

# Estudo de Caracterização e Benchmarking

ATIVIDADE DE CONTACT CENTERS

2021

everis

an NTT DATA Company

## ÍNDICE

Prefácio	3
Nota Metodológica	4
ESTUDO	5
Sumário Executivo	6
1. Caracterização	9
2. Performance Operacional	15
3. Recursos Humanos	24
4. Políticas e Benefícios	37
5. Recurso ao Outsourcing	40
6. Tecnologia	42
7. Melhoria Contínua	51
8. Dados Financeiros	55

## PREFÁCIO

A edição de 2021 do Estudo de Caracterização e Benchmarking da Atividade de Contact Centers em Portugal, compilando dados relativos a 2020, assume particular relevância por abordar, nas suas várias dimensões, os impactos de um exercício sem precedentes, muito marcado pela situação pandémica.

Esta iniciativa, que se realiza anualmente desde 2006, é uma das ações mais importantes que a APCC desenvolve para permitir o conhecimento mais detalhado sobre esta Indústria de importância vital para a Economia Portuguesa.

Ao longo dos anos, os vários Players do nosso Setor e outros Agentes Económicos e Políticos, utilizam este Estudo como ferramenta fundamental para análise e para tomada de decisões.

A invulgar representatividade da amostra espelhada neste Estudo, correspondendo a mais de 40% do universo do Setor, englobando respostas de 932 operações, nas quais trabalham quase 42.000 Colaboradores, é o garante da fiabilidade dos dados apresentados. As conclusões que decorrem do Estudo são a resposta mais segura e eficaz às críticas que alguns Setores insistem em dirigir a uma Indústria que demonstra a sua resiliência e importância, o que ainda mais se demonstrou nas circunstâncias sociais e económicas particularmente difíceis que se vivem desde março de 2020.

Este Estudo está organizado nas suas 8 dimensões habituais:

- Caracterização - Na sua dispersão nacional e nas dimensões globais;
- Performance Operacional - Perceber o comportamento dos principais indicadores;
- Recursos Humanos - Acompanhar a evolução quantitativa e qualitativa dos Recursos Humanos do Setor;
- Políticas e Benefícios - Observar a evolução das políticas remuneratórias e benefícios;
- Recurso ao Outsourcing - Compreender as principais tendências das Empresas no recurso ao Outsourcing;
- Tecnologia - Compreender as principais tendências das Empresas desta Indústria nas suas opções tecnológicas;
- Melhoria Contínua - Entender os meios de melhoria contínua mais adotados na constante busca pela excelência do desempenho;
- Dados Financeiros - Ter uma visão dos dados financeiros das Empresas do Setor.

A APCC agradece a disponibilidade de todas as Empresas respondentes, muito em especial aos nossos Associados. É essa disponibilidade que permite a elaboração e divulgação desta importante ferramenta de trabalho para todos os que se interessam pelo Setor.

É devida também uma palavra de agradecimento à everis, pelo empenho colocado na execução deste trabalho e pelo elevado profissionalismo, grande competência e inextinguível dedicação dos quadros técnicos que envolveu.

Ana Gonçalves  
Secretária Geral

## NOTA METODOLÓGICA

Ao Estudo deste ano responderam um total de 932 linhas de atendimento, operadas por várias Empresas de diferentes Setores de atividade. Tal representa um aumento significativo face ao volume de respostas aos Estudos dos anos anteriores (2017 - 89 linhas; 2018 – 143 linhas; 2019 – 722 linhas).

Resulta por isso que o Estudo de 2020 é ainda mais representativo do Setor dos Contact Centers em Portugal, espelhando de forma mais fidedigna a realidade desta Indústria.

O Estudo mantém a estrutura utilizada nos anos anteriores, focando-se no perfil, performance operacional, políticas e benefícios dos Colaboradores, bem como na tentativa de identificar as principais tendências relacionadas com inovação tecnológica no Setor. Pretende-se que este Estudo continue a ser encarado como uma ferramenta de análise e de auxílio na tomada de decisões para as Organizações que atuam no Setor.

Seguindo o método utilizado nas edições anteriores do Estudo, a informação recolhida é apresentada segundo 3 dimensões: análise global, análise por Setor económico e por último, análise por linha de atendimento do Contact Center. O tratamento dos dados segue metodologias matemáticas robustas que asseguram a correta determinação dos cálculos para as 3 dimensões referidas. Os valores médios disponibilizados nas secções de Recursos Humanos e Políticas de Benefícios correspondem a médias ponderadas pelo número de Colaboradores por Setor de atividade.

A análise dos resultados das médias de 2020 deverá ter em consideração o potencial impacto inerente à diferença no número de linhas que responderam.

Por último, em nome da APCC e da everis, deixamos o nosso mais sincero agradecimento a todas as Organizações que participaram neste Estudo e aos seus representantes pelo empenho e cooperação com esta iniciativa.

# Estudo



## SUMÁRIO EXECUTIVO

### Introdução e enquadramento do Estudo de Caracterização e Benchmarking

A Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC), em parceria com a everis, realiza este ano a 16ª edição do Estudo de Caracterização e Benchmarking. O Estudo tem como objetivo a análise da evolução dos principais indicadores do Setor de Contact Centers e a apresentação do comportamento e tendências a nível nacional.

Destacamos a vital participação de 932 linhas de atendimento, constituindo um aumento da amostra em 210 linhas em relação à observada em 2019. Tal assegura uma significativa representatividade do Setor em Portugal e demonstra a importância que o Estudo tem vindo a adquirir como forma de caracterização e análise da evolução do Setor face a anos anteriores, sendo igualmente considerado um instrumento de apoio à decisão.

O Estudo deste ano continua, à semelhança dos anos anteriores, a refletir a atualização das principais práticas/tecnologias de Contact Centers.

### Situação atual da atividade de Contact Center

#### Caracterização da Amostra

Em relação à distribuição geográfica do número de Colaboradores dos Contact Centers verifica-se uma tendência de centralização, uma vez que 58,8% e 18,3% dos Recursos Humanos em Portugal estão em funções em Lisboa e Porto, respetivamente.

Em Portugal, o Serviço ao Cliente continua a ser a função de Contact Center mais representativa, assegurada por 87% dos respondentes (representando um aumento de 3 pontos percentuais face a 2019), seguido de atividades de Back office (65%) e Gestão de reclamações (48%), que registaram subidas de 21 e de 8 pontos percentuais face ao ano passado.

No que se refere à distribuição por Setor da amostra, a atividade de Contact Centers em Portugal apresenta uma predominância de Empresas de Outsourcing (28%, subida de 6 pontos percentuais face a 2019), mantendo-se a tendência de crescimento verificada nos Estudos dos anos anteriores. Este Setor conta ainda com 75% dos FTE totais da amostra considerada, o que representa um aumento de 5 pontos percentuais. Tal como no ano passado, os Bancos e outras Instituições Financeiras (17%) e Seguradoras (12%) surgem a seguir aos Outsourcers enquanto Setores de atividade predominantes no Estudo deste ano.

#### Performance Operacional

Em comparação com o ano de 2019 foi possível apurar melhorias em alguns indicadores de performance operacional nos Contact Centers, nomeadamente:

- Um decréscimo do tempo médio de resolução de solicitações (excluindo reclamações) de 11,92 horas para 10,28 horas;
- Um decréscimo do tempo médio de resolução de reclamações de 3 dias para 1,8 dias;
- Um aumento da percentagem de sucesso das chamadas Outbound de retenção de 27% para 31%.

Em contraste, houve alguns indicadores que revelaram uma deterioração em relação ao ano anterior, ao nível operacional, nomeadamente:

- Um aumento do tempo "on hold" de 59 segundos para 74 segundos;
- Um aumento do tempo médio de espera para ser atendido pelo Contact Center de 49 segundos para 74 segundos;
- Um decréscimo da taxa de resolução ao primeiro contacto de 87% para 83%;
- Um decréscimo da percentagem de sucesso das chamadas Inbound de retenção de 65% para 60%;
- Um decréscimo significativo da percentagem de vendas com sucesso nas chamadas Outbound de 30% para 16%;
- Um decréscimo do número médio de solicitações escritas respondidas por Operador por hora de 9,4 para 8,7.

## Recursos Humanos

No Estudo deste ano foi possível apurar que 81% dos respondentes realiza inquéritos de satisfação aos seus Colaboradores, sendo a maioria recolhida numa base anual (67%). A classificação média obtida nestes inquéritos subiu, de 74% para 82%.

A taxa de rotatividade dos Operadores e Supervisores desceu em relação ao ano passado, de 33% para 20% e de 12% para 4%, respetivamente. A esta diminuição está associado um aumento da antiguidade média destes Colaboradores (de 35 para 36 meses no caso do Operadores e de 68 para 85 no caso dos Supervisores).

Contrariamente ao sucedido em 2019, a percentagem de Colaboradores com contrato sem termo aumentou, passando de 46% para 51%, tendo havido uma diminuição de 45% para 43% de trabalhadores com contrato a termo e de 8% para 5% de trabalhadores com trabalho temporário. Por outro lado, a percentagem de trabalhadores sob regime de recibos verdes diminuiu de 0,7% para 0,4%.

## Políticas e benefícios

Em 2020, o ordenado bruto médio mensal dos Operadores foi de 869€. Os Setores que registaram ordenados mensais médios mais elevados foram o dos Correios e Distribuição Expresso (1.158€), Bancos e Instituições Financeiras (961€) e Assistência em Viagem (851€). Por outro lado, os montantes médios mais baixos foram registados nas Telecomunicações (635€), Turismo (635€) e Administração Pública (675€). Estes valores correspondem apenas às remunerações base e não têm em conta a componente variável associada.

No mesmo período, o ordenado médio mensal bruto dos Supervisores posicionou-se nos 1.025€. Este valor é 18% superior ao dos Operadores. Os Setores com ordenados médios de Supervisores mais elevados foram os dos Correios e Distribuição Expresso (1.543€), Bancos e Comércio (1.386€) e Instituições Financeiras (1.253€), enquanto os valores mais baixos se verificaram no Setor da Telecomunicações (750€) e Turismo (750€).

## Recurso ao Outsourcing

No que se refere à percentagem de Empresas que recorre e planeia continuar a contratar Empresas de Outsourcing, observou-se uma diminuição face a 2018, de 73% para 68%. Relativamente às razões que levam as Organizações a contratar serviços de Outsourcing, a necessidade de competências específicas (74%) e a redução de custos (66%) continuam no topo da lista.

Os serviços contratados em modelo de Outsourcing foram maioritariamente de Operadores (73%), Back Office ou tarefas administrativas (53%) e Supervisores (50%) sendo os modelos de remuneração predominantes, à semelhança do observado no Estudo anterior, os modelos “por custo de recurso humano” (41,03%), “por hora” (35,90%) e “por chamada atendida” (35,90%).

## Tecnologia

As soluções tecnológicas predominantemente utilizadas na atividade de Contact Centers são as Soluções de gravação de voz e dados (80%) e o IVR (75%), sendo ainda de destacar o crescimento significativo da utilização das tecnologias de RPA e Natural IVR (25% para 36% e 7% para 14%, respetivamente).

No que se refere à aposta em novos canais, 41% dos respondentes planeiam investir na disponibilização de Bots aos seus Clientes, enquanto 35% pretende investir em soluções de Chat e Natural IVR.

É de notar que em 2020 a percentagem de atendimentos realizados por Bots foi de 8%, acompanhada de uma percentagem de solicitações resolvidas de 21%.

Quando questionados sobre quais as razões para oferecer canais de atendimento Self-care, 91% dos inquiridos respondeu “melhorar a experiência do Cliente”, mantendo-se como principal foco no desenvolvimento desta solução. Os maiores desafios para a implementação destes canais continuam a ser os custos de implementação (59%) e dificuldade de integração de sistemas (52%). Verificou-se ainda uma maior intenção de utilização de um modelo Cloud, com 38% dos respondentes a indicarem que já utilizam este modelo, e com 27% a indicar que pretende evoluir o seu Contact Center para Cloud durante o próximo ano. É ainda interessante verificar que apenas 14% não equaciona evoluir para Cloud, representando uma diminuição de 8 pontos percentuais face a 2019. Em 2020 verificou-se uma diminuição da percentagem de respondentes que não possuem, mas que planeiam investir em tecnologia RPA (passou de 46% para 38%), acompanhado por um aumento da percentagem de inquiridos que investem e planeiam continuar a investir nesta tecnologia (passou de 37% para 43%).

Em relação a soluções de Inteligência Artificial, 40% da amostra possui esta tecnologia (o que representa um aumento de 5 pontos percentuais face ao ano anterior), sendo que se verificou uma diminuição da percentagem de inquiridos que não possui esta solução nem planeia investir em 2021 (passou de 26% para 23%).

Relativamente a Customer Experience, verificou-se um aumento significativo do número de inquiridos que não investe nem planeia investir neste tipo de projetos (passou de 2% para 14%).

Por fim, a percentagem de Empresas que utiliza soluções Speech to text diminuiu em relação ao ano passado (passou de 27% para 21%).

### **Melhoria Contínua**

No que se refere à melhoria contínua, a percentagem de respondentes que realiza inquéritos de satisfação ao Cliente aumentou em relação a 2019 (passou de 79% para 83%), sendo que a percentagem média de chamadas que são avaliadas pelo Cliente também aumentou (passou de 18% para 21%). Relativamente à classificação média obtida nesses mesmos inquéritos, esta manteve-se igual relativamente ao ano passado (82%).

### **Conclusão**

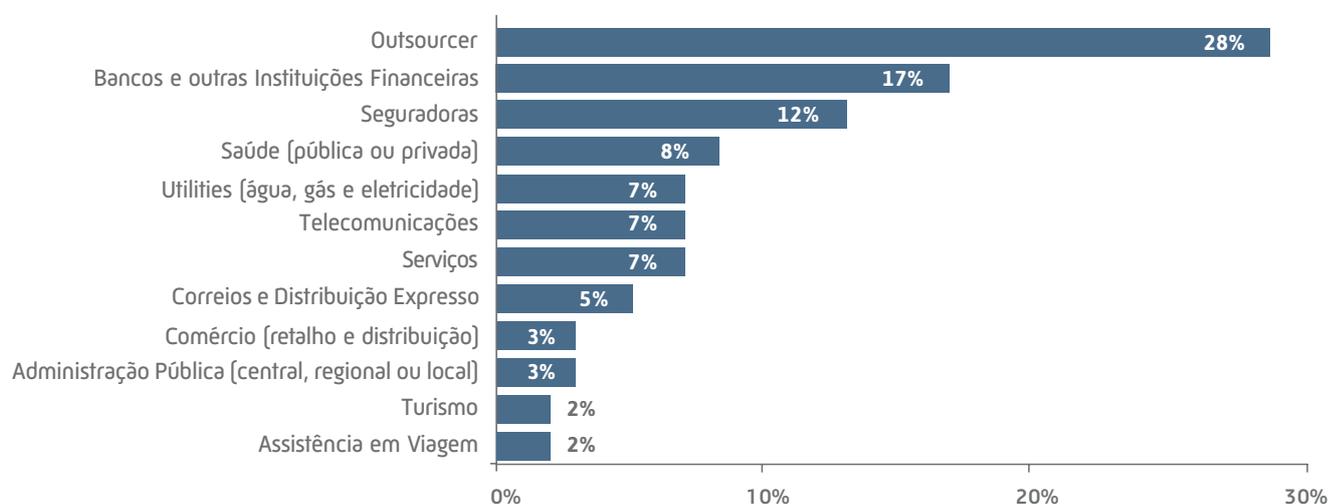
Os resultados do Estudo deste ano demonstram, em geral, um agravamento nos indicadores de performance operacional, podendo o contexto pandémico ter contribuído fortemente para esta tendência (e.g alteração da forma de trabalho e pressão nos canais de contacto não presenciais). Em 2020, registou-se um aumento significativo do número médio de contactos Inbound (por dia), passando de 1,4 Milhões para 2,1 Milhões. Ao nível dos Colaboradores de Contact Center, destaca-se a melhoria dos resultados dos inquéritos de satisfação, assim como o aumento nos ordenados médios dos Operadores face a anos anteriores (posicionando-se num valor médio de 869€). No que se refere à rotatividade, apurou-se a descida da taxa de rotatividade média dos Operadores de 33% para 20%.

Quanto à tecnologia, este ano verificou-se uma maior aposta em soluções Cloud, observando-se também um potencial aumento na adoção de soluções Self-care (nomeadamente chatbots) orientadas à melhoria da experiência do Cliente.

## QUESTÃO: Qual o número de operações envolvidas?

COMENTÁRIO: Ao Estudo de Caracterização e Benchmarking de 2020 responderam 932 linhas de atendimento, operadas por várias Empresas de diferentes setores de atividade. Tal representa um aumento face ao volume de respostas do Estudo do ano anterior (2019 - 722 linhas). Responderam principalmente Empresas cuja natureza da atividade é de Outsourcing (28%), Bancos e outras Instituições Financeiras (17%), Seguradoras (12%) e Saúde (8%).

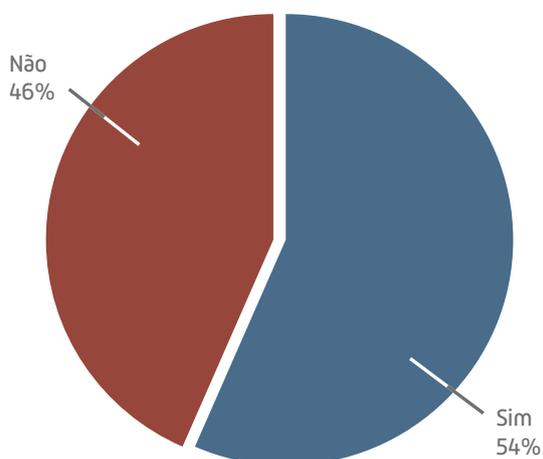
FIGURA 1  
**SETOR DE ATIVIDADE** (N=932)



## QUESTÃO: A Empresa funciona em regime de Outsourcing?

COMENTÁRIO: 54% das operações de Contact Centers funcionam em regime de Outsourcing.

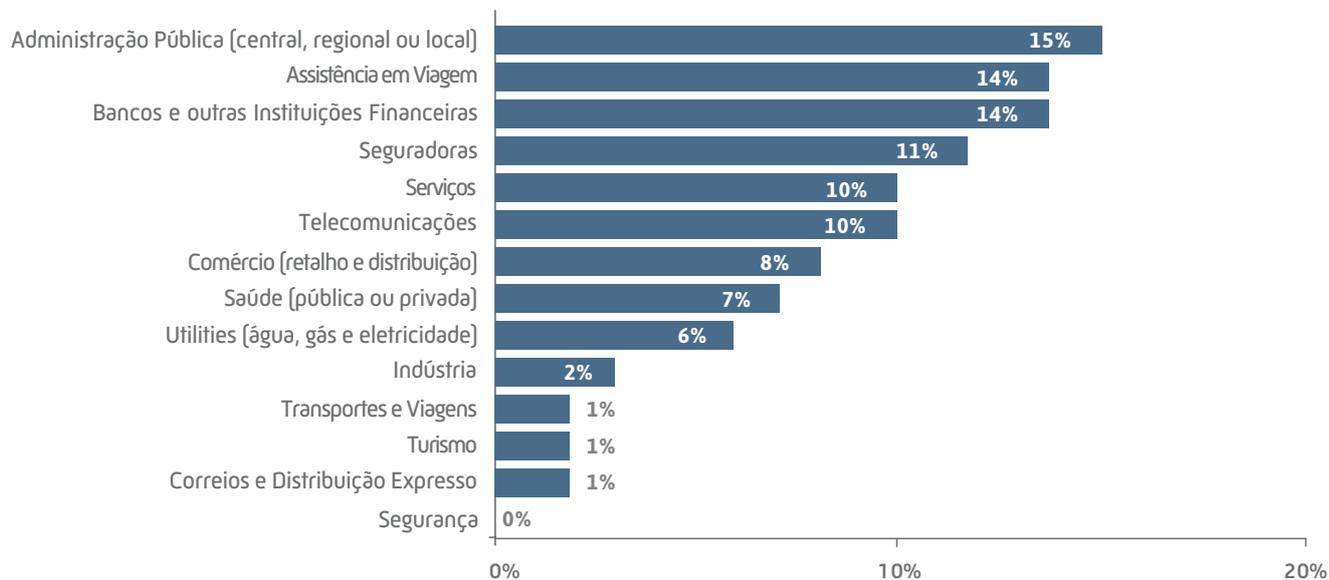
FIGURA 2  
**NATUREZA DA OPERAÇÃO DE OUTSOURCING** (N=927)



**QUESTÃO: Qual o número de operações/ linhas por setor de atividade económica?**

COMENTÁRIO: Em relação à dedicação por setor das diferentes Empresas respondentes (incluindo Outsourcing), no Estudo deste ano os setores com maior número de operações / linhas de atendimento foram o da Administração Pública (15% do total de linhas / operações), Assistência em Viagem (14%), Bancos e outras Instituições Financeiras (14%) e Seguradoras (11%).

FIGURA 3

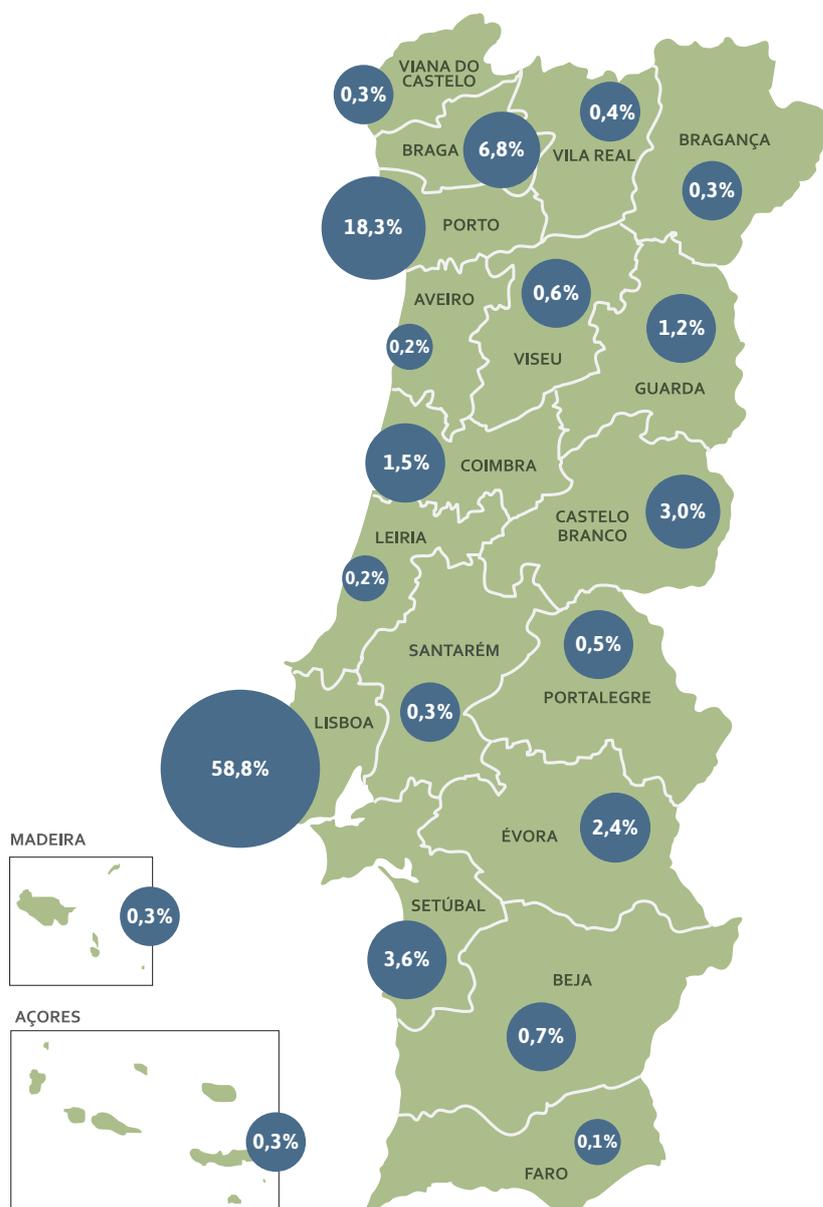
**DISTRIBUIÇÃO DAS LINHAS POR SETOR DE ATIVIDADE ECONÓMICA (N=813)**

**QUESTÃO: Qual o número de Recursos Humanos em funções em cada distrito?**

COMENTÁRIO: A maioria dos Recursos Humanos dos Contact Centers estão em funções em Lisboa (58,8%), seguindo-se Porto (18,3%), Braga (6,8%), Setúbal (3,6%) e Castelo Branco (3,0%).

FIGURA 4

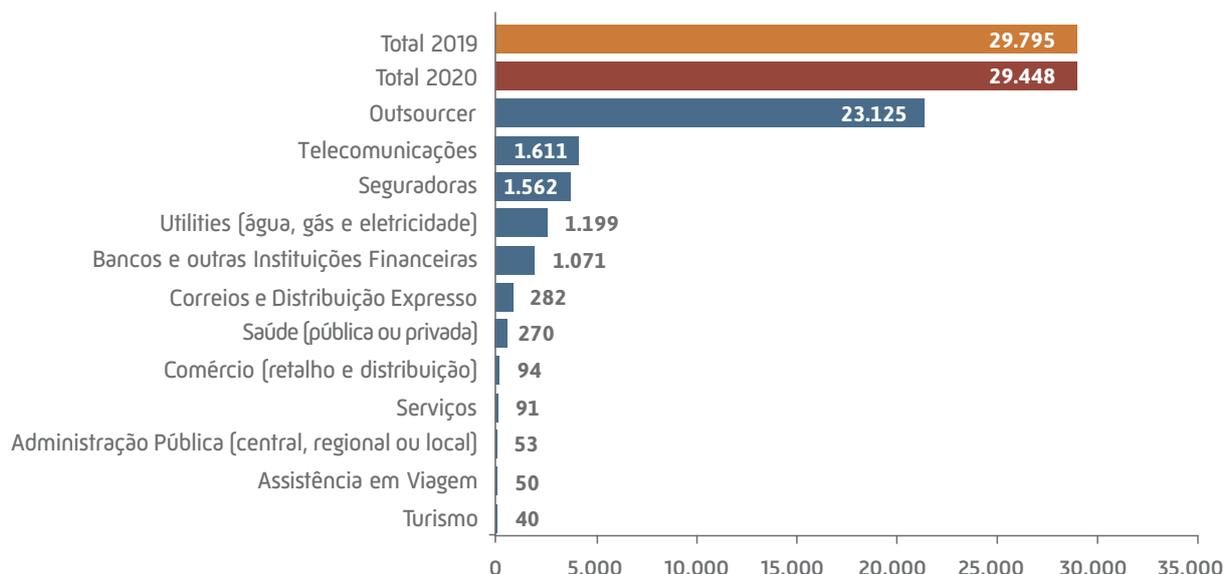
**DISTRIBUIÇÃO DE RECURSOS HUMANOS POR LOCALIZAÇÃO (N=927)**



**QUESTÃO: Qual o número de posições de atendimento (PAs) no Contact Center?**

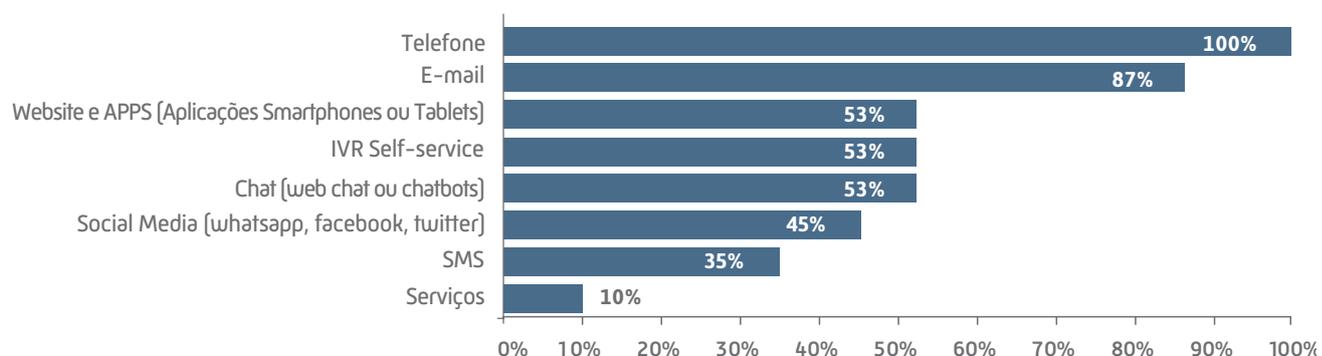
COMENTÁRIO: Contrariamente à tendência verificada em 2019, em 2020 o número de posições de atendimento desceu ligeiramente (-1%) em relação ao ano anterior, para 29.448. Em 2020, o setor dos Outsourcers tornou-se ainda mais predominante (23.125), correspondendo a 79% do total de posições, seguindo-se o setor das Telecomunicações (1.611), Seguradoras (1.562), Utilities (1.199) e Bancos e outras Instituições Financeiras (1.071).

FIGURA 5

**NÚMERO DE POSIÇÕES DE ATENDIMENTO (PAs) NO CONTACT CENTER (N=916)****QUESTÃO: Quais os canais disponibilizados pelo Contact Center ao Cliente?**

COMENTÁRIO: Tal como verificado nos Estudos de 2018 e 2019, todos os participantes utilizam o Telefone como meio de contacto. Manteve-se uma tendência de diminuição da utilização de Website e APPS (53% em vez de 64%), IVR (53% em vez de 58%), Social Media (45% em vez de 47%) e SMS (35% em vez de 44%). Em sentido contrário, houve um ligeiro aumento na utilização do E-mail (87% em vez de 85%) e na utilização de Chat - web chat ou chatbots (53% em vez de 38% e 20 %, respetivamente).

FIGURA 6

**QUAIS OS CANAIS DISPONIBILIZADOS PELO CONTACT CENTER AO CLIENTE? (N=932)**

**QUESTÕES:** Qual o total de Recursos Humanos alocados a operações de Contact Center? Indique o nº de Operadores, o nº de Supervisores e o nº total do Staff de Apoio.

**COMENTÁRIO:** A distribuição dos Recursos Humanos alocados a operações de Contact Center manteve-se muito semelhante em relação aos Estudos dos dois últimos anos, tendo-se verificado apenas uma ligeira subida na percentagem de Staff de Apoio compensada por uma descida na percentagem de Operadores (aproximadamente 6% Staff de Apoio, 7% Supervisores e 87% Operadores em vez de 5%, 7% e 88%). O número total de Colaboradores aumentou cerca de 3% em relação a 2019 (42.889 em vez de 41.812), o que em parte pode ser explicado pelo aumento no número de respostas ao Estudo. O rácio entre Operadores e Supervisores manteve-se praticamente inalterado, embora o número de Operadores por Staff de Apoio tenha diminuído face a 2019 (14,8 em vez de 17,1).

FIGURA 7

### TOTAL DE RECURSOS HUMANOS DAS OPERAÇÕES EM ESTUDO (N=892)

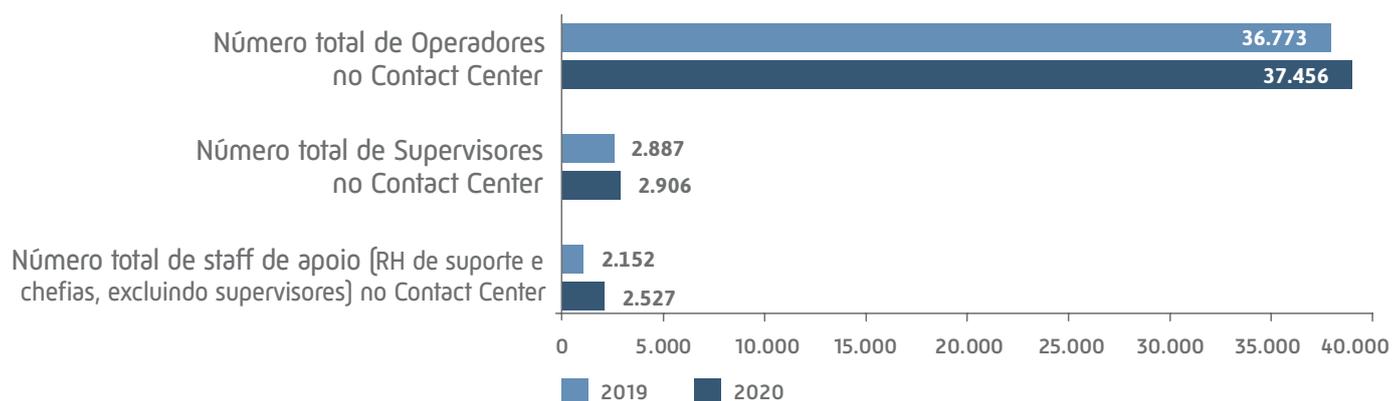
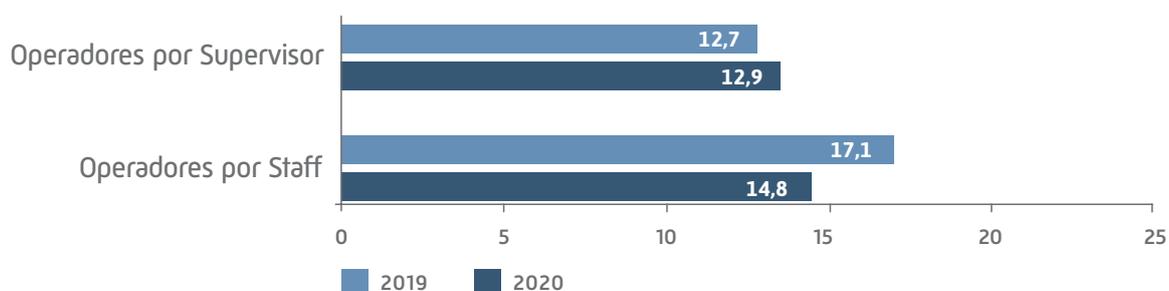


FIGURA 8

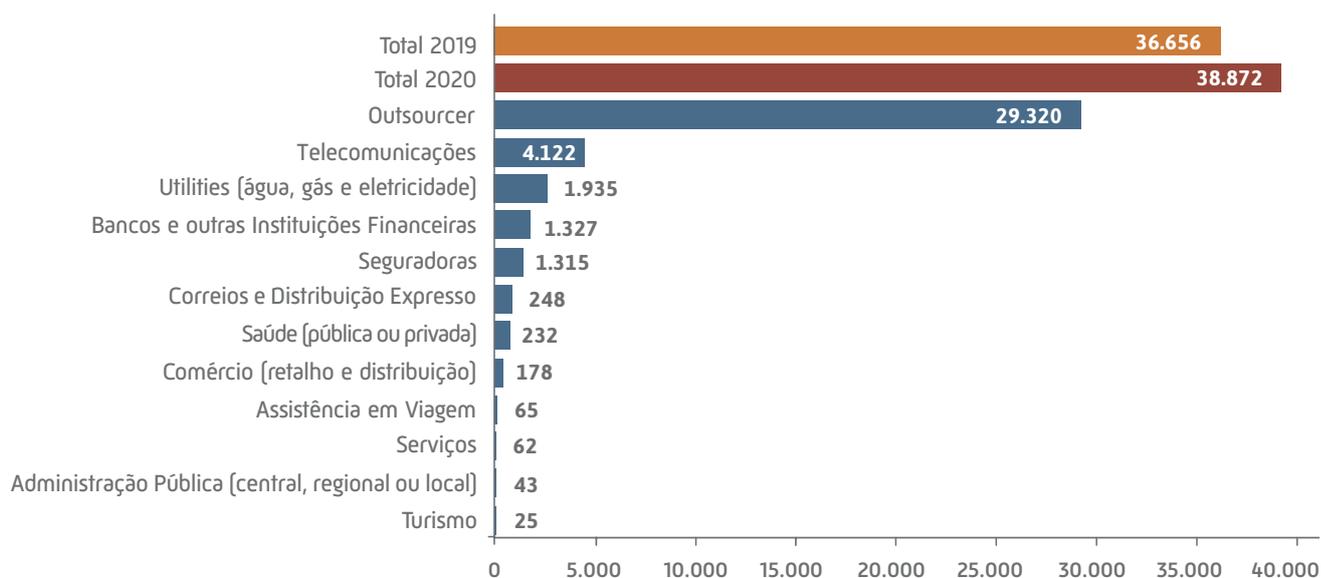
### RÁCIO DE RECURSOS HUMANOS DAS OPERAÇÕES EM ESTUDO (N=892)



**QUESTÃO: Qual o número médio de Full Time Equivalents, em 2020, alocados a Inbound e Outbound?**

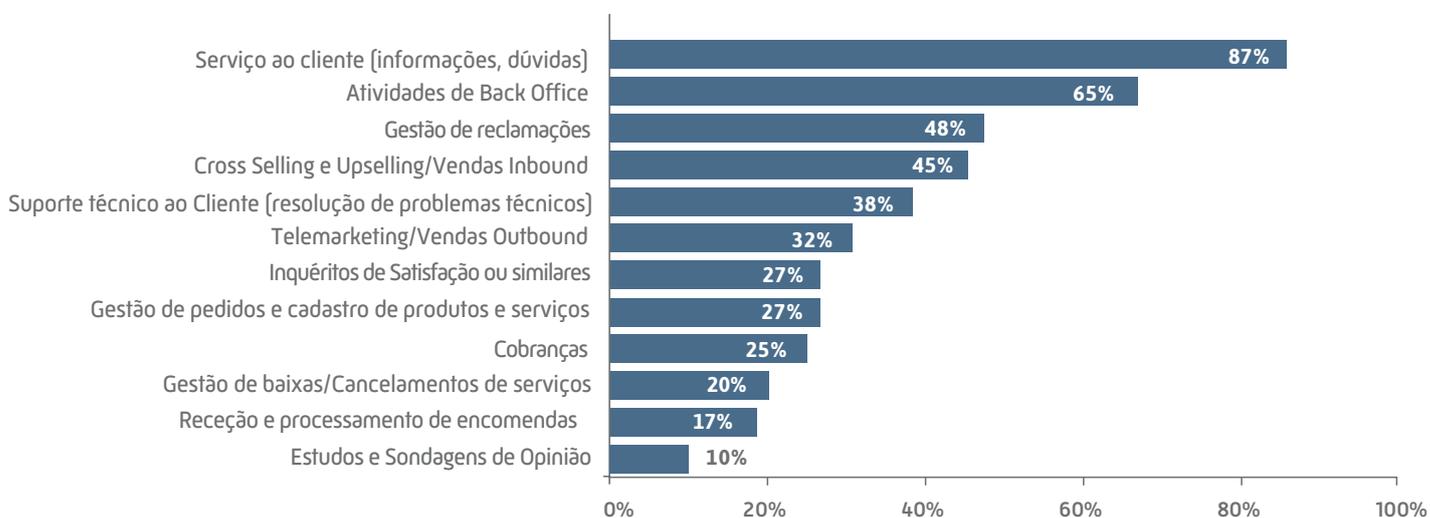
COMENTÁRIO: O número total de FTE da amostra aumentou cerca de 6% em relação a 2019 (38.872 em vez de 36.656), sendo que este aumento deve ser interpretado tendo em consideração o aumento do número de respostas ao Estudo deste ano. Assim, dado que o aumento no número de Recursos Humanos foi de 3%, é possível concluir que houve um aumento da carga horária de alguns Colaboradores. Os 3 setores com maior número de Full-time Equivalents mantiveram-se em relação a 2019 e 2018: Outsourcer (29.320), Telecomunicações (4.122) e Utilities (1.935).

FIGURA 9  
**NÚMERO DE FULL TIME EQUIVALENTS (N=842)**

**QUESTÃO: Quais as principais funções do Contact Center?**

COMENTÁRIO: O Serviço ao Cliente mantém-se como a principal função dos Contact Centers (87%), sendo que se verificou um aumento significativo na segunda função mais comum, Atividades de Back Office, que passou de 44% para 65%. A percentagem de todas as restantes funções subiu em relação a 2019, com a exceção de Telemarketing/Vendas Outbound (32% em vez de 36%) e Receção e processamento de encomendas (17% em vez de 18%), que registaram uma ligeira quebra.

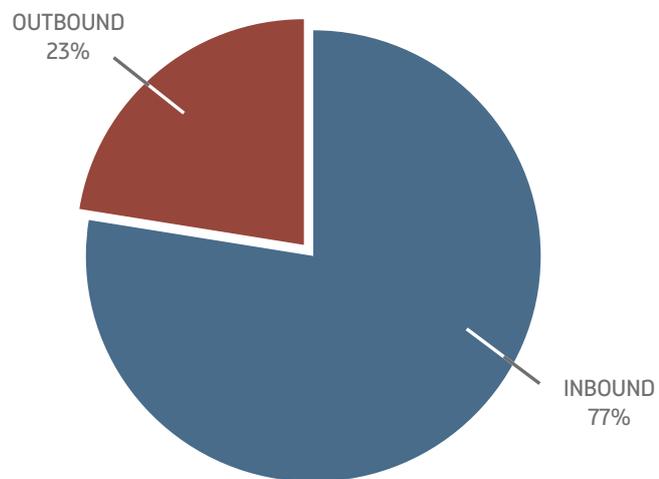
FIGURA 10  
**QUAIS AS PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CONTACT CENTER? (N=932)**



**QUESTÃO:** Qual a distribuição, em percentagem, dos contactos por natureza de interação (Inbound vs. Outbound)?

**COMENTÁRIO:** Contrariando a tendência observada em 2019, em 2020 a percentagem de chamadas Inbound subiu 7 pontos percentuais (77% em vez de 70%).

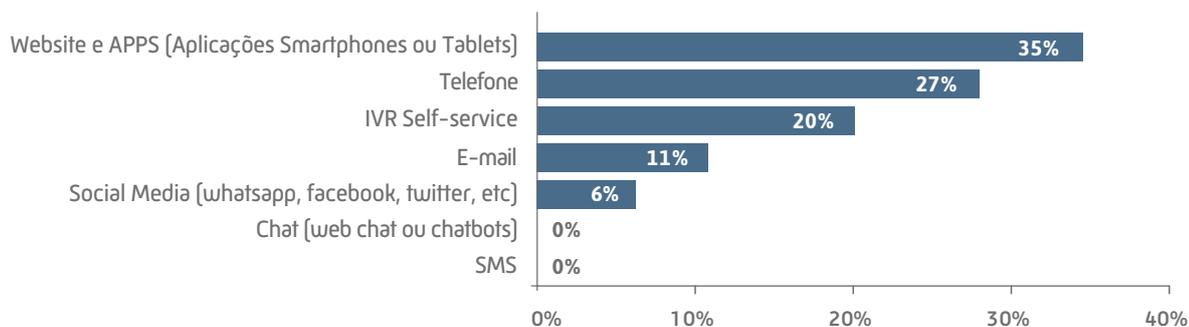
FIGURA 11  
**CONTACTOS INBOUND VS. OUTBOUND (N=932)**



**QUESTÃO: Qual o número médio de contactos, de natureza Inbound, por canal, por dia?**

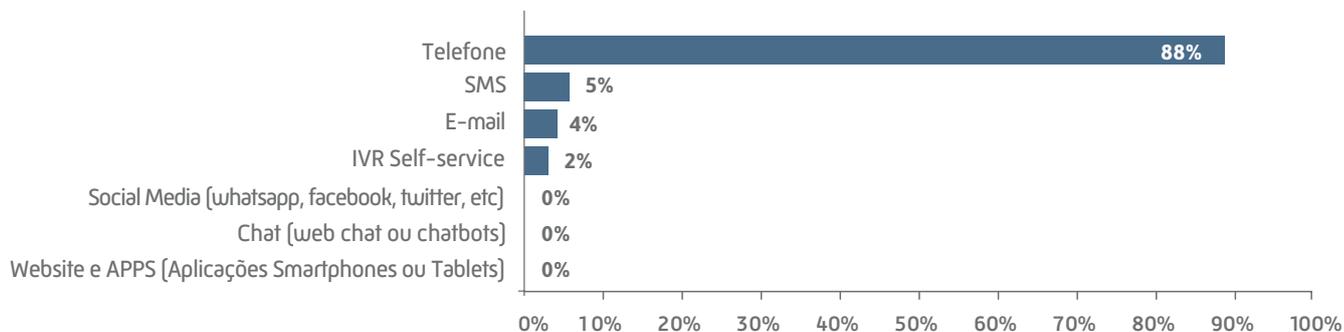
COMENTÁRIO: O número total de contactos de natureza Inbound através dos diferentes canais aumentou 48% face a 2019 (2.131.905 em vez de 1.438.287). A distribuição do número médio de contactos de natureza Inbound por canal também sofreu alterações significativas, dado que os Websites e APPS se tornaram no canal com maior percentagem de contactos de natureza Inbound (35% em vez de 9%), ultrapassando o Telefone, cuja percentagem diminuiu de 45% para 27%.

FIGURA 12

**DISTRIBUIÇÃO DE CONTACTOS DE NATUREZA INBOUND (N=660)****QUESTÃO: Qual o número médio de contactos de natureza Outbound, por canal, por dia?**

COMENTÁRIO: O número médio de contactos Outbound por dia diminuiu cerca de 23% em relação a 2019 (263.443 em vez de 340.235). Em relação aos canais Outbound, o Telefone mantém-se, de forma significativa, o canal mais utilizado (88%), seguindo-se o SMS (5%) e o E-mail (4%).

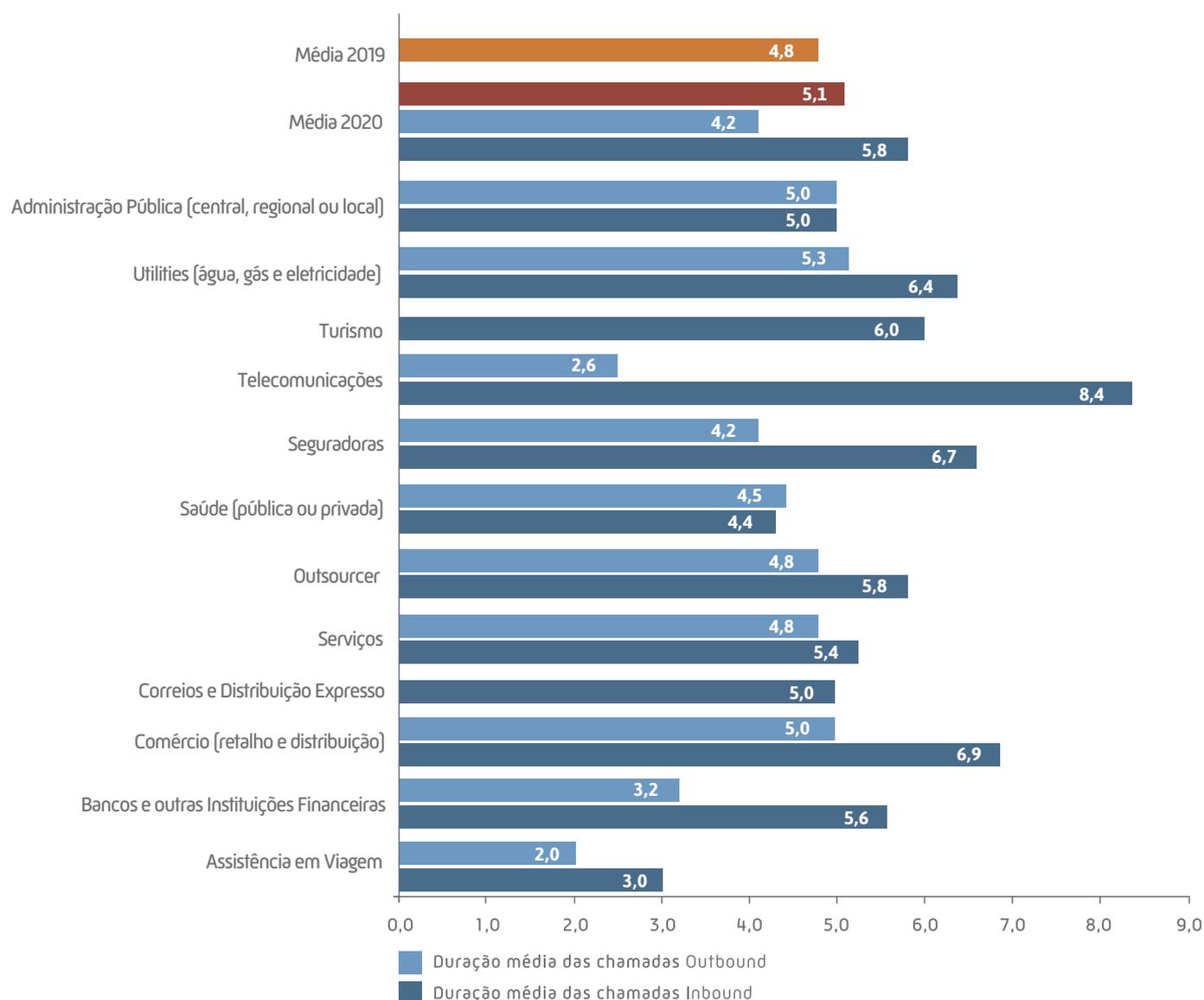
FIGURA 13

**DISTRIBUIÇÃO DE CONTACTOS DE NATUREZA OUTBOUND (N=514)**

### QUESTÃO: Qual a duração média das chamadas, por Inbound e Outbound?

COMENTÁRIO: Tal como verificado no Estudo de 2019, o tempo médio de duração de chamadas voltou a aumentar em 2020, passando de 4,8 para 5,1 minutos. Em 2020, as chamadas Inbound tiveram uma duração média de 5,8 minutos e as Outbound de 4,2 minutos. Em relação a Inbound, os setores que registaram uma duração média de chamadas mais elevada foram as Telecomunicações (8,4) e Comércio (6,9), enquanto os tempos mais baixos foram alcançados no setor de Assistência em Viagem (3,0) e Saúde (4,4). Em relação a Outbound, os setores com duração de chamadas mais elevados foram Utilities (5,3), Administração Pública e Comércio (ambos com 5,0), sendo que os tempos mais curtos foram registados no setor de Assistência em Viagem (2,0) e Telecomunicações (2,6).

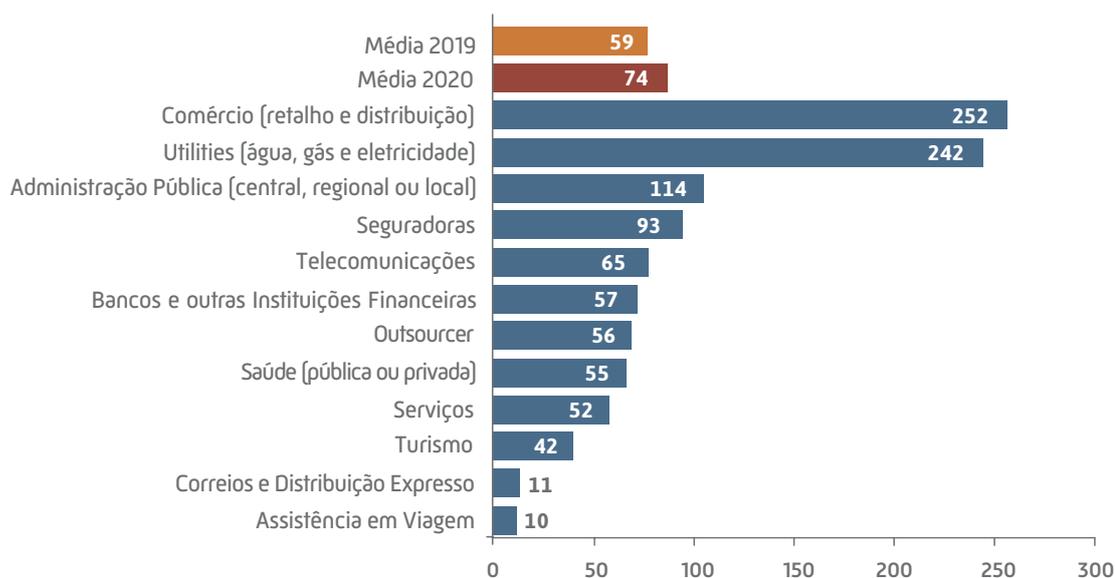
FIGURA 14  
DURAÇÃO MÉDIA DAS CHAMADAS (MINUTOS) (N=932)



**QUESTÃO: Qual o tempo de pausa (on hold) médio?**

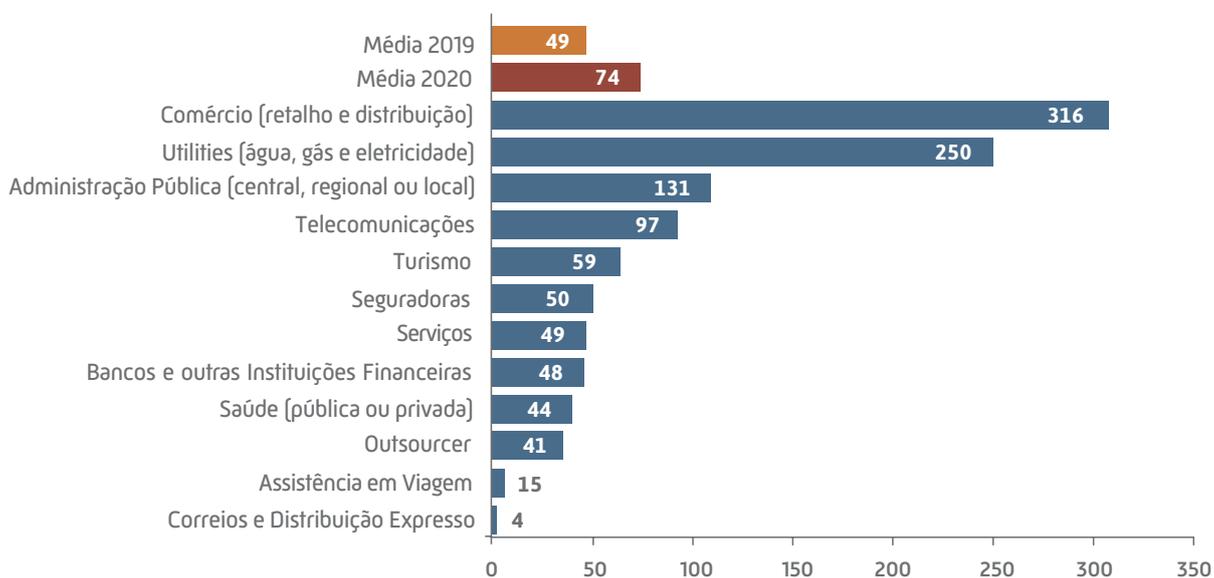
COMENTÁRIO: Pelo terceiro ano consecutivo o tempo on hold registou uma evolução negativa, subindo este ano de 59 segundos para 74 segundos. Os setores que registaram uma performance menos boa foram o Comércio (252 segundos) e as Utilities (242 segundos). Os setores da Assistência em Viagem e Correios e Distribuição Expresso apresentaram uma melhoria significativa, passando de 34 e 39 segundos para 10 e 11 segundos, respetivamente.

FIGURA 15  
**TEMPO DE PAUSA (ON HOLD) MÉDIO (SEGUNDOS) (N=598)**

**QUESTÃO: Qual o tempo médio de espera para ser atendido pelo Contact Center?**

COMENTÁRIO: Contrariamente à melhoria verificada em 2019, o tempo médio de espera para ser atendido pelo Contact Center evoluiu negativamente, passando de 49 segundos para 74 segundos. Os setores com tempo de espera mais elevado foram o Comércio (316 segundos) e Utilities (250). Os setores com menor tempo de espera foram os Correios e Distribuição Expresso (4 segundos) e Assistência em Viagem (15).

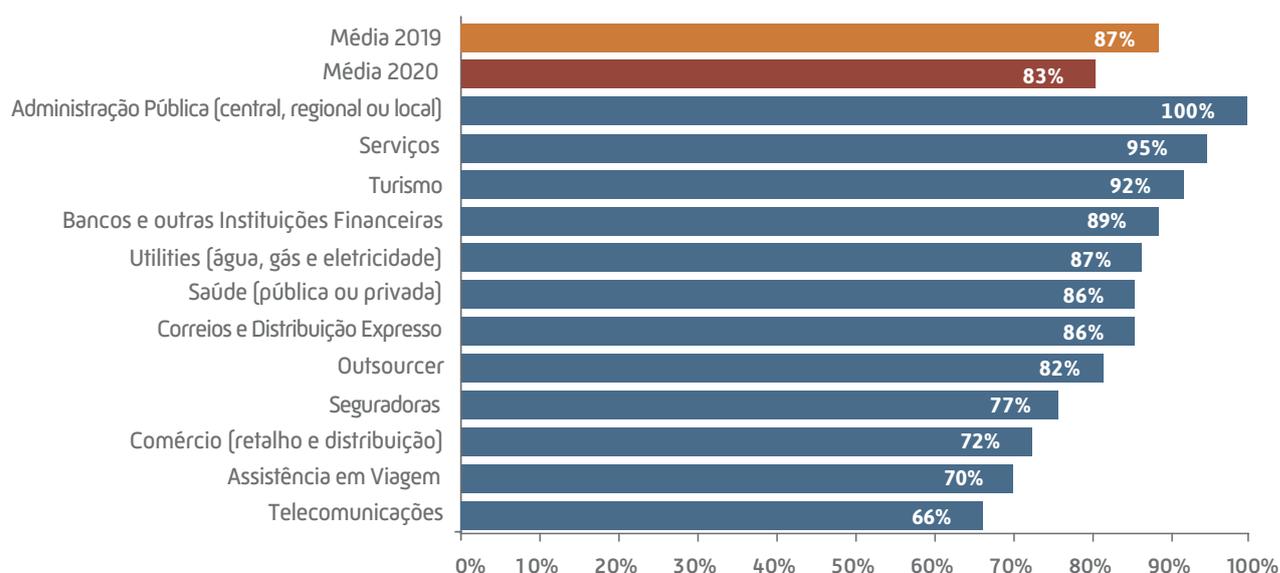
FIGURA 16  
**TEMPO MÉDIO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO PELO CONTACT CENTER (SEGUNDOS) (N=728)**



### QUESTÃO: Qual a taxa de resolução ao primeiro contacto?

COMENTÁRIO: A taxa média de resolução ao primeiro contacto desceu 4 pontos percentuais em relação a 2019, posicionando-se nos 83%. Em 2020, o setor com melhor desempenho foi o da Administração Pública (100%). O setor das Telecomunicações registou uma quebra significativa na taxa de resolução ao primeiro contacto evoluindo de 82% para 66% em 2020, potencialmente relacionado com a pressão a que as Operadoras estiveram sujeitas dado o número de pessoas a trabalhar em casa como consequência da pandemia.

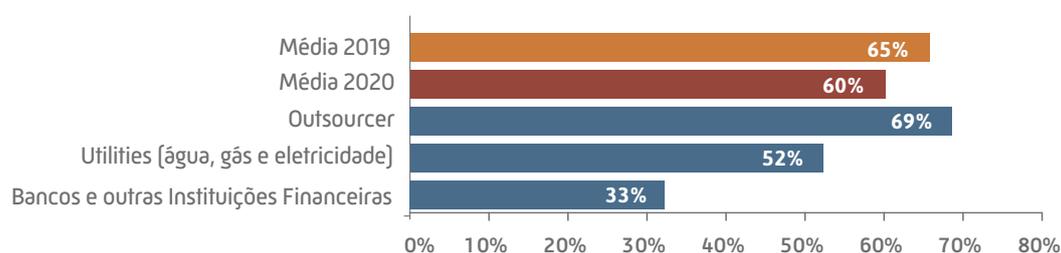
FIGURA 17  
TAXA DE RESOLUÇÃO AO PRIMEIRO CONTACTO (N=706)



### QUESTÃO: Qual a percentagem de sucesso das chamadas de retenção Inbound?

COMENTÁRIO: O sucesso das chamadas de retenção de Inbound registou uma descida face ao ano anterior, evoluindo de 65% para 60% em 2020. O melhor desempenho ocorreu no setor dos Outsourcers (69%) e o valor mais baixo nos Bancos e outras Instituições Financeiras (33%).

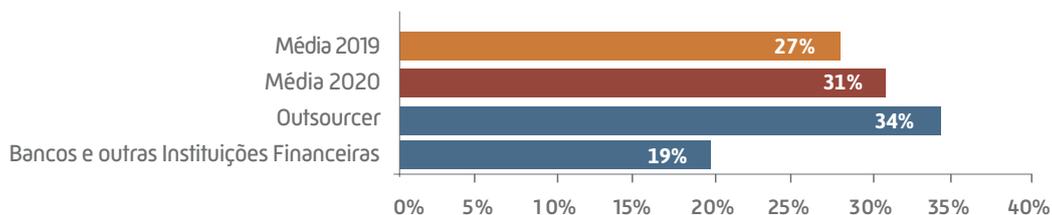
FIGURA 18  
PERCENTAGEM DE SUCESSO DAS CHAMADAS INBOUND DE RETENÇÃO (N=122)



**QUESTÃO: Qual a percentagem de sucesso das chamadas Outbound de retenção?**

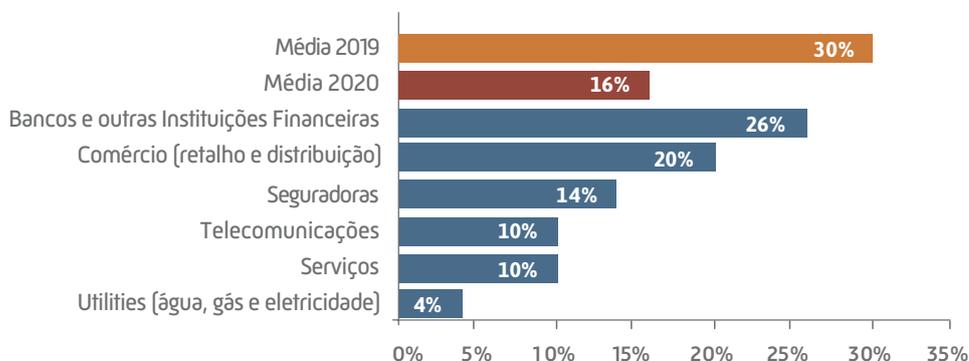
COMENTÁRIO: Contrariamente à evolução negativa observada no Estudo anterior, a percentagem de sucesso nas chamadas Outbound de retenção registou uma subida de 4 pontos percentuais em 2020 (27% para 31%). O setor com melhor performance foi o dos Outsourcers (34%) sendo o setor com menor performance o dos Bancos e outras Instituições Financeiras (19%).

FIGURA 19

**PERCENTAGEM DE SUCESSO DAS CHAMADAS OUTBOUND DE RETENÇÃO (N=117)****QUESTÃO: Qual a percentagem de “vendas” com sucesso nas chamadas Outbound?**

COMENTÁRIO: Após o crescimento evidenciado na percentagem de “vendas” com sucesso nas chamadas Outbound ao longo dos últimos dois anos, em 2020 verificou-se uma quebra de 14 pontos percentuais em relação a 2019 (16% em vez de 30%). Os setores com melhor desempenho foram o dos Bancos e outras Instituições Financeiras (26%) e Comércio (20%), enquanto o setor com pior desempenho foi o das Utilities (4%).

FIGURA 20

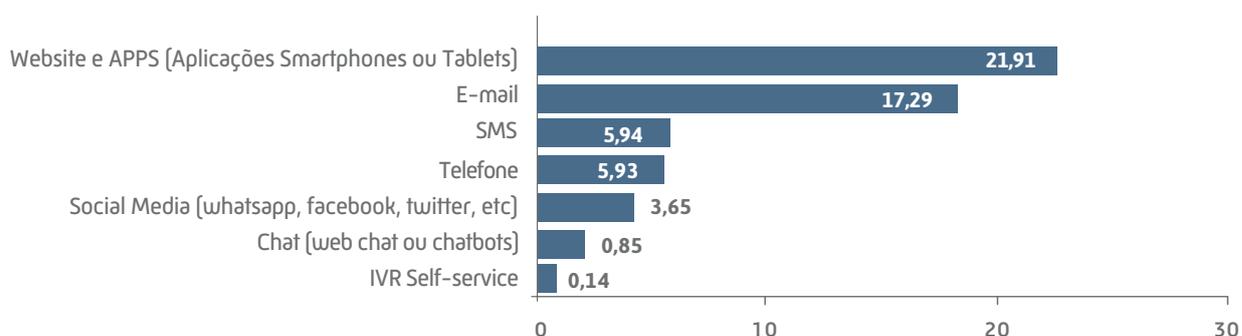
**PERCENTAGEM DE VENDAS COM SUCESSO NAS CHAMADAS OUTBOUND (N=123)**

### QUESTÃO: Qual o tempo médio de resolução de solicitações, excluindo reclamações, por canal?

COMENTÁRIO: Tal como verificado em 2019, os canais Website (21,91 horas) e E-mail (17,29 horas) continuam a ser os canais com maior tempo médio de resolução. Os canais com menor tempo médio de resolução em 2020 foram o IVR Self-Service (0,14 horas) e o Chatbot (0,85 horas).

FIGURA 21

### TEMPO MÉDIO DE RESOLUÇÃO DE SOLICITAÇÕES (EM HORAS), EXCLUINDO RECLAMAÇÕES, POR CANAL (N=779)

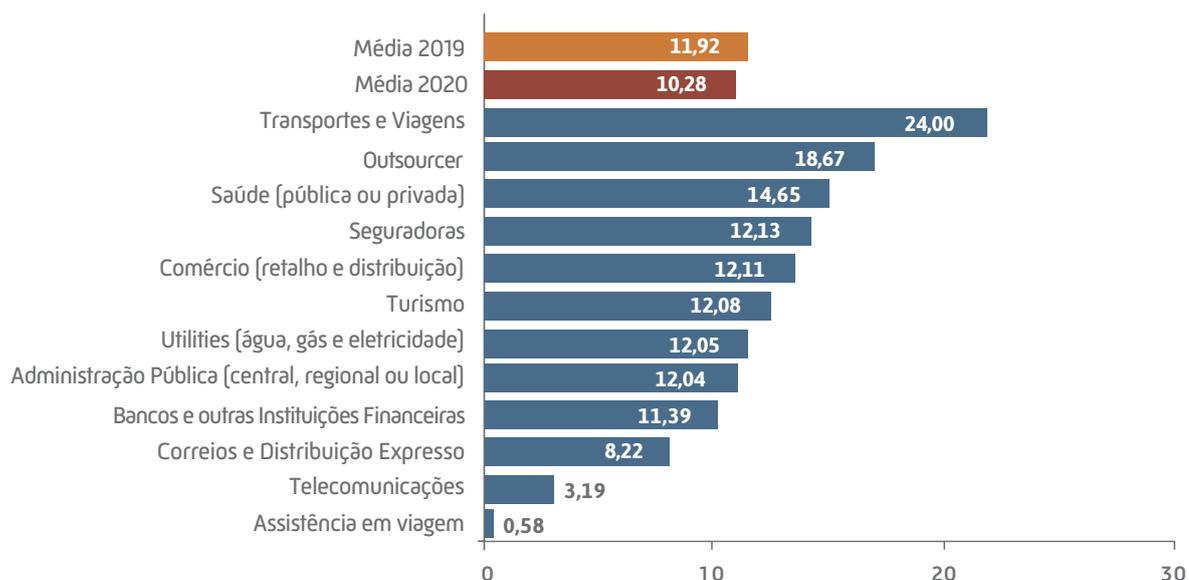


### QUESTÃO: Qual o tempo médio de resolução de solicitações, excluindo reclamações, por setor?

COMENTÁRIO: Seguindo a tendência verificada em 2019, o tempo médio de resolução de solicitações diminuiu, passando de 11,92 horas para 10,28 horas. Os setores com menor tempo de resolução de solicitações foram o da Assistência em Viagem (0,58 horas) e Telecomunicações (3,19 horas). Por outro lado, os setores que registaram a pior performance nesta métrica foram os Outsourcers (18,67 horas) e Transportes e Viagens (24,00 horas).

FIGURA 22

### TEMPO MÉDIO DE RESOLUÇÃO DE SOLICITAÇÕES (EM HORAS), EXCLUINDO RECLAMAÇÕES, POR SETOR (N=392)



**QUESTÃO: Qual o tempo médio de resolução de reclamações, por canal?**

COMENTÁRIO: Em relação a 2019, este indicador evoluiu positivamente, tendo o tempo médio de resolução de reclamações diminuído de 3 dias para 1,8. Os setores das Telecomunicações e Correios e Distribuição evoluíram positivamente, tendo passado de 4,09 e 4 dias para 2,72 e 2,73 dias, respetivamente. O setor com pior performance foi o das Utilities, com 3,62 dias. Relativamente aos canais, os Websites e APPS foram os que tiveram um pior desempenho (3,17 dias), enquanto o Chat e Telefone tiveram a melhor performance (1,34 e 1,55 dias respetivamente).

FIGURA 23  
**TEMPO MÉDIO DE RESOLUÇÃO DE RECLAMAÇÕES (DIAS) (N=276)**

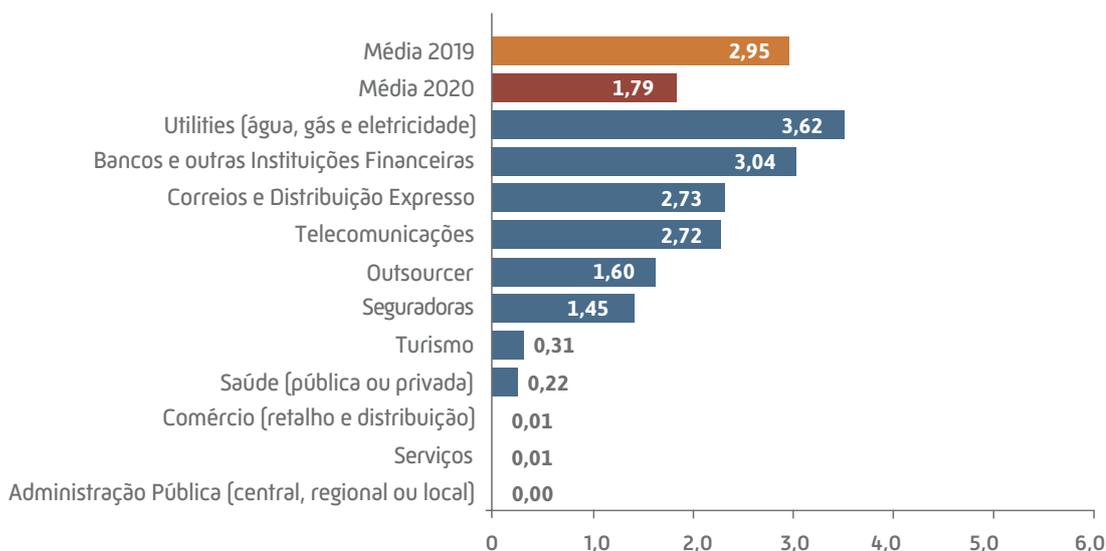
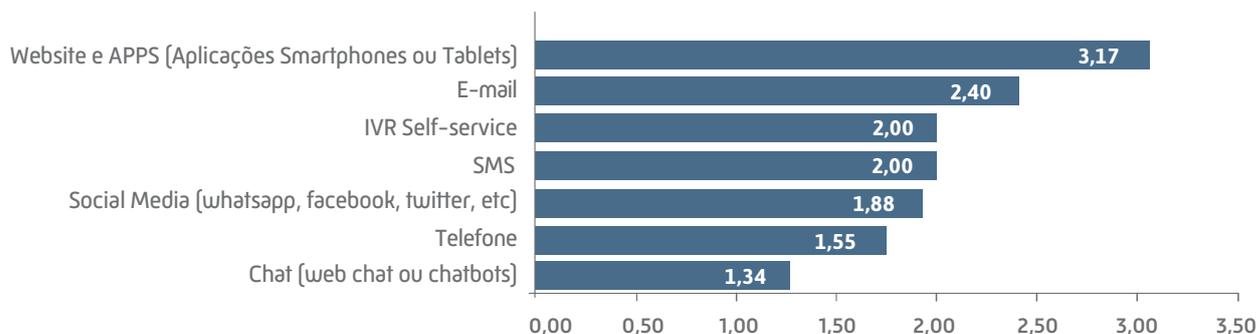


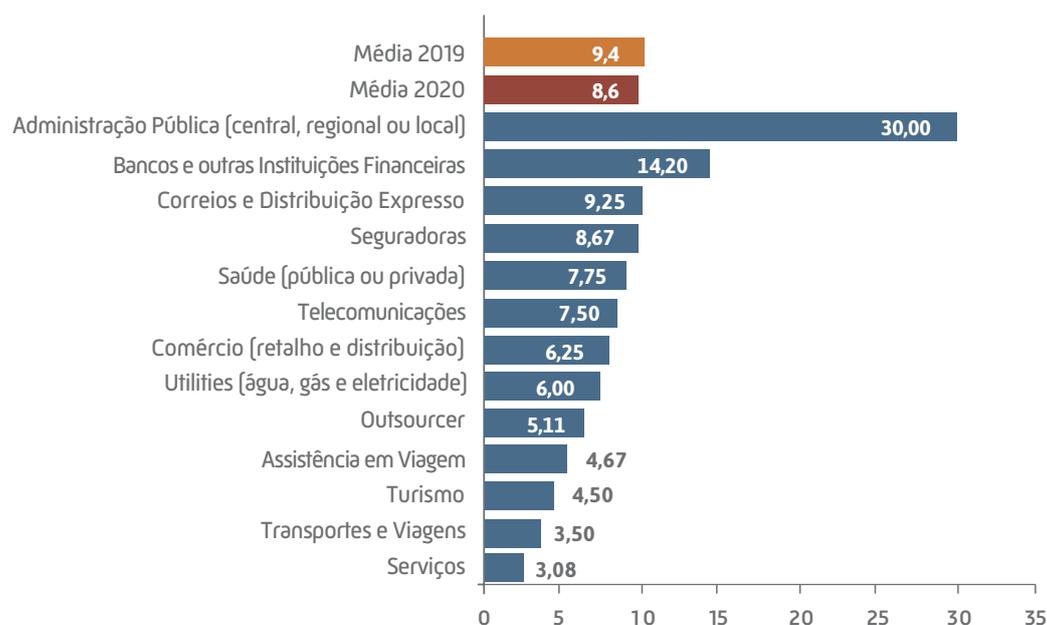
FIGURA 24  
**TEMPO MÉDIO DE RESOLUÇÃO DE RECLAMAÇÕES, POR CANAL (DIAS) (N=276)**



**QUESTÃO: Qual o número médio de solicitações escritas respondidas por Operador, por hora?**

COMENTÁRIO: Em média, cada Operador responde a 8,6 solicitações escritas por hora, um valor inferior ao verificado em 2019 (9,4). O setor da Administração Pública, destaca-se face aos restantes registando um número médio de solicitações escritas respondidas de 30 por Operador por hora.

FIGURA 25

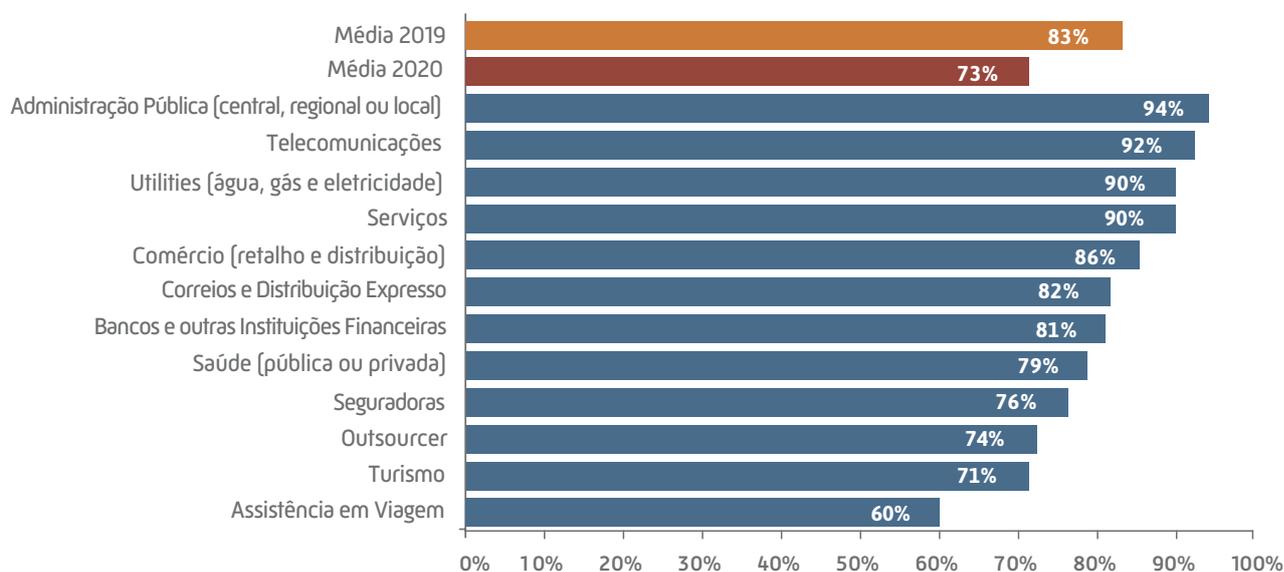
**NÚMERO MÉDIO DE SOLICITAÇÕES ESCRITAS RESPONDIDAS POR OPERADOR POR HORA, POR SETOR DE ATIVIDADE (N=719)**

# 3 RECURSOS HUMANOS

## QUESTÃO: Qual a taxa média de ocupação dos Recursos, em 2020?

COMENTÁRIO: A taxa média de ocupação de Recursos desceu de 83% para 73% em 2020. Os setores que registaram taxas de ocupação superiores foram os setores da Administração Pública (94%) e das Telecomunicações (92%). O setor da Assistência em Viagem (60%) foi o que apresentou uma taxa de ocupação mais baixa.

FIGURA 26  
TAXA MÉDIA DE OCUPAÇÃO DOS RECURSOS (N= 883)



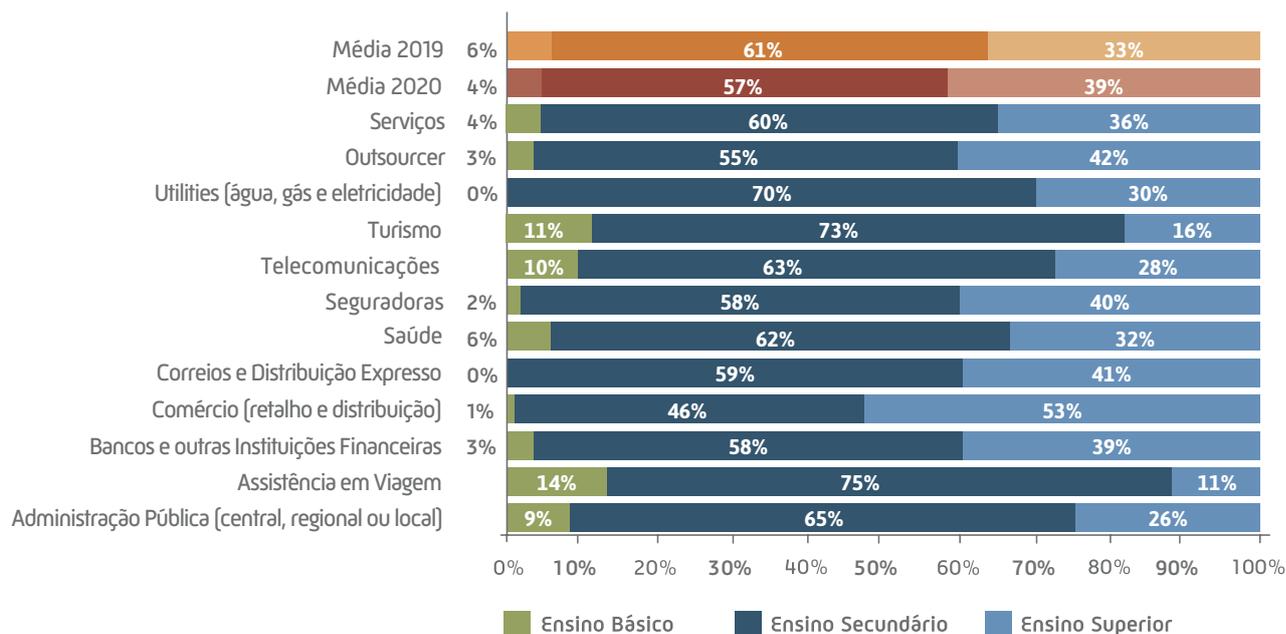
### QUESTÃO: Qual a distribuição dos Colaboradores por grau de ensino?

COMENTÁRIO: Mantêm-se na generalidade, relativamente a 2019, com algumas alterações, os valores de distribuição dos Colaboradores por grau de ensino, com 39% de formação superior, 57% ao nível secundário (abaixo dos 61% observados em 2019) e apenas 4% com o grau básico (ligeiramente abaixo dos 6% observados em 2019).

Os setores em que se observa uma maior percentagem de Colaboradores com formação superior, são os setores do Comércio (53%), Outsourcer (42%) e Correios e Distribuição Expresso (41%). No que se refere à formação básica, os setores da Assistência em Viagem (14%) e Turismo (11%) são os setores com maior representatividade na distribuição por grau de ensino.

FIGURA 27

### DISTRIBUIÇÃO DOS COLABORADORES DO CONTACT CENTER POR GRAU DE ENSINO (N=927)



**QUESTÃO: São realizados inquéritos de satisfação dos Colaboradores? Qual a periodicidade dos inquéritos de satisfação dos Colaboradores? Qual a classificação obtida numa escala de 0% a 100%, no último ano?**

COMENTÁRIOS: 67% dos respondentes indicam realizar inquéritos de satisfação aos seus Colaboradores numa base maioritariamente anual. No que se refere à classificação média obtida, observa-se um aumento em relação a 2019 (82% em vez de 76%). Os setores que registaram avaliações mais positivas foram os setores dos Correios e Distribuição Expresso (93%) e Comércio (87%). Dos setores com avaliações menos positivas destaca-se o setor do Turismo (64%).

FIGURA 28  
**SÃO REALIZADOS INQUÉRITOS DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES?** (N=927)

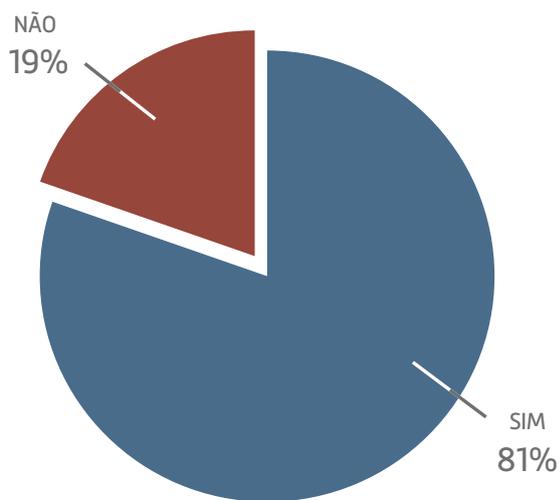


FIGURA 29  
**QUAL A PERIODICIDADE DOS INQUÉRITOS DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES?** (N=638)

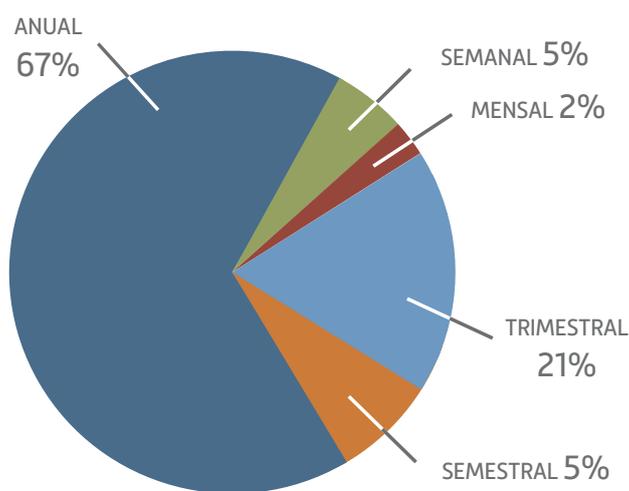
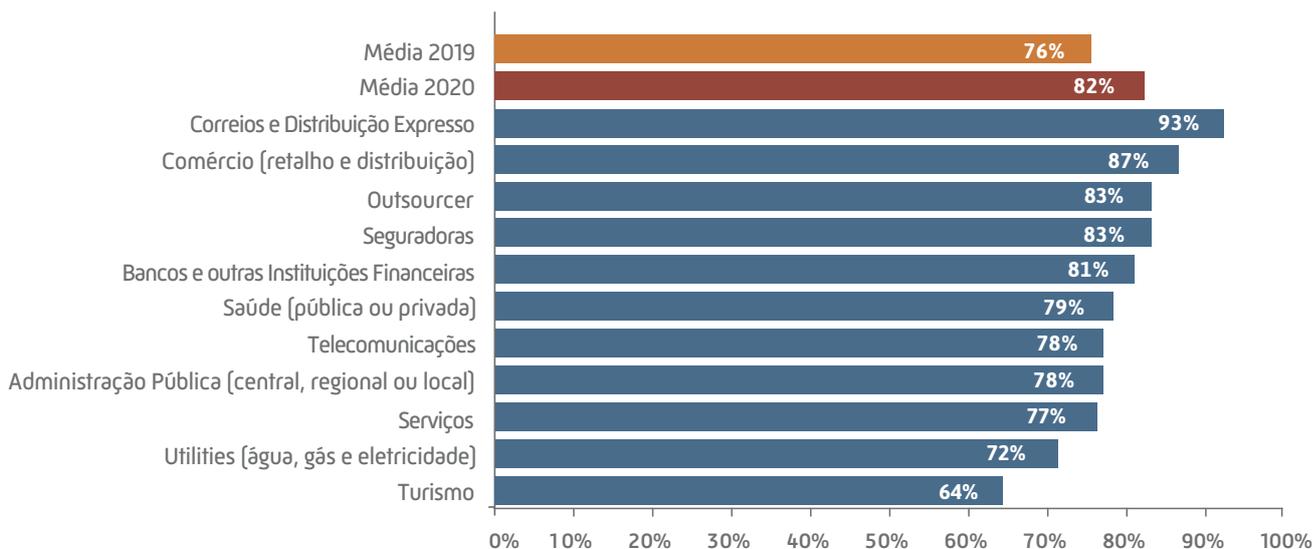


FIGURA 30  
**CLASSIFICAÇÃO OBTIDA NOS INQUÉRITOS DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES** (N=466)

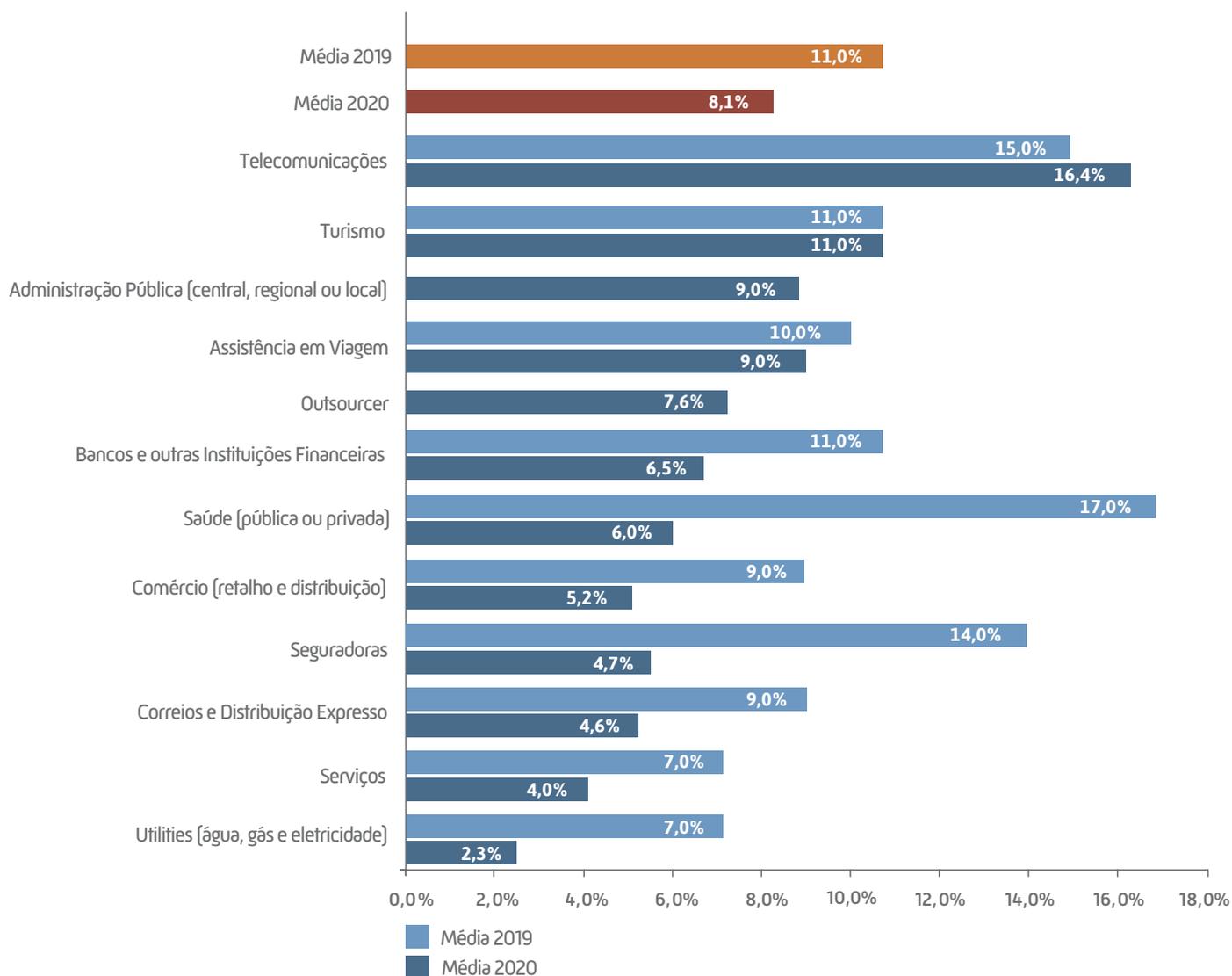


### QUESTÃO: Qual a taxa média de absentismo dos Operadores em 2020?

COMENTÁRIO: Face ao Estudo anterior, a taxa de absentismo sofreu uma diminuição de 3 pontos percentuais sendo em média de 8% em 2020. O setor de atividade que apresenta a maior taxa de absentismo foi o das Telecomunicações (16%), sendo o setor com menor taxa de absentismo, o setor das Utilities (2%). De uma forma geral, a taxa de absentismo diminuiu em todos os setores com exceção para o setor do Turismo (manteve 11%) e Telecomunicações que aumentou (15% para 16%).

FIGURA 31

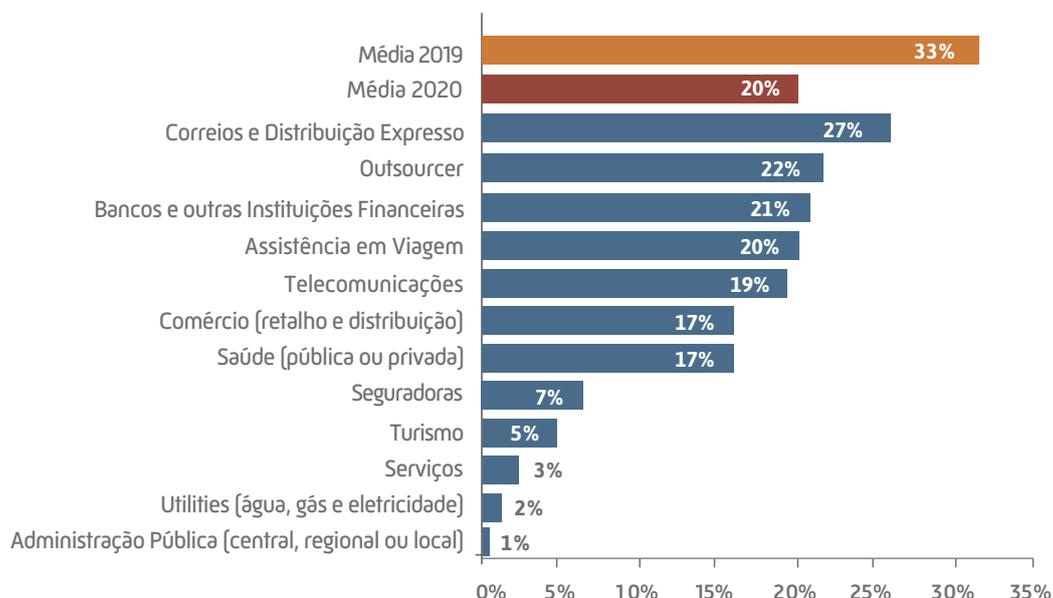
#### TAXA MÉDIA DE ABSENTISMO DOS OPERADORES (N=927)



**QUESTÃO: Qual a taxa de rotatividade dos Operadores em 2020?**

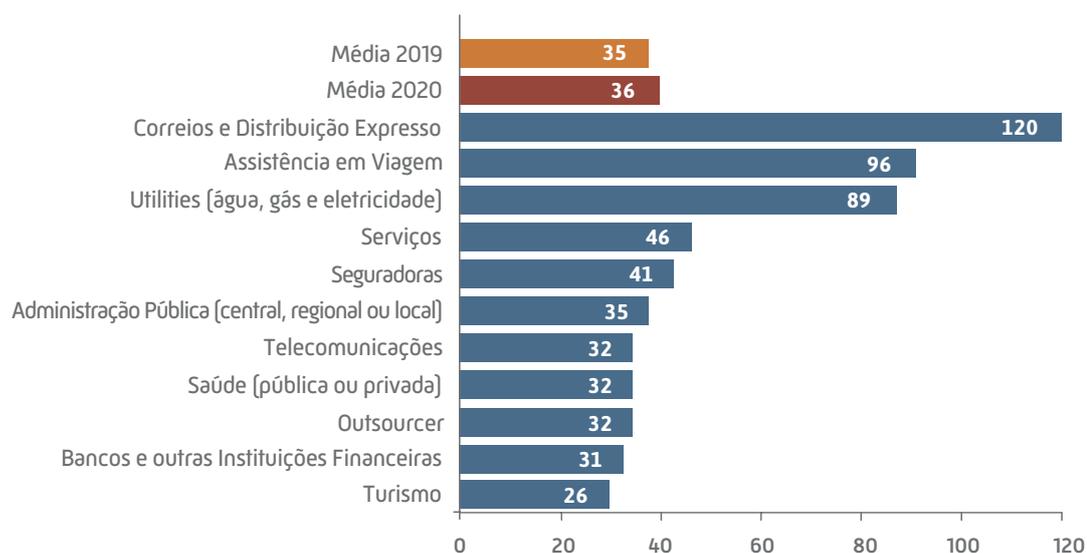
COMENTÁRIO: A taxa de rotatividade dos Operadores diminuiu de 33% para 20% em 2020. Os Correios e Distribuição Expresso (27%) e Outsourcer (22%) foram os setores que registaram valores de rotatividade mais elevados. O setor da Administração Pública destaca-se face à amostra com uma taxa de rotatividade de 1%.

FIGURA 32

**TAXA DE ROTATIVIDADE DOS OPERADORES (N=927)****QUESTÃO: Qual a antiguidade média dos Operadores?**

COMENTÁRIO: A antiguidade média dos Operadores aumenta de 35 para 36 meses face a 2019, o que era expetável tendo em conta a diminuição da taxa de rotatividade. O setor de Correios e Distribuição registou o valor de antiguidade mais elevado (120 meses), enquanto o do Turismo registou o valor de antiguidade média mais reduzida (26 meses).

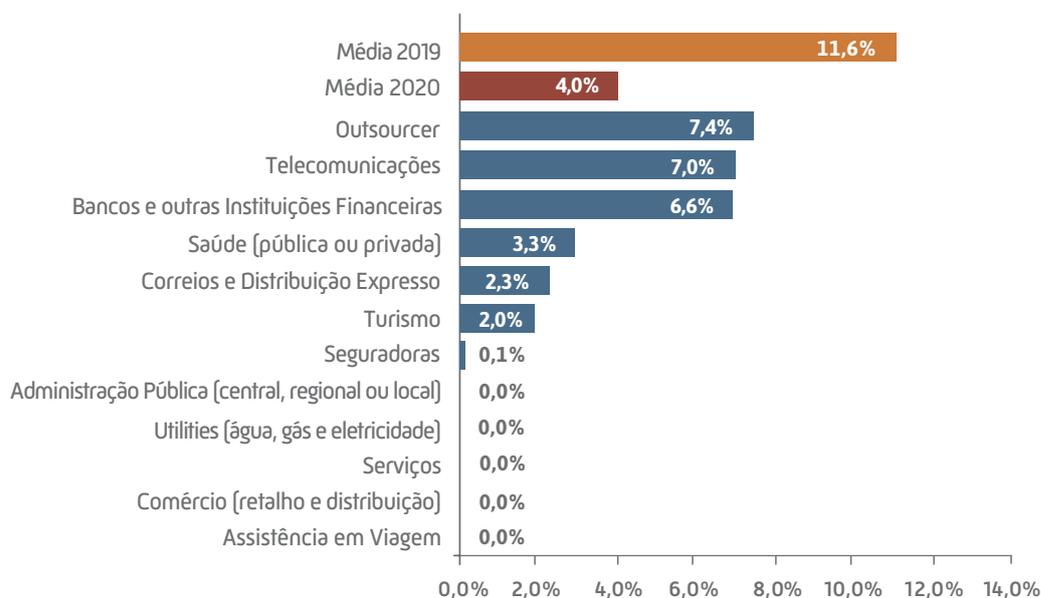
FIGURA 33

**ANTIGUIDADE MÉDIA DOS OPERADORES (EM MESES) (N=680)**

### QUESTÃO: Qual a taxa de rotatividade dos Supervisores em 2020?

COMENTÁRIO: À semelhança do observado nos Operadores, também a taxa de rotatividade dos Supervisores regista uma diminuição face a 2019 (de 11,6% para 4%), não acompanhando a tendência dos últimos anos. O setor de Outsourcer em conjunto com o das Telecomunicações e Bancos têm uma taxa de rotatividade dos Supervisores de 7%, a mais alta durante 2020.

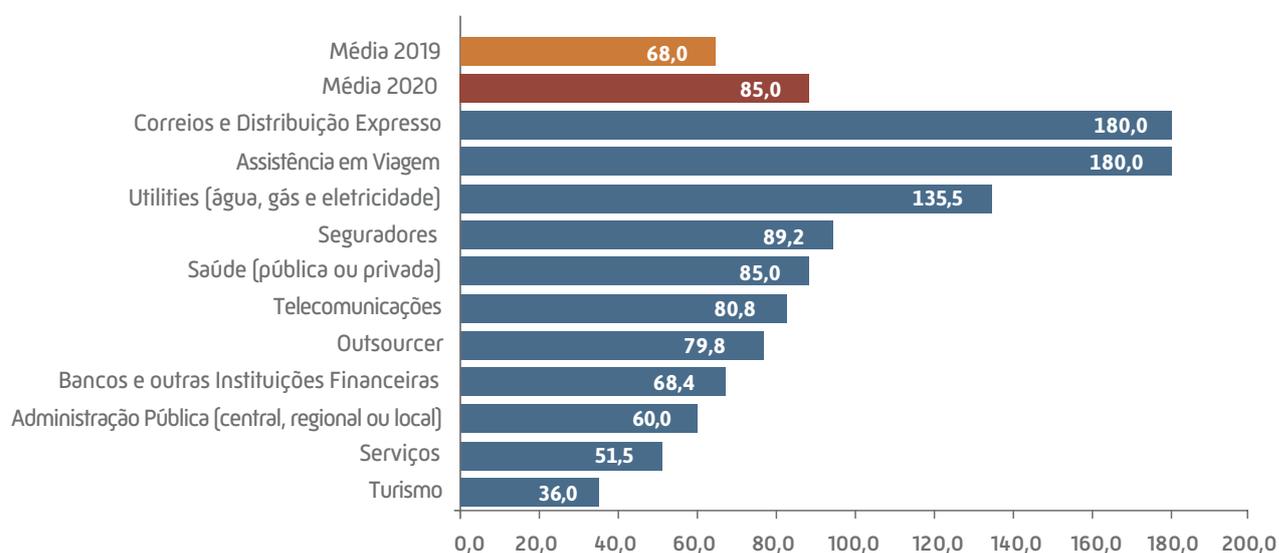
FIGURA 34  
TAXA DE ROTATIVIDADE DOS SUPERVISORES (N=927)



### QUESTÃO: Qual a antiguidade média dos Supervisores?

COMENTÁRIO: Acompanhando a evolução da taxa de rotatividade, a antiguidade média dos Supervisores aumentou em relação a 2019 (85 meses em vez de 68), sendo o setor do Turismo (36 meses) o que apresenta uma antiguidade média mais baixa. Por outro lado, tanto o setor da Assistência em Viagem (180 meses) como o dos Correios e Distribuição (180 meses) apresentam de forma significativa os valores mais elevados.

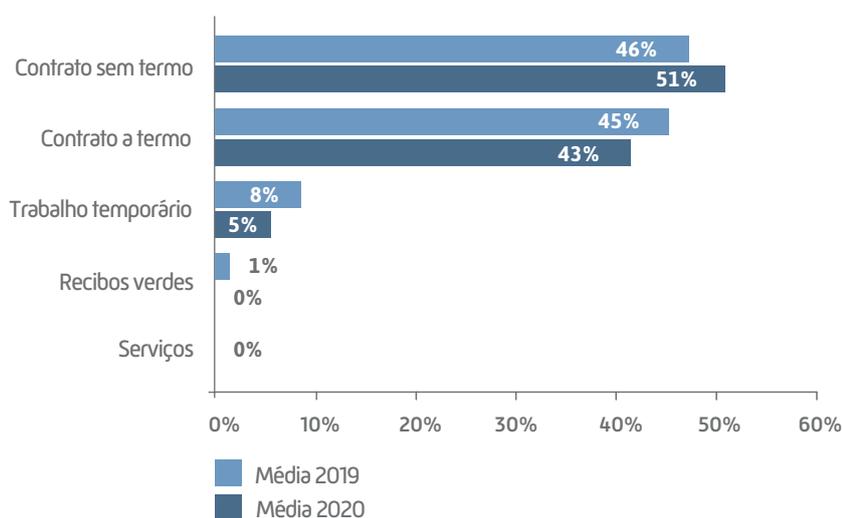
FIGURA 35  
ANTIGUIDADE MÉDIA DOS SUPERVISORES (EM MESES) (N=607)



**QUESTÃO: Qual a distribuição dos Colaboradores por vínculo contratual?**

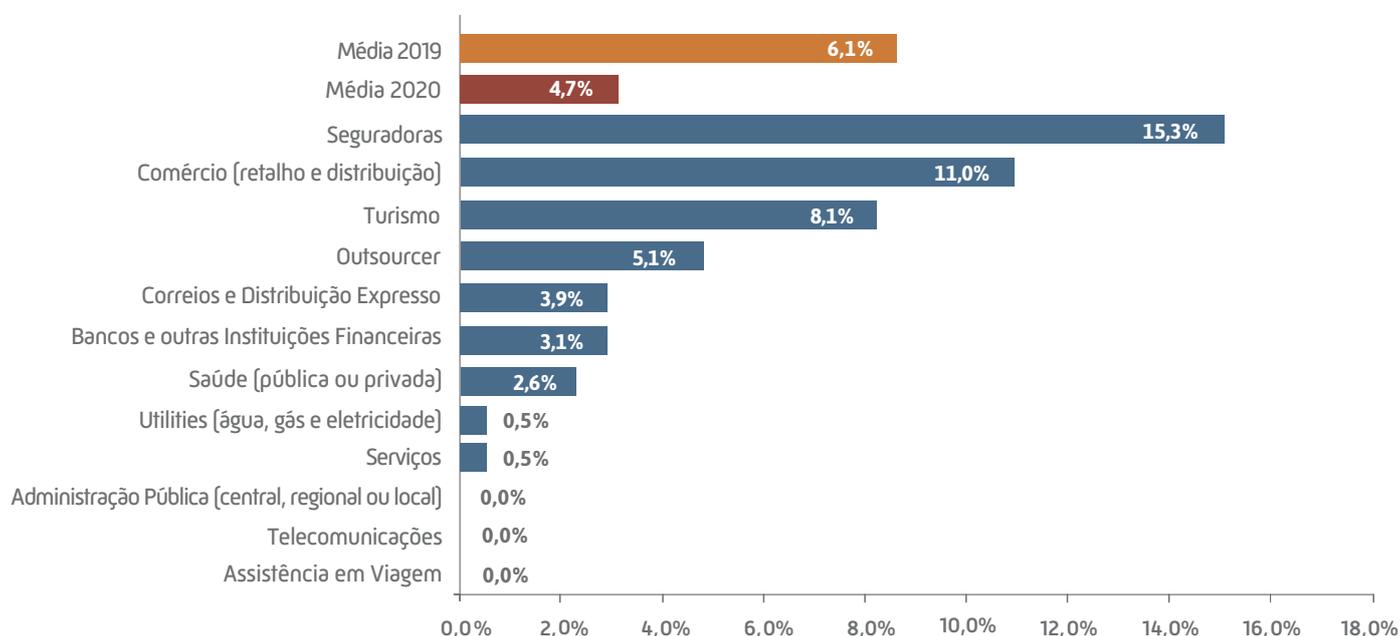
COMENTÁRIO: Os resultados deste ano revelam um aumento da percentagem de Colaboradores com contrato sem termo (51%) e uma diminuição de percentagem de Colaboradores com contratos a termo (43%). É ainda importante notar a diminuição da percentagem de Colaboradores contratados para trabalho temporário (5% em vez de 8%).

FIGURA 36

**DISTRIBUIÇÃO DOS COLABORADORES DO CONTACT CENTER POR VÍNCULO CONTRATUAL (N=932)****QUESTÃO: Qual a percentagem de Colaboradores do Contact Center realocados para outras funções dentro da Organização?**

COMENTÁRIO: Este indicador registou uma diminuição em relação a 2019 (6,1% para 4,7%). O setor no qual a realocação foi mais frequente foi o das Seguradoras (15,3%), sendo que não se observaram realocações nos setores da Administração Pública, Telecomunicações e Assistência em Viagem.

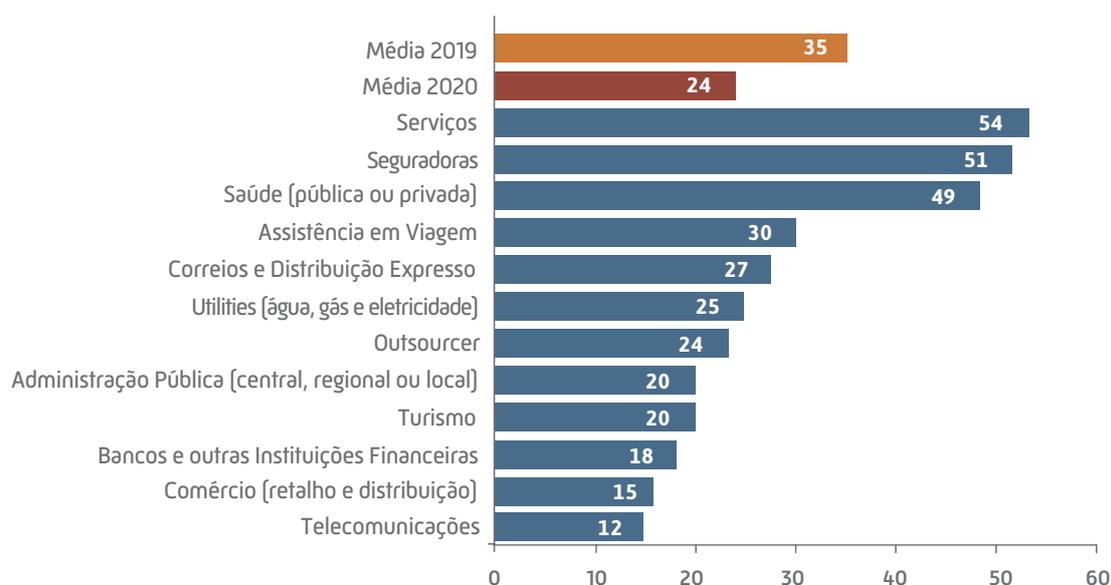
FIGURA 37

**COLABORADORES DO CONTACT CENTER REALOCADOS PARA OUTRAS FUNÇÕES DENTRO DA ORGANIZAÇÃO (N=927)**

**QUESTÃO: Qual o tempo médio necessário para formar um Colaborador que acabou de entrar no Contact Center?**

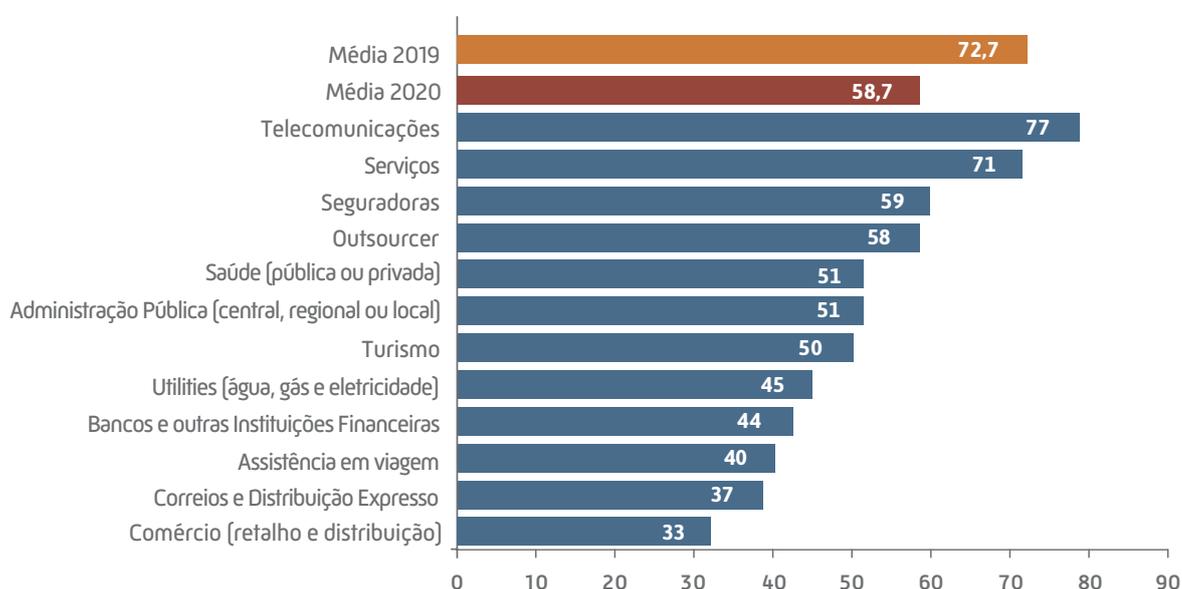
COMENTÁRIO: O tempo médio de formação inicial diminuiu em 2020 (24 dias em vez de 35). O setor onde foram reportados maiores tempos de formação inicial foi o setor de Serviços (54 dias), sendo o setor das Telecomunicações o setor com menor tempo reportado (12 dias).

FIGURA 38

**TEMPO MÉDIO NECESSÁRIO PARA FORMAR UM COLABORADOR QUE ACABOU DE ENTRAR NO CONTACT CENTER (EM DIAS) (N=720)****QUESTÃO: Qual o número de horas de formação anual, incluindo reciclagens, por Operador?**

COMENTÁRIO: O número de horas de formação anual por Operador diminuiu em relação a 2019 (58,7 horas em vez de 72,7 horas) para valores semelhantes a 2018 (57 horas). O setor com mais horas de formação anual foi o setor das Telecomunicações (77 horas), enquanto o que registou o número mais baixo de horas de formação anual foi o setor de Comércio (retalho e distribuição) (33 horas).

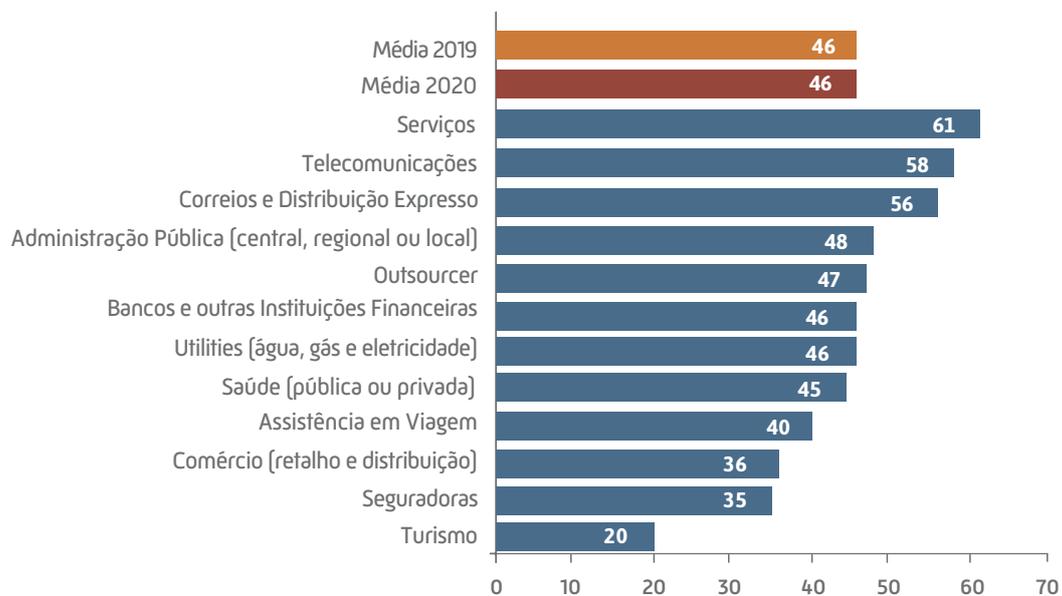
FIGURA 39

**NÚMERO DE HORAS DE FORMAÇÃO ANUAL (POR OPERADOR) (N=927)**

**QUESTÃO: Qual o número de horas de formação anual, incluindo reciclagens, por Supervisor?**

COMENTÁRIO: Ao contrário do sucedido com os Operadores, o número de horas de formação dos Supervisores manteve-se em relação a 2019 (46). O setor com mais horas de formação anual para Supervisores foi o do Serviços (61), enquanto, o setor do Turismo registou o valor mais baixo (20).

FIGURA 40

**NÚMERO DE HORAS DE FORMAÇÃO ANUAL (POR SUPERVISOR) (N=927)**

**QUESTÃO: Existe um plano/programa de formação/credenciação específico para Supervisores/Formadores/Técnicos de Qualidade?**

COMENTÁRIO: Face a 2019, observou-se um aumento na percentagem de inquiridos que afirmam ter planos/ programas de formação/ credenciação específicos para Supervisores (69,1% em 2019 para 71,2% em 2020). No que se refere à existência de planos/ programas de formação/ credenciação específicos para Formadores, observou-se uma redução na percentagem reportada, evoluindo de 71% em 2019 para 66,1% em 2020. Cerca de 60,3% dos inquiridos afirmam possuir planos/ programas de formação/ credenciação específicos para Técnicos de Qualidade, constituindo um aumento face ao valor observado em 2019 (55%).

FIGURA 41.A  
**2019**  
**PLANO/ PROGRAMA DE FORMAÇÃO/  
CREDENCIAÇÃO ESPECÍFICO PARA  
SUPERVISORES (EM 2019)?** (N=722)

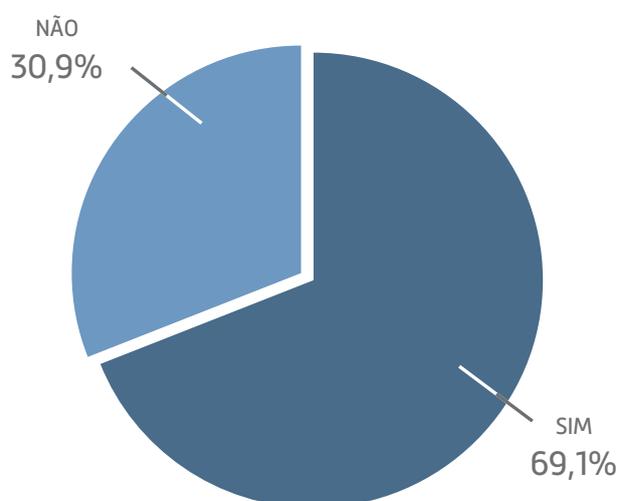


FIGURA 41.B  
**2020**  
**PLANO/ PROGRAMA DE FORMAÇÃO/  
CREDENCIAÇÃO ESPECÍFICO PARA  
SUPERVISORES (EM 2020)?** (N=927)

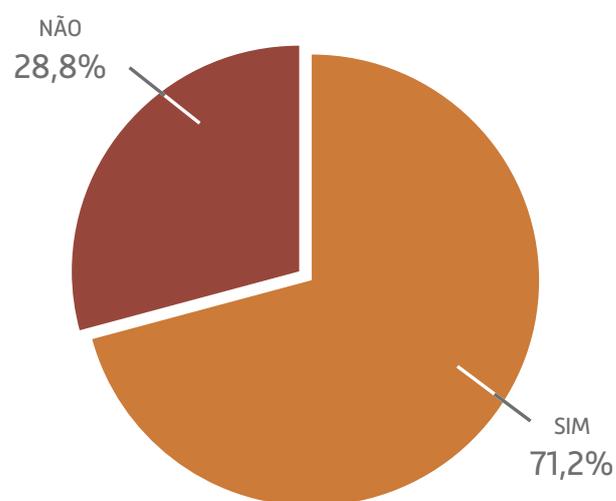


FIGURA 42.A  
2019  
PLANO/ PROGRAMA DE FORMAÇÃO/  
CREDENCIAÇÃO ESPECÍFICO PARA  
FORMADORES (EM 2019)? (N=722)

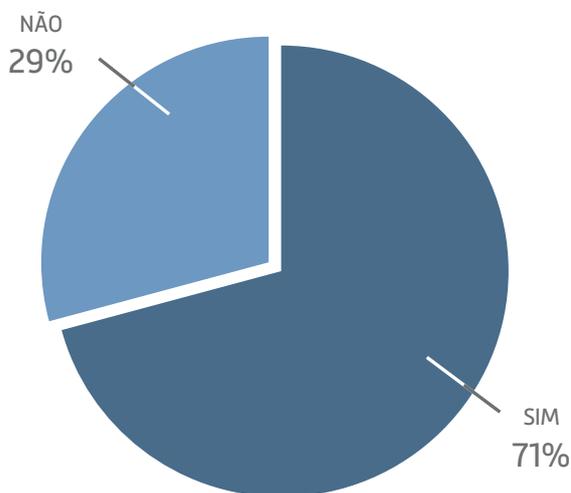


FIGURA 42.B  
2020  
PLANO/ PROGRAMA DE FORMAÇÃO/  
CREDENCIAÇÃO ESPECÍFICO PARA  
FORMADORES (EM 2020)? (N=927)

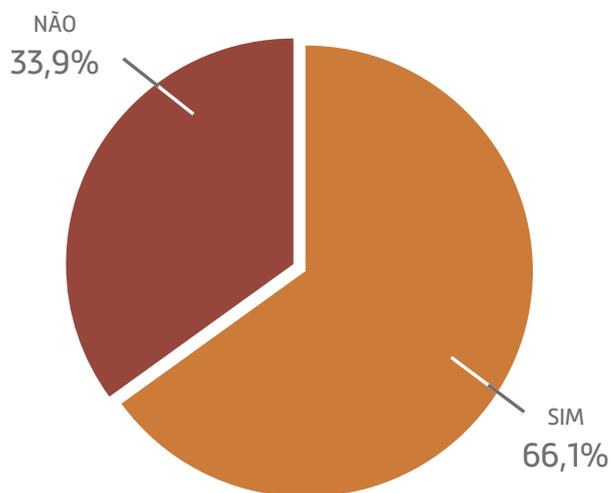


FIGURA 43.A  
2019  
PLANO/ PROGRAMA DE FORMAÇÃO/  
CREDENCIAÇÃO ESPECÍFICO PARA  
TÉCNICOS DE QUALIDADE (EM 2019)? (N=722)

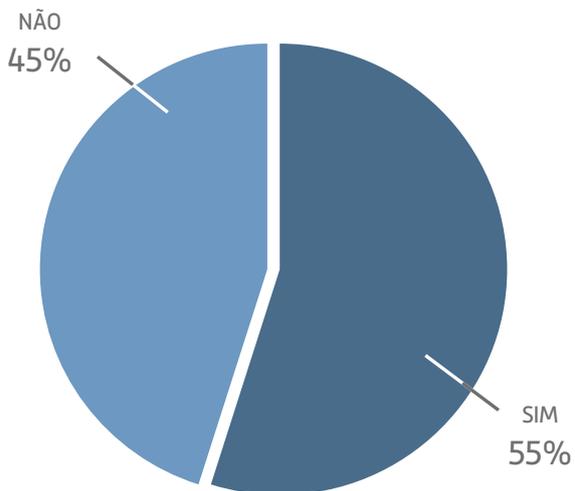
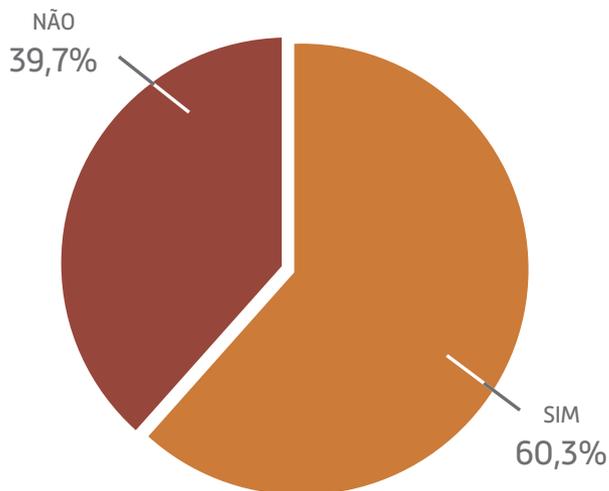


FIGURA 43.B  
2020  
PLANO/ PROGRAMA DE FORMAÇÃO/  
CREDENCIAÇÃO ESPECÍFICO PARA  
TÉCNICOS DE QUALIDADE (EM 2020)? (N=925)



### QUESTÃO: Qual a distribuição por género dos Operadores?

COMENTÁRIO: O género feminino continua a ser o género predominante dos Colaboradores de Contact Center. Face ao ano anterior, observou-se um aumento de 1 ponto percentual na percentagem de Operadores do género Feminino, representando agora uma percentagem de 67%. Em relação aos Supervisores, a proporção alterou-se face ao ano anterior, sendo que a percentagem de Supervisores do género Feminino passou de 60% para 68% e do género Masculino de 40% para 32%.

FIGURA 44.A  
2019  
DISTRIBUIÇÃO POR GÉNERO DOS  
OPERADORES (N=722)

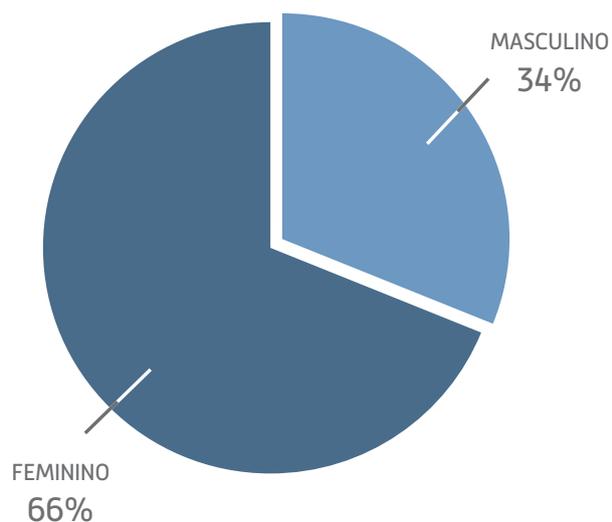


FIGURA 44.B  
2020  
DISTRIBUIÇÃO POR GÉNERO DOS  
OPERADORES (N=927)

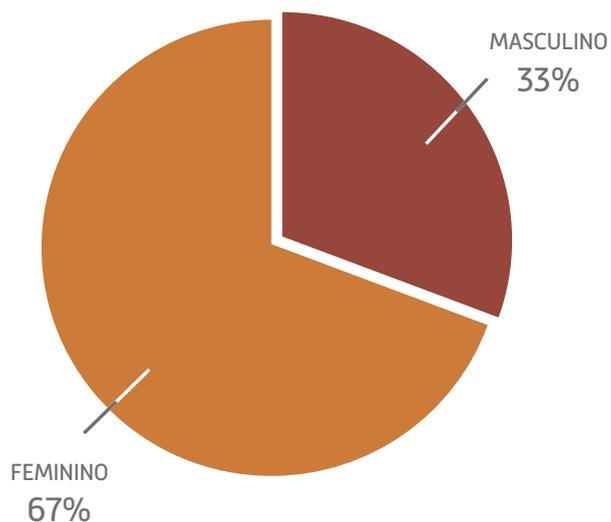


FIGURA 45.A  
2019  
DISTRIBUIÇÃO POR GÉNERO DOS  
SUPERVISORES (N=722)

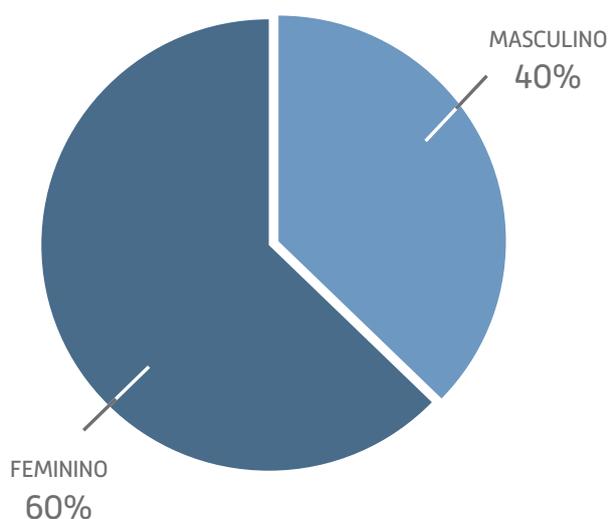
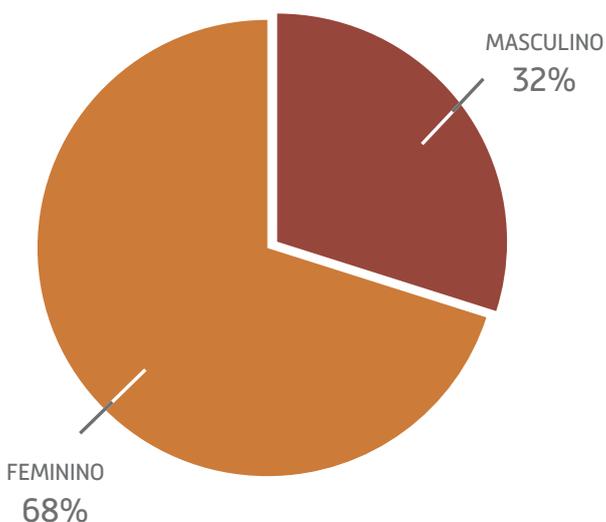


FIGURA 45.B  
2020  
DISTRIBUIÇÃO POR GÉNERO DOS  
SUPERVISORES (N=927)



**QUESTÃO: Qual a idade média dos Operadores/Supervisores?**

COMENTÁRIO: A média de idades dos Operadores e Supervisores de Contact Center em Portugal situa-se essencialmente entre os 25 e 40 anos (86,4% e 78,0% respetivamente), mantendo-se os valores médios registados no ano anterior.

FIGURA 46  
**IDADE MÉDIA DOS OPERADORES (2020)** (N=927)

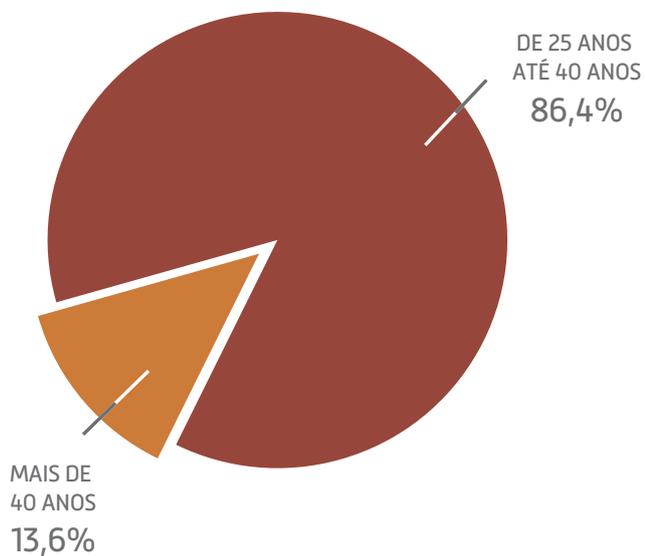
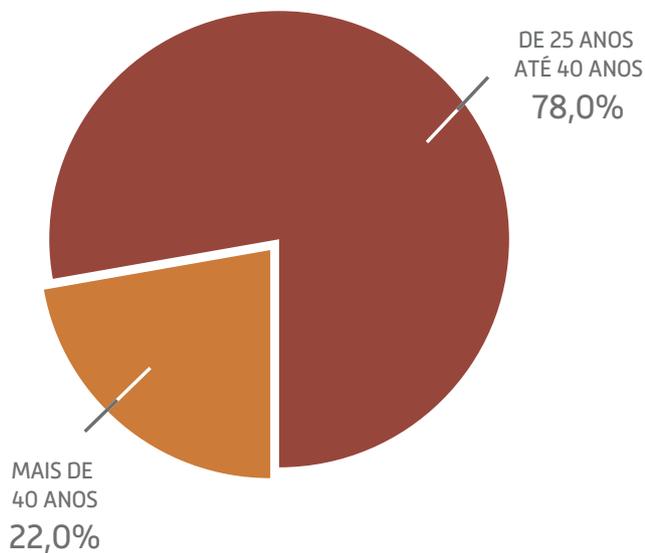


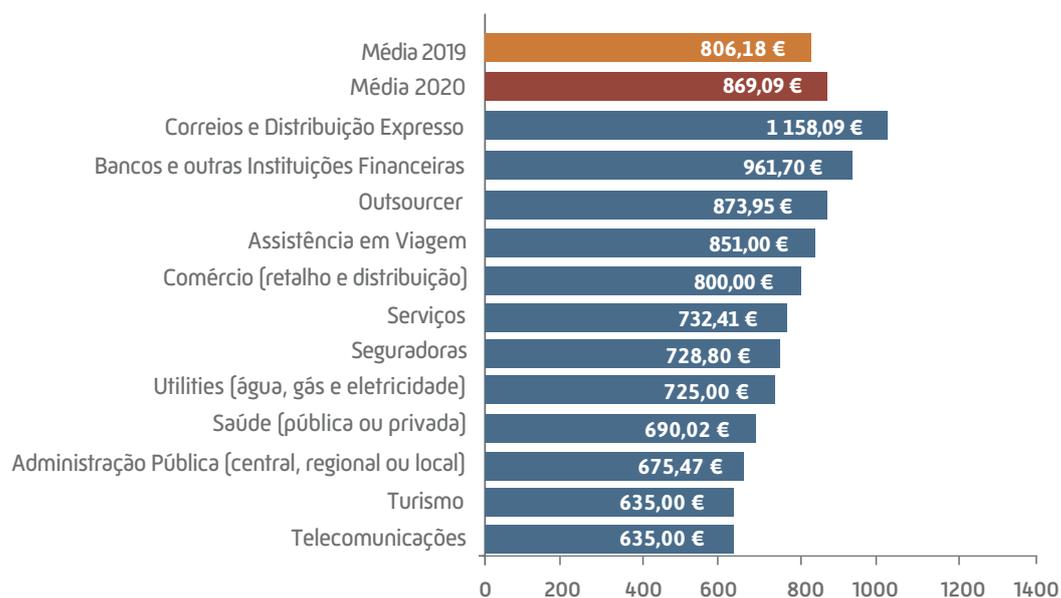
FIGURA 47  
**IDADE MÉDIA DOS SUPERVISORES (2020)** (N=927)



**QUESTÃO: Qual é o ordenado bruto médio mensal dos Operadores?**

COMENTÁRIO: Em 2020 o ordenado bruto médio mensal dos Operadores aumentou de 806,18€ para 869,09€. O setor em que se apuraram ordenados mais elevados foi do setor dos Correios e Distribuição Expresso (1.158€), sendo os setores onde se apuraram valores mais baixos os setores das Telecomunicações (635€) e do Turismo (635€).

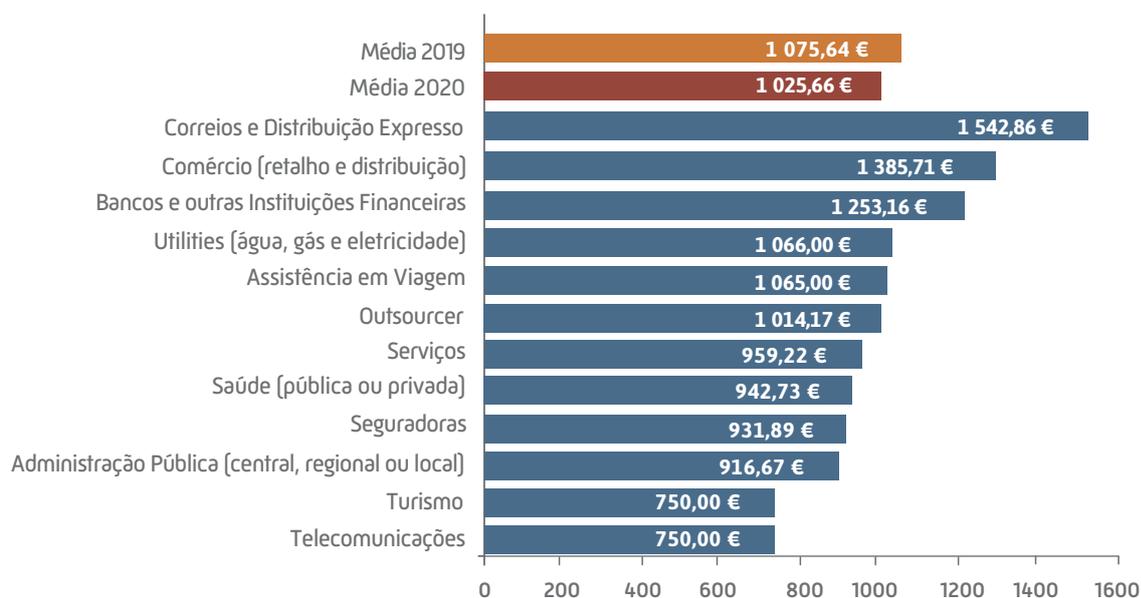
FIGURA 48

**ORDENADO BRUTO MÉDIO MENSAL DOS OPERADORES (EUROS) (N=855)**

**QUESTÃO: Qual é o ordenado bruto médio mensal dos Supervisores?**

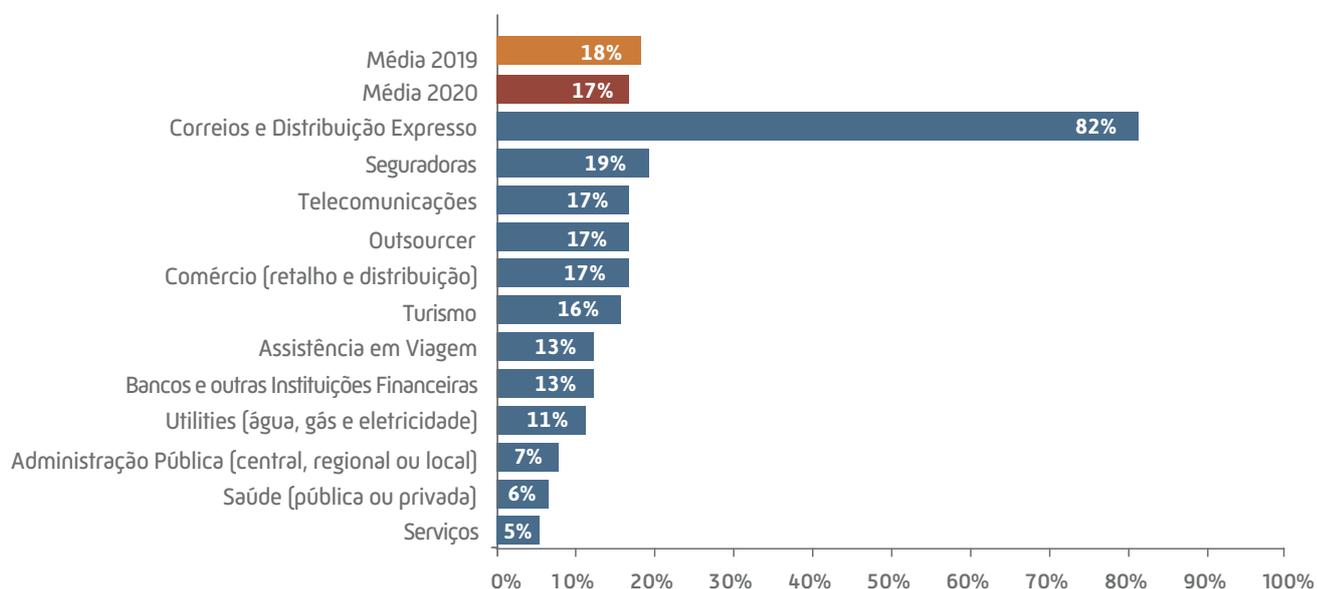
COMENTÁRIO: O ordenado médio dos Supervisores diminuiu (de 1.075,64€ para 1025,66€). O setor com a média mais elevada foi o dos Correios e Distribuição Expresso (1.543€). Os montantes mais baixos ocorrem nos setores das Telecomunicações (750€) e do Turismo (750€).

FIGURA 49

**ORDENADO BRUTO MÉDIO MENSAL DOS SUPERVISORES (EUROS) (N=855)****QUESTÃO: Qual o rácio entre outras remunerações face ao ordenado bruto médio mensal por Operador?**

COMENTÁRIO: O rácio entre outras remunerações face ao ordenado bruto médio mensal diminuiu de 18% em 2019 para 17% em 2020. O setor com um rácio mais elevado foi, de forma significativa, o dos Correios e Distribuição (82%). Entre os setores com rácios mais baixos estão o de Serviços (5%) e da Saúde (6%).

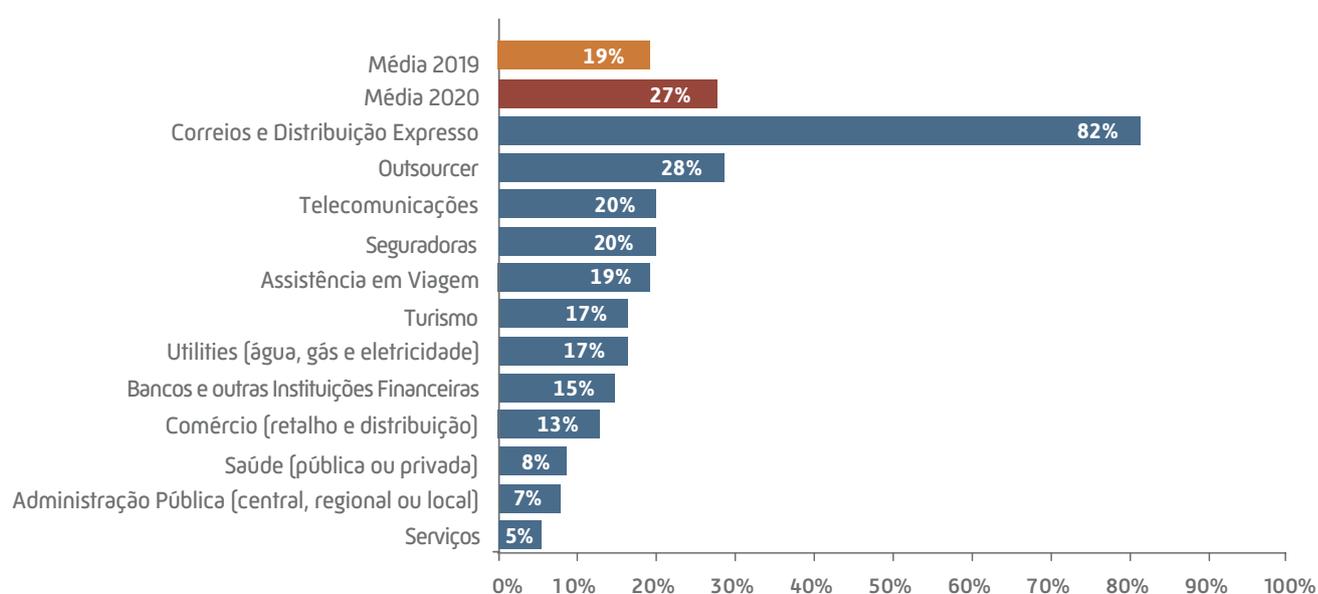
FIGURA 50

**RÁCIO ENTRE OUTRAS REMUNERAÇÕES FACE AO ORDENADO BRUTO MÉDIO MENSAL DE OPERADORES (N=870)**

**QUESTÃO: Qual o rácio entre outras remunerações face ao ordenado bruto mensal dos Supervisores?**

COMENTÁRIO: O rácio entre outras remunerações face ao ordenado bruto médio mensal dos Supervisores é superior em 10 pontos percentuais em relação ao dos Operadores, registando um aumento de 19% em 2019 para 27% em 2020. Os Correios e Distribuição (82%), à semelhança do que sucede com os Operadores, são o setor com valor mais elevado.

FIGURA 51

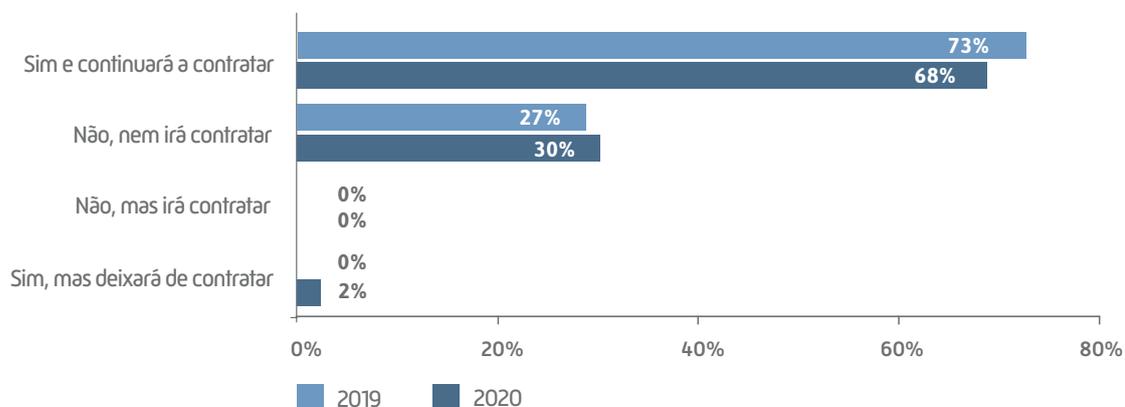
**RÁCIO ENTRE OUTRAS REMUNERAÇÕES FACE AO ORDENADO BRUTO MÉDIO MENSAL DE SUPERVISORES (N=870)**

# 5 RECURSO AO OUTSOURCING

## QUESTÃO: A Empresa contrata serviços de Outsourcing para funções de Contact Center?

COMENTÁRIO: Face ao ano anterior, observa-se uma menor contratação de serviços de Outsourcing (passando de 73% para 68% em 2020), sendo que 2% dos inquiridos considera que apesar de contratar atualmente, deixará de contratar serviços de Outsourcing. Adicionalmente, registou-se um aumento da percentagem de Empresas que não utiliza nem prevê contratar estes serviços no futuro (27% para 30% em 2020).

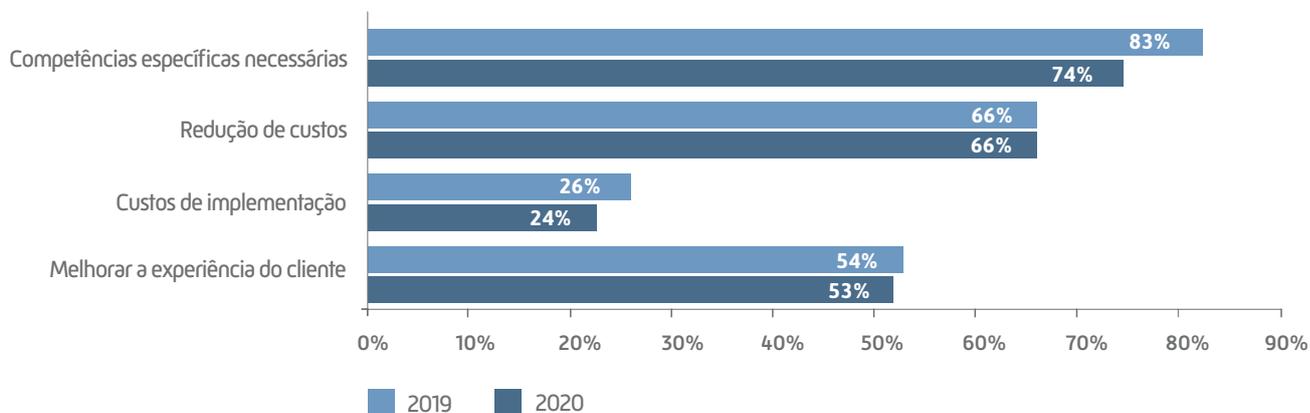
FIGURA 52  
CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE OUTSOURCING (N= 902)



## QUESTÃO: Quais as razões para contratar serviços de Outsourcing para funções de Contact Center?

COMENTÁRIO: Tal como observado no Estudo do ano anterior, a necessidade de Competências específicas (74%) e a Redução de custos (66%) continuam a ser as principais razões para contratar Empresas de Outsourcing, embora a importância do primeiro tenha diminuído face a 2019 (era 83%).

FIGURA 53  
RAZÕES PARA CONTRATAR SERVIÇOS DE OUTSOURCING (N= 328)

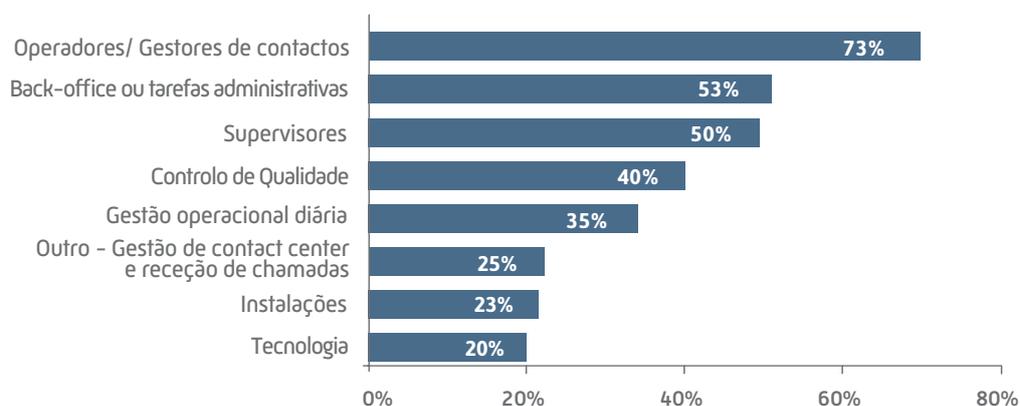


### QUESTÃO: Quais os serviços contratados em modelo de Outsourcing?

COMENTÁRIO: Os inquiridos que contratam em regime de Outsourcing recorrem principalmente aos serviços de Operadores (73%), Back-office ou tarefas administrativas (53%), Supervisores (50%) e Controlo de Qualidade (40%). Com o menor número de referências surgem as Instalações (23%) e a Tecnologia (20%).

FIGURA 54

#### SERVIÇOS CONTRATADOS EM MODELO DE OUTSOURCING (N=373)

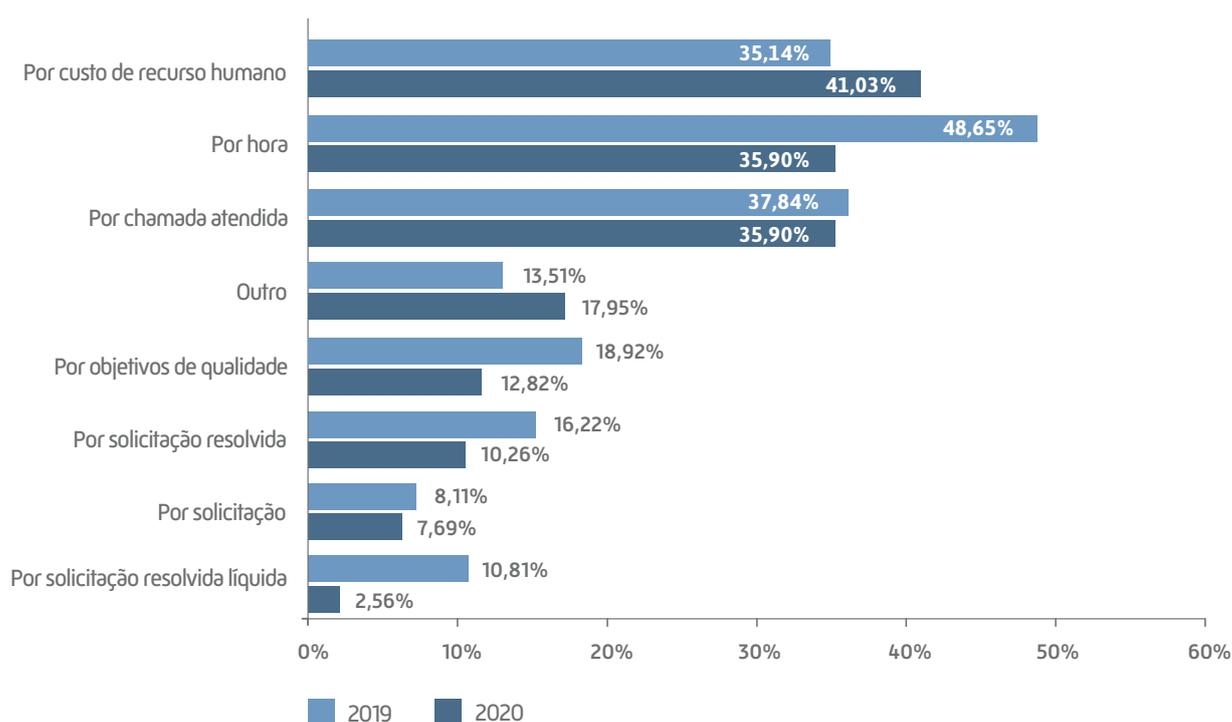


### QUESTÃO: Qual o modelo de remuneração do Outsourcer?

COMENTÁRIO: O modelo de remuneração de Outsourcing "Por Hora", opção mais utilizada em 2019, sofreu uma diminuição significativa, passando de 48,65% para 35,90%. O modelo de remuneração mais comum em 2020 foi "Por custo de recurso humano" (41,03%). Em sentido contrário os modelos "Por solicitação" e "Por solicitação resolvida líquida" foram os menos utilizados em 2020 (7,69% e 2,56%, respetivamente).

FIGURA 55

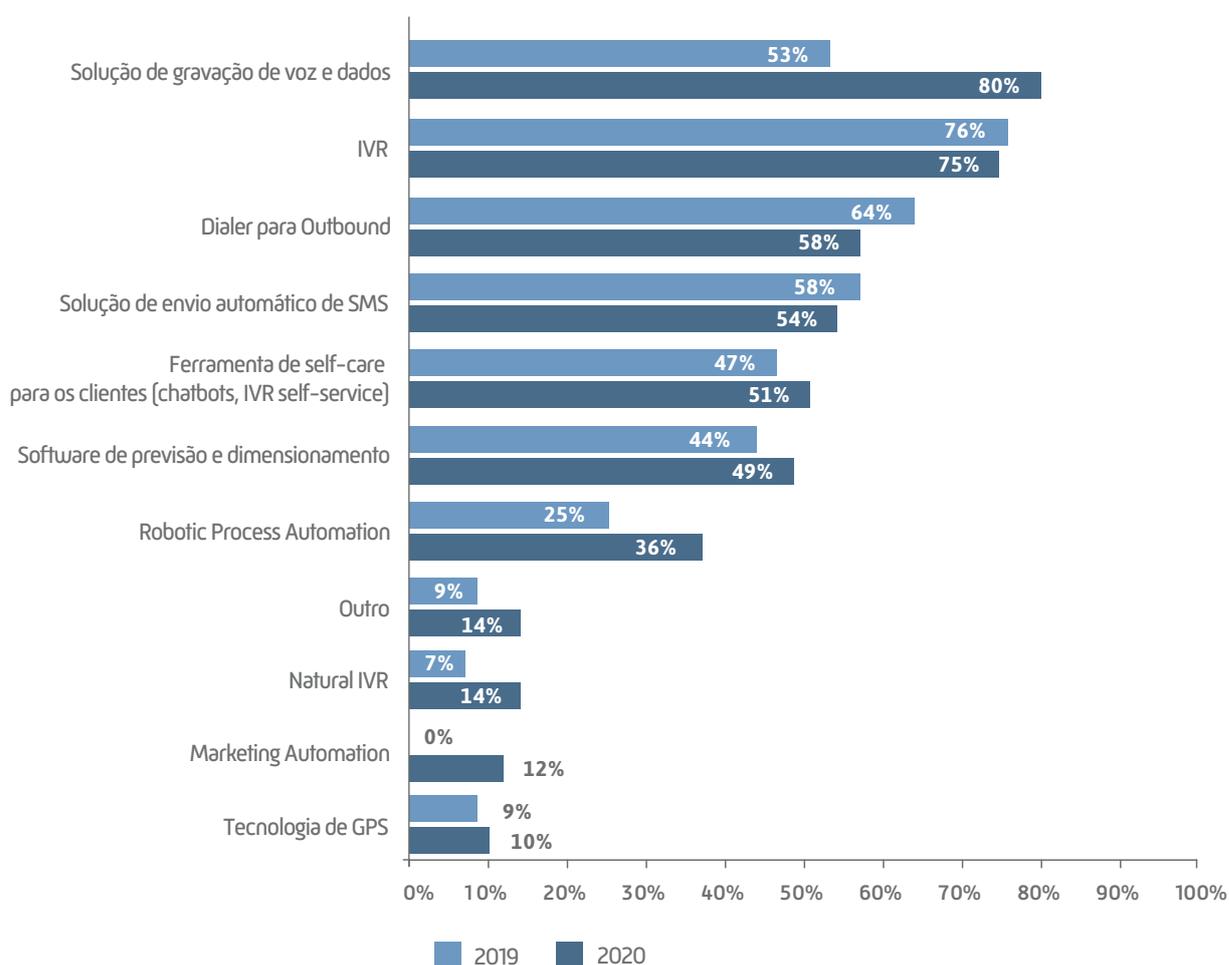
#### MODELO DE REMUNERAÇÃO DE OUTSOURCER (N=274)



## QUESTÃO: Quais as principais soluções tecnológicas utilizadas?

COMENTÁRIO: As soluções tecnológicas mais utilizadas pelos Contact Center são Soluções de gravação de voz e dados (80%) e o IVR (75%). As tecnologias de RPA e Natural IVR registraram em 2020 um crescimento significativo face ao ano anterior (25% para 36% e 7% para 14% respetivamente).

FIGURA 56  
SOLUÇÕES UTILIZADAS PELO CONTACT CENTER (N= 902)

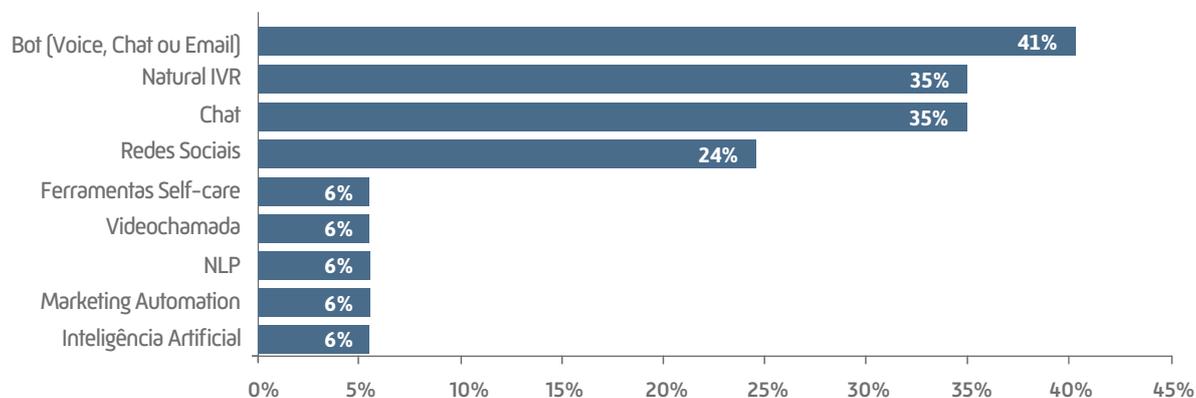


### QUESTÃO: Que novos canais estão a considerar utilizar no futuro?

COMENTÁRIO: No que se refere à adoção de novos canais, os Bots continuam a ser a tecnologia de aposta futura (41%) seguindo-se o investimento em Natural IVR (35%) e Chat (35%).

FIGURA 57

#### NOVOS CANAIS PARA UTILIZAR NO FUTURO (N= 101)

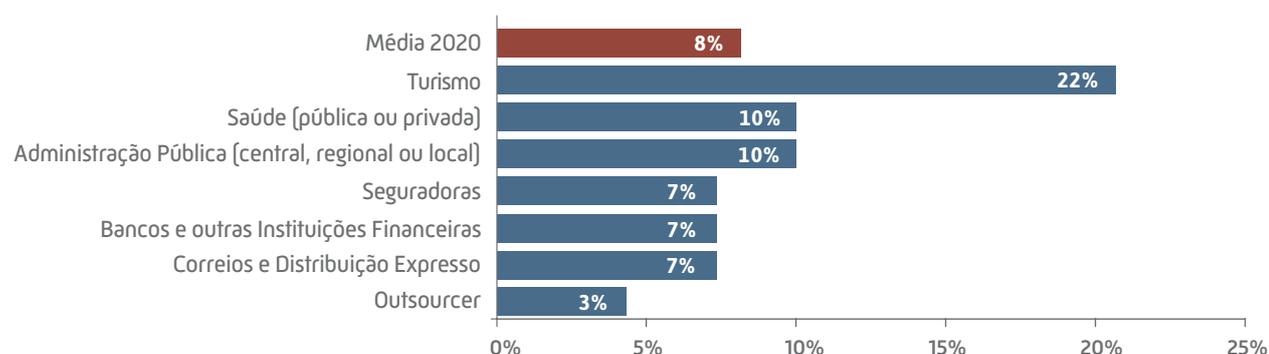


### QUESTÃO: Qual a percentagem de atendimentos por Bots?

COMENTÁRIO: Entre os participantes que disponibilizam assistentes conversacionais, a percentagem média de atendimentos assegurada por Bots foi de 8%. O setor do Turismo destacou-se, uma percentagem de atendimento de 22%, enquanto o setor dos Outsourcers registou a percentagem de atendimentos por Bots mais baixa (3%).

FIGURA 58

#### PERCENTAGEM DE ATENDIMENTOS POR BOTS (N=217)

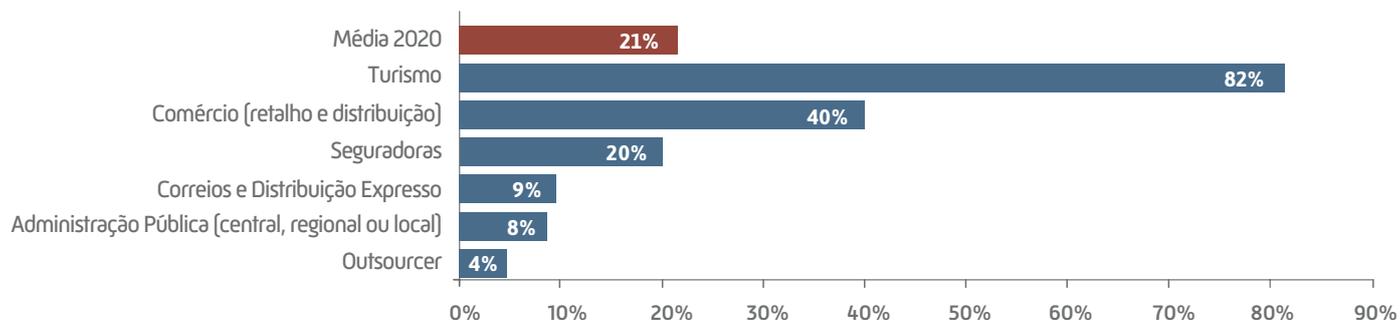


### QUESTÃO: Qual a percentagem de solicitações resolvidas por Bots?

COMENTÁRIO: A percentagem média de solicitações resolvidas por Bots em 2020 foi de 21%. Este valor foi mais elevado nos setores do Turismo (82%) e Comércio (40%), sendo que, à semelhança da percentagem de atendimentos por Bots, a percentagem de solicitações resolvidas foi mais baixa no setor dos Outsourcers (4%).

FIGURA 59

#### PERCENTAGEM DE SOLICITAÇÕES RESOLVIDAS POR BOTS (N=197)

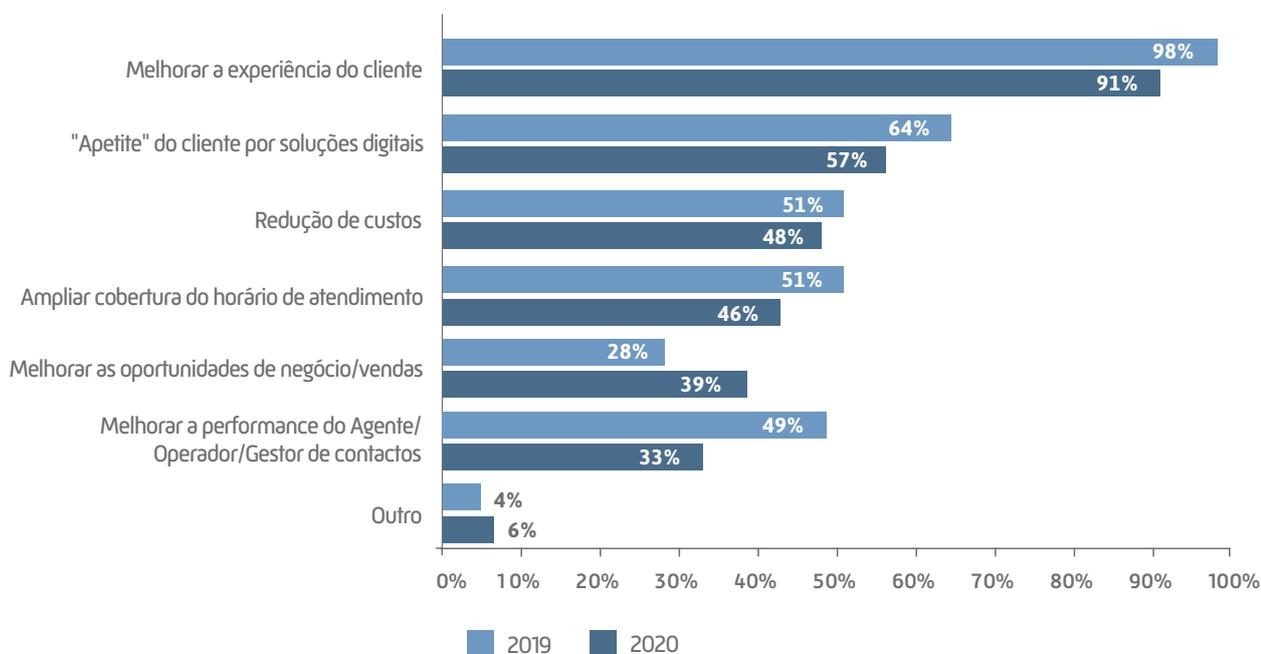


### QUESTÃO: Quais as principais razões para oferecer ferramentas /canais de atendimento self-care?

COMENTÁRIO: Tal como verificado nos Estudos anteriores, "Melhorar a experiência do Cliente" continua a ser a principal razão para as Empresas de Contact Centers quererem oferecer ferramentas de Self-Care, seguindo-se o "Apetite" do Cliente por soluções mais digitais". É ainda de notar a subida na percentagem de participantes que referiu "Melhorar as oportunidades de negócio/vendas" como uma das razões para oferecer ferramentas de self-care (39% em vez de 28%).

FIGURA 60

#### RAZÕES PARA OFERECER FERRAMENTAS/ CANAIS DE ATENDIMENTO SELF-CARE (N=896)

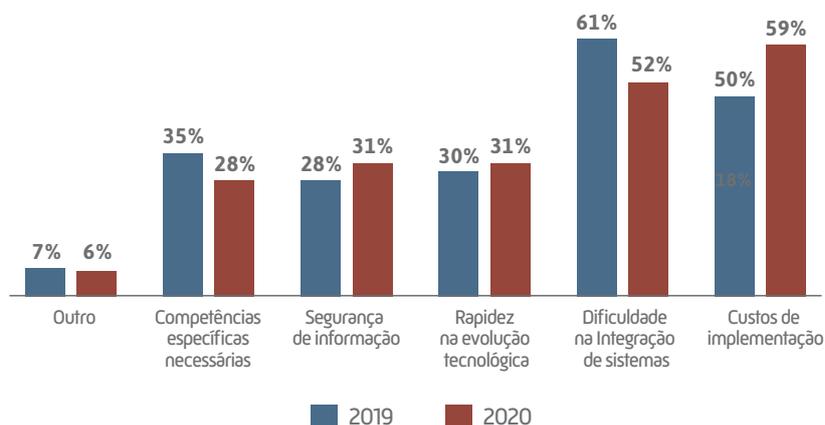


### QUESTÃO: Quais os maiores desafios para estabelecer soluções eficientes de atendimento self-care?

COMENTÁRIO: À semelhança dos anos anteriores, os Custos de Implementação (59% em vez de 50%) e a Dificuldade na Integração de Sistemas (52% em vez de 61%) continuam a ser os maiores desafios identificados no estabelecimento de soluções de atendimento self-care.

FIGURA 61

#### DESAFIOS PARA ESTABELECEM SOLUÇÕES EFICIENTES DE ATENDIMENTO SELF-CARE (N=797)

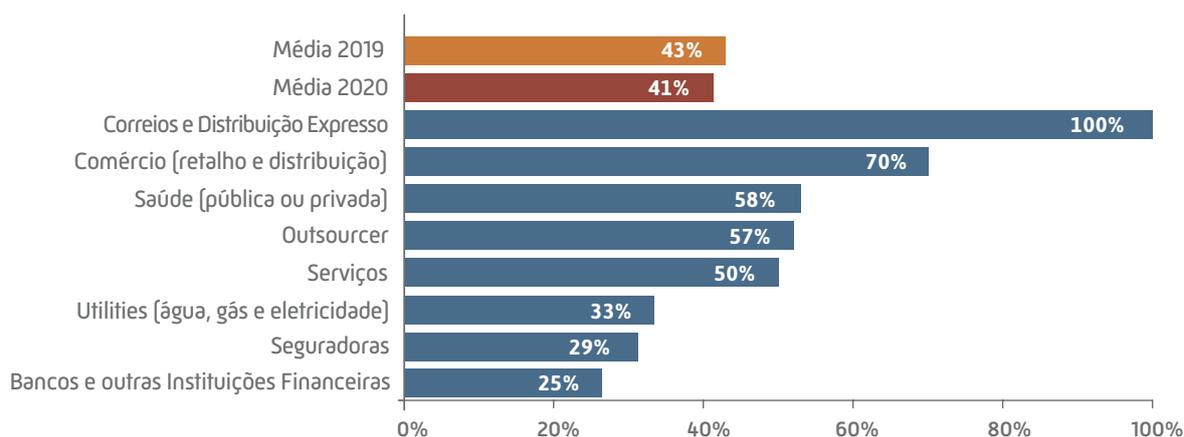


### QUESTÃO: Qual a percentagem de utilização de um modelo tecnológico baseado na Cloud, por setor?

COMENTÁRIO: Entre os inquiridos, verifica-se em média uma utilização de 41% de modelos tecnológicos baseados em Cloud, apresentando uma redução de 2 pontos percentuais em relação a 2019. No que se refere à utilização por setor, o setor dos Correios e Distribuição recorre na totalidade a este tipo de modelo, seguindo-se os setores de Comércio (70%) e Saúde (58%).

FIGURA 62

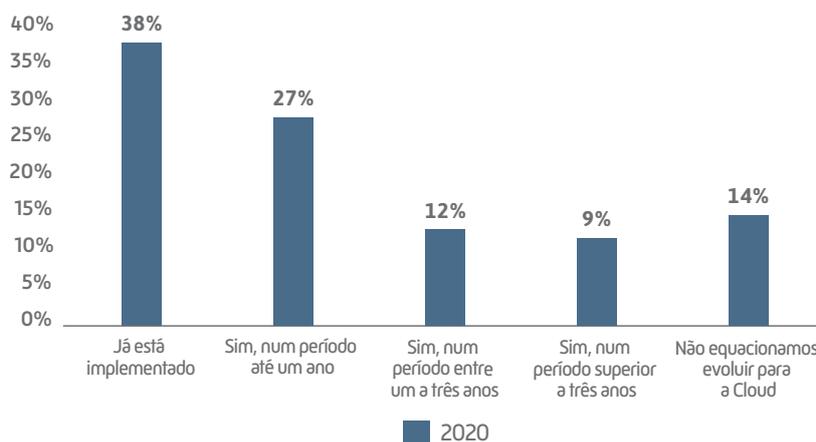
#### UTILIZAÇÃO DE MODELO TECNOLÓGICO BASEADO EM CLOUD (N=785)



### QUESTÃO: Equaciona evoluir o seu Contact Center para a Cloud?

COMENTÁRIO: Em 2020, 38% dos inquiridos já utiliza um modelo Cloud, sendo que 27% planeia evoluir o Contact Center para Cloud no próximo ano. Esta tendência aparenta ter sido acelerada pelos desafios que surgiram para o setor com a pandemia de COVID-19. Neste momento, apenas 14% dos inquiridos não equaciona evoluir o modelo para Cloud (no ano anterior tinha sido 22%).

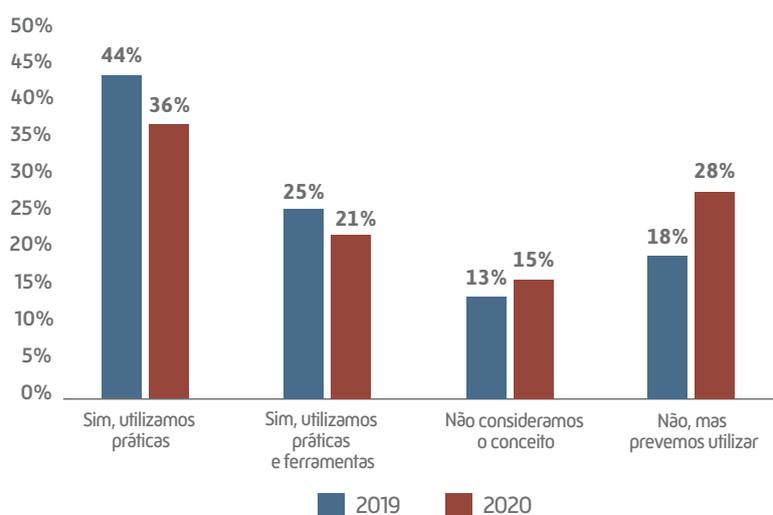
FIGURA 63  
INTENÇÃO DE EVOLUÇÃO DO CONTACT CENTER PARA A CLOUD (N=900)



### QUESTÃO: A sua organização utiliza ferramentas de Gamification?

COMENTÁRIO: À semelhança de 2019, em 2020 a percentagem de Empresas que utilizam práticas e ferramentas de Gamification voltou a diminuir (36% em vez de 44% e 21% em vez de 25%). Contudo, é importante notar que 28% dos respondentes planeiam vir a utilizar estas práticas, embora ainda não as tenham implementado, o que representa um aumento significativo em relação ao ano passado (era 18%).

FIGURA 64  
UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GAMIFICATION (N=900)



### QUESTÃO: Investe atualmente em Robotic Process Automation? Planeia investir no futuro?

COMENTÁRIO: Numa visão geral, a maioria das Empresas inquiridas não investe atualmente em Robotic Process Automation (55%), embora se tenha verificado um aumento da percentagem de inquiridos que afirma utilizar e planejar continuar a investir nesta tecnologia (43% em vez de 37%).

FIGURA 65

#### INVESTIMENTO EM ROBOTIC PROCESS AUTOMATION (N=900)



### QUESTÃO: Investe atualmente em soluções baseadas em Inteligência Artificial? Planeia investir no próximo ano?

COMENTÁRIO: No Estudo deste ano, verificou-se um aumento significativo da percentagem de inquiridos que investe em Inteligência Artificial e planeia continuar a investir no próximo ano (40% em vez de 35%), acompanhado de uma diminuição da percentagem de Empresas que não planeiam investir nesta solução (23% em vez de 26%).

FIGURA 66

#### INVESTIMENTO EM SOLUÇÕES BASEADAS EM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (N=900)



**QUESTÃO: Possui uma solução Omnichannel? Planeia investir no próximo ano?**

COMENTÁRIO: De uma forma geral a aposta em soluções Omnichannel segue as respostas do Estudo anterior, observando-se apenas uma ligeira descida da percentagem de Empresas que investem e planeiam continuar a investir em soluções Omnichannel (71% em vez de 72%), acompanhado por um pequeno aumento na percentagem de Empresas que não possuem este tipo de soluções nem planeiam investir nas mesmas (14% em vez de 11%).

FIGURA 67  
**SOLUÇÃO OMNICHANNEL 2019** (N=712)

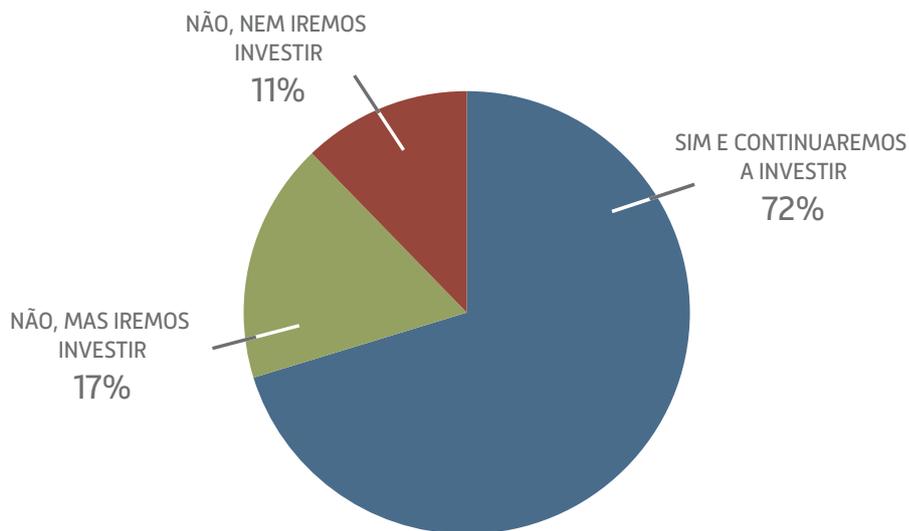
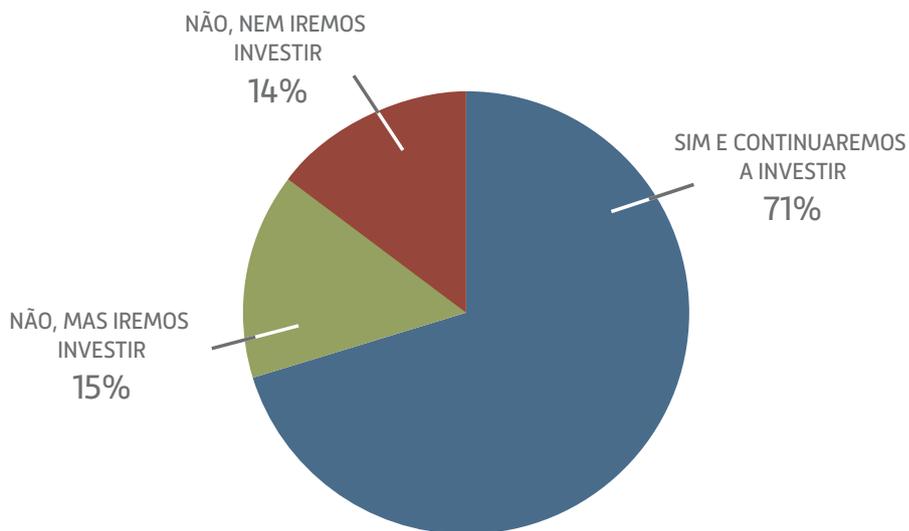


FIGURA 68  
**SOLUÇÃO OMNICHANNEL 2020** (N=900)



### QUESTÃO: Investe atualmente em projetos de Customer Experience?

COMENTÁRIO: Tal como verificado em 2019, em 2020 o investimento em Projetos de Customer Experience registou uma quebra, visto que a percentagem de Empresas que utilizam e planeiam continuar a investir nesta solução diminuiu ligeiramente (71% em vez de 73%), acompanhado de uma diminuição na percentagem de inquiridos que não utiliza mas prevê investir (15% em vez de 23%) e de um aumento nos que não investem nem pretendem investir (14% em vez de 2%).

FIGURA 69

#### INVESTIMENTO EM PROJETOS DE CUSTOMER EXPERIENCE (2019) (N=722)

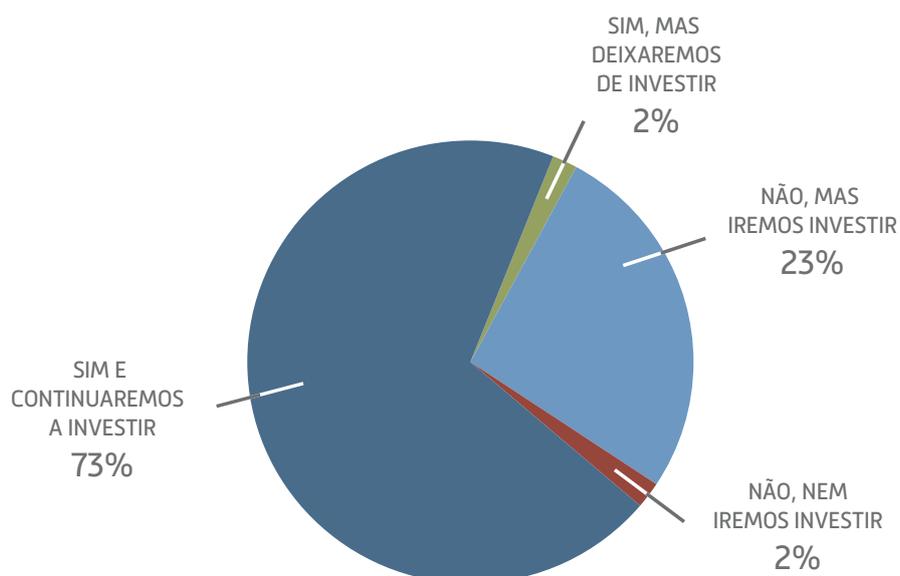
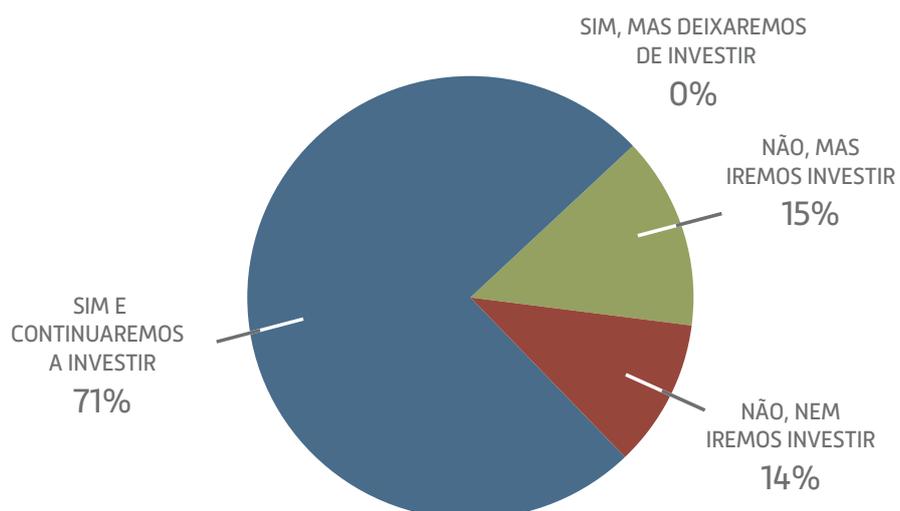


FIGURA 70

#### INVESTIMENTO ATUAL EM PROJETOS DE CUSTOMER EXPERIENCE (2020) (N=900)



**QUESTÃO: Possui uma solução de Speech to Text? Planeia investir no próximo ano?**

COMENTÁRIO: Contrariando a tendência verificada em 2019, a percentagem dos inquiridos que utiliza e planeia continuar a investir em soluções Speech to Text diminuiu (evoluindo de 27% para 21% em 2020). Por outro lado, a percentagem de inquiridos que ainda não possuem este tipo de soluções, mas que planeiam investir num futuro próximo, aumentou face ao ano anterior (48% em vez de 43%).

FIGURA 71  
**SOLUÇÕES DE SPEECH TO TEXT (2019)** (N=682)

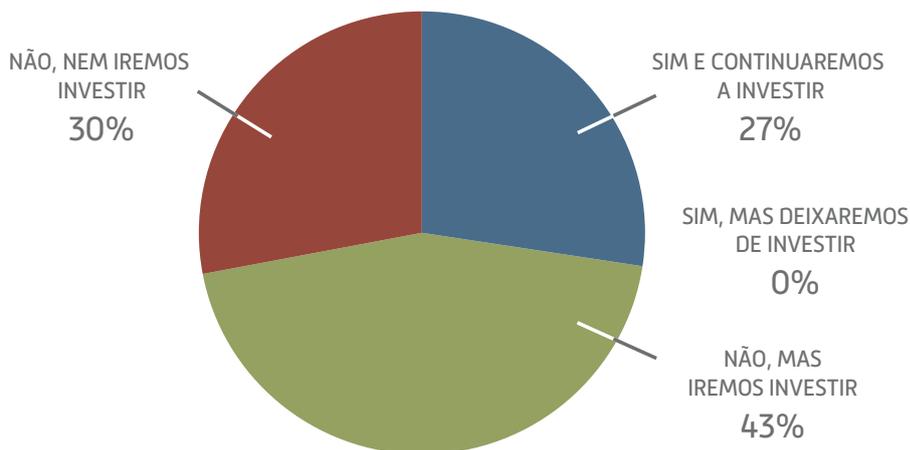
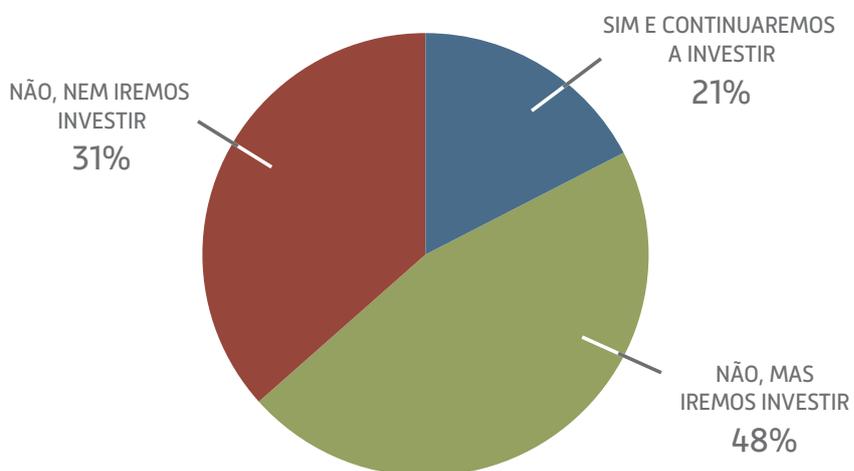


FIGURA 72  
**SOLUÇÕES DE SPEECH TO TEXT (2020)** (N=900)



**QUESTÃO:** São realizados inquéritos de satisfação ao Cliente para medição da qualidade do serviço? Se sim, qual a classificação média obtida em 2020 numa escala de 0% a 100%?

**COMENTÁRIO:** A percentagem de Empresas que realiza inquéritos de satisfação aos Clientes aumentou em relação a 2019 (83% em vez de 79%). Por outro lado, a classificação destes mesmos inquéritos manteve-se nos 82%. Os setores de Assistência em Viagem (95%) e Saúde (88%) foram os que obtiveram melhores classificações, enquanto as Utilities (65%) e Turismo (64%) registaram avaliações mais baixas.

FIGURA 73  
**REALIZAÇÃO DE INQUÉRITOS DE SATISFAÇÃO** (N= 830)

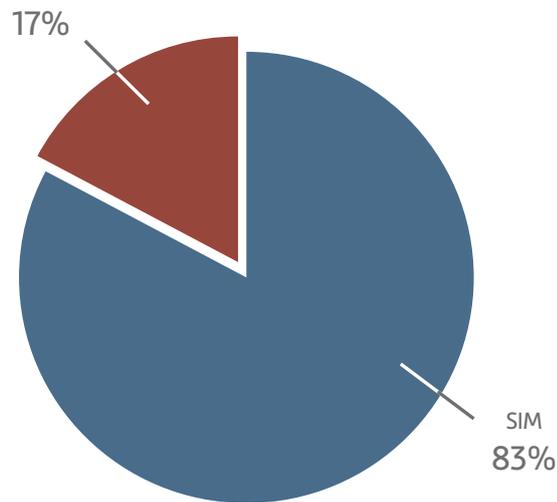
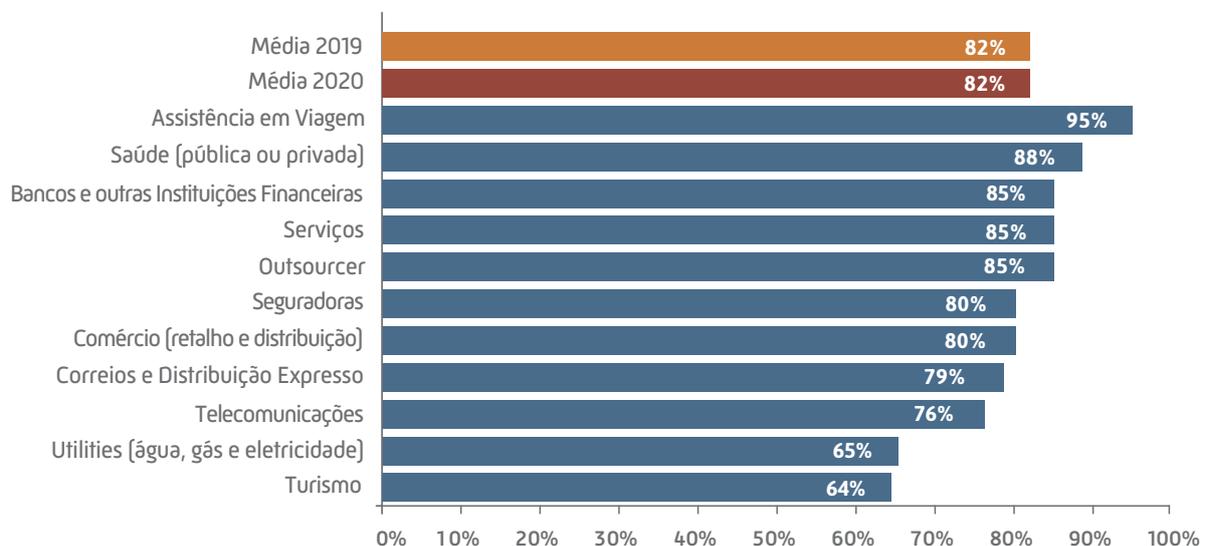


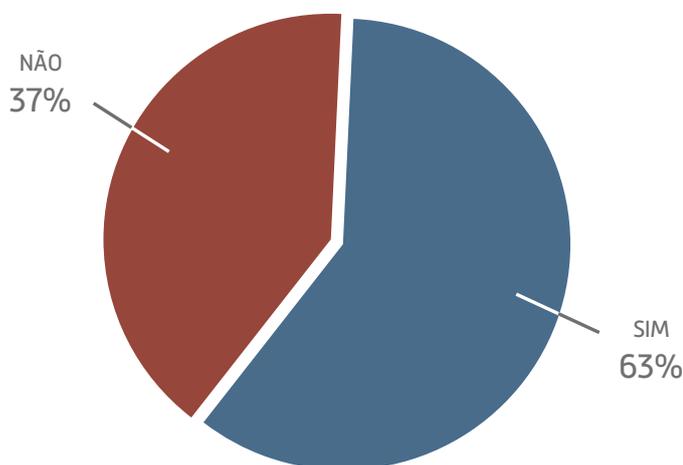
FIGURA 74  
**CLASSIFICAÇÃO MÉDIA DE INQUÉRITOS DE SATISFAÇÃO AO CLIENTE** (N= 529)



**QUESTÃO: Para realizar os inquéritos de satisfação é utilizado o “Net Promoter Score” (NPS)?**

COMENTÁRIO: Entre os respondentes ao inquérito, a percentagem que utiliza NPS é de 63%, registando uma ligeira diminuição em relação a 2019 (64%).

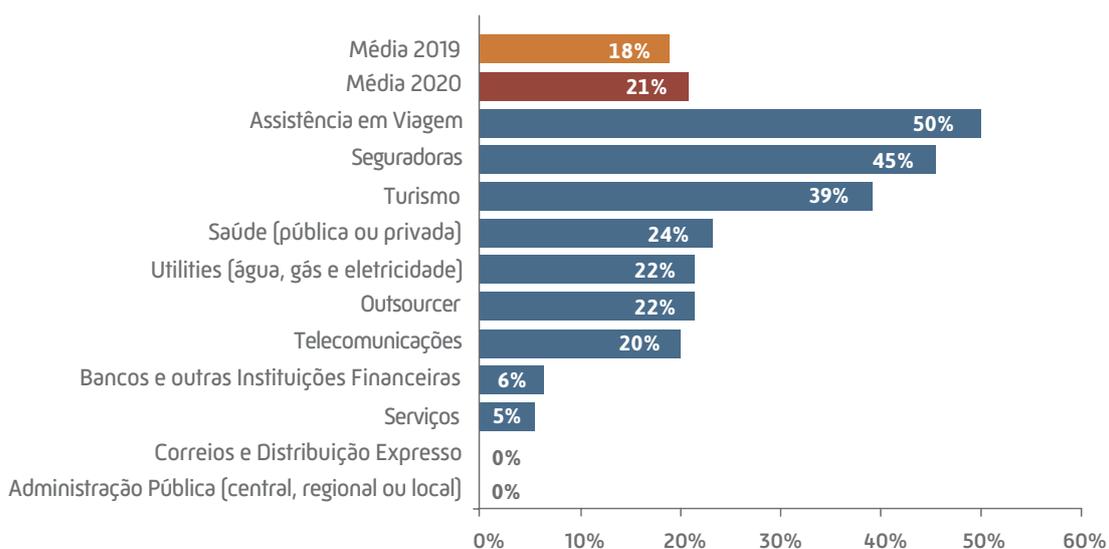
FIGURA 75  
**UTILIZAÇÃO DO NET PROMOTER SCORE (NPS) (2020)** (N=790)



**QUESTÃO: Qual a percentagem de chamadas em 2020 com medição da qualidade (através de inquérito de satisfação)?**

COMENTÁRIO: A percentagem média de chamadas com medição da qualidade pelo Cliente foi de 21% em 2020, registando um ligeiro aumento em relação a 2019 (18%). O setor da Assistência em Viagem foi o que registou o valor mais elevado (50%), enquanto que o da Administração Pública foi o que verificou a menor percentagem de chamadas avaliadas pelo Cliente (0%).

FIGURA 76  
**PERCENTAGEM DAS CHAMADAS QUE TÊM MEDIÇÃO DE QUALIDADE AVALIADA PELO CLIENTE** (N=684)

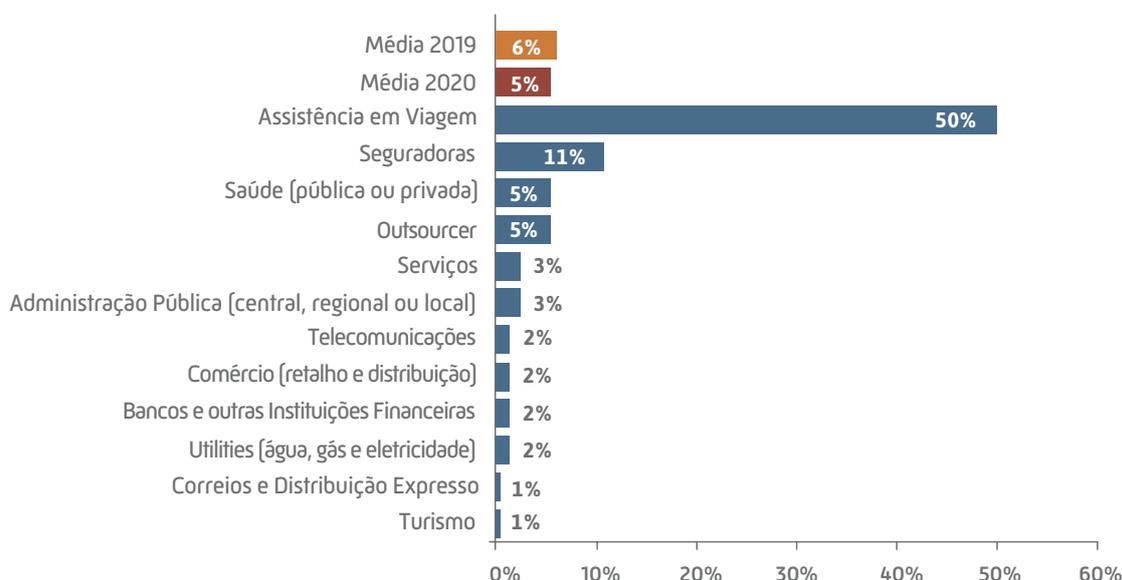


### QUESTÃO: Qual a percentagem de contactos alvo de monitorias internas em 2020?

COMENTÁRIO: Em 2020, a percentagem de contactos alvo de monitorias internas registou uma diminuição de 6% para 5%. Os setores que mais contribuíram foram o de Assistência em Viagem (50%) e Seguradoras (11%), sendo que 6 setores registaram valores iguais ou inferiores a 2%.

FIGURA 77

#### PERCENTAGEM DE CONTACTOS QUE SÃO ALVO DE MONITORIAS INTERNAS (N=553)

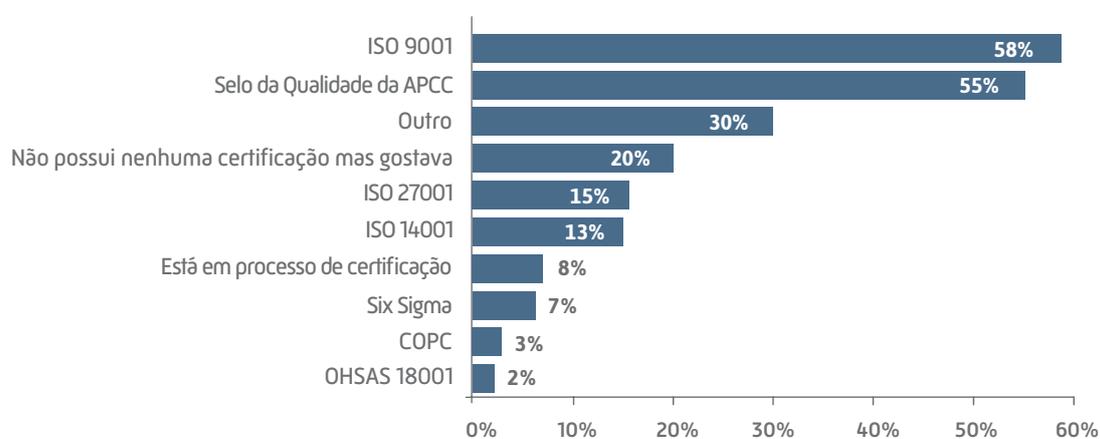


### QUESTÃO: Quais das seguintes certificações tem o Contact Center?

COMENTÁRIO: As certificações mais frequentes entre o grupo de respondentes são a ISO 9001 (58%) e o Selo da Qualidade da APCC (55%), embora, em ambos os casos, os valores registados sejam ou mais baixos ou iguais que em 2019 (61% e 55%, respetivamente). De notar, que 20% dos respondentes indicam não ter nenhuma certificação, mas desejar ter e 8% indicaram estar em processo de certificação.

FIGURA 78

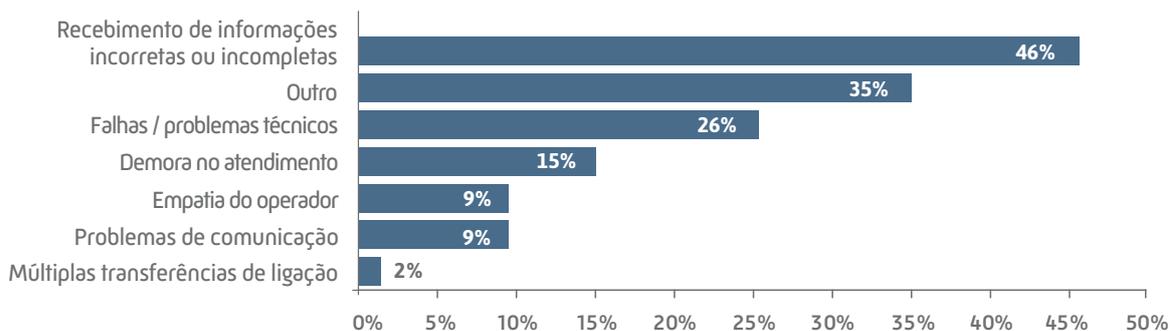
#### PRINCIPAIS CERTIFICAÇÕES DOS CONTACT CENTER (N=932)



**QUESTÃO: Quais os principais motivos das reclamações recebidas do serviço de Contact Center?**

COMENTÁRIO: O “Recebimento de informações incorretas ou incompletas” mantém-se como o motivo mais comum de reclamações em relação a Contact Centers (46%). Contudo, é interessante verificar que, em relação a 2019, se verifica um aumento das percentagens em todas as opções, com a exceção de “Demora no atendimento” (diminuiu de 31% em 2019 para 15% em 2020), sendo que a percentagem de reclamações devido a “Múltiplas transferências de ligação” (2%), “Problemas de Comunicação” (9%) e “Empatia do Operador” (9%) registaram valores muito baixos, o que constitui um dado positivo para o setor.

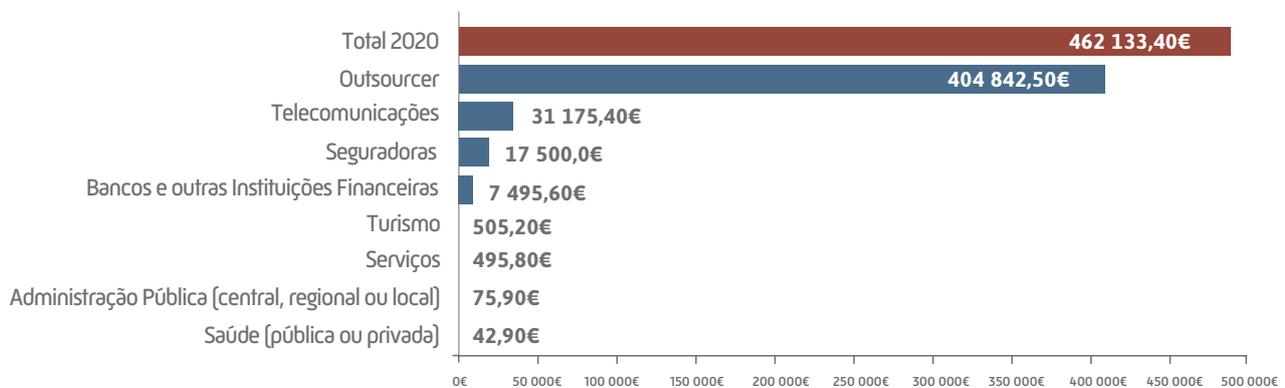
FIGURA 79  
**MOTIVOS DAS RECLAMAÇÕES RECEBIDAS DO SERVIÇO DE CONTACT CENTER (N=726)**



**QUESTÃO: Qual o volume anual de negócios do Contact Center?**

COMENTÁRIO: As respostas a esta questão mostram uma imagem necessariamente modesta da verdadeira representatividade deste Estudo uma vez que resultam de um número de respostas reduzido em relação à amostra (254 operações). Devemos ter ainda presente que as operações geridas internamente não permitem identificar faturação, não deixando de acrescentar valor nas suas organizações. Ainda assim, o agregado das respostas obtidas em 2020 totaliza 462,133 milhões de Euros, dos quais cerca de 87% correspondem à faturação de Outsourcers.

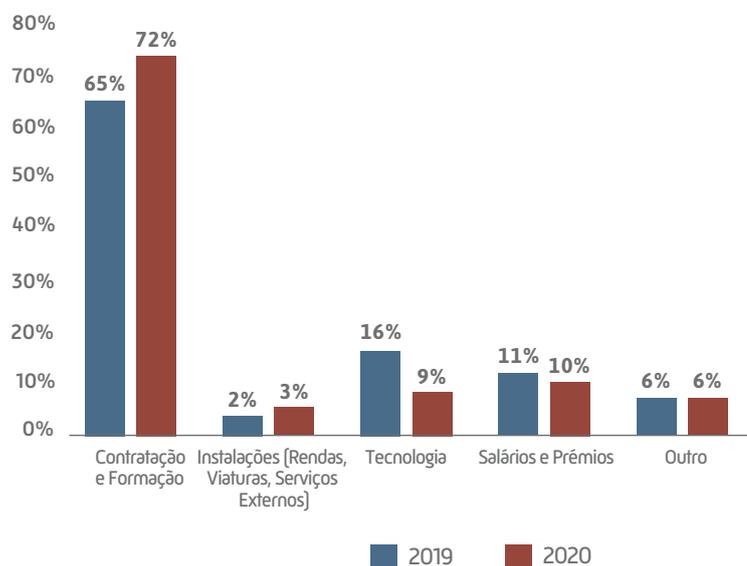
FIGURA 80  
**VOLUME DE NEGÓCIOS DA AMOSTRA (EM MILHARES DE EUROS) (N= 254)**



**QUESTÃO: Qual é a distribuição da estrutura global dos custos operacionais OPEX pelas principais rubricas?**

COMENTÁRIO: A principal rubrica em 2020 foi a de “Contratação e Formação” (72%). As restantes rubricas registaram uma percentagem semelhante a 2019, à exceção de “Tecnologia”, que registou uma diminuição muito significativa, passando de 16% para 9%.

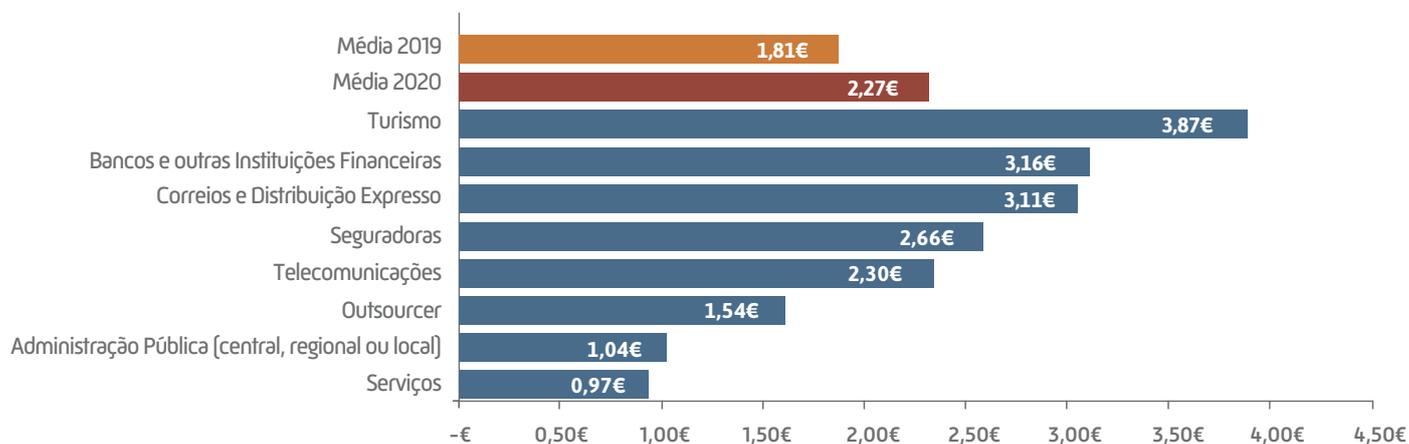
FIGURA 81  
**DISTRIBUIÇÃO DO OPEX PELAS PRINCIPAIS RUBRICAS (N=388)**



**QUESTÃO: Qual o custo médio por contacto?**

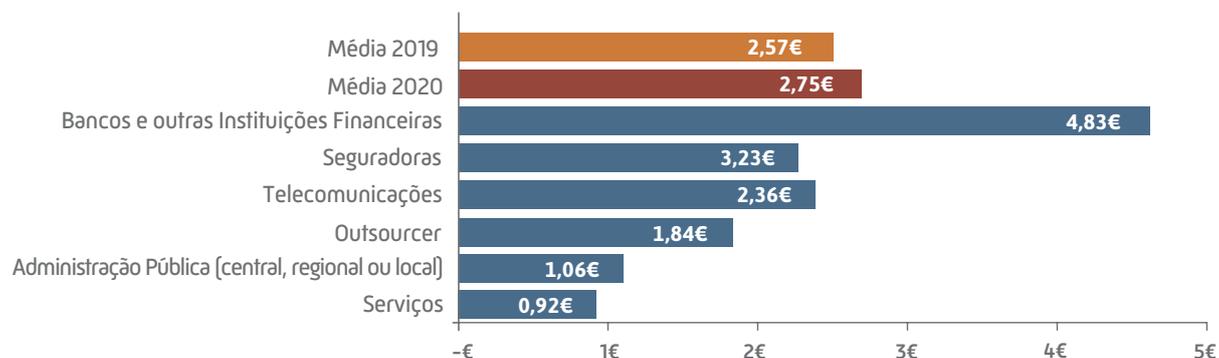
COMENTÁRIO: Face ao observado no Estudo anterior, o custo médio por contacto aumentou para um valor de 2,27€. Os setores que registaram custos mais elevados foram o do Turismo (3,87€) e dos Bancos e outras Instituições Financeiras (3,16€).

FIGURA 82  
**CUSTO MÉDIO POR CONTACTO** (N=286)

**QUESTÃO: Qual é o custo médio por solicitação resolvida? (Em euros)**

COMENTÁRIO: O custo médio por solicitação resolvida aumentou em relação a 2019 (2,57€ para 2,75€). Os setores com custos mais elevados foram o dos Bancos e outras Instituições Financeiras (4,83€) e Seguradoras (3,23€).

FIGURA 83  
**CUSTO MÉDIO POR SOLICITAÇÃO RESOLVIDA** (N=154)



## F I C H A T É C N I C A

Edição e Propriedade  
APCC - Associação Portuguesa de Contact Centers

Coordenação Geral (APCC)  
Ana Gonçalves

Coordenação Técnica e Realização  
Ana Gonçalves (APCC)  
Cinzia Xavier (everis)

Revisão (APCC)  
Ana Ferrada  
Ana Gonçalves  
Inês Lourenço  
Jorge Pires

Design Gráfico e Paginação  
Production Prokers / Uh!Frases Ilustradas / Carolina Barata

Data de Edição  
Maio 2021





SELO DA QUALIDADE  
**apcc**