e integrado de serviços. Destacamos as acções que consideramos imprescindíveis para vencer este permanente desafio:

- **Gestão estratégica de Recursos Humanos:** Recrutar com base no perfil de competências críticas para a função, investir permanentemente na Formação e Qualificação dos Colaboradores e garantir a retenção dos melhores profissionais, por via de uma Gestão de Carreiras estruturada e que apresente aos Colaboradores a perspectiva de evolução dentro da Empresa;
- Dotar o Contact Center de infra-estruturas tecnológicas de vanguarda que permitam, não só garantir diferenciação face à concorrência, mas também a obtenção de importantes ganhos de eficiência e, assim, a rápida recuperação do investimento;
- Optimizar e automatizar processos, com particular incidência nos que respeitam à articulação com outras estruturas dentro da Empresa e/ou Empresas associadas e demais parceiros de negócio, de modo a enriquecer a oferta de serviços ao Cliente, com Qualidade consistente;
- Rentabilizar. Reduzir custos operacionais, gerar negócio por via de *cross-selling*, *up-selling* e campanhas de *inbound* e *outbound*. Criar, desta forma, mais valor para todos os *stakeholders*: Clientes, Colaboradores e Accionistas;
- Investir na Qualidade. No nosso caso particular, a reestruturação levada a cabo e a obtenção de certificações relevantes (NP EN ISO 9001:2008, Selo de Qualidade APCC e EN 15838:2009) atestam e comprovam a prática de modelos de gestão orientados para a melhoria continua, mais-valia para todos os *stakeholders*; e, por último mas não menos importante,
- Partilhar, incorporar e assumir os deveres no âmbito da Responsabilidade Social da Organização em que estão inseridos.

- **Como é que acha que a actividade dos contact centers vai explorar a incerteza e crescer sob pressão?**

A História tem-nos ensinado que em contexto de incerteza e de abrandamento económico surgem janelas de oportunidade. Contra-intuitivamente, acreditamos que devem ser exploradas, sem medo e sem retracção no investimento a realizar. Ponderamos portanto tirar partido do actual contexto e aproveitar o momento para investir em nova tecnologia, mais eficiente e com melhor rácio custo/benefício. Esta tecnologia permitir-nos-á, entre outras funcionalidades, oferecer ao Cliente novas formas de contacto com o Banco e, paralelamente, recolher informação completa sobre o seu perfil e hábitos de consumo.



De novo aqui, prova-se vantajosa a aposta que fizemos nas certificações (NP EN ISO 9001:2008, Selo de Qualidade APCC e EN 15838:2009), que se traduziu em importantes ganhos de eficiência nos processos. Por último, consideramos que, nestes momentos de crise, o mercado tende a libertar excelentes profissionais. Importa reunir, formar e reter os melhores recursos humanos, activo fundamental para a maximização da eficácia do Contact Center, não só durante o período de contracção, mas também depois, na abordagem ao mercado aquando da retoma económica.

- Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?

Imprescindível! Os Contact Centers assumem o máximo relevo em toda a estratégia que reconheça a importância do estabelecimento de relações próximas, permanentes e profundas com os Clientes. Como ferramenta operacional de Marketing integrado, os Contact Centers têm um papel fundamental nas diferentes fases da relação com o Cliente. Para desempenhar em pleno este papel é importante garantir a interligação entre todas as plataformas tecnológicas ao dispor do Cliente e da Empresa e as melhores ferramentas de CRM. No conjunto, uma infra-estrutura assim integrada constitui o melhor barómetro dos desejos e motivações dos Clientes e detecta eventuais factores de insatisfação e oportunidades de melhoria.

Por outro lado, uma estratégia de Marketing integrado não pode, nunca, deixar de reconhecer o Contact Center como um pilar e um aliado incontornável na captação, fidelização e maximização do potencial de cada Cliente, factores críticos para a obtenção dos melhores índices de rentabilidade e resultados para a Empresa.

## CCCAM

- Quais os principais desafios actuais que esta actividade enfrenta, no caminho para a sustentabilidade?

Os principais desafios que contribuem para a sustentabilidade da indústria de *contact centers*, enquadram-se na tripla óptica seguinte:

- **Económica**
  - Maximizar o retorno do investimento versus custos de funcionamento;
  - Implementar sistemas de monitorização da cadeia de valor;
  - Potenciar o crescimento da actividade com respeito pelo ambiente e pela sociedade;
  - Monitorizar o Código de Ética;
  - Gerir com confiança, rigor e transparência com o objectivo de gerar mais recursos financeiros e valor para a marca.
- **Social**
  - Maximizar o valor dos activos humanos através da avaliação de desempenho e da formação profissional;
  - Optimizar o grau de satisfação dos clientes através da prestação de serviços de elevada qualidade;
  - Aperfeiçoar o atendimento e providenciar a educação financeira dos Clientes;
  - Prevenir a utilização de conteúdos por menores;
  - Estabelecer a relação com os stakeholders de forma íntegra, transparente, solidária, credível e responsável;
  - Incentivar a I&D.
- **Ambiental**
  - Respeitar o ambiente e as comunidades envolventes;



- Racionalizar os impactos ambientais decorrentes do exercício da actividade;
- Implementar medidas de eficiência energética a médio/longo prazo;
- Proporcionar aos colaboradores o posto de trabalho dotado das condições de conforto físico, térmico, acústico e visual.

Porém, o desafio prioritário foca-se na medição da sustentabilidade para que se possa garantir a eficiência nos investimentos sustentáveis.

A comparação dos atributos sustentáveis dos serviços/produtos é uma forma de diferenciação entre concorrentes.

- **Como é que acha que a actividade dos contact center vai explorar a incerteza e crescer sob pressão?**

Em contexto de incerteza e de pressão a actividade deve ser exercida com maior precaução e rigor na comunicação tendo em conta que a margem de erro tolerável passa a ser menor do que em condições normais.

Porém, a prevenção pode ser salvaguardada com a existência de um Plano de Contingência adaptável aos cenários mais improváveis.

O Plano de Contingência tem subjacentes os seguintes princípios consoante o valor percebido:

- Salvaguardar a capacidade de resposta a picos de contactos motivados por ocorrências imprevisíveis;
- Assegurar a continuidade do negócio sem prejuízo para os stakeholders;
- Preservar e proteger a manutenção dos serviços essenciais de forma a evitar a eclosão de qualquer acontecimento imprevisto e nefasto para a actividade;
- Envolver as estruturas da rede da cadeia de valor do serviço prestado, que garantam o apoio na resolução e funcionamento do serviço;
- Controlar a comunicação interna e externa para evitar situações de boato;

Todavia, em situações de contingência, o contributo dos *contact centers* é considerável na relação com o meio envolvente da empresa através dos serviços que presta:

- Informação institucional e sobre os atributos dos serviços/produtos, com vantagens para a reputação corporativa;
- Promoção complementar do negócio dos balcões;
- Recuperação de crédito malparado;
- Coadjuvante no esclarecimento de dúvidas e reclamações.

- **Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?**

A estratégia de marketing integrado é um processo dinâmico, uma transformação progressiva e integradora de todas as estruturas hierárquicas da instituição. É, também, transversal a toda a organização e deve estar totalmente alinhado com a estratégia de negócio.

Os *contact centers* têm um papel e uma relevância significativa, na estratégia de marketing integrado, tendo em conta os seguintes pontos:

- Canal de comunicação interactiva que visa reforçar a relação com o Cliente, visando novas oportunidades de negócio;
- Canal de distribuição, promoção e venda paralelo e complementar no exercício do *marketing-mix* na actividade da organização;
- Canal privilegiado para acções de marketing relacional;

- Meio de promover a comunicação alinhada com o modelo da estratégia de negócio institucional;
- Dispor de uma atitude assertiva e proactiva orientada para prevenir e resolver dificuldades aos Clientes e não apenas para exercer a actividade de serviço de apoio ao Cliente;
- Capacidade de adaptação às alterações estratégicas que ocorrem sem planeamento;
- Dispor de ferramentas que permitam a retenção dos Clientes e a capacitação para angariar novos, nomeadamente, com a criação de produtos e serviços diferenciadores em mercados mais competitivos;
- Utilizar as métricas analíticas como forma avaliadora e aferidora do desempenho;
- Veículo de estabelecer contactos mais rápidos com os Clientes;
- Tornar as campanhas mais relevantes, eficientes e eficazes;
- Aumentar a quota de mercado.

Para tal é necessário um investimento constante em formação da equipa e desenvolvimento de acções que promovam a qualidade do serviço prestado.

A rendibilidade do CC depende da integração do CRM num Sistema de Automatização de Marketing, que permita i) gerar e gerir leads; ii) trabalhar o público-alvo consoante a segmentação; iii) gerir campanhas e iv) fechar o ciclo de todo o processo de compra/venda através de *feedback* automático.

## Cilnet

- **Quais os principais desafios actuais que esta actividade enfrenta, no caminho para a sustentabilidade?**

Na Cilnet - Comunicações e Projectos Especiais, S.A., pensamos que existem alguns desafios para os Centros de Atendimento, e para a sua sustentabilidade.

O primeiro, e mais importante, têm a ver com a percepção que ainda existe à volta desta actividade. Para quem não está ligado a ela, e muitos dos decisores não estão, continua a existir a percepção que um Centro de Atendimento é uma sala grande, com muitas pessoas, com baixo nível de conhecimento, que atendem o telefone.

O segundo tem a ver com os desafios colocados pela actual conjuntura nacional e internacional. Reconhecidamente existem incertezas em relação ao futuro, o que por si só, cria um sentimento de retracção o que origina uma menor disponibilidade para investir numa actividade que, em último caso até pode fazer a diferença.

O terceiro tem a ver com a velocidade de adaptação da tecnologia às novas formas de colaboração que são estabelecidas entre os clientes e os Contact Centers. A forma de comunicar entre as pessoas, está sempre a mudar, e esse facto obriga a uma rápida adaptação, quer tecnológica, quer das pessoas que fazem o atendimento.

Na Cilnet - Comunicações e Projectos Especiais, S.A., trabalhamos diariamente, desde 2006, para mostrar aos nossos clientes, que os seus desafios, iguais ou diferentes, podem ser ultrapassados e que a montagem de uma operação de Contact Center vai trazer benefícios para a Organização.

Tendo já 12 anos de existência, a Cilnet - Comunicações e Projectos Especiais, S.A., é um Parceiro Gold Cisco, trabalhando em exclusivo este Fabricante. Este facto permite uma especialização de todas as pessoas que fazem parte dela, trazendo enormes mais valias,



para todos os seus clientes. Para além de ser um Parceiro Gold, conta, para além de muitas especializações, com a Certificações Cisco Authorized Technology Provider de Cisco Telepresence Video Advanced, de Cisco Datacenter Unified Computing e naturalmente de Cisco Unified Contact Center Enterprise e Cisco Customer Voice Portal. Estas últimas certificações permitem o desenho, implementação e suporte de soluções de Cisco Contact Center Enterprise. O grau de exigência na obtenção destas Certificações é elevado, o que permite à equipa de Contact Centers da Cilnet, aportar a cada nova solução, ou às existentes, novas experiências e soluções de grande interesse.

A Unidade de Negócios de Contact Center, é uma das suas principais Unidades de Negócio, e conta com de 9 profissionais, altamente especializados, cerca de um terço do numero de pessoas que fazem parte da equipa da Cilnet, trabalhando consistentemente para trazer benefícios aos seus clientes directos. Como resultado do trabalho de excelência que tem sido executado pela sua equipa, tem implementado e suportado, em clientes de referência, grandes e pequenos Contact Centers, medidos não só pelo número de posições de atendimento, mas também pelo grau de complexidade das integrações aplicacionais realizadas.

- **Como é que acha que a actividade dos contactar centers vai explorar a incerteza e crescer sob pressão?**

Mais do que tudo o decisor deve perceber que melhorar a sua relação com o cliente, assim mantê-lo, passa também por mudar, leia-se melhorar, a forma como interage com os seus clientes. Sem deixar de procurar aumentar a rentabilidade da sua operação.

Interagir com os clientes de uma forma mais proactiva, tomando a iniciativa, procurando o cliente, e resolvendo as suas dificuldades, antes que se tornem problemas, ou ajudando-o a procurar novos caminhos, é um dos diferenciadores, face a sua concorrência, que poderão contribuir para ultrapassar a conjuntura existente.

Ideias, como, entrar em contacto directamente com o cliente, interagir através das redes sociais, podem contribuir de forma decisiva para a manutenção dos clientes actuais e mesmo para a captação de novos clientes.

Enquanto utilizadores de serviços de Contact Center ou consumidores, todos temos pouco tempo para endereçar os nossos problemas e uma reserva limitada de paciência, quando se trata de os ver resolvidos. É esta característica que torna possível, através da proactividade das Empresas, a captação e manutenção de clientes, melhorando a sua relação com eles.

Mas, tem de ser conseguido, fazendo com que a relação custo/beneficio melhore. Esse melhoramento pode ser conseguido com a ajuda de ferramentas como:

- Sistemas de auto-serviço, em que o cliente pode obter a resolução da sua questão, sem intervenção de um Agente, utilizando o Cisco Customer Voice Portal®; Esses sistemas podem ser complementados com mecanismos de Reconhecimento Automático de Voz e de Conversão de Texto para Voz, como os da Loquendo® e Nuance®.
- Consolas de Agente e Supervisão, como o Cisco Finesse®, simplificadas e integradas com as aplicações do cliente, por forma a permitir que a chamada, ao ser atendida pelo Agente, este tenha já o máximo de contexto e informação sobre a mesma. Esta integração é fundamental, pois facilita o trabalho do Agente e possibilita a resolução da chamada de uma forma efectiva e eficiente.
- Gestão de Recursos Humanos, integradas com o Contact Center, para permitir calcular e otimizar, e prever, o número de Agentes necessário para uma Operação mais eficiente, sem perder de vista o objectivo de atendimento do Contact Center. Ao estar integrado com o Contact Center, esta gestão torna-se mais eficiente, pois

deixa de ser meramente empírica e está baseada em dados reais da Operação.

- Mensagens rápidas e correio electrónico, em que o canal de comunicação, é não-verbal. Por ter um nível de atenção menor que a voz, estas ferramentas permitem ao agente tratar vários pedidos ao mesmo tempo, em canais de comunicação diferentes, sendo que a voz, naturalmente, terá prioridade sobre os restantes canais de comunicação.
- A gestão de campanhas de outbound, com a possibilidade de adequar a execução de uma chamada à melhor forma de encontrar uma pessoa ou cliente. Ao longo do dia, as pessoas ou clientes podem ser encontrados em locais diferentes e com números de contacto, também diferentes. Estas ferramentas permitem, por exemplo, que seja ligado o número do telefone móvel durante o dia e o número de casa durante a noite. Permitem que sejam tomadas acções específicas, como mandar um SMS ou ligar mais tarde, em função do resultado da tentativa de chamada.
- Vídeo, porque mais de 50% da comunicação entre duas pessoas é visual, levando a um atendimento mais efectivo da chamada.
- Redes Sociais, porque mais vale prevenir um problema, do que tentar resolvê-lo. As redes sociais, permitem uma proactividade, perante os clientes, que mais nenhuma ferramenta permite. É a nova forma de colaboração entre as pessoas e por isso, é importante endereçá-la de forma correcta.
- Relatórios, o mais importante de tudo! Porque o Contact Center está a funcionar. Mas está a funcionar bem? Apenas as ferramentas de relatórios, como o Cisco Unified Information Center®, flexíveis, de fácil utilização e configuração, permitem aferir a forma como a Operação está a decorrer, ou decorreu num passado próximo ou distante. Mais ainda, é de extrema importância, para uma gestão informada e conhecedora, não apenas do Contact Center, mas de toda a Empresa, que seja possível integrar os dados do atendimento, com os restantes dados do negócio.

Na Unidade de Negócios de Contact Center da Cilnet - Comunicações e Projectos Especiais, S.A., sabemos que algumas destas funcionalidades, sistemas e ferramentas, não podem ser disponibilizadas por soluções Cisco. Tem por isso a Cilnet, um conjunto de parcerias, com Empresas nacionais e estrangeiras, para garantir que é possível disponibilizar todas as funcionalidades pretendidas para uma solução de Contact Center, sem as quais nenhuma solução ficava completa. Este é um dos objectivos fundamentais a cumprir em qualquer projecto que Unidade de Negócio de Contact Center decida abraçar, procurando cumprir todos os requisitos pretendidos pelo seu Cliente.

- **Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?**

O Contact Center não pode ser visto como um organismo autónomo, mas como uma parte de um todo que é a Empresa. Na medida em que é um canal preferencial, e ao mesmo tempo uma ferramenta fundamental, no contacto com o Cliente, ele deve fazer parte da estratégia da empresa.

O Contact Center tem um papel importante dentro da Empresa. Utilizado de forma correcta, é o canal que permite o contacto de e para o cliente, seja ele de voz, mail, fax, SMS, rede social, ou qualquer outro que exista ou venha a existir.

Cada vez mais o conceito está a migrar de Centro de Atendimento para Colaboração com o Cliente, em que a comunicação se vai efectuar, em qualquer lugar, a qualquer hora, de qualquer forma, em qualquer dispositivo, de forma segura.

O Centro de Colaboração com o Cliente, vai-se adaptar e utilizar conceitos como Mobilidade, pois os Agentes não têm de estar todos no mesmo lugar, à mesma hora, ou como Peritos na Matéria, em que existem especialistas capazes de ajudar uma primeira linha de Agentes a resolver os pedidos recebidos, sem que para isso o Cliente tenha de repetir o seu pedido.

Assim o Contact Center é muito relevante em qualquer estratégia de marketing, porque é ele que vai estabelecer o contacto com o Cliente e contribuir de forma significativa para a retenção do cliente actual e para a angariação do novo cliente.

Assim ficam para os gestores duas mensagens muito importantes:

- O papel do Contact Center pode ser fundamental para a estratégia da Empresa e para a diferenciação da mesma;
- Numa Empresa, todos, sem excepção, fazem parte, directa ou indirectamente, do Contact Center, pois todos contribuem para um todo que é a Empresa, e para a resolução dos pedidos dos seus Clientes. No fim, o que determina a sobrevivência de qualquer Empresa!

A Unidade de Negócios de Contact Center, tem consciência dessa importância, e dessa relevância, o que molda, de forma positiva, a forma como procura entender, influenciar e implementar os requisitos e necessidades de Operação de Contact Center dos nossos Clientes. Fruto dessa consciência a Cilnet - Comunicações e Projectos Especiais, S.A., tem tido a oportunidade de implementar e suportar soluções de Contact Center, em Empresas de referencia, nas áreas da Banca, Serviços, Retail, Medicina, Ensino, Industria, e outras, com dimensões desde as 5 Posições de Atendimento, até mais de 500 Posições de Atendimento.

## Cisco

- Quais os principais desafios actuais que esta actividade enfrenta, no caminho para a sustentabilidade?

Sustentabilidade é uma das palavras mais importante nos dias de hoje. A mesma representa a capacidade de manter por determinado tempo um padrão. Contudo, sustentabilidade pode também representar um travão á melhoria, á mudança, pois muitas vezes por se querer manter um determinado padrão não se evolui. Como estamos a falar de desafios, o primeiro é como podemos evoluir com sustentabilidade? Do nosso ponto de vista e com a larga experiência que temos no mercado, esta evolução é possível quando os projetos são bem pensados de raiz, um dos primeiros passos é olhar para o que temos e usar o mesmo como um padrão de base para a evolução. Em todas as migrações que temos efectuado, trabalhamos em primeiro lugar com os nossos clientes, de forma a garantir que a evolução das suas soluções se baseia em arquiteturas fiáveis e que ofereçam garantias de manter o que têm e acima de tudo poder evoluir de uma forma gradual de acordo com as necessidades que o mercado vai pedido. Por outro lado, temos assistido a muito clientes que tiveram que alterar todos os seus modelos de forma a garantir sustentabilidade, pois as solução que tinham não lhes permitiam manter um padrão, muitas vezes porque quando implementaram as mesmas não definiram objectivos futuros, consideraram apenas a operação do dia a dia.

Na Cisco, utilizamos um modelo que se baseia em diferentes ondas de evolução, o mesmo está dividido em 3 fases. Sendo a primeira, tornar a solução homogénea e definir padrões de **Eficácia**. Passando a primeira fase a segunda passa tonar a solução **Eficiente**, por fim e a após definidos os dois primeiros modelos é então possível **Transformar**. Neste modelo, não se olha apenas para a questão tecnológica mais sim e também para melhoria de processos e em muitos casos existe uma alteração de alguns padrões culturais.



- **Como é que acha que a actividade dos contactar centers vai explorar a incerteza e crescer sob pressão?**

A resposta mais direta é Inovando :) Neste momento de incerteza é fundamental chegar mais perto do cliente, reforçar a relação e fazer com que ele se sinta bem com o serviço prestado. Esta inovação pode passar por evoluir um centro de Contacto, para um centro de colaboração onde não é só o centro de atendimento que interage com o cliente mais sim toda a organização. Isto não significa que deixamos de ter grupos de atendimento especializado como uma primeira linha, mas sim que esses grupos através de tecnologias possa estender de uma rápida e eficaz o contacto a outros elementos da organização de forma a garantir a resposta naquele momento. O que referi anteriormente, implica implementar arquiteturas de colaboração (evolução do conceito de Redes Unificadas IP) dentro das empresas, introduzir tecnologias de presença nas infraestruturas, apostar no vídeo (uma imagem vale mais do que mil palavras) sempre que o mesmo faça sentido, permitir a mobilidade das equipas colocando agentes a atender em casa, implementar tecnologias de partilha de informação com os clientes na hora tendo como suporte a Web, implementar o novo canal de comunicação Social. Na realidade chegamos ao momento de implementar novos modelos de comunicação de forma a fazermos mais com menos. Por outro lado a incerteza, dita que é fundamental escolher muito bem o parceiro de negócio pois só assim se pode assegurar a continuidade, ou seja, é importante fazer uma análise que comprove a sustentabilidade desses mesmos parceiros de negócio de forma a garantir um investimento incerto. Neste ponto é importante olhar não só quem é o fabricante da tecnologia, analisar como está no mercado atualmente, verificar as tendências que tem em termos de crescimento ou de decréscimo, verificar que áreas de negocio sustentam a sua atividade, etc. Esta deixou de ser apenas uma análise feita por alguns elementos dentro de uma empresa, todos devem ter isso em conta na hora de escolha de uma solução. Por outro lado, é também importante escolher um bom implementador, é importante verificar o seu know-how que tem dentro desta área (Contact Centers) e verificar também se o mesmo já entrou na nova era (soluções de colaboração nos contact centers) pois só assim poderá apresentar um modelo eficaz e eficiente que permita crescimento de acordo com as novas tendências de mercado.

- **Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?**

Na nossa opinião uma boa estratégia de marketing tem sempre que incluir o contact center e garantir que ambos estão perfeitamente alinhados e sincronizados. É cada vez mais importante que cada campanha de marketing tenha no Contact Center a relação, pois só assim aproximamos o marketing dos clientes e fazemos que essas iniciativas tenham sucesso. Por outro lado, é também importante, capacitar o marketing com ferramentas de atendimento... Sendo essas ferramentas as que estão relacionadas com as redes sociais, um dos canais com maior adopção atualmente, mas que tem uma sensibilidade extrema na forma como é implementado. Na realidade este canal pode elevar de forma exponencial uma marca/empresa para o bom assim como para o mau, tudo depende de como é pensado, gerido e implementado. É neste canal que o marketing tem um papel fundamental na forma como comunica com os clientes e é por isso que muitas vezes são criados grupos de atendimento no marketing para tratamento deste canais.

## COLLAB

- Quais os principais desafios actuais que esta actividade enfrenta, no caminho para a sustentabilidade?

Em 2012, a Collab conta com clientes e parceiros em mais de 30 países e possui referências chave nas áreas das Telecomunicações, Banca, Saúde e Governo. Mais 70% do nosso volume de negócios é proveniente de exportações e como tal, decidimos endereçar estas questões de acordo com a nossa realidade e assim alargar o âmbito não só a Portugal mas à comunidade internacional.

A Voz sobre IP está amadurecida tecnologicamente e as respectivas plataformas estão estabilizadas. Alguns dos maiores contact centers do país e do mundo estão a operar com tecnologia 100% IP, sem utilização de central telefónica. Esta realidade abre novos caminhos e desafios para a inovação e sustentabilidade e a cloud está no centro desta nova realidade:

### 1. Convergência Fixo-Móvel na Cloud - NUBITALK

Empresas de todos os segmentos e dimensões têm vindo a tirar vantagens significativas de redução dos custos, com a utilização de plataformas de Hosted PBX, há vários anos.

A Collab foi pioneira nesta área com a plataforma OnePBX, lançada em 2007. Com o aumento da mobilidade e a proliferação de smartphones (iPhone e Android), a convergência fixo-móvel tornou-se hoje uma realidade.

As organizações necessitam de oferecer aos seus colaboradores uma extensão da sua linha fixa, de modo a estarem contactáveis em qualquer momento e em qualquer local, ao menor custo.



Neste contexto, a Collab está a lançar e promover em 2012, o Nubitalk ([www.nubitalk.com](http://www.nubitalk.com)), uma solução de convergência fixo-móvel totalmente orientada para a cloud que oferece:

- Atendimento de chamadas via WI-FI, 3G ou GSM
- Sistema IVR integrado, para configuração de guiões de auto-atendimento (a partir do smartphone)
- Integração de contactos com a agenda do iPhone/Android
- Controle do estado de presença (online, offline, away, busy, ...)
- Hunting Groups, para distribuição efectiva de chamadas
- Consola de operador especial para iPad, etc...





## 2. Novos modelos de contact center, mais flexíveis e liberalizados

As Unified Communications já estão em fase de adopção em algumas das maiores organizações do nosso país e do mundo. O que significa esta mudança?

Imagine que a partir do seu telemóvel decide ligar para o contact center do seu banco. Nesse momento, um sistema de Intelligent Routing poderá verificar de imediato qual o seu gestor de conta e pesquisar se existem campanhas activas para o seu segmento comercial. Nesse momento, o contact center acede à plataforma de Unified Communications e verifica o estado de disponibilidade do gestor comercial. Caso esteja disponível, a chamada é encaminhada de imediato para esse gestor.

Do ponto de vista do cliente, a experiência de utilização é muito interessante: ligou para o contact center mas é atendido pelo gestor comercial.



Estes cenários assumem ainda maior potencial a partir da internet, com sistemas de CLICK-TO-CALL, CLICK-TO-CHAT ou CLICK-TO-CALLBACK. Nestes casos, os sites das organizações podem ser portas de entrada não só para o contact center, mas também para o gestor de cada cliente.

Uma integração bem-sucedida com plataformas de Unified Communications, tais como o Microsoft Lync, tem de ser transversal a todos os processos de negócio da organização:

- o contexto de negócio deverá ser mantido ao longo de toda a conversa
- a chamada deverá ser continuamente gravada, inclusive no Gestor de Conta.
- a transferência para o IVR deverá estar disponível para o gestor

Esta filosofia levanta questões de maior complexidade no que diz respeito à gestão de turnos e horários, pois irão existir os ditos gestores/peritos de negócio com alocações parciais e em geografias possivelmente distantes do contact center.

Assim, para otimizar os níveis de serviço, torna-se crítica a gestão de turnos e horários automatizada por ferramentas de Workforce Management preparadas para esta nova realidade.



### 3. Integração das Social Networks nos contact centers

*"When done properly, social network-based customer service interactions drive increased intimacy between company and customer. Customers feel that the company listens to, understands and cares about their preferences." — Datamonitor*

A integração das redes sociais na estratégia de marketing das organizações e consequentemente nos contact centers, são temas quentes. Numa perspectiva, os departamentos de marketing necessitam de interagir com os contact centers, sobre informação relacionada com as respectivas campanhas que são efectuadas (por exemplo) no Facebook e no Twitter.



Noutra vertente, são esperados contactos inbound, originados de clientes das redes sociais e entregues nos contact centers. Alguns poderão estar a responder a passatempos, outros à procura de informações genéricas e outros a comentar determinados produtos e serviços.

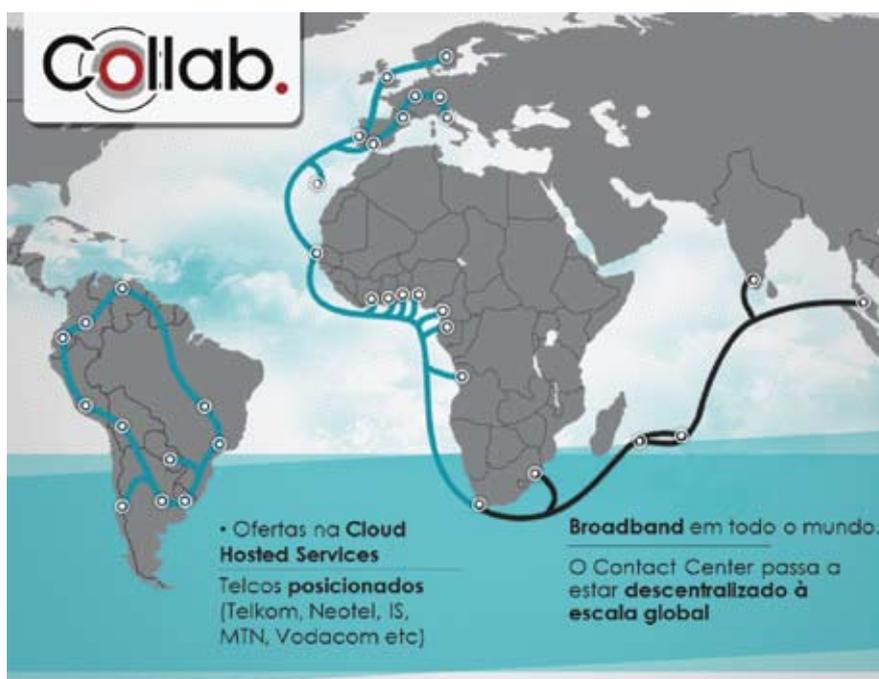
Algumas organizações estão activamente a varrer as principais redes sociais (Facebook, Twitter, ...) em busca de temas/tópicos/keywords. Estes são catalogados e incorporados como mais um canal de interação – a semelhança da já tradicional integração com emails. A interação é depois processada normalmente, é distribuída para o agente mais apropriado, que responde em conformidade.

- Como é que acha que a actividade dos contactar centers vai explorar a incerteza e crescer sob pressão?

### CRESCIMENTO EM 2012 = INTERNACIONALIZAR NOS MERCADOS EMERGENTES

Os países africanos têm hoje, em média, cinquenta anos de independência - muito mais do que a mediana da idade da sua população, abaixo dos vinte anos. É o continente com a população mais jovem e em maior crescimento. É, também, o segundo mais populoso e a ONU projecta que até 2050 os seus habitantes mais que dupliquem. Isto significa que daqui a 40 anos teremos tantas pessoas em África como a soma de todos os outros continentes, com excepção da Ásia.

Por isso é de prever que, ao longo da primeira metade deste século, África acelere o seu crescimento económico, à semelhança do que aconteceu com os tigres do Sudeste Asiático. Isto resulta do chamado "dividendo demográfico", que ocorre quando as taxas de fertilidade baixam mas a população é ainda jovem, aumentando a percentagem da população activa e produtiva. Adoptará tecnologias hoje comuns no resto do mundo, atalhando etapas no seu desenvolvimento. Já o fez, por exemplo, na adopção de redes de telecomunicações móveis sem nunca ter investido massivamente nas redes fixas. Num cenário optimista, a democracia vai florescer nalguns países e tornar-se mais madura noutros. Os sistemas de governação irão evoluir para diminuir a corrupção e as desigualdades. A redução de pobreza baixará o crime e aumentará o turismo. A medida que se for tornando mais rica, estável e acolhedora, África irá simultaneamente beneficiar do regresso da sua diáspora e da redução da imigração.



África tem oportunidades que não existem no resto do mundo. A natureza foi-lhe generosa, não só em beleza mas sobretudo em recursos - de toda a espécie - com elevado valor económico. E, o berço da humanidade, precisa do 'know-how' e da experiência do resto do mundo para os explorar. Isso implicará um reforço de alianças - políticas, comerciais, de conhecimento - com outros países, a Ocidente e a Oriente.

É aqui que Portugal poderá ter um papel importante, graças a alguns dos nossos trunfos, sendo a Collab um exemplo vivo. Os laços históricos com alguns países africanos, o nosso multi-culturalismo e a enorme capacidade para criarmos pontes com outros povos são vantagens importantes, se bem aproveitadas. Para o fazer é fundamental desenvolvermos uma visão estratégica que mobilize o país para esta grande oportunidade. Ao invés de continuarmos a ser uma periferia europeia, uma África poderosa poderá colocar Portugal no centro de um novo mundo.



### **COLLAB NO GRUPO VODACOM (LESOTHO, CONGO, ...)**

Os projectos da Vodacom tem vindo a consistir na reengenharia completa do core dos contact centers do principal operador móvel local, a VODACOM.

Diversas vantagens identificadas: redução de custos através da unificação de várias redes, maior tolerância a falhas, maior produtividade dos agentes, maior escalabilidade, integração de novos canais no contact center, tais como e-mail, instant messaging e video.

Para a Collab estes projectos tem vindo a ser estratégicos pois servem de montra de sofisticação tecnológica no Grupo Vodacom (África do Sul, Congo, etc.).

**“A equipa designada para trabalhar no Lesotho era excelente. E o profissionalismo que demonstraram bastante elevado. Não hesitaremos em recomendar os produtos da COLLAB a outras empresas do grupo Vodacom”, refere Moeti Seholo, um dos responsáveis da Vodacom no Lesotho.**

### **COLLAB EM MOÇAMBIQUE - MCEL**



O maior operador móvel de Moçambique, MCEL, seleccionou a plataforma OneContact da COLLAB para renovar o seu centro de atendimento.

Com este novo Contact Center, a Mcel poderá melhorar a experiência dos seus clientes, aumentando a sua satisfação e a taxa de atendimento, em linha com a sua estratégia de excelência na qualidade dos serviços.

**“A MCEL seleccionou a plataforma OneContact por um vasto conjunto de razões. Baseado em SIP, o OneContact tem uma lista de funcionalidades que cumpre com os nossos ambiciosos requisitos. A flexibilidade aliada ao elevado nível de compromissos assumidos, o historial da empresa e a capacidade de integrar diferentes elementos da solução foram alguns dos factores chave.”**, afirmou o Dr. Arlindo Mondlane, um dos responsáveis pelo projecto da MCEL.

### **COLLAB EM ANGOLA - ZAP**



A ZAP ANGOLA, recém criada empresa de distribuição de TV por Satélite em Angola, seleccionou a plataforma OneContact para a renovação do seu Contact Center, vocacionado para a prestação de serviços de Apoio ao Cliente .

O novo contact center vocaciona-se para três tipos de serviços

- Questões gerais dos clientes - **Inbound**
- Carregamento de serviços de TV (Raspadinhas) – **Inbound** (Self-Service via IVR)
- Fidelização de clientes, Telemarketing, Follow up de Vendas – **Outbound**

ZAP é a marca da empresa detida 30% pela ZON e 70% por Isabel dos Santos, filha do presidente angolano José Eduardo dos Santos. Com dois pacotes iniciais de 50 e 80 canais (premium) em Alta Definição (HD), a Zap aposta principalmente nos conteúdos em português onde pretende ser “líder” no mercado angolano.

Com um investimento inicial de 4,5 milhões de dólares (3,3 milhões de euros), a ZAP iniciou o seu serviço em Junho de 2010.

- **Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?**

*Existem três tipos de tecnologias necessárias para uma empresa estabelecer uma relação de longo prazo, em contínua aprendizagem, com o seu cliente:*

- **Bases de dados**, pois garantem o histórico das interações com o cliente.
- **Meios de Interação**, tal como o contact center, a internet, o ponto de venda físico, pois permitem ao cliente decidir como quer contactar a empresa
- **Tecnologias de “Mass-customization”**, pois permitem à empresa, de um modo financeiramente eficiente, tratarem cada cliente de forma diferenciada.

*(adaptado de “The One to One Manager”, Don Peppers and Martha Rogers)*

Este tema, sobre a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado, está amplamente debatido e a sua posição incontestada. Um contact center é uma das alternativas preferenciais ao contacto físico com o cliente.

O imperativo será garantir que a nível comportamental, cultural e até visual, os operadores dos contact centers do futuro estão preparados para a revolução iniciada pela banda larga, que já invadiu as nossas empresas e habitações.

Na Collab, estamos certos que a utilização indiferenciada da Voz, Vídeo, Chat, Email e Redes Sociais dentro da mesma interação será uma das abordagens mais pretendidas para a diferenciação empresarial, no cada vez mais agressivo campo de batalha do marketing 1-2-1.

#### Sobre a Collab



A Collab ([www.collab.pt](http://www.collab.pt)) pertence ao Grupo Novabase ([www.novabase.pt](http://www.novabase.pt)) e é líder no fornecimento de soluções de Contact-Center multimédia totalmente baseadas em arquitecturas IP. Fundada em 2003 por uma equipa com forte experiência na indústria dos

Contact Centers, a Collab antecipou uma revolução tecnológica provocada pelo lançamento de novos standards IP / SIP e a progressiva transição das redes dos operadores de telecomunicações para arquitecturas IMS (Internet Multimedia Subsystem).

## CONTACT

- Quais os principais desafios actuais que esta actividade enfrenta, no caminho para a sustentabilidade?

As boas práticas de gestão ditam um permanente controlo de custos e, em conjunturas adversas como a actual, esse esforço de controlo e redução de custos torna-se ainda mais premente.

Estando a generalidade dos Contact Centers conotados como *centros de custo* nas organizações onde se inserem, a tendência para se tentar “emagrecer” as suas estruturas é inevitável, o que pode pôr em causa o binómio custo/benefício caso não se tomem os devidos cuidados... E este será talvez um dos maiores desafios para os gestores de contact centers.

A capacidade para demonstrar os benefícios económicos da sua actividade no negócio global das organizações é um exercício relativamente simples mas por vezes negligenciado por que tem que garantir uma eficaz comunicação com os Clientes. Esta incapacidade gera efeitos muito negativos no negócio, obrigando as operações de contact center a ter que fazer mais com menos meios e sem qualquer investimento, resultando normalmente na quebra da qualidade de serviço percebida pelos Clientes. Para além disso, o esforço pedido às equipas de atendimento torna-se muito desgastante, com implicação no aumento da rotatividade e [novamente] nos custos de recrutamento e formação... ou seja, o esforço de corte de custos pode resultar em aumento dos mesmos e, ainda por cima, com degradação da qualidade do serviço prestado.

- Como é que acha que a actividade dos contact centers vai explorar a incerteza e crescer sob pressão?

Independentemente do efeito da pressão sobre os custos descrito anteriormente, haverá concerteza um crescimento natural da actividade nos próximos anos.

Este crescimento será sustentado por 2 factores distintos mas onde ambos contribuirão para o desenvolvimento da actividade de forma ascendente. Em primeiro lugar, a necessidade imperiosa das empresas em estar mais próximas dos seus Clientes, quer para os fidelizar e reter, quer para aumentar o seu envolvimento comercial ou mesmo para angariar novos Clientes. Em segundo lugar o agravamento da situação financeira de particulares e empresas tornará os processos de cobranças cada vez mais exigentes e massificados e, como sabemos, em muitas áreas de actividade, a 1ª linha de cobranças é assegurada pelos contact centers.

Ou seja, a gestão centralizada de contactos com Clientes continua a ser uma forma muito eficaz de assegurar o relacionamento das empresas com o mercado e isso em nada se alterou com a conjuntura adversa. Na verdade essa conjuntura adversa terá tendência para potenciar a actividade!

- Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?

Desde sempre que os contact center fazem parte do modelo de relacionamento das empresas com o mercado e que são, por inerência, um pilar fundamental na sua estratégia de marketing.

Os novos desafios criados pelo *social media* vão originar novas interações entre os consumidores e as empresas, havendo uma natural tendência para que as actuais estruturas de customer service passem a integrar estes novos canais de comunicação.



Mas este será apenas um pequeno efeito...

Na verdade o *social media* vem exponenciar o “word-of-mouth”, quer no número de indivíduos abrangidos, quer na velocidade com que a informação se espalha, tornando ainda mais crítica a capacidade de actuação dos contact center enquanto primeiras linhas das organizações. Esta nova realidade obrigará a processos de gestão de informação ainda mais eficientes, que permitam assegurar a qualidade da informação corporativa disponível aos consumidores, minimizando os efeitos de informação negativa e potenciando as vendas através da valorização da informação positiva que circula nestas novas comunidades.

## CTT

- **Quais os principais desafios atuais que esta atividade enfrenta, no caminho para a sustentabilidade?**

Um dos principais desafios desta actividade passa pela capacidade de integração do manancial de informação existente, tornando-a estratégica no decurso do contacto com o Cliente, criando personalização e acentuando a sua utilização como factor diferenciador. É determinante que os Contact Centers, se posicionem como ferramentas efectivas de Satisfação, Fidelização de Clientes e vantagem competitiva estratégica, sobretudo numa época de retração económica.

Um outro grande desafio passa pela Gestão dos Recursos Humanos, pela criação de políticas de retenção, motivação e de gestão de carreiras que proporcionem, por um lado, um aumento da Qualidade do Serviço prestado pelos Contact Centers e, por outro lado, uma maior credibilização do sector.

- **Como é que acha que a atividade dos contact centers vai explorar a incerteza e crescer sob pressão?**

Num mercado em contração e cada vez mais competitivo, a eficiência e a otimização de processos assumem um papel de destaque para a rentabilidade das empresas. A atividade de contact centers deverá explorar esta oportunidade, propondo processos de otimização internos, nomeadamente, criando uma articulação com outros departamentos da empresa ou até com alguns parceiros de negócio, de modo a, por um lado, explorar áreas de negócio com maior potencial de crescimento e, por outro lado, entregar ao cliente mais serviços, mais completos e com maior qualidade.

Assim, os contact centers deverão posicionar-se como uma área estratégica para reduzir custos, gerar negócio, criar valor para o cliente e para a empresa.

- **Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?**

De acordo com as tendências de Marketing, se há assunto que reúna consenso, é a importância de existir uma estratégia de contacto que inclua e integre todas as formas de contacto com os alvos, isto é, todos os touch points da marca.

Delinear uma estratégia de contacto que respeite os diversos perfis de contactos e que obedeça aos seus padrões de recepção da comunicação é, antes de mais, uma questão de saber como interpretar o comportamento dos públicos-alvo. Quer isto dizer que, cada vez mais, a informação resultante de cada contacto com a marca (venha ela via telefónica, em suporte papel, na loja física ou por via digital) tem de ser tratada de forma a construir o perfil do contacto, facilitando a adequação do produto/serviço ao consumidor.





zon.pt

# APP ZON PHONE FALA EM QUALQUER LUGAR COMO SE ESTIVESSES EM CASA

Chamadas internacionais grátis para Clientes com plano ilimitado.



## FALA GRÁTIS PARA NÚMEROS FIXOS A PARTIR DO TEU SMARTPHONE OU TABLET.

O fixo saiu à rua. Com a APP ZON PHONE, ligas-te a qualquer rede Wi Fi e podes começar logo a fazer e receber chamadas grátis para fixos em Portugal e para 50 destinos internacionais. Com o teu smartphone ou tablet podes ainda aceder às mesmas funcionalidades do telefone de casa: acesso ao voice mail, rejeitar chamadas anónimas, tudo como se estivesse em casa com o teu fixo. Sabe mais em zon.pt

Download  
APP ZON PHONE



# ZON

Neste âmbito, os Contact Centers assumem um papel de destaque, como canal de contacto que integra diversas vias de comunicação com os clientes (email, telefone, fax, sms, chat, entre outros).

## DHL

- **Quais os principais desafios actuais que esta actividade enfrenta, no caminho para a sustentabilidade?**

A DHL está estrategicamente orientada para mudar o paradigma do atendimento multi-customer no contact center para uma relação cada vez mais próxima de cada Cliente, One to One, estreitando a relação entre o cliente e o contact center. O mercado exige cada vez mais que o cliente se sinta confiante em cada momento contacto e esta confiança é reforçada pelo conhecimento mútuo.

Criar soluções mais fáceis junto dos Clientes e sobretudo especializar os seus recursos humanos com a capacidade técnica de encontrar soluções imediatas. (FTR) Em cada contacto o cliente espera uma resolução online e ontime, para uma situação que está a acontecer no momento o que se exige dos profissionais de contact centers é um conhecimento vasto e uma postura autónoma. Equipas motivadas, conhecedoras do negócio e capazes de tomar decisões no imediato, conscientes das necessidades dos clientes e da visão das empresas, são sem dúvida a grande matéria-prima para conseguir um serviço eficaz e eficiente como produto acabado e muito especialmente garantir a sustentabilidade da nossa actividade.

O segredo está ainda em consolidar o melhor dos recursos humanos com uma estrutura de custos controlada, encontrando soluções tecnológicas que maximizem a qualidade e simultaneamente reduzam custos, para nos tornarmos cada vez mais competitivos em relação a outros mercados Off-shore.

- **Como é que acha que a actividade dos contactar centers vai explorar a incerteza e crescer sob pressão?**

Através da qualificação estruturada e sistematizada dos recursos humanos e tecnológicos.

Aproveitando o desenvolvimento massivo da nossa industria e dos reconhecimentos internacionais recebidos, captando novos projectos para Portugal. É importante estar na vanguarda e aliar a tecnologia de ponta à excelência dos recursos humanos. Uma estrutura sólida de informação e tecnologia que permita um serviço rápido e constante. Uma visão clara da missão da empresa e das expectativas dos Clientes. O planeamento é cada vez mais a etapa fulcral da gestão dos contact centers. A medição e controlo de todas as tarefas permite-nos estar preparados para o imprevisto e caminhar sempre um passo à frente da tendência do mercado. A manutenção dos bons Clientes é mais sustentável do que a captação de novos.

- **Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?**

O Contact center age como unificador de todas as soluções de marketing da empresa, tira partido das ferramentas de CRM e presta o mesmo tratamento ao Cliente através dos vários canais de entrada. Permite que as empresas tenham uma voz única junto dos Clientes, quer seja no canal telefónico, email, Web, redes sociais, etc. O contact center configura-se como imagem de marca da empresa. Quando o Cliente nos contacta sabe o que espera, através de um serviço uniforme e personalizado. Uma imagem corporativa

e profissional que gere as emoções dos clientes em tempo real e de forma consolidada. Os logótipos e as cores como imagem do negócio, deram lugar à qualidade do serviço como elemento diferenciador. A gestão do relacionamento com o Cliente como um grande diferencial de competitividade entre as empresas, as quais enfrentam como grande desafio, não só captar, mas fidelizar os clientes. A transacção deu lugar à relação.

## EDP

- **Na sua opinião, quais os principais desafios da actividade de Contact Centers em Portugal nos próximos 5 anos?**

Nos próximos anos o canal telefónico irá ver reforçada a sua importância como canal preferencial de contacto dos Clientes com as empresas e as instituições.

Por outro lado, os Contact Centers irão acentuar a actual tendência para se transformarem em verdadeiros Centros de Contacto e disponibilizar um conjunto cada vez maior de serviços em que a integração entre telefone, email e plataformas SMS estará cada vez mais presente. Por outro lado, o canal telefónico irá continuar a ganhar quota aos canais presenciais mas terá no canal internet o seu principal concorrente quer a nível de quantidade de operações, quer a nível de custos e de oferta de serviços.

O movimento de deslocalização dos Contact Centers irá acentuar-se pelo que no futuro próximo se colocará, cada vez com maior premência, uma pressão para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de tecnologias que permitam uma gestão uniforme e integrada de diversos sites localizados em diferentes localidades/geografias.

A minimização dos custos, em simultâneo com um aumento na qualidade do atendimento e o desenvolvimento da relação com o Cliente, constituirão outros desafios que irão obrigar à permanente introdução de factores de inovação na gestão de pessoas e da tecnologia. Por último refira-se que a crescente regulamentação da actividade do sector e o conhecimento cada vez maior dos seus direitos por parte dos cidadãos, associados a maiores níveis de exigência e privacidade, serão condicionantes e desafios que se colocarão cada vez com maior intensidade.

- **Quais são as vossas perspectivas de evolução neste mercado durante o próximo ano ?**

O mercado continuará, no próximo ano, a revelar uma tendência de crescimento quer por via da disponibilização de novos serviços, quer através da expansão da actividade dos Contact Center's a sectores actualmente ainda não utilizadores do canal telefónico para actividades de atendimento, sectores esses que procurarão, por essa via, minimizar custos e aumentar a qualidade e o grau de fidelização dos seus Clientes. A tendência do mercado será, por outro lado, para uma competição cada vez maior o que pode levar ao aparecimento de eventuais fenómenos de consolidação entre concorrentes. No futuro próximo assistir-se-á ao aparecimento de nichos de mercado com necessidades específicas, que exigirão também respostas muito particulares e direccionadas.

- **Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?**

A actividade de Contact Center revela-se de extraordinária importância para um conhecimento mais profundo dos Clientes, pelo que se tornará indispensável incorporar na definição da estratégia da empresa a nível de relacionamento com os Clientes a riqueza dos dados e informações recolhidos neste canal de atendimento, por forma a



garantir uma maior eficácia das iniciativas de Marketing. A análise e tratamento do vasto conjunto de informação recolhida na interacção com os Clientes em termos de Contact Center, através duma análise de Data Mining, constitui um contributo muito valioso para a definição da estratégia de Marketing da empresa e para o desenvolvimento de novos Produtos e Serviços.

A relação directa estabelecida com os Clientes no canal telefónico deverá assumir-se também como um elemento inspirador da estratégia de Marketing, dado que se revela como um indicador avançado dos desejos e motivações, sinalizando também eventuais factores de insatisfação, devendo uns e outros contribuir para a elaboração dum plano de Marketing integrado que potencie o incremento das receitas e um maior grau de fidelização dos Clientes.

## Europ Assistance

- **Quais os principais desafios actuais que esta actividade enfrenta, no caminho para a sustentabilidade?**

Falar de sustentabilidade é, essencialmente, falar da restituição dos recursos consumidos pelas organizações, adquirindo, desta forma, uma vantagem competitiva, agregando valor, numa orientação que permita garantir a sobrevivência e o crescimento da organização a longo prazo.

O equilíbrio entre empregabilidade e rácios de eficiência e solvabilidade, são variáveis que são, sua essência, verdadeiramente desafiantes e determinantes para garantir bem estar económico e social para as comunidades envolventes.

- **Como é que acha que a actividade dos contact center vai explorar a incerteza e crescer sob pressão?**

No contexto da actual crise que afecta globalmente todos os mercados e actividades, a prudência e a reengenharia de sistemas e processos são determinantes para a maximização da eficiência e do resultado.

Cada vez mais as organizações têm necessidade de explorar ao limite as suas capacidades de produção a custos controlados, sem degradar a qualidade do serviço e a satisfação do cliente final.

Um planeamento adequado de recursos e meios e a concentração de uma oferta de produtos e serviços que se enquadre nas reais necessidades do mercado serão certamente factores que irão influenciar positivamente o objectivo.

- **Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?**

Numa estratégia de marketing integrado os contact centers são um meio comunicacional importante na utilização do telemarketing nas suas várias vertentes, desde o atendimento comercial ao Cliente antes da venda, aos vários processos que podem ocorrer após a venda.

Os contact centers podem funcionar numa base 24h por dia/ 365 dias por ano, criando uma maior proximidade por via da personalização do contacto e, como instrumento dinâmico, da adaptação e apresentação de novas estratégias comerciais e de gestão



de relações. O principal objectivo é a satisfação e a fidelização dos clientes ao nível do atendimento e da capacidade em compreender as suas necessidades, como forma de criar feedback positivo na experiência de contacto, melhorando, também desta forma, a imagem das empresas perante o seu Cliente.

## Grupês

- **Quais os principais desafios actuais que esta actividade enfrenta, no caminho para a sustentabilidade?**

Os *contact centers* terão de enfrentar desafios ao nível da eficiência, da resolução e da satisfação de cliente. Os clientes estão cada vez mais exigentes com o serviço prestado no canal telefónico, esperando coerência na informação transmitida, empenho e respostas por parte dos assistentes, bem como resolução. É indispensável melhorar e agilizar processos, garantir a veracidade da informação transmitida ao cliente e modernizar a tecnologia explorando todas as funcionalidades existentes. O futuro passa por uma solução que integre KPI's de diversas fontes indispensáveis à operação, disponibilize informação combinada de apoio à tomada de decisão, relatórios avançados e alertas automáticos com tarefas a realizar, fornecendo assim uma visão global, sucinta e rápida do funcionamento da operação, facilitando a gestão da mesma, com impacto na resolução ao primeiro contacto e satisfação do cliente.

A qualidade de serviço será um factor diferenciador no mercado e junto do cliente, que espera um atendimento cordial, acompanhamento de solicitações, agregação de valor nos contactos efectuados e facilidade na resolução.

Perante a conjuntura actual, é necessário continuar a investir num serviço de fidelização que potencie a retenção e o acompanhamento de clientes. Para que o serviço actue em conformidade com a estratégia da organização, é indispensável uma comunicação interna eficaz que permita uma resolução eficiente e uma satisfação global.

- **Como é que acha que a actividade dos contact centers vai explorar a incerteza e crescer sob pressão?**

A incerteza dos dias que vivemos e a pressão acrescida com que lidamos diariamente deve ser encarada como um contributo positivo para a realização de um trabalho exemplar e dedicado, valorizando o trabalho executado nos *contact centers* por todos as pessoas envolvidas nas operações.

Os *contact centers*, ao longo dos anos e face à competitividade, sempre viveram sob uma extrema pressão para atingir números, cumprir objectivos e superar expectativas, no entanto devemos caminhar, no sentido de evitar que a pressão da actual conjuntura agrave o desempenho dos mesmos. Devemos, mais do que nunca, aproveitar e encarar como novas oportunidades que permitem preservar bons assistentes, prestar um serviço de excelência e com os recursos disponíveis reinventar soluções para fidelizar clientes, proporcionando experiencias únicas e diferenciadoras.

- **Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?**

O *contact center* desempenha um papel fundamental numa estratégia de marketing integrado, na medida em que, sendo um canal de interacção fortemente utilizado pelo cliente, deverá estar alinhado e partilhar a estratégia da organização.

A linha da frente de uma organização, que estabelece contacto directamente com os clientes deverá possuir um vasto conhecimento sobre aquilo que são as estratégias e os objectivos da empresa, defendendo uma imagem corporativa transversal a todos os canais. É fundamental



que o cliente sinta que o canal telefónico partilha de uma coerência de informação, que os assistentes estão dotados de ferramentas e conhecimentos necessários a uma resolução eficaz. Os *contact centers* deverão ainda estabelecer e manter uma relação estreita com o marketing afim de prestarem um serviço ao cliente diferenciado, baseado na excelência e sobretudo adaptado às suas necessidades e exigências.

## GMtel

- Qual a sua percepção da qualidade dos serviços de um contact center em Portugal?

Há de tudo. Temos call/contact centers muito bons apresentando uma elevada qualidade de serviço, mas também os temos demasiado sofríveis! Na média... está muito por fazer. No entanto, a questão a que tentamos responder é perigosa se não enquadrada: estamos a falar da qualidade dos serviços prestados pelos call/contact centers em Portugal ou da qualidade dos serviços prestados pelas empresas em Portugal através dos seus call/contact centers?

Deixemos a resposta a esta questão para outra oportunidade! As perguntas que se impõem são então o que é a qualidade do serviço de call/contact center? É a qualidade do serviço ao cliente? É a qualidade do contacto? É a qualidade dos resultados que o cliente percebe? É a satisfação dos clientes? É a qualidade que se vive internamente? Ou será ainda a qualidade dos resultados que a empresa alcança com o call/contact center? É pois a resposta a estas questões que nos mostra a realidade: em grande parte dos casos, a percepção de qualidade que o cliente tem do call/contact center, não reflecte única e simplesmente a qualidade do mesmo, mas antes, a qualidade global da empresa no serviço ao cliente, que é apresentada ao mercado através de uma organização/ estrutura que é o call/contact center.

Este não fica porém ilibado das suas responsabilidades: de facto, muito tem que ser feito ao nível dos call/contact centers no sentido de serem alcançados objectivos de qualidade nas mais diversas vertentes! Desde a qualidade do atendimento, com o alcance que por si só este componente da qualidade compreende, à qualidade das bases de dados, à qualidade da informação disponibilizada aos comunicadores, passando ainda pela qualidade do ambiente de trabalho até à qualidade dos resultados que devolve à organização, os call/contact centers têm ainda um longo caminho a percorrer, não apenas em Portugal mas em geral no mundo.

- Que importância estratégica deve ter um contact center na empresa?

Não se trata de “dever ter” mas antes de “ser” ou “ter potencial para ser”!

Com excepção para os prestadores do serviço de call/contact center em que este é o próprio negócio, as empresas e a sua gestão de topo são soberanas sobre o papel e o valor estratégico que representa ou representará o seu. A verdade é que qualquer que seja o call/contact center ou a empresa em que se insere, o nível de importância estratégica que tem ou poderá ter, apenas pela empresa poderá ser atribuída. Só a visão dos decisores máximos, aliada à experiência, vontade e determinação dos decisores dos call/contact centers, poderá definir o papel estratégico que o mesmo tem para a organização como um todo, e assim, envolver toda a estrutura organizacional nesta função transversal que o mesmo potencialmente representa. **“... em grande parte dos casos, a percepção de qualidade que o cliente tem do call/contact center, não reflecte única e simplesmente a qualidade do mesmo, mas antes, a qualidade global da empresa no serviço ao cliente...”**

### Transversalidade

Qualquer call/contact center está ou pode ser preparado para disponibilizar serviços que

cruzam todas as áreas funcionais e organizacionais da empresa, sobretudo quando se referem a relações com o exterior: as vendas, o marketing, passando pela logística, cobranças ou serviço pós-venda são exemplos de áreas que mais frequentemente utilizam o call/contact center como um sistema ao seu serviço; também a prestação de serviços internos à organização como o “help-desk” ou os recursos humanos, se encontram com frequência á suportados em serviços de call/contact center.

### **Grau de Exigência e Expectativas do Mercado**

A acessibilidade exigida actualmente pelo mercado é determinante para grau de satisfação que as empresas poderão alcançar junto dos seus clientes ou potenciais clientes: a facilidade e rapidez de chegar ao contacto com a empresa qualquer que seja o assunto que o motive, a variedade de alternativas de contacto a utilizar conforme a sua preferência e não por imposição, as respostas concretas e assertivas, a resolução de problemas no imediato sem necessidades adicionais de contactos ou outras acções, ser mantido ao corrente das alterações ou soluções que possam dirigir-se particularmente à sua situação, entre outros, são requisitos a considerar e ponderar por qualquer organização nos dias de hoje. As expectativas do mercado no que se refere aos requisitos de acesso são muito elevadas, e crescem alucinantemente, face também ao ritmo que algumas organizações impõem, cumprindo-os e utilizando-os como vantagens competitivas em circunstâncias especiais como “early adopters”.

### **Massificação**

Chegar ao mercado de forma massiva, a todos os clientes e ao mercado potencial, requer muitos recursos. Os call/contact centers proporcionam o meio simultaneamente mais rápido e mais pró-activo, além de facilmente controlável, à disposição das organizações, garantindo-se ainda potencialmente a maximização do rácio, benefício/custo por contacto.

### **Oportunidades de cross-selling e up-selling**

As oportunidades de venda desenvolvidas a partir de contactos que surgem através de serviços ou canais diversos, bem como a transformação de um contacto de venda mais simples, numa venda múltipla e de volume, são desafios de crescimento reais. Os call/contact centers devidamente apetrechados, com recursos humanos de elevado potencial são verdadeiras forças comerciais, motores de inúmeros negócios em transformação. Para alcançar todo este potencial, os limites não são tecnológicos nem organizacionais; são a própria empresa ou a visão dos seus gestores.

#### **• Que vantagens vê no benchmarking da actividade em Portugal?**

O “benchmarking” é um instrumento de avaliação e análise comparativa que as organizações em geral podem aplicar aos produtos e serviços (seus ou de terceiros), ou numa dimensão mais alargada, à forma como desenvolvem a sua actividade. Actualmente, mais do que aos produtos e serviços, o “Benchmarking” é utilizado como instrumento de melhoria contínua aplicado aos modelos e respectivos indicadores de gestão e práticas operacionais nas empresas.

A actividade de call/contact center tem aproximadamente uma década em Portugal, desenvolvendam da experiência consolidada por profissionais que fazendo uso dos seus conhecimentos mais académicos ou mais práticos, face aos factos, realidades e exigências que o mercado e a própria organização impõem, dão o seu melhor e elevam os seus call/contact centers ao nível que hoje o mercado lhes reconhece.

Esta não é no entanto uma realidade generalizada. Quando nos desfocalizamos dos call/contact centers mais representativos, encontramos um panorama muito disperso no que se refere a práticas, indicadores e modelos de gestão, dificultando para além de uma comunicação transparente e horizontal no mercado, o desenvolvimento de processos de melhoria contínua consistentes e sustentados.

O “benchmarking” da actividade em Portugal é mais do que oportuno: é pertinente. Por um lado temos uma actividade já suficientemente experimentada para que o seu contributo neste processo como um todo, ofereça uma boa base inicial, credível e reconhecida; por outro lado, quando um dos eixos actuais para o desenvolvimento da actividade em Portugal é a credibilização da mesma, torna-se indispensável homogeneizar para diferenciar, isto é, criar uma estrutura homogénea e coerente de avaliação e análise que permita identificar os factores de diferenciação.

O início de um processo de “benchmarking” constitui pois uma base de trabalho que sendo por um lado o reflexo da realidade da actividade em Portugal, fornecerá medidas de calibração que permitirão a identificação de eixos de desenvolvimento estratégicos e comparáveis a cada momento. Promovendo a reflexão aos mais variados níveis e nos mais diversos intervenientes nesta actividade dos call/contact centers, o “benchmarking” trará adicionalmente e inevitavelmente alguns benefícios laterais mas basilares como a normalização de indicadores e até de terminologia.

Apesar do desafio que é envolver os nossos call/contact center num processo destes, só o contributo de todos pode viabilizar este instrumento que servirá não só aos call/contact centers, mas ao mercado e à economia em geral, enfim ao país!

## IBERVOICE

- Na sua opinião, quais os principais desafios da actividade de Contact Centers em Portugal nos próximos 5 anos?

O aumento da importância do canal Internet e a necessidade de adequar os recursos humanos e tecnológicos a este canal.

- Quais são as vossas perspectivas de evolução neste mercado durante o próximo ano ?

O ano de 2009 vai ser decisivo para a maioria dos players. A contracção da economia poderá ter impacto muito distinto em diferentes sectores de actividade dos clientes habituais de serviços de Contact Center.

- Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?

São fundamentais em todas as estratégias de marketing integrado que se destinem a segmentos de volume.

## Instituto Segurança Social

- Quais os principais desafios atuais que esta atividade enfrenta, no caminho para a sustentabilidade?

Neste setor, mesmo na área da Administração Pública os *contact centers* têm permitido uma otimização dos processos, respondendo de forma mais próxima e eficaz aos cidadãos clientes. Constituem-se também como grandes desafios para este setor o apostar na inovação da gestão integrada, na qualificação das pessoas e no desenvolvimento das tecnologias que, conseqüentemente, se traduzem num melhor serviço prestado.

- Como é que acha que a atividade dos contact centers vai explorar a incerteza e crescer sob pressão?

Os *contact centers* são cada vez mais instrumentos de proximidade, satisfação e de fidelização de clientes. O atual modelo organizativo das sociedades modernas condiciona a forma como os cidadãos têm que organizar o seu tempo. Os *contact centers* são assim um meio rápido de acesso aos serviços, permitindo resolver “na hora” o que no passado implicava deslocações presenciais aos serviços.

- Qual é, na vossa opinião, o papel e relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?

O canal telefónico, pela sua flexibilidade, em comparação com o canal presencial, e pela acessibilidade facilitada de contacto com os clientes, torna-se uma peça fulcral na estratégia de marketing integrado de qualquer organização.

Os *contact centers* permitem, talvez mais do que em qualquer outro canal de atendimento, conhecer o cliente através da informação recolhida, mas também analisar de forma sistemática a avaliação da satisfação dos Clientes, nem sempre possível no atendimento presencial.

## Jogos Santa Casa

- Na sua opinião, quais os principais desafios da actividade de Contact Centers em Portugal nos próximos 5 anos ?

A actividade de Contact Center será influenciada decisivamente pela nova legislação, por um lado, e pelo contexto socioeconómico, por outro.

Em relação à Legislação, não são ainda claros alguns aspectos do DL, assim como a sua fiscalização, pelo que ainda não é claro o impacto no sector. A visibilidade será seguramente superior, pelo que teremos um grande desafio para assegurar a credibilização deste sector na sociedade. Em relação ao clima socioeconómico, prevê-se a estagnação do crescimento em valores muito baixos para os próximos anos, o que infelizmente não tem sido novidade para Portugal. O desafio a este nível será essencialmente o equilíbrio entre a forte tendência para a redução de custos e a criticidade de manter uma vantagem competitiva ao oferecer o melhor serviço ao cliente.

- Quais são as vossas perspectivas de evolução neste mercado durante o próximo ano ?

Adaptação à Legislação, renovação tecnológica, expansão do nosso Serviço de Apoio Domiciliário e passagem a 24h/7 dias, revisão global de processos, ganhos de eficiência e subida continuada de indicadores, especialmente em relação à satisfação de Clientes.

- Qual o impacto que considera que a aplicação do DL nº134/2009 terá na actividade dos Contact Centers em Portugal?

Depende. Se ainda conseguirmos alguma clarificação em relação a alguns aspectos da Lei, acredito que teremos uma credibilização das boas práticas do sector e maior visibilidade. No entanto, o arranque será conturbado, com leituras diversas sobre o mesmo assunto feitas pelos players do mercado e legisladores. O papel dos fiscalizadores e dos media será também fundamental para marcar este impacto, sobretudo ao nível da imagem para o exterior.



## Mcall

- Quais os principais desafios actuais que esta actividade enfrenta, no caminho para a sustentabilidade?

O crescimento sustentável das Contact Center, será um grande desafio para os próximos anos e passa, tanto por uma mudança na cultura existente, como por uma necessidade imperiosa de efectuar investimentos em inovação.

Sendo o princípio da sustentabilidade, manter uma sociedade equilibrada ecológica, social, ambiental e ainda economicamente próspera, aliadas ao bem-estar, temos de possibilitar mudanças positivas neste mercado, como por exemplo, evitar deslocações desnecessárias aos colaboradores, já que estas irão prejudicar o ambiente e a economia.

Esta mudança passa pelo investimento em tecnologia que permita uma Contact Center crescer para além das suas fronteiras físicas, através do Teletrabalho. Este regime, vai melhorar a actividade do Contact Center, tanto em termos do aumento de produção como nos custos envolvidos serem substancialmente mais baixos. É de relevar também que este regime de trabalho no domicílio, vai trazer uma melhoria da qualidade de vida do colaborador, aumentando a sua motivação, para além da redução do impacto ambiental, provocado pela redução drástica das deslocações.

Outro desafio que as Contact Center em Portugal vão ter, prende-se com o facto de terem de integrar no seu portfolio de serviços prestados, todos os novos canais de relacionamento que vão surgindo.

- Como é que acha que a actividade dos contact centers vai explorar a incerteza e crescer sob pressão?

Com a conjuntura económica em que se vive, onde se verifica um clima de incerteza e de grande pressão, obriga a que os Contact Center tenham o seu enfoque tanto na qualidade do serviço prestado e no controle diário dos seus custos, como nos seus Clientes, sua satisfação, fidelização e cobrança.

Assim, há que manter todos os seus Clientes satisfeitos, sem desperdiçar qualquer recurso, através da inovação tanto tecnológica como na utilização de novas ferramentas de gestão dos recursos humanos e na sua motivação, de forma a proporcionar mais valor para a organização, para que ela consiga enfrentar os novos desafios neste clima de pressão e de incerteza em que se vive diariamente.

No ano de 2012, a Mcall vai novamente, pelo terceiro ano consecutivo, manter a aposta na qualidade dos seus serviços e no atendimento de excelência, através do seu Programa de Certificação de funções dos colaboradores (Teleoperadores e Supervisores), com acções de formação a nível comportamental. Por outro lado, a Mcall irá continuar a crescer para além do seu actual edifício único, com regime de Teletrabalho, dobrando novamente, o número das suas posições em domicílio.

- Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?

Hoje em dia, as actividades dos **contact centers**, em especial a de telemarketing, são uma ferramenta fundamental de **marketing integrado**, já que cada vez mais, são utilizadas com eficiência, na gestão de negócios e de empresas.

As organizações através das contact center, ao contactarem inúmeros Clientes, múltiplas vezes, em curtos espaços de tempo, têm acesso a uma infinidade de dados, conhecimento, informação, experiências, ideias, tecnologia, formação, etc. que ao serem integrados e tratados com eficiência, permitem uma ampla visão dos Clientes.



Assim, os serviços de contact center deverão estar articulados com todas as áreas das organizações, de forma a estarem envolvidos numa estratégia de marketing integrado, de forma a terem sucesso. Os contact center serão assim, cada vez mais, utilizados pelas organizações públicas ou privadas, como instrumentos para acesso e interacção com os mais variados públicos, obtendo com sucesso, uma plataforma de marketing relacional.

## KONECTA

- Na sua opinião, quais os principais desafios da actividade de Contact Centers em Portugal nos próximos 5 anos?

Os Contact Center's têm a sua actividade assente em três pilares bem definidos, que são:

**Pessoas / Processos / Sistemas**

**Pessoas são suportadas por Processos que, por sua vez, se apoiam em Tecnologia.**

A nossa experiência permite-nos afirmar que actualmente, a maior parte das actividades de Relação com o Cliente - seja qual for o tipo de canal - estão maioritariamente suportadas na capacidade das pessoas, o que cria elevados níveis de pressão e exigências no factor humano e na gestão diária deste tipo de operações.

Neste sentido consideramos que o desafio nos próximos cinco anos está num desenvolvimento sustentado e alinhado dos três pilares que mencionámos anteriormente. Em primeiro lugar, a credibilização das diversas funções existentes será o primeiro passo para dotar de maior auto-estima os profissionais que actuam nesta industria e, consequentemente, acrescentar valor na produtividade quantitativa e qualitativa entregue por estes elementos.

É reconhecida a competências dos profissionais que actuam nesta indústria, pelo que, o próximo passo será apoiar o seu desenvolvimento, promovendo um modelo com níveis de certificação diferenciados em função dos diferentes cargos que os profissionais desempenham.

Em segundo lugar pensamos que as ferramentas existentes à disposição dos profissionais – referimo-nos a Processos e Sistemas - necessitam de um upgrade qualitativo para se equiparem aos profissionais que trabalham diariamente na Relação com o Cliente.

Creemos que grande parte do desafio se posiciona exactamente aqui, isto é, na disponibilidade das organizações para investir e desenvolver processos e tecnologia, que permitam aos diversos intervenientes na comunicação com o Cliente corresponder às expectativas criadas no Cliente.

Só assim será possível retirar o melhor que um Contact Center tem para oferecer aos seus clientes internos e externos, ser considerado um factor de diferenciação face à concorrência e, não menos importante, tornar-se num elemento crítico fundamental no desenvolvimento estratégico das organizações.

- Quais são as vossas perspectivas de evolução neste mercado durante o próximo ano ?

A Konecta conta com uma presença no mercado ibérico de contact center de onze anos, e um capital de experiência que lhe permite encarar o próximo ano com bastante optimismo.



As últimas projecções para esta indústria apontavam para uma taxa de crescimento superior a 5%. A estratégia comercial da Konecra para o mercado português aponta claramente para um crescimento na ordem dos dois dígitos durante o ano de 2011.

- **Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?**

Os contact centers têm um papel fundamental na implementação de uma verdadeira estratégia de relacionamento com o cliente, pois funcionam como elemento aglutinador dos diversos canais que permitem estabelecer contacto entre a organização e os seus clientes, extrair e tipificar informação, analisá-la, para, posteriormente, utilizá-la no suporte a decisões estruturais e conjunturais de comunicação ou marketing.

Num mercado cada vez mais concorrencial e global, os contact center ganham uma maior relevância porque permitem aumentar rácio de fidelização, diminuir taxas de churn, “ouvir” a voz do cliente e melhorar o índice de satisfação dos seus clientes!

São estes indicadores que permitem desenhar estratégias eficazes, implementar planos de marketing consistentes e orientados ao resultado e, no fim, obter um ROI francamente positivo!

## Metlife

- **Quais os principais desafios actuais que esta actividade enfrenta, no caminho para a sustentabilidade?**

O abrandamento da actividade económica em 2011 e 2012, levou a que diversos sectores de actividade que até 2010 apresentaram um crescimento sustentado, tivessem de repensar a sua actividade. Sem prescindir da Qualidade de Serviço até aí apresentada, mas com uma margem financeira muito mais reduzida, a incerteza tomou conta também do sector dos Contact Centres. Para o período 2012/2014, em que a retoma não é ainda mais do que uma possibilidade, o desafio principal passa por manter um nível de Qualidade de Serviço de Excelência, através dos melhores meios técnicos e humanos, num ambiente financeiro muito mais desafiante, e em que qualquer redução de carteira de clientes, tem agora um impacto tremendo.

- **Como é que acha que a actividade dos contactar centers vai explorar a incerteza e crescer sob pressão?**

Cabe aos Contact Centres pela sua Qualidade e Eficiência provar que fazem parte do Investimento e não do custo das Organizações que recorrem a este tipo de prestador. Só assim continuarão a ser considerados como opção.

Da mesma forma, o crescimento poderá ocorrer por via de uma maior atribuição de tarefas que por ineficiência interna das organizações ou com vista a uma optimização de custos, poderão passar para um ambiente outsourcing.

- **Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?**

É sem dúvida uma das vias de oportunidade para os Contact Centres pois a sua experiência, o know-how e a capacidade de adaptação são sem características que os Clientes devem aproveitar, de modo a conseguirem colocar a sua estratégia no mercado, cumprindo um time-to-market que é cada vez mais importante num ambiente altamente concorrencial.



## Modelo Continente Seguros

- Na sua opinião, quais os principais desafios da actividade de Contact Centers em Portugal nos próximos 5 anos ?

O grande desafio nos próximos anos para a actividade de Contact Centers em Portugal, na minha opinião está intimamente relacionado com a Valorização dos Recursos Humanos. De facto, considerando os 3 grandes pilares da estrutura de um Contact Center (Pessoas – Sistemas – Processos), penso que o repto passa pela valorização das pessoas. Estamos a analisar uma “indústria” que em Portugal representa aproximadamente 1% da totalidade dos empregos disponíveis e cuja proporção dos Gastos com Pessoal na estrutura de custos da empresa representa em média 70%. O “challenge” para todos aqueles que têm responsabilidades em Contact Centers é conseguir ultrapassar o ainda existente estigma da actividade pouco profissional, como uma escapatória ao flagelo do desemprego...

A rotatividade inevitavelmente tenderá a descer se a imagem da profissão for alterada, se existir valorização interna (das próprias instituições) e externa (percebida pelos clientes). Todos nós temos uma palavra a dizer para alterar esta situação.

- Quais são as vossas perspectivas de evolução neste mercado durante o próximo ano?

De crescimento em termos globais e também no que diz respeito ao sector segurador. A crescente competitividade “obriga” ao enfoque no serviço. Responder mais e melhor é a chave para a sobrevivência e prosperidade dos serviços de grande consumo. Melhor qualidade e eficiência só se conseguem com formação, inovação e modernização já que a “pressão positiva” da produtividade a isso obriga.

Em termos específico da Seguros Continente a perspectiva é marcadamente de crescimento, tendo em conta o excelente nível de vendas que vem verificando, bem acima das expectativas iniciais.

- Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?

Representa um papel fundamental que deverá ser encarado como uma mais valia para a diferenciação do serviço de um Contact Center, apetrechado com ferramentas potentes de integração (CTI, CRM,...). Os contactos com os clientes são constantes e funcionam como um barómetro para conhecer as novas necessidades, novos produtos, dificuldades. Assim consegue-se surpreender o cliente, antecipar necessidades e fazer melhor do que o espectável. Esta estratégia permite conhecer melhor o cliente e através de uma correcta segmentação permite analisar uma rubrica ainda pouco trabalhada na maior parte dos Contact Centers – Custo de satisfação dos clientes.

## NextiraOne

- Na sua opinião, quais os principais desafios da actividade de Contact Centers em Portugal nos próximos 5 anos ?

Os Contact Centers são cada vez mais encarados como uma vertente fundamental da estratégia de crescimento de negócio, afastando-se do estigma do passado quando era essencialmente conotado como um centro de custos para as organizações. Hoje é cada vez mais visto como uma ferramenta de fidelização de clientes através de uma melhoria



continua nos níveis de satisfação, e, em simultâneo, como um catalizador de negócio na respectiva área de actuação. Atendendo à crescente sofisticação e grau de exigência do mercado, há cada vez mais necessidade de integrar todos os pontos de interacção empresa / cliente, como sejam as áreas Comercial, Marketing, Financeira, e de Serviços, de modo que, em cada momento, se possua sempre a melhor informação possível sobre a realidade de cada cliente. Torna-se pois fundamental possuir uma visão holística do cliente, e envolver cada vez mais os diferentes recursos da empresa no processo de contacto com os clientes.

O principal desafio que se coloca às organizações é o de conseguirem implementar na prática o conceito – A empresa é o Contact Center – reformulando processos e metodologias de trabalho, suportadas em investimentos em soluções de tecnologias de informação e comunicação que agilizem e unifiquem os canais de contacto ( voz, e-mail, IM, SMS, video, fax, ... ), e consolidem a informação disponível e a coloquem acessível a quem dela necessita, onde e quando isso ocorrer.

- **Quais são as vossas perspectivas de evolução neste mercado durante o próximo ano ?**

A NextiraOne continua a considerar estratégico este sector de actividade. Contamos com uma equipa de especialistas nas diferentes valências, focada nesta actividade e, apesar da situação de abrandamento de mercado, prevemos continuar a crescer em torno dos 8 / 9%. Pretendemos continuar a auxiliar os nossos clientes a melhorar as suas estratégias e processos de relacionamento com os (seus) clientes, através de investimentos adequados em soluções e serviços relacionados com todos os blocos constituintes de um Contact Center, como sejam a integração dos canais de contacto, integração CTI, voice / data logging, Workforce Management, Business analytics, gestão inteligente de filas de espera, e integração de front-office com back-office.

- **Qual o impacto que considera que a aplicação do DL nº134/2009 terá na actividade dos Contact Centers em Portugal?**

A nova legislação sobre centros de atendimento telefónico terá um impacto significativo na actividade em Portugal. Uma das principais alterações passa pela mudança do ónus da prova para a entidade prestadora de serviços, o que só por si implicará na obrigatoriedade de registo por um período de tempo assinalável e de fácil acesso, de todas as interacções com o cliente, e isto através dos diferentes canais de contacto.

Questões como a gravação de chamadas ( e / ou interacções ) e a imposição de call-backs em situações de sobrecarga do CC ( + 60 seg espera em linha )passam a ser também obrigatórias, pelo que as necessidades de investimento e adaptação de processos internos serão significativas e terão custos não negligenciáveis para as empresas e organismos públicos que prestem serviços essenciais. Por outro lado, esta legislação parece-nos redutora já que apenas tenta regulamentar o canal de voz, para além de nos parecer ambígua em determinadas situações e bastante exigente em termos de alguns requisitos e sanções. Aguardam-se pois futuras evoluções do quadro normativo, convergindo no interesse dos diferentes intervenientes, empresas e consumidores.



Next Generation  
Workforce Management



IP Multimedia  
Contact Center



Next Generation  
IP PBX

*"As características inovadoras, o desenho da solução e a capacidade de integrar diversos elementos das nossas ferramentas, foram alguns dos factores chave para trabalharmos com a plataforma OneWorkforce da Collab."*

**Europ Assistance Portugal**

*"Tecnicamente, o OneContact foi muito simples de implementar e integrar na nossa infraestrutura existente. A transição de voz para multimedia foi directa."*

**Vodafone Portugal**

*"O GlobalPhone, baseado no OnePBX, é a nossa oferta corporativa de voz IP. Permite novas formas de trabalho, apoiadas em avançadas funcionalidades e numa total flexibilidade para evoluir com as necessidades de cada cliente"*

**Portugal Telecom**

# Um cliente satisfeito é a melhor estratégia



\* Soluções móveis disponíveis para iPhone, Android, Blackberry e Windows Phone



Revulone o seu contact center...  
Demos on-line: [info@collab.pt](mailto:info@collab.pt)

[www.collab.pt](http://www.collab.pt) | [info@collab.pt](mailto:info@collab.pt)  
Av. D. João II, Lote 1.03.2.3, Parque das Nações  
Edifício Novabase  
Tel: (+351) 21 383 63 00

## Prosecur

- **Quais os principais desafios actuais que esta actividade enfrenta, no caminho para a sustentabilidade?**

O momento actual, em que a tendência vai no sentido de um forte controlo da despesa, pode ser de grande preocupação, mas também de grandes oportunidades para os contact centers. O lado para onde vai pender a balança, dependerá da visão estratégica que os gestores de topo das empresas tenham sobre o Serviço ao Cliente.

O momento será de preocupação para os contact centers das empresas que encaram esta actividade apenas como um centro de custos, em que cada tarefa representa um custo, mas sobre a qual não se tem uma visão de valor acrescentado do serviço que se está a oferecer aos clientes e do consequente retorno que essa actividade tem a nível da satisfação dos clientes.

Será um momento de grandes oportunidades, nos contact centers que são entendidos como um centro de benefícios, onde se realiza cada tarefa (desde a fidelização, informação, venda, assistência técnica, cobrança, etc.) com um grau de eficiência incomparavelmente maior do que se as mesmas actividades fossem realizadas presencialmente, ou mesmo não fossem realizadas.

O principal desafio será tentar demonstrar e quantificar os benefícios que pode trazer o investimento no contact center.

- **Como é que acha que a actividade dos contact centers vai explorar a incerteza e crescer sob pressão?**

A actividade dos contact centers tem que pautar-se por um rigor extremo, tanto a título de custos, como ao nível da eficiência. O esforço por controlar despesa supérflua tem que ser muito grande e simultaneamente a eficiência dos serviços tem que aumentar significativamente. A actual conjuntura favorecerá uma selecção natural entre aqueles que efectivamente prestam um serviço de qualidade e os que estão nesta actividade sem a necessária orientação. Seguramente que depois de ultrapassada esta crise económica, os bons estarão francamente mais fortes, e os menos bons estarão numa situação menos favorável.

- **Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?**

O relevância do contact center numa estratégia de marketing integrado é total. Essa relevância advém dos vários papéis que o contact center pode desempenhar nessa mesma estratégia.

Começa por ser uma fonte muito importante para obtenção e registo de informações sobre os clientes, o que vai facilitar a sua segmentação. Recolhe sugestões e necessidades de clientes e potenciais clientes, permitindo afinar estratégias, comunicação, produtos e serviços, de acordo com as necessidades do mercado. Na sua actividade diária, interagindo com os clientes, tem a possibilidade de efectuar tentativas de up-selling e cross-selling, promovendo a venda e aumentando o valor médio por cliente. Numa perspectiva de outbound, permite chegar a um número de potenciais clientes muito expressivo, com preços bastante controlados. Esta diversidade de papéis, impulsionada pelo elevado volume que num contact center consegue trabalhar num curto espaço de tempo, atribui a esta actividade uma relevância total.



## PT Contact

- Na sua opinião, quais os principais desafios da actividade de Contact Centers em Portugal nos próximos 5 anos ?

Pensamos existir condições em Portugal para a criação de cluster desta actividade em determinadas regiões do País, com eventual especialização em determinados segmentos de actividade, à semelhança da Irlanda, que conseguiu atrair uma parte significativa dos call centers pan europeus e que tal serviu de base para a penetração em outros segmentos de actividade de maior complexidade e valor acrescentado.

Portugal tem um conjunto de características que lhe permitem servir vários países: tem infraestrutura tecnológica de última geração e tem recursos humanos com qualidade suficiente para que esse cenário seja uma realidade.

Seria saudável para o sector que a legislação, e em particular a laboral, possa vir a adaptar-se a esta actividade tendo em conta que a mesma apresenta muitas especificidades, por forma a ser possível gerar ainda mais empregos e estimular-se a criação de clusters. Por outro lado, e eventualmente com a colaboração de associações do sector, deveria promover-se a criação de mecanismos de regulação que promovam o exercício e o desenvolvimento de actividades saudáveis por empresas certificadas por forma a credibilizar cada vez mais este sector económico.

- Quais são as vossas perspectivas de evolução neste mercado durante o próximo ano?

As grandes tendências de desenvolvimento na área dos contact-centers podem ser segmentadas em 3 grandes áreas:

- **Tecnologia** – aprofundamento da utilização de CTI's, IVR's com funções transaccionais, plataformas multicanal e a intensificação de network based IP Contact Centers.
- **CRM** – está fortemente relacionado com a tecnologia uma vez que depende dela para ser operacionalizado. Traduz-se no tratamento diferenciado em função do valor de cada cliente, no aproveitamento de contactos para comercialização, na realização de campanhas de telemarketing altamente segmentadas
- **Recursos humanos** – Sem recursos humanos excepcionalmente bem treinados e motivados, os dois eixos anteriores não produziram quaisquer efeitos. Nesta área sem recursos humanos excepcionalmente bem treinados e motivados, toda a panóplia tecnológica não produz quaisquer efeitos.

Este é apontado como um dos principais desafios que o sector enfrenta actualmente. Num sector onde a maioria dos trabalhadores são jovens à procura de uma entrada no mercado de emprego, com horários de trabalho flexíveis adaptados as necessidades individuais, a empregabilidade promovida por este sector, em forte crescimento, é de realçar, sendo necessário que a regulamentação jurídico laboral reconheça a importância crescente desta actividade e que venha a curto prazo a adaptar-se a esta realidade.

- Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?

No contexto actual as empresas que não tiverem focadas no cliente terão poucas hipóteses de sobrevivência ou então verão diminuir as suas bases de clientes. Cada vez mais os gestores nacionais tomam consciência de que a melhoria do relacionamento com os seus clientes dita o desenvolvimento dos seus negócios.

Desta forma, os Contact Centers devem ser tratados como um canal estratégico enquanto canal privilegiado na interacção com os clientes, que contribui para analisar o perfil e as suas



necessidades a fim de melhorar, quer os processos internos, quer o desenvolvimento de produtos ou serviços alinhados com as suas necessidades e que muitas vezes representam, novas oportunidades de mercado. E um bem sucedido Contact center é um Contact Center que esteja articulado com as restantes áreas da empresa, nomeadamente o marketing mas igualmente a área comercial etc.

## RHmais



- Quais os principais desafios atuais que esta atividade enfrenta no caminho para a sustentabilidade?

A atividade dos contact centers enfrenta hoje em dia um triplo desafio.

Ao nível do **mercado** coloca-se o ênfase na seleção dos alvos (*targeting*). A escolha e seleção dos clientes passa, não apenas pela rigorosa satisfação das suas crescentes exigências e necessidades, mas também por uma cuidadosa análise da sua capacidade económico-financeira para que os investimentos feitos pela empresa de *outsourcing* possam ter o retorno adequado.

Numa atividade em que o pagamento aos principais fornecedores (os recursos humanos) não pode ser adiado, e com uma conjuntura em que o recurso a financiamentos de curto prazo, para suprir eventuais atrasos de pagamento, é cada vez mais difícil e... mais caro, a garantia de ter clientes que honram as suas responsabilidades e contratualizam prazos de pagamento não estranguladores das parcerias estabelecidas assume-se, cada vez mais, como um imperativo estratégico que, na sua ausência, pode conduzir ao descalabro financeiro e ao desaparecimento da empresa. Rui Nabeiro afirma que, em contexto recessivo, 'manter é crescer...', afirmação à qual a RHmais riposta que 'receber é crescer...'

Ao nível da **indústria** vamos assistir a um fenómeno de consolidação. Mas como o velho ditado da estratégia refere, 'não são os peixes maiores que comem os mais pequenos, serão os mais rápidos que acabam por derrotar os mais lentos'. Depois de um período, mais ou menos longo, em que imperou o aparecimento de novas e variadas empresas, nacionais e internacionais, atingimos um estágio do ciclo de vida, como em muitas outras áreas económicas, de consolidação das empresas do setor. Subsistirão poucas empresas - as mais rápidas -, e o desafio será então o de aumentar a agilidade e estar atentos às oportunidades que, seguramente, aparecerão para os mais bem apetrechados económica e financeiramente. É possível também que se assista ao aparecimento de alguns grupos estrangeiros ainda não presentes no nosso país.

Finalmente, não podemos negligenciar os desafios colocados pelo **contexto macro económico**. Dificuldades crescentes no acesso ao crédito e na obtenção de fundos para novos investimentos, aliados às profundas alterações do contexto regulamentar laboral, conjugam-se com a crescente disponibilidade de recursos humanos cada vez mais qualificados, mas com uma menor motivação para o desempenho adequado de funções nos contact centers, e com a elevada probabilidade da existência de perturbações sociais e laborais. Em suma, serão estes os grandes desafios que, em 2012 e não só, as empresas do setor terão que responder no seu caminho para a sustentabilidade.





# A CRIAR PARCERIAS DE CONFIANÇA

[www.rhmais.pt](http://www.rhmais.pt)

gestão de contact centers  
recrutamento e seleção  
formação  
e-learning  
outsourcing  
consultoria e estudos  
qualidade  
cliente mistério  
handling



- Como é que acha que a atividade dos contact centers vai explorar a incerteza e crescer sob pressão?

Esta é a pergunta de 'um milhão de dólares'. Quem souber a resposta que a guarde para si. Será essa a sua vantagem competitiva no curto-médio prazo. Não obstante, parecerá de senso comum e sem contraditório afirmar que um contact center é uma estrutura muito flexível, com mecanismos de controlo da atividade muito avançados e com hábitos de disciplina laboral bastante consolidados. Nesta medida, não parece ser excessivamente vulnerável à incerteza ou à pressão, dado que estes são os seus 'nomes do meio'.

Enquanto canal de excelência de contacto entre as empresas e os seus clientes, e face ao aumento da concorrência dentro dos setores mais utilizadores do canal (telcos, banca, seguros, etc.), entendemos que esta atividade se manterá numa curva de crescimento, embora muito mais lenta do que nos anos mais recentes.

- Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?

Temos vindo a afirmar que os contact centers desempenham atualmente um papel fulcral na operacionalização da estratégia de marketing das empresas. Este papel reflete-se principalmente a partir de três vetores principais: no **Serviço**, disponibilizando um interface privilegiado com o Cliente; nas **Vendas**, através da facilidade com que assegura o acesso ao Cliente e, com recurso aos atuais meios de CRM, garante a total personalização da oferta de serviços; e por último, não na ordem de importância, no vetor **Imagem** assumindo, o contact center, a responsabilidade de ser a face mais visível da empresa.

Em síntese, longe do antigo paradigma do atendimento telefónico tradicional, a eficiente gestão operacional de um contact center constitui-se como a mais poderosa ferramenta de marketing das empresas. A atividade desenvolvida no contact center não se limita a complementar aquela que é oferecida presencialmente mas sim a substituí-la, libertando o atendimento presencial para as situações mais complexas ou para aquelas em que a presença do cliente ainda é exigida.

## Santander

- Quais os principais desafios actuais que esta actividade enfrenta, no caminho para a sustentabilidade?

Os desafios que esta actividade enfrenta são comuns à maioria das actividades e prendem-se essencialmente com o menor investimento em tempos de crise. Esta actividade muitas vezes é encarada por algumas empresas como uma actividade não prioritária, sendo por isso relegada para investimentos futuros, provocando uma pressão extra sobre as empresas de Contact Center. O desafio maior será superar esta dificuldade num mercado pequeno e onde existe muita concorrência.

- Como é que acha que a actividade dos contact centers vai explorar a incerteza e crescer sob pressão?

Deverá acontecer alguma consolidação no sector que permita ter players mais fortes e mais imunes à crise. Também deveria ser melhor explorada e bem vendida junto das empresas cliente a capacidade das empresas de Contact Centers transformarem custos fixos de alguns serviços em custos variáveis e conseguindo ao mesmo tempo uma diminuição de custos por partilha de recursos entre clientes.





**QUIZ SUITE**<sup>®</sup>  
INSIGHT GENERATOR



**QUIZ  
SUITE**

INSIGHT GENERATOR



**Builder**

A eficiência que se adapta intuitivamente à sua marca



**Publisher**

Adaptado à sua marca de forma simples, rápida e personalizada



**Monitor**

Desempenho e gestão de resultados em tempo real

- Poupe tempo e dinheiro
- Tome decisões com base na informação certa, obtendo insights de forma fácil
- Execute questionários em múltiplos touch points (lojas, callcenter, web site, social media, IVR)
- Monitorize os resultados em tempo real

Linha direta

**808 300 100**

Info@quizsuite.com

[www.quizsuite.com](http://www.quizsuite.com)

● **Contacte-nos**

- Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?

O Contact Center deve sempre estar integrado numa estratégia de marketing, dado que normalmente é um serviço que está disponível para os clientes mais tempo que as lojas físicas e onde existe uma capacidade superior de harmonização de processos e diminuição de custos. Adicionalmente, é cada vez mais utilizado pelos consumidores para comprar à distância ou para esclarecimentos na pré e pós venda.

## Sitel

- Quais os principais desafios actuais que esta actividade enfrenta, no caminho para a sustentabilidade?

A capacidade de adaptação das empresas a novas realidades está, mais do que nunca, posta à prova. No nosso caso específico integramos mudanças e melhorias continuamente, o que nos permite ser mais eficientes nos processos, mais competitivos e mais rentáveis. Em simultâneo, procuramos reduzir os custos para os nossos clientes e aumentar a satisfação dos seus consumidores.

Com a crise tornamo-nos ainda mais conscientes do valor dos nossos compromissos e da obrigação de os cumprir, contribuindo para o sucesso do negócio dos nossos clientes. Esta filosofia faz com que sejamos mais rápidos, mais eficientes e flexíveis, ajudando-nos também a reforçar os vínculos entre a nossa empresa e os nossos clientes e a trabalhar conjuntamente para rever cada processo e torná-los mais eficientes e mais adequados às suas necessidades.

- Como é que acha que a actividade dos contact centers vai explorar a incerteza e crescer sob pressão?

Na nossa opinião a actividade dos contact centers está em crescimento e apresenta uma forte dinâmica. Uma estratégia concertada e a abordagem a novos segmentos como o sector público ou as cobranças vai permitir às empresas enfrentar a crise e continuar a crescer. A crise deve ser sinónimo de desafio, criatividade e execução.

2012 será um ano chave a Sitel, no qual seguiremos centrados em três pontos-chave que personificam a nossa visão: 1) trazer mais valor para os nossos clientes; 2) aportar mais valor para os nossos colaboradores; 3) e otimizar a rentabilidade de cada conta para os nossos accionistas.

- Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?

Mais do que nunca, as empresas devem conhecer exhaustivamente os seus actuais e potenciais clientes. A sua fidelização e qualidade do serviço prestado são igualmente determinantes para o sucesso de qualquer actividade. Neste sentido, e de acordo com a posição privilegiada de um contacto directo com os clientes, consideramos que os contact centers são os melhor posicionados para a gestão dos contactos que chegam dos clientes através dos diferentes canais, como por exemplo das redes sociais que se impõe a uma velocidade relâmpago e já se integraram ao cotidiano das centrais de atendimento.



## SONAECOM

- Quais os principais desafios actuais que esta actividade enfrenta, no caminho para a sustentabilidade?

O sector dos contact centers, no âmbito do Serviço ao Cliente, é uma das actividades que cria muitos postos de trabalho. É um sector que continua a crescer mesmo em anos difíceis e marcados pela crise. Os desafios, no caminho da sustentabilidade, passam, em grande parte, pelo percurso que a apcc tem seguido nos últimos anos:

1. O desafio da Certificação, o desafio de fazer melhor cada dia, o desafio de credibilizar o sector. O Selo de Qualidade apcc para certificar as operações de Serviço ao Cliente é claramente um projecto pioneiro em Portugal e tem como principal objectivo incentivar as empresas do sector a exercerem boas práticas de gestão nos seus contact centers, contribuindo dessa forma para a melhoria da imagem e da credibilidade do sector, promovendo assim desenvolvimento sustentado do sector. É uma aposta num desafio que contribuirá garantidamente para uma melhoria efectiva do Serviço ao Cliente em Portugal.
  2. A Valorização da Função de Atendimento a Clientes é de extrema importância em qualquer negócio. É a face da marca perante o Cliente no momento da interacção e também é a voz do Cliente para dentro da marca. A valorização dos recursos humanos, nesta função, continua a ser outro dos grandes desafios. É preciso investir na qualificação e preparação dos recursos. Reunir os melhores profissionais e fomentar a sua permanência no sector. É necessário um recrutamento profissional. Erros de selecção originam custos muito elevados.
  3. Mas a Qualidade no Serviço ao Cliente tem um Preço! Esta variável faz parte da proposta de valor inerente ao produto ou serviço que a marca entrega aos seus Clientes. Tem que ser muito consistente com todas as restantes variáveis do marketing mix. A diferenciação nesta variável acrescenta valor face à concorrência. As empresas que contratam Serviços ao Cliente em modelo de outsourcing devem estar alertadas de que a Qualidade de Serviço tem um Preço e que este é muito proporcional ao Serviço que os seus Clientes recebem na Proposta de valor definida.
- Como é que acha que a actividade dos contact centers vai explorar a incerteza e crescer sob pressão?

Este sector de actividade é um dos mais interessantes da actualidade não só pelo número de postos de trabalho criados, mas também pelas perspectivas de crescimento, mesmo em anos difíceis e marcados pela crise financeira e económica à escala mundial.

O mercado dos contact centers tem crescido mais de 10% ao ano. É claramente um desafio manter este ritmo de crescimento nos próximos anos. O entorno económico de crise vai dificultá-lo. Poderá ser compensado com a crescente externalização dos serviços do sector público e com o aumento na captação de operações internacionais.

Apesar da concentração visível em Lisboa e no Porto, o processo de deslocalização para outras cidades, em Portugal, vai continuar. Para reduzir os custos de instalações, reduzir o absentismo e a rotação de recursos humanos. O desenvolvimento tecnológico e a redução de custos na virtualização dos contact centers vão facilitar ainda mais a deslocalização.

Novos modelos de negócio aparecerão associados à “Cloud” tecnológica nomeadamente



para responder às necessidades das PME's. Estas soluções permitem às empresas criar valor para o negócio, libertando-as da necessidade de efectuarem investimentos iniciais ou incorporarem competências adicionais para a gestão e operação de soluções tecnológicas. Mais eficientes, com redução de custos e aumento de flexibilidade dos processos nas empresas.

O Teletrabalho, com a banda larga em Portugal e as soluções de contact center virtual, já é uma realidade possível para se laborar a partir de casa em muito boas condições. Permitirá também responder com qualidade e custo reduzido às problemáticas de flexibilidade existentes neste sector.

- Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?

Os consumidores estão cada vez mais exigentes. Constata-se que os actuais prestadores de serviço de contact centers detêm um elevado grau de especialização e é resultado disso os vários prémios internacionais ganhos por estas empresas portuguesas. São oportunidades claras na diferenciação da prestação do serviço no marketing mix das marcas.

## TELEPERFORMANCE

- Na sua opinião, quais os principais desafios da actividade de Contact Centers em Portugal nos próximos 5 anos?

Na Teleperformance acreditamos que os próximos anos vão ser de mudança no sector dos Contact Centers. Todos os indicadores que temos mostram que nunca como hoje a oportunidade foi tão grande para as empresas que se queiram diferenciar dos seus concorrentes através de um Customer Service de excelência. Os sinais abundam em todo o mundo e nomeadamente em Portugal. A recente lei aplicável ao sector dos Contact Centers, DL 134/2009, é apenas um reflexo da pressão contínua dos consumidores no sentido de terem acesso a melhores serviços de Contact Center.

Por outro lado, a Gestão de Recursos Humanos continua a ser um grande desafio. As pessoas são, neste ramo, as principais responsáveis pelo sucesso deste tipo de organizações. Cabenos a nós, Contact Centers, reunir os melhores profissionais e fomentar a sua permanência nas instituições. Numa actividade muitas vezes conotada com rotatividade e mão-de obra a baixo custo, está nas nossas mãos credibilizar o negócio e as pessoas, transformando, desde o primeiro momento, a actividade dos centros de contacto num desafio aliciante para qualquer profissional.

- Quais são as vossas perspectivas de evolução neste mercado durante o próximo ano?

As nossas perspectivas são muito optimistas. Um dos objectivos estratégicos do Grupo definidos para a Teleperformance Portugal tem sido sempre manter um crescimento rápido, mas simultaneamente sustentado. Esse objectivo tem vindo a ser cumprido: Em 2010 aumentámos a nossa facturação em cerca de 31% comparativamente aos dois primeiros meses homólogos do ano anterior, mesmo perante uma conjuntura económica pouco favorável. Adicionalmente, conquistámos já vários projectos para 2010 na área dos produtos farmacêuticos, seguros e banca. Estimamos ainda recrutar no presente ano mais de 1000 novos colaboradores, que serão recrutados na Covilhã e ainda em Lisboa e Setúbal. Continuamos a criar oportunidades de emprego, mesmo em zonas normalmente



menos favorecidas em termos de oportunidades, como é o caso da cidade da Covilhã, onde recentemente alargámos as nossas instalações. Também nas instalações do nosso Contact Center da Avenida Infante Santo, em Lisboa, foi criado um novo piso de operação. Ao longo dos últimos anos, temos visto a nossa qualidade ser reconhecida nacional e internacionalmente, através dos mais prestigiados prémios do sector:

Pelo terceiro ano consecutivo, conquistámos o Troféu Melhor Call Center em Outsourcing, da IFE - International Faculty for Executives, e o Prémio Melhor Call Center para Trabalhar, atribuído pelo Great Place to Work® Institute. Estes prémios surgem na sequência do Troféu 'Best Customer Experience in Financial Services' que conquistámos também muito recentemente. Atribuído pela maior Associação de Call Centers da Europa, a CCA – Contact Center Association, o prémio conferiu à empresa, bem como ao sector dos Call Centers em Portugal, o maior reconhecimento internacional até à data. Já em 2010, a Teleperformance Portugal foi nomeada finalista a nível europeu para várias categorias de prémios dos Top Ranking Performers 2010, da Contact Center World: Best Contact Center, Best In Customer Service, Best Technology Innovation e Best Community Spirit. Este crescimento é resultado da confiança que os nossos Clientes e Parceiros depositam em nós e do profissionalismo, motivação e trabalho constante das nossas equipas, fundamentado nos Valores que norteiam a actuação da Teleperformance: Integridade, Respeito, Inovação, Profissionalismo e Empenho.

- Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?

Enquanto numa perspectiva de marketing processual existe um ciclo que é essencialmente organizativo, no marketing relacional o ciclo que se considera é o ciclo de vida do Cliente: uma fase inicial de captação do Cliente, seguido por um esforço de relacionamento que assegure a respectiva fidelização e que potencie o seu crescimento. É numa óptica de marketing relacional que se torna mais evidente a relevância dos Contact Centers. O canal telefónico tem um enorme potencial de desenvolvimento do relacionamento com o Cliente: pode ser massificado e permite obter elevados níveis de proximidade.

Actualmente, as empresas de maior sucesso em todo o mundo procuram exceder continuamente as expectativas dos Clientes e verdadeiramente deliciá-los – o Customer Relationship Management começa a dar lugar ao Customer Experience Management (CEM). Mais do que gerir o relacionamento com o cliente, procura-se criar continuamente experiências memoráveis para o Cliente, como forma de o fidelizar e de intensificar o relacionamento existente.

E uma vez mais, o Contact Center está no centro das estratégias para a implementação do CEM. Em paralelo, surgem no mercado soluções inovadoras destinadas a medir continuamente a satisfação do cliente e a compreender o seu comportamento. A Teleperformance (incluindo a Teleperformance Portugal) é um líder reconhecido na área do Customer Experience Management. Em Outubro de 2009 lançámos mundialmente o programa Platinum, especialmente concebido para criar experiências memoráveis nos Clientes.

Utilizamos diariamente os processos e as tecnologias que nos permitem deliciar os nossos Clientes e recorreremos às mais sofisticadas soluções de Voice of the Customer (VOC), como forma de compreender e influenciar o seu comportamento.

## Tempo-Team

- Quais os principais desafios actuais que esta actividade enfrenta, no caminho para a sustentabilidade?

Durante os períodos de incerteza económica a atenção está focada, mais do que nunca, na eficiência dos custos: como obter mais economia com orçamentos já apertados e conseguir ao mesmo tempo prestar o atendimento que os Clientes exigem de forma cada vez mais incisiva. Embora o segmento dos Call Centers seja um dos menos afectados, o seu crescimento também se tem ressentido da difícil situação que a nossa economia atravessa, pelo que prevemos alguma retracção na actividade, em grande parte resultante da dificuldade de financiamento das empresas. Para a tempo-team, os principais desafios centram-se no crescimento sustentado da actividade, na sua credibilização no mercado, na criação de legislação adequada para o sector e na certificação da formação e qualidade dos profissionais de CC.

- Como é que acha que a actividade dos contact centers vai explorar a incerteza e crescer sob pressão?

Para se tornarem competitivas no mercado, as organizações devem basear o seu desenvolvimento e postura numa cultura focada no cliente. Esta cultura deve ser assumida plenamente por todos os elementos da organização e traduz-se, não só na forma como prestam o serviço, como também numa preocupação constante com a auscultação e feedback do mercado, de forma a poderem definir correctamente as decisões estratégicas do negócio. As organizações têm consciência que a via indicada para conseguir este objectivo passa por parcerias com empresas especializadas neste tipo de soluções, que as ajudem a flexibilizar custos e, simultaneamente a investir no relacionamento com os seus clientes. Apesar da forte contenção económica, os clientes estão cada vez mais a preferir os serviços de qualidade, e nesta perspectiva, a tempo-team tem a preparação e o know-how necessários para garantir esta segurança aos seus clientes. É minha convicção que a tempo-team contact centers continuará a crescer e a afirmar-se no mercado na mesma linha que tem mantido até aqui, pela qualidade, pela inovação, pela tecnologia e pela qualidade dos seus profissionais, contribuindo assim para a sustentabilidade do negócio dos seus clientes.

- Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers uma estratégia de marketing integrado?

Os Contact Centers devem apostar cada vez mais na oferta de um serviço especializado de gestão integral, adoptando software e sistemas de telecomunicações inteligentes e ferramentas de análise de dados, assim como todos os instrumentos do marketing directo disponíveis, tais como a análise de resultados e definição de acções que vão ao encontro das expectativas do mercado, que possam servir o cliente com mais qualidade e abrangência. No âmbito de uma estratégia de Marketing integrado, o Contact Center pode funcionar como o catalisador da mudança para o relacionamento com o Cliente, funcionando como uma porta de entrada na organização. Neste contexto, o Call Center transforma-se num verdadeiro Contact Center gerindo todos os contactos efectuados pelos Clientes com a empresa, através dos vários meios de comunicação, sejam eles a Internet, e-mail, telefone ou as redes sociais, respondendo em tempo real a qualquer solicitação e estabelecendo, através do uso intensivo da informação, uma relação estável e duradoura com os clientes. A integração das redes sociais na estratégia de marketing das organizações está na ordem do dia. Mais do que nunca é importantíssima a conjugação de acções entre as áreas de Marketing das empresas e os contact centres. O marketing digital veio mudar radicalmente a forma como as empresas passaram a comunicar com os seus clientes. Anteriormente eram obrigadas a gastar verbas avultadas através dos meios tradicionais, hoje, existe a necessidade de combinar a boa aplicação de recursos

com ideias inovadoras e ajuda de boas ferramentas, pois o consumidor está muito mais exposto a todos os canais de informação e ao mesmo tempo cada vez mais eficiente e selectivo em ignorar formas de comunicação invasivas ou irrelevantes. Os contact centres, são sem dúvida um canal de comunicação privilegiado para tomar o pulso dos consumidores e assim se definir a estratégia mais adequada para cada cliente.

## TRANSCOM

**Transcom**  
Relationships Revenue Results

- **Quais os principais desafios actuais que esta actividade enfrenta, no caminho para a sustentabilidade?**

Nos dias que correm e para o sector, temos vindo a assistir ao que poderá ser apelidado de corrida pela sobrevivência.

Depois da era dourada dos Contact Centers, uma época em que o crescimento foi grande, assim como, a rentabilidade, estamos perante uma fase de selecção, onde só os mais aptos terão capacidade para seguir em frente, entenda-se por isto, fazer face às dificuldades e seguir o seu caminho crescendo.

Foi uma época em que praticamente todas as empresas do mercado tinham vontade e budget disponível para acções de telemarketing, em que os preços eram baseados num valor hora e que as bases de dados disponíveis no mercado estavam praticamente inexploradas. Entretanto e com o passar dos anos, de forma mais ou menos lenta, fomos assistindo a diversas mudanças na actividade, mudanças essas que iriam levar o sector à situação actual.

Na vertente do fornecedor de serviços de Contact Centers, existe um número elevado de players no mercado, players esses, por vezes, com pouca capacidade financeira para fazer face às altas exigências da actividade. Possuem pouco know-how e apresentam fraca qualidade. A sua actividade é baseada numa óptica de sobrevivência e não numa óptica de desenvolvimento do negócio dos seus Clientes.

Na optica das empresas que contratam estes serviços, existe por vezes uma politica quase de promiscuidade no sentido em que com o objectivo de serem apresentadas vendas, pois deles depende a sua sobrevivência, adjudicam campanhas em simulateneo a um número sem fim de empresas, não existindo por vezes grande preocupação sobre a forma como a campanha é implementada e como está a ser trabalhada.

O facto de a remuneração ser variável e de existirem muitas empresas concorrentes, leva por vezes a situações criticas de esgotamento de bases de dados, quebra nos padrões de qualidade e quebra de rentabilidade a médio/longo prazo (problemas financeiros).

Para encontrar sustentabilidade há que:

- Garantir altos padrões de competência.
- Criar condições que favoreçam a estabilização de equipas que levam por sua vez a uma maior qualidade global do serviço.
- Garantir elevados níveis de qualidade em todos os serviços/campanhas.
- Garantir uma rentabilidade minima.
- Não sair do core business.
- Apostar em especialização
- Garantir uma adequação dos preços praticados para cada serviço específico.

A qualidade e os resultados têm um preço, preço esse que as empresas terão que estar dispostas a pagar.

As empresas vão exigir para além da qualidade, resultados, continuidade e crescimento.



- **Como é que acha que a actividade dos contactar centers vai explorar a incerteza e crescer sob pressão?**

Dada a conjuntura actual há que ser apto e mostrar grande destreza em termos de capacidade financeira para explorar a incerteza e crescer com pressão.

- Só essas empresas poderão investir em tecnologia e recursos humanos em serviços que por vezes demoram o seu tempo a mostrar proveitos;
- Só estas empresas irão conseguir investir em acções de formação, reciclagem e sistemas de bonificação com vista a estabilização das equipas de sala (redução de taxas de rotatividade e abentismo);
- Há que apostar na qualidade dos recursos humanos pois eles são a maior riqueza de cada empresa.;
- Dar prioridade às verdadeiras relações de parceria. Durante muito tempo este foi um conceito usado quase como clichê;
- Criar laços de confiança com os Clientes. (Mais importante,cuidar desses laços);
- Entregar qualidade e resultados em troca de condições de remuneração minimamente rentáveis, que permitam a sobrevivência da empresa e o seu eventual crescimento.

- **Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?**

O Contact Center continua a ser considerado uma ferramenta poderosissima da comunicação e do marketing. É a forma mais fácil que existe, com um custo reduzido, para atingir um vasto público alvo num curto espaço de tempo.

Actualmente e devido à reduzida dimensão da população Portuguesa esgotamento das bases de dados,temos que implementar estratégias de marketing integrado por forma a poder dar continuidade às vendas e ao crescimento das empresas.

Explorar de uma forma melhor e mais eficaz as bases de dados de Clientes actuais, pode e deve ser o caminho para o futuro.

Como exemplo, poderá ser realizada uma estratégia de comunicação massificada via canal SMS e de acordo com as respostas que a empresa vai recebendo, passa-se a usar o canal telefónico como um contacto altamente personalizado, sabendo já de antemão quais os interesses do target e eventualmente se está comprador ou não de algum produto ou serviço específico.

Em paralelo usamos canais auxiliares como o correio electrónico e mesmo o envio de correio normal.

Um operador de um Contact Center terá à sua disposição todos estes canais de comunicação em simultaneo e o know-how para os utilizar.

O futuro é capacidade de articulação de todos estes canais da forma mais eficiente e com o menor custo.

## Vodafone

- Quais os principais desafios actuais que esta actividade enfrenta, no caminho para a sustentabilidade?

Os principais desafios actuais que a actividade (Contact Center) enfrenta resumem-se aos seguintes:

1. O contexto económico / financeiro pode potenciar (caso ainda não esteja) um maior número de contactos dos Clientes;
2. A quebra do poder de compra generalizada (Particulares) e a racionalização dos custos (Empresas) derivam numa possível redução da receita das Empresas, o que pode aumentar a necessidade de redução de custos operacionais;

Estes dois pontos conjugados, por um lado o aumento do número de contactos dos Clientes e por outro lado um acrescido foco nos custos operacionais, implicam que os responsáveis do Contact Center, e as suas equipas, devem identificar e implementar todas as iniciativas que possam otimizar a sua estrutura de custos sem que tal comprometa o serviço prestados aos seus Clientes.

E neste contexto, é importante distinguir dois tipos de medidas:

- **Estruturais** – Nesta área deve fazer-se uma reanálise da forma como está o Contact Center organizado, que tipo de processos podem ser otimizados ou até suprimidos, que estrutura de meios e pessoas deve o Contact Center dispor, com que Parceiros de Outsourcing continuar a fomentar uma maior relação, como aumentar as soluções de “Self-Care” (IVR, eCare, MCare,...) e não menos importante como é que a Empresa, como um todo, pode ajudar o Contact Center a atingir os seus objectivos.
- **Conjunturais** – Neste ponto, as medidas a identificar são mais “micro”, normalmente de curto-prazo e de forma a conter cirurgicamente os custos operacionais e com um envolvimento dos Parceiros de Outsourcing, caso aplicável.

- Como é que acha que a actividade dos contact center vai explorar a incerteza e crescer sob pressão?

A actividade dos contact centers tem sido marcada por ciclos de crescimento associados à evolução do mercado em que se insere, e vital para o crescimento sustentado das Empresas.

Num clima de maior incerteza, a actividade do Contact Center deve focar-se:

- Excelência operacional;
- Excelência na Relação com o Cliente potenciando a sua acrescida Satisfação.
- Inovação constante

O crescimento sob pressão está ou vai tornar o Contact Center mais ágil / eficiente, muito mais focado nos Clientes e logo com maiores garantias que estará mais bem preparado para todos os desafios futuros.

- Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?

O Contact Center tem um papel relevante na estratégia de marketing integrado através da possibilidade de, em qualquer contacto do Cliente, fomentar o up-sell / cross-sell de extrema importância para a Empresa mas também para o Contact Center como forma de ser percebido



como um aliado na promoção dos Produtos e Serviços da Empresa. Assiste-se, pois, a um crescente investimento das Empresas no Contact Center nesta perspectiva ao invés de clássica visão do Contact Center como “Suporte Pós-Venda” e como um “Centro de Custos”.

O Contact Center deve pois adequar-se a esta crescente realidade, com novas soluções tecnológicas / processuais (NBA,...), com uma forte aposta na formação dos seus Colaboradores, na definição e implementação de programas de incentivo e na constante monitorização da sua eficácia, acompanhando ao mesmo tempo a evolução constante dos novos Produtos e Serviços.

A complexidade crescente da oferta de Produtos e Serviços, a que se assiste na maior parte dos Sectores de Actividade, cria também desafios adicionais na forma de planear e implementar o Suporte aos Clientes. Desafios na identificação dos recursos adequados, na sua formação contínua, na preparação de processos objectivos / simples e na avaliação contínua do serviço prestado aos Clientes.

## ZON

- **Quais os principais desafios actuais que esta actividade enfrenta, no caminho para a sustentabilidade?**

Inevitavelmente os contact centers estão condicionados pela diminuição de atividade económica do País e, em consequência por corte de atividade e também por medidas de aumento de eficiência e corte de custos. No entanto, a pressão da melhoria de qualidade de serviço não abranda e o setor vai concretizando melhorias que envolvem investimento em melhoria de motivação e gestão de pessoas.

- **Como é que acha que a actividade dos contactar centers vai explorar a incerteza e crescer sob pressão?**

Os contact centers são um mercado muito competitivo e vão aproveitar todas as medidas laborais que vão ser aprovadas pelo Governo. Para os prestadores de serviços profissionais, também me parece que vão continuar a existir processos de fusão dado que a escala é importante num setor com margens muito pequenas. É difícil a este setor exportar serviços, pelo menos de forma direta e, por esse meio, crescer para outros mercados. Mas não é impossível o investimento noutros países pelo menos para Angola e Brasil.

- **Qual é, na vossa opinião, o papel e a relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado?**

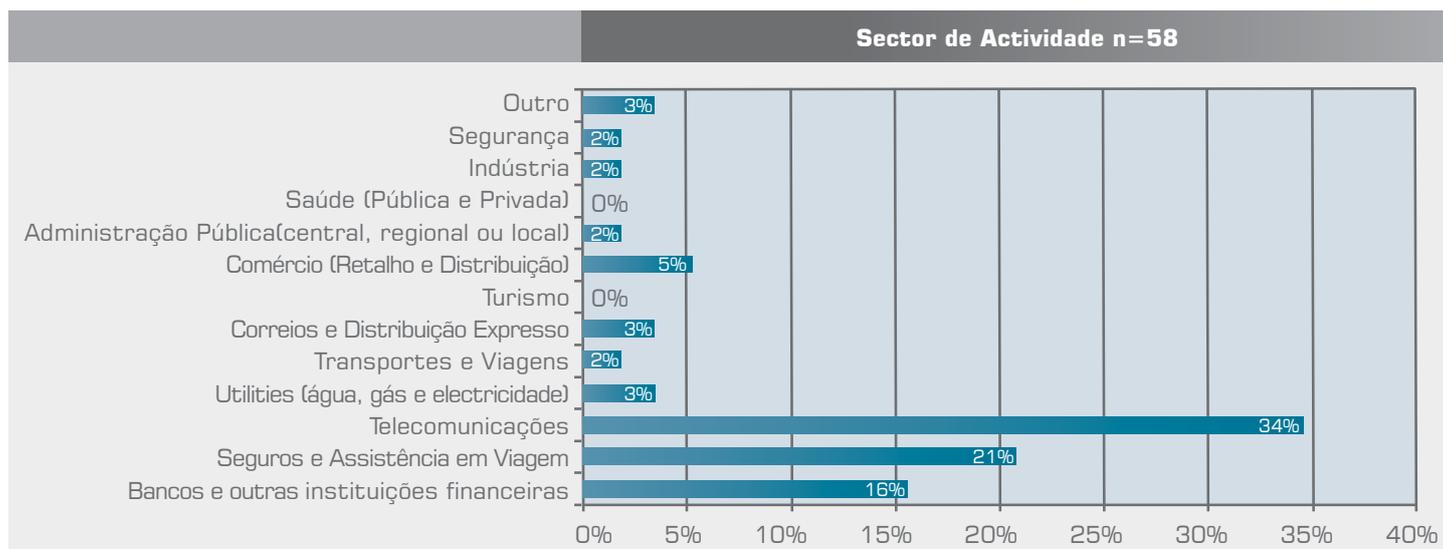
A relevância depende do sector. A comunicação de Marketing deve ser o mais integrada possível entre os vários canais de comunicação e o Contact Center é um dos poucos canais de momento da verdade, com forte influência em resultados. Por isso, é um braço operacional que deve estar no topo das preocupações em termos de coerência com a comunicação e valores da restante empresa.

Em época de restrição económica, é um canal relativamente barato face a canais presenciais e com taxas de eficácia interessantes, pelo que pode ver reforçado o seu papel nesta época.





# ESTUDO



## Estudo

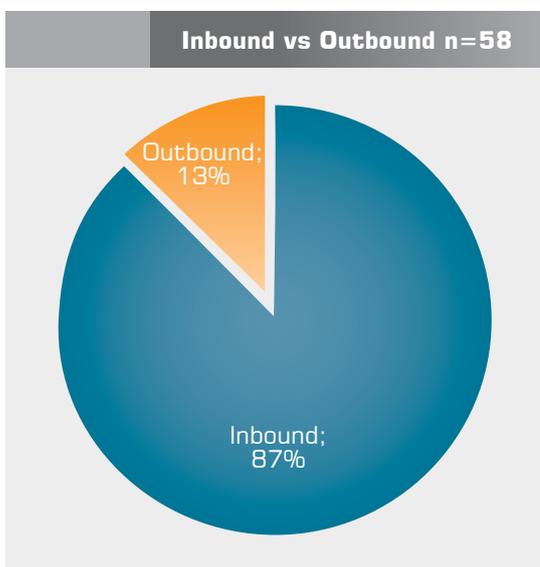
O Estudo que se segue baseia-se nas respostas das 58 Operações participantes sendo que as respostas retratam a realidade do ano de 2011.

O Estudo seguiu de forma aproximada a estrutura dos anos anteriores, com a introdução de algumas questões novas e a reformulação de outras. As questões analisadas, de carácter quantitativo ou qualitativo, dividem-se em sete categorias distintas:

1. Descrição da Actividade do Contact Center;
2. Recurso ao Outsourcing;
3. Métricas de Volume de Actividade;
4. Métricas de Performance Operacional (KPIs Inbound, KPIs Outbound, KPIs de Recursos Humanos);
5. Melhoria Contínua - Controlo de Qualidade e Formação;
6. Tecnologia;
7. Dados Financeiros.

As amostras base de cada questão são apresentadas directamente nos gráficos (n = amostra).

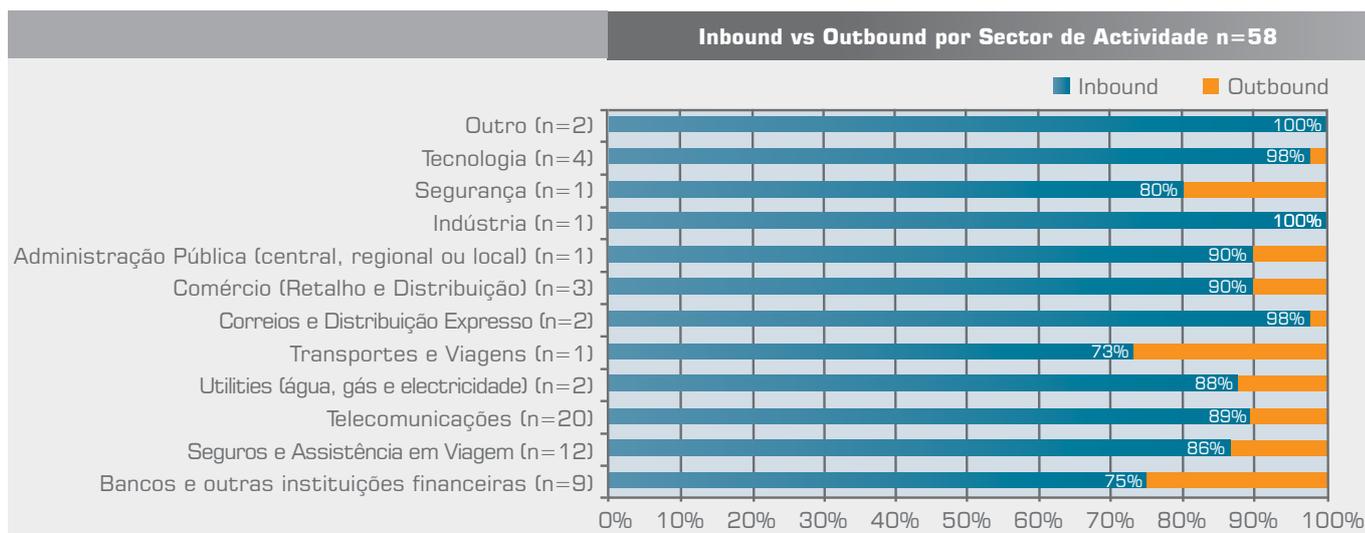
### 1. DESCRIÇÃO DA ACTIVIDADE DO CONTACT CENTER



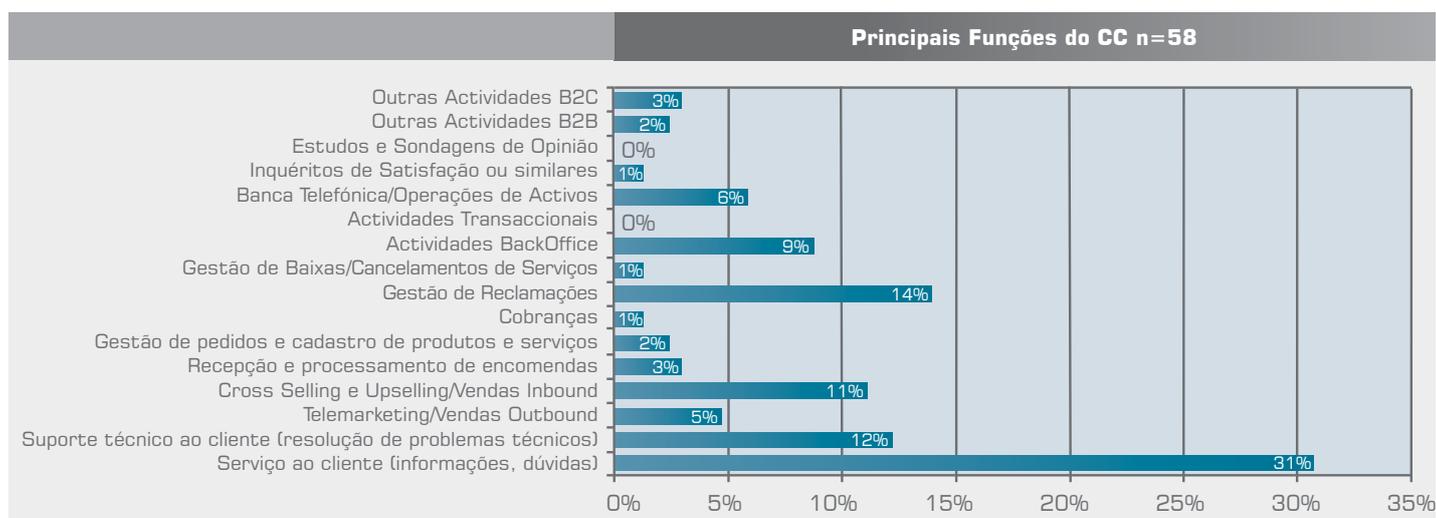
Das operações participantes neste estudo, verificamos que a grande maioria funciona em Inbound. De facto apenas 13% dos serviços se destinam à realização de chamadas.

É frequente pensar-se que os Contact Centers são operações prejudiciais à sociedade.

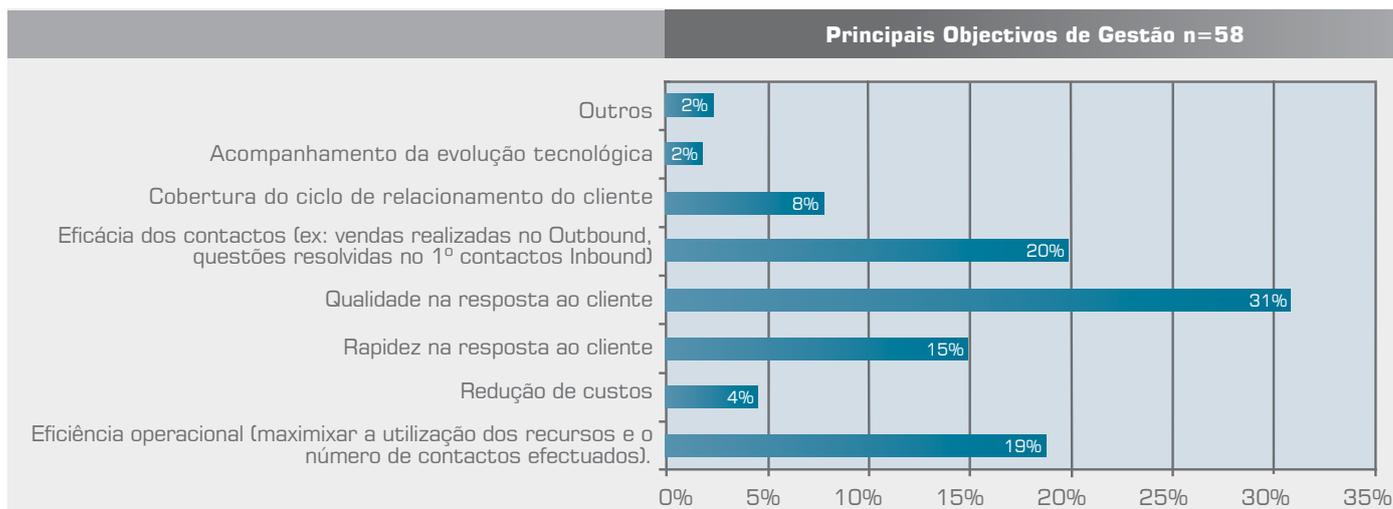
Tal resulta de algumas campanhas de marketing outbound menos bem conseguidas. No entanto, a comodidade que os contact centers trazem aos Clientes das Organizações é indiscutível.



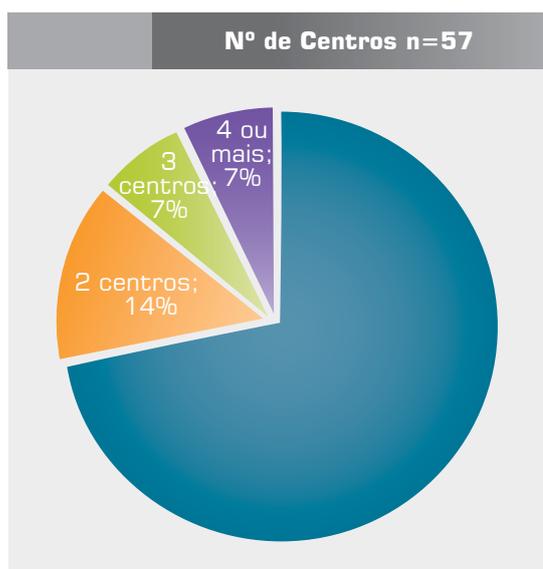
O gráfico por sector de actividade espelha a mesma realidade embora se verifique que a Banca e os Transportes e Viagens têm mais serviços de outbound que a média. No caso dos Transportes e Viagens será natural para o negócio; no caso da Banca poderá estar relacionado com o momento económico que o mercado atravessa.



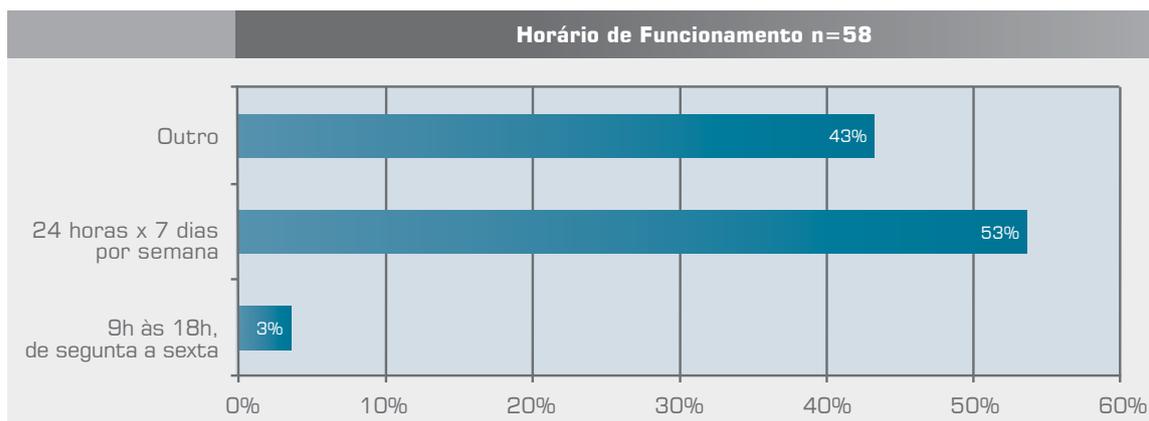
A principal motivação das organizações para operacionalizarem um Contact Center é permitir um canal de interacção extremamente cómodo com os seus Clientes. Observa-se que o principal objectivo dos Contact Center é prestar informações ou esclarecer dúvidas (31% dos casos). É muito interessante observar que a recolha de reclamações dos clientes venha em segundo lugar (14% dos casos) indicando um desejo de servir melhor o Cliente. O Contact Center é também encarado como uma unidade geradora de vendas para 11% dos casos.



O principal objectivo na gestão do Contact Center é, claramente, a Qualidade na resposta ao Cliente (31% dos casos). O Contact Center assume-se assim como unidade muito importante no relacionamento das Organizações com os seus Clientes. Naturalmente, deverá também ser eficaz a realizar as solicitações dos Clientes (20% dos casos) e ser eficiente (19% dos casos).

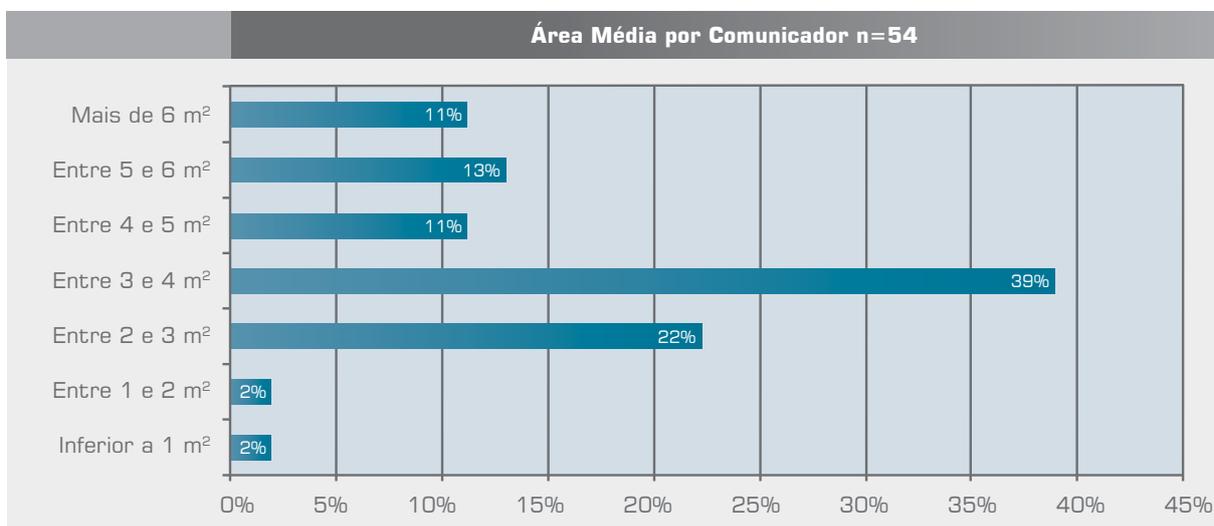


A grande maioria das Operações (72%) possui apenas um Centro para prestar o serviço de Contact Center, o que estará adaptado à dimensão do mercado Português. Ainda assim, para 28% das operações, o serviço é prestado em mais do que um local. Os Contact Centers têm sido excelentes veículos para a descentralização dos Serviços.

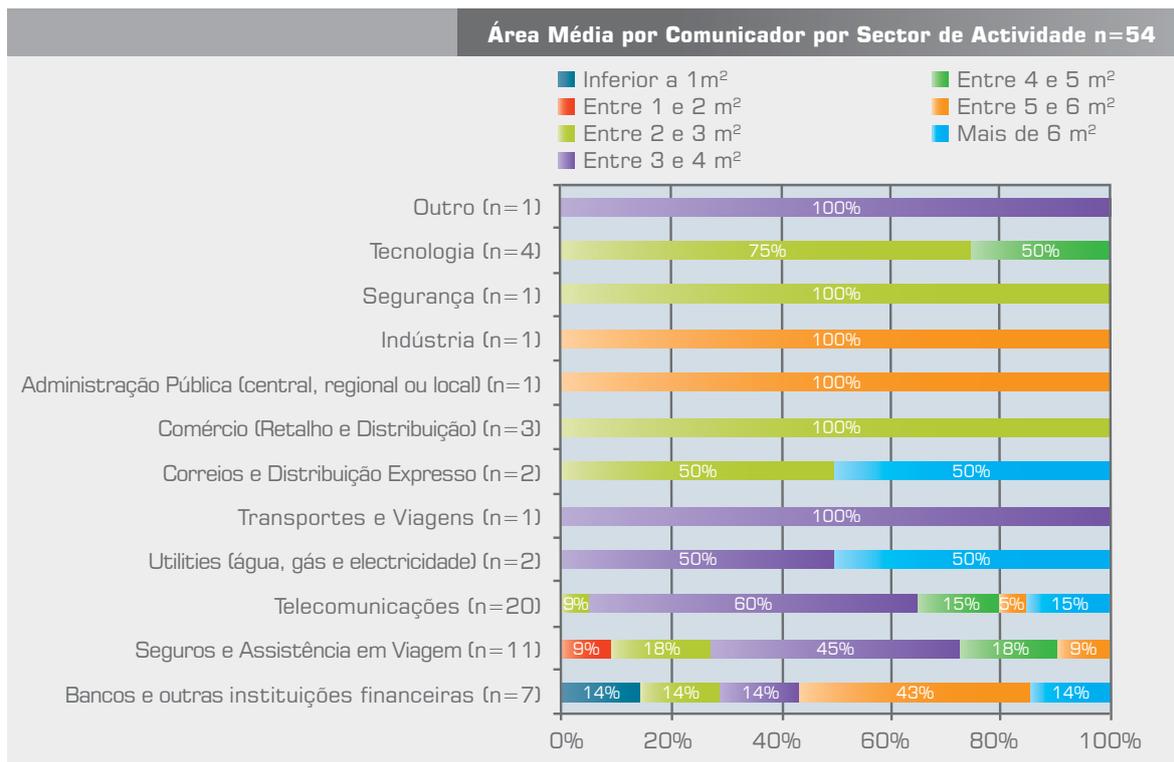


Novamente, o gráfico mostra que os Contact Centers são muito cómodos para os Clientes, uma vez que, mais de metade dos participantes neste estudo (53%), funcionam 24 horas por dia, 7 dias por semana. Nestes casos, o Cliente pode contactar com a Organização a que horas entender. As restantes operações têm um horário adaptado ao negócio.

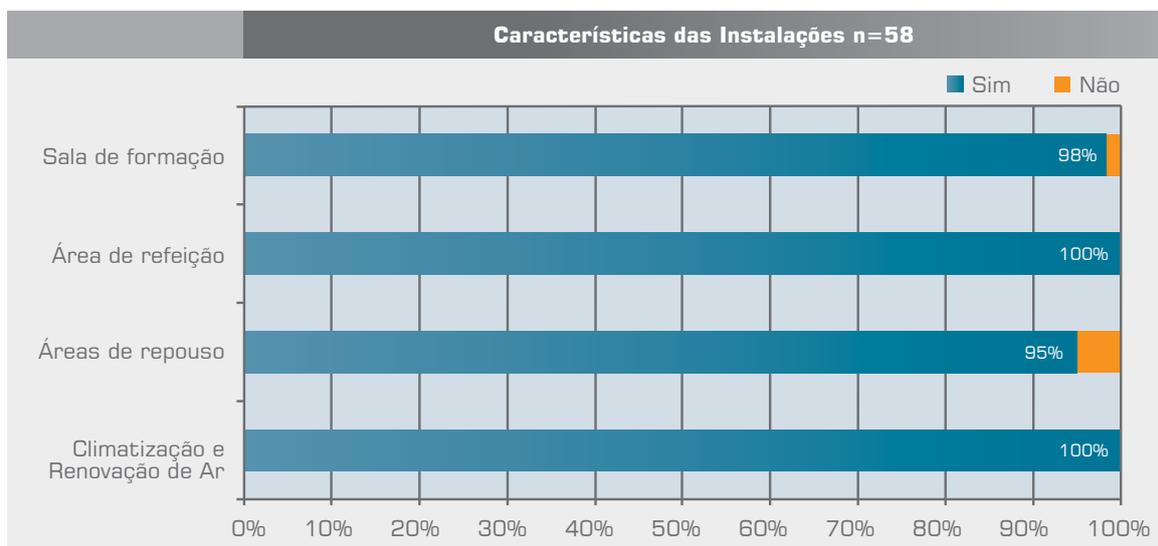
Nos gráficos seguintes analisa-se a área disponível por comunicador. O espaço reservado para cada comunicador tem impacto directo na qualidade do ambiente de trabalho.



No global, em 74% das operações tem mais de 3m<sup>2</sup> por cada comunicador, o que está acima dos 2,5m<sup>2</sup> de conforto. Portanto os Contact Centers são locais onde há condições para se desenvolver uma actividade profissional com dignidade.



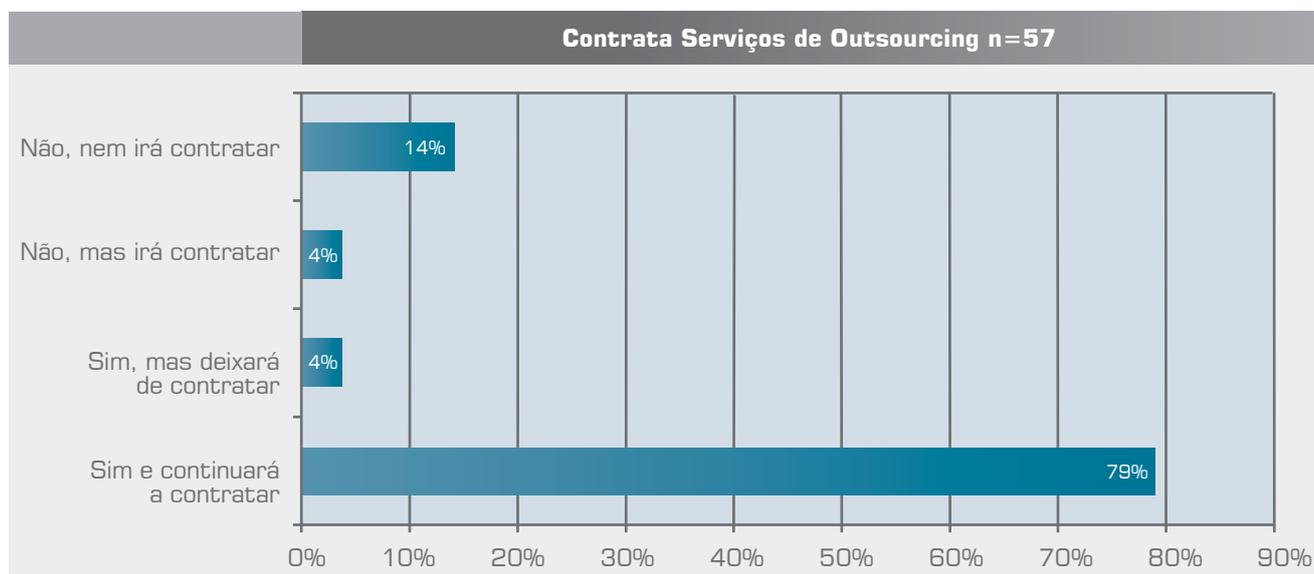
Numa perspectiva sectorial, as Utilities, os Transportes, a Administração Pública e a Indústria têm mais de 3m<sup>2</sup> por comunicador. Já nas Telecomunicações, em 95% das operações, há 3 ou mais m<sup>2</sup> por comunicador. Na Banca e Seguros, já baixa para valores próximos dos 70%, eventualmente por ter sido necessário acomodar o crescimento que tem havido.



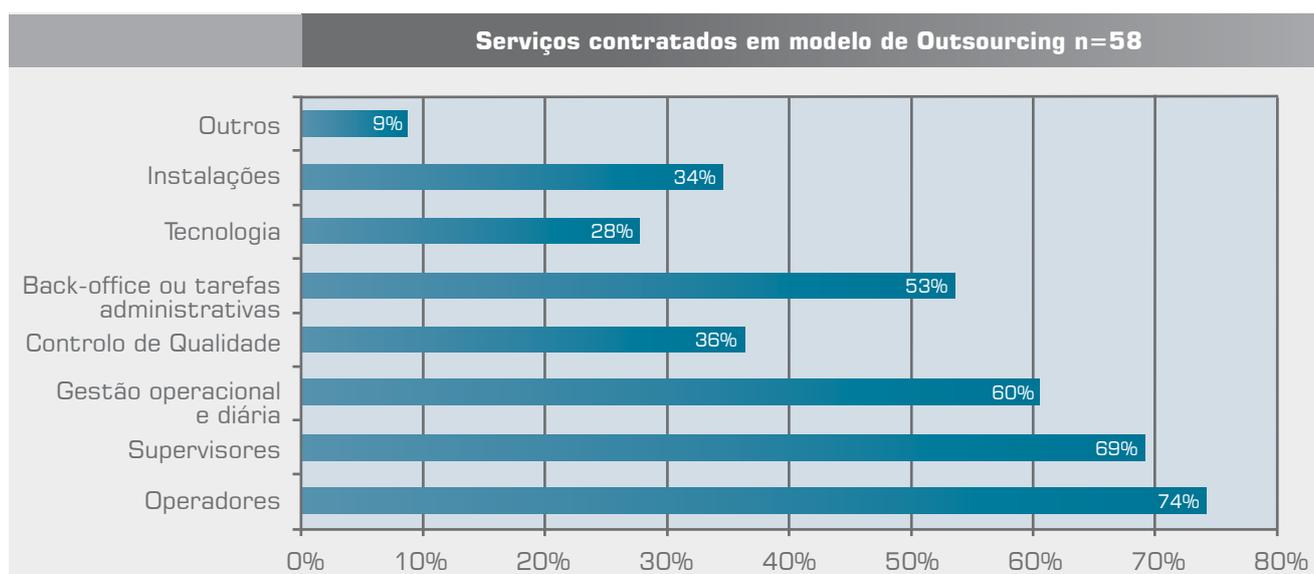
O gráfico demonstra que os Contact Centers que participam no Estudo, são locais adaptados à execução da tarefa de interagir com os Clientes, tarefa que tem elevado nível de stress, onde tudo é medido ao segundo. Assim, é desejável (e acontece nas operações participantes) que hajam locais próprios para repouso, assim como para refeições. Também por serem ambientes com elevada densidade de equipamentos electrónicos, computadores, telefones, wallboards, a climatização e salubridade do ar são bastante importantes.

## 2. RECURSO AO OUTSOURCING

Como se observa pelos gráficos seguintes, os Outsourcers são importantes parceiros das Organizações quando se trata de operacionalizar um Contact Center. Além de reunirem os meios, têm a experiência e diversidade de operações que conseguem, com alguma facilidade, facilitar a implementação de um Contact Center.



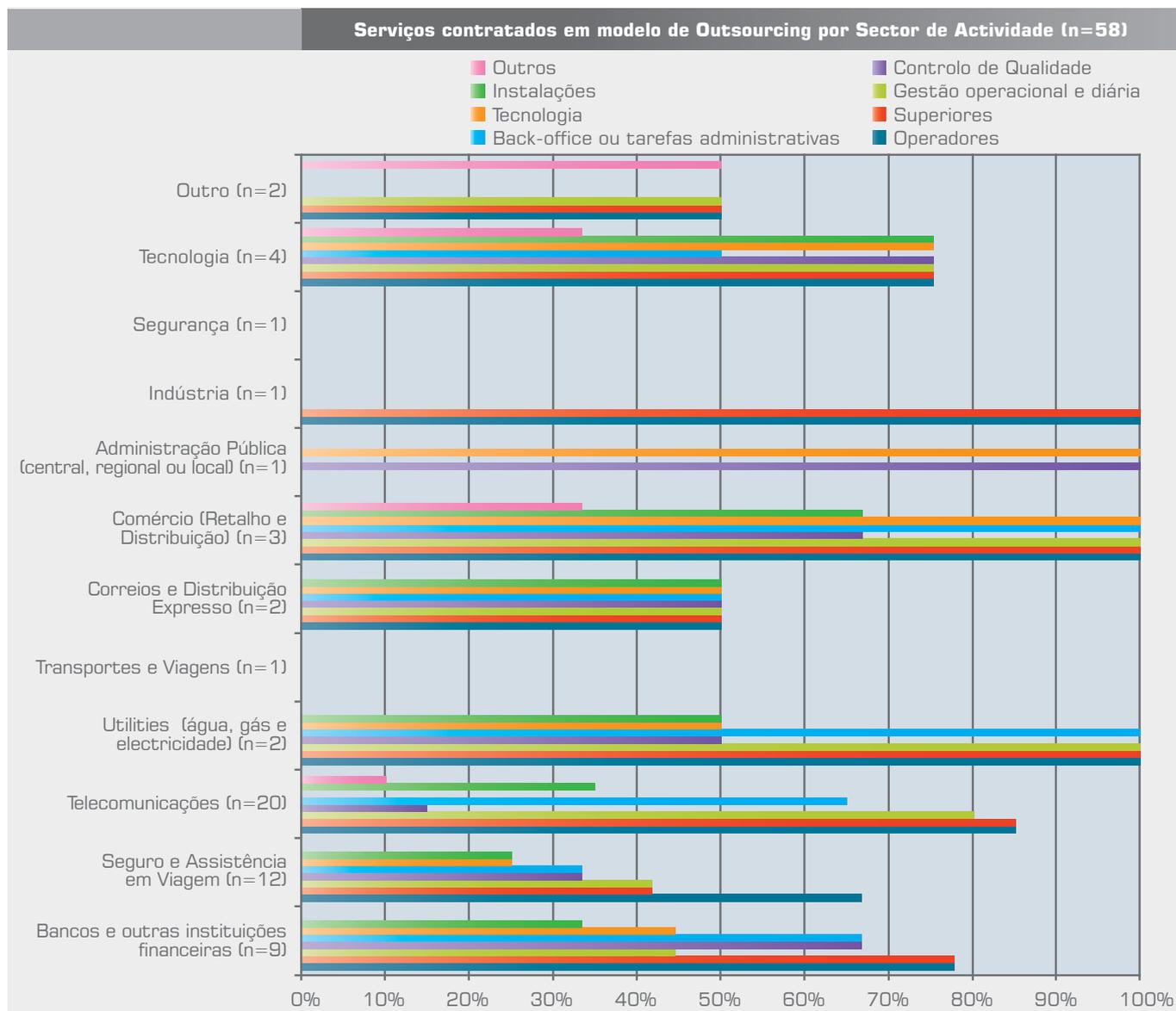
Verifica-se que a maioria das Operações (79%) contrata serviços de Outsourcing para operacionalizar o seu Contact Center. Observa-se também que 14% das operações não procuram parceiros em Outsourcing. Ambos os modelos têm vantagens e inconvenientes sendo que dependerá de negócio para negócio. Por exemplo, ao contratar Outsourcing, uma Organização pode libertar-se de algumas tarefas que não estão directamente ligadas ao Negócio. No entanto, coloca mais uma peça na engrenagem, aumentando a complexidade da operação.



Como seria de esperar, a contratação de Operadores e Supervisores em Outsourcing aparecem nos serviços mais procurados (74% e 69% respectivamente). De facto, nos Contact Centers há um grande esforço na selecção dos RH, sendo que é frequente encontrar altas taxas de rotatividade nesse departamento (comparativamente com

outros departamentos dentro de uma organização). Para estas tarefas não directamente ligadas ao Negócio, as organizações recorrem muito aos Outsourcers.

Há, ainda, uma procura forte por ajuda na gestão operacional diária (60% dos casos) pois gerir um Contact Center é uma tarefa complexa. Para 53% dos casos, as tarefas de BackOffice ou administrativas são executadas por elementos em outsourcing, pois são actividades que aderem melhor a procedimentos que podem ser executados por pessoas com a respectiva formação.

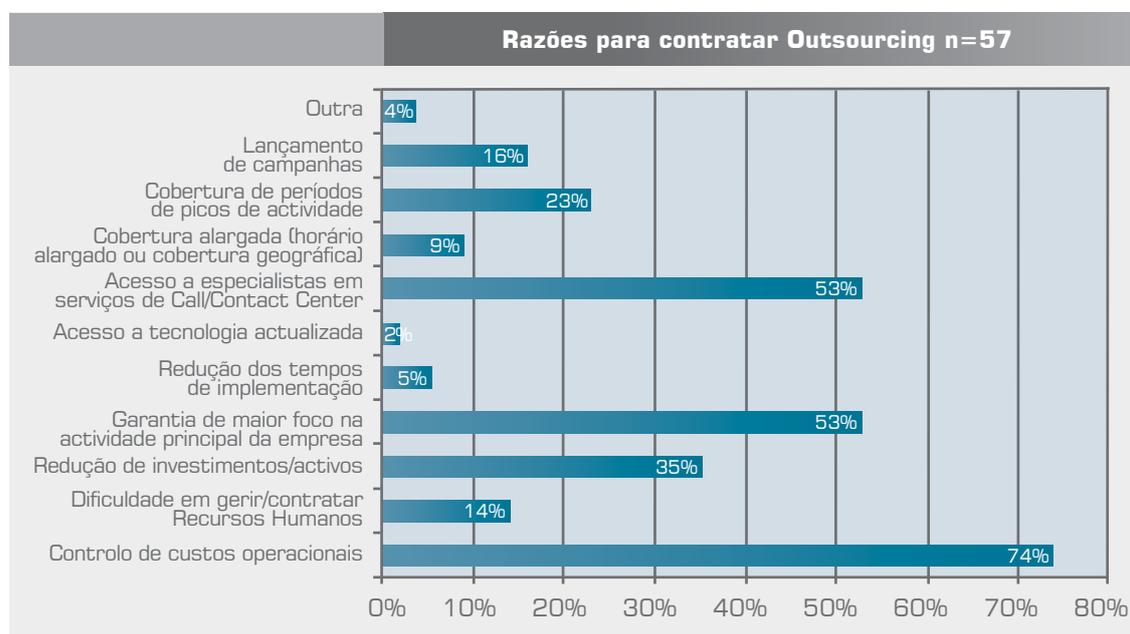


Analisando a procura de serviços em Outsourcing por Sector de Actividade, observa-se que os sectores das Utilities e do Comércio são os que têm uma relação mais abrangente com os prestadores, uma vez que contratam a 100% os operadores, os superiores, a gestão operacional e o BackOffice.

Porém, observa-se a utilização do Outsourcing em todos os sectores, com excepção dos Transportes e Segurança, mas são situações não representativas pois apenas houve um participante de cada um destes sectores.

É interessante observar que nos sectores da Banca, Seguros e Telcos, há operações

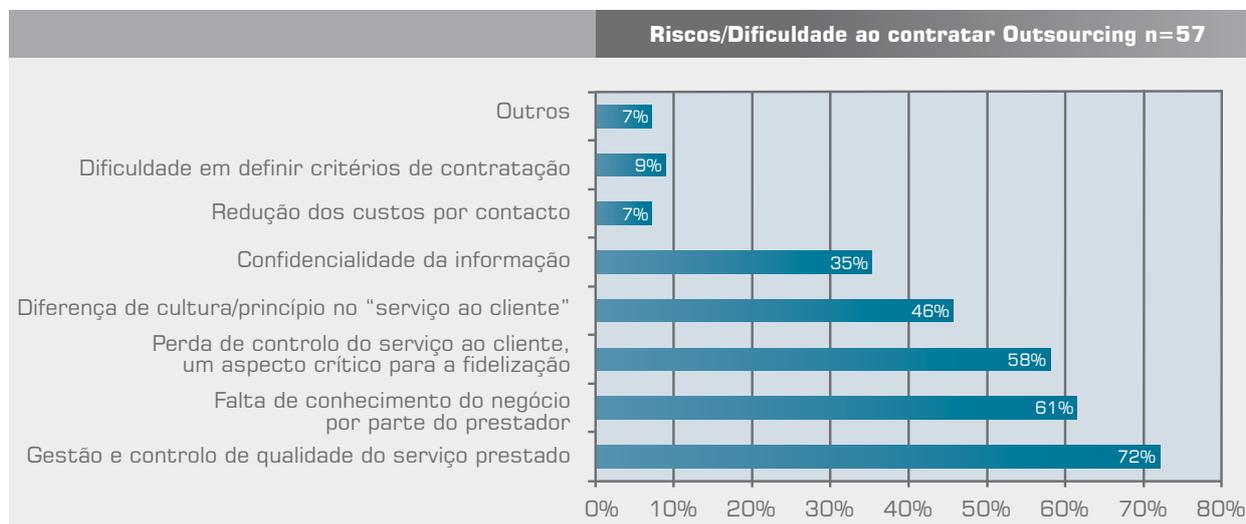
que não contratam outsourcing. Portanto, esta é uma questão muito dependente da cultura de cada Organização.



O controlo/redução de custos operacionais é a principal razão que leva as Organizações participantes neste Estudo a contratar serviços em Outsourcing (74%). De facto, os Outsourcers têm a experiência na gestão de diferentes operações, e são procurados por serem Especialistas de CC, por 53% das organizações. Naturalmente serão os mais habilitados para optimizarem uma operação de Contact Center.

53% das organizações procuraram outsourcers para que possam estar mais focadas no negócio.

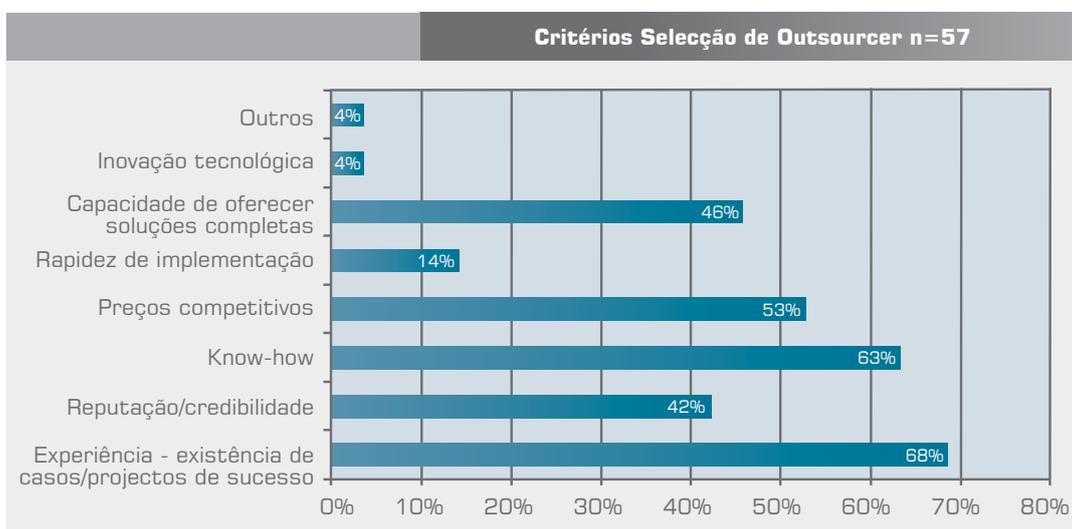
35% das operações de Contact Center procuram o efeito de escala, isto é, procuram aceder aos descontos financeiros de quem investe bastante em tecnologia. Normalmente os outsourcers têm grandes plataformas, carregadas de tecnologia, que alugam, de forma parcelar aos seus Clientes.



No entanto, uma operação que envolva um Outsourcer apresenta alguns desafios para a Organização.

Para 72% das Organizações, a contratação de um Outsourcer traz uma maior dificuldade na gestão e controlo da qualidade do serviço. De facto, uma operação que envolva um prestador requer um mecanismo de controlo mútuo, que tem de ser fiável e robusto mas que aumenta a complexidade da operação. Todavia, pode revelar-se benéfico uma vez que obriga a controlar com rigor, diversos aspectos da operação (que de outra forma poderiam facilmente ser ignorados).

61% das Organizações temem ainda que o prestador não tenha conhecimento do negócio, o que poderá acontecer no início, mas que normalmente desaparece com o decorrer do tempo. 58% das Organizações receiam perder o controlo do serviço ao Cliente. De facto, passará a ser o Outsourcer a escutar os Clientes, o que afasta a Organização dos seus Clientes.

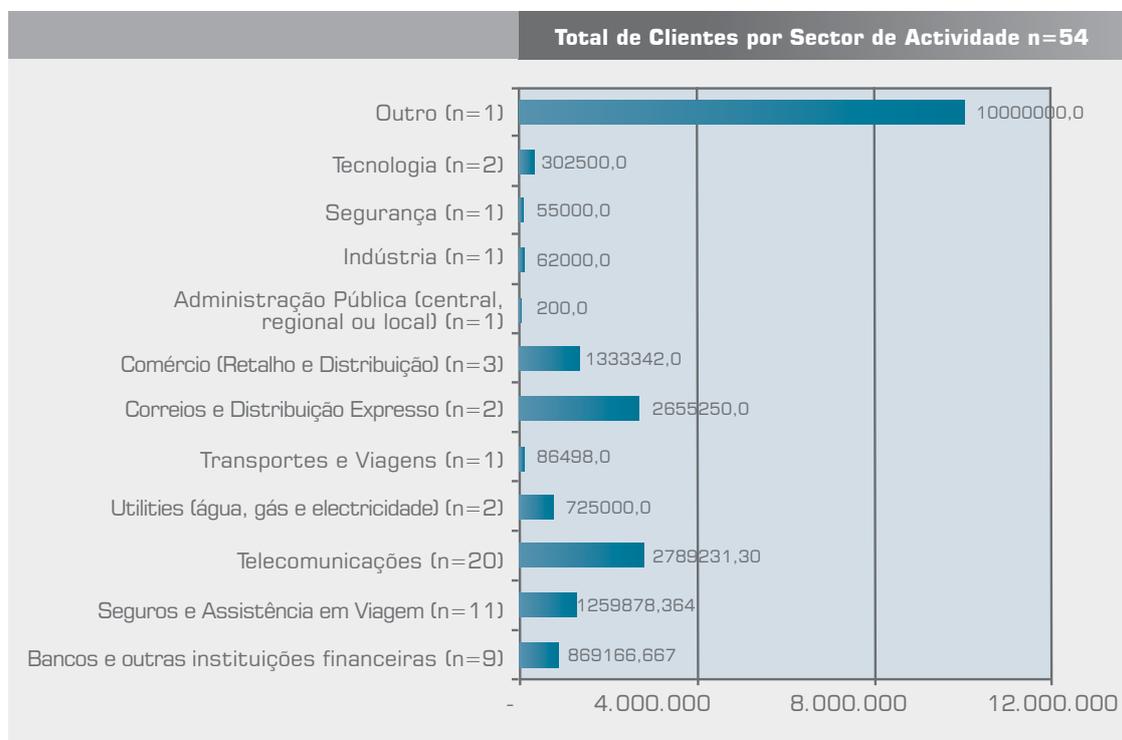


O principal critério de selecção de um prestador de serviços de Contact Center é a experiência (68% dos casos). Para este critério é considerada a existência de casos / projectos de sucesso do prestador de serviços, preferencialmente na mesma área de negócio.

O segundo critério mais apontado é o know-how (63%), enquanto os preços competitivos surgem apenas como o terceiro critério (53%) a ter em conta para a selecção de um prestador de serviços de Contact Center em Outsourcing. Este é um sinal claro da importância dos Contact Centers, pois frequentemente observa-se que para muitos projectos de outras áreas, o factor primordial de decisão é o preço.

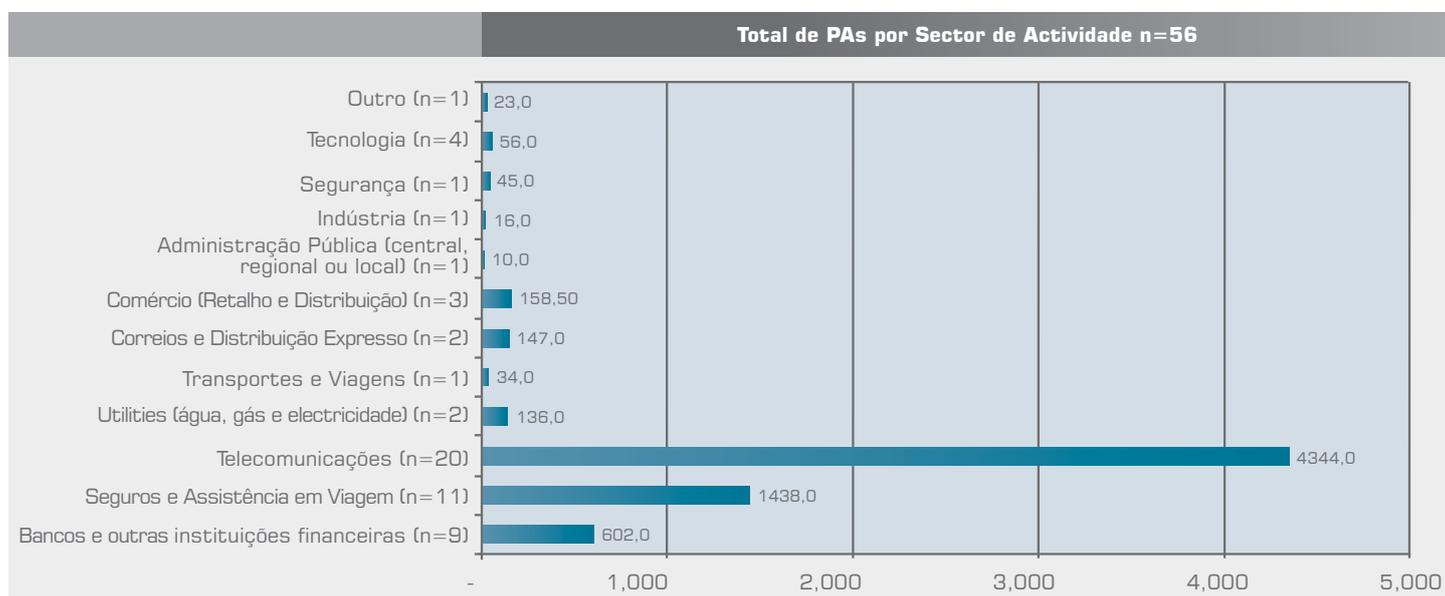
### 3. MÉTRICAS DE VOLUME DE ACTIVIDADE

Neste capítulo analisa-se a dimensão da actividade das operações que participaram no estudo.



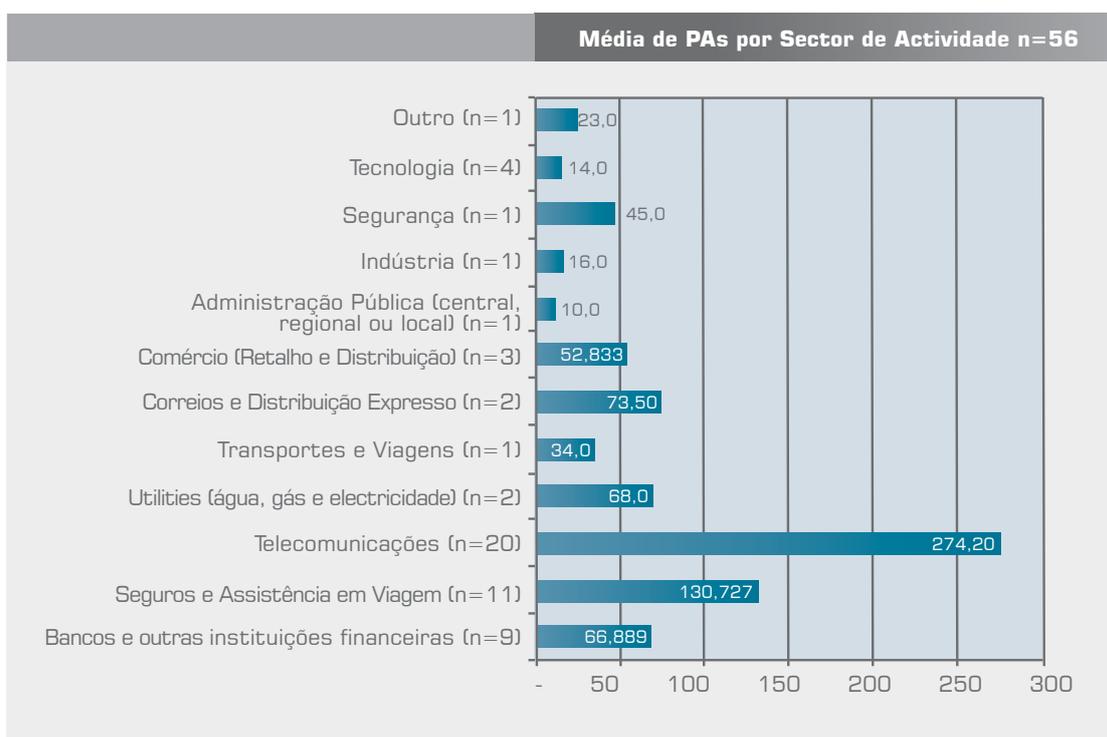
No estudo estão representadas operações que servem milhões de Clientes. O sector das Telecomunicações é o mais bem representado, apresenta a média de Clientes mais alta: 2.789.231 por Operação participante. O gráfico espelha também que no sector das Utilities, apenas a electricidade tem fornecedores à escala nacional. Os restantes são fornecedores locais.

No sector "outros" está representada uma operação que tem como todos os Portugueses como potenciais Clientes.



As operações que participaram neste estudo contemplam 7010 posições de atendimento no total. Destas 6384 são dos sectores mais representados: Telecomunicações, Seguros e Assistência em Viagem e Banca e outras Intituições financeiras.

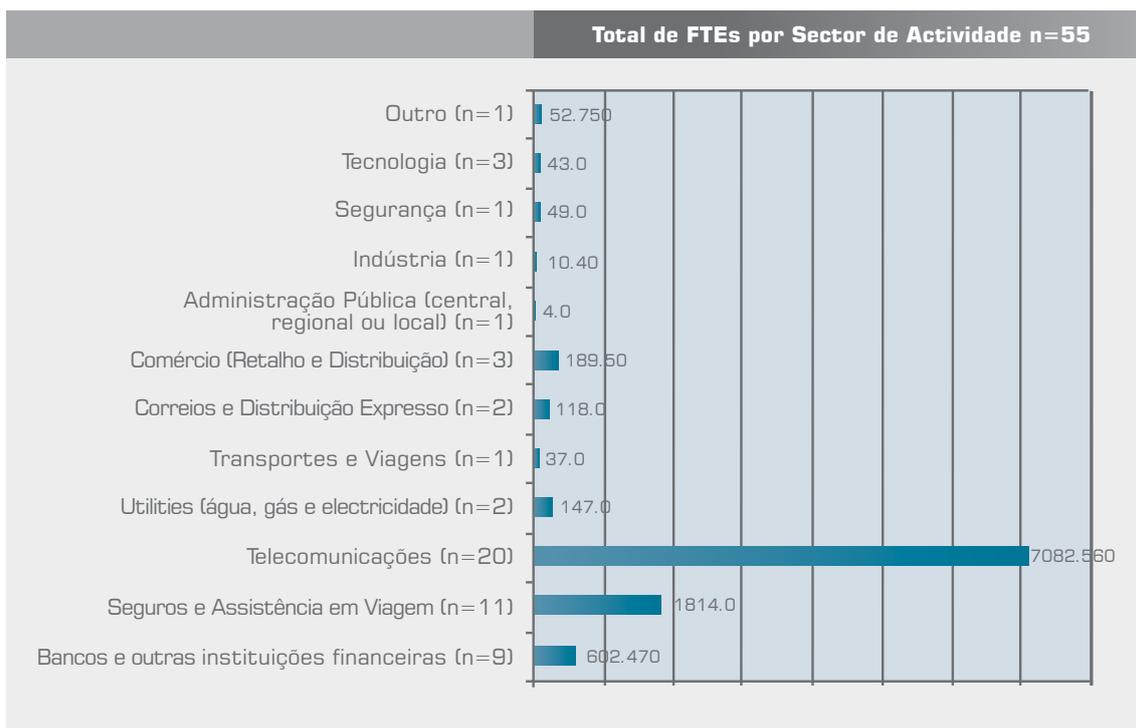
Como a maioria das operações funciona em horário alargado, pode-se estimar que aqui estão representados mais de 10000 postos de trabalho, incluindo operadores e supervisores.



O gráfico mostra que é o sector das Telecomunicações que tem as operações maiores, com uma média de 274 PAs.

Em segundo lugar aparece o sector das Seguradoras e Assistência em Viagem, com 131 PA, em média.

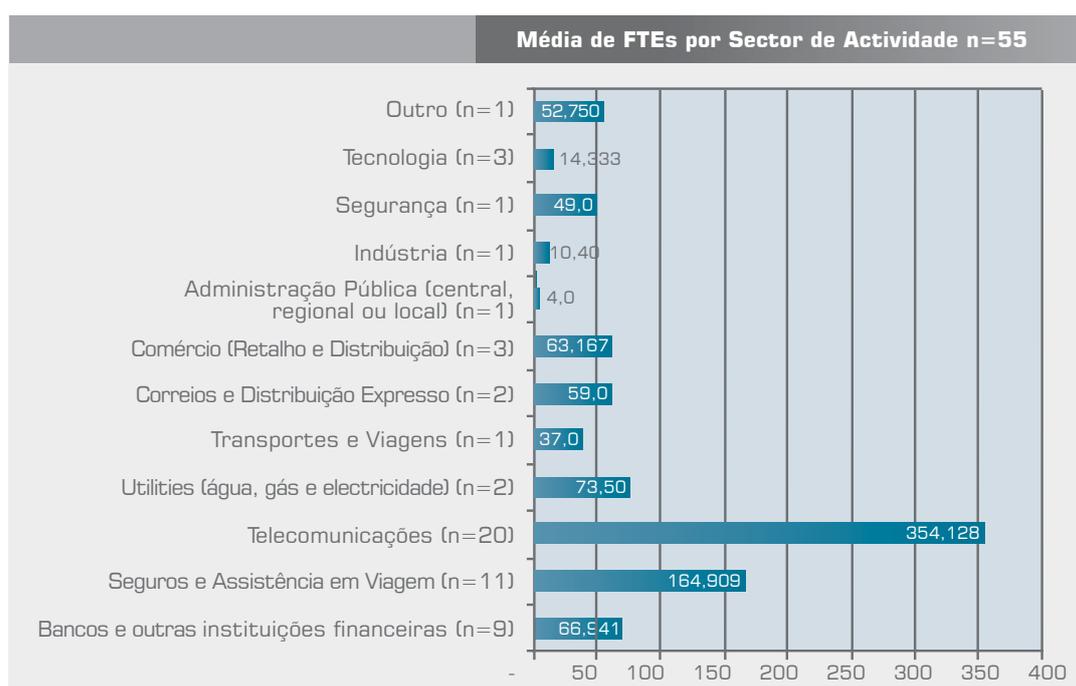
É importante notar que há mais quatro sectores de actividade com operações superiores às 50 PAs, em média: a Banca, as Utilities, o Correio e Distribuição Expresso e o Comércio. Se se imaginar um Contact Center com 50 PAs, verifica-se que é um Contact Center com uma dimensão já considerável, para o mercado Português.



O sector das Telecomunicações é o maior gerador de trabalho para os Contact Centers, com um total de 7083 "Full Time Equivalents". Em estudos anteriores da APCC, identificou-se que as Telcos geravam mais de 40% do tráfego de chamadas de e para os Contact Centers. Não é alheio a esta situação, o facto de as Telcos terem os custos de telecomunicações residuais.

O sector das Seguradoras e Assistência em Viagem aparece em segundo lugar (com 1814 FTE). Para este sector, os Contact Centers correspondem a uma grande optimização no processo de negócio.

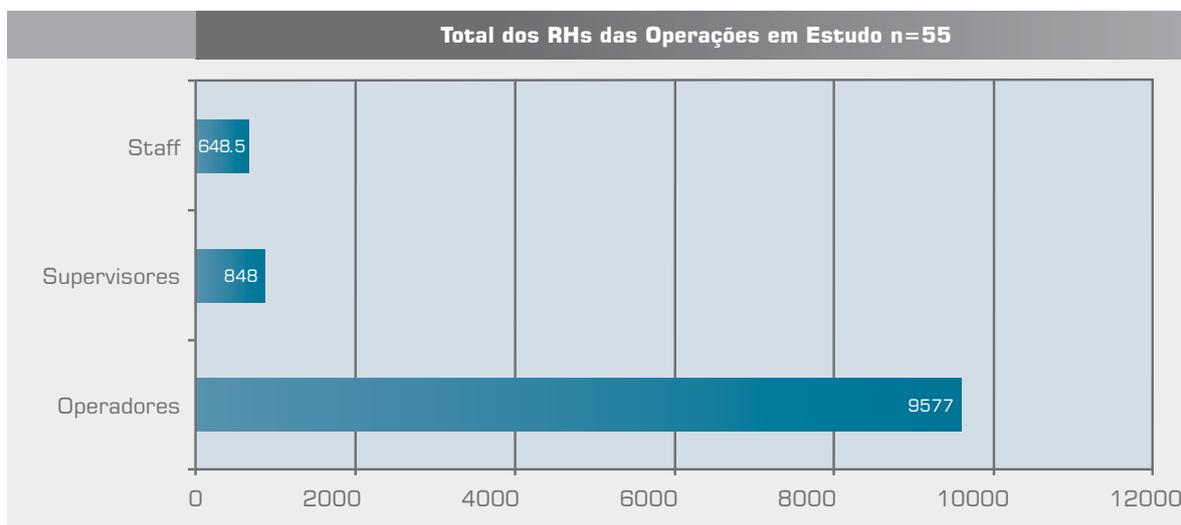
Também a Banca e outras Instituições Financeiras geram bastante trabalho (602 FTE) para manter a proximidade com o Cliente, tão tradicional neste sector.



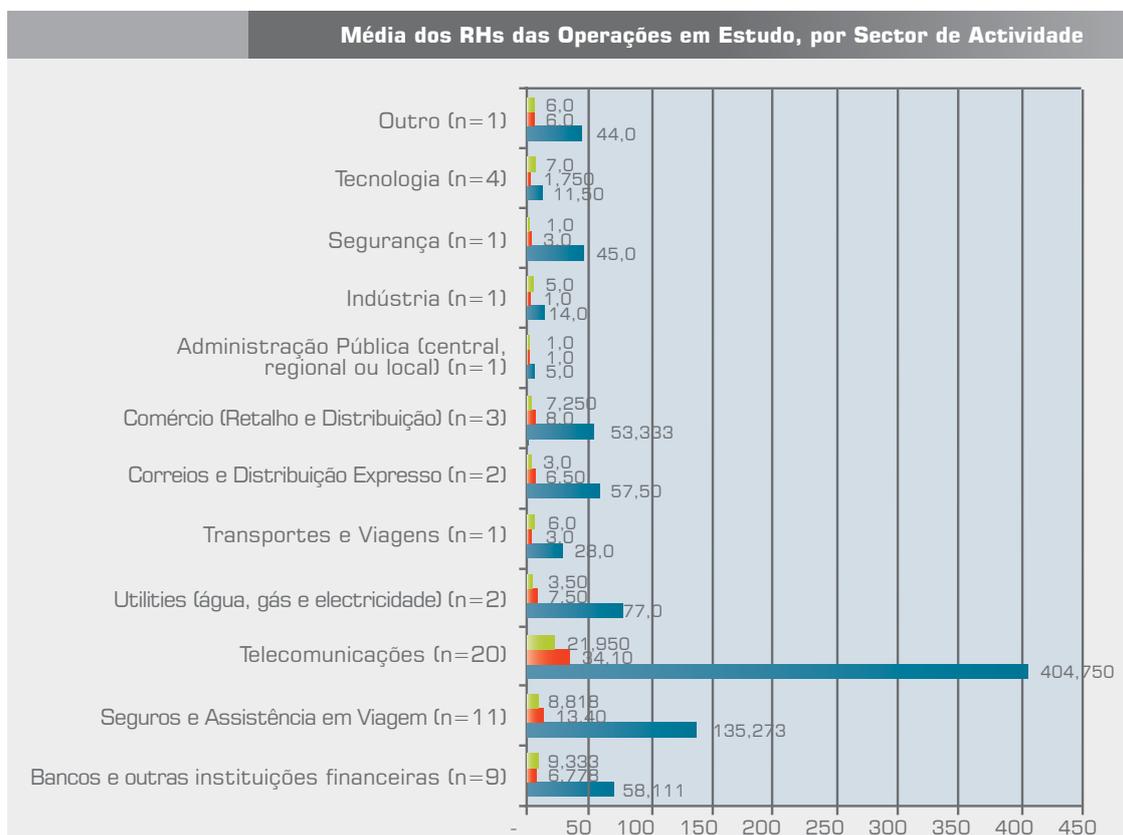
Analisa-se agora a média dos FTE pois permite interpretar o valor numa perspectiva de dimensão das operações.

Novamente as Telecomunicações e as Seguradoras e Assistência em Viagem aparecem com as maiores necessidades de FTEs (354 e 165 respectivamente).

Contudo é interessante verificar que o sector da Banca aparece agora em 4º lugar (67 FTE) após as Utilities (com 74 FTE) em média. Ou seja, em alguns casos, a Banca tem operações relativamente de pequena dimensão.

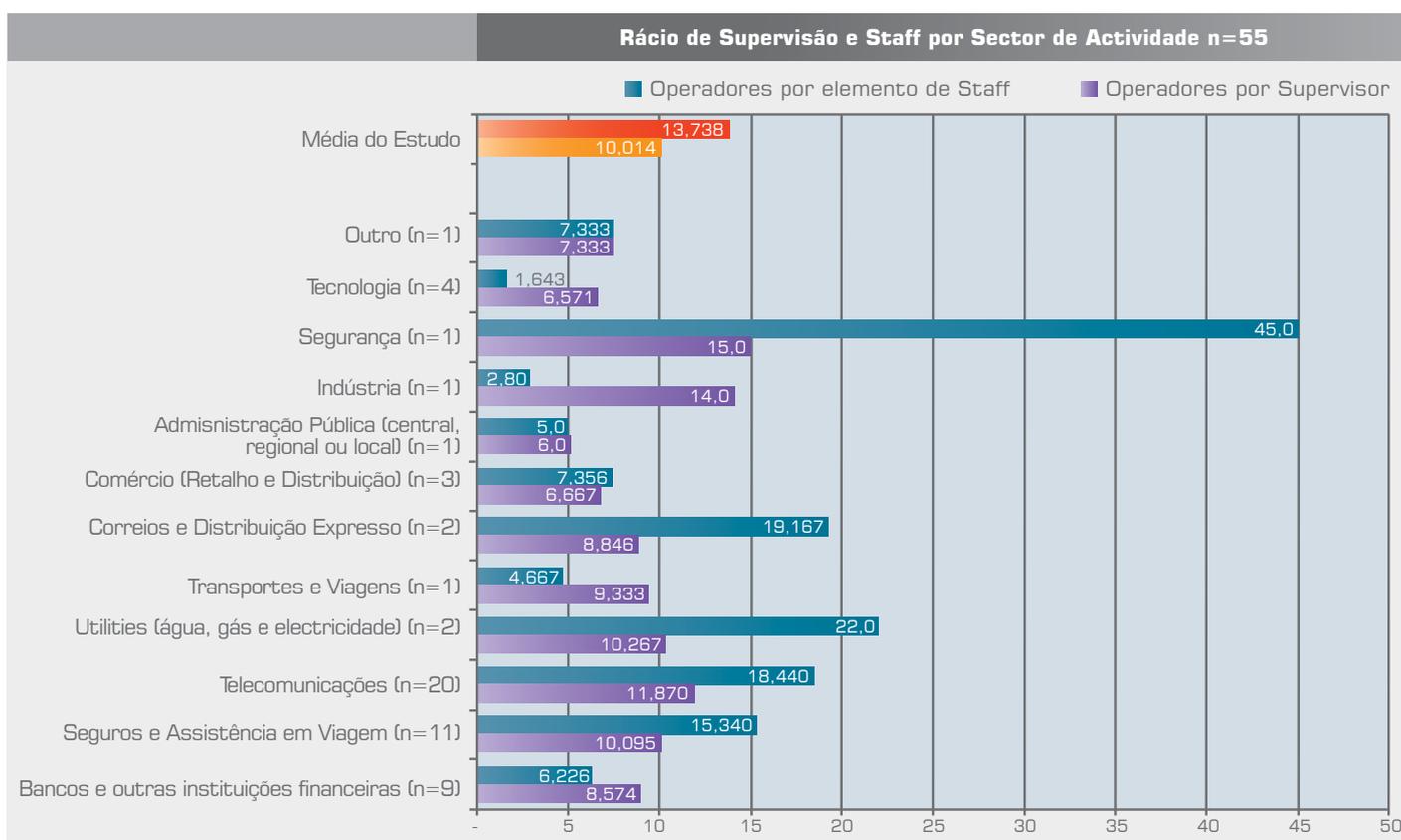


O total de pessoas abrangidas neste estudo é de 11073. Os operadores são os elementos mais numerosos, correspondendo a 86% dos RH dos Contact Center. É interessante verificar que o staff ainda é uma percentagem significativa (6%) indicando que há muitas tarefas que não estão directamente relacionadas com a interacção com Clientes.



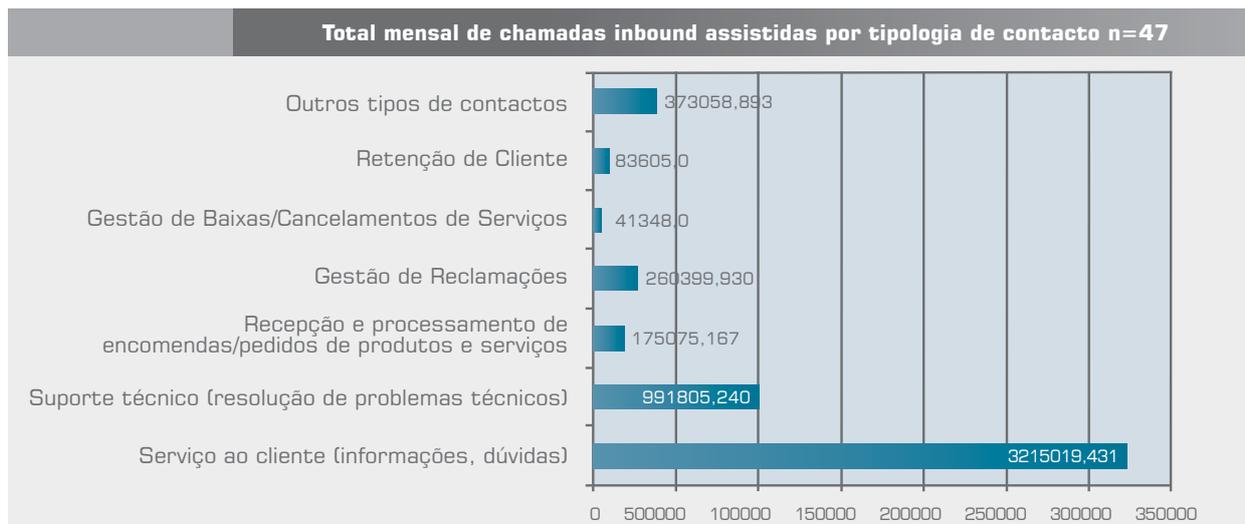
O gráfico apresenta a distribuição média dos RH pelas 3 funções: operadores, supervisores e staff. O mais interessante será analisar o rácio entre essas funções, o que é feito no próximo gráfico.

No entanto, é curioso que nos sectores dos Transportes e Viagens e Banca e outras Instituições Financeiras, há mais elementos de staff que supervisores, indicando que há um trabalho considerável resultante da comunicação. Por lei, o sector da Banca é mais burocratizado, o que poderá justificar a necessidade de um staff maior. Pelo facto de se ter tido apenas uma resposta para o sector dos Transportes e Viagens, é difícil identificar o motivo de um staff maior que a supervisão.



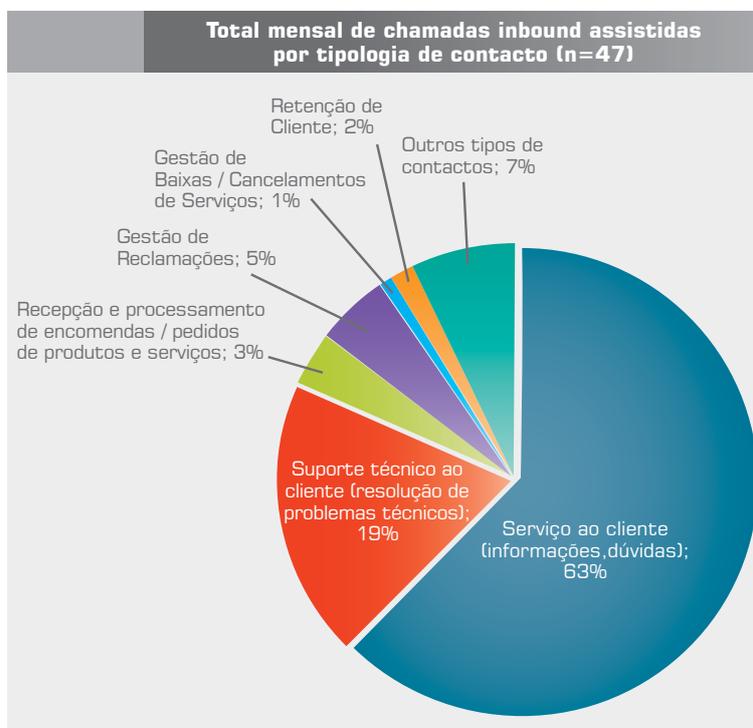
O estudo identifica, em média, 10 operadores por supervisor e 14 operadores por elemento de staff.

É interessante verificar que a Banca tem menos operadores por supervisor (9) que a média, possivelmente porque os assuntos que envolvem directamente o dinheiro são mais sensíveis que outros. Já as telecomunicações têm 12 operadores por supervisor indicando uma maior simplicidade de assuntos.

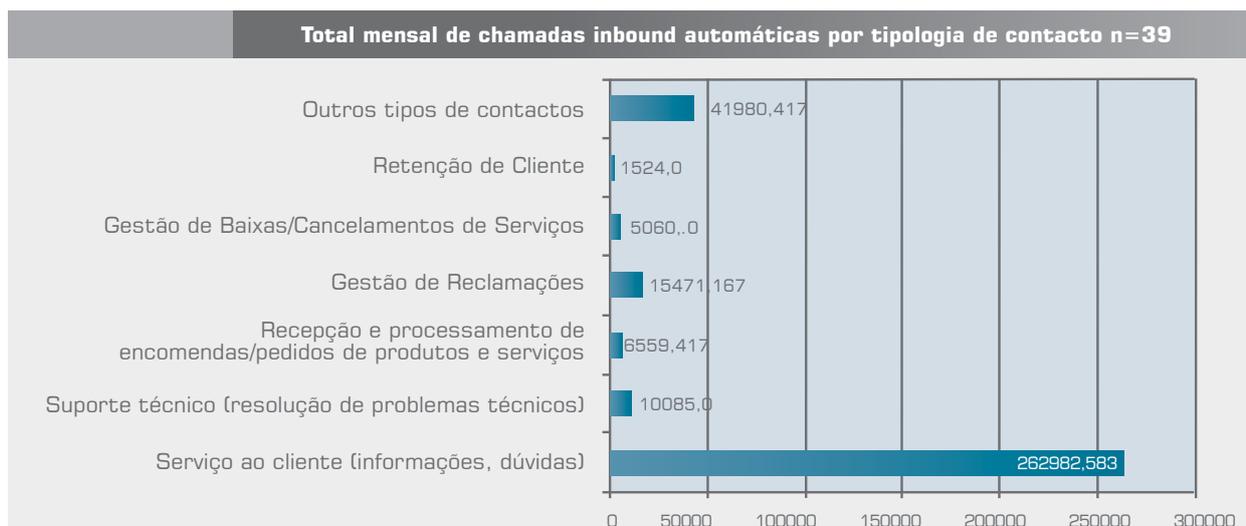


A grande maioria das chamadas Inbound assistidas recebidas em cada mês está relacionada com o Serviço ao Cliente (63% como indica o gráfico seguinte). As chamadas a solicitar Suporte técnico ao Cliente aparecem em segundo lugar, com 19% do total.

É interessante notar que os Contact Centers são mais utilizados para recolher reclamações do que para recolher Encomendas/pedidos de Produtos e Serviços. Esta situação demonstra uma característica dos Portugueses que normalmente sabem o que pretendem comprar pelo que utilizarão mais os canais self-service (ex. Website). Já quanto a reclamar, os Portugueses preferem interagir com uma pessoa para explicarem o seu ponto de vista.



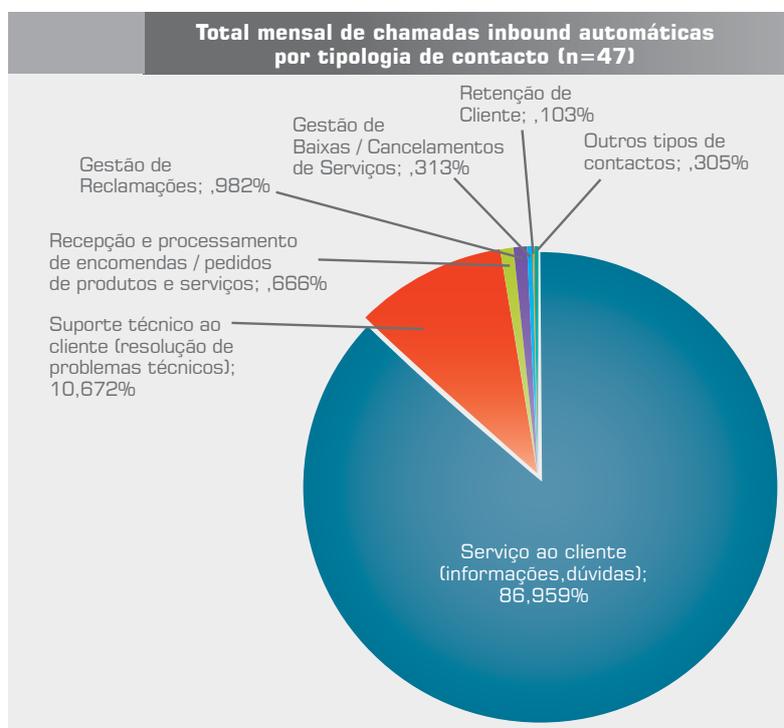
Este gráfico espelha a mesma situação que o anterior, apenas numa perspectiva de percentagem.



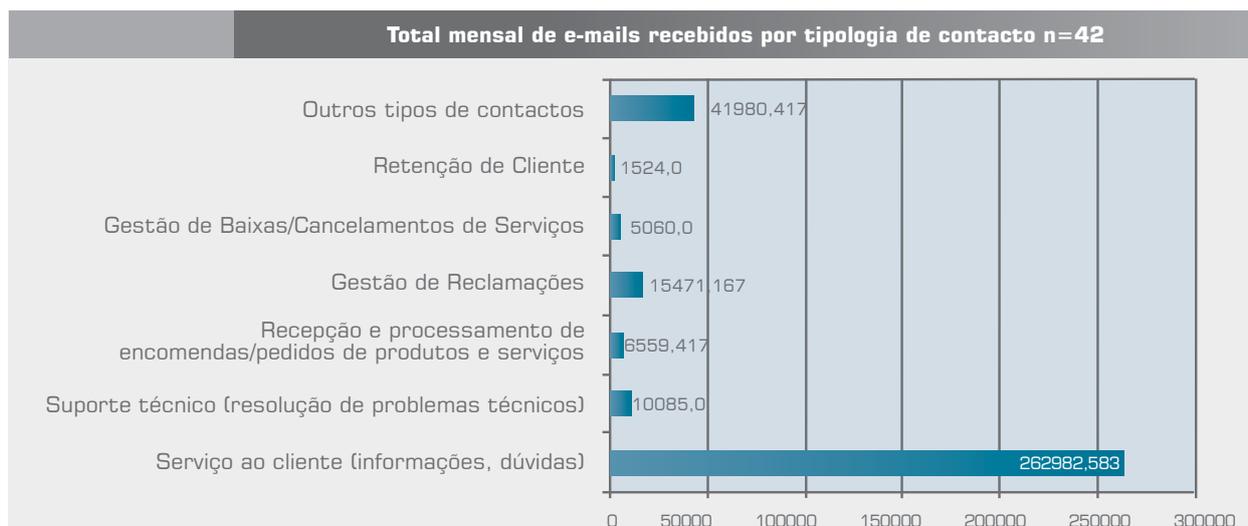
As chamadas Inbound automáticas são uma excelente forma de obter o serviço de forma rápida e simples, com uns custos reduzidos para a Organização.

Há organizações que conseguem que mais de metade das chamadas sejam resolvidas no atendimento automático. Esta situação é muito benéfica para a Organização embora este canal não fomente uma relação "humana" entre Cliente e Organização.

Ainda assim, 87% das chamadas são relacionadas com o Serviço ao Cliente e 11% com o Suporte Técnico. As restantes tipologias de contacto ficam reduzidas a uma expressividade residual. Ou seja, este Estudo indica que os IVR são excelentes mecanismos para obter informações precisas sobre algo, em que o Cliente sabe o que procura. Quando a interação tem um cariz mais complexo, os Clientes preferem falar com um Operador.

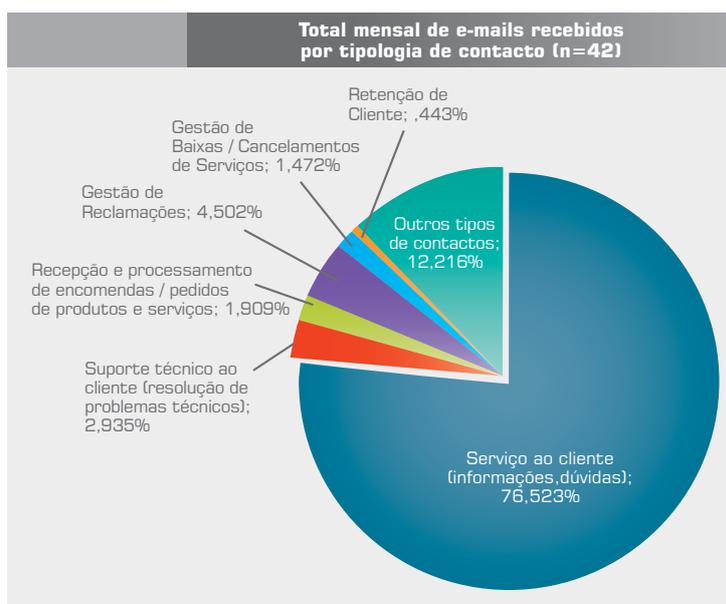


Este gráfico espelha a mesma situação que o anterior, apenas numa perspectiva de percentagem.

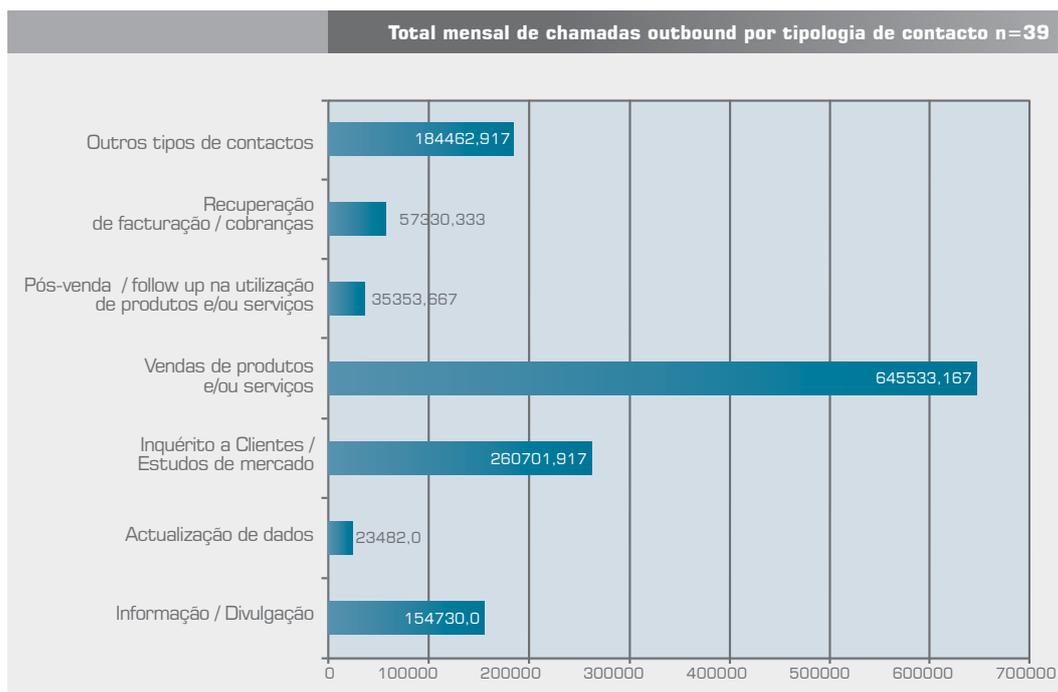


Os e-mails são uma forma de comunicação escrita. Por esse facto são menos interactivos e mais dispendiosos de tempo. Verifica-se, naturalmente, que os Contact Centers recebem muito menos e-mails do que chamadas.

No entanto, esta forma de contacto permite uma interação mais rica em termos de informação, ou seja, permite a troca de documentos, manuais, imagens, etc. Este canal continua a ser muito utilizado para o Serviço a Cliente (77%) mas os contactos não comuns (outros tipos de contacto) e as reclamações atingem um peso superior ao que têm no canal voz: 12% e 5% respectivamente.



Este gráfico espelha a mesma situação que o anterior, apenas numa perspectiva de percentagem.

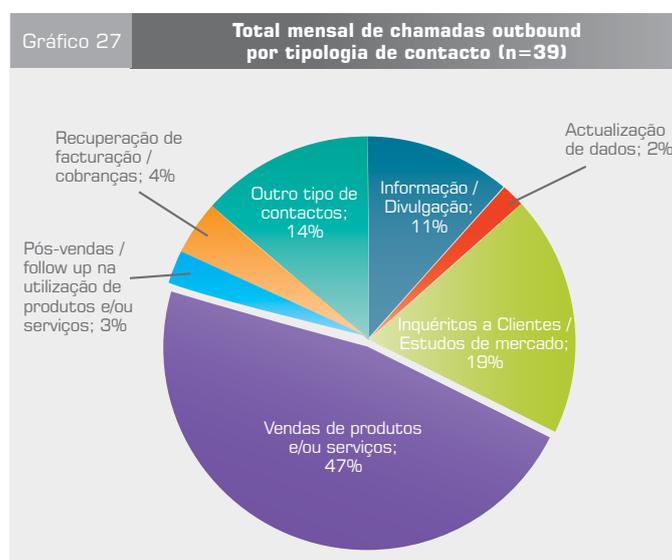


A actividade de Outbound é crítica para os Contact Centers. Se as campanhas de telemarketing menos bem conseguidas transmitem uma imagem negativa dos Contact Centers, a verdade é que este mecanismo é muito útil na entrada de novos produtos no mercado (que normalmente é benéfico para os consumidores) ou para chegar aos Clientes com produtos mais adequados ao seu perfil.

O outbound é mais utilizado para Vendas, em 47% dos casos. Numa perspectiva de análise do Telemarketing, seria interessante analisar o rácio de chamadas realizadas para obter uma venda, ao longo do tempo. Poder-se-ia identificar como está a evoluir a saturação do mercado, isto é, como está a sua receptividade ao Telemarketing.

Os inquéritos a Clientes têm uma expressividade importante (19%) embora muitas vezes sejam vendas camufladas. De facto, as empresas de Estudos de Mercado sentem a sua margem de manobra muito reduzida pelas campanhas de Telemarketing (que causam saturação do mercado) ou as campanhas de Inquéritos menos correctas que danificam a imagem desta actividade importantíssima.

A APCC surge da necessidade do mercado se auto-regular, para que algumas actuações menos correctas possam ser identificadas e reduzidas.



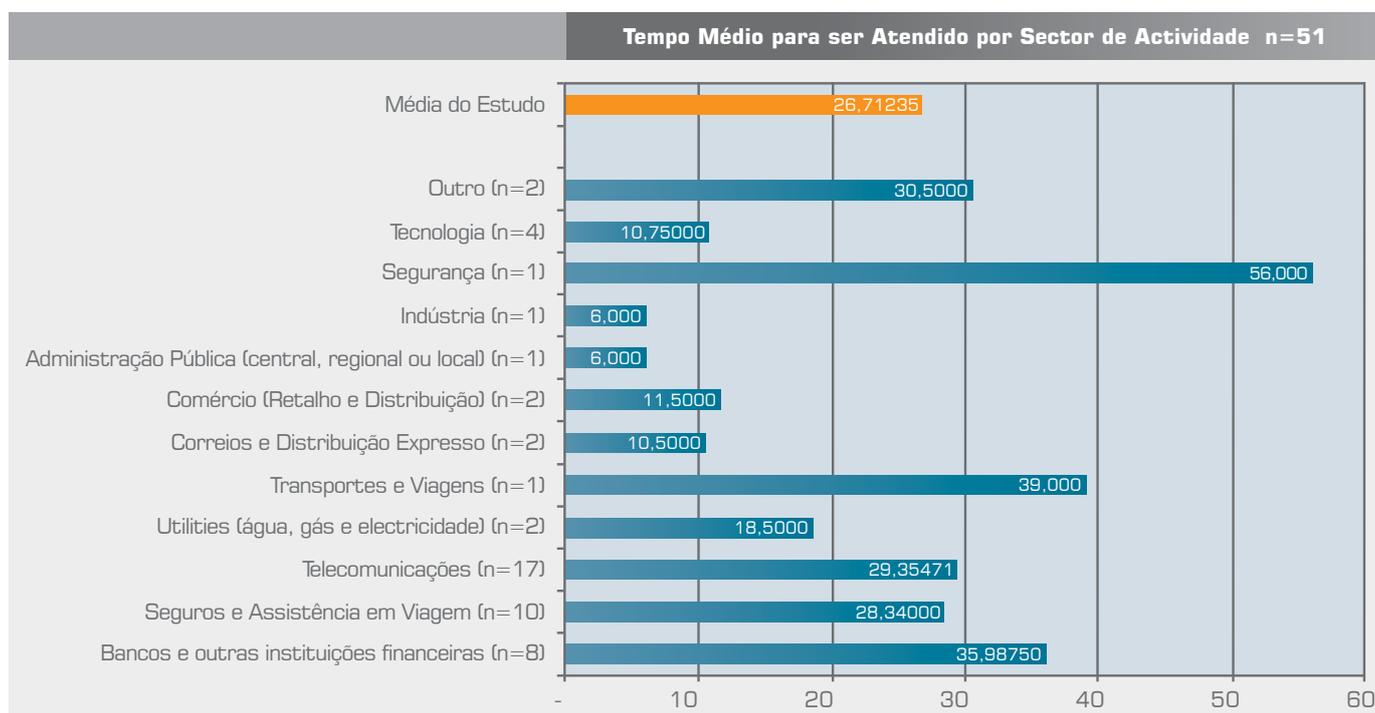
Este gráfico espelha a mesma situação que o anterior, apenas numa perspectiva de percentagem.

## 4. MÉTRICAS DE PERFORMANCE OPERACIONAL

### 4.1 KPIS INBOUND

Os Contact Centers são ambientes muito tecnológicos, onde é possível medir cada operação segundo várias variáveis. Neste capítulo apresentam-se as variáveis que a indústria reconhece como sendo fundamentais para avaliar a performance de um Contact Center.

Para facilitar a comparação de uma dada operação com os valores sintetizados neste estudo, a maioria dos gráficos apresenta o valor de cada KPI considerando todos os sectores e o valor do KPI desagregado por sector de actividade.



O tempo médio para ser atendido, também conhecido como “Average Speed of Answer” – ASA, é o tempo que decorre desde que a tentativa de contacto foi iniciada até que o contacto é estabelecido.

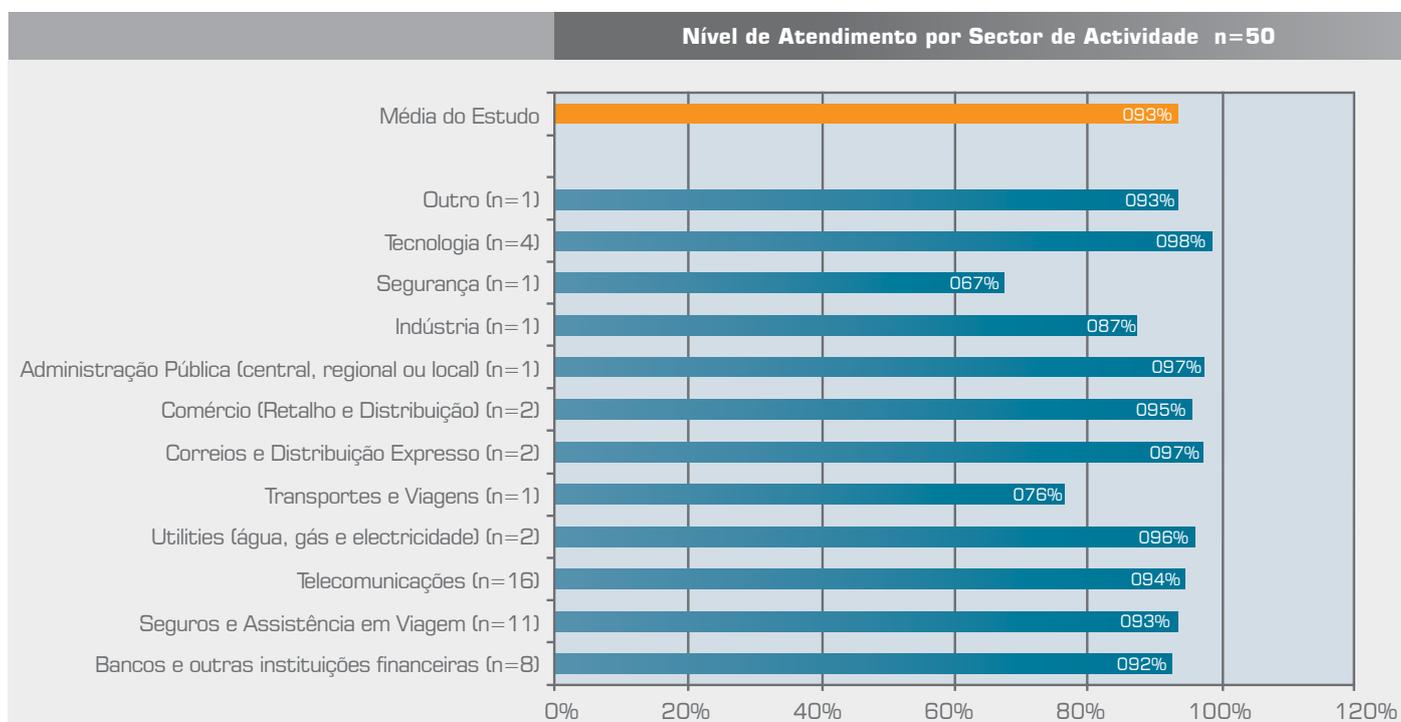
Idealmente, quanto menor esse tempo, melhor. No entanto, requer mais operadores disponíveis para eventuais chamadas, o que aumenta os custos da operação. Salvo alguns serviços de emergência, o Cliente tolera 20, no máximo 30 segundos para ser atendido.

O sector da Indústria e Administração Pública têm os melhores resultados, com 6 segundos.

Para operações de maior dimensão, observa-se que as Utilities têm uma boa performance, e as Telcos e as Seguradoras estão no limite do aceitável (29,35 segundos e 28,34 segundos, respectivamente).

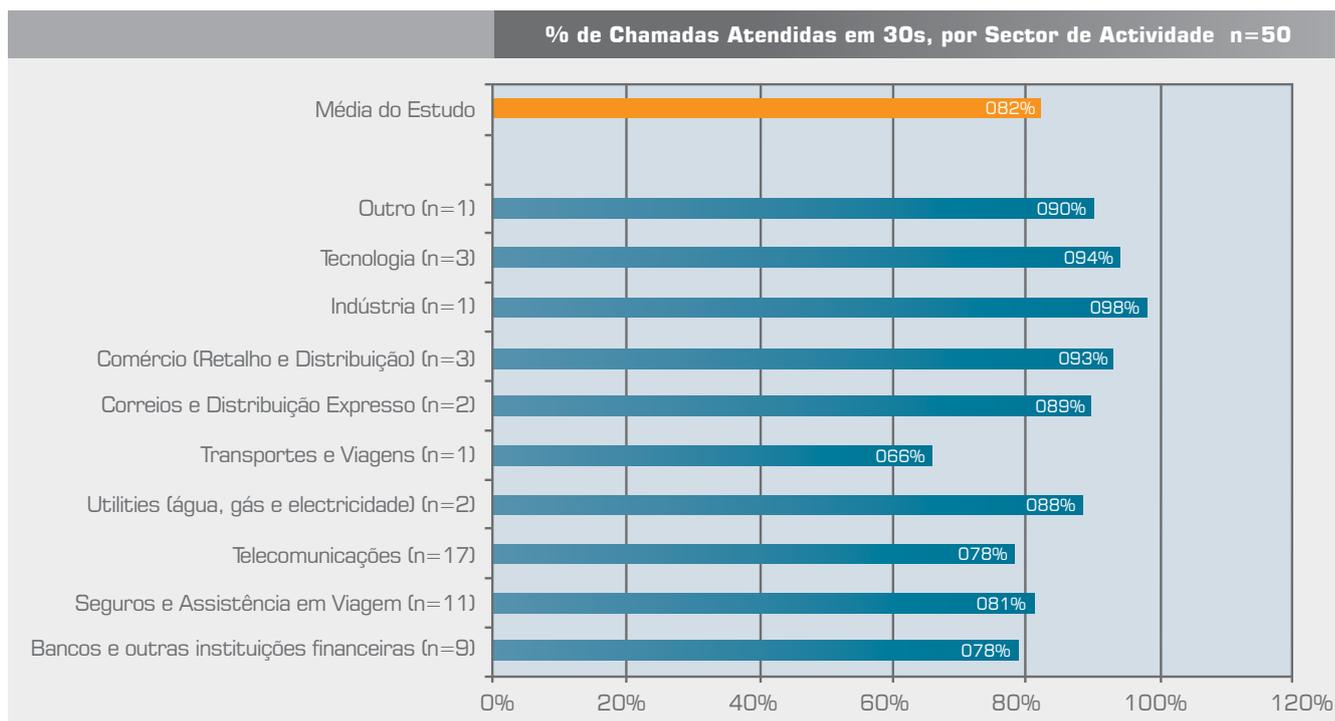
Já o sector da Banca e outras Instituições financeiras estão um pouco acima do recomendável, com 35,99 segundos, em média.

Já no sector da Segurança, como as chamadas podem representar um incidente, verifica-se que para dissuadir contactos inválidos (enganos, brincadeiras, solidão, etc.) ainda que seja paradoxal, a operação demora mais tempo a reagir, como espelha o gráfico.



O Nível de Atendimento é a percentagem de chamadas recebidas que são, de facto, atendidas antes do Cliente desligar. Pode ser calculado com base na taxa de abandono. Para organizações que recebem pedidos de encomenda, cada chamada perdida pode significar a perda de um negócio.

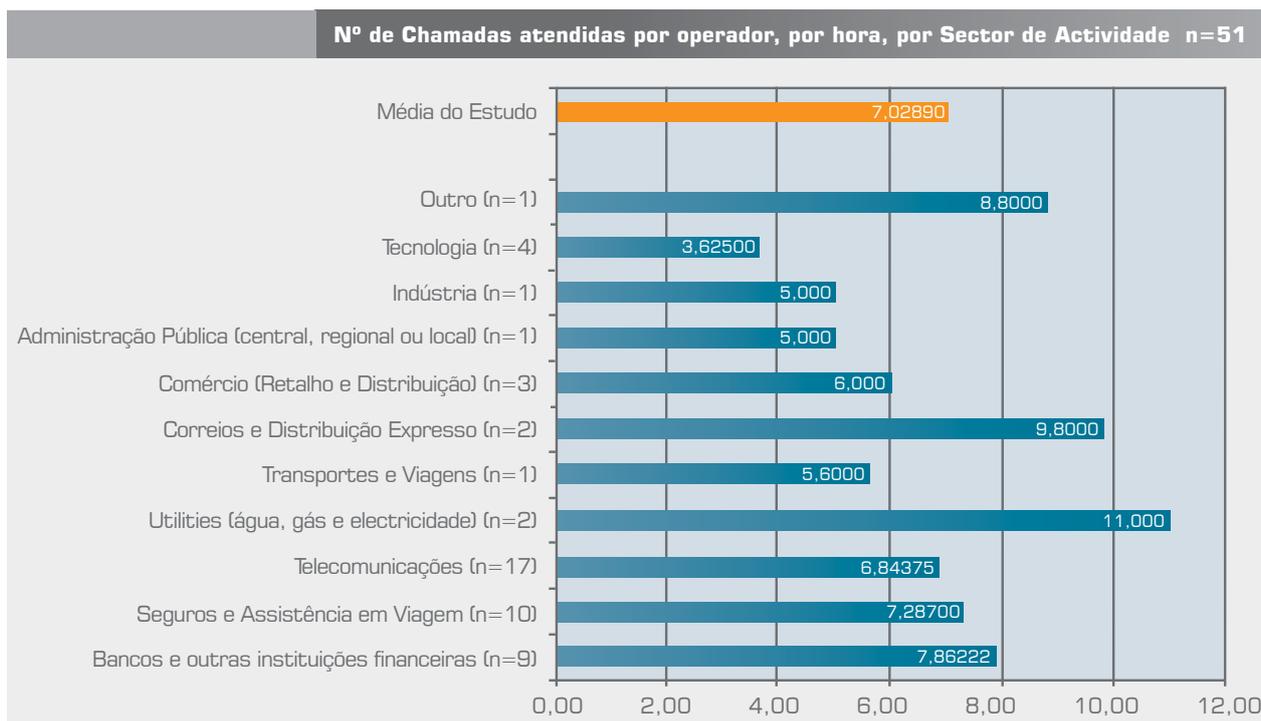
O gráfico espelha que a generalidade dos Contact Centers que responderam ao inquérito têm uma boa performance neste indicador, acima dos 90% recomendáveis.



Este indicador, também conhecido como “Service Level” –SLA, tem um impacto concreto na percepção do Cliente quanto à disponibilidade/acessibilidade do Contact Center. Pode-se ter como referência os 90% de chamadas atendidas em 30 segundos ou, para operações mais ambiciosas, 85% em 10 segundos.

O sector do Comercio atinge um bom valor (93%) enquanto as Utilities e os Correios e Distribuição Expresso aproximam-se do valor de referência, com 88,39% e 89,36% respectivamente.

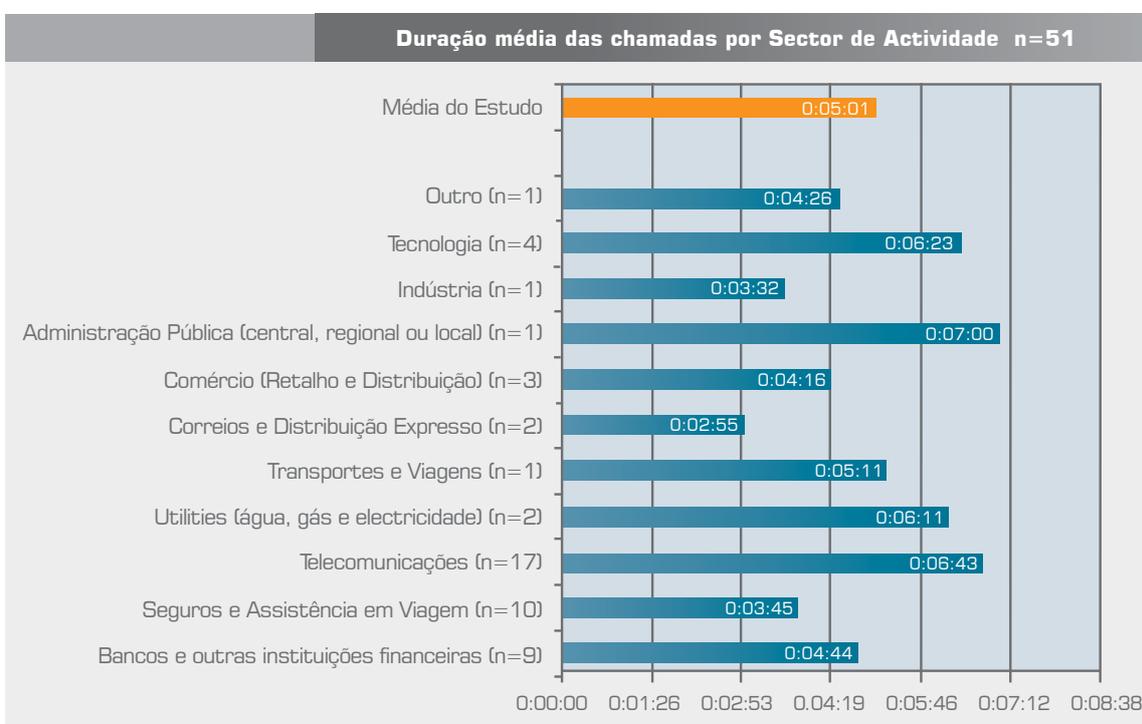
Os sectores mais representados (Telcos, Banca e Seguros) estão um pouco aquém do desejável, com valores em torno dos 80% de SLA.



Este indicador não é comparável entre sectores de actividade. O seu valor ideal depende do serviço prestado por uma dada operação. Uma chamada para recolher uma leitura de contador será breve enquanto que uma chamada de cancelamento poderá dar origem a uma tentativa de retenção, que naturalmente é mais demorada.

Este indicador poderá estar, de alguma forma, relacionado com o nível de stress do operador, pois quantas mais chamadas um operador atender mais stress acumulará. Claro que há serviços que provocam elevado nível de stress mesmo com poucas chamadas (ex. recolha de reclamações).

Este gráfico apresenta os valores médios obtidos por cada sector de actividade apenas para benchmarking de outras operações não representadas no Estudo.

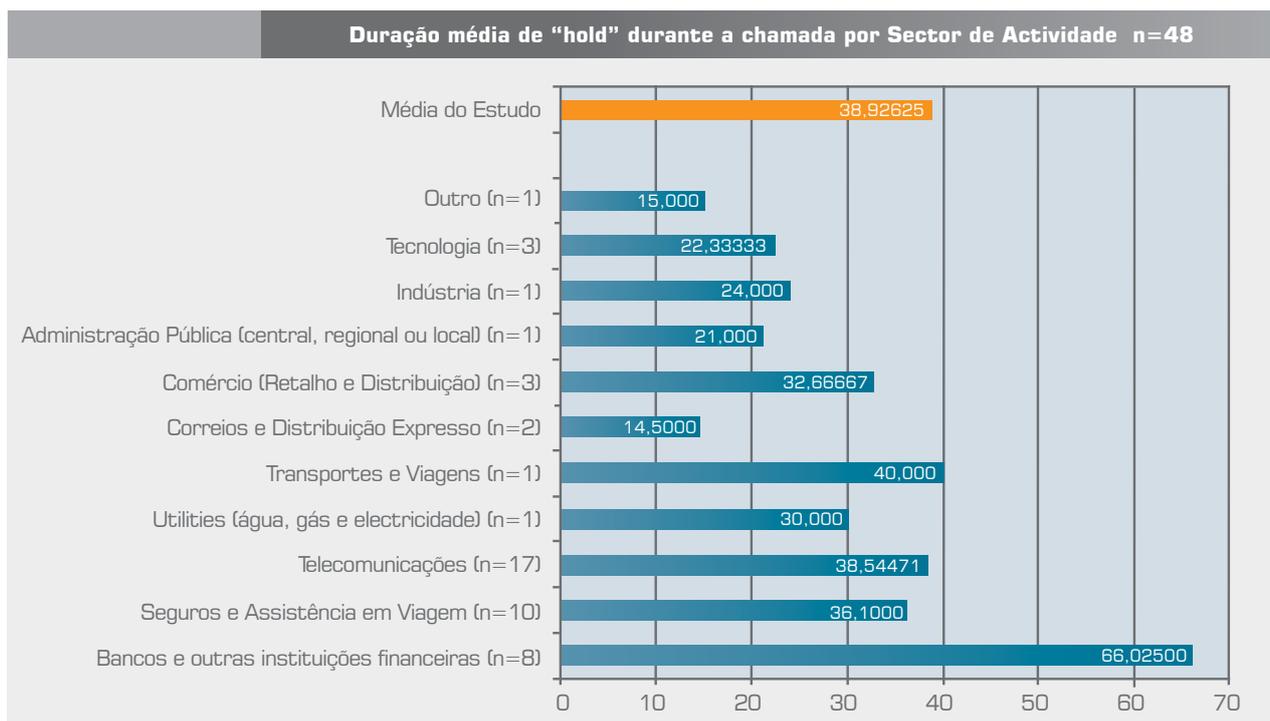


O número de chamadas atendidas por operador por hora está inversamente relacionado com a duração da chamada. A duração média da chamada, ou Tempo Médio de Atendimento – TMA, ou também “Average Talk Time” – ATT, representa o tempo dispendido, em média, na comunicação.

Existe um outro indicador, que funciona em conjunto, que é o Tempo Médio de Operação – TMO, ou “Average Handle Time” – AHT, que inclui as acções pós-chamada para registo da mesma.

Estes dois indicadores são muito importantes para optimização de cada atendimento pois, os valores obtidos, cruzados com a tipificação das chamadas nos sistemas, permitem optimizar o registo da chamada (aplicações) ou melhorar a informação/formação para optimizar a comunicação.

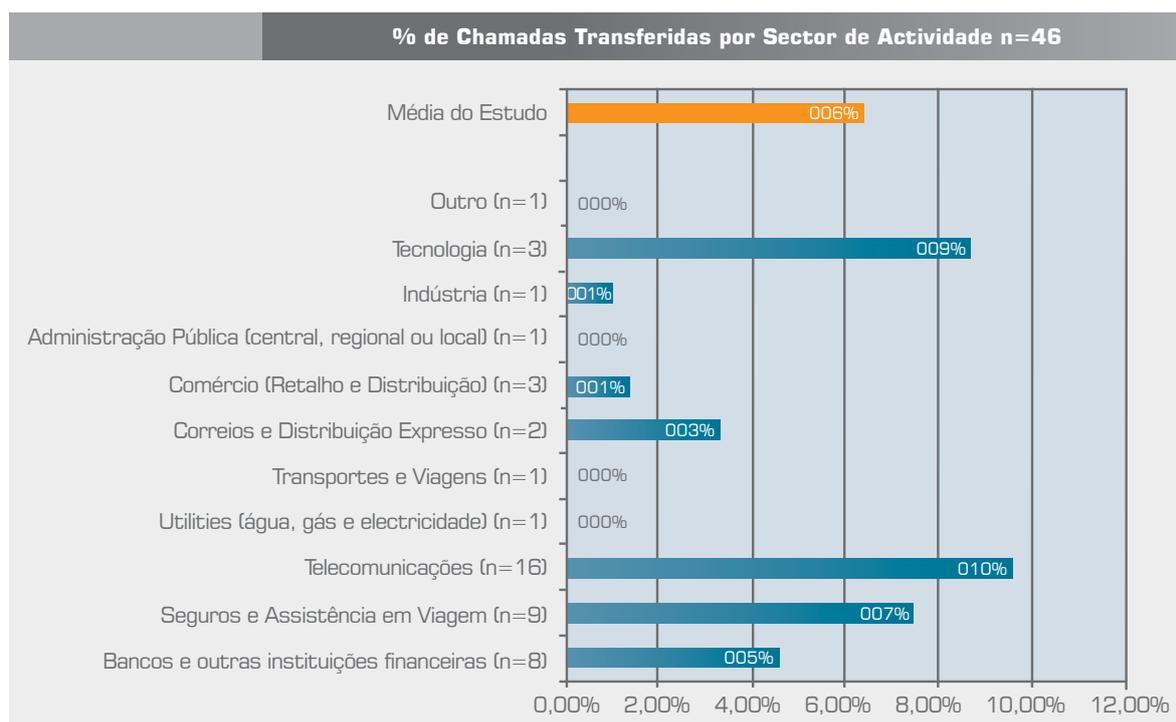
O TMA não é comparável entre sectores de actividade nem operações e é apresentado apenas para benchmarking de outras operações não representadas no Estudo.



Este indicador, também conhecido como "Average On Hold Time", mede o tempo médio que a comunicação é interrompida pelo operador por algum motivo. Cada interrupção causa stress no Cliente e, normalmente, é prejudicial.

A interrupção pode ser originária no desconhecimento do Operador ou na sua falta de capacidade de aprovação, pelo que pode ser corrigido com formação ou alteração processual.

Nalguns casos (ex. enquanto se regista a solicitação nos vários sistemas) pode ser um mal menor, pois permite esconder algumas debilidades internas, como desorganização, procedimentos menos bem conseguidos, etc.



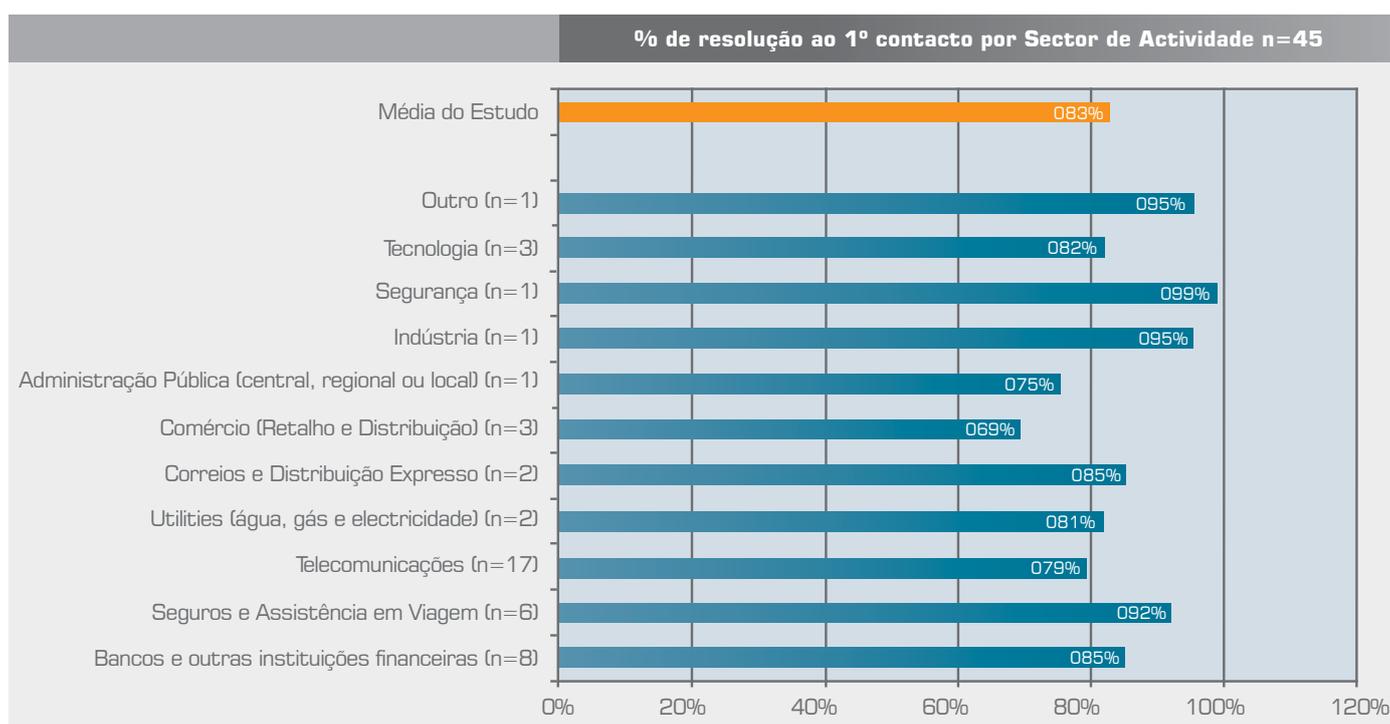
Em algumas operações, nem todos os operadores respondem a todas as solicitações. Há operações que se organizam de diferentes formas: umas por assuntos (ex. questões comerciais, suporte técnico, etc.), outras por produtos (ex. produto A, produto B, etc.), outras por níveis de especialização (ex. suporte 1ª linha, suporte 2ª linha, etc.).

Nesses casos, o operador que recebe a chamada poderá ter de a transferir para outro nível. Sempre que isso acontece, causa stress no Cliente. Porém, é uma forma de especializar os operadores, reduzindo o tempo de interacção até chegar a um especialista e, conseqüentemente, aumentando a probabilidade de resolução.

Esta questão é mais um dos aspectos onde é patente a dificuldade de afinar correctamente uma operação de Contact Center.

O Cliente tolera uma transferência; a partir daí, ficará muito descontente. Assim torna-se difícil endereçar múltiplas solicitações numa mesma chamada (ex. alteração de dados + reclamação + informação técnica específica, etc.).

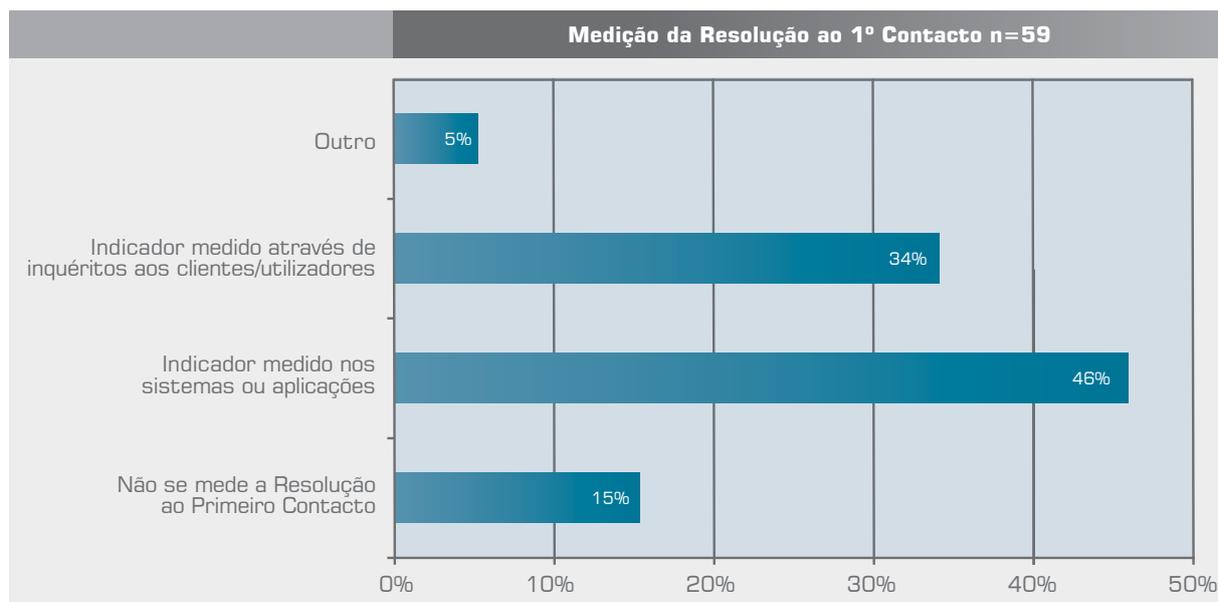
Os sectores das Utilities e dos Transportes e Viagens conseguem 0% de transferências, valor excelente. No entanto, a complexidade/diversidade do produto nesses sectores não se compara com o dos outros sectores, como, por exemplo, as Telecomunicações.



Este indicador, também conhecido como "First Call Resolution" – FCR, é dos indicadores de primeira linha mais importantes. (Outros indicadores como a probabilidade de um Cliente deixar de o ser, têm um impacto maior no negócio que o FCR).

Quando se obtém uma chamada resolvida no 1º contacto, e em tempo útil, então obtém-se uma satisfação grande do Cliente (desde que seja resolvida de forma bem aceite pelo Cliente). É também uma mensagem clara para o Cliente de eficiência e eficácia.

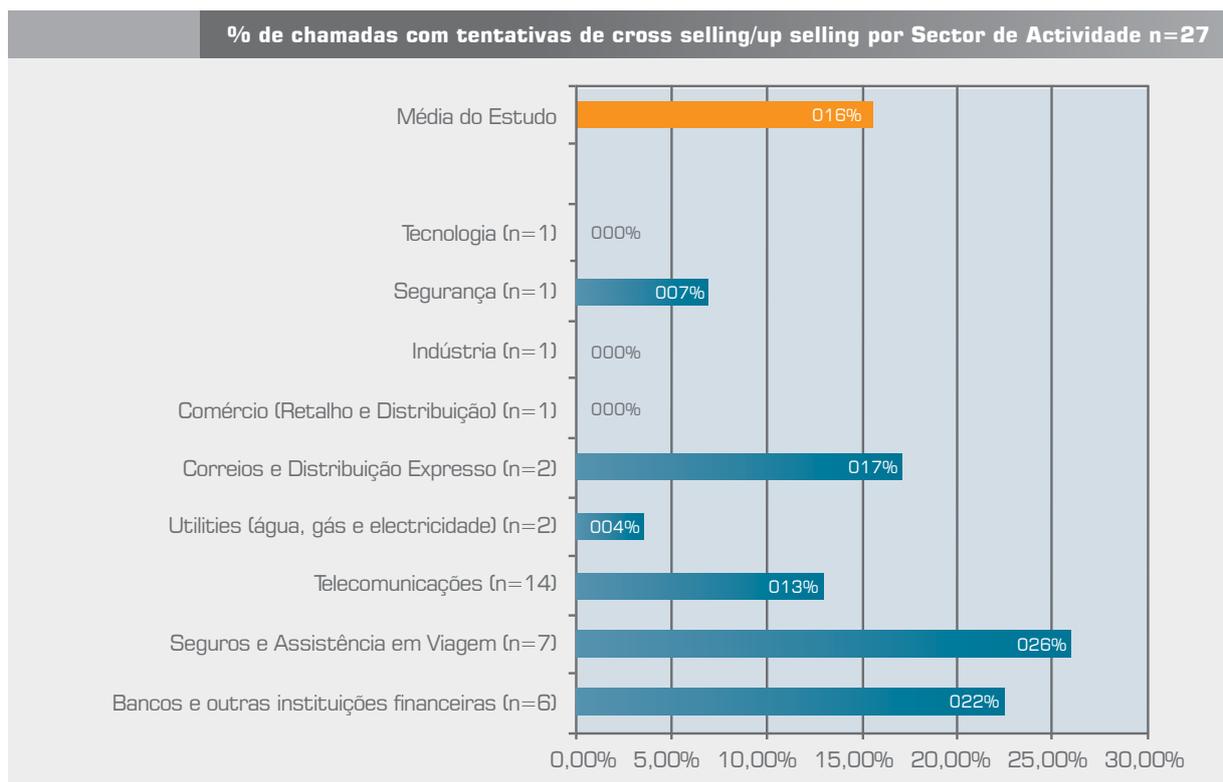
Este Estudo identifica que o FCR, em média, é de 82,61%. Acima deste valor estão os seguintes sectores de actividade: Segurança, Indústria, o "Outros" e os Seguros e Assistência em Viagem.



A resolução de uma dada solicitação pode ser medida de várias formas. Há mesmo o conhecimento que nem sempre a visão do Cliente e da Organização coincidem. Por vezes para a Organização está convicta que a solicitação foi resolvida enquanto que, para o Cliente, não está resolvida.

Por ser um indicador tão importante, é crítico que seja medido de forma rigorosa. A forma mais rigorosa é perguntando ao Cliente, num de 2 momentos: logo a seguir à chamada, transferindo-o para de um sistema de inquéritos automático – IVR (já se tem a atenção do Cliente mas a solicitação poderá não estar ainda efectiva e o Cliente não deverá estar a pagar as comunicações) ou através de uma chamada/SMS de inquérito nas 48 horas seguintes (na chamada perturba-se o Cliente, mas caso não esteja resolvida, pode corrigir-se a situação; no SMS pode não se obter resposta pelo que não é tão rigoroso).

Umavez que inquirir o Cliente tem desvantagens, muitas operações medem o indicador nos sistemas internos. O Estudo identifica que é o caso de 46% das operações participantes, enquanto em 34% dos casos, as operações medem o FCR através de inquéritos aos utilizadores.

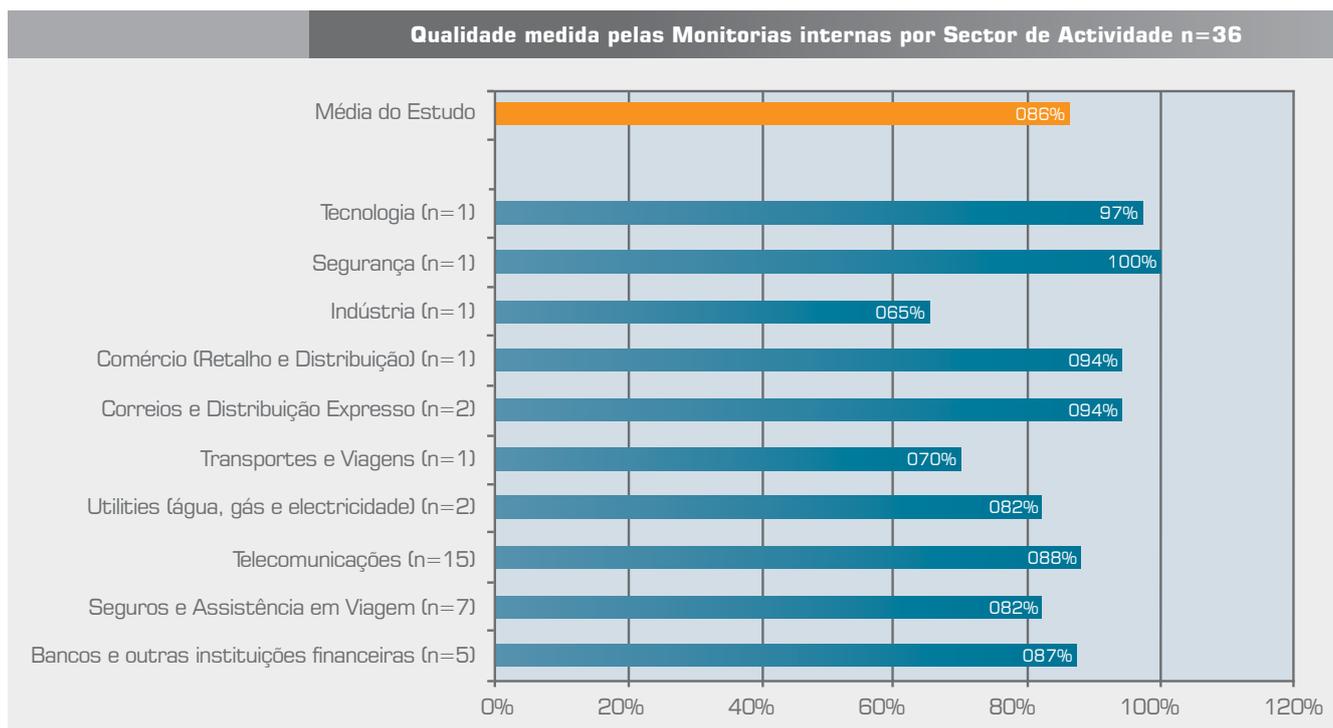


O principal objectivo de uma Organização comercial é estabelecer, com os seus Clientes, uma relação duradoura e vantajosa para ambas as partes. Uma das formas de o atingir será vender mais produtos que os Clientes ainda não utilizem (cross-selling) ou vender produtos de maior valor para ambos (up selling).

O gráfico identifica que os sectores de Seguros e Assistência em Viagem apresentam outros produtos ao Cliente, em 25,91% das chamadas, ou seja, 2 chamadas em cada 8 tentam aumentar o negócio. Se tiverem 5% de sucesso, em cada 80 chamadas, obtêm uma venda. Como esse sector recebe 135 mil chamadas por mês, então terão 1687 novas vendas por mês, ou 56 novas vendas por dia.

O sector da Banda e outras Instituições financeiras também têm a actividade de cross selling/up selling bastante evoluida, pois em 22,40% das chamadas realizam tentativas de cross selling/up selling. Para uma taxa de sucesso de 5%, para o volume mensal de chamadas, obteriam em média, 13 novas vendas por dia.

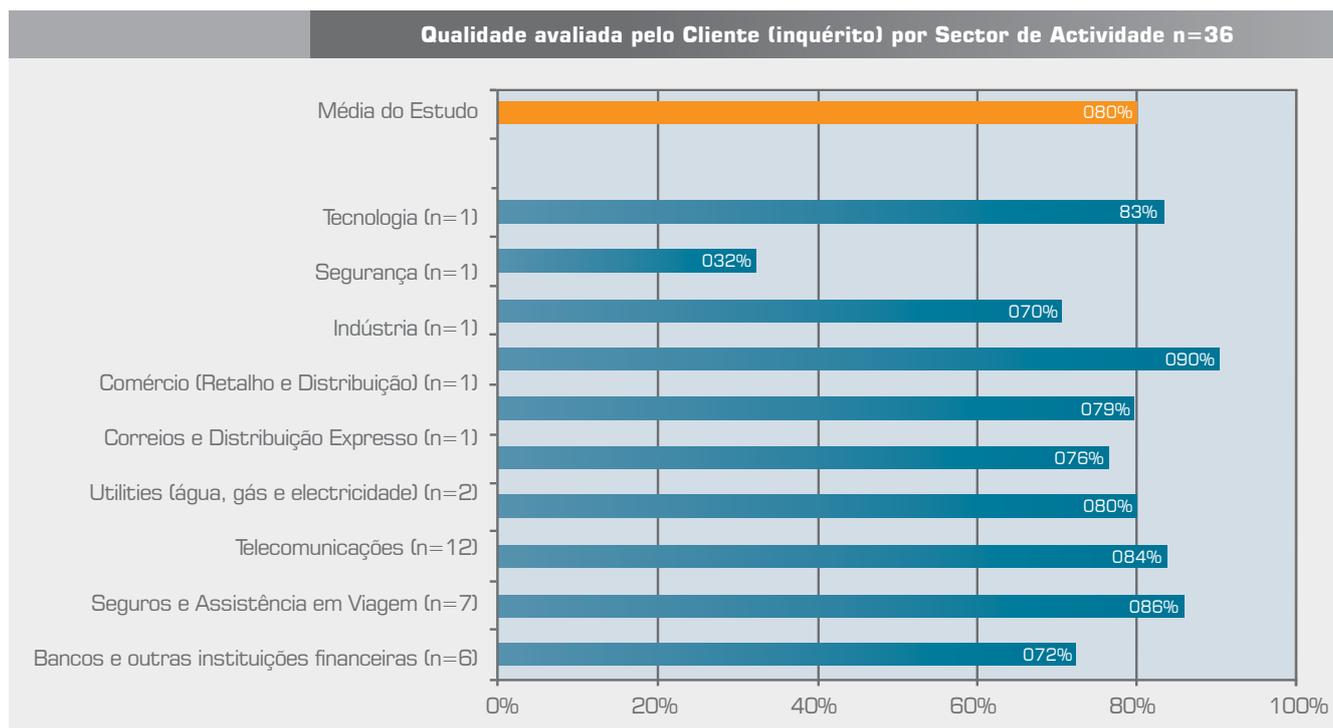
Em terceiro lugar aparece o sector dos Correios e Distribuição expresso, com tentativas de cross selling/up selling em 17% das chamadas, o que corresponderá, segundo um raciocínio semelhante, a 15 vendas diárias.



Uma operação de Contact Center deve avaliar as interações de acordo com uma grelha adaptada aos objectivos da Operação, com 20 a 30 critérios de avaliação. Uma amostragem de interações é auditada e cada chamada é avaliada segundo a grelha definida.

Assim, ainda que diferentes Serviços tenham diferentes critérios de avaliação, os valores deverão estar acima dos 80%, o que acontece em quase todos os Sectores de Actividade.

Quando a qualidade medida é já muito próxima dos 100%, torna-se difícil evoluir mais, pelo que muitas vezes se alteram as grelhas de avaliação para permitir uma evolução contínua. Como em tudo, uma operação de Contact Center deverá ser viva e ir-se adaptando as necessidades/expectativas dos Clientes que jamais se mantêm estáticas.

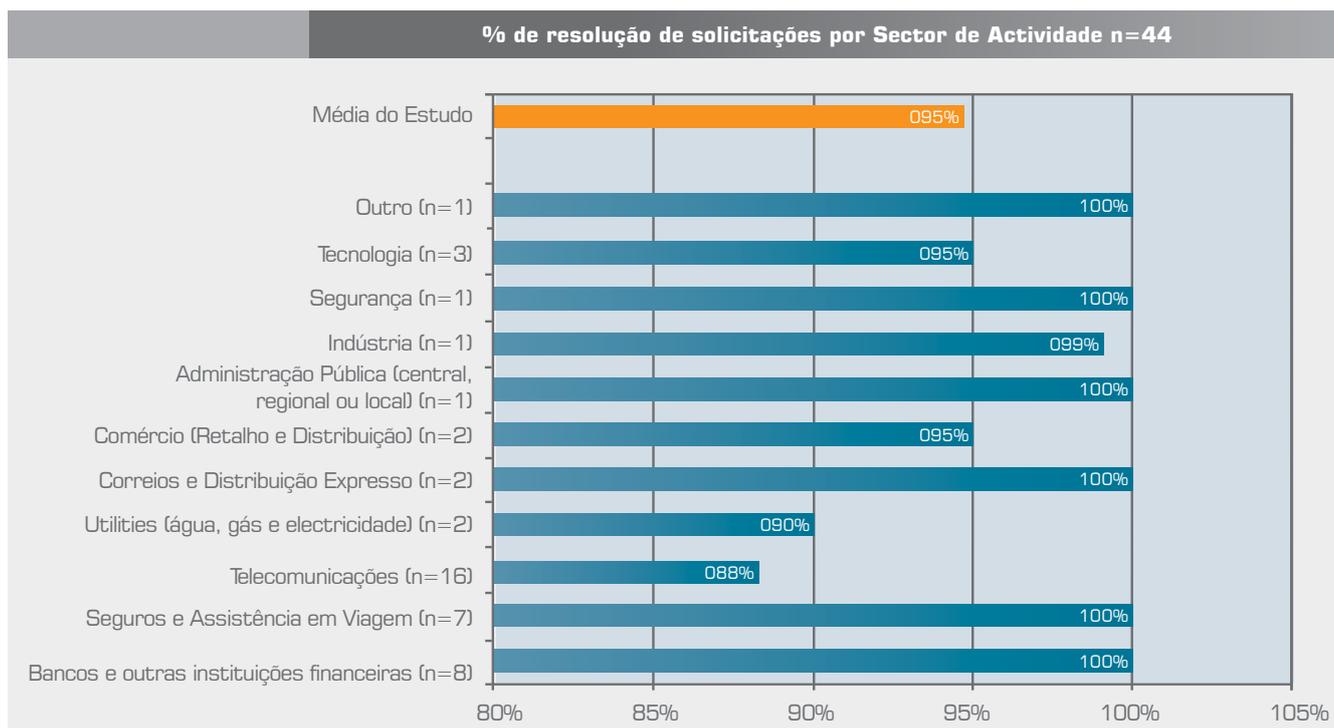


A qualidade medida é importante para se poder comparar com a qualidade percebida pelo Cliente. Esta última mede-se através de inquéritos ao Cliente, até 48h após a interacção a que se refere o inquérito.

Os inquéritos devem ser simples, breves e muito incisivos; é comum dar-se uma escala de 1 a 10 para cada pergunta, de forma a se poder separar as respostas afirmativas (valores extremos da escala) das "sem opinião afirmativa" (valores médios da escala). O sector da Indústria surge com a melhor avaliação por parte dos seus Clientes: 90% (Muito bom).

O sector das Seguradoras e Assistência em Viagem tem uma avaliação de 85,69% (Bom) seguido das Telcos com 83,54% (Bom) de avaliação.

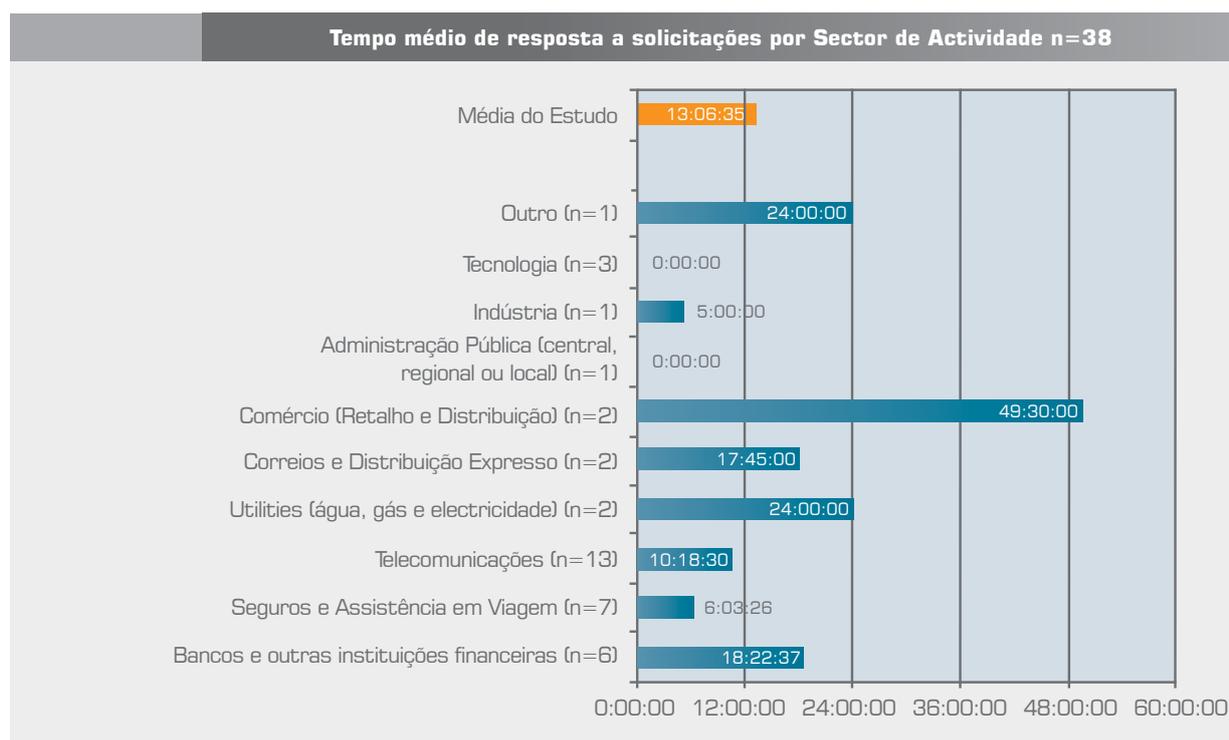
O sector das Tecnologias tem uma avaliação de 32% (Mediocre) mas essa avaliação poderá corresponder à avaliação do produto e não ao serviço de Contact Center. Também para os produtos massificados, o Cliente só entra em contacto com a Assistência Técnica quando ficou sem outras alternativas.



Inicialmente, as operações de Contact Center apenas prestavam informações. Hoje em dia é impensável estarem limitadas a esse papel, pelo que evoluíram para realizar um conjunto alargado de operações, que podem ir da simples alteração de dados do Cliente até mutar de um produto para outro (ex. tarifário de telecomunicações).

Considera-se nesta análise todos os tipos de interações possíveis (ver gráficos sobre "Chamadas Inbound por Tipologia de Contacto") com excepção das Reclamações.

Este Estudo identifica que as operações actuais têm uma excelente performance, sendo que vários Sectores de Actividade atingem os 100% (ou mesmo quase). São eles: Correios e Distribuição Expresso, Administração Pública, Segurança, Outro, Seguros e Assistência em Viagem e Bancos e outras Instituições financeiras.

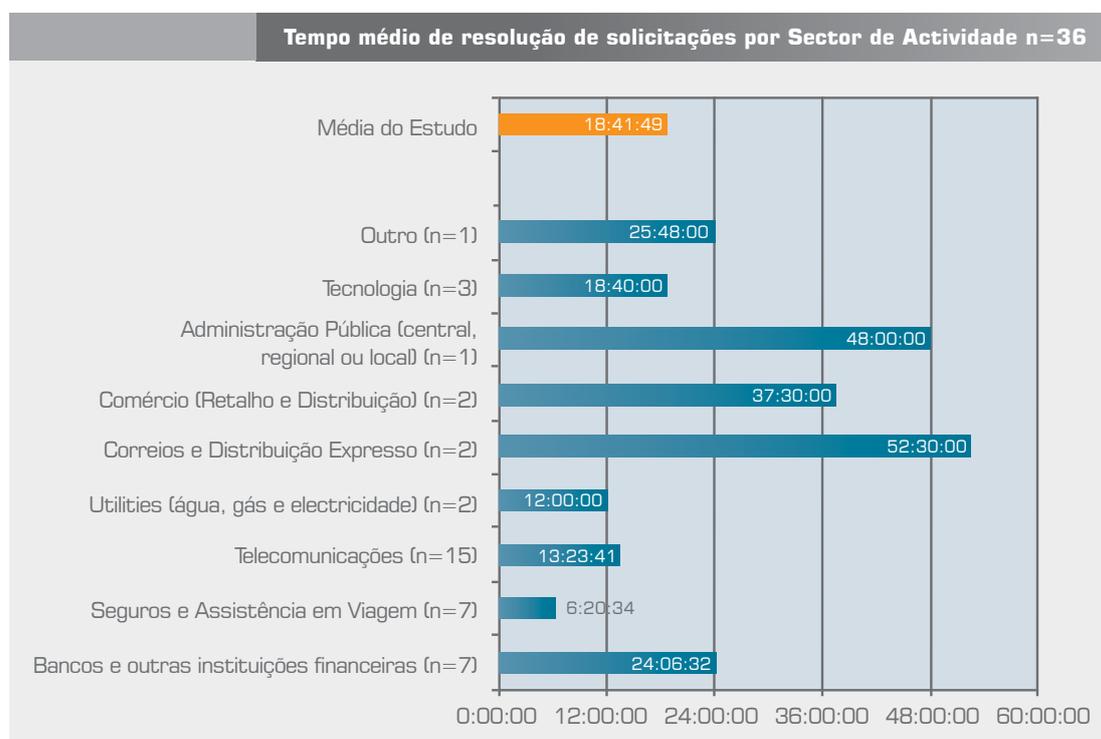


Não basta resolver as solicitações; há que o fazer em tempo útil. Assim, as operações devem medir o tempo de resposta a solicitações, que é o período de tempo que decorre desde receber a solicitação até se dar algum feedback coerente ao Cliente. Nessa altura o Cliente sabe que o seu assunto está a ser tratado e o seu nível de stress diminui.

Porém, o que o Cliente deseja é que o seu assunto seja totalmente tratado e encerrado. Daí ser necessário medir também o KPI seguinte: o tempo de resolução, que é o período de tempo que decorre desde receber a solicitação até se terminar o processamento da solicitação Cliente e esta se tornar efectiva.

Os sectores da Tecnologia e da Administração Pública conseguem um valor excelente de 0 segundos. No entanto este valor pode indicar que há sempre operadores disponíveis para endereçar as solicitações dos Clientes; são, então, operações que podem ser optimizadas.

Já a Indústria e os Seguros e Assistência em Viagem conseguem resultados muito bons: 5 minutos para Indústria e 6 minutos e 3 segundos para Seguros.

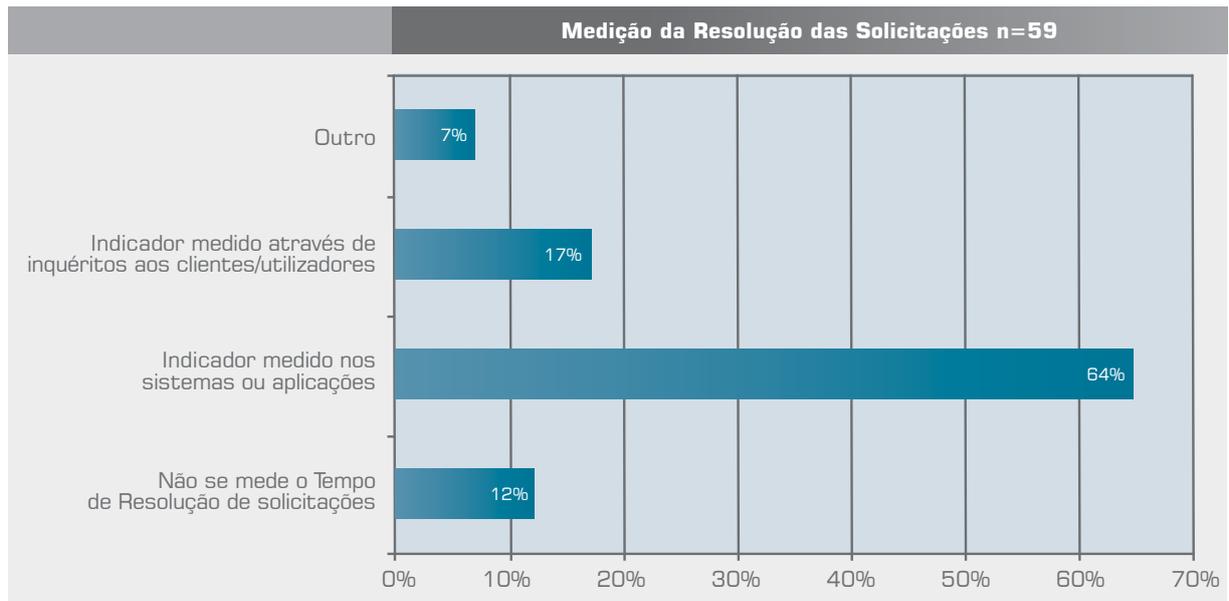


Como foi dito acima, o indicador do Tempo Médio de Resolução deve ser complementado com o Tempo Médio de Resposta. A análise dos dois KPI em conjunto, permite identificar a eficiência das operações.

Este indicador tem ainda um efeito secundário: para o calcular é necessário indentificar se a solicitação está, de facto, resolvida.

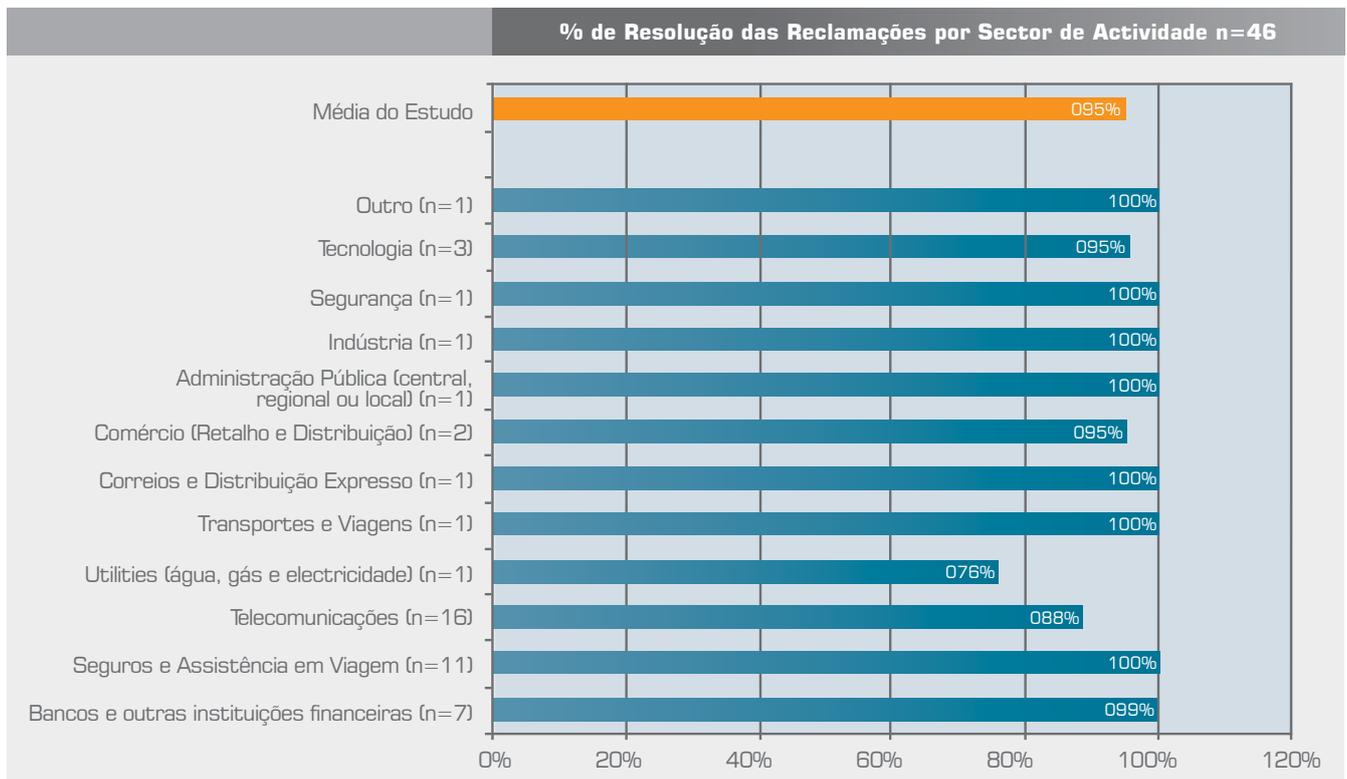
O sector dos Seguros e Assistência em Viagem mantêm os bons valores, com 6 horas e 20 minutos, em média. Os restantes sectores têm uns valores um pouco altos, logo acima das 12 horas.

Os valores calculados para o sector das Utilities não fazem sentido, pois o Tempo de Resolução é, por definição, igual ou superior ao Tempo Médio de Resposta.



Tal como para o FCR, nem sempre a visão do Cliente e da Organização coincidem. Este indicador pode ser calculado da mesma forma que o FCR: perguntando ao Cliente ou medindo nos sistemas internos.

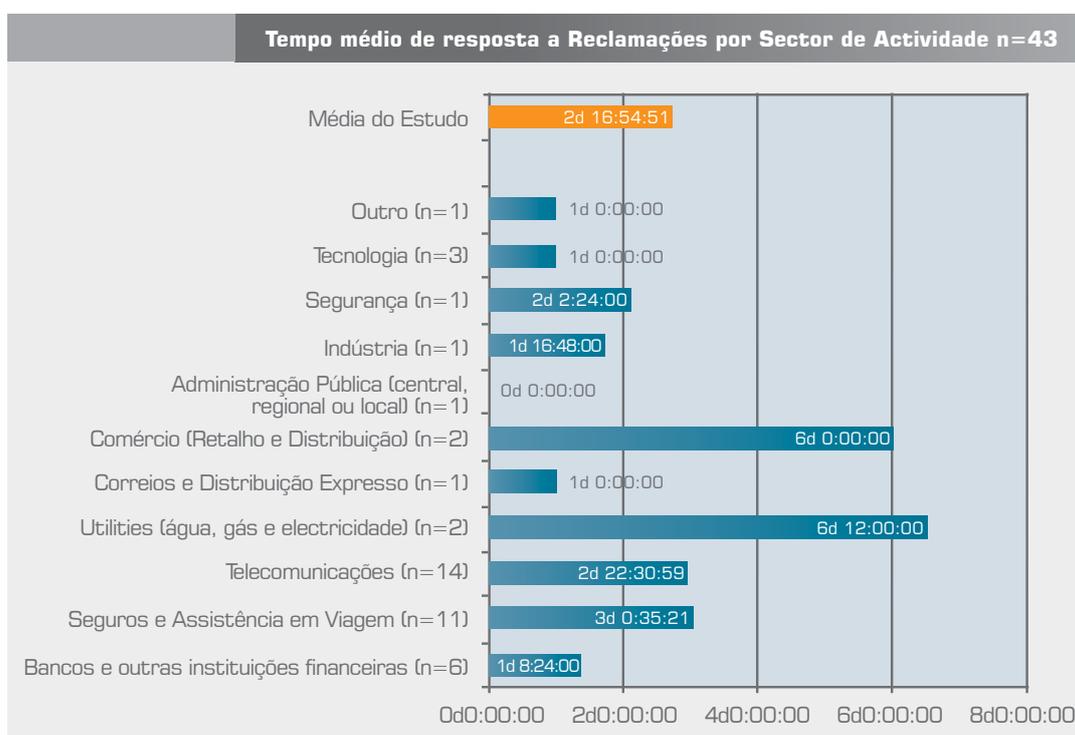
O Estudo identifica que 64% das operações participantes medem este KPI nos sistemas internos, enquanto que em 17% dos casos, as operações medem a resolução das solicitações através de inquéritos aos utilizadores.



Há um tipo de solicitação que merece uma atenção especial por parte do Contact Center: a reclamação.

De facto, quando um Cliente reclama estará a dar uma última oportunidade à Organização. Devem haver procedimentos que “levantem todas as bandeirinhas” quando o CC recebe uma reclamação. Também há métricas que indicam que para cada reclamação feita, há 9 que ficam por fazer.

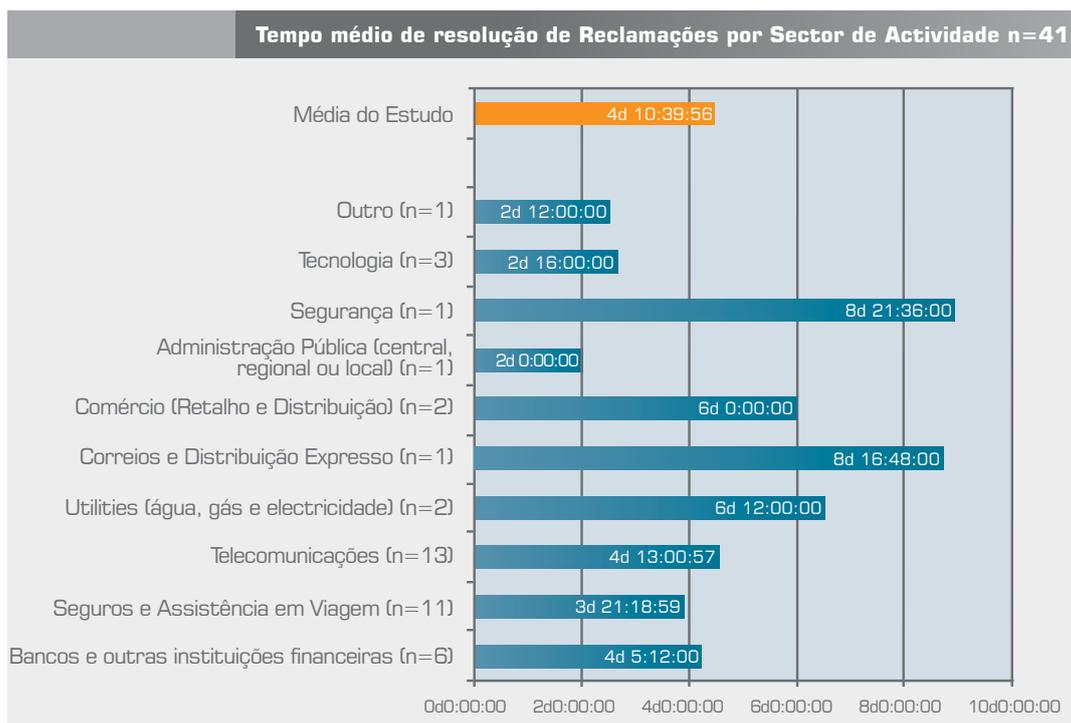
As operações que participam no Estudo atingem um valor excelente de 100% (ou muito próximo). Apenas as Utilities e as Telcos deixam mais de 10 de reclamações por resolver. No sector das Utilities, as reclamações poderão estar relacionadas com os valores de consumo medidos que se resume à credibilidade do aparelho; já nas Telcos, não é claro porque motivo não resolvem 11,6% das reclamações.



Tal como para as solicitações; há que resolver as reclamações em tempo útil. Assim, as operações devem medir o tempo de resposta a reclamações e o tempo de resolução de reclamações.

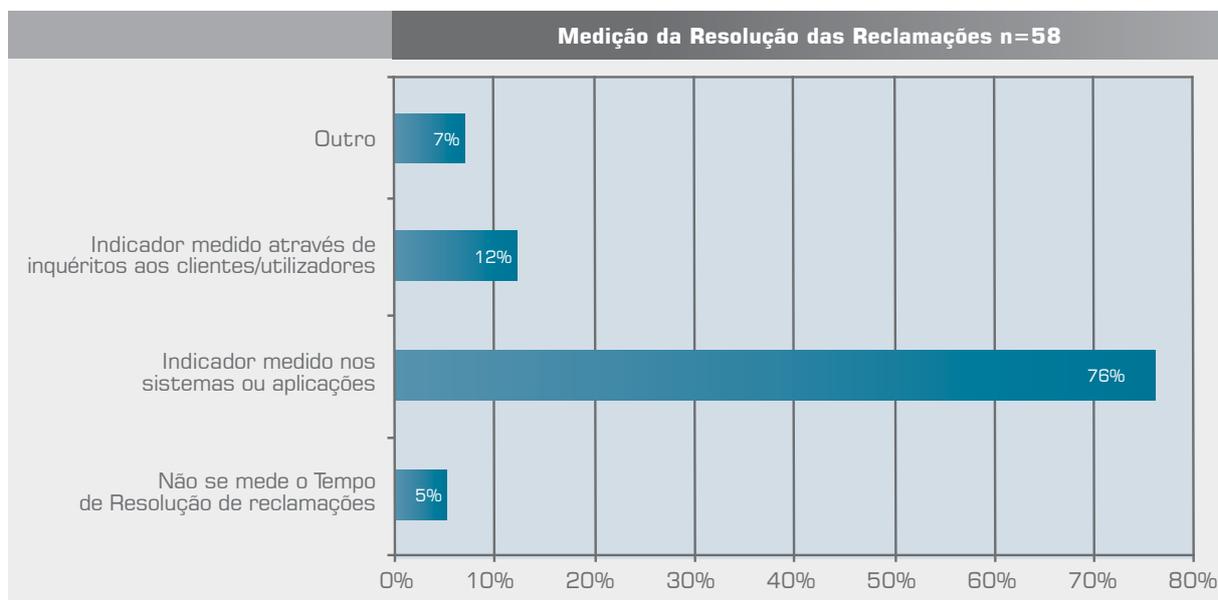
O sector da Administração Pública consegue um valor excelente de 0 segundos. Novamente este valor pode indicar que há sempre operadores disponíveis para endereçar as reclamações dos Clientes pelo que é uma operação que pode ser optimizada.

Já os Correios e Distribuição Expresso, a Tecnologia e o “Outro” têm um tempo de resposta de 24 horas (1 dia). Este será o máximo aceitável, pelo que as restantes Operações estão um pouco abaixo do desejável. Compreende-se que algumas das reclamações não têm fundamento nenhum. Porém será melhor dar algum feedback ao Cliente em 24 horas.



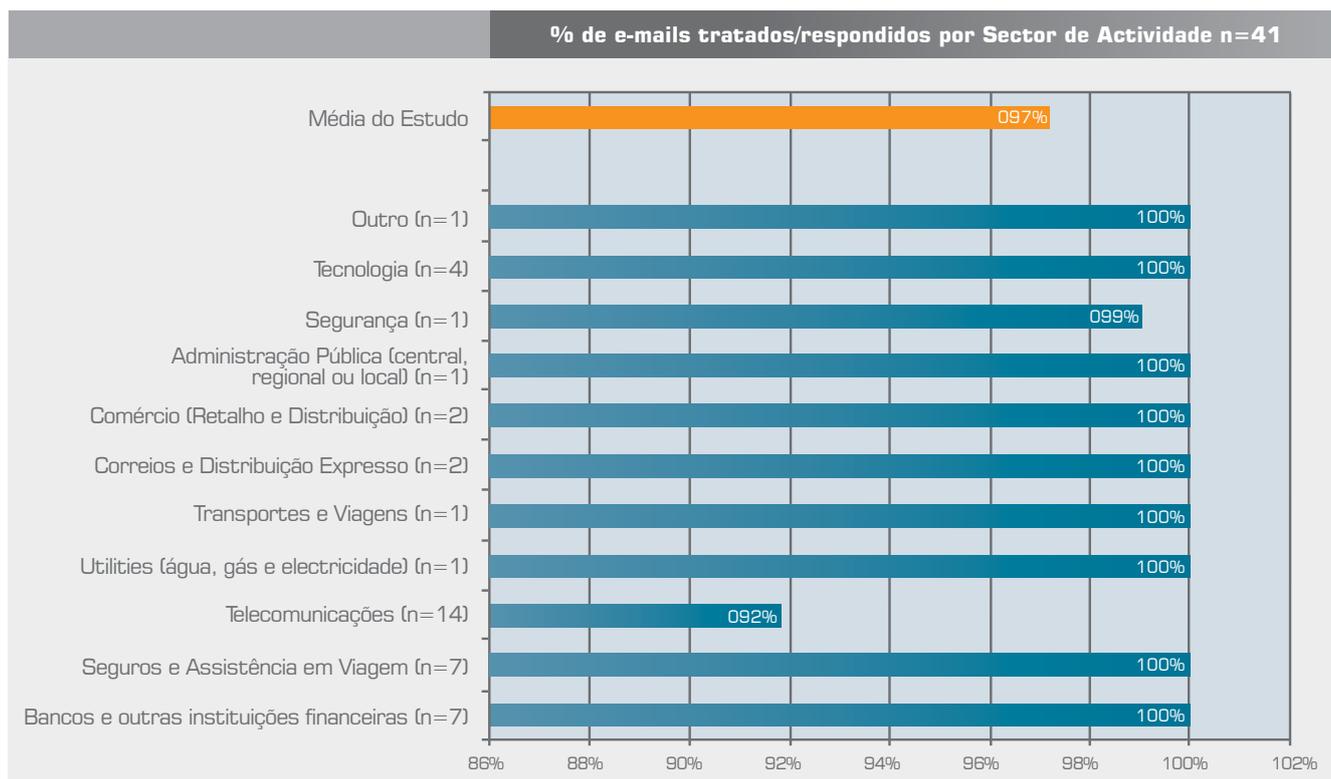
Tal como para as solicitações, este indicador funciona em conjunto com o anterior. Tem também o mesmo efeito secundário: para o calcular é necessário indentificar se a reclamação está, de facto, resolvida.

Não há nenhum valor de referência definido; quanto mais depressa melhor.



Tal como para as solicitações, este indicador pode ser calculado da mesma forma que o FCR: perguntando ao Cliente ou medindo nos sistemas internos.

O Estudo identifica que 76% das operações participantes medem este KPI nos sistemas internos, enquanto que em 12% dos casos, as operações medem a resolução das solicitações através de inquéritos aos utilizadores.



Os Call Centers evoluíram para Contact Centers quando passaram a disponibilizar outros canais de comunicação além da voz.

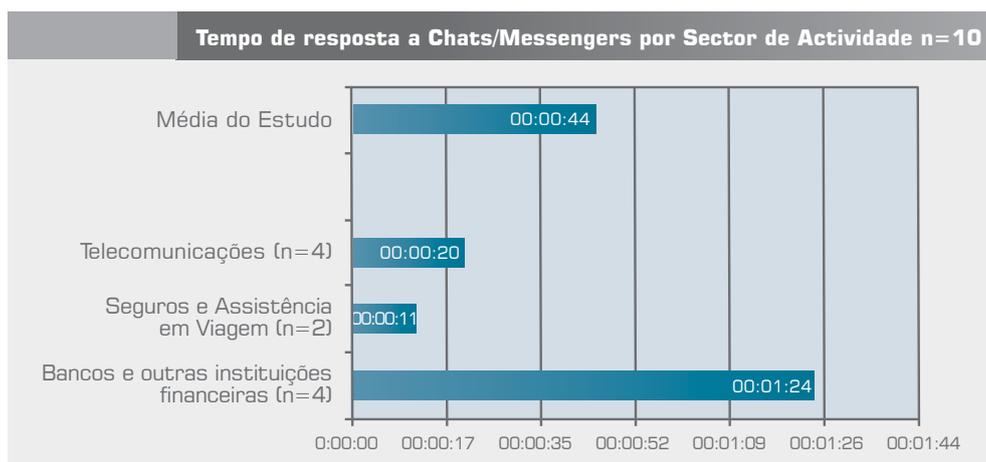
As operações que participam neste Estudo atingem o excelente valor de 100% (ou muito próximo). Apenas as Telecomunicações deixam 8,21% de e-mails por resolver. No sector das Telcos não é claro porque motivo não tratam todos os e-mails.



Inicialmente o e-mail era um mecanismo de comunicação lento.

Hoje em dia, o e-mail atingiu uma maturidade e uma adoção que existem expectativas de que o e-mail enviado deva ser respondido em minutos.

O gráfico espelha essa realidade: todas as organizações têm uma excelente performance nesta matéria uma vez que mantêm o tempo de resposta dentro dos minutos e não dias, como acontecia com o correio postal.

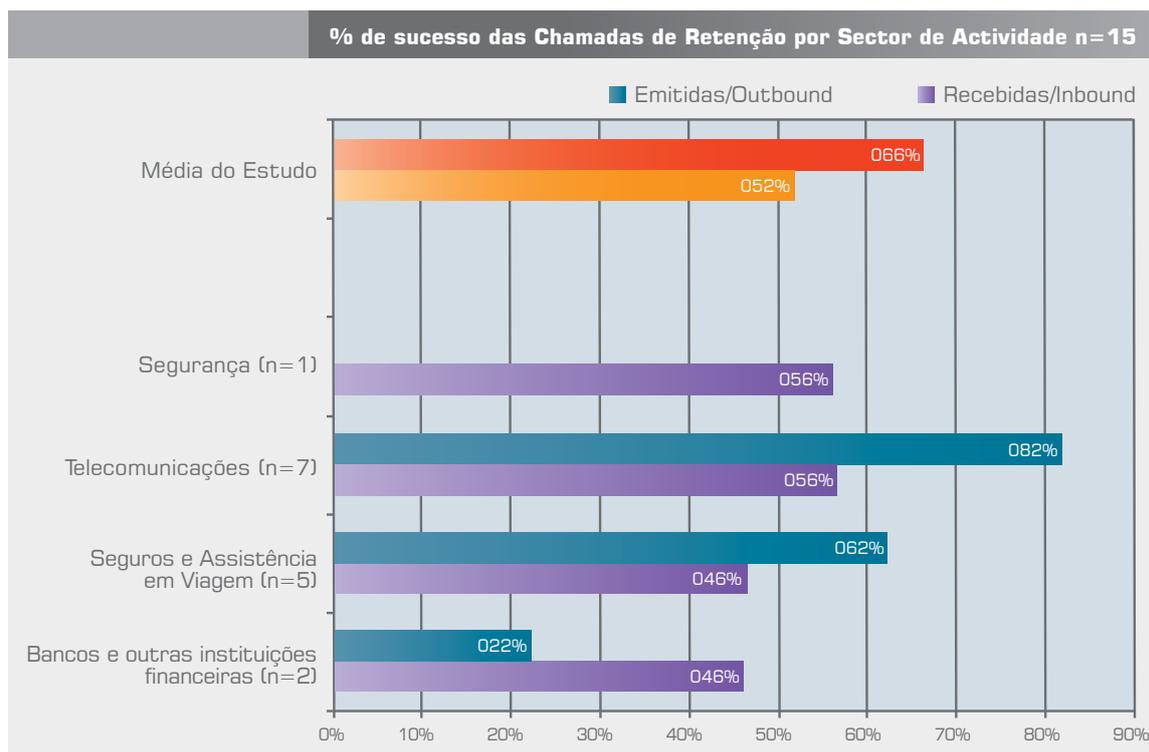


O Chat/Messenger corresponde a um dos canais mais recentes pelo que tem uma adoção muito baixa. Também como forma de comunicação escrita, é difícil registar o conteúdo trocado, porque o Chat/Messenger normalmente permitem manter várias conversações em simultâneo, e têm apenas um ficheiro de log.

## 4.2 KPIS ESPECÍFICOS OUTBOUND

Nesta secção é apresentada a análise das variáveis que a indústria reconhece como sendo fundamentais para avaliar a performance das campanhas de outbound de um Contact Center.

Para facilitar a comparação de uma dada operação com os valores sintetizados neste estudo, os gráficos apresentam o valor de cada KPI considerando todos os sectores e o valor do KPI desagregado por sector de actividade.



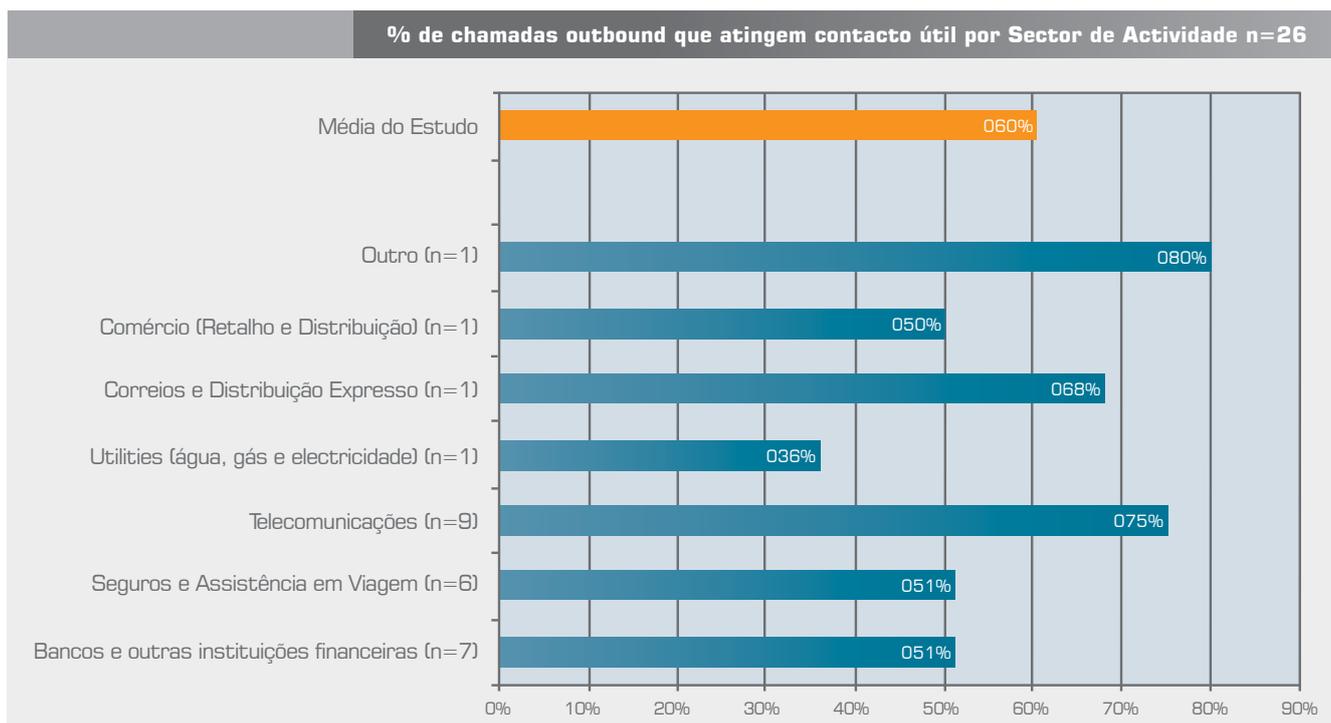
As chamadas de retenção são, normalmente, iniciativa da Organização para não perder o Cliente.

No entanto, as operações mais maduras conseguem realizar a retenção mesmo quando é o Cliente que tem a iniciativa de ligar.

O sector das Telecomunicações tem um excelente resultado pois tem sucesso em 81,67% das chamadas emitidas e 56,29% para as chamadas recebidas.

É curioso verificar que a performance da Banca e outras Instituições financeiras tem menos sucesso nas chamadas de retenção emitidas (22%) do que nas recebidas (46%).

O sector da Segurança não emite chamadas de retenção.

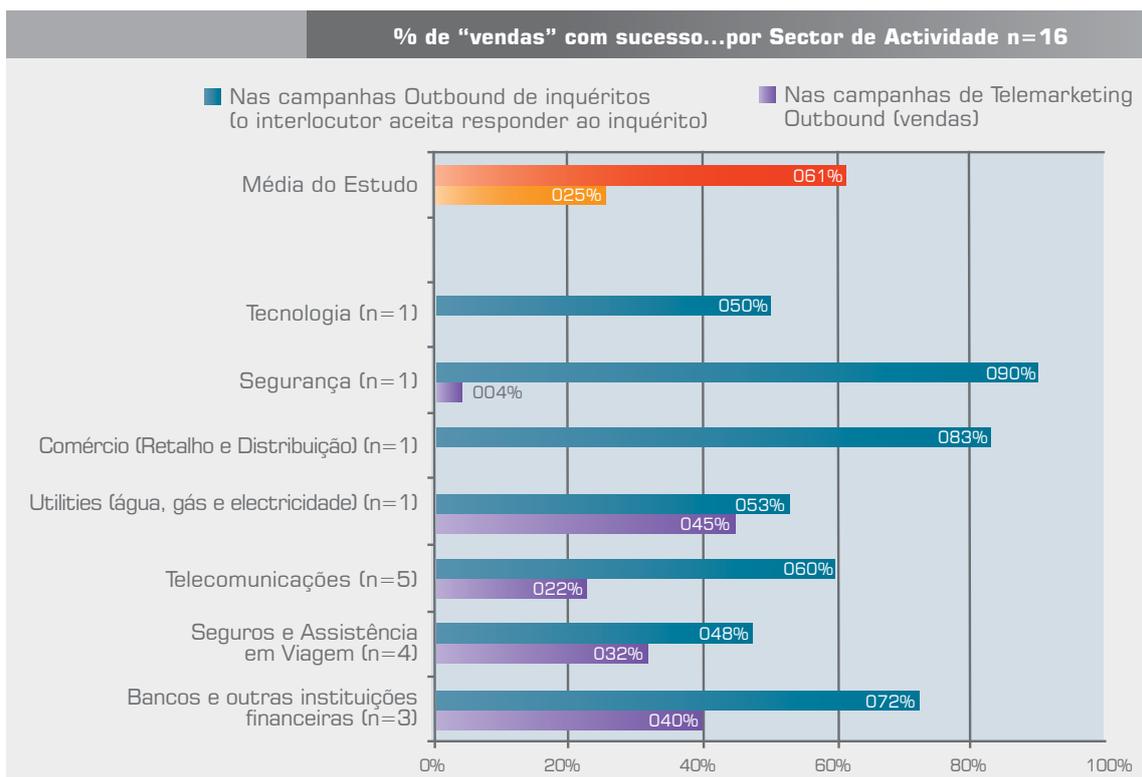


Para que uma campanha de outbound seja consequente, as chamadas devem ser endereçadas a potenciais Clientes, com poder de decisão; senão, a “venda” não pode ser realizada. Esse destinatário designa-se de (pessoa de ) contacto útil.

Quanto maior for precisão das chamadas melhor. Todavia não há um valor de referência.

O sector “Outro” e o sector das Telecomunicações têm uma boa performance, com 80% e 75% respectivamente.

Nos restantes sectores, as campanhas de telemarketing têm um grande desperdício pois metade das chamadas é inútil, sendo que cada chamada envolve custos com telecomunicações e mão de obra (operadores e supervisores).



Ao se atingir um contacto útil, pode-se realizar a venda. Esta depende de muitos factores, como a amostra da campanha (o contacto tem o perfil alvo), a assertividade da explanação/argumentação de venda, etc.

O gráfico apresenta (e compara) o sucesso das "vendas" de Inquéritos e de produtos, por sector de actividade. Naturalmente, a "venda" de um inquérito que não tem custos para o Cliente, tem uma taxa de sucesso muito maior do que a venda de um produto que muitas vezes envolve dinheiro.

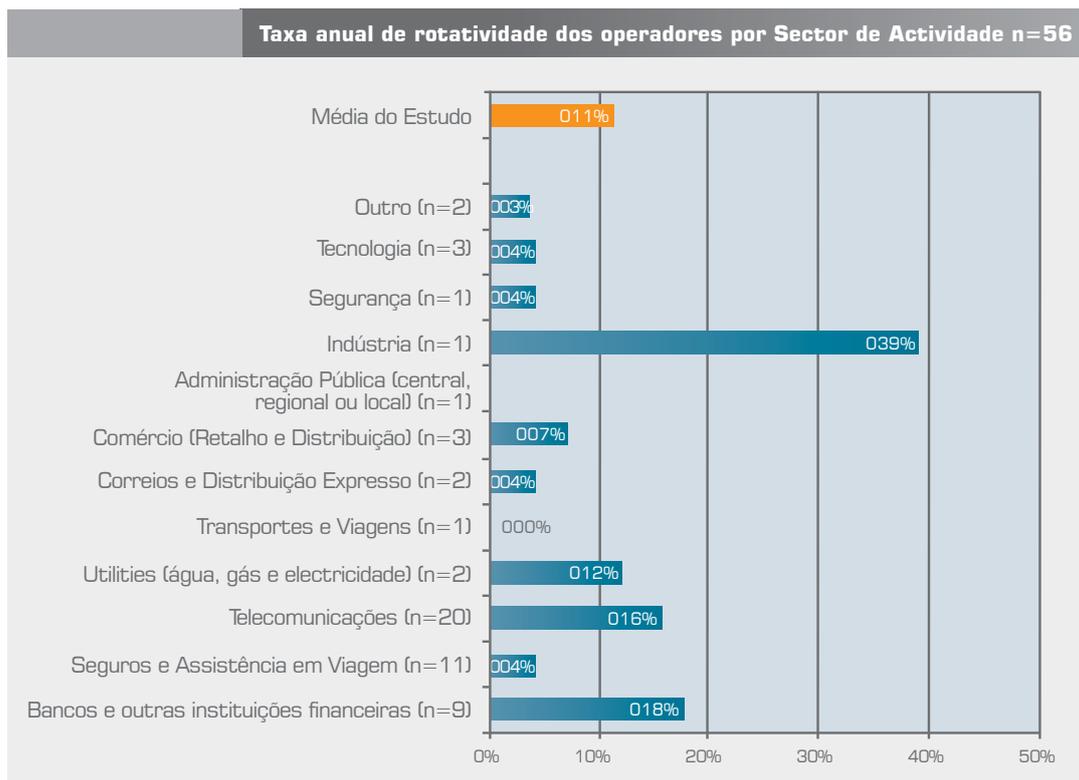
Em primeiro lugar aparece o sector da Segurança, com 90% de sucesso para inquéritos e um sucesso muito marginal para as vendas. Os correios e Distribuição Expresso têm 83% de sucesso nos inquéritos, mas não fazem vendas.

O sector da Banca tem resultados muito interessantes, com 72,23% de sucesso na resposta a inquéritos e 39,81% de sucesso na venda de produtos.

O sector das Utilities é o que tem o sucesso mais elevado na venda de produtos (44,56%). No entanto, muito desse valor refere-se a venda de produtos a custo zero como factura electrónica, débito directo, etc.

### 4.3 KPIS DE RECURSOS HUMANOS

A performance de um Contact Center também se mede na gestão dos seus RH's. De facto, esta actividade é muito stressante pelo que é necessária uma adequada gestão de Recursos Humanos.



O KPI que mais impacto tem nas operações é a rotatividade do pessoal, também conhecido por Turnover.

Quando um operador se vai embora leva consigo a formação que recebeu e deixa uma necessidade de substituição. Para um Contact Center bem optimizado, isto é, com o número de operadores reduzido ao mínimo, a saída de um operador causa transtorno e é logo visível nas métricas.

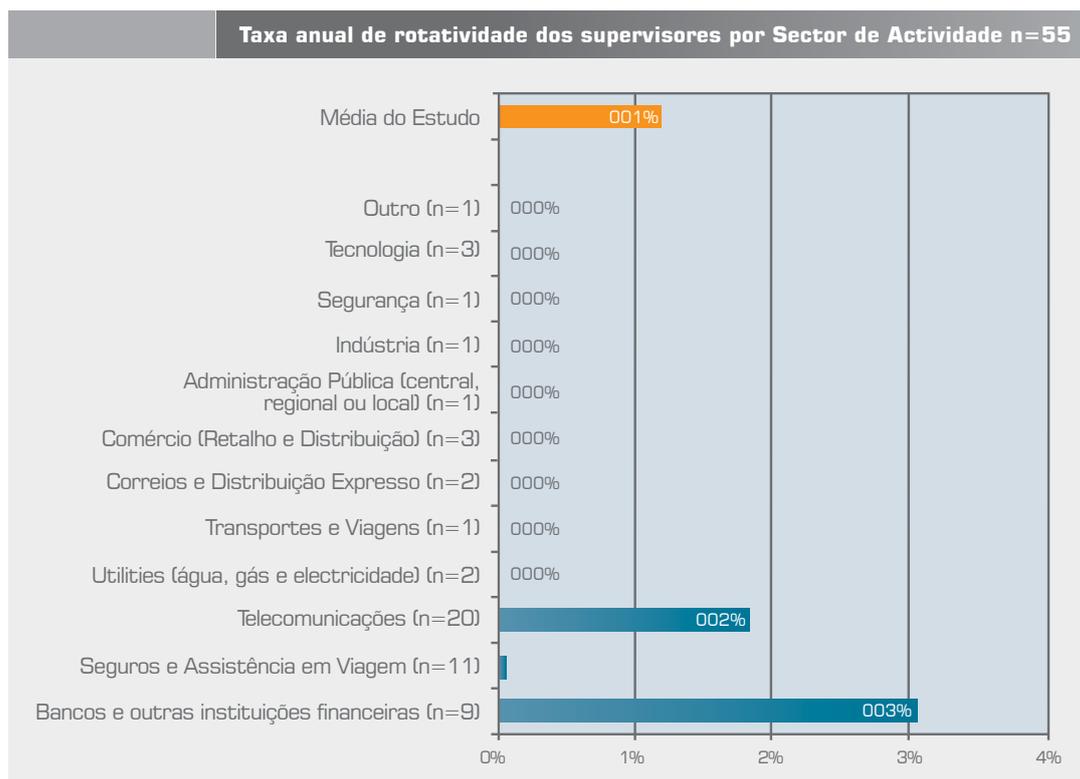
As operações de telemarketing sofrem mais da rotatividade que as restantes.

Os valores apresentados pelo gráfico são impressionantes pois até há pouco tempo era frequente encontrarem-se valores de rotatividade em torno dos 50% ao ano. Poderá dar-se o caso de algumas respostas terem valores incorrectos.

O sector dos Seguros e Assistência em Viagem têm apenas 4,02%. Neste sector é frequente existir uma expectativa de passar a pertencer à Organização. Isso por si só pode justificar uma menor rotatividade que a média.

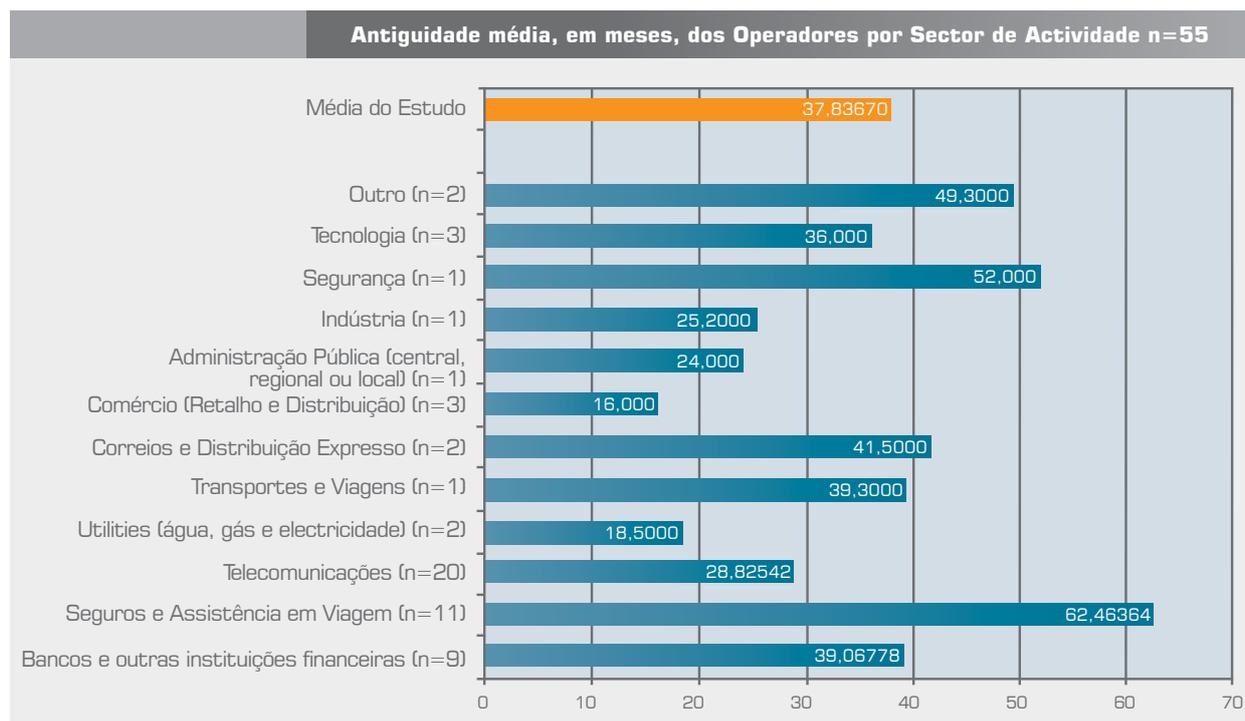
No entanto, o gráfico apresenta uma média de rotatividade de 11,25% o que não corresponde ao passado recente onde as Telecomunicações e as Utilities tinham taxas de rotatividade elevadas.

No próximo Estudo será importante verificar o que estas Organizações estão a fazer para atingir estes excelentes resultados.



A rotatividade dos Supervisores é praticamente inexistente (pois está-se a excluir as promoções). De facto, uma posição de supervisão permite um desenvolvimento profissional muito mais completo, em que o colaborador tem um conhecimento mais profundo, tem algum poder de decisão/autonomia, aprende skills de liderança/gestão de equipas, etc.

Como se verá adiante, nem sequer é uma questão monetária, mas sim o desafio profissional/variabilidade de situações e pessoas a gerir que mantém estes colaboradores nessas posições.

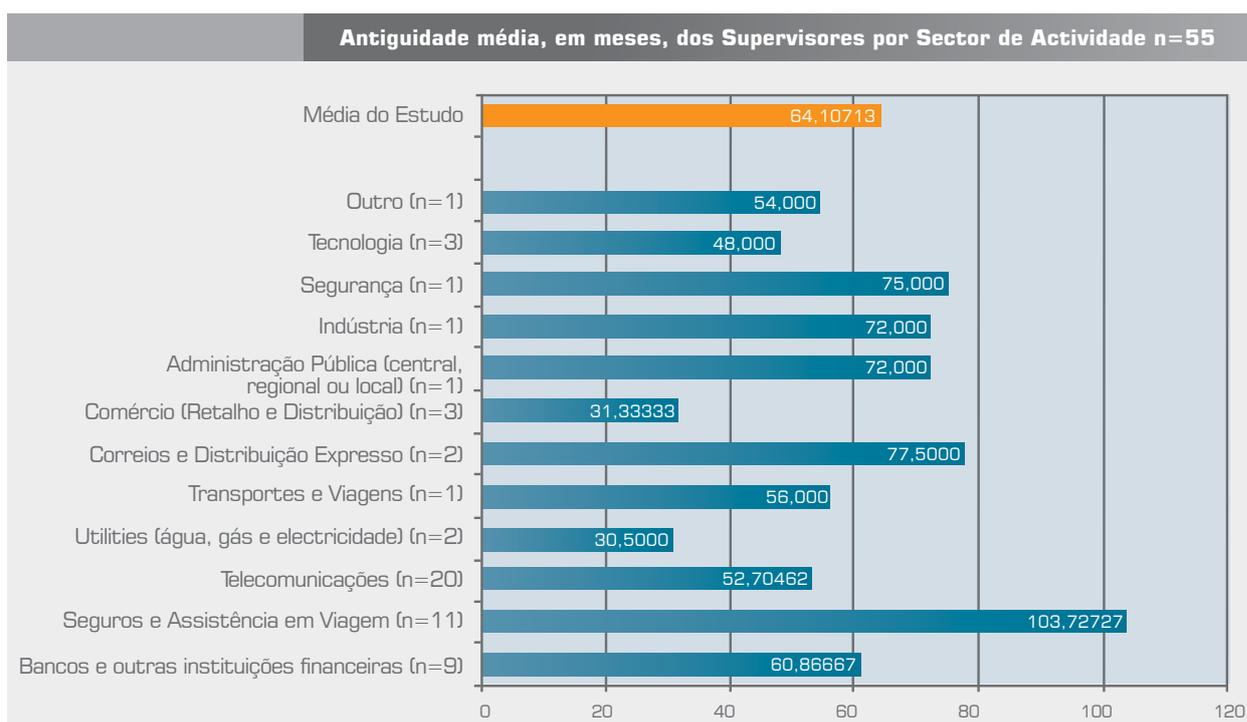


O Estudo identifica uma antiuidade média dos operadores de 37,84 meses, ou seja, mais de 3 anos.

Este gráfico espelha uma alteração significativa na forma de encarar a profissão de “operador de Contact Center”. Se há uns anos era, maioritariamente, uma profissão de último recurso, só enquanto não se encontrava nada melhor, hoje essa realidade é diferente.

Por exemplo, no sector dos Seguros e Assistência em Viagem, os operadores estão em funções por mais de 5 anos.

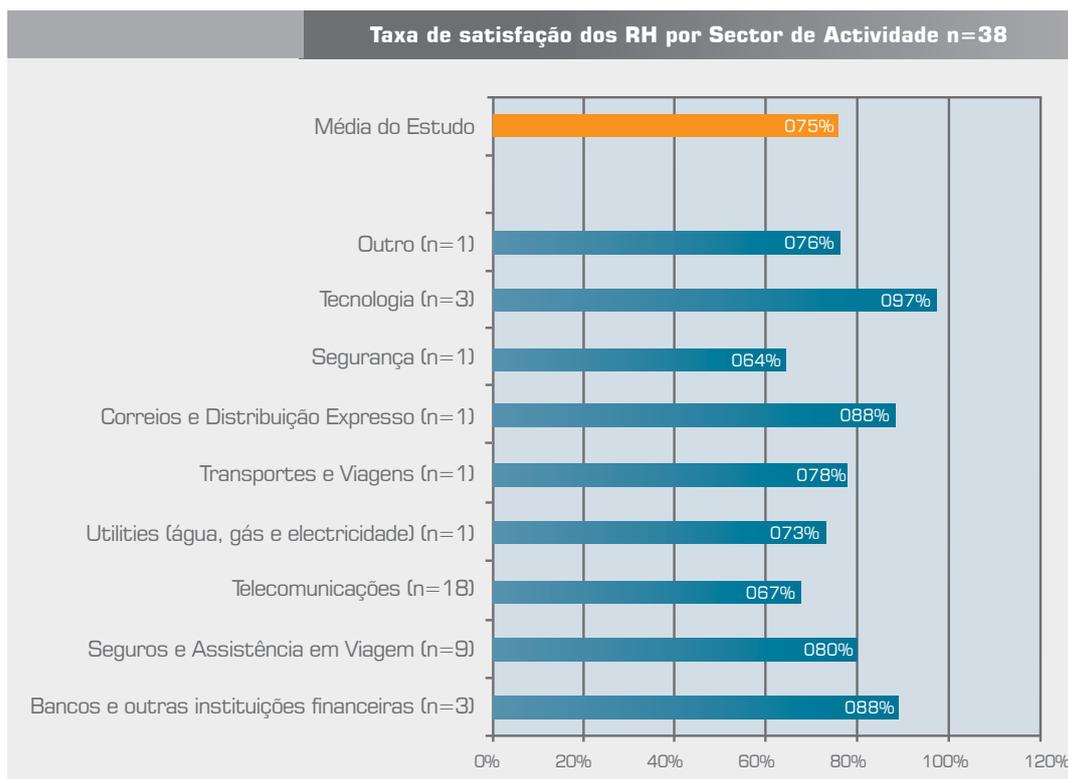
O valor mais baixo é no sector do Comercio com 16 meses, pouco mais de 1 ano.



A antiguidade dos supervisores é naturalmente superior à dos operadores, pelas razões já expostas.

No sector dos Seguros e Assistência em Viagem, os supervisores desempenham essas funções por mais de 8,5 anos. Pode-se afirmar que há, de facto, um plano de carreira para estes colaboradores.

Em média, os supervisores têm uma antiguidade de mais de 5 anos (64,11 meses) que um valor muito bom.

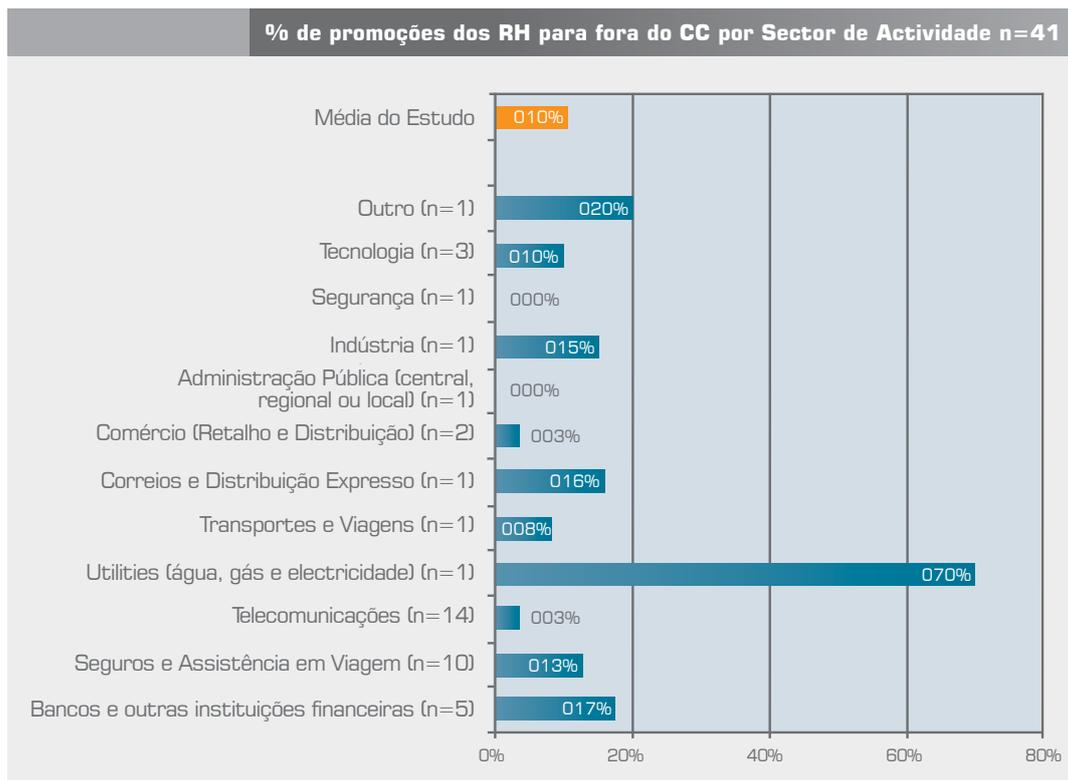


As taxas de rotatividade apresentadas atrás só são possíveis se as pessoas estiverem satisfeitas nas tarefas que desempenham. Por isso, é muito importante medir qual a satisfação dos operadores, supervisores e staff.

A maior satisfação está no sector das Tecnologias, com um excelente valor de 96,67%. Nestas operações é frequente colocar à disposição dos operadores os produtos que dão suporte. Ao ritmo que a tecnologia evolui, é fácil imaginar que todos os dias há novidades nesses serviços.

Uma vez que a antiguidade dos RH é mais elevada é no sector dos Seguros e Assistência em Viagem, seria de esperar que a satisfação fosse mais alta nesse sector. Tal não é espelhado pelo gráfico, provavelmente porque os operadores gostariam de ir mais longe na sua área de actuação, ter mais autonomia, que não é muito facil dado que o sector caracteriza-se porque um grande rigor e muitos detalhes.

Contudo, o gráfico mostra uma satisfação média do Estudo de 75,38%, que é um sinal muito claro que o termo "operador de call center" já não é pejorativo.



O Contact Center é um local onde se dão interações com todos os tipos de Clientes e sobre todos os assuntos. Um operador de Contact Center (não demasiadamente especializado) obtém, rapidamente, uma experiência e um conhecimento muito alargados para o tempo decorrido.

Como estão muito próximos dos Clientes, suas necessidades e frustrações, e como conhecem os produtos de várias perspectivas, são colaboradores muito valiosos, pelo que serão cobiçados pelos restantes departamentos da Organização.

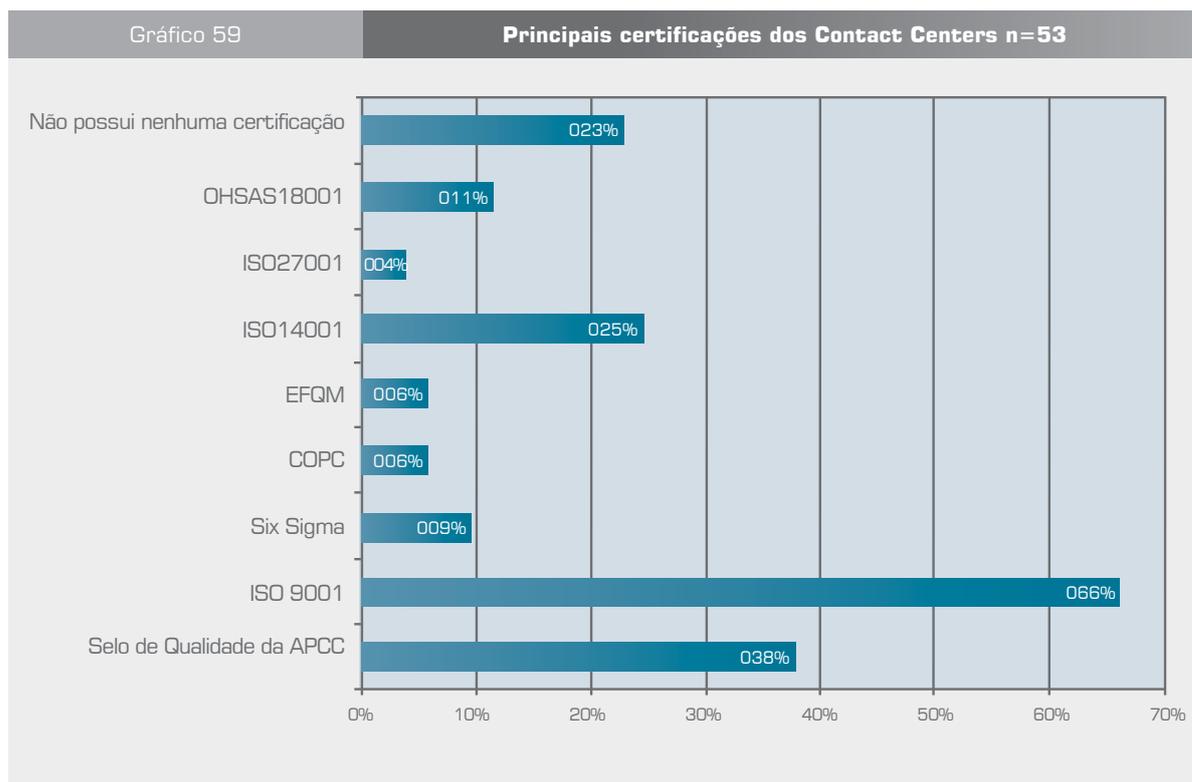
É no sector das Utilities que se explora melhor este facto, e onde 70% dos colaboradores são promovidos para outras áreas da Organização.

Em média, 10,35% dos colaboradores do Contact Center são promovidos, o que faz dos Contact Centers excelentes locais para se entrar numa Organização (perspectiva colaborador) ou excelentes locais para recrutamento interno (perspectiva Organização).

## 5. MELHORIA CONTÍNUA: CONTROLO DE QUALIDADE E FORMAÇÃO

A prestação dos Contact Centers está a um nível cada vez mais elevado; as Organizações procuram um factor diferenciador e os Clientes são cada vez mais exigentes.

Nos gráficos seguintes analisa-se a atitude das Organizações participantes para com o Controlo de Qualidade e Melhoria Contínua.

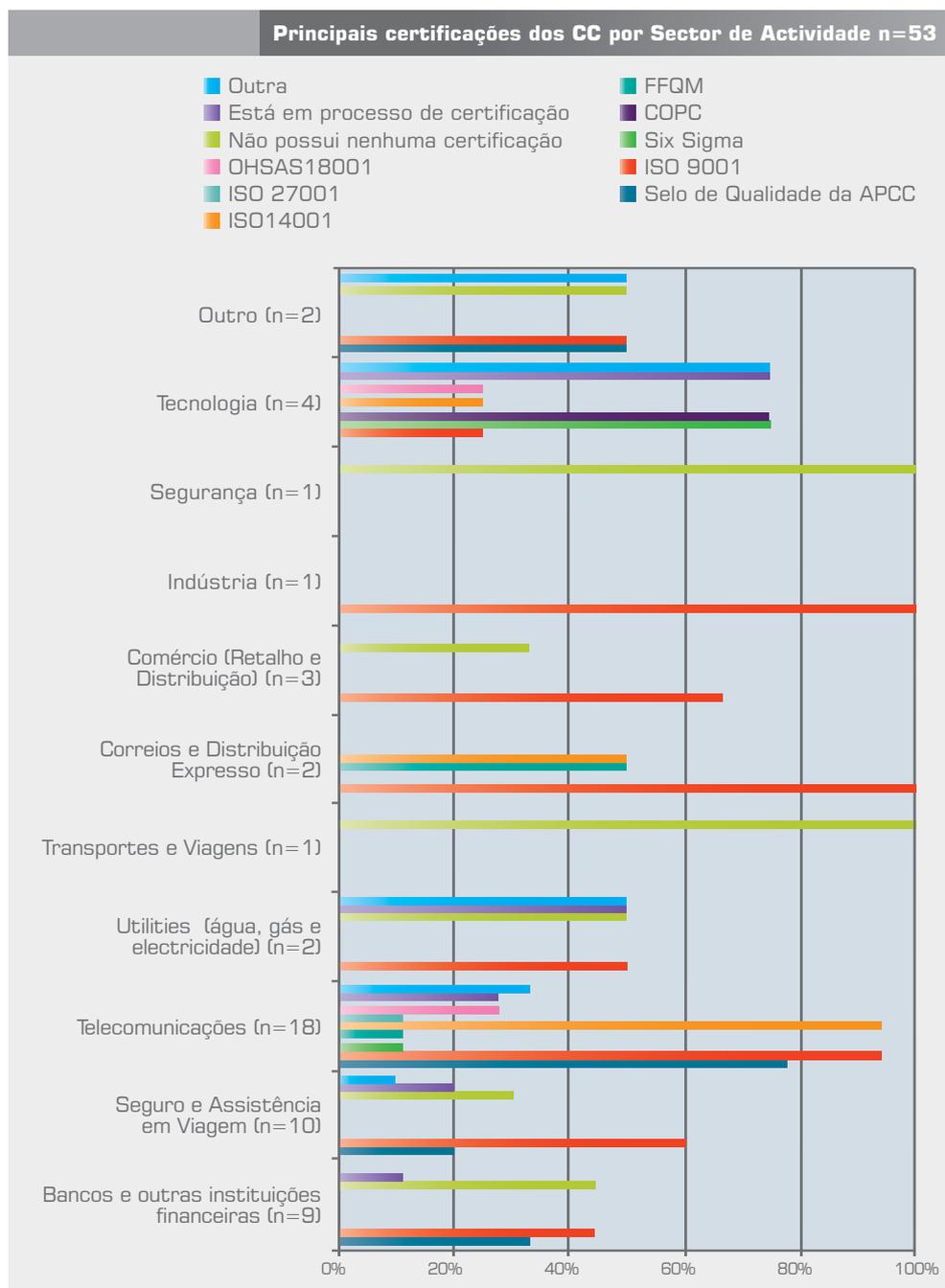


Todas as operações, representas neste Estudo, realizam o Controlo de Qualidade, de forma a manterem a prestação em níveis de excelência.

Uma das formas para garantir a qualidade das operações é aderir a um standard de qualidade, isto é, obterem uma certificação numa norma de Qualidade.

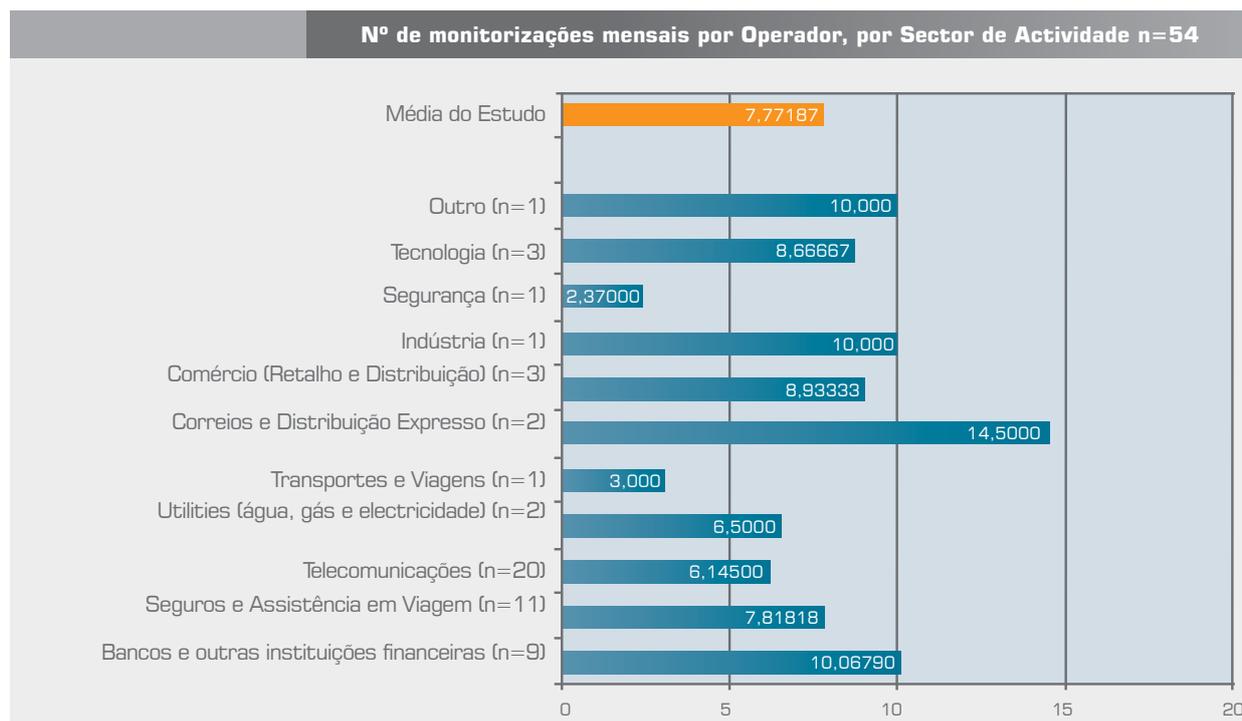
A família das normas ISO é muito conhecida. Assim, não é de estranhar que 66,04% das operações tenha adoptado a norma ISO 9001 como objectivo ao implementar um sistema de gestão da qualidade. Há também 24,53% das organizações que obteve a certificação ISO 14001, que se prende com Higiene e Segurança no Trabalho. A adopção desta norma faz todo o sentido nos Contact Centers pois são locais onde se concentram muitos colaboradores. Há ainda 3,77% que adoptou a norma ISO 27001, orientada à segurança da informação.

Numa perspectiva de ter um factor diferenciador e reconhecido no mercado, 37,74% das operações obtiveram o Selo de Qualidade da APCC.



Este gráfico apresenta a mesma informação que o anterior, mas desagregada por Sector de Actividade.

Os sectores das Telecomunicações e da Tecnologias são aqueles que têm mais certificações e mais variadas. Talvez por serem operações de cariz mais tecnológico, há uma maior disponibilidade para aderir a uma norma específica.

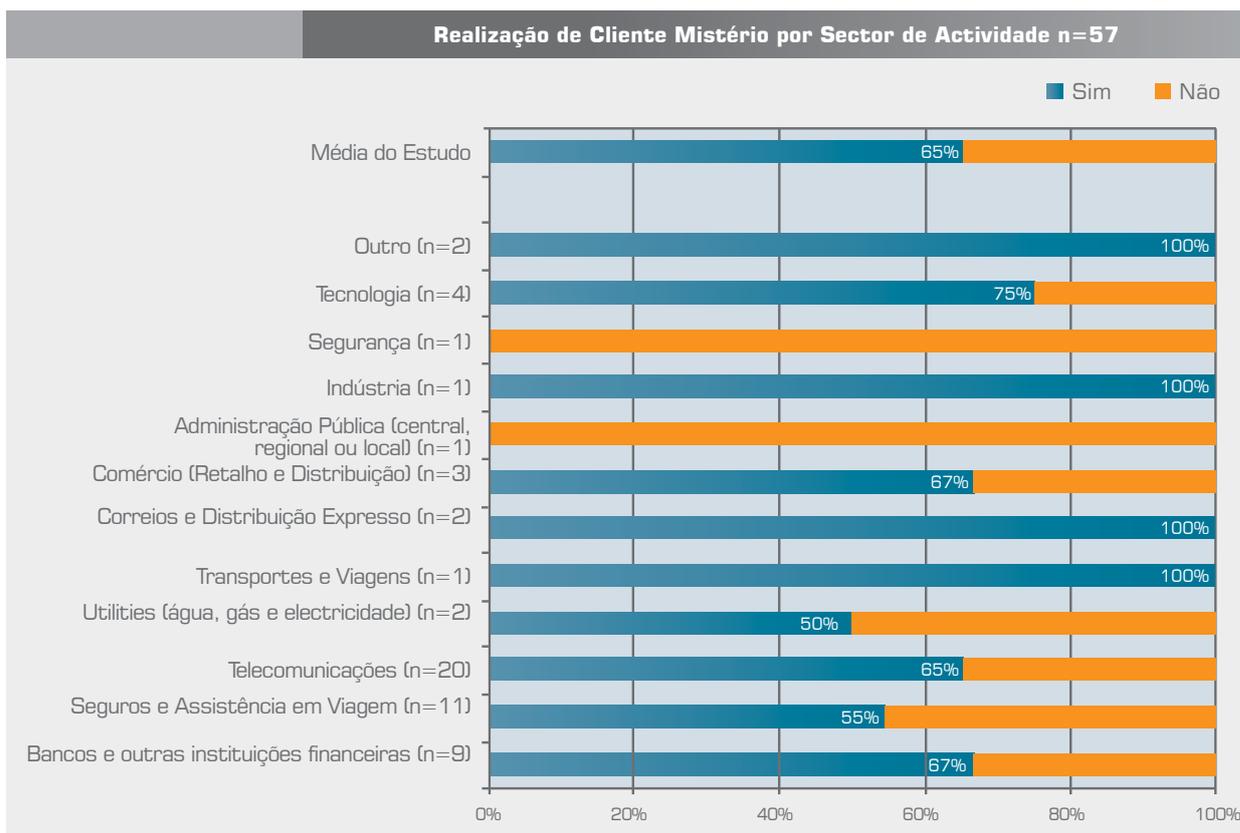


Uma das formas de medir a qualidade do atendimento será medindo a qualidade de uma amostragem representativa de interações. A amostragem necessária depende do grau de confiança pretendido.

Cada interação seleccionada é avaliada por um auditor, segundo uma grelha (também designada de standard de avaliação) que define quais as variáveis que compõem o cálculo da qualidade oferecida.

Para aferir a qualidade de cada operador, dever-se-á monitorizar pelo menos 5 interações por mês. Ora, o gráfico mostra que todas as operações o fazem, com excepção dos sectores de Transportes e Viagem e Segurança. Nesses 2 sectores, aparentemente a avaliação de qualidade é feita ao serviço e não por operador.

Quanto mais monitorizações por operador se realizarem, maior a possibilidade de identificar padrões no comportamento do operador, mas também informação muito útil dos Clientes. Os sistemas mais modernos de monitorização já permitem seleccionar as interações a monitorizar com base no stress da voz do Cliente ou através da detecção de algumas palavras na conversação.

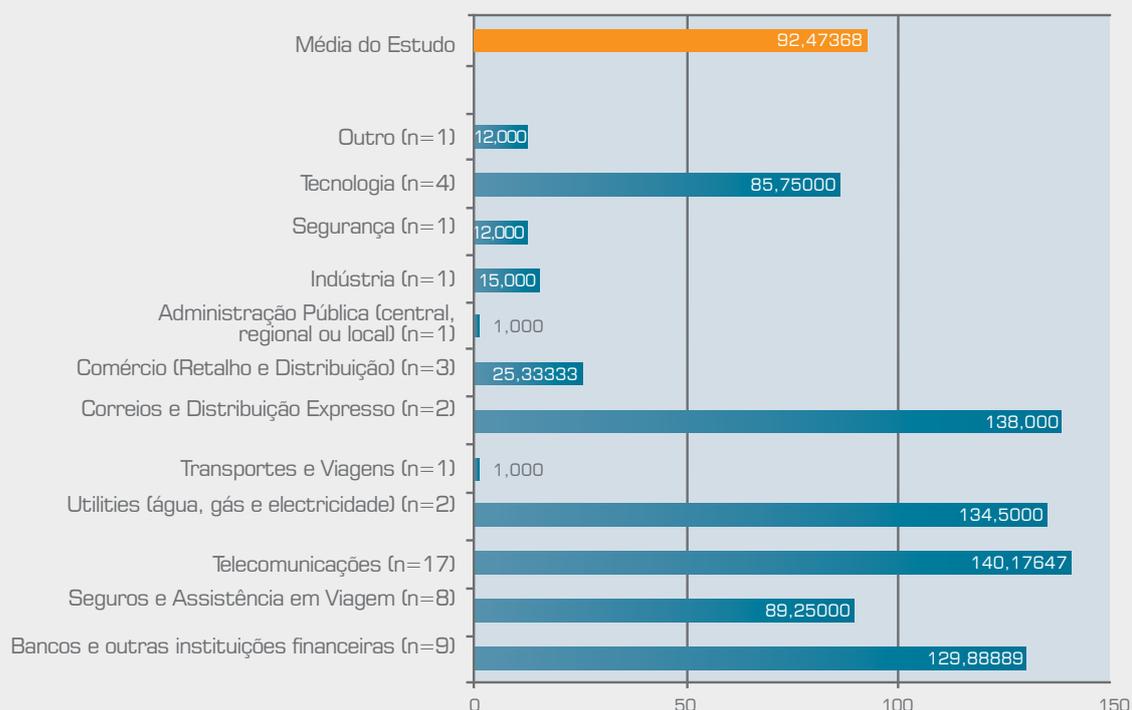


Além da monitorização das interações, as operações podem utilizar outra ferramenta de controlo de qualidade: o cliente mistério.

Esta técnica corresponde em realizar chamadas para o Contact Center, como se de um cliente se tratasse e colocar perguntas concretas para aferir do conhecimento do operador, a correcção dos argumentos e dos guiões, a facilidade dos processos, etc. Contudo, esta técnica tem a desvantagem de ser um duplo custo: o acção de realizar a chamada e o processar a chamada que é fictícia. Por isso é necessário ser utilizada de forma muito incisiva.

O gráfico mostra que em quase todos os sectores de actividade, metade ou mais das operações realizam os cliente mistério (com excepção da Administração Pública, e da Segurança, por razões óbvias).

## Nº de vezes por ano que são comunicadas ao Operador as suas métricas por Sector de Actividade n=50

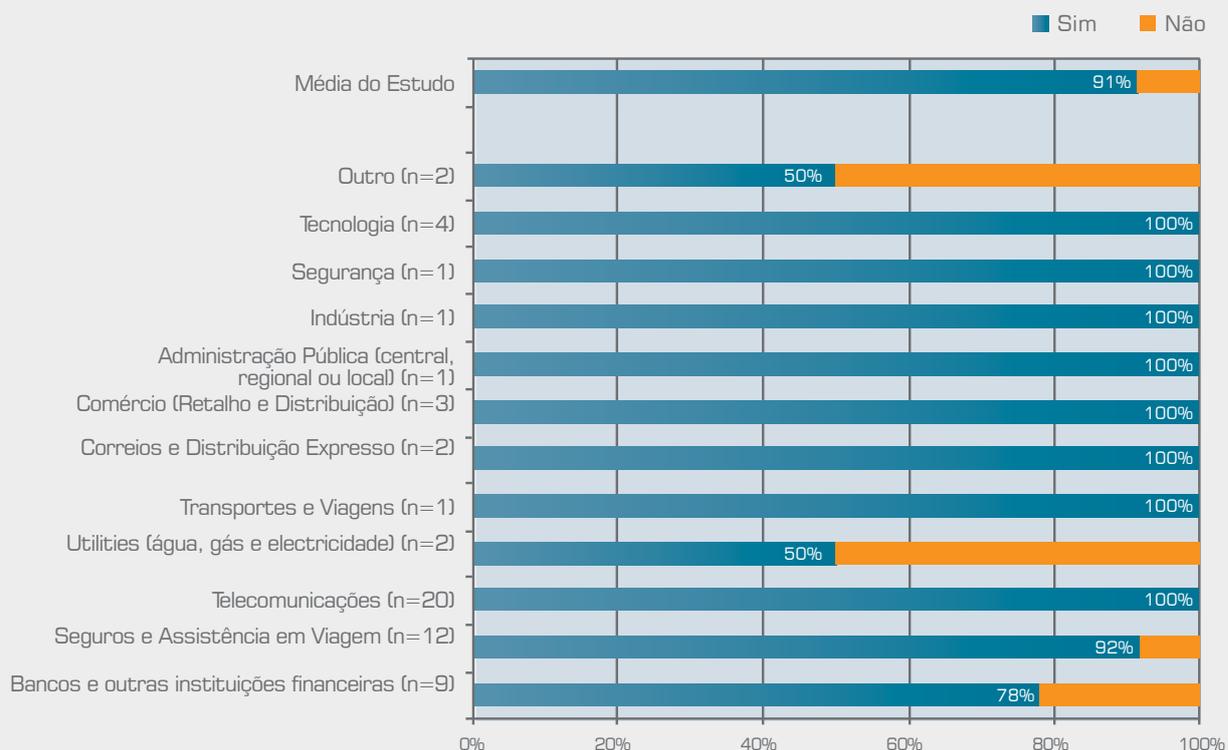


Qualquer processo de medição da qualidade deve permitir acções concretas de melhoria.

O operador é que está no centro da acção: tem de compreender o que o Cliente está a solicitar, tem de encaixar a solicitação nos processos definidos, tem de manter uma conversa agradável e utilizar os sistemas como se fosse um especialista (ainda que por vezes os sistemas tenham erros), tudo isto sabendo que está a ser monitorizado. Por isso, a transparência com os operadores é fundamental, sendo que devem ser informados dos seus resultados, devem ser envolvidos na melhoria, etc.

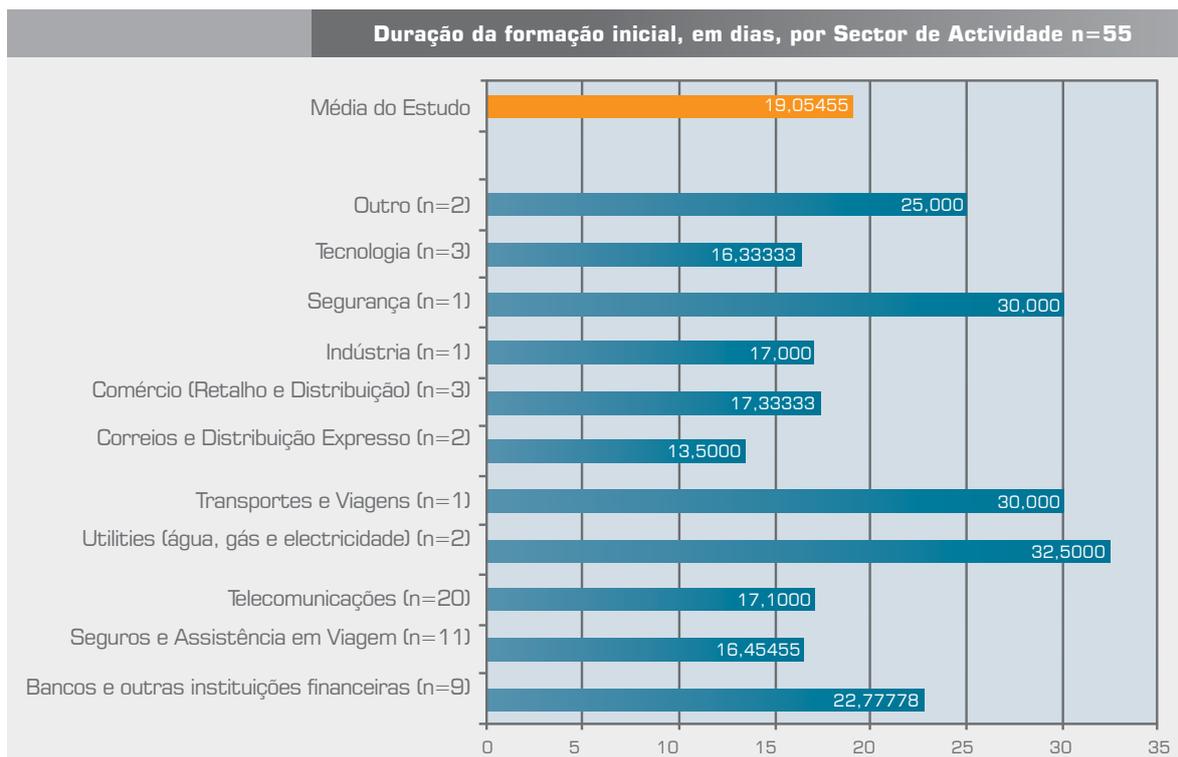
Nos sectores da Banca e outras instituições financeiras, as Telecomunicações, as utilities e os Correios e Distribuição Expresso comunicam ao operador os seus resultados, mais de duas vezes por semana. Os Seguros e Assistência em Viagem e a Tecnologia comunicam mais de 85 vezes por ano, que dá um amédia de 1,6 vezes por semana ou 6 vezes por mês. É fundamental que o operador esteja sempre envolvido na melhoria contínua.

## Existe um site para envolvimento dos Operadores com a Organização por Sector de Actividade n=58



Se o operador deve estar envolvido, será importante dispor de ferramentas que criem proximidade dos operadores com a Organização. Uma delas será um site onde a interação pode ser benéfica para ambos, onde o operador pode expressar as suas necessidades e a organização, conhecendo-as fazer uma estação mais personalizada (ex. marcação de férias).

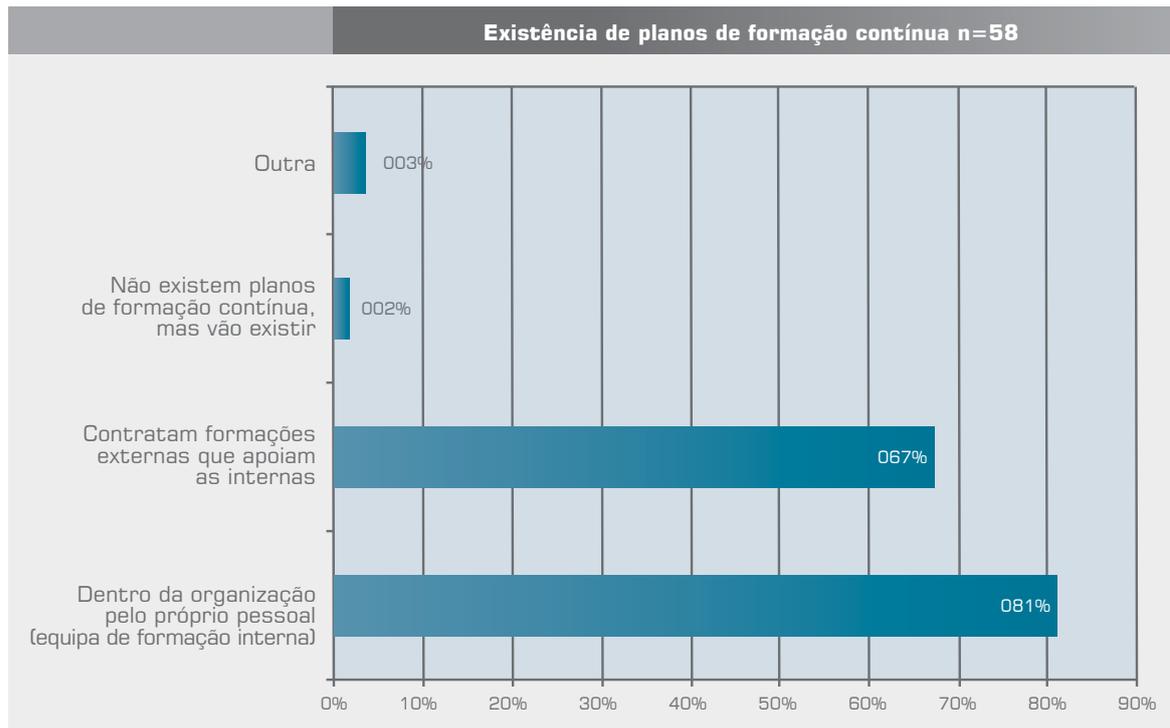
Em todos os sectores de actividade participantes neste Estudo, há organizações que têm essa ferramenta. Nalguns sectores, todas as operações dispõem de um site para criar envolvimento dos operadores.



Um dos aspectos importantes para se ter uma operação homogénea e eficaz, e dar uma formação adequada. Claro que muita da formação em Contact Center é realizada no terreno, isto é, a atender chamadas.

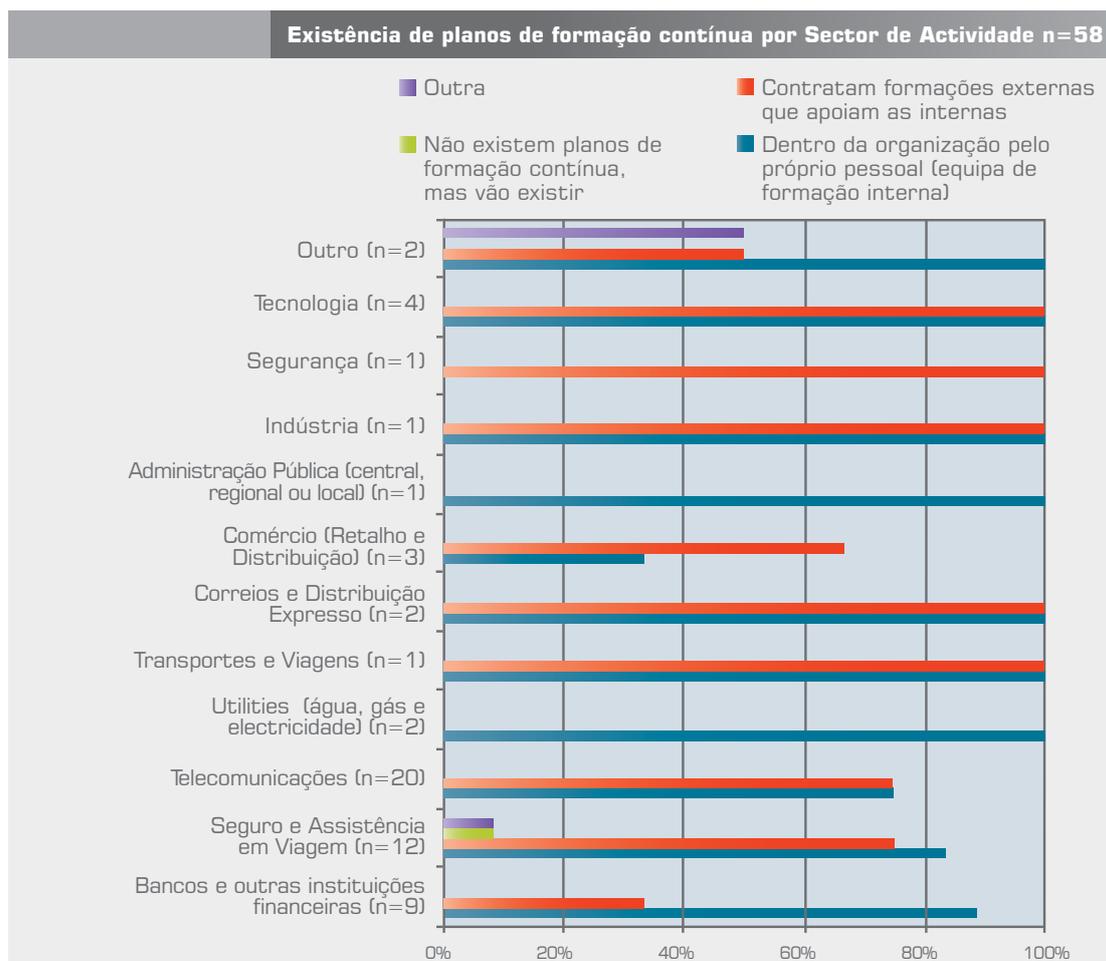
Ainda assim os sectores das Utilities, Transportes e Viagens e Segurança, têm uma formação inicial de 30 ou mais dias. Tal significa que o primeiro mês e meio de um novo operador é utilizado em formação.

A média do Estudo é 19 dias de formação inicial, quase um mês.



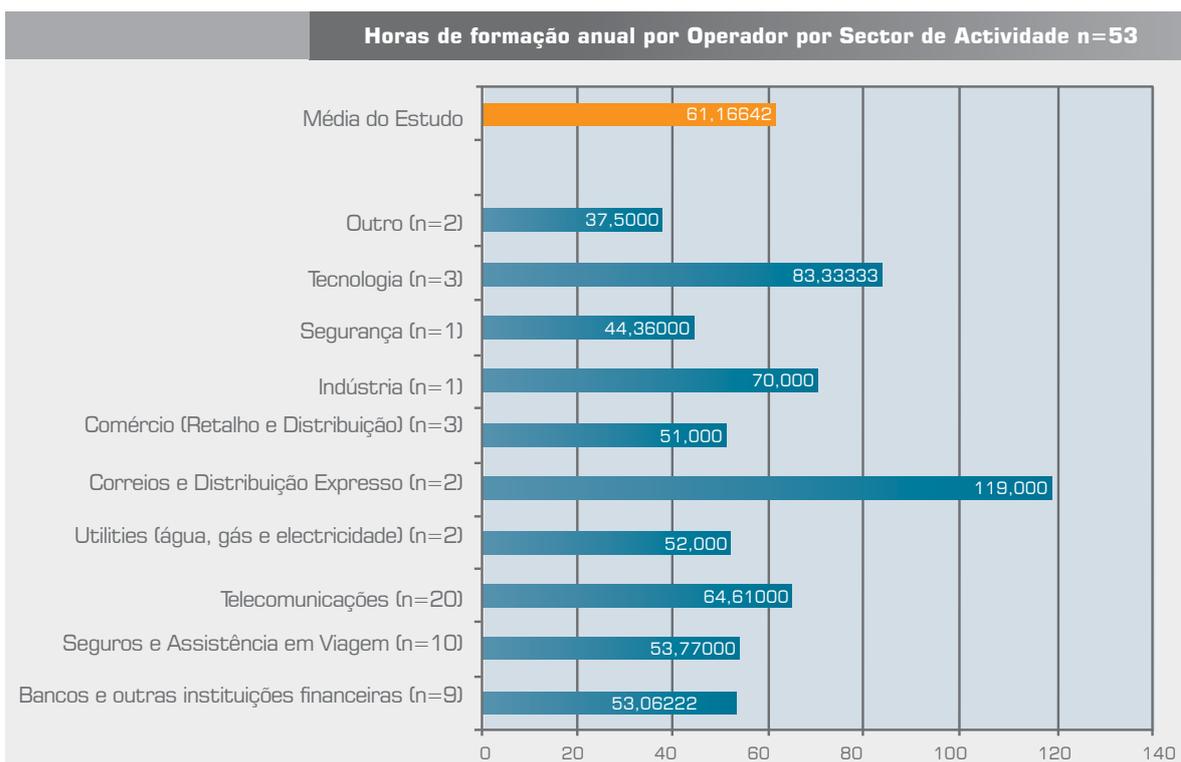
Além da formação inicial, há que ter formação contínua. Os Contact Centers são organismos muito dinâmicos, onde estão sempre a acontecer coisas novas.

81% das Organizações participantes no Estudo realizam a formação por pessoal interno. No entanto, 67% das Organizações contratam formações externas adicionais.



Este gráfico desagrega os valores do gráfico anterior, por sector de actividade.

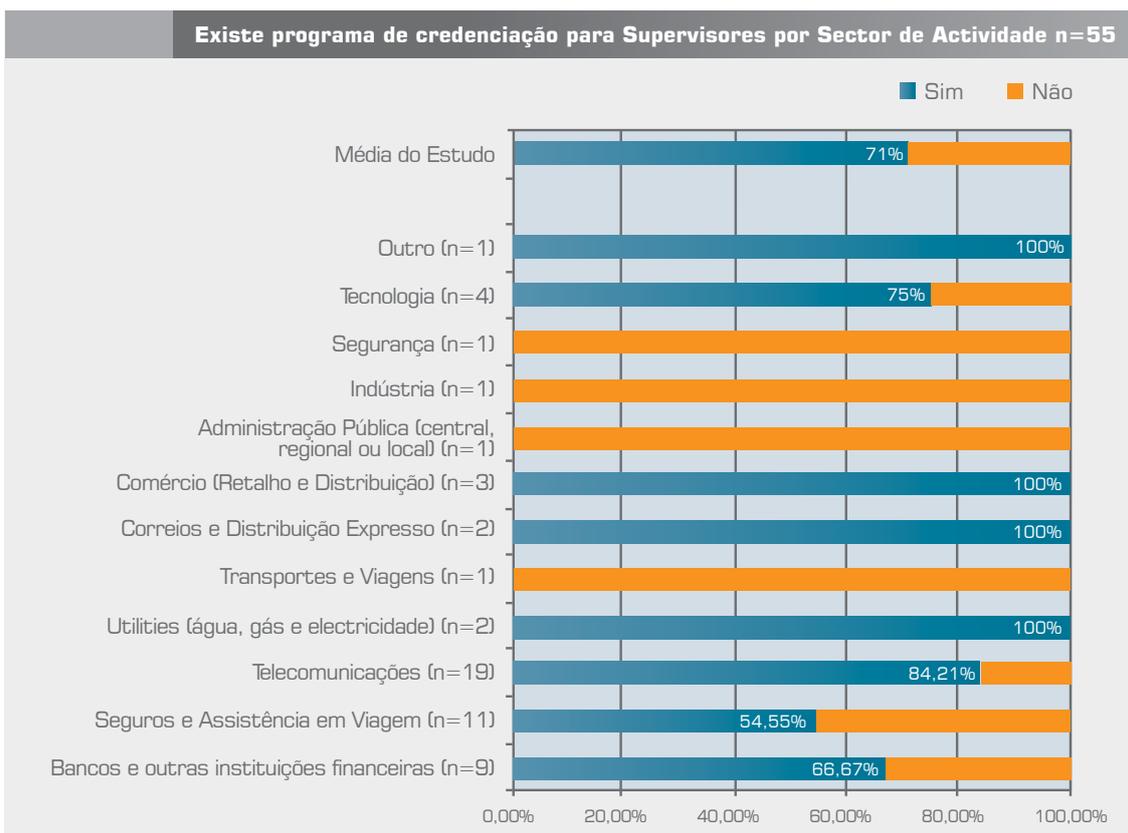
No sector da Banca e outras Instituições financeiras, 33% das Organizações contratam formações externas e 67% das Organizações realizam formações internamente: Por seu turno, 75% dos Seguros e Assistência em Viagem e das Telecomunicações contratam formações externas, para obterem novos pontos de vista.



Os planos de formação contínua correspondem a um certo número de horas de formação por ano.

No sector dos Correios e Distribuição Expresso, cada operador recebe 119 horas de formação por ano, o que corresponde a 3 semanas completas.

Em quase todos os sectores, os operadores recebem mais de uma semana de formação por ano.

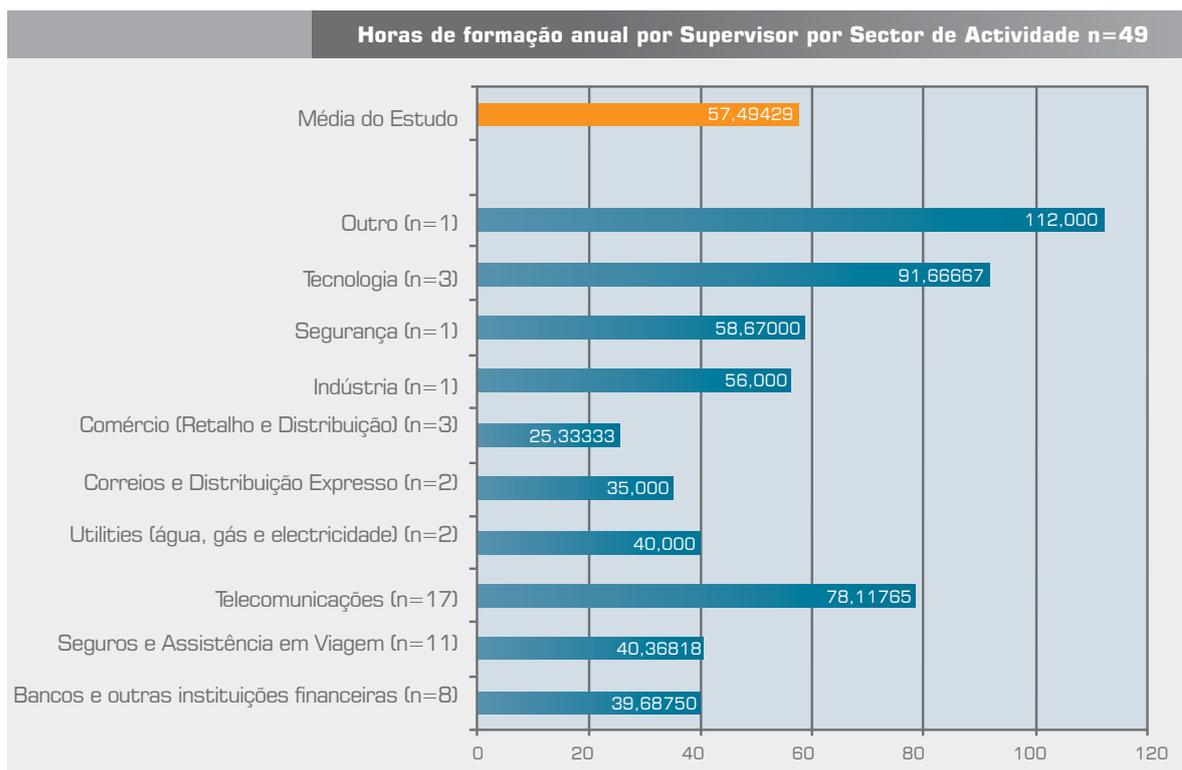


Como foi apresentado anteriormente, a função de supervisão é muito exigente no sentido em que cada supervisor deverá ser um especialista, um líder, organizado, autónomo, etc., um exemplo para os operadores da sua equipa.

Por isso, muitas Organizações têm critérios muito rigorosos para passar operadores para supervisores, sendo que os níveis de performance têm de se manter ou então deixam de ser supervisores.

A esse processo chama-se de credenciação, isto é, os colaboradores que reúnem umas dadas competências podem ser supervisores.

A credenciação de supervisores está implementada em todas as organizações das Utilities, dos Correios e Distribuição Expresso, do Comércio, e do sector "Outro".



Os planos de formação contínua devem abranger todos os elementos. Neste gráfico é possível verificar a duração da formação dos supervisores, em horas de formação por ano.

No sector dos "Outros", e no sector da Tecnologia, os supervisores têm mais de 90 horas por ano de formação formal, isto é, mais de 2 semanas.

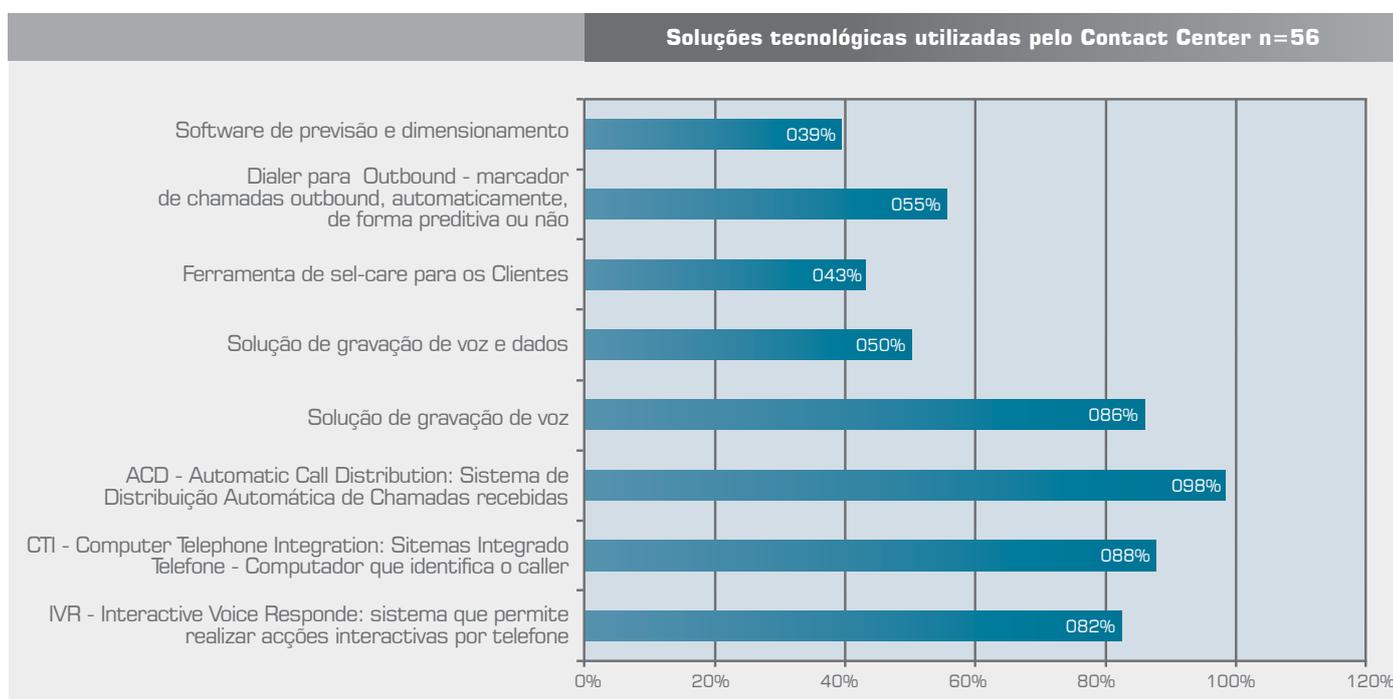
Com excepção dos sectores "Outros", Tecnologia e a Segurança, nos restantes sectores, os supervisores recebem menos formação que os operadores. Esta realidade pode indicar que os supervisores têm menos formação "formal", isto é, com paragem de serviço. De facto, os colaboradores que assumem responsabilidades de supervisão, têm um carácter mais ambicioso pelo que farão muita auto-formação nas horas vagas.

## 6. TECNOLOGIA

Neste capítulo analisa-se a disponibilidade de ferramentas tecnológicas associadas as operações.

Quanto mais madura é uma operação, quanto mais procura a eficiência, mais recorre à tecnologia, como forma de reduzir custos ou incrementar a qualidade do serviço prestado.

Os gráficos seguintes não fazem uma análise por sector de actividade pois o investimento numa dada tecnologia é uma decisão que depende da estratégia de cada Organização.



O ACD é a tecnologia presente em 98,21% das operações. Apenas para operações em que os níveis de serviço não são muito críticos, é que se pode montar uma operação de Contact Center sem que haja uma gestão automatizada da fila de chamadas de entrada.

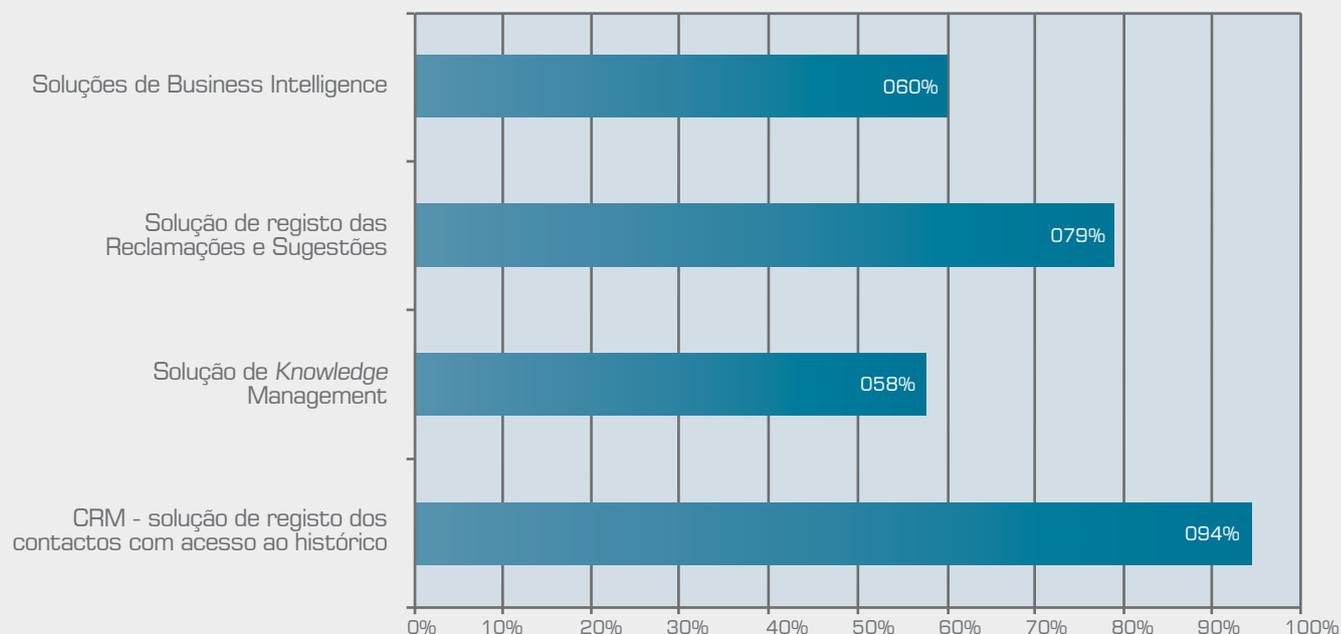
Em seguida surge o CTI, com 87,50% que permite interligar a chamada telefónica com um sistema computacional, isto é, identifica o Cliente permitindo que o operador tenha acesso à ficha do Cliente com o respectivo histórico de interações.

Em 85,71% das operações, existe uma solução de gravação de voz. Estas soluções são ferramentas críticas para a monitorização de qualidade, pois permitem avaliar uma mesma chamada por diferentes auditores. Permite usar as chamadas para formação, etc.. são também utilizado como forma de suporte a contratos que são realizados por telefone (ex. adesão a serviços). Destas soluções, 58% (50% no conjunto das respostas) têm também gravação de dados, ou seja, além de avaliar a chamada pode-se avaliar o registo nos sistemas; acrescenta-se assim a possibilidade de analisar a dificuldade de interação com as diferentes aplicações, ou a distância entre os guiões e a flexibilidade das ferramentas, ou normalizar a informação registada, etc.

Também o IVR está presente em 82,14% dos casos. Esta ferramenta permite reduzir custos (resolve algumas chamadas), facilita a organização interna (faz uma triagem das chamadas por tipologia), etc.

Uma das tecnologias mais complexas de implementar é sistema de previsão e dimensionamento (workforce management), pois para se afinar a estimativas fornecidas pelo software requer ter-se um histórico de informação adequado. Ainda assim, estas soluções são já implementadas em 59,62% das operações.

#### Soluções utilizadas no Contact Center para gestão de contactos n=52

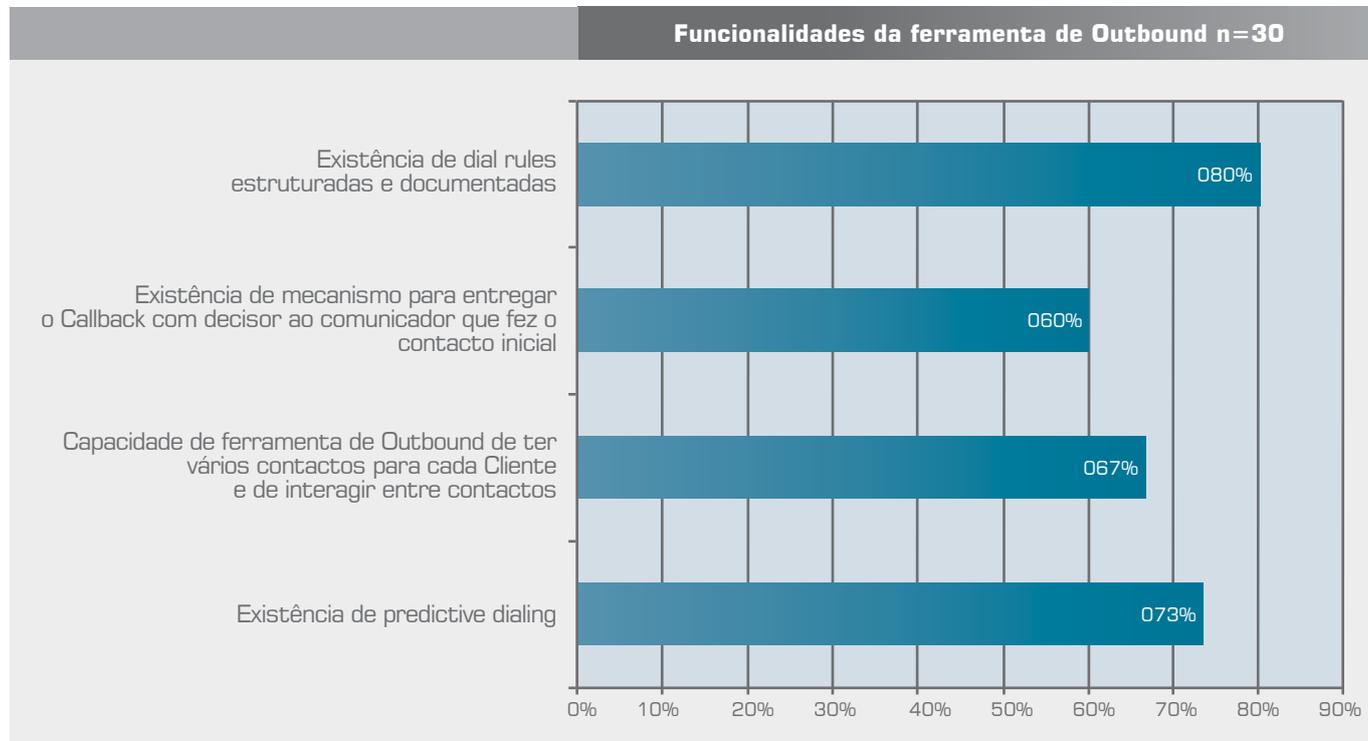


Os Contact Centers são “locais” onde os Clientes interagem com a Organização, através de operadores devidamente formados. Na maior parte das operações, os operadores

difícilmente conhecem os Clientes e portanto, não se recordam de interações anteriores. O Cliente, por seu turno, lembra-se perfeitamente do que se passa na sua relação com a Organização (ainda mais garantido se a interação for uma reclamação).

Assim, é fundamental existir uma ferramenta de Gestão de Contactos. A ferramenta mais adequada é o CRM – Customer Relationship Management, que é utilizada em 94,23% das operações. Todavia, há que se ter algum cuidado pois para ser completo, o CRM deve ser alimentado por outras áreas da Organização, tal como área financeira. Como as reclamações são das interações mais críticas, que mais podem prejudicar a relação da Organização com os seus Clientes, então em 78,85% das operações existe uma solução específica para essas interações.

O Estudo identifica que 59,72% das operações procuram analisar o funcionamento de forma analítica e têm implementada uma solução de Business Intelligence (BI); é possível analisar a evolução dos KPI ao longo do tempo, e cruzar essa informação com os contactos dos Clientes. Com estas ferramentas descobrem-se padrões que escapam facilmente numa análise mais superficial.

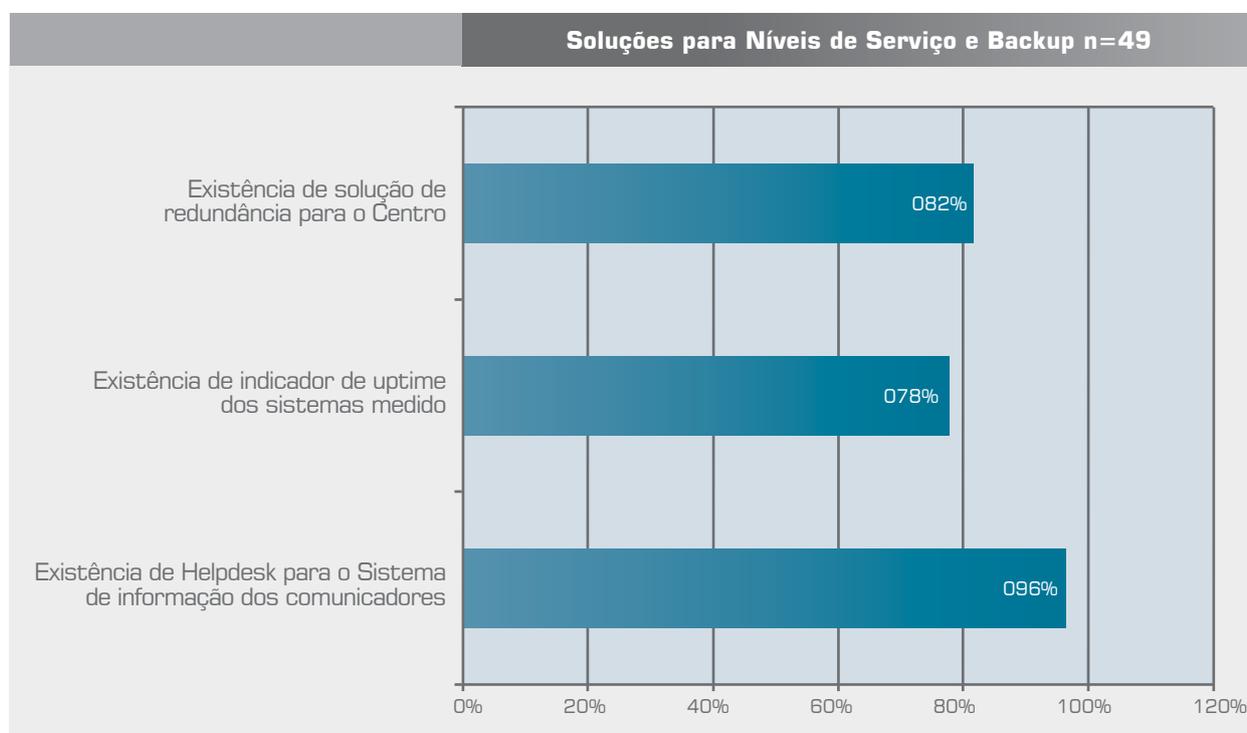


Uma das funções dos Contact Centres é realizarem chamadas para os Clientes, seja para propor novos serviços ou produtos, seja para inquirir sobre a satisfação com o serviço ou para confirmar um dado agendamento.

Os dialers são as ferramentas que automatizam a marcação de chamadas. Dependendo da funcionalidade disponível assim se conseguem diferentes níveis de sucesso. Em 80% das operações existem regras de marcação estruturadas e documentadas; esta é a forma mais garantida que a operação funciona, em outbound, de acordo com regras claras (ex. liga-se apenas entre a 9h e as 19h30).

Em seguida, para 73,33% das operações, o dialer tem capacidade de prever a disponibilidade de um operador e realizar a chamada por antecipação. Esses segundos de antecipação podem resultar em importantes ganhos de produtividade. Contudo, um dialer mal afinado pode provocar que muitas chamadas sejam desligadas logo quando o Cliente atende por não haver operador disponível. Essa situação é muito prejudicial ao mercado e pode levar a leis ainda mais restritivas à actividade de outbound.

A possibilidade de efectuar chamadas para diferentes contactos de um Cliente existe em 66,67% das operações e que permite uma forma de interacção mais cuidada, respeitando a privacidade do Cliente.



Uma operação de Contact Center funciona, por definição, sempre em tempo real. Uma paragem pode significar um prejuízo importante. Portanto, todas as operações deverão ter uma solução de emergência para cada componente.

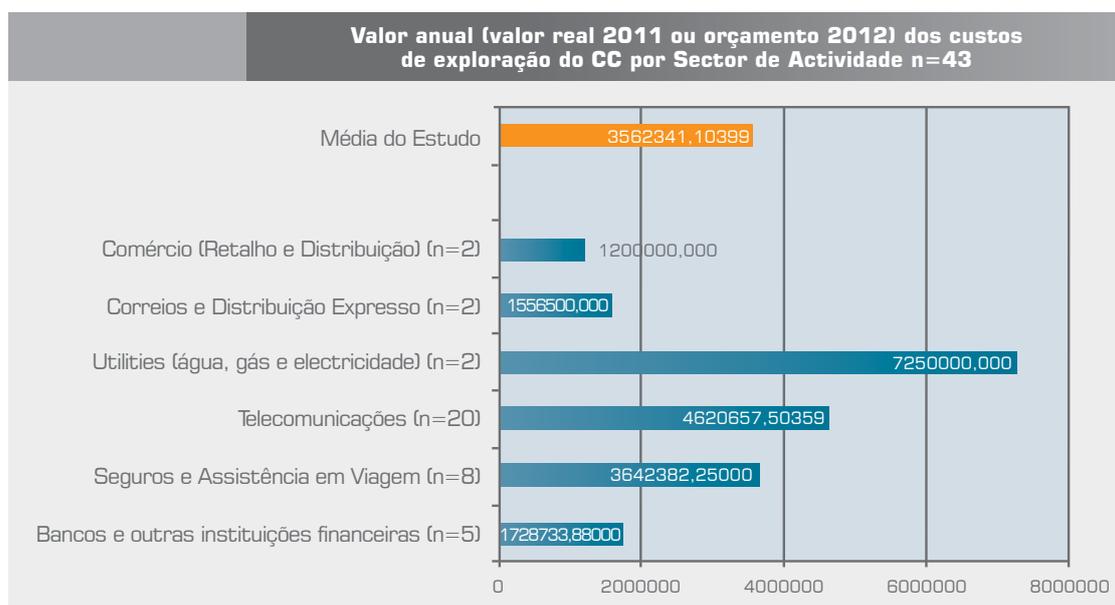
Em 95,92% das operações, existe uma unidade específica para tratar dos problemas relacionados com os sistemas dos operadores, nomeadamente o sistema de informação/registo de contactos. Uma falha nesse sistema principal provoca um enorme perturbação na comunicação entre operador e Cliente.

Em 81,63% das operações existe uma solução de redundância para o próprio centro que poderá passar por encaminhar as chamadas para outro local, ou utilizar postos que estão reservados a situações de emergência, etc.

## 7. DADOS FINANCEIROS

Neste capítulo apresentam-se as respostas associadas à componente financeira dos Contact Centers que responderam ao inquérito.

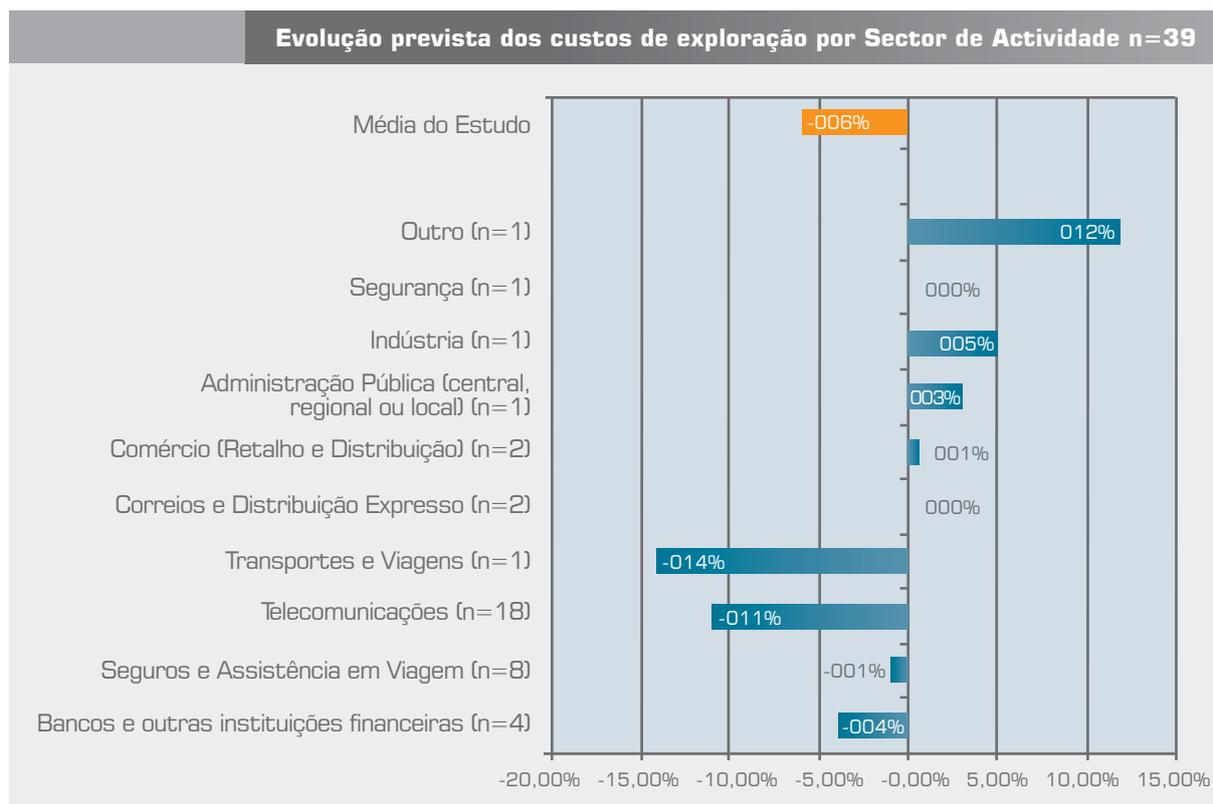
Os gráficos apresentam a média do Estudo, para cada questão e o valor desagregado por Sector de Actividade. Porém, quando um sector de actividade tem apenas uma resposta, esse valor é omitido, entrando apenas para média do Estudo.



Em média, uma operação de Contact Center tem um custo operacional anual de 3,5 milhões de euros.

O sector das Utilities é aquele que dispende mais em Contact Centers, com 7,25 milhões de euros anuais. Claro que seria interessante analisar quanto custaria a alternativa: lojas de atendimento ao Cliente com um tempo de espera para ser atendido de 18,5 segundos. Ainda assim não teria uma comodidade equivalente.

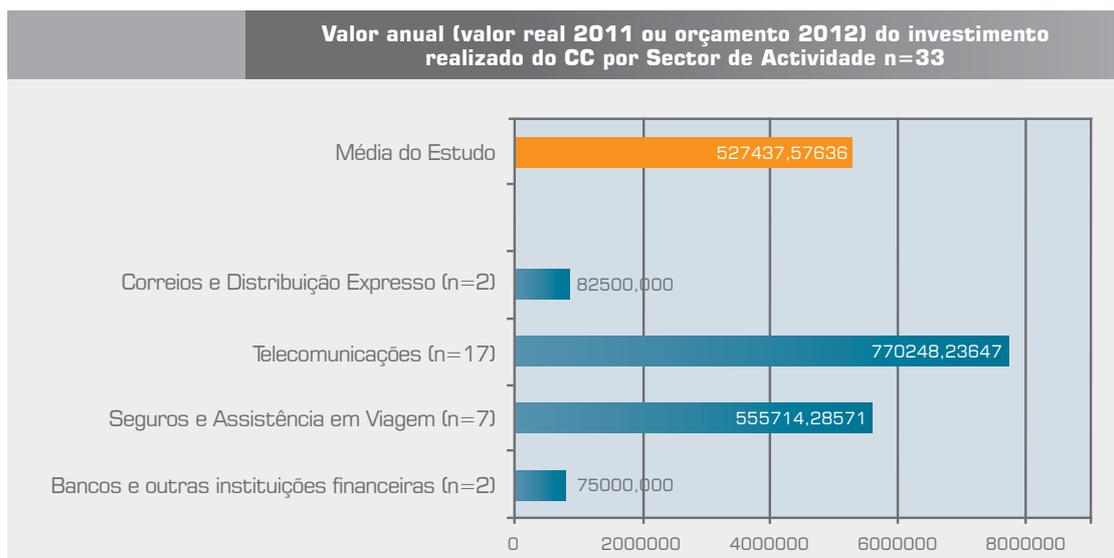
As telecomunicações surgem com o segundo maior orçamento para os Contact Centers, com 4,6 milhões de euros. Interessa não esquecer que os custos com as chamadas, para este sector de actividade, devem ser marginais.



Apesar do dinamismo dos Contact Centers, a pressão para redução de custos faz-se sentir. Em média, as organizações que responderam ao inquérito prevêm uma redução de custos de 5,89%, ou seja uma redução em cerca de 210.000€ nos custos operacionais.

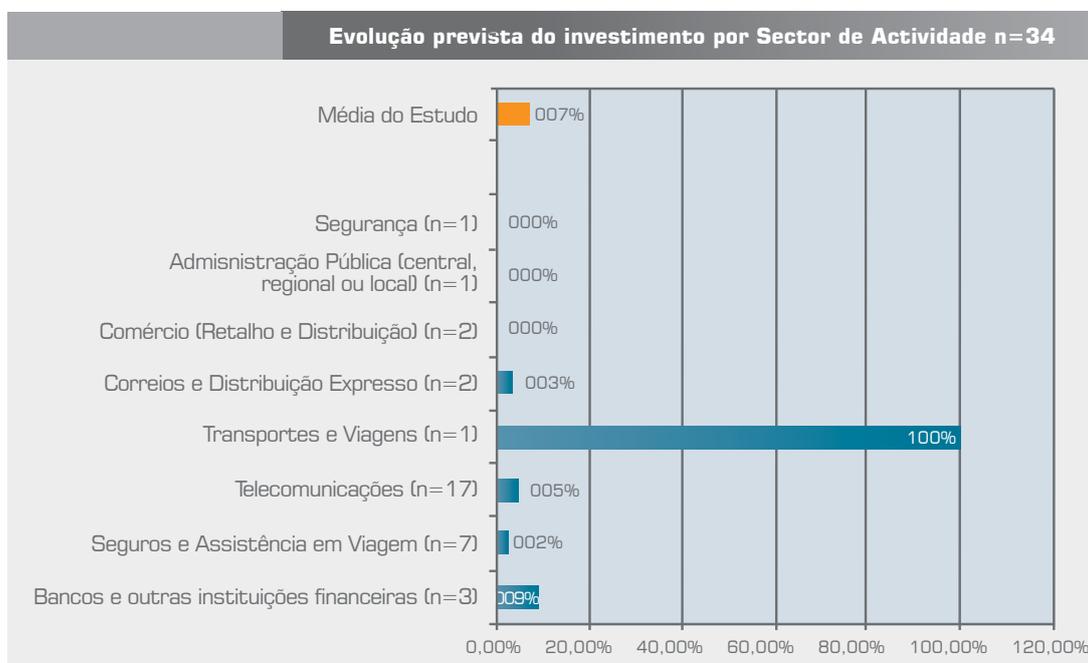
Porém, há sectores de actividade, onde há menor implantação dos Contact Centers, que vão dispendir mais em Contact Centers do que fizeram em 2011.

Os sectores que adoptram os Contact Centers mais cedo, Telcos, Bancos e Seguradoras, todos estimam uma redução de custos.



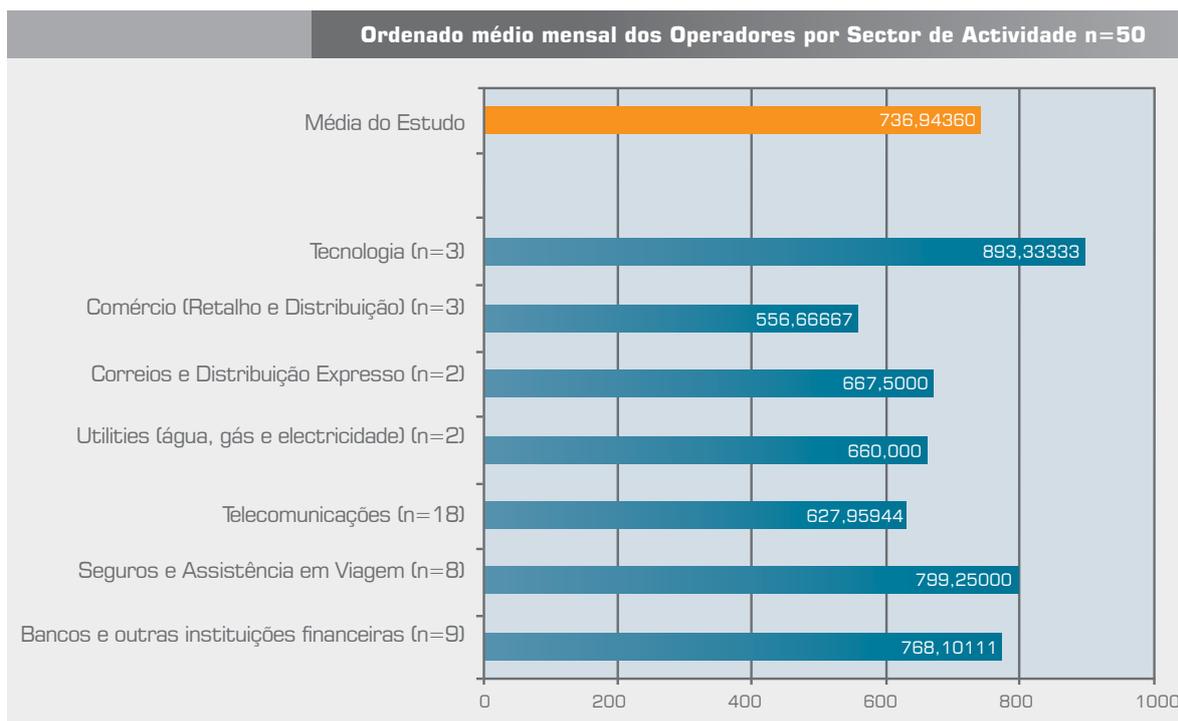
Muitas das organizações que responderam ao inquérito indicam que pretendem investir nos seus Contact Centers. O investimento foi (ou será em 2012) de 0,5 milhões de euros, que corresponde a 14,8% do custo operacional. Este valor mostra bem o dinamismo que o sector dos Contact Centers tem, mesmo em alturas em que a economia passa por fases menos boas.

As telecomunicações investiram (ou investirão) 0,77 milhões de euros, 16,67% dos seus custos operacionais e os Seguros e Assistência em Viagem, investiram 0,56 milhões de euros, que correspondem a 15,26% dos seus custos operacionais.



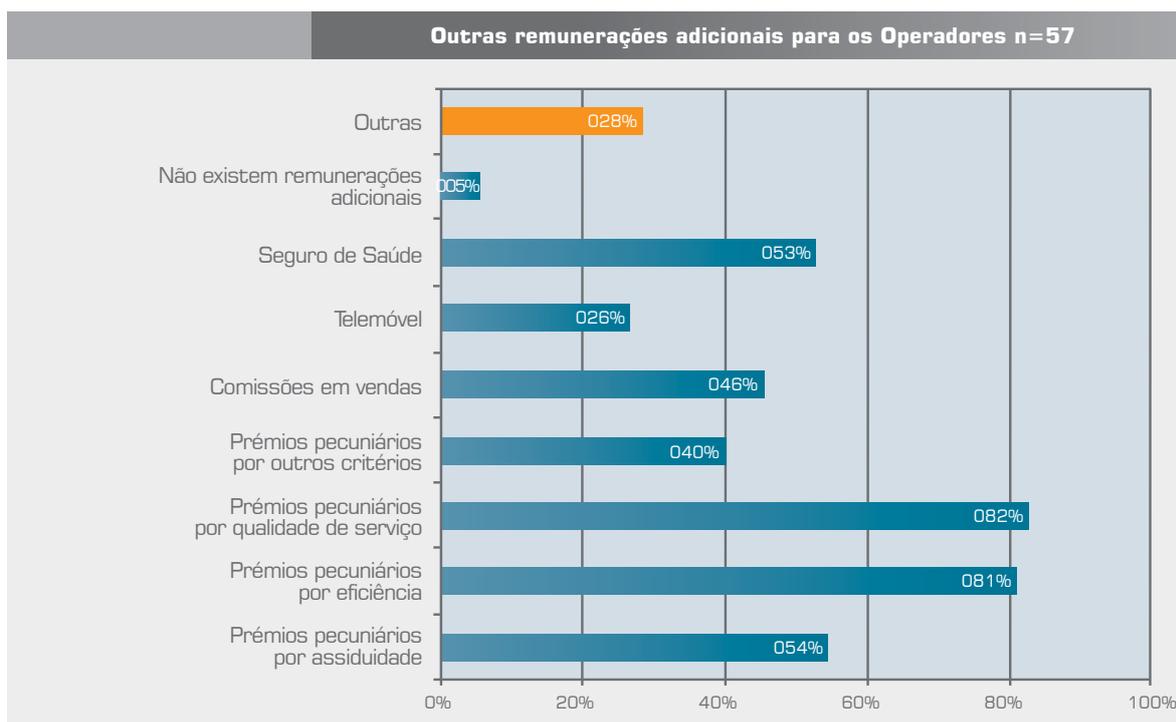
Apesar de, em geral se esperar uma redução de custos, de facto espera-se um pequeno aumento do investimento. Com excepção dos Transportes, o aumento do investimento está entre os 2% e os 9%.

A organização de Transportes e Viagens que respondeu ao inquérito, provavelmente implementará um projecto em 2012 que implica duplicar o investimento, ou seja, haverá uma evolução de 100% do investimento.



No que toda a remunerações, não é fácil comparar as remunerações dos operadores entre os vários sectores de actividade. Ainda que todos os operadores comuniquem ao telefone, o perfil depende de cada Organização e do serviço a ser realizado.

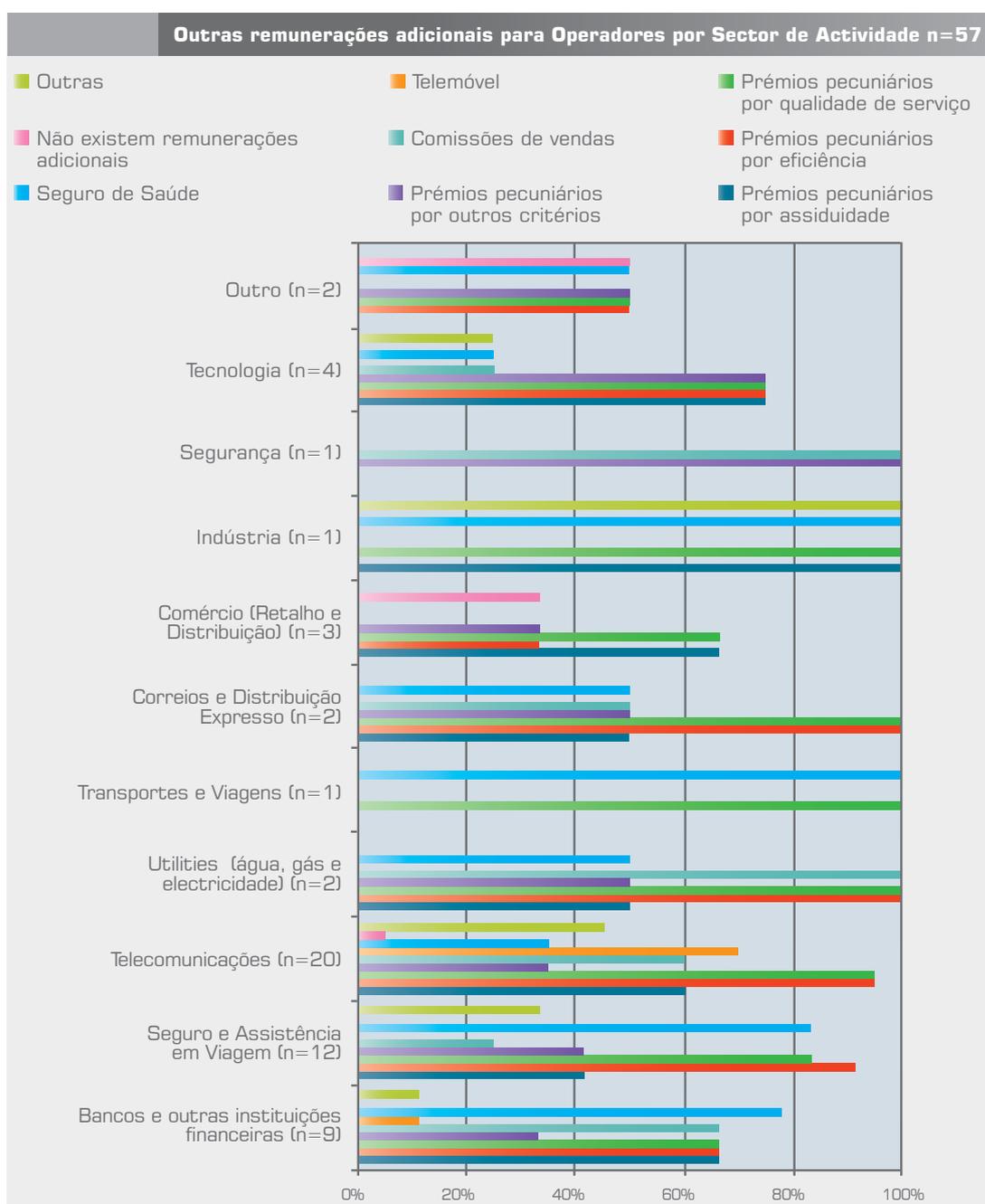
O Estudo identifica que o ordenado médio mensal dos operadores é de 737 euros. Acima desse valor estão os sectores da Tecnologia, dos Seguros e Assistência em Viagem e dos Bancos e outras Instituições financeiras.



No entanto, a remuneração base dos operadores é complementada com prémios associados a vários critérios. O critério mais frequente (82,46%) é associar uma componente económica à performance em termos de qualidade de serviço.

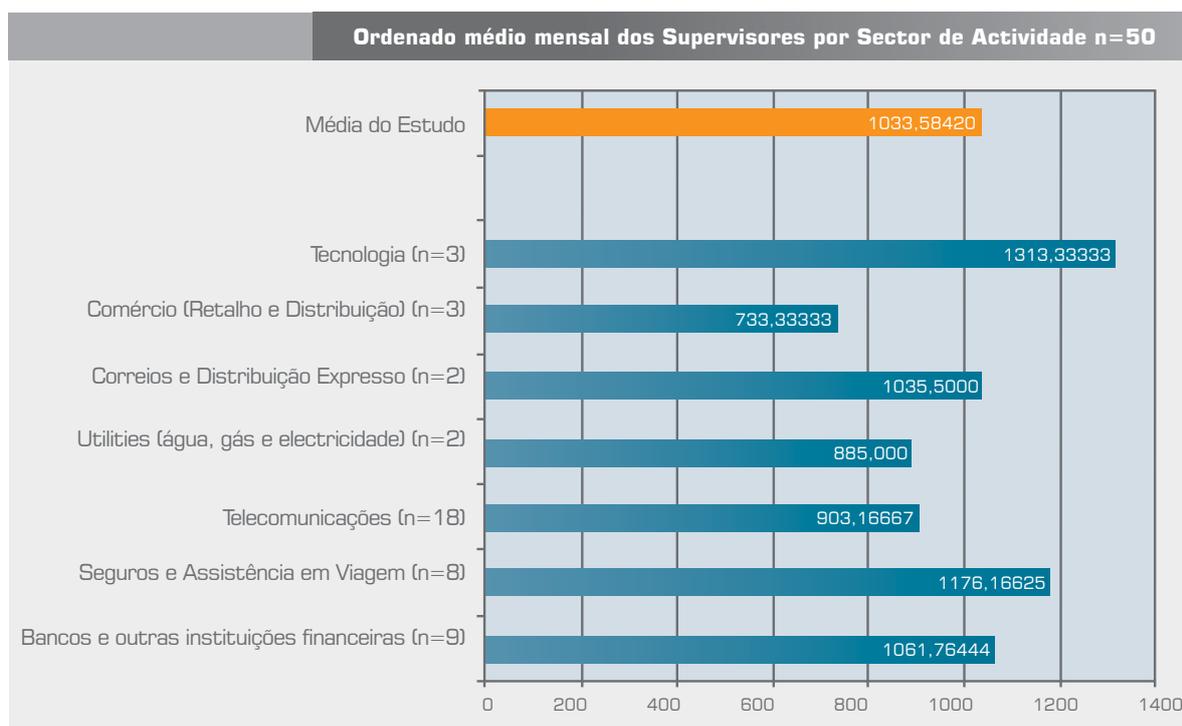
Em 80,7% dos casos, a Organização paga um extra pela eficiência do operador.

Observa-se que os colaboradores de uma organização fazem aquilo de onde tiram mais benefício/rendimento. Assim, o gráfico indica que os Contact Centers estão preocupados com a qualidade de serviço, e só depois com a eficiência, o que é um sinal excelente. Aliás, estão mais preocupados com essas variáveis e com a assiduidade (54,39%), do que com a quantidade de vendas (45,61%).



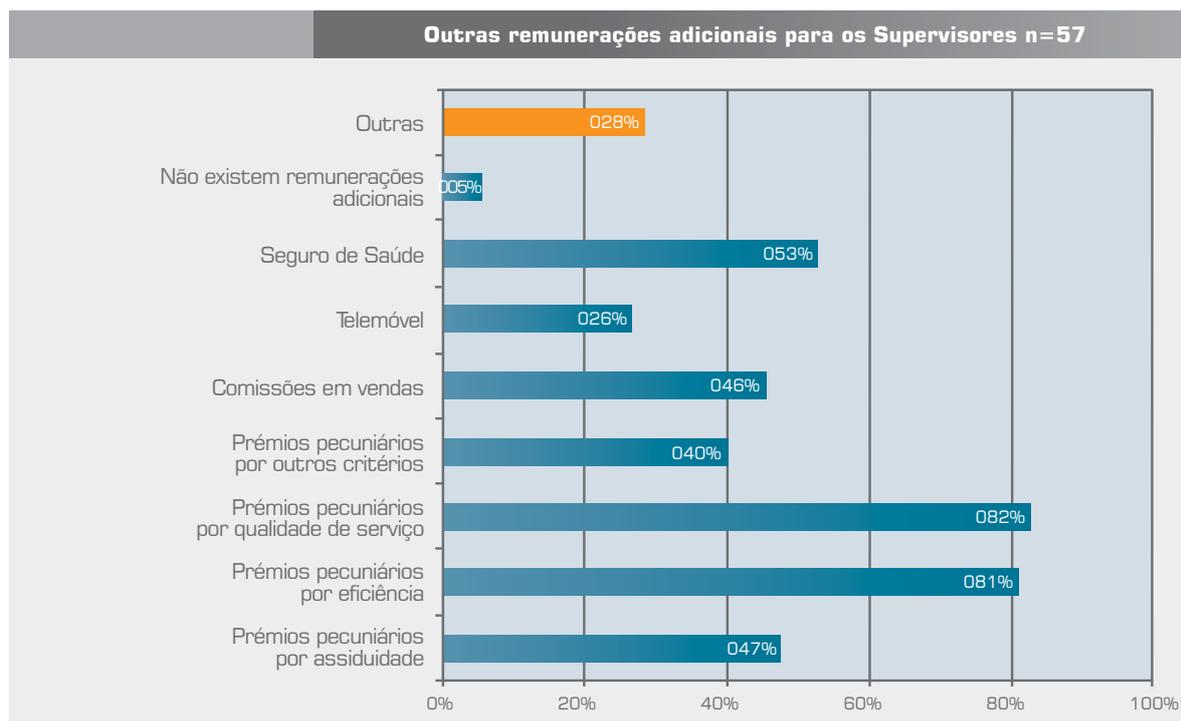
Este gráfico apresenta a distribuição das remunerações adicionais para operadores, por sector de actividade, que de alguma forma é generalizada. Naturalmente, no sector das telecomunicações uma das remunerações é o telemóvel enquanto que na Banca e Seguros e Assistência em Viagem, é o seguro de saúde.

Curiosamente, as comissões em vendas são mais representativas nas Utilities e na Segurança.



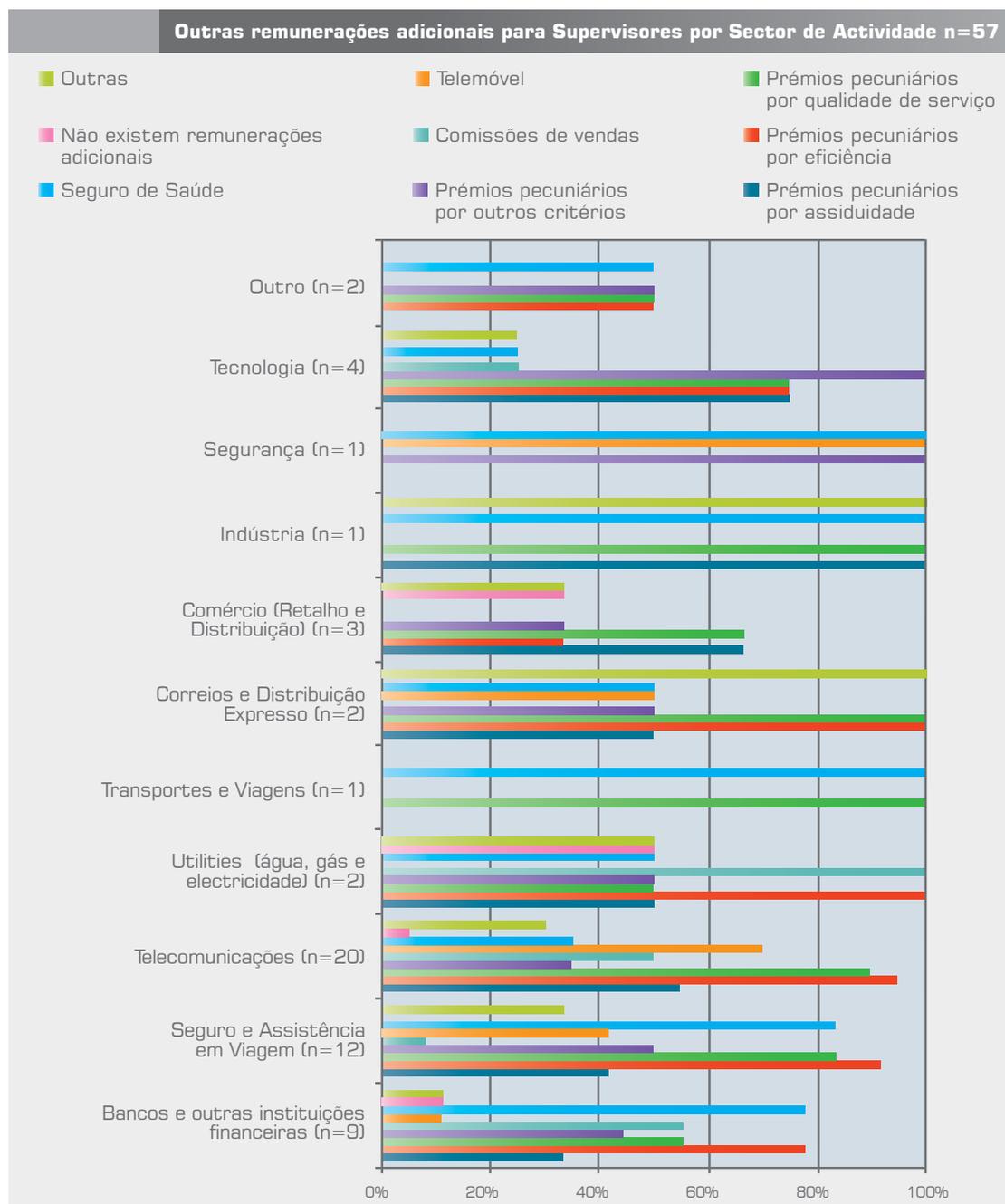
Tal como para os operadores, não é possível comparar as remunerações dos supervisores, uma vez que diferentes operações representam diferentes responsabilidades para os supervisores.

Nota-se que os supervisores recebem, em média, mais 40% que os operadores (entre mais 30% e 55%). No entanto, para valores baixos, grandes percentagens não representam muito dinheiro. Além disso, é fundamental para as operações reterem os melhores elementos pois é frequente a mudança de uma operação para outra por pequenos diferenciais de remuneração.



Tal como para os operadores, as operações de Contact Center valorizam, assim de tudo, a qualidade do serviço prestado e a eficiência dos supervisores.

Naturalmente, é menos frequente prémios por assiduidade (47,37%) para supervisores do que para os operadores, situação inerente à motivação no desempenho das funções. Por isso se referia um capítulo anterior a importância do envolvimento dos operadores com a operação, pois a motivação é o factor principal para um serviço de excelência.



O gráfico apresenta a distribuição de remunerações adicionais para supervisores, por sector de actividade.

Estas seguem sensivelmente a mesma distribuição que há para os operadores.

No sector das Tecnologias, é norma os supervisores terem prémios pecuniários por outros critérios. Na maior parte das operações de Contact Center os supervisores são operadores que progrediram na carreira, mas as funções desempenhadas são radicalmente diferentes; envolvem organização, liderança, motivação, coaching, etc. Talvez no sector das Tecnologias tenham absorvido mais desta diferença na realidade.



# APCC Best Awards 2011

Foi no magnífico cenário onde se situa o Penha Longa Hotel & Golf Resort, em Sintra, que mais de 270 gestores de topo de organizações nacionais e internacionais de áreas tão diversas como a banca, as telecomunicações e os seguros ligados à actividade de contact center estiveram reunidos, ao longo de dois dias, na 7ª Conferência Internacional da APCC designada: **“The SocialNetwork Revolution”**.

Vários Contact Centers que actuam nos diversos sectores de actividade viram o seu trabalho reconhecido:

Banca

**1º Lugar**

Banco Santander Totta



Banca

**2º Lugar**

Barclays Bank



Banca  
**3º Lugar**  
Banco Espírito Santo



Seguros  
**1º Lugar**  
MAPFRE | Seguros



Seguros  
**2º Lugar**  
Companhia de Seguros Tranquilidade



Seguros  
**3º Lugar**  
Aide Assistência



Telecomunicações  
**1º Lugar**  
Optimus Clix



Telecomunicações  
**2º Lugar**  
ZON



Telecomunicações  
**3º Lugar**  
Serviço 1820



Utilities  
**1º Lugar**  
EDP Soluções Comerciais



Utilities

**2º Lugar**

Galp Energia - Gás Natural



Outsourcing

**Melhor Operação Grande Dimensão**

3C - Santander



Outsourcing  
**Melhor Operação Pequena Dimensão**  
Sitel - Microsoft Customer Service



Outsourcing  
**Melhor Outsourcer**  
Teleperformance



Outras Actividades

**1º Lugar**

Santa Casa da Misericórdia de Lisboa



Outras Actividades

**2º Lugar**

DHL EXPRESS Portugal



Outras Actividades  
**3º Lugar**  
PROSEGUR



**Melhor CRC**  
Optimus Clix



## Prémios Tecnologia 2011

ACD - Alcatel Lucent



## Prémios Tecnologia 2011

CTI - Genesys



## Prémios Tecnologia 2011

IVR - Collab



## Prémios Tecnologia 2011

Predictive Dialer - Altitude Software



## Prémios Tecnologia 2011

### Sistema de Gravação - Nice Systems



## Prémio Melhor Trabalho Académico

### Rita Fontinha







# CASOS DE REFERÊNCIA

## ALTITUDE SOFTWARE COMO CENTRO DE EXCELÊNCIA EM SUPORTE TÉCNICO

A Technology Services Industry Association (TSIA) e a Impact Learning Systems (ILS) desenvolveram um programa de certificação em Excelência no Apoio ao Cliente em Serviços Tecnológicos, que visa desenvolver a capacidade de prestar serviços de excelência através do desenvolvimento de processos e da formação das equipas. Por ter finalizado este exigente programa com sucesso, a Altitude viu o seu suporte técnico ao cliente reconhecido como “Centro de Excelência”.

“As equipas de apoio ao cliente da Altitude Software são constituídas por engenheiros especializados, com fortes competências técnicas e tecnológicas, focados na resolução de problemas técnicos” refere José Fonseca, Vice Presidente da Altitude Software para o Apoio ao Cliente. “O nosso trabalho com a TSIA e com a ILS foi orientado para o desenvolvimento de competências e processos de comunicação, com o objectivo de acelerar a resolução de problemas e melhorar a satisfação dos clientes. Adquirimos igualmente referências e práticas de excelência que nos permitem assegurar consistência de processos e melhorar os indicadores de resolução imediata de problemas”.

Este reconhecimento surge na sequência de um investimento continuado no Apoio ao Cliente, que já tinha a certificação de qualidade ISO 9001 desde 2008. Refira-se que os serviços de apoio ao cliente da Altitude Software estão estruturados e apoiados nos 15 escritórios que esta multinacional portuguesa mantém em quatro continentes.

“A certificação e a validação por auditorias externas mostra o nosso empenho em prestar um serviço de excelência aos nossos clientes. Esta tem sido, desde sempre, uma tradição fortíssima e um valor central da Altitude Software e das suas equipas de suporte técnico” refere José Fonseca. “Este trabalho conjunto com a associação mais representativa nesta área permitiu-nos atingir objectivos operacionais e métricas de serviço que sublinham a nossa capacidade de servir as operações, impulsionar a inovação e garantir o desenvolvimento do negócio dos nossos clientes”.

“Congratulamos a Altitude Software por ter conseguido atingir este nível de excelência no sector das tecnologias” avança Tom Rich, Vice Presidente Sénior da TSIA. “O Programa Support Staff Excellence da TSIA está centrado na melhoria da performance das equipas. Ao atingir o Estatuto de Centro de Excelência Certificado em Apoio ao Cliente, a Altitude Software mostrou-se capaz de um esforço sustentado para atingir a excelência com equipas competentes e motivadas, com capacidade para reter e garantir a lealdade dos clientes da Altitude”

A Conferência Technology Services World, organizada pela maior associação mundial de serviços de tecnologias de informação é o evento de referência desta área de actividade. A ILS é uma organização de referência em formação e certificação de equipas de suporte técnico e assistência ao cliente. O Programa Support Staff Excellence destina-se a empresas de tecnologia empenhadas no desenvolvimento e melhoria de métricas de serviço como a satisfação do cliente e a resolução imediata das questões dos clientes.

A Altitude Software ([www.altitude.com](http://www.altitude.com)) é líder em soluções unificadas para a gestão



da interação com clientes em centros de contacto dinâmicos, independentemente das plataformas utilizadas. Com mais de 900 clientes em 60 países, a Altitude Software privilegia a satisfação dos clientes e tem a certificação ISO 9001 pela qualidade do seu apoio a clientes a nível mundial. Desde 1993, a Altitude Software foi já distinguida com mais de 40 prémios sectoriais em diversos mercados mundiais.

A Altitude uCI (unified customer interaction) é uma suite de soluções de software que permite a gestão unificada, em tempo-real, de operações e serviços empresariais de Serviço ao Cliente, Help Desk, Cobranças, Televendas e Inquéritos, entre outros. A Altitude uCI é uma solução excepcional pela capacidade de acelerar a criação e execução de processos e campanhas com base em soluções unificadas de desenho e implementação de processos e funcionalidades; encaminhamento; marcação automática; portais de voz; desktop de agente; monitorização e reporte.



Global Leader in Contact Center Technology



## Maior Seguradora de Espanha e da América Latina Usa Aplicações Altitude Para Gerir 20 Milhões de Contactos Anuais

O Centro de Contacto C@C24 está distribuído por oito centros com mais de um milhar de profissionais altamente qualificados, estando disponível 24 horas, sete dias por semana, 365 dias por ano. O centro apoia os clientes da Mapfre em Espanha com seguro automóvel e assistência em viagem, seguro de saúde e seguros não-vida. Também são funções do centro dar todo o tipo de informações sobre os produtos e a sua venda, bem como apoiar toda a rede de agentes e mediadores da Mapfre.

O Grupo Mapfre está em 43 países, com maior presença em Espanha, Europa e América Latina. Tem 36.774 empregados, 70 mil mediadores e agentes, e 5.351 lojas e pontos de venda em todo o mundo. Com uma gama de produtos que cobre todas as áreas dos Seguros, a Mapfre Familiar tem soluções competitivas para as necessidades pessoais e familiares, activos e património dos seus clientes. A solução Altitude na Mapfre foi agora galardoada com o “Premio a La Innovacion en Servicios Multicanal” da Contact Center, revista de referência do sector em Espanha.

Com a solução Altitude uCI, o C@C24 ficou equipado com sofisticadas aplicações de apoio ao cliente unificadas numa única plataforma de gestão das interações comum a todos os ramos de negócio da Mapfre Familiar e suportada em soluções de comunicações Avaya e Altitude vBox. O C@C24 assegura agora a evolução unificada das operações numa organização cada vez mais centrada no cliente.

É de referir que a solução Altitude uAgent permitiu que a Mapfre desenvolvesse aplicações próprias de serviço ao cliente, nomeadamente a “Ficha Cliente”. Por outro lado, a solução Altitude dotou o Centro com:

- Uma função de apoio ao cliente unificada, independente dos canais de comunicação, ramos de negócio ou tipos de assistência necessários;
- Acesso a toda a informação sobre o cliente no contacto (aplicação Ficha Cliente), permitindo a personalização do serviço e maximizando a capacidade de resolução dos assuntos no primeiro contacto;
- Integração total entre os sistemas do centro de contacto e os sistemas de negócio permitindo mais e melhor serviço ao cliente;
- Métricas de desempenho do centro de contacto, de negócio e de qualidade do serviço ao cliente;
- Histórico unificado de contactos por cliente, independente dos canais de comunicação utilizados;
- Uma solução de gestão de interações fácil de utilizar e que requer menos tempo de formação;
- Uma solução de encaminhamento de contactos que permite o atendimento pelo agente mais bem qualificado disponível para cada situação;

Com a solução Altitude, o centro de contacto da Mapfre passou a dispor de novas funcionalidades avançadas que incluem, por exemplo, a capacidade de marcar reuniões e contactos com agentes de Mapfre através do website da seguradora (Call me Back). Esta funcionalidade ficará disponível em breve nas aplicações móveis da Mapfre.

Tornar mais interactivo o serviço ao cliente

É de referir que a solução Altitude Design Studio veio facilitar muito o desenvolvimento de novos serviços e campanhas no centro de contacto da Mapfre, tornando mais rápida a sua criação, e reduzindo muito o impacto nas operações da sua implementação. Os novos serviços estão mais integrados com os processos de negócio e mais bem suportados em bases de conhecimento e em guiões eficazes. Neste contexto, os agentes do centro de contacto são mais bem apoiados e evoluem mais rapidamente prestando um serviço melhor aos clientes.

Finalmente, é de referir que a solução Altitude permite ao departamento informático da Mapfre monitorizar e gerir de forma eficaz e centralizada os oito centros existentes e respectivos agentes. Soluções como o Altitude Integration Server provaram ser de fácil integração com a infraestrutura IP da Avaya e com outras soluções existentes como Natural Vox e Nice.

## arvato-qualytel Consegue Campanhas com Mais Produtividade

A implantação da solução Altitude uCI na arvato-qualytel resultou em maior eficiência e alta produtividade nas campanhas de outbound no seu Contact Center.

A arvato-qualytel é um dos maiores provedores de telemarketing e atendimento ao cliente em Espanha. Em 2010 atingiu 98,1 milhões de euros em receitas com 6500 funcionários em sete Contact Centers em Espanha e em três na América Latina (Colômbia, Peru e Argentina), além de várias operações em instalações do cliente.

O objetivo principal do projeto era implantar Altitude Unified Dialer como um discador automático preditivo integrado com a infraestrutura Avaya. "As novas soluções melhoraram a produtividade em 8,3%. Elas também proporcionaram uma economia de tempo muito significativa com uma dramática redução em incidentes e tempo de inatividade no contactcenter" afirmou Rafael Sarmiento, diretor de TI da arvato-qualytel.

A arvato-qualytel está constantemente investindo em tecnologia e comunicações avançadas para fornecer soluções de alto valor acrescentado", comenta Rafael Sarmiento. "A solução Altitude Software fez uma forte contribuição para a nossa capacidade de prestar o melhor serviço ao cliente com os mais altos níveis de escalabilidade, funcionalidade e segurança. Além disso, obtivemos retorno sobre o investimento para este projeto em um ano".

A arvato-qualytel também está usando a solução Altitude Management Portal, com excelentes resultados na obtenção de informações operacionais e comrelatórios que permitem a empresa tomar decisões de negócio rápidas e informadas. Além disso, as soluções da Altitude integraram-se facilmente com as aplicações existentes de gravação de banco de dados e com a infraestrutura de comunicações empresariais.



# IMPLEMENTAÇÃO DO CISCO IP CONTACT CENTER NA COFIDIS

O serviço pós-venda do grupo financeiro é hoje mais eficiente, com melhorias notórias na qualidade do atendimento e tempo de resposta.

“Estamos muito satisfeitos com o resultado deste projecto. A CilNet revelou desde o início ser uma grande conhecedora deste tipo de soluções, e a sua experiência em projectos semelhantes foi decisiva para o sucesso verificado. O Centro de Contacto presta hoje um melhor serviço aos nossos Clientes e esse era o nosso principal objectivo.”

Eng. Nuno Miguel  
Director de Sistemas e Tecnologias de Informação  
**COFIDIS**

## Desafio

As redes e infra-estruturas empresariais tornaram-se num instrumento vital de negócio, já que sobre elas flui toda a informação crítica para a actividade diária das empresas. Para que seja aproveitado todo o seu potencial, é necessária uma nova geração de ferramentas e serviços de excelência. Um claro exemplo é a adopção da telefonia IP – uma tecnologia que permite efectuar comunicações de voz, dados e vídeo através de uma única rede convergente, com software de processamento de chamadas, telefones e dispositivos finais.

A Cofidis desenvolvia o seu negócio através de um Centro de Contacto baseado em tecnologia tradicional de voz. Apesar de cumprir os requisitos associados à complexidade própria do seu negócio, a empresa pretendia evoluir para uma solução mais moderna, automatizada e eficiente, de acordo com o que melhor se faz nesta área a nível mundial. Dada a sua criticidade, a transição deveria ocorrer sem qualquer disrupção de serviço.

## Objectivos

A Cofidis tinha como objectivo implementar uma solução de Centro de Contacto que incrementasse o serviço pós-venda, utilizasse tecnologia de vanguarda e que permitisse criar um verdadeiro valor-acrescentado no contacto diário com os seus clientes. Por outro lado, pretendia que a solução fosse escalável e que no futuro pudesse adicionar novas funcionalidades.

## Solução

Para responder de forma inequívoca aos desafios e objectivos da Cofidis, a CilNet apresentou a solução IP Contact Center da Cisco (IPCC). A sua liderança mundial na área, as inúmeras implementações de sucesso já realizadas, a elevada experiência da CilNet em projectos Cisco como Premier Certified Partner e as várias certificações da equipa eram a garantia para o sucesso do projecto.

Aproveitando a necessidade de reestruturação da rede de dados face às novas necessidades, a CilNet instalou um sistema de Telefonia IP para servir de base à solução Cisco. Com esta nova rede que converge voz, vídeo e dados, é melhorada a atenção ao Cliente, a produtividade da equipa e a agilidade da Cofidis enquanto organização.

A solução IPCC implementada combina as capacidades do conjunto de produtos ICM (Intelligent Contact Management - Gestão de Contactos Inteligente) integrados através

do JTAPI (um interface CTI standard) com o Cisco CallManager. A função de Intelligent Contact Management permite o encaminhamento de chamadas de acordo com as capacidades dos Conselheiros, para assegurar que os Clientes são atendidos pelo Conselheiro certo logo na primeira vez.

Os equipamentos existentes foram sendo substituídos de forma progressiva por novos equipamentos, sempre com o objectivo de minimizar o impacto no normal funcionamento do Centro de Contacto e maximizar a operacionalidade da nova solução. Após os testes de aceitação, a solução anterior foi totalmente descontinuada. No final do projecto efectuaram-se acções de formação destinadas a utilizadores-chave e a administradores de sistemas, para que obtivessem o know-how necessário ao correcto funcionamento do sistema, bem como dos respectivos indicadores de performance.

## Resultados

Foram cumpridos os objectivos propostos, nomeadamente a melhoria do nível de serviço e a transição sem interrupções na actividade. Hoje, a adição de novos Conselheiros é feita de forma simples, executada pela própria Cofidis e sem qualquer intervenção externa, bem como a gestão diária da plataforma. A solução é eficiente em termos de custos e permite tratar grandes fluxos de chamadas de forma eficaz aumentando a lealdade dos Clientes e reduzindo as reclamações.

É de salientar o facto de estar a ser utilizada uma solução 'Cisco on Cisco', um grande facilitador na integração e gestão das diferentes componentes que constituem a rede multi-serviços da Cofidis.

## Futuro

Face à necessidade de disponibilizar cada vez mais serviços e formas de contacto aos seus Clientes, a Cofidis prevê integrar na nova solução a marcação automática de chamadas e a possibilidade de comunicar através da Internet.

## A Cofidis

A COFIDIS Portugal foi criada nos finais de 1996, contando actualmente com mais de 343.000 clientes e assumindo uma posição de liderança na venda e gestão de crédito a particulares. É uma equipa jovem e motivada distribuída por várias áreas funcionais: administrativa e financeira, marketing e clientes, parcerias, análise e recuperação de crédito, recursos humanos, risco e qualidade, sistemas e tecnologias de informação.

## A CilNet

Fundada em 2000, a CilNet é uma empresa de Serviços de Engenharia na área das Tecnologias de Informação, com competências em Redes de Comunicação de Dados, Voz e Vídeo. Com presença em diferentes segmentos de mercado, a CilNet dispõe de recursos que lhe permitem assegurar uma cobertura nacional e uma oferta diversificada de soluções e serviços. O modelo de negócio abrange toda a infra-estrutura tecnológica e o completo ciclo de vida dos serviços.

## A Cisco

Fundada em 1984, a Cisco é a companhia líder mundial em redes para Internet. As soluções de rede da Cisco baseadas no protocolo da Internet (IP) são a base da maioria das redes empresariais, educacionais e da administração pública, assim como de operadores fixos, móveis e cabo. A Cisco disponibiliza a mais vasta linha de soluções para o transporte de dados, voz e vídeo em todo o mundo.

## Caso de Sucesso

inovação · desenvolvimento · adequabilidade · competência · especialização

### Implementação do Cisco IP Contact Center na Cofidis

O serviço pós-venda do grupo financeiro é hoje mais eficiente, com melhorias notórias na qualidade do atendimento e tempo de resposta.

“Estamos muito satisfeitos com o resultado deste projecto. A CilNet revelou desde o início ser uma grande conhecedora deste tipo de soluções, e a sua experiência em projectos semelhantes foi decisiva para o sucesso verificado. O Centro de Contacto presta hoje um melhor serviço aos nossos Clientes e esse era o nosso principal objectivo.”

Eng. Nuno Miguel  
Director de Sistemas e Tecnologias de Informação  
COFIDIS

### Desafio

As redes e infra-estruturas empresariais tornaram-se num instrumento vital de negócio, já que sobre elas flui toda a informação crítica para a actividade diária das empresas. Para que seja aproveitado todo o seu potencial, é necessária uma nova geração de ferramentas e serviços de excelência. Um claro exemplo é a adopção da telefonia IP – uma tecnologia que permite efectuar comunicações de voz, dados e vídeo através de uma única rede convergente, com software de processamento de chamadas, telefones e dispositivos finais.

A Cofidis desenvolvia o seu negócio através de um Centro de Contacto baseado em tecnologia tradicional de voz. Apesar de cumprir os requisitos associados à complexidade própria do seu negócio, a empresa pretendia evoluir para uma solução mais moderna, automatizada e eficiente, de acordo com o que melhor se faz nesta área a nível mundial. Dada a sua criticidade, a transição deveria ocorrer sem qualquer interrupção de serviço.

### Objectivos

A Cofidis tinha como objectivo implementar uma solução de Centro de Contacto que incrementasse o serviço pós-venda, utilizasse tecnologia de vanguarda e que permitisse criar um verdadeiro valor-acrescentado no contacto diário com os seus clientes. Por outro lado, pretendia que a solução fosse escalável e que no futuro pudesse adicionar novas funcionalidades.

## Solução

Para responder de forma inequívoca aos desafios e objectivos da Cofidis, a CilNet apresentou a solução IP Contact Center da Cisco (IPCC). A sua liderança mundial na área, as inúmeras implementações de sucesso já realizadas, a elevada experiência da CilNet em projectos Cisco como Premier Certified Partner e as várias certificações da equipa eram a garantia para o sucesso do projecto.

Aproveitando a necessidade de reestruturação da rede de dados face às novas necessidades, a CilNet instalou um sistema de Telefonia IP para servir de base à solução Cisco. Com esta nova rede que converge voz, vídeo e dados, é melhorada a atenção ao Cliente, a produtividade da equipa e a agilidade da Cofidis enquanto organização.

A solução IPCC implementada combina as capacidades do conjunto de produtos ICM (Intelligent Contact Management - Gestão de Contactos Inteligente) integrados através do JTAPI (um interface CTI standard) com o Cisco CallManager. A função de Intelligent Contact Management permite o encaminhamento de chamadas de acordo com as capacidades dos Conselheiros, para assegurar que os Clientes são atendidos pelo Conselheiro certo logo na primeira vez.

Os equipamentos existentes foram sendo substituídos de forma progressiva por novos equipamentos, sempre com o objectivo de minimizar o impacto no normal funcionamento do Centro de Contacto e maximizar a operacionalidade da nova solução. Após os testes de aceitação, a solução anterior foi totalmente descontinuada. No final do projecto efectuaram-se acções de formação destinadas a utilizadores-chave e a administradores de sistemas, para que obtivessem o know-how necessário ao correcto funcionamento do sistema, bem como dos respectivos indicadores de performance.

## Resultados

Foram cumpridos os objectivos propostos, nomeadamente a melhoria do nível de serviço e a transição sem interrupções na actividade.

Hoje, a adição de novos Conselheiros é feita de forma simples, executada pela própria Cofidis e sem qualquer intervenção externa, bem como a gestão diária da plataforma. A solução é eficiente em termos de custos e permite tratar grandes fluxos de chamadas de forma eficaz aumentando a lealdade dos Clientes e reduzindo as reclamações.

É de salientar o facto de estar a ser utilizada uma solução 'Cisco on Cisco', um grande facilitador na integração e gestão das diferentes componentes que constituem a rede multi-serviços da Cofidis.

## Futuro

Face à necessidade de disponibilizar cada vez mais serviços e formas de contacto aos seus Clientes, a Cofidis prevê integrar na nova solução a marcação automática de chamadas e a possibilidade de comunicar através da Internet.

## A Cofidis

A COFIDIS Portugal foi criada nos finais de 1996, contando actualmente com mais de 343.000 clientes e assumindo uma posição de liderança na venda e gestão de crédito a particulares. É uma equipa jovem e motivada distribuída por várias áreas funcionais: administrativa e financeira, marketing e clientes, parcerias, análise e recuperação de crédito, recursos humanos, risco e qualidade, sistemas e tecnologias de informação.

## A CilNet

Fundada em 2000, a CilNet é uma empresa de Serviços de Engenharia na área das Tecnologias de Informação, com competências em Redes de Comunicação de Dados, Voz e Vídeo. Com presença em diferentes segmentos de mercado, a CilNet dispõe de recursos que lhe permitem assegurar uma cobertura nacional e uma oferta diversificada de soluções e serviços. O modelo de negócio abrange toda a infra-estrutura tecnológica e o completo ciclo de vida dos serviços.

## A Cisco

Fundada em 1984, a Cisco é a companhia líder mundial em redes para Internet. As soluções de rede da Cisco baseadas no protocolo da Internet (IP) são a base da maioria das redes empresariais, educacionais e da administração pública, assim como de operadores fixos, móveis e cabo. A Cisco disponibiliza a mais vasta linha de soluções para o transporte de dados, voz e vídeo em todo o mundo.

# World-Class Experience in Multichannel Contact Center

Hilti Corporation implemented Unified Contact Center and E-Mail Interaction Manager to merge voice, fax, and email contacts.

EXECUTIVE SUMMARY
<p><b>Customer Name:</b> Hilti Corporation  <b>Industry:</b> Manufacturer/Supplier  <b>Location:</b> Liechtenstein  <b>Size:</b> 20,000 Employees</p>
<p><b>CHALLENGE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provide consistent contact center experience across more than 30 global contact centers</li> <li>• Consolidate voice, email, fax, and web interactions on one global platform</li> <li>• Centralize infrastructure support</li> </ul>
<p><b>SOLUTION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cisco Unified Communications Manager for call processing</li> <li>• Cisco Unified Contact Center Enterprise and Cisco Unified Customer Voice Portal for routing</li> <li>• Cisco Unified E-Mail Interaction Manager</li> </ul>
<p><b>RESULTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Improved contact center performance by measuring common key performance indicators (KPIs)</li> <li>• Increased agent productivity by five percent</li> <li>• Helped agents upsell and cross-sell by routing contacts to specialized agents</li> </ul>

## Challenge

Hilti Corporation develops, produces, and sells innovative services and solutions for the global construction industry. Headquartered in Schaan, Principality of Liechtenstein, the company employs approximately 20,000 people in more than 120 countries.

A fair portion of the 200,000 daily customer interactions are handled by the customer service agents. "Part of the Hilti brand is high-quality customer service; we strive to create Hilti fans," says Tobias Roelz, head of IT Client and Communications Technology for Hilti. The company measures success by how quickly customers connect to a specialized agent, and how often the agent can meet the customer's needs without having to transfer the call.

But assessing contact center performance was difficult, because each location operated independently, with its own infrastructure, business processes, and key performance indicators (KPIs). In addition, email and fax interactions, a growing portion of all interactions, were not included in measurements of contact center performance. "To increase agent productivity and optimize the customer experience, we wanted to consolidate to one global contact center platform with a consistent set of processes and

performance metrics," says Frank Jensen, telecommunications engineer with Hilti. "We also wanted to provide the same high-quality experience regardless of whether customers called, faxed, or emailed, routing all contacts to an agent with the appropriate trade or industry expertise."

Creating a global contact center platform is part of a larger initiative for Hilti to centralize global IT operations. Earlier, the IT team had consolidated to a global enterprise resource planning (ERP) system.

## Solution

Hilti is meeting its goals with Cisco® Customer Collaboration solutions, including Cisco Unified Contact Center Enterprise, Cisco Unified Customer Voice Portal, and Cisco Unified E-Mail Interaction Manager. "We needed a strategic contact center platform, so Cisco's business stability is important to us," says Wolfgang Speckle, telecommunications engineer. "And using the same vendor for the network, unified communications, and contact center simplifies support and makes it easier to keep adding new capabilities to increase customer satisfaction and agent productivity."

Cisco E-Mail Interaction Manager enables Hilti to integrate email and fax interactions into the contact center, routing them to the appropriate agents along with phone calls, and including them in performance reports along with telephone calls. "Cisco Unified E-Mail Interaction Manager enables our contact center not just to be a call center and takes into account the variety of ways our customers want to interact with Hilti," Roelz says.

At Hilti Cisco Unified E-Mail Interaction Manager retrieves emails and faxes from Microsoft Exchange and routes each to the available agent with the right language or industry expertise. When call volume is light, assigned agents receive email and fax orders. After initial challenges with the setup of the system in the area of performance and stability on a global level, optimization steps have been and are still being currently executed in order to improve the Cisco Unified E-Mail Interaction Manager further.

"Cisco Unified E-Mail Interaction Manager enables our contact center not just to be a call center and takes into account the variety of ways our customers want to interact with Hilti."

— Tobias Roelz, Head of IT Client and Communications Technology, Hilti Corporation

The company decided to begin with the 11 locations and has deployed the contact center in more than 30 countries. HP, a Cisco partner, assisted the Hilti IT team with the planning and deployment of the contact center platform. Cisco Services also periodically provides an expert network health assessment to make sure that the design and performance continue to meet business needs. "It's important to get a health check from a third party, not the same team that designed or operates the system," Jensen says. "The health check is helping us optimize resources and improve stability, and we keep getting better and better."

When a customer calls, Cisco Unified Customer Voice Portal (CVP) looks up the calling number in the ERP system to locate the customer trade. Cisco CVP treats incoming calls at the most efficient location, and then routes the call to an agent with the appropriate language, industry, and trade skills, such as interior finishing or steel and metal. Target wait time for a live agent to answer the call is less than 10 seconds. The agent receives a screen pop with the customer's history along with the call, saving time for the customer as well as the agent by making it unnecessary to ask for and enter the customer name.

Hilti also takes advantage of other Cisco collaboration applications to increase productivity. For example, certain mobile executives are using Cisco Unified Personal Communicator, which provides a single interface for a softphone, voicemail, and other collaboration applications. "It's helpful to be able to bring your local phone number with you anywhere in the world, and to easily join conferences," says Jensen.

## Results

### Enhanced Customer Satisfaction

Consolidating global contact centers on a common contact center platform enables Hilti to accurately compare performance for contact centers and individual agents, helping to identify needed training and staffing changes. Managers refer to real-time and historical reports to assess overall contact center performance and individual agent performance for all types of interactions: phone, email, and fax. "Contact center performance has improved, because everyone strives to meet the same set of KPIs, and we have a way to measure them," says Speckle.

Those KPIs include:

- Service level: 90/10 (answering 90 percent of calls within 10 seconds)
- Abandonment rate: less than 5 percent

- Agent productivity increase: 5 percent, with agents handling 70 customer contacts a day
- Hit rate: 60 percent (rate of successful customer lookups)
- Average talk time: less than 2.5 minutes

"The combination of faster response time and skills-based routing creates an excellent user experience, contributing to Hilti's reputation for quality," says Speckle. In addition, customer service managers now have the facts to benchmark their team's fulfillment of service levels and performance.

### Support for Revenue Growth

Routing customers to an agent specializing in their trade or industry strengthens Hilti's reputation as experts and also increases the likelihood the agent can upsell or cross-sell tools that meet customer needs. In addition, agents are five percent more productive, on average, thanks to the integration between Cisco Unified Contact Center and the ERP system. "And since everyone is measured against the same KPIs, there is accountability and healthy competition among the offices," says Jensen.

Another factor contributing to increased revenues is that different customer service organizations can exchange best practices, because they share a common platform and processes. One new idea, for example, is to search for customers who have been inactive, and place these contacts in the queue for contact center agents to call during low times.

### Simplified Support

Finally, support is simpler than it was when each country made arrangements with its own vendor. In addition, a Cisco SMARTnet<sup>®</sup> contract provides a service-level agreement for replacement parts and access to the Cisco Technical Assistance Center (TAC).

PRODUCT AND SERVICES LIST
<p><b>Unified Communications</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cisco Unified Communications Manager</li> <li>• Cisco Unified IP Phones 7900 Series Models 7941 and 7942</li> </ul>
<p><b>Customer Collaboration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cisco Unified Contact Center Enterprise</li> <li>• Cisco Unified Customer Voice Portal</li> <li>• Cisco Unified E-Mail Interaction Manager</li> <li>• Cisco Agent Desktop</li> </ul>
<p><b>Collaboration Applications</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cisco Unified Personal Communicator</li> </ul>
<p><b>Services</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Landscape Review</li> <li>• Cisco SMARTnet</li> </ul>

### Next Steps

The Cisco contact center platform is already operating in Hilti offices in North and South America, most of Europe, and about half of the Asia contact centers. Also, in the Middle East offices, the global contact center platform has been implemented, and Hilti expects to complete nearly all offices by the middle of 2012. At that time, Hilti plans to take advantage of new capabilities. "Cisco Unified Contact Center gives us the foundation to add new forms of interactions we need for our customer service, like chat, video telephony, and social media," Roelz says. Plans under consideration include:

- Implementing Cisco Unified Web Interaction Manager, so that customers visiting Hilti's website can simply click a "Contact Me" button to receive a call back from an agent, initiate an online chat, or both
- Using Cisco SocialMiner<sup>™</sup> to automatically find comments and questions about Hilti products on Facebook or Twitter, routing them to agents to respond in the same medium when call volume is light
- Adding video to the contact center so that customers can, for example, share video captured at a job site to help the agent recommend the best tool

## Technical Implementation

Before the contact center project, Hilti replaced the existing IP telephony systems in the contact centers with Cisco Unified Communications Manager. The company currently has 4700 Cisco Unified IP Phones.

## For More Information

To find out more about Cisco Collaboration, visit: <http://www.cisco.com/go/collaboration>.

To find out more about Cisco Customer Collaboration solutions, visit: <http://www.cisco.com/go/cc>.

To find out more about Cisco Services, visit: <http://www.cisco.com/go/services>.

To join conversations and share best practices about collaboration, visit:  
<http://www.cisco.com/go/joinconversation>.



---

Americas Headquarters  
Cisco Systems, Inc.  
San Jose, CA

Asia Pacific Headquarters  
Cisco Systems (USA) Pte. Ltd.  
Singapore

Europe Headquarters  
Cisco Systems International BV Amsterdam,  
The Netherlands

Cisco has more than 200 offices worldwide. Addresses, phone numbers, and fax numbers are listed on the Cisco Website at [www.cisco.com/go/offices](http://www.cisco.com/go/offices).

 Cisco and the Cisco logo are trademarks or registered trademarks of Cisco and/or its affiliates in the U.S. and other countries. To view a list of Cisco trademarks, go to this URL: [www.cisco.com/go/trademarks](http://www.cisco.com/go/trademarks). Third party trademarks mentioned are the property of their respective owners. The use of the word partner does not imply a partnership relationship between Cisco and any other company. (1110R)

Printed in USA

C36-696326-00 02/12

© 2012 Cisco and/or its affiliates. All rights reserved. This document is Cisco Public Information.

Page 4 of 4



## Cisco Collaboration Architecture helps Bucks New University create new ways to learn, teach, and grow.

### EXECUTIVE SUMMARY

**Customer Name:** Buckinghamshire New University

**Industry:** Higher Education

**Location:** UK

**Number of employees:** 600 staff and 9000 students

#### Challenge

- Deliver cohesive, information and communications (ICT)-enabled vision for improving academic excellence and introducing new ways of learning

#### Solution

- Cisco Collaboration Architecture, enabling anytime, anywhere access to people, tools, and information
- Cisco voice and Unified Communications applications, introducing new voice, mobility, interactive conferencing, and multimedia capabilities

#### Results

- Building services around learners, and unburdening lecturers to teach
- Enriching education, and making it more accessible to increasingly mobile students
- Saving time, cost, and energy to reinvest at the front line

### Challenge

Universities in England are used to doing more with less. Under the Browne Review<sup>1</sup>, they are having to come to terms with funding reforms on a large scale. These wide-ranging changes propose a shift in England's higher education system, away from one largely funded by the taxpayer to one that is mainly financed privately by graduates from their future earnings. The move is expected to present universities with a new set of balance sheet challenges, as budget cuts and fee increases put pressure on demand for courses, and academic results and student relationships take on even greater importance.

One forward-thinking institution is in good shape to make this transition, having decided several years ago to develop a cohesive, technology-enabled vision and lay the foundations for a radical new business model.

"It's no longer simply about gaining incremental economies of scale, or trimming out bits of inefficiency and waste," says Trevor Nicholls, pro vice chancellor at Buckinghamshire New University. "Most universities have been doing that for sometime. What we're talking about here is completely rethinking and transforming the way education is delivered in the future."

Buckinghamshire New University (BNU) is home to 600 staff and 9000 students, of whom two-thirds are over the age of 21. Its academic structure is built around two faculties: Design, Media and Management; and Society and Health. These faculties are subdivided into a number of different schools.

BNU set out to improve student experience and support, while sharpening its competitive edge through the early adoption of IT best practice and industry-leading solutions. Top priorities included finding new ways to tighten cost control and grow income from international recruitment, research activities, and commercial partnerships. As well as making better use of educational resources, the university also wanted to address other campus-wide issues, such as space management, carbon reduction, and safety and security.

This multifaceted strategy was underpinned by one common theme: creating a highly connected and collaborative environment that would enrich teaching and learning.



<sup>1</sup> Also known as the [Independent Review of Higher Education Funding and Student Finance](#)

**“What we’re talking about here is completely rethinking and transforming the way education is delivered in the future.”**

Trevor Nicholls  
Pro Vice Chancellor  
Buckinghamshire New University

### Solution

To help realize its vision, BNU chose a solution based on the [Cisco® Collaboration Architecture](#). Building on the existing Cisco Borderless Network Architecture (routing, switching, and security components), this approach allowed BNU to develop an investment plan that helped ensure interoperability with its campus network and existing assets, while introducing new capabilities for providing:

- Highly secure and reliable access to people, information, and tools anytime, anyplace
- Consistent user experience on any device
- Delivery of any content type: video, voice, and data for immersive interaction

As part of an 18-month project, the university implemented the Cisco architecture and consolidated from three to two campuses: High Wycombe – a set of eight buildings that make up the main campus, halls of residence, and student village; and Uxbridge – a brand new site, which includes seminar rooms, research and skills labs, and a learning resource centre.

“Using Cisco’s architectural approach, we’ve effectively created classrooms without walls by embedding mobility services and collaborative applications deep into the campus fabric,” says Jamie Bateman, head of IT, Buckinghamshire New University.

The introduction of a Cisco wireless infrastructure has provided faculty staff and students, whether they are at High Wycombe or Uxbridge, with a single platform from which they can instantly access information and learning tools. The solution, comprising centrally managed Cisco wireless controllers and over 180 wireless access points, provides a highly consistent and secure roaming experience.

Building on this wireless foundation, BNU has created new opportunities to collaborate with a suite of integrated [Cisco Collaboration applications](#).

In the past, isolated private branch exchange (PBX) systems made it difficult to transfer calls, or to leave messages between campuses. Now one unified system allows staff to manage all their communications from one screen. Even voicemails left on a person’s Cisco IP phone are automatically forwarded as an email to his or her PC. The result is faster response times to student or staff enquiries.

As calls between the two sites travel across the campus network, rather than the public switched telephone network, BNU also saves significant money on its telephone bill. Using Cisco Contact Center Express, the system has also been designed to help manage internal IT help desk enquiries and calls from the outside world. This is particularly challenging during the seasonal peaks. For BNU, like most universities, these peaks tend to coincide with enrolment programmes that generate over 25,000 calls every year from new students. “We have all the functionality of a contact centre without any of the overheads, says Bateman. “We can use skills-based routing to streamline enquiries, or push a few buttons on our Cisco IP phones, look up contact details in the corporate directory, and simply transfer calls.”

Injecting rich, interactive multimedia into campus life is another important part of this holistic IT approach. Challenged by physical space limitations at the Uxbridge site, BNU implemented [Cisco WebEx™](#), initially as an alternative to face-to-face lectures. The web-conferencing solution allows students and lecturers to join meetings from any computer with an Internet connection, as well as from most smart phones. Calls are free for participants, whether they phone in, or choose the callback option. Core material previously delivered in lectures is recorded in the meeting room. Students are then able to access this at a time and place convenient to them.



**“We’ve effectively created classrooms without walls by embedding mobility services and collaborative applications deep into the campus fabric.”**

Jamie Bateman  
Head of IT  
Buckinghamshire New University



To help extend video everywhere, the university also invested in the [Cisco Digital Media Suite](#) (DMS). The webcasting and video-sharing application is enabling the integration of Bucks TV, a YouTube-style TV channel, with the University's new website. Linking to 15 plasma screens, the system can also be used to showcase student video projects, deliver targeted content for new arrivals, and display emergency information updates to assist with incident management.

### Results

Although High Wycombe and Uxbridge may be 21 miles apart, these physical barriers of distance and time have been replaced by one unified platform for connected learning.

Students have greater flexibility and control over their own studies. It is easier for them to get online to upload and download information and materials, or share problems and learning outcomes. They can also use their mobile devices to store lectures, or to work outside of the classroom, for example, to conduct experiments, while still retaining the ability to research or access course notes.

As well as boosting the University's virtual learning environment, web and video conferencing have added an extra dimension to the lecturer-student relationship. "We're able to record bite-size sessions that the students can easily digest and play back to reflect and consolidate their thoughts," says Sharon Cohen, principal lecturer, Buckinghamshire New University. "This really helps to cement learning." Some of these sessions are mandatory for students to view i.e. Health and Safety, and the VLE provides an audit trail that students have accessed them.

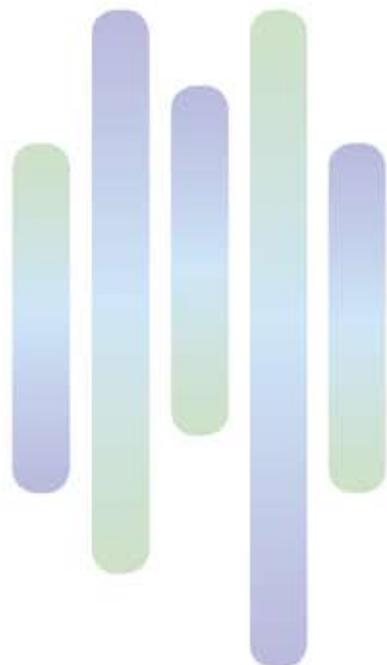
In recognition of these achievements, BNU was ranked number one in *The Halifax-Times Higher Education Quality of Life Index*, designed to measure the quality of life of academic staff at 121 higher education institutions in the United Kingdom.

Although savings was never the primary motivation, the move to unified communications could reduce the University's monthly site to site phone bill by as much as 30%. In addition, Cisco Unified Workspace Licensing lets the university pay for Cisco Unified Communications applications and services on a per-user basis. The use of WebEx also enables the university to reduce travel costs and carbon footprint without the need to tie up cash as part of an upfront capital investment.

"It is very important to the executive team that we drive forward using IT as one of the enablers to create a different university," says Derek Godfrey, deputy vice chancellor for Buckinghamshire New University. "To do this, we have moved from a traditional supplier relationship to one where Cisco is engaged as a strategic partner throughout the university."

### Next Steps

BNU is looking at ways to make its Cisco Collaboration Architecture and Voice and Unified Communications applications work even harder. Current plans include introducing instant messaging and click-to-dial applications. BNU is also looking to expand the use of WebEx and video conferencing to help boost revenues from international students, support peer-to-peer learning, and share academic best practices with other institutions. Other possibilities include leveraging the architecture's capabilities to empower home workers in the future.



### For More Information

To find out more about Cisco Collaboration Architecture, go to:

[www.cisco.com/en/US/netsol/ns1007/architecture.html](http://www.cisco.com/en/US/netsol/ns1007/architecture.html)

To find out more about Cisco voice and Unified Communications solutions, go to:

[www.cisco.com/en/US/products/sw/voicesw/index.html](http://www.cisco.com/en/US/products/sw/voicesw/index.html)

To find out more about Buckinghamshire New University, go to: [bucks.ac.uk/](http://bucks.ac.uk/)

### Product List

#### Voice and Unified Communications

- Cisco Unified Workplace Licensing
- Cisco Unified Communications Manager
- Cisco Unified Mobility
- Cisco Unified IP Phones
- Cisco Unified Workspace Licensing
- Cisco WebEx
- Cisco Digital Media Suite



**Americas Headquarters**  
Cisco Systems, Inc.  
San Jose, CA

**Asia Pacific Headquarters**  
Cisco Systems (USA) Pte. Ltd.  
Singapore

**Europe Headquarters**  
Cisco Systems International BV Amsterdam,  
The Netherlands

Cisco has more than 200 offices worldwide. Addresses, phone numbers, and fax numbers are listed on the Cisco Website at [www.cisco.com/go/offices](http://www.cisco.com/go/offices).

Cisco and the Cisco Logo are trademarks of Cisco Systems, Inc. and/or its affiliates in the U.S. and other countries. A listing of Cisco's trademarks can be found at [www.cisco.com/go/trademarks](http://www.cisco.com/go/trademarks). Third party trademarks mentioned are the property of their respective owners. The use of the word partner does not imply a partnership relationship between Cisco and any other company. (1005R)

## Service Provider Differentiates Managed Contact Center Service

TeleTech consolidated its customers' contact center environments, reducing costs and improving the customer experience.

EXECUTIVE SUMMARY	
<b>TELETECH HOLDINGS, INC</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Global Business Process Outsourcer and Managed Service Provider</li> <li>• Englewood, Colorado</li> <li>• 48,000 global employees</li> </ul>	
<b>CHALLENGE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce total cost of ownership of managed contact center platform</li> <li>• Improve customer satisfaction</li> <li>• Gain competitive advantage</li> </ul>	
<b>SOLUTION</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deployed Cisco Contact Center Enterprise and Cisco Unified Customer Voice portal to meet multiple customers' needs with a single platform</li> </ul>	
<b>RESULTS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduced contact center telecommunications costs by 20 percent</li> <li>• Reduced launch time for new contact center from 45 to 14 days</li> <li>• Reduced average handle time for largest client by 20 seconds</li> </ul>	

### Challenge

TeleTech is a leading global business process outsourcing company offering a broad range of services to help clients improve their customers' experience, expand their strategic capabilities, and increase operating efficiencies. The company has its headquarters in Englewood, Colorado and employs more than 48,000 people in 77 offices in 17 countries.

In 2004, TeleTech began offering the OnDemand Hosted Contact Center Service, the industry's first enterprise-class, hosted service for global contact center interactions. The managed service is designed for businesses that want to interact with their customers using voice, interactive voice response (IVR), or web chat, without the expense of a premise-based solution. Common reasons that customers outsource some or all of their contact center operations to TeleTech include: Leveraging TeleTech's industry-leading technology avoiding costs for hardware and software; expertise in recruiting, hiring and training of skilled associates; the company's expansive global footprint; the company's ability to provide 24-hour contact center support from onshore, offshore and near-shore locations; temporarily increasing

capacity for promotions or seasonal demand; and adding new customer-interaction channels, such as IVR or web chat, without capital expense.



"Our clients choose TeleTech because of our industry-leading contact center technology and our long history of providing operational excellence " says Michael Ringman, vice president of global technology, TeleTech. The company received **Customer Interaction Solutions** magazine's 2005 IP Contact Center Technology Pioneer Award and was judged the "Best of the Best" in IP contact center technology.

TeleTech and its clients collaborate on the best contact center platform based on business needs. For example, one client, a major telecommunications provider, had seven different contact center locations in the United States and Canada, each with its own Automated Call Distributor (ACD). Callers could only be placed in queue for one location, which meant that an available associate in one location could not take a call from a customer waiting in a queue for another location. Having separate ACDs with different reporting metrics also made it difficult to get an overall view of the customer experience. "To improve its customers' experience, our client wanted to be able to route any type of call to any associate in any site and to consolidate all sites' performance metrics," says Ringman.

### Solution

TeleTech offers its clients a single platform, Cisco® Unified Contact Center Enterprise integrated with Cisco Unified Customer Voice Portal (CVP), to meet a wide range of business requirements "We use a centralized Cisco contact center architecture because it reduces total cost of ownership, enables flexible call distribution to any location, and works with our clients' existing Cisco contact center peripheral gateways," says Todd Stott, senior director of IP converged communications, TeleTech.

TeleTech, Cisco, and SpanLink, a Cisco Authorized Technology Provider partner, deployed a fully redundant solution in two TeleTech data centers in the United States. Some clients use Cisco Unified CVP to prompt their customers to indicate the nature of their request using IVR. Cisco Unified CVP holds the calls on a local gateway until an appropriate associate is available in any of TeleTech's global contact center locations in the United States, Canada, Mexico, and the Philippines. When an associate is available, the call is routed over the IP network to the associate, along with the information the customer provided to the IVR system.



TeleTech's associates use Cisco Agent Desktop to answer, hold, and transfer calls and conference in other experts if needed. Supervisors can monitor and coach associates, which helps to improve associate performance and job satisfaction. Using the built-in reporting features in Cisco Unified Contact Center Enterprise, TeleTech can bill the customer based on its usage of IVR and other solution components.

**"With Cisco Unified Contact Center Enterprise, our technology is an enabler rather than a roadblock for scaling to meet demand."**

**—Michael Ringman, Vice President of Information Technology, TeleTech**

## Results

The Cisco Unified Contact Center solution benefits TeleTech as well as its clients.

### Lower Costs

"Our yearly costs for telecommunications and associates have decreased by 20 percent with the Cisco solution," says Ringman. Factors contributing to lower cost of ownership include:

- **Reduced bandwidth costs:** Holding calls locally, even while placing them in a global queue, reduces bandwidth costs because calls are signaled instead of transported.
- **Scalability:** Adding sites or regions is significantly less expensive because TeleTech can choose the right-size Cisco gateway for the current volume and increase the number of ports when needed.
- **Lower IT costs:** Using a single-vendor solution for both IVR and inbound and outbound routing reduces the codec changes and other IT activities that often are required to deploy a contact center for a new customer.
- **Consolidation:** Consolidating from multiple ACDs to one Cisco Unified Contact Center system reduced capital expense.

### Increased Flexibility

The consolidated contact center environment enables TeleTech to quickly increase capacity for holidays and other high-volume calling times. "With Cisco Unified Contact Center Enterprise, our technology is an enabler for scaling to meet demand," Ringman says.

TeleTech worked with its telecommunications service provider client to enable outbound calling from the same locations that handle inbound calling.

### Simplified Management

Managing Cisco Unified Contact Center Enterprise instead of multiple ACDs simplifies capacity planning and reduces management time and costs. "The new platform is more stable for our customer, because we are managing a single environment," says Stott.

"With distributed ACDs [automatic call distributors], a typical new client launch takes 30 to 45 days. With the consolidated Cisco Unified Contact Center platform, we can complete a launch in 7 to 14 days, four times faster. This gives us a time-to-market advantage."

—Todd Stott, Senior Director of IP Converged Communications, TeleTech

### More Efficient Training

To train its global trainers and at-home associates, TeleTech uses Cisco Unified MeetingPlace® and Cisco Unified Video Conferencing for interactive instruction combining voice, video, and web collaboration. "We've used Cisco Unified MeetingPlace to virtually interview, hire, and train over 2000 work-at-home associates," Ringman says. The company can train up to 400 people at the same time, in virtual classrooms.

### Faster Time to Market

The ability to set up a new contact center quickly is a competitive advantage for TeleTech, particularly when clients have a short period of time to promote an item, such as before a holiday or the beginning of a new school term. "With distributed ACDs, a typical new client launch takes 30 to 45 days," says Stott. "With the consolidated Cisco Unified Contact Center platform, we can complete a launch in 7 to 14 days, four times faster. This gives us a time-to-market advantage."

## High Customer Satisfaction

"Our managed contact center service clients like the fact that they have more flexibility in where and how they answer their customers' calls," says Ringman. After TeleTech deployed Cisco Desktop Agent, average handle time decreased by 20 seconds.

"Compared to other contact center platforms, Cisco Unified Contact Center Enterprise gives us a competitive advantage because of its open architecture, flexibility, and service differentiation," says Ringman. "We can help our clients to put their customers first by delivering whatever capabilities they need: IVR, ACD, or click to chat."

## For More Information

To find out more about Cisco Unified Communications go to: <http://www.cisco.com/go/unifiedcommunications>.

To share best practices and unfiltered perspectives, engage with customers and other experts on the Collaboration Community from Cisco at [www.cisco.com/go/joinconversation](http://www.cisco.com/go/joinconversation).

### PRODUCT LIST

- Cisco Unified Communications Manager
- Cisco Unified IP Phones
- Cisco Unified Contact Center Enterprise
- Cisco Agent Desktop
- Cisco Unified Customer Voice Portal
- Cisco IP Interactive Voice Response
- Cisco Unified Intelligence Suite
- Cisco Outbound Option
- Cisco Unified MeetingPlace



**Americas Headquarters**  
Cisco Systems, Inc.  
San Jose, CA

**Asia Pacific Headquarters**  
Cisco Systems (USA) Pte. Ltd.  
Singapore

**Europe Headquarters**  
Cisco Systems International BV  
Amsterdam, The Netherlands

Cisco has more than 200 offices worldwide. Addresses, phone numbers, and fax numbers are listed on the Cisco Website at [www.cisco.com/go/offices](http://www.cisco.com/go/offices).

CCDE, CCENT, CCSI, Cisco Eos, Cisco HealthPresence, Cisco IronPort, the Cisco logo, Cisco Lumin, Cisco Nexus, Cisco Nurse Connect, Cisco StackPower, Cisco StadiumVision, Cisco TelePresence, Cisco Unified Computing System, Cisco WebEx, DCE, Flip Channels, Flip for Good, Flip Mini, Flip Video, Flip Video (Design), Flipshare (Design), Flip Ultra, and Welcome to the Human Network are trademarks; Changing the Way We Work, Live, Play, and Learn, Cisco Store, and Flip Gift Card are service marks; and Access Registrar, Aironet, AsyncOS, Bringing the Meeting To You, Catalyst, CCDA, CCDP, CCE, CCIP, CCNA, CCNP, CCSP, CCVP, Cisco, the Cisco Certified Internetwork Expert logo, Cisco IOS, Cisco Press, Cisco Systems, Cisco Systems Capital, the Cisco Systems logo, Cisco Unity, Collaboration Without Limitation, EtherFast, EtherSwitch, Event Center, Fast Step, Follow Me Browsing, FormShare, GigaDrive, HomeLink, Internet Quotient, IOS, iPhone, iQuick Study, IronPort, the IronPort logo, LightStream, Linksys, MediaTone, MeetingPlace, MeetingPlace Chime Sound, MGX, Networkers, Networking Academy, Network Registrar, PCNow, PIX, PowerPanels, ProConnect, ScriptShare, SenderBase, SMARTnet, Spectrum Expert, StackWise, The Fastest Way to Increase Your Internet Quotient, TransPath, WebEx, and the WebEx logo are registered trademarks of Cisco Systems, Inc. and/or its affiliates in the United States and certain other countries.

All other trademarks mentioned in this document or website are the property of their respective owners. The use of the word partner does not imply a partnership relationship between Cisco and any other company. (0907R)

# CREDIBOM COM TECNOLOGIA 100% IP DA NOVABASE / COLLAB



apcc  
associação  
portuguesa de  
contact centers

O DESAFIO LANÇADO PELA CREDIBOM NO ANO 2011 FOI CLARO E AMBICIOSO. RENOVAR TECNOLOGICAMENTE A SUA SOLUÇÃO DE CONTACT CENTER E SOLUÇÃO CORPORATIVA DE VOZ, AS QUAIS POSSUEM UMA IMPORTÂNCIA FUNDAMENTAL NO SUPORTE AO NEGÓCIO DO BANCO.

A ARQUITECTURA DESENHADA PELA NOVABASE / COLLAB TEVE EM CONTA OS SEGUINTE REQUISITOS PRINCIPAIS APRESENTADOS PELO CREDIBOM:

- Solução redundante;
- Gestão do Contact Center e da Telefonia IP centralizados, não existindo separação entre Lisboa e Porto;
- Consolidação do licenciamento, garantindo a independência relativamente ao local;
- Implementação de uma solução Multicanal para as várias áreas de negócio;
- Integração aplicacional com ferramentas de negócio;
- Implementação de uma solução tecnologicamente avançada que permita evoluir para acompanhar os requisitos de negócio, funcionais e tecnológicos;

A Novabase / Collab responderam com o fornecimento de uma plataforma de telefonia IP da Cisco, integrada com a solução de Contact Center.

O projecto foi inovador a diversos níveis, garantindo-se as seguintes características fundamentais:

- Solução de telefonia IP Cisco Systems, com interligação aos operadores de telecomunicações em IP trunk, garantindo-se a redundância (inbound e outbound) entre os escritórios de Lisboa e Porto
- Contactos inbound e/ou outbound provenientes de diversos canais;
- IVR flexível e adaptável às necessidades do cliente;
- Gravação de chamadas
- Gestão centralizada dos contactos dos clientes através da ferramenta de Contact Management, que permite a identificação automática dos clientes e o registo de todas as interações do cliente com o banco.
- IVR de inquéritos de satisfação no final da chamada;
- Quality Monitoring do atendimento, através de amostragem das chamadas gravadas.
- Disaster recovery entre os escritórios do Credibom de Lisboa e Porto, garantindo que em caso de falha de um, o outro assume o controlo sem interrupções no serviço.
- Com a implementação destas plataformas, o Credibom garantiu também a integração aplicacional com ferramentas de negócio e com o projecto de CRM em curso.

## Factores de Decisão

- Empresa nacional que reúne uma combinação única de competências no mercado, nomeadamente consultoria (desenvolvimento e customização de aplicações de negócio) e engenharia (Infraestruturas de dados e voz IP e Contact Center);
- Apresentação de referências nacionais e internacionais em projectos de características tecnológicas semelhantes;
- Flexibilidade da Solução, nomeadamente na integração com as plataformas existentes
- Robustez e escalabilidade da arquitectura proposta

- Usabilidade e Design
- Preço

## Benefícios

- Deslocalização geográfica: Arquitectura IP permite localizar colaboradores (agentes ou não) em qualquer parte do mundo desde que haja um link IP para um dos Datacenters;
- Escalabilidade: A solução permite escalar o número de agentes ou chamadas simultâneas no IVR graças a mecanismos de balanceamento de carga e cluster;
- Redundância: A solução pode ser configurada de uma forma redundante sem um único ponto de falha (no single point of failure);
- Roteamento inteligente de chamadas para os agentes e priorização do cliente de forma transversal ao canal de comunicação.
- Futura expansão para novas funcionalidades tais como:
  - Adição de novos canais como o vídeo e o chat
  - Integração com sistemas externos
  - IVR seguro com identificação de cliente para autenticação antes do início do contacto
  - Priorização de atendimento com base em segmentação de cliente ou scoring de Marketing, de forma transversal aos canais.

“O Credibom, no âmbito desta escolha, seleccionou a NOVABASE e a COLLAB por um vasto conjunto de razões. O compromisso assumido na data de finalização do projecto, a flexibilidade negocial, o know-how demonstrado, a robustez/escalabilidade apresentada, as funcionalidades inovadoras propostas, e a usabilidade da solução foram alguns dos factores chave.”, afirmou Jorge Monreal Fontes, Administrador - Comissão Executiva da Credibom.

“É uma honra ver a nossa solução reconhecida pela sua inovação, funcionalidades, arquitectura e usabilidade. É a nossa expressa intenção criar uma parceria sólida e sustentada com o CREDIBOM. O nosso objectivo é resolver os desafios do presente, criando as fundações necessárias para a instituição competir com o maior sucesso no futuro, ao seu mais alto nível”, afirmou Pedro Rodrigues, Chief Operating Officer da Collab.

## Sobre a plataforma OneContact

A plataforma OneContact da Collab ([www.collab.pt](http://www.collab.pt)) foi desenvolvida de raiz para endereçar o novo paradigma das comunicações que cada vez mais assentam em infra-estruturas convergentes de dados e voz sobre IP. O OneContact é baseado no standard para comunicações multimédia convergentes, SIP (“Session Initiation Protocol”), fazendo com que esta solução dê garantias de futuro e seja um componente facilmente integrado com múltiplos sistemas de múltiplos fabricantes.



## Caso de referência da RHmais



### RHmais: 25 anos a criar valor em português

Nascida em maio de 1987, a RHmais, na altura batizada como Compta RH, reflexo do grupo empresarial de onde emergiu, passou a sua infância em torno da prestação de serviços de formação e de consultoria em recursos humanos, sistemas de informação, recrutamento e seleção e de auditorias a fundos comunitários.

Alguns anos mais tarde, durante a sua adolescência, alargou o seu portfólio de serviços, aos domínios da organização industrial, consultoria em sistemas da qualidade e aplicações de gestão de recursos humanos, introduzindo e representando em Portugal o Meta 4. Já na sua juventude, na segunda metade da década de 1990, iniciou a sua atividade de prestação de serviços diversos e de business process outsourcing, dando origem a um processo de transformação acentuado do seu perfil corporativo.

Este processo registou um acentuado aprofundamento no início do presente século, alterando definitivamente o core da empresa, através da criação de competências de gestão de Contact Centers, para onde a RHmais fez confluir todo o seu conhecimento adquirido em mais de uma década de desenvolvimento de competências em recrutamento, gestão de recursos humanos, sistemas de informação e consultoria em organização empresarial e qualidade.

Assim, no início da sua idade adulta e com o advento do mercado dos Contact Centers, a RHmais tornou-se um dos seus principais players, contando com as maiores empresas e instituições nacionais e multinacionais a operar em Portugal entre os seus clientes, nos sectores das telecomunicações, media, seguros e administração pública.



Em plena comemoração de 25 anos ininterruptos de atividade, a RHmais pode exibir, sem escondido orgulho, a sua condição de empresa reconhecida pelo mercado como prestadora de serviços de elevada fiabilidade e qualidade, fazendo jus ao inscrito na sua visão em 'ser líder de mercado na criação de conforto e de valor nos clientes que confiam nos seus serviços, pelo seu rigor e confiabilidade e assumindo, em todas as circunstâncias, um elevado sentido de responsabilidade social'.

O rigor e elevado profissionalismo colocado nas suas prestações de serviço; a completa satisfação dos seus clientes e a superação das suas expectativas; o contributo dado à criação de emprego qualificado; a melhoria contínua dos seus processos; o respeito escrupuloso no cumprimento das suas obrigações legais e laborais; a motivação, paixão e inovação dos seus colaboradores; a sua estabilidade corporativa e autonomia financeira, são alguns dos atributos que, no nosso modesto entender, fazem da RHmais uma empresa ÚNICA.

No mar encapelado da Economia e da Sociedade que o país e o Mundo atravessam, estas são 'âncoras' fundamentais para que todos os nossos stakeholders compreendam a importância do nosso valor-chave atual: a CONFIANÇA.

A RHmais encontra-se firmemente convicta de que, se os seus colaboradores confiarem nos serviços, produtos, marcas e gestão da empresa; se os seus clientes confiarem na estabilidade da empresa e na qualidade da parceria; e, por último, se a empresa confiar na 'inteligência' do mercado em reconhecer as nossas ofertas e experimentar a nossa relação, então, estão reunidas as condições de sucesso e vantagens recíprocas que nos permitirão ultrapassar a turbulência em que o país se encontra imerso.

Por último, a RHmais continua a defender que, face às novas condições económicas do país, na sequência do Memorando de Entendimento estabelecido entre o Estado Português e as instituições financeiras europeias e mundiais credoras, as empresas e instituições que comprem o tipo de serviços que a nossa empresa presta, deveriam agir como cada consumidor individualmente o deverá fazer: sempre que possível COMPRAR NACIONAL, como opção prática de estimular a economia nacional e reter em Portugal os ativos financeiros, capitais, dividendos e consequências fiscais decorrentes, de que o país tanto precisa.

**25 anos a gerar CONFIANÇA, 25 anos a CRIAR VALOR, em PORTUGUÊS.**

Rui de Brito Henriques (CEO)

# CASOS DE REFERÊNCIA TRANSCOM

**Transcom**  
Relationships Revenue Results

## BBVA

Em Espanha e Portugal, o Âmbito do BBVA compreende todo o negócio de banca para particulares PME's, contas corporativas, seguros, empréstimos ao consumo. Desde 2007, a Transcom ocupa-se de toda a relação com os Clientes BBVA, incluindo a realização de campanhas de telemarketing, venda de produtos financeiros (cartões e seguros), etc.

Além do mais, a Transcom realiza inquéritos telefónicos, bem como tarefas de suporte à rede de balcões do BBVA.

Os serviços são realizados a partir das instalações da Transcom em Sevilha e em Madrid.

### O serviço

A Transcom é responsável pelo serviço de atendimento do BBVA em Espanha gerindo um volume muito alto de chamadas e emails mensais para o grupo de serviços financeiros. A Transcom proporciona Atendimento telefónico ao cliente de BBVA e ocupa-se da gestão da banca por Internet.

A actividade de venda cruzada é um elemento chave no negócio da banca telefónica. A Transcom também gere a recepção de chamadas proporcionando suporte a outras actividades do BBVA, incluindo seguros, créditos rápidos e venda de produtos e serviços como cartões seguros, depósitos...

### Os resultados

Nos últimos três anos, a Transcom foi galarduada com o prémio CRC como melhor outsourcer de Banca e serviços financeiros.

Assim mesmo recebeu em 2011 o premio Contact Center de Eficiencia em operações de Banca.

A Transcom ganhou o concurso pelas suas operações para o BBVA nas instalações de Isla Sicilia (Madrid) e San Juan de Aznalfarache (Sevilha).

**“O apoio da Transcom à nossa estratégia de negocio foi um dos pontos fortes da nossa colaboração em 2009. A “fábrica de Contactos” foi uma das campanhas mais poderosas que levámos a cabo, criando novas oportunidades de negócio para a nossa rede. Os rácios de conversão das 23.000 oportunidades criadas pela Transcom foram tão altas que poderíamos continuar com programas nesta linha durante 2010.”**

José María Guerrero Soto  
Director de canais da Banca Telefónica.

**BBVA**



A Amena e a France Telecom Espanha uniram-se numa única sociedade a 1 de agosto de 2006.

A nova France Telecom Espanha converteu-se no único operador integrado do mercado espanhol, com a mais completa oferta de serviços de comunicações, tanto para particulares como empresas.

Desde outubro de 2006, a Orange converteu-se na única marca do mercado espanhol para todos os seus serviços de comunicação.

## O Cliente

A Transcom é fornecedor da Orange Espanha desde 2006, para todos os segmentos de clientes Orange (clientes empresa, autónomos e particulares) em telefonía fixa, móvel, internet e televisão.

A qualidade é uma das principais preocupações e por isso dispõe de uma equipa de especialistas adaptada às necessidades da Orange. Utilizando as melhores ferramentas corporativas da Transcom, realiza-se o acompanhamento, motivação, melhoria e formação dos agentes afectos a cada serviço.

## O Serviço

Os requisitos do cliente são cada vez mais exigentes. Com um nível de serviço, de 70% das chamadas atendidas antes dos 30 segundos, para além do mais são geridos todos os casos gerados a partir do back office nas 48 horas seguintes. Em todo o caso os rácios de éxito em Recuperação, Fidelização e Retenção também são aspectos que se valorizam na avaliação do serviço.

A Transcom tem cinco contact centers que proporcionam suporte às actividades da Orange: Em Espanha, estão localizados em León e Madrid (San Fernando e Pozuelo).

Para além disso, Em Outubro de 2006 Deu inicio à actividade de Offshore no Chile, atendendo a Orange a partir de Concepción e Valdivia com cerca de 1000 posições.

## Os resultados

Actualmente, está numa situação de máxima ocupação oferecendo à a Orange, serviços em todos os segmentos de cliente tanto fixo como móvel (Pessoal e Empresas) e cubrindo todo o ciclo de vida dos Cliente finais desde a activação, portabilidade, passando por os departamentos de atendimento ao cliente (incluindo serviços Premium), Cobrança, Pós Venda, gestão de pedidos, Reclamações, Fidelização e Retenção. Incluindo tanto actividades de emissão e recepção de chamadas e backoffice.

Com um range de actividade tão amplo estamos a conseguir sinergias notáveis entre os diferentes serviços aumentando a eficiencia dos mesmos, o que nos permite economia de custos para o Cliente e apostar na qualidade para cada serviço.

O serviço da ORANGE recebeu o CRC de Ouro para a melhor operação de cobrança em 2008 e 2009 e a melhor operação de retenção e fidelização em 2011.

**CIGNA****O Cliente**

A Cigna é o líder global no sector financeiro com uma facturação anual que passa os 16 biliões de dolares.

Os produtos estrela da Cigna incluem produtos para expatriados, produtos e serviços de saúde assim como seguros de vida individuais ou colectivos de acidentes ou de incapacidade.

**O Serviço e resultados**

Em Espanha e Portugal a Transcom realiza campanhas de telemarketing orientadas para a promoção e venda de todos os seguros Cigna.

Os tipos de produto são os seguintes: Seguros de acidente; Hospitalização; Incapacidade; Doença crónica; Seguros dentários. A Cigna viu como a Transcom atingia com exito e inclusivamente ultrapassava as taxas de conversão de 30' a 150 %.

A Transcom também apoia a Cigna no seu esforço de cobranças, liderando um inovador projecto com um duplo objectivo de recuperação de dividas e retenção de Clientes que estavam quase a desistir da companhia.

Em Itália a Cigna confia na Transcom para a emissão de chamadas orientadas para a venda de seguros de vida e saúde aos consumidores. Na Alemanha a Transcom realizou com exito multiplas campanhas de de telemarketing em nome da Cigna, contribuindo assim notoriamente para a ampliação da base de Clientes no país.

Em Espanha os serviços são prestados em Espanhol com 85 FTE's e em Portugal em lingua Portuguesa e com 70 FTE's. Itália utiliza actualmente cerca de 15 FTE's.



## O Cliente

Em Espanha onde esta instituição financeira goza de uma posição de líder de mercado, o grupo Santander confia na Transcom para proporcionar atendimento telefónico para todos os seus clientes, incluindo clientes corporativos e particulares, colaboradores das suas sucursais e accionistas.

Com um total de 740 posições de teleoperação trabalham para este cliente, realizando o serviço 7 dias da semana em Castelhana,, Inglês, Alemão, Checo e Italiano.

Transcom gere também as relações do grupo com os accionistas através de todos os canais de comunicação incluindo contacto telefónico, cartas, email e fax.

## O Serviço

A Transcom proporciona informação ao Cliente sobre todos os serviços do banco: produtos e serviços financeiros, renting, leasing,....

Realiza venda telefónica para produtos como cartões de crédito ou débito, seguros, fundos de investimento, empréstimos ao consumo, activação de cartões...

Proporciona um serviço estratégico de suporte personalizado para accionistas. Também se efectuam transacções de banca particular planos de pensões, operações de valores...

Proporciona um suporte completo a qualquer transacção electrónica B2B.

A Transcom também realiza uma ampla variedade de serviços juridico/legais à rede de balcões desta entidade financeira, sobre todos os aspectos legais relacionados com a sua actividade.

Além do mais, o grupo seleccionou os serviços de gestão de crédito da Transcom para gerir as suas actividades de cobrança.

## Os resultados

Transcom é parceiro do Grupo Santander desde 1995. O acordo estendeu-se também a Italia, onde a Transcom realiza cobrança de empréstimos ao consumo por via amigável.

No total, a Transcom lida com aproximadamente 250K casos para o grupo.

Na República Checa, a Transcom realiza cobrança 1ª fase em casos B2C.

# TELE2

## O Cliente

A Tele2 elegeu a Transcom como sócio de clientes em 1997, Quando se lançou como fornecedor de serviços de telecomunicações para toda a Europa. Estas duas companhias trabalharam juntas durante a trepidante época do rápido crescimento e agressiva aquisição de Clientes,, mais tarde abriram espaço fazendo frente à maturidade do mercado e a Tele2 centrou a sua gestão no valioso e muito competitivo sector das comunicações móveis..

- 1997: A Tele2 e a Transcom começam a colaborar quandoa Tele2 se lança na suécia.
- De 1997 a 2005: A Transcom apoia a expansão da Tele2 em toda a Europa, em linha com o crescimento orgânico e as aquisições em 22 países.
- 2006: A Tele2 ajusta uma estratégia para se centrar nas telecomunicações móveis nos principais mercados.
- 2008: A Transcom estabelece equipas de elite de recuperação de clientes e venda cruzada para ampliar o valor para o cliente.

## O Serviço

Actualmente com aprox. 2.000 agentes da Transcom colaboram com a Tele2 em 8 países e em 9 idiomas distintos.

Proporcionam vendas, serviços e suporte técnico ao universo da Tele2 com aproximadamente dez milhões de clientes e gerem uma média de 2,5 milhões de contactos multicanal por mês. Ainda assim, a Transcom desenvolveu programas de recuperação de clientes especializados que centram em grupos de elite de agentes que têm o maior desafio de todos : convencer os clientes que tenham decidido abandonar a Tele2 que têm todos os todos os motivos do mundo para não o fazer.

## Os resultados

- Índices de recuperação de clientes que vão até aos 31%, incluído um índice de conversão excepcional no duro mercado alemão.
- Índices de venda cruzada e upselling até 20%.
- Contribuição no crescimento significativo da margem da Tele2.

## Números chave:

- Aprox. 2.000 agentes, incluídos 300 nas equipa de elite de recuperação e retenção de clientes.
- 14 sites que prestam serviços a uma sólida base de 28 milhões de clientes em oito países em 9 idiomas.
- 2,5 milhões de interações com os Clientes todos os meses.

**“Os agentes da Transcom  
Encontram-se entre os melhores  
E as suas equipas de recuperação  
De Clientes são uma força de elite.”**

Frederik Stenberg  
Directo de Operações de Clientes Tele2



## O Cliente

Obsidiana é a divisão de financiamento ao consumo do banco Bankinter, o sexto grupo bancario maior de Espanha com entradas no valor de 1102 milhões de euros. Tanto Obsidiana como o banco Bankinter têm as suas sedes em Madrid.

## O Serviço

- Trancom é o único Contact Center de Obsidiana desde 2005
- Venda e activação de cartões de crédito
- Serviço ao Cliente para titulares de cartões Obsidiana
- Venda de empréstimos pessoais em tempo real
- Venda cruzada activa
- Retenção de clientes
- Cobranças de saldos pendentes
- Apoio aos valores da marca Obsidiana e aos seus sócios por afinidade.

## Números chave:

- 35.000 chamadas por mês
- 1.600 emails por mês
- 6.000 operações administrativas por mes
- 64 agentes no centro de contacto da Transcom em Madrid

## Os resultados

- Apoio do crescimento do número de Clientes de Obsidiana com 400.000 titulares de cartões
- Índice de conversão de vendas cruzadas de 11,03% com um aumento de 65% do valor do empréstimo nos últimos 12 meses
- Pontuações de satisfação do Cliente de 80%; 10% superiores à media da concorrência.
- Pontuações de qualidade de 88%.
- Cobrança de saldos em atraso de 13% de todas as chamadas do serviço

**“O desempenho da Transcom é excelente desde o primeiro día e nunca falhou.”**

Antonio Garcia Pages, Director do Serviço de atendimento ao Cliente, Obsidiana

# VODAFONE



O Call Centre da Vodafone, sempre se guiou pelos mais elevados padrões de qualidade e de orientação para o Cliente. O Mercado reconhece-o. Saber antecipar as movimentações do Mercado, criando uma tendência, são requisitos para uma equipa vencedora. Ser muito bom, não chega para se ter sucesso. Temos de conseguir a excelência, sendo inimitáveis, especialmente na forma como nos relacionamos com os nossos Clientes.

É através do nosso Call Centre, que os Clientes ouvem verdadeiramente “a voz” da Vodafone. Esta voz, quer-se humana, próxima, disponível e compreensiva.

Escreveu Saint-Exupéry, que “No momento em que sorrimos para alguém, descobrimo-lo como pessoa, e a resposta do seu sorriso quer dizer que nós também somos pessoa para ele.”

Esta é a frase que marca a cultura do nosso Call Centre. Há cerca de 1 ano, que trabalhamos o programa “Com um sorriso na voz”. Um programa que visa tornar cada vez mais humana a voz do nosso Call Centre. Tivemos de pensar na abordagem mais adequada para conseguirmos que todo o Call Centre compreenda, viva e assuma o compromisso de ser o agente de mudança nesta nova forma de nos relacionarmos com o nosso Cliente. Envolver as pessoas e galvanizá-las em torno de algo tão pessoal como entregar a todo o momento, as suas melhores emoções, exige trabalho. Ao abrigo do “Com um sorriso na voz”, temos trabalhado várias dimensões que acreditamos serem os pilares dos resultados que pretendemos atingir: Redefinição do Processo de Recrutamento e Selecção de novas pessoas para o Call Centre; Formação e coaching dos Supervisores de Equipas e dos Assistentes de Call Centre, envolvimento do Controlo de Qualidade e a criação de uma plataforma virtual de comunicação. A e-community Fala Lá, é um espaço de partilha de boas práticas e de criação de laços, entre toda a população do Call Centre. Para o desenvolvimento deste Programa, temos contado com o apoio de dois parceiros: a Conceito Ó2 e a Global Estratégias.

O nosso Call Centre, tem vindo a ser treinado para começar a criar a relação com o Cliente, ainda antes de este estar do outro lado da linha. Porque na realidade, tudo começa com a decisão de estar disponível para o Outro.

Quando o Outro já está do outro lado da linha, ouvi-lo, escutá-lo, interpretar os seus sinais e corresponder a isso através de uma adequação de voz, duma adaptação de discurso e de ritmo, duma preocupação legítima em resolver a sua questão, cria um estado de relação ou de empatia que se chama rapport. Estar em rapport com alguém é partilhar – pelo menos em parte – uma mesma emoção. A essência para estabelecer a relação, é mesmo o estar ali com a “alma”, conseguindo-nos abstrair por um instante do nosso próprio mapa para contactarmos com o modelo de mundo da outra pessoa. Penso que no universo dos Serviços temos esta tarefa facilitada, porque o Outro chega até nós por força duma necessidade. Se quem tem a responsabilidade de cuidar e resolver a necessidade do Cliente estiver bem consciente do seu poderoso papel, o papel de quem tem algo de que o Outro precisa, e for generoso nessa troca, a relação é inevitavelmente criada. Quanto tempo demora a acontecer? O tempo que um sorriso demora a revelar-se.

Ao longo deste projecto, sempre tivemos consciência de que temos mais do que uma Pessoa na equação. Temos a Pessoa Cliente, a Pessoa Assistente e todas as Pessoas responsáveis por suportar e facilitar estas interacções. Nas acções de formação, temos promovido uma experiência que queremos que os Assistentes reproduzam com o Cliente. Estamos focados em ouvi-los, compreendê-los, perceber as suas necessidades e limitações e encontrar uma forma de ir ao encontro destas pessoas, com respostas que os equipem e desenvolvam. Mais do que entregar fórmulas ou receitas, queremos

que cada um encontre o seu potencial e aprenda sobre o poder da Emoção. Que aprendam que ninguém é impermeável à Emoção e que saber vivê-la e canalizá-la de forma positiva, permite viver duma forma mais saudável e feliz. Que deve existir espaço para a emoção numa chamada com um Cliente. Conseguir interpretar o registo emocional do Outro e alinharmo-nos com ele, cria uma ponte. Os Assistentes sentem a vantagem de terem chamadas mais simples de gerir, porque eles próprias geram bons comportamentos no Cliente e desfrutam do reconhecimento directo e em 1ª voz do Cliente.

Todos os Call Centres são feitos de pessoas. E cada pessoa é o produto do encontro e das interacções que vai estabelecendo ao longo da vida. Quando chega à Vodafone, cada um traz já na sua bagagem, a sua educação, o seu mapa de valores, as suas crenças a sua forma de ver o Mundo e de viver nele. É muito difícil conseguir penetrar nesta estrutura. Sabemos que as pessoas não mudam se não quiserem e se não virem nessa mudança uma vantagem. Mudar obriga sempre perder alguma coisa e quando somos convidados a mudar um hábito, uma prática, uma forma de pensar, os sentimentos de dúvida e de perda são inevitáveis. É por isto que temos apostado muito em treino comportamental, fazendo com que as pessoas se identifiquem com a necessidade e com o conteúdo, para que depois assumam o compromisso de pelo menos experimentar por em prática aquilo que aprenderam. Só depois de convencidas pela própria experiência do sucesso, decidem se adoptam ou não a nova prática. Estamos empenhados em apoiar os nossos Assistentes, nesta jornada.



A Vodafone é uma Empresa viva, orgânica, em que o capital humano é valorizado e reconhecido. A Paixão pelas Pessoas é concreta e visível. O Call Centre tem uma tarefa exigente e por vezes até difícil, mas em quem confiamos e em quem estamos a investir porque sabemos que está habilitado a inovar e fazer história no mundo dos Call Centres. Estamos a desformatar, descomplicar e tornarmo-nos ainda mais acessíveis e próximos, sem perder a nossa eficiência.





OPINIÃO

## Uma leitura...

# do Estudo de Caracterização e Benchmarking do setor dos Contact Center em Portugal 2011



### Manuel Monteiro Ramos

É sempre muito interessante fazer anualmente este exercício de avaliação da nossa indústria, e ver a que ponto a nossa experiência e leitura do dia a dia se encaixa dentro destes parâmetros. Ou melhor, é a segunda oportunidade, a outra sendo mais abrangente por via da conferência CCPortugal. Boas oportunidades para parar, pensar e talvez mesmo rever um ponto ou outro da nossa estratégia.

O número de respostas a este Estudo corresponde praticamente ao número de associados da APCC e a sua representatividade apenas difere significativamente ao nível do setor das Telecomunicações, em que estas corresponderam a 34% das respostas, quando o setor na APCC representa 6%. É significativo e louvável o seu empenho, pois a partilha desta informação é, sem sombra de dúvida, benéfica para todos.

O Inbound (87%) é muito significativo face ao Outbound (13%), e isto em geral para todos os setores de atividade, o que associado a outros valores poderíamos ser levados a fazer uma leitura fácil de que a nossa indústria é essencialmente reativa, mantendo-se fiel ao modelo que está na sua génese. Mas talvez não seja bem assim...

Mais de 60% das funções dos CCs são claramente de prestação de serviços de informações, suporte técnico, receção de reclamações, etc. No entanto, poderão estar camufladas atividades de cross/up-selling, retenção clientes, o que se traduz num papel destes serviços bem diferente. É bem nítido que os CCs são hoje, para muitas empresas, a última linha de defesa na retenção de clientes.

O atendimento puro e simples, reativo, é demasiado dispendioso e um desperdício de excelentes e valiosos recursos (humanos e materiais).

Justamente um dos KPI's refere que cerca de 50% das chamadas de retenção por via do Inbound, resultam em sucesso.

Também é claro o impacto do cross/up-selling nos CC, no setor das Seguradoras e Viagens 1 em 4 das chamadas tem pelo menos uma tentativa, na Banca 1 em 5 e nas Telecomunicações mais de 1 em 10.

Quanto aos principais objetivos na gestão dos Contact Centers, sobressai a preocupação quanto à qualidade na resposta ao cliente (31%). Talvez um pouco vago, pois poderão existir vários entendimentos, ou seja, estamos-nos a referir à satisfação do cliente (objetivo último) ou da qualidade da informação transmitida? Seguem-se as preocupações com a eficácia (vendas realizadas, questões resolvidas em 1º contacto) (20%) e com a eficiência (maximizar a utilização dos recursos e o número de contactos efetuados) (19%).

E que tal, futuramente, colocarmos a questão de saber até que ponto é uma preocupação tornar o CC num centro de proveitos? Ou, melhor ainda, torná-lo ainda mais rentável?

A contratação de serviços de Outsourcing para o CC, é uma orientação clara para a grande maioria (79%). No entanto, identificam-se riscos e dificuldades para essa opção, que se traduzem em preocupações e falta de controlo.

É algo desconcertante quando para 72% das empresas o Outsourcing representa um nível de preocupação no que toca à gestão e controlo de qualidade do serviço prestado, falta de conhecimento do negócio (61%) ou perda de controlo do serviço ao cliente (58%).

Não faz sentido que o Outsourcing se traduza numa perda de controlo do canal ou mesmo uma dependência propositada ou involuntária.

De resto, em termos de formação contínua, a grande maioria (81%) recorre às equipas internas, o que deveria ser sinónimo de controlo sobre o conhecimento, estratégia operacional, comercial, imagem, etc.

Outro sinal que poderá ajudar a explicar essas tais preocupações é o facto de para 53% uma das principais razões para contratar serviços em Outsourcing para o Contact Center é a garantia de maior foco na atividade principal da empresa, o que poderia dar a entender que o serviço prestado via CC é algo de “acessório” ou complementar à atividade da empresa.

Em termos de performance operacional, é clara a preocupação com a resolução ao primeiro contacto em que, para todos os setores de atividade, esta cifra-se bem acima dos  $\frac{3}{4}$  das chamadas. Existe claramente um risco quanto a esta medição, dado que 30% dessa recolha é feita por inquérito ao cliente e 56% por indicação dos sistemas internos, mas compreende-se que em certas situações tal não possa ser feito de outra maneira.

A avaliação da Qualidade é feita, igualmente, recorrendo a inquéritos de perceção a clientes e medições internas. É natural que os valores obtidos para cada método não coincidam sistematicamente, mas o risco maior é quando a medição interna proporciona valores superiores aos transmitidos pelos clientes. No estudo presente esses casos existem ainda que, em geral, o número de respostas não permita inferir uma tendência, valores com pouco significado desde que se tenha em atenção o diferencial, e se trabalhem os valores em termos relativos e não absolutos. O único caso mais significativo refere-se aos Bancos e outras instituições financeiras que, com 5 a 6 respostas, apresenta um diferencial de 15 pontos entre os valores da monitoria interna (87%) e da avaliação pelo cliente (72%).

O canal Chat/Messenger, certamente mais dirigido a uma camada de público mais jovem, tem tempos de resposta adequados a este canal. Dos dois setores que responderam, os Bancos referem 1 minuto e meio de tempo de resposta e as Telecomunicações 20 segundos. Os sectores que apresentam valores extremamente reduzidos, certamente não devem ter o mesmo entendimento quanto a tempos de resposta. Estes devem estar a referir-se a uma resposta do Agente do Contact Center e não à resposta final dada à questão colocada pelo Cliente.

Quanto à rotatividade dos recursos humanos, a diferença entre Operadores/Agentes e Supervisores demonstra claramente a maior preocupação em reter o conhecimento e experiência presente nos Supervisores, certamente uma proteção face ao investimento e, talvez mesmo, face ao risco de fugas de recursos e informação para a concorrência. Assim, os valores da rotatividade para os Agentes vão de 1% a 25% por setor enquanto que para os Supervisores, vai de 0% a um máximo de 3%. Esta preocupação é

também nítida no que toca a existência de programas de credenciação específicos para Supervisores (71% das respostas o referem).

Mesmo assim, nota-se uma clara redução dos níveis de rotatividade face a anos anteriores e não será certamente apenas devido ao contexto económico atual pois é um ponto muito positivo o facto desta indústria gozar, agora, de taxas de satisfação bastante elevadas, de 64% a 97%.

Em termos de certificações de qualidade, é de realçar os 38% de entidades que responderam ter o selo de qualidade da APCC, com particular realce para o sector das Telecomunicações com perto de 80%.

Por fim, as previsões declaradas para 2012 apontam para um objetivo de redução dos custos de exploração em 6%, mas certamente mais surpreendente e em contra ciclo com a maioria das indústrias, um aumento do investimento de 7%, algo de muito significativo.

É uma aposta e uma tendência que se mantém firme ao fim de vários anos, um reconhecimento do impacto, da importância cada vez mais reconhecida de um setor da economia que persiste em crescimento, tendo atingido já um grau de maturidade e credibilidade inquestionáveis.

# Benchmarking 2011

**Julia Pereira**



## Contextualização

Não é novidade afirmar que o sector dos contact centers (CC's) é um sector em contínuo crescimento e modificação ao longo dos últimos anos. Na verdade, não será errado afirmar que os call centers (atuais CC's) existem desde a altura em que diversas organizações decidiram colocar telefones nas secretárias dos seus colaboradores. Foi através de pequenos passos, muitas vezes não relacionados diretamente com a evolução daquilo que conhecemos hoje como Contact Centers, que estes foram assumindo um papel cada vez mais relevante nas diversas economias em todo o mundo, quer através da criação de milhões de postos de trabalho, quer através da implementação de planos estratégicos das diversas organizações.

Devido à evolução ao nível das Tecnologias de Informação e em particular (pelo menos numa primeira fase) das telecomunicações, os CC's tornaram-se, cada vez mais, numa das principais formas de relacionamento entre organizações e os seus clientes. Consequentemente os CC's têm um grande impacto em diversas áreas das organizações tais como: lucros, custos, reputação, estratégias de desenvolvimento e fidelização de clientes.

Os contact centers são vistos pela maioria dos clientes como o "rosto das organizações", independente do meio de contacto utilizado: telefone, e-mail, fax, chat, redes sociais entre outras.

## Benchmarking 2011

Interessa então perceber como se caracterizou este sector em Portugal no último ano, tentando identificar as áreas que mais se destacam entre as nossas organizações e quais as últimas tendências detetadas.

Nesta análise considera-se pertinente não esquecer as condições económico-sociais vividas por Portugal em 2011, uma vez que podem ter efeitos diretos ou indiretos nas estratégias e resultados deste sector.

Note-se, que se por um lado temos uma economia em recessão, com uma diminuição do consumo e com organizações com orçamentos cada vez mais reduzidos, por outro lado, estamos na presença de uma sociedade cada vez mais informada, mais ciente dos seus direitos e com uma necessidade crescente de optar apenas por alguns serviços abdicando de outros, ou procurando soluções mais económicas (apesar de inferiores), devido à situação económica vivida.

Verificamos que a grande maioria dos contact centers em Portugal possui operações de inbound o que vai de encontro à tendência dos últimos anos. Desta forma não é de estranhar que o principal serviço prestado pelos CC's seja o tipicamente conhecido como "serviço ao cliente", ou seja, serviço de informação/explicação ao cliente, seguido da gestão de reclamações e suporte técnico. Considera-se que esta tendência se irá manter, uma vez que cada vez mais os clientes entram em contacto com as diversas organizações para pedirem explicações de faturas, serviços, preços, pagamentos, entre outros.

Ao nível dos centros que possuem, três quartos das organizações em estudo possui apenas um centro de atendimento e mais de metade funciona sete dias por semana, 24 horas por dia. A adoção de um horário cada vez mais alargado é uma realidade cada vez mais enraizada neste sector, vejamos: por lado temos clientes com necessidade, hábitos e horários bastante diversificados e que tentam entrar em contacto com as suas organizações em diferentes alturas do dia e da semana, por outro lado temos organizações com objetivos de fidelização cada vez mais elevados e com uma concorrência cada vez mais forte e que sabem que ao perderem um contacto de um cliente, podem efetivamente estar a abrir caminho para perder esse cliente, ou até um potencial cliente.

A fidelização de clientes e a busca da satisfação dos mesmos, está também espelhada nos principais motivos que levam as empresas a concorrer ao outsourcing. Apesar do principal motivo apontado continuar a ser o controlo e redução dos custos operacionais, mais de metade das operações também pretende ter acesso a especialistas em CC's, contando que a experiência destes faça a diferença não só na gestão da operação mas também no impacto que a mesma tem nos seus clientes.

Apesar de 80% das operações recorrer a serviços de outsourcing, apenas 45% dos participantes deste estudo contratam instalações, o que revela uma necessidade de recorrer a recursos humanos externos, mas uma vontade e visão interna de manter a operação dentro de "casa", talvez por isso mesmo, um dos principais receios de recorrer a serviços de outsourcing esteja ligado à gestão e controlo da qualidade do serviço prestado.

Olhando para alguns dados quantitativos e à semelhança dos anos anteriores constata-se que as telecomunicações apresentam o maior número de clientes (face a outros sectores), sendo por isso natural que o maior número de postos de atendimento, de operadores e de supervisores por operação seja também no sector das telecomunicações.

Quanto aos contactos efetuados pelos clientes e como já referido anteriormente, o apoio a clientes é o principal motivo de contacto, tanto ao nível de chamadas inbound, de serviços automáticos ou de e-mails recebidos. Já nós contactos de outbound realizados, as vendas e serviços ao cliente estão na linha da frente das interações realizadas proactivamente pelas organizações.

Apenas nas utilities o tempo médio para ser atendido foi inferior a 20 segundos, sendo que nenhum sector ultrapassou os 34 segundos, estes resultados podem ser uma consequência da regulamentação existente ou da vontade de garantir uma experiência positiva aos seus clientes. Não tendo havido em nenhum sector aqui analisado um nível de atendimento inferior a 90%. As organizações que mais recorrem à opção de hold, ou seja, que mais têm necessidade de colocar os clientes em espera durante a chamada, são as instituições financeiras, e no lado oposto, temos a assistência em viagem, o que pode ser explicado pela complexidade dos temas tratados. Mas são as seguradoras que apresentam a melhor taxa de resolução ao primeiro contacto, que é considerado um dos fatores mais importantes da satisfação dos clientes e que se traduz numa dupla vantagem para as organizações: clientes mais satisfeitos e menos contactos recebidos.

O tema da qualidade tem vindo a ganhar cada vez mais destaque nos últimos anos, desta forma assistiu-se à emergência de um conjunto de técnicas avaliativas do serviço prestado que foram amplamente difundidas no sector e adoptadas pela maioria das organizações. Atualmente deparamo-nos com CC's que consideram a qualidade um tema crucial para os resultados da operação e que investiram em sistemas e equipas de qualidade. No entanto, e cada vez mais, é frequente detectarmos grandes máquinas de medição e de controlo de KPI's individuais e de serviço implementados, mas com muito poucas consequências. Em muitos casos adoptaram-se as técnicas avaliativas,

mas nada se fez ao nível da correcção dos desvios encontrados. Este fato fez com que o investimento nesta área nem sempre tenha dado os frutos desejados.

De uma forma geral todas as organizações medem a sua qualidade através de monitorizações às suas chamadas (internas e/ou externas) e através de inquéritos de satisfação aos seus clientes, verificando-se que no geral não existem grandes desfasamentos entre a avaliação que a organização faz, da que os seus clientes fazem do atendimento recebido.

Outro dos aspectos mais relevantes para um bom serviço ao cliente passa pela formação, que é um dos grandes pilares dos Contact Centers. Ao nível da formação inicial assiste-se a uma tendência para alargar a duração da mesma com a inclusão de módulos cada vez mais práticos. Quanto à formação contínua, esta assume um carácter fundamental na qualificação dos assistentes, principalmente no contexto da sociedade actual, onde a introdução de novos produtos e serviços é cada vez mais frequente. Independentemente do carácter que assume (em sala, briefings, coaching, side by side, e-learning, entre outros) há um investimento claro na formação que é aplicada e transmitida aos assistentes, ao contrario do que se assistia à alguns anos atrás, onde era frequente não se investir no desenvolvimentos dos recursos humanos afectos ao CC.

## Reflexão

A sociedade mudou, as organizações mudaram, os clientes mudaram e os contact center também mudaram, numa clara adaptação aos diversos desafios da actualidade. A necessidade de responder a solicitações e reclamações de forma rápida e eficaz, a consciência de que a resolução ao primeiro contacto é de facto uma mais-valia e um ponto essencial no atendimento ao cliente, a valorização dos recursos humanos existentes através de promoções não só no CC, mas também para outros departamentos dentro da organização, são apenas exemplos da evolução vivida neste sector e nas diversas operações que o constituem.

A fidelização por excelência é cada vez mais uma prioridade das organizações que se encontram numa economia cada vez mais competitiva e com ofertas de produtos e serviços bastante semelhantes. O CC como canal de contacto privilegiado tem um papel fundamental na execução desta estratégia que será vital no futuro mais próximo, antevendo-se por isso, um contínuo investimento neste sector, tanto ao nível tecnológico (com soluções cada vez mais adaptadas às necessidades das diversas operações), tanto ao nível dos recursos humanos (dando a cada assistente as ferramentas necessárias para desempenhar corretamente a sua função).





# Maximizar o seu negócio em tempo real



Decidir Com Informação de Negócio em Tempo Real



Integrar as Redes Sociais No Seu Negócio



Colocar a Organização ao Serviço do Cliente



Aumentar os Resultados com Campanhas Inteligentes



**altitude**  
software

Líder em Soluções Independentes para Centros de Contacto

altitude  
uCI 8

Nova versão da  
solução lider,  
com 300.000  
utilizadores  
em 80 Países



# www.altitude.com

## info@altitude.com

### Soluções de Software para Gestão das Interações em Centros de Contacto



[www.facebook.com/altitudesoftware](http://www.facebook.com/altitudesoftware)



[www.youtube.com/altitudesoftware](http://www.youtube.com/altitudesoftware)



[www.slideshare.net/altitudesoft](http://www.slideshare.net/altitudesoft)



[www.twitter.com/altitudesoft\\_pt](http://www.twitter.com/altitudesoft_pt)



[www.linkedin.com/companies/altitude-software](http://www.linkedin.com/companies/altitude-software)

A Altitude uCI (unified customer interaction) é uma suite de soluções de software que permite a gestão unificada, em tempo real, de operações e serviços empresariais de Serviço ao Cliente, Help Desk, Cobranças, Televendas e Inquéritos, entre outros. A Altitude uCI é uma solução excepcional pela capacidade de acelerar a criação e execução de processos e campanhas com base em soluções unificadas de desenho e implementação de processos e funcionalidades; encaminhamento; marcação automática; portais de voz; desktop de agente; monitorização e reporte.

Bogota • Bruxelas • Buenos Aires • Cidade do México • Chicago  
Dubai • Lisboa • Londres • Madrid • Manila • Nova Deli • Örebro  
• Paris • São Paulo • Toronto

# Ficha Técnica

## Concepção

APCC - Associação Portuguesa de Contact Centers  
António Barros

## Promoção

APCC - Associação Portuguesa de Contact Centers

## Comercialização

Ana Gonçalves (APCC - Associação Portuguesa de Contact Centers)

## Revisão

Ana Gonçalves  
António Barros

## Concepção Gráfica e Paginação

TWICE DESIGN Services

## Pré Impressão e Impressão

APP - production partners | www.app-portugal.com

## Colaboraram nesta Edição:

Ana Luisa Cercas, Ana Maria Petrucci, André Sequeira, António Mendeiro, António Veiga, Cândido Ferreira, Carla Marques, Carla Amaral, Catarina Galvão de Carvalho, Cláudia Cruz, Cláudia Faustino, Cláudia Serra, Daniel Valle Lima, Francisco Cesário, Gonçalo Calado Lopes, Gonçalo Tavares, Isabel Martins, Isabel Portela, João Borges, João Cardoso, João Centeno, João Gonzalez, Joaquim Calça e Pina, José Camões Vieira, José Carlos Duarte Ribeiro, José Mourarias, José Paulo Delgado, José Santos Coelho, Ladislau Batalha, Laura Costa, Lídia Sá, Luis José Andrade, Luís Costa, Luís Dias, Luís Martins, Manuel Alçada, Manuel Aguilar, Margarida Charters, Mariana Vieira, Mário Costa, Marta Serra, Miguel Rijo, Miriam Torres, Nuno Andre Figueiredo, Patrícia Dias, Paulo Inácio, Pedro Biu, Pedro Champalimaud, Pedro Gonzaga, Pedro Miranda, Pedro Morão, Ricardo Pipa, Ricardo Valadares, Rita Correia, Rui Corrêa d'Oliveira, Rui Felgar, Rui Henriques, Rui Nogueira, Sandra Freitas, Sergio Paulo Batalha Catarino, Sérgio Gouveia, Sónia Silva, Teresa Santos, Tiago Saraiva, Vitor Santos, Vivian Pedro, Fernando Oliveira.

## EMPRESAS:

3C- Customer Contact Center, SA, Accenture, ACITEL 4, SA, Altitude Software, AR Telecom, Banco BPI, Banco Comercial Português – Millennium BCP, Banco Espirito Santo - BESdirecto, Banco Português de Negócios, Banif, Barclays Bank PLC, Cabovisão SA, Caixa Económica, Cilnet, Montepio Geral, COFIDIZ Portugal, COMPANHIA DE SEGUROS AÇOREANA SA, Contact (ES Contact Center - Gestão de Call Centers, SA), CP - Caminhos de Ferro Portugueses, Crédito Agrícola, CTT CORREIOS, EDITORA PLANETA DEAGOSTINI, S.A., LINK MS, EDP Soluções Comerciais, SA, Electricidade dos Açores, S. A., EMFA, EPAL, Europ Assistance, S.A., Fima/VG-Leverelida - Iglo/Ola, Galp Energia, Goodyear Dunlop Tires Portugal, Grupês, Grupo Persona, HP, Instituto de Informática, IP, Instituto de Segurança Social, Interactiva Marketing Directo, Lda, Ismael Duarte - Consultoria Financeira e Avaliações Imobiliárias, Jogos Santa Casa, Johnson & Johnson, La Redoute, Liberty Seguros SA, Loreal, MAPFRE SEGUROS GERAIS, S.A., Mcall Serviços de Telecomunicações SA, Microsoft, Ministério das Finanças, Modelo.com, Mondial Assistance Portugal, Montepio Geral, Multicare, NiceSystems, Nokia Portugal, Optimus Telecomunicações, Páginas Amarelas SA, Portgas, Prosegur Activa Portugal, Unipessoal, Lda, PT Comunicações, PT Contact, PT Prime, PT PRO, Randstad, Reditus II - Telecomunicações, RHmais, Oracle, Organização e Gestão de Recursos Humanos, SA, Sa moldes, Santander Totta, SÍTEL - representada em Portugal por Action Portugal, S.A., Sonaecom, SFRH, TAP Portugal, Teleperformance, TMN - Telecomunicações Móveis Nacionais, TNT Express, Unicer, SA, Unilever Jerónimo Martins, TEMPO-TEAM, VIP POSTAL LDA, Vodafone Portugal, Zurich Companhia de Seguros, SA.

## Periodicidade

Anual

## Sobre a apcc

A associação portuguesa de contact centers (apcc) pretende credibilizar, desenvolver, valorizar e promover o mercado de "call e contact centers" em Portugal de forma a contribuir dinamicamente para a criação de novas oportunidades de negócio sustentado e consequentemente ter um impacto relevante na economia nacional. Queremos envolver a totalidade das empresas credíveis no sector e trabalhar em parceria, mobilizando outras entidades, endógenas e exógenas, de forma a facilitar a criação e promoção de valor para o sector.

Os artigos e opiniões constantes deste anuário são da responsabilidade dos próprios autores aos quais agradecemos a disponibilidade, empenho e confiança na concepção deste anuário. Todos os direitos reservados. A informação contida neste anuário não pode ser reproduzida, no todo ou em parte, qualquer que seja o método utilizado, salvo autorização expressa da apcc.



Contac Centres

good  
to know  
you

## a ligação perfeita entre a sua empresa e os seus clientes

Ao nível dos Contac Centres detemos competências que nos permitem montar e desenvolver soluções assentando em dois vectores principais de intervenção:

Gestão de Recursos Humanos, procedendo a realização das diversas etapas desde o Recrutamento e Selecção, Formação, Gestão, Acompanhamento e Coordenação.

Gestão Operacional, de forma integral, implementando planos de melhoria contínua, tendo em vista a qualidade e produtividade das prestações efectuadas.

Gestão em Full Outsourcing, com a disponibilização de um Contact Center com 300 posições, no centro de Lisboa.

Na área dos Contact Centers detemos todos os meios e conhecimentos desta área, necessários a satisfazer de forma rápida e eficaz os mais exigentes requisitos em termos de pessoal, sejam de natureza temporária ou permanente.

Com uma equipa de Gestão composta por Coordenadores, Responsáveis de Equipa, Formadores, Auditores de Qualidade, o nosso compromisso assenta na preparação, desenvolvimento e apoio às nossas equipas com o objectivo de atingir os níveis de serviço exigidos pelos nossos clientes.

[www.randstad.pt](http://www.randstad.pt)

 randstad

Trabalho Temporário | Profissionais | Contact Centres | Inhouse Services