

Estudo Diagnóstico e Benchmarking

Da Actividade de Contact Centers 2009

tempo-team

Contact Centers



A mesma Equipa

A mesma Eficácia no Apoio
aos seus Clientes

A mesma Qualidade
de Serviço

Só mudou o nome!

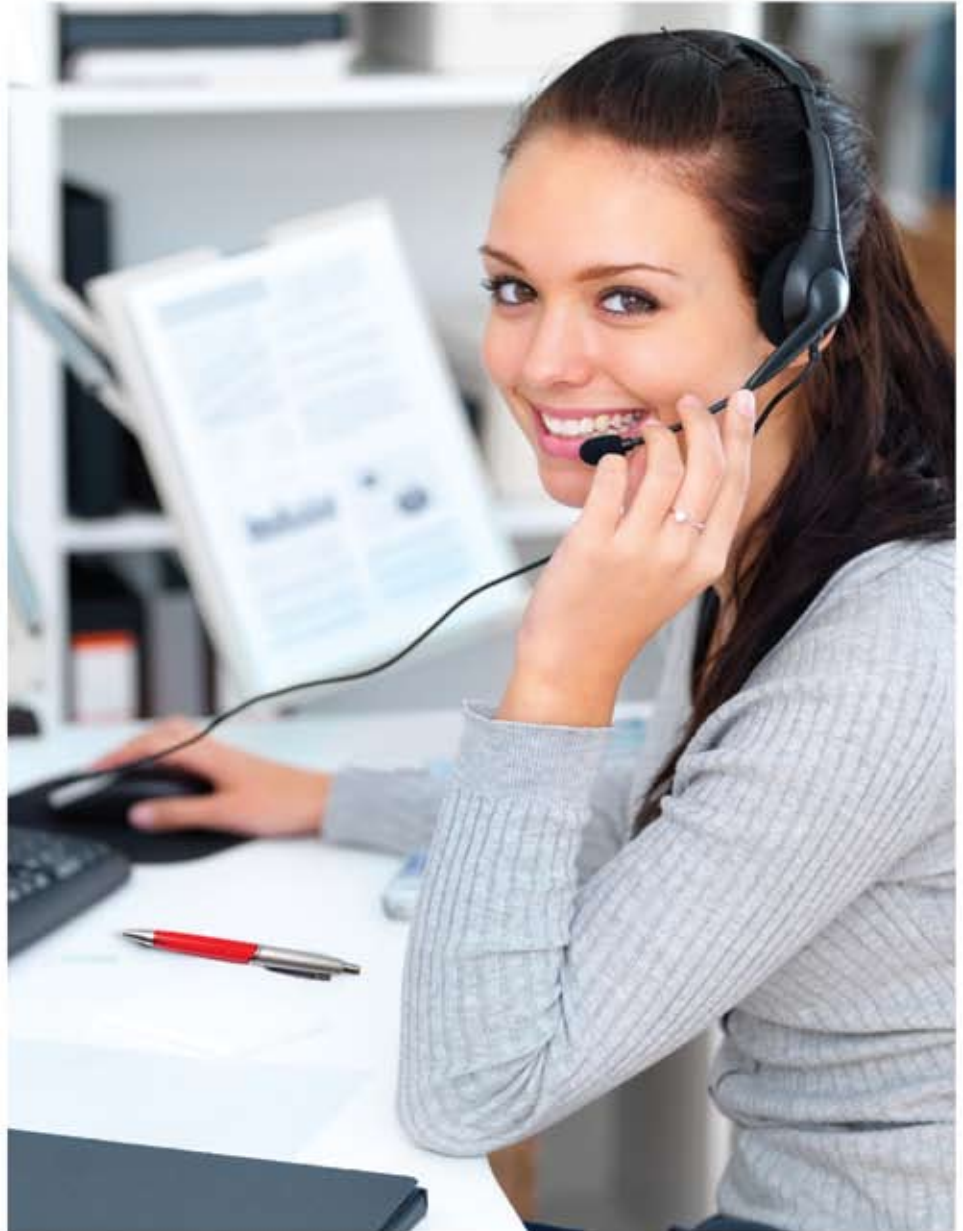
Vedior
Contact Center
agora é

tempo-team

Contact Centers

A mais valia que oferecemos ao Cliente assenta na capacidade de encontrar os melhores profissionais e na gestão adequada do seu desempenho

Especializada em soluções de flexibilidade na gestão de Recursos Humanos e processos em Contact Center, a Tempo-Team tem como principal objectivo o aumento da produtividade e qualidade das operações dos seus Clientes.



Na área de Contact Centers a Tempo-Team dispõe de oferta em três patamares 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 infra-estrutura própria de Contact Center, onde conta com 300 postos de atendimento, no centro de Lisboa.



A **tempo-team** herdou
da Vedior Contact Center
não apenas a Equipa, mas igualmente
a visão de futuro que a tornou uma empresa de referência
na prestação do serviço de Contact Centers:
Encarar a comunicação, enquanto elemento privilegiado
no relacionamento entre a empresa e os seus públicos,
numa óptica de marketing integrado,
onde oportunidade e **tempo** certos desempenham um papel fundamental.
É com esta perspectiva
que a Equipa continuará a sua abordagem ao mercado,
num trajecto de melhoria contínua.

Apenas uma visão integrada do negócio
poderá acautelar
a rentabilidade das empresas,
não permitindo que a relação com os Clientes
se desfaça por incapacidade
de ir ao encontro das suas expectativas.
Fidelizar é a palavra de ordem!



A **tempo-team** entende
que as empresas devem tomar
as medidas adequadas
para revitalizar e fortalecer a sua ligação
a Clientes cada vez mais exigentes
no acesso à informação e à oferta
ou na resolução rápida de problemas e dúvidas.

Em resumo:

Prestar um serviço cada vez mais personalizado!

Colocando o diferencial competitivo
na capacidade de obter
a lealdade do Cliente.



Índice

4 Prefácio

6 Visão associados

71 Estudo

- 72 Contexto e Metodologia
- 72 Metodologia
- 74 Participação
- 74 Sumário Executivo
- 75 Caracterização
- 75 Outsourcing
- 76 Recursos Humanos
- 76 Controlo de Qualidade
- 77 Indicadores de Desempenho
- 78 Tecnologia Utilizada
- 78 Volumes de Actividade
- 79 Custos de Operação
- 79 Caracterização do Mercado
- 81 Actividade da Organização
- 84 Número de Clientes
- 86 Funções do Contact Center
- 87 Objectivos na Utilização do Contact Center
- 88 Número de Centros
- 90 Número de Postos
- 91 Horário de Funcionamento

92 Outsourcing

- 93 A Empresa contrata serviços de Outsourcing?
- 95 Porque razões contratam serviços em Outsourcing?
- 96 Maiores dificuldades na contratação de Outsourcing
- 98 Critérios de Selecção do Outsourcer

99 Recursos Humanos

- 100 Número de Operadores
- 102 Número de Pessoal/Staff
- 103 Plano de Formação Contínua
- 104 Horas de Formação por Operador
- 107 Índice de Rotatividade
- 109 Promoção de Operadores
- 111 Benefícios à disposição dos Operadores

113 Controlo de Qualidade

- 114 Certificações
- 116 Monitorizações de Qualidade
- 121 Sistema de Gravação orientado à Gestão de Qualidade
- 122 Sistema de Feedback e Reciclagem
- 123 Sistema de Sugestões de Clientes
- 124 Inquéritos de satisfação de Clientes
- 127 Cliente Mistério

127 Benchmarking

129 Indicadores de Desempenho

- 130 Indicadores de Chamadas

- 135 Indicadores de Resolução
- 143 Indicadores de Vendas
- 147 Indicadores de Outros Canais

149 Tecnologia

- 153 Canais de Contacto Suportados no Contact Center

154 Volumes de Actividade

- 157 Volume de Actividade detalhado por Canal
- 159 Expectativas de Crescimento para cada Canal
- 162 Crescimento Previsto em Número de Postos e de Operadores

167 Custos de Operação

- 167 Orçamento Anual
- 169 Custos com Pessoal
- 171 Evolução dos gastos no próximo ano
- 173 Análise comparativa de dados de 2006, 2007 e 2008
- 173 Outsourcing
- 174 Recursos Humanos
- 175 Controlo de Qualidade
- 176 Tecnologia
- 177 Custos de Operação

180 Prémios APCC

190 Casos de Referência

- 191 As novas realidades dos Centros de Contacto (Altitude Software)
- 195 Tecnologia - Air Miles (Altitude Software)
- 198 Centro de Contacto da Dufry inicia operação global (Altitude Software)
- 202 Pela sua Saúde (Cisco)
- 204 CILNET - Implementação do Cisco IP (Cisco)
- 207 Cooprofar (Cisco)
- 209 Na linha da frente da modernização da Administração Pública (Collab)
- 212 Plataforma OneWorkforce em produção na EUROPASSISTANCE (Collab)
- 214 A nova vaga de internacionalização nos Contact Centers (Collab)
- 217 Acrescentar Valor na Relação do Estado com o Cidadão (Rhmais)

219 Artigos de Opinião

223 Estudos da Actividade realizados em Portugal

- 224 Algumas notas sobre Liderança em Contact Center
- 227 Satisfação e Qualidade como Factor de Vantagem Competitiva dos Serviços de CC
- 231 Formação para o aumento da Empregabilidade

236 Directório

- 237 Administração Pública
- 238 Consultoria e Integração Tecnológica
- 240 Indústria e Comércio
- 246 Operadores de Telecomunicações
- 247 Outras Empresas & Organizações Fornecedoras
- 248 Outros sectores
- 249 Outsourcers de Contact Centers
- 252 Recursos Humanos
- 253 Sector Financeiro
- 259 Serviços
- 271 Soluções de CRM e Business Intelligence
- 272 Soluções para Contact Centers
- 276 Telecomunicações, Utilities & Energia

Prefácio

A **Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC)** em parceria com a **Grupês Serviços** reedita o estudo anual sobre actividade de Contact Centers em Portugal – o **Estudo Diagnóstico e Benchmarking da Actividade de Contact Centers 2009**.

Esta é já a quarta edição, onde mais uma vez se pretendeu melhorar os estudos anteriores referentes aos anos de 2006, 2007 e 2008, alinhando para isso, algumas das métricas utilizadas com a realidade desta actividade e acrescentando mais focos de investigação, para que os resultados sejam o mais fidedignos possíveis e espelhem o que de melhor se faz em Portugal neste sector. Pretende-se que este estudo possa ser encarado como uma forte ferramenta de análise e de auxílio na tomada de decisões, para as organizações deste sector.

Ao longo deste estudo vai ser possível encontrar mais de 9 mil itens de resposta, provenientes das questões colocadas no inquérito de benchmarking 2009, ao qual responderam 54 organizações. Registou-se um acréscimo do número de participações relativamente a anos anteriores, tendo estado presentes a maioria das organizações/empresas mais representativas deste sector em Portugal.

À semelhança das edições anteriores a informação recolhida é apresentada segundo 3 dimensões: uma análise global, uma análise por sector económico e por último uma análise por dimensão do Contact Center.

A metodologia utilizada consiste na recolha de informação de campo através da aplicação de um inquérito às organizações do sector e a sua posterior análise. Os instrumentos utilizados, tanto ao nível da recolha de informação como da sua análise, têm em consideração a experiência internacional de diversas instituições/organizações, o que permite a obtenção de uma visão completa da actividade de Contact Centers em Portugal e uma possível comparação com alguns estudos internacionais da área.

Por último, em nome da APCC e da IZO Portugal Grupês Serviços, queremos deixar o nosso mais sincero agradecimento a todas as organizações que participaram neste estudo e aos seus representantes que dispensaram tempo e empenho para cooperarem com esta iniciativa. Esperamos continuar a contar com o contributo de todos e aumentar o número de participações ano após ano, pois só assim conseguiremos disponibilizar conteúdos ricos e consistentes sobre a actividade de Contact Centers em Portugal.

Miguel Reynolds Brandão

Secretário Geral
APCC

Júlia Pereira

Consultora
Grupês Serviços

Rui Rijo

Investigador
Centro de Investigação
em Informática e Comunicações
do Instituto Politécnico de Coimbra

A decorative graphic consisting of a large gray rectangle on the left side of the page, and a smaller gray rectangle in the top right corner. The rest of the page is white.

Estudo Diagnóstico e Benchmarking

Da Actividade de Contact Centers 2009

A large teal graphic consisting of a horizontal bar at the top right and a vertical bar extending downwards from the left edge, meeting the horizontal bar at the top right corner.

Visão Associados

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.”

3 C

NA SUA OPINIÃO, QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA ACTIVIDADE DE CONTACT CENTERS EM PORTUGAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS?

Nos próximos anos a actividade dos contact centers vai ter como principal desafio a regulação da actividade, mais especificamente ao nível laboral e da regulamentação da actividade de outbound.

QUAIS SÃO AS VOSSAS PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO NESTE MERCADO DURANTE O PRÓXIMO ANO?

O mercado continuará a crescer no próximo ano, existindo um grande incremento da actividade de telemarketing e um maior recurso ao outsourcing.

QUAL É, NA VOSSA OPINIÃO, O PAPEL E A RELEVÂNCIA DOS CONTACT CENTERS NUMA ESTRATÉGIA DE MARKETING INTEGRADO?

Os contact centers e em especial a actividade de telemarketing são hoje em dia uma ferramenta essencial de marketing integrado, tanto na fase inicial de análise de mercado (marketing estratégico), como posteriormente nas fases de promoção e distribuição (marketing operacional), existindo do nosso ponto de vista alguns sectores de actividade (infelizmente só alguns) com uma forte consciência e consequente utilização dos contact centers como ferramenta de marketing integrado.

ACTIVE BRAIN

NA SUA OPINIÃO, QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA ACTIVIDADE DE CONTACT CENTERS EM PORTUGAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS?

Pensamos que os próximos 5 anos vão apresentar claras e novas oportunidades para a actividade 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, que são 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). Em síntese, as principais tendências dos próximos 5 anos nesta área serão as seguintes:

- Um investimento forte na Formação Contínua. A actividade de Contact Centers processa informação: é essencial optimizar todos os processos de gestão do conhecimento, e parece-nos que a Formação Contínua é actualmente, 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 agentes e, por este meio, aumentar a sua fidelização. Alguns dos meios para a optimização deste processo de Formação estão descritos infra, no pilar 3. Gestão do Conhecimento.
- Uma fiabilização dos processos de Recrutamento. Na experiência da Active Brain, muitos dos problemas de turnover dos agentes 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 processos extremamente robustos. Justificamos esta necessidade pelos seguintes factos:
 - os erros de selecção dos agentes 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, existem actualmente nos Estados Unidos mais de 200.000 trabalhadores em regime de Homeshoring. Este regime, que ganhou eficácia com o desenvolvimento das tecnologias (qualidade do ADSL e da VPN), 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 agente, e recomendamos um esforço especial na qualidade e na especificidade dos processos de formação (Inicial e Contínua) e de follow-up da actividade, 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 agentes, 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 actores. 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 3 categorias de actores 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):

- recrutamento,
- acolhimento e integração,
- acompanhamento da carreira,
- integração das pessoas com deficiência,
- evolução de carreira e retenção,
- barómetro social,
- diálogo social,
- formação,
- protecção dos dados (compliance CNPD),
- condições de trabalho.

2. Optimização e Automatização dos Processos

A Optimização 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 5 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 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 óptica 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).

- A Automatização dos Processos vai ganhar novas potencialidades nos próximos 5 anos, devido à evolução da Tecnologia. Muitos analistas antevêm a adopção de tecnologias “de ponta”, como por exemplo as seguintes duas, que podem ser ainda consideradas como algo futuristas:

- a previsão do motivo das chamadas através da análise informática do histórico das interacções,

- a automatização do processo de Monitorias através dos sistemas de análise real-time das interacções. 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 adopção alargada das ferramentas de self-care, que permitem automatizar os Processos mais simples, reduzindo custos e simplificando a interacção com os Clientes, o que reforça a padronização e a eficácia. As tecnologias para esta primeira fase de automatização dos Processos estão maduras: IVR com voice recognition, agentes virtuais, web self-services, SMSs ou emails automáticos de feedback ou alerta,... Tendencialmente, estas soluções estão a ganhar aceitação junto dos Clientes, que valorizam a sua eficácia, recorrendo ao agente “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 5 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 óptica dos Clientes internos (o Agente e a Organização) e externos.

O esforço de revisão é significativo, devido aos volumes em causa, e uma vez que incide sobre dois aspectos complementares:

- o fundo: as informações publicadas devem ser pertinentes, exactas 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 actualmente 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 actualização 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 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 Agente e a Organização) e externos sobre os conteúdos comunicados, numa óptica de melhoria contínua.

- A comunicação dos conteúdos conclui a aposta na Gestão do Conhecimento. Devem ser considerados dois públicos distintos:

- os Clientes internos, em particular os Agentes, 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,

- 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, estão claras as tendências dos Clientes procurarem ajuda instantânea (em vez de usarem fóruns, plebiscitam 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.

QUAIS SÃO AS VOSSAS PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO NESTE MERCADO DURANTE O PRÓXIMO ANO?

Para o próximo ano, pensamos que o mercado pode beneficiar dos impactos positivos do Selo de Qualidade que desenvolvemos e estamos a operacionalizar em parceria com a APCC.

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 de imagem e credibilidade do sector, promovendo assim uma auto-regulação, imperativa ao desenvolvimento sustentado do sector que a APCC ambiciona.

QUAL O IMPACTO QUE CONSIDERA QUE A APLICAÇÃO DO DL Nº134/2009 TERÁ NA ACTIVIDADE DOS CONTACT CENTERS EM PORTUGAL?

A nossa análise do impacto do DL no134/2009 identifica dois principais aspectos positivos, ligados à percepção por parte do Cliente de uma melhoria da qualidade do serviço prestado:

- a redução e a padronização dos prazos de resposta às interações (ou tentativas falhadas de interação) vai contribuir para a percepção por parte do Cliente de uma melhoria da qualidade do serviço prestado,
- a necessidade de padronizar e simplificar alguns processos chave (como por exemplo a rescisão de contrato e o call-back, ...) vai contribuir para uma maior orientação para o Cliente.

Em contrapartida, existem aspectos negativos que o sector terá de enfrentar no curto prazo:

- para dar resposta às exigências do DL no134/2009, são necessários investimentos significativos em tecnologias,
- subsistem incertezas sobre alguns aspectos práticos relevantes das exigências e das consequências do DL no134/2009.

ALTITUDE SOFTWARE

NA SUA OPINIÃO, QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA ACTIVIDADE DE CONTACT CENTERS EM PORTUGAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS?

O ambiente económico actual trouxe consigo novos desafios que vieram alterar as prioridades – e as oportunidades – da actividade de contact centers em Portugal e mesmo ao nível global.

Passámos da tradicional exigência de modernização para outras exigências que pretendem responder aos tempos de crise. Um dos principais desafios do sector para os próximos cinco anos será a capacidade de 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 que o sector vai enfrentar 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.

Aqui importa referir algumas tendências tecnológicas que constituem também desafios para os contact centers. Refiro-me, por exemplo, à adopção generalizada da banda larga e todas as possibilidades que isso representa; à cada vez maior integração dos diferentes canais de interacção tornando o contact center no centro de geração de conhecimento sobre o cliente para a organização; à adopção gradual de sistemas VoIP e a flexibilização operacional que proporciona; e ao surgimento dos portais de voz, que significam uma nova oportunidade de interacção em modo “self-service” e permitem aos clientes o acesso à informação e operações de sofisticação crescente, em modo 24*7. Estas tendências também deverão fazer parte da definição das estratégias de negócio dos centros de contacto, principalmente pelo contributo que podem dar para uma prestação de serviço de alta qualidade.

QUAIS SÃO AS VOSSAS PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO NESTE MERCADO DURANTE O PRÓXIMO ANO?

Existe uma grande incerteza do ponto de vista económico e financeiro tanto no que se refere à dimensão da crise, quanto à sua duração. Ainda assim, a Altitude Software tem aqui uma boa oportunidade de se afirmar no mercado, face aos desafios operacionais e de negócio referidos anteriormente.

Ou seja, estimamos o reforço do investimento na área das cobranças e a evolução das operações de apoio ao cliente para uma maior sofisticação, com maior controlo e mais proactividade.

Para ambas as necessidades, a Altitude Software oferece soluções eficazes e reconhecidas pelo mercado. Além disso, também o sector público anunciou alguns investimentos e manifestou intenção de reestruturar serviços, reduzindo custos e aumentando a qualidade dos serviços numa perspectiva de serviço ao cidadão. Aqui, temos boas perspectivas de crescimento e “business cases” que comprovam a eficácia das nossas soluções para as necessidades deste sector específico.

Se é verdade que é cada vez mais necessário “fazer mais com menos”, também é verdade que é fundamental aumentar a satisfação e fidelizar o cliente. E neste contexto, acreditamos que o mercado está preparado para fazer os investimentos certos na melhor tecnologia disponível. Atenta a estas necessidades, a Altitude Software vai lançar dentro em breve uma nova versão da suite Altitude uCI, com inovações importantes e uma lógica de benefício de negócio e ROI muito claros, o que nos permitirá certamente manter a nossa dinâmica no mercado.

Estamos também a desenvolver novas soluções que endereçam segmentos de mercado específicos e com maior potencial como é o caso do Software as a Service e o Business Process Outsourcing.

QUAL É, NA VOSSA OPINIÃO, O PAPEL E A RELEVÂNCIA DOS CONTACT CENTERS NUMA ESTRATÉGIA DE MARKETING INTEGRADO?

Uma estratégia de marketing integrado deve sempre incluir um sistema de gestão da interacção com clientes, pelo seu impacto directo na melhoria dos indicadores de marketing, em especial numa perspectiva de CRM. É por isso que as empresas estão a investir cada vez mais em soluções com impacto directo no nível de serviço ao cliente, isto é, em soluções de gestão de contact centers.

Um bom sistema de gestão de centros de contacto permite atender o cliente de forma personalizada, desenvolver métodos e hábitos de acompanhamento dos pedidos efectuados, disponibilizar estatísticas e outras informações que permitem identificar os temas críticos para os clientes e acumular naturalmente uma base de dados sobre clientes e prospects que pode ser utilizada por outras funções da empresa. Por outro lado, facilita e estimula o desenvolvimento, dentro da empresa, de soluções adicionais de CRM e viabiliza o cálculo do retorno do investimento num horizonte temporal limitado.

Posto isto, é fácil perceber a sua relevância para uma estratégia de marketing integrado: desempenha um papel importante na fidelização dos clientes, diferenciação face à concorrência, e no aumento das vendas, apoiando o departamento de marketing em todas as fases do ciclo de vida do produto, desde o seu desenvolvimento à sua comercialização e apoio pós-venda.

AVAYA

NA SUA OPINIÃO, QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA ACTIVIDADE DE CONTACT CENTERS EM PORTUGAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS?

Penso que actualmente os principais desafios da actividade de Contact Centers em Portugal se centram nas questões da modernização, eficiência e globalização. É necessário adaptar os Contact Centers às novas exigências do mercado. Os agentes, por exemplo, tendencialmente terão de passar de pessoas que tomam nota de problemas e descrevem soluções pré-definidas, para responsáveis dinâmicos capazes de resolver problemas, facilitando informação útil e imediata ao cliente. Para garantir esta evolução e modernização vão precisar de acesso rápido e fácil aos repositórios de informação da empresa (disponíveis electronicamente ou na forma de especialistas em back-office e de formação adequada).

Os sistemas de roteamento e entrega de chamadas têm também de se adaptar às novas realidades: as empresas têm de classificar adequadamente os seus clientes e prospects de acordo com o seu potencial e tratar as chamadas de forma distinta em função do valor para a empresa.

Num mercado em contracção e cada vez mais competitivo, a eficiência da operação assume um papel fundamental na rentabilidade. São precisas ferramentas avançadas de tratamento de chamadas e mecanismos de gestão que permitam avaliar os graus de eficiência que se obtêm com cada alteração. Métricas como chamadas perdidas, percentagem de ocupação de agentes, qualidade das bases de dados para campanhas de outbound e soluções como envio das chamadas de saída por rotas de menor custo, concentração dos acessos primários em acessos IP, etc. impactam directamente no resultado operacional.

A globalização é uma oportunidade que se pode transformar rapidamente numa ameaça se não for endereçada. A tecnologia permite montar uma operação local, baseada em servidores e aplicações remotas até com agentes a trabalhar a partir de casa. As empresas devem aproveitar esta oportunidade para se endereçar novos mercados e reduzir custos, sob pena de serem ultrapassadas por concorrentes estrangeiros que já operam desta forma há alguns anos e se estão a instalar no nosso País.

QUAIS SÃO AS VOSSAS PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO NESTE MERCADO DURANTE O PRÓXIMO ANO?

Durante o próximo ano estimamos a continuação da concorrência de operadores globais, algum potencial de investimento decorrente das obrigações impostas pelo DL nº 134/2009, bem como um aumento do investimento no sector do atendimento público.

QUAL O IMPACTO QUE CONSIDERA QUE A APLICAÇÃO DO DL Nº134/2009 TERÁ NA ACTIVIDADE DOS CONTACT CENTERS EM PORTUGAL?

Penso que ainda é prematuro avaliar qual o eventual impacto, até porque este tem muito mais a ver com os mecanismos de controlo e fiscalização que eventualmente venham a existir do que com a legislação propriamente dita. O DL endereça algumas questões importantes e, aplicado com bom senso, sentido de responsabilidade e (em certos casos) alguma flexibilidade, pode ajudar a “separar o trigo do joio” e a trazer alguma regulação a um mercado que ainda tem muito que progredir neste aspecto.

BES

NA SUA OPINIÃO, QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA ACTIVIDADE DE CONTACT CENTERS EM PORTUGAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS?

Os desafios dos próximos anos deverão ser os mesmos que têm permitido o crescimento desta indústria e a consolidação no mercado, ou sejam, a prestação de um serviço de qualidade aos clientes finais permitindo o acesso a um conjunto alargado de serviços e produtos, constituírem-se como serviços rápidos, seguros e fiáveis, conseguirem estar na linha da frente face às tecnologias de comunicação cada vez mais sofisticadas e complexas.

QUAIS SÃO AS VOSSAS PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO NESTE MERCADO DURANTE O PRÓXIMO ANO?

Nos últimos anos tem-se assistido a um crescimento dos serviços fornecidos pelos Contact Center podendo-se confirmar pelo número de centros de contacto com clientes que têm aberto pelo país e quando comparado com outros países verifica-se que ainda há margem de crescimento. No entanto, no nosso caso, em que temos um contact center já cimentado no mercado e em que o Banco oferece também várias outras formas de contacto, não perspectivamos qualquer crescimento em termos de postos, mas possivelmente uma evolução para a especialização por segmento ou por produtos, e claro sempre actualizados em termos tecnológicos.

QUAL O IMPACTO QUE CONSIDERA QUE A APLICAÇÃO DO DL Nº134/2009 TERÁ NA ACTIVIDADE DOS CONTACT CENTERS EM PORTUGAL?

É sempre importante existir legislação nos diferentes sectores de actividade regulamentando todas as práticas e evitando as más práticas, criando condições para os serviços serem prestados com a qualidade desejada aos consumidores finais. Penso que a aplicação do DL nº 134/2009 irá sobretudo garantir melhores e mais serviços de qualidade pelo que os contact centers que ainda não seguiam as melhores práticas ter-se-ão de adaptar para conseguir estes objectivos.

BPI

QUAL A SUA PERCEÇÃO 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

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, o meio de contacto preferencial entre o Cliente e a Empresa, pelo que é fundamental que estejam, já e no futuro, capacitados para prestar serviços completos e integrados.

Destacam-se as acções que nos parecem mais relevantes para alcançar esse desafio:

- Qualificar. Recrutar, seleccionar, formar e reter os Colaboradores com maior potencial de desenvolvimento;
- Equipar. Fortemente dependentes da tecnologia, é necessário que os Contact Centers continuem a investir fortemente nos meios tecnológicos e humanos, de modo a completar e complementar a actividade da Empresa;
- Simplificar e Diversificar. Optimizar processos internos, nomeadamente a articulação com outras estruturas dentro da Empresa e/ou com Empresas associadas e demais parceiros de negócio, de modo a entregar, ao Cliente, mais serviços, i.e., um leque de funcionalidades mais completo, com Qualidade consistente;
- Gerir conhecimento. Recolher e analisar os indicadores de actividade relevantes e sistematizar as aprendizagens de modo a aprofundar o conhecimento dos Clientes, segmentá-los devidamente e, assim, fundar estratégias diferenciadas para interacção com cada um dos segmentos identificados;
- Personalizar. Abandonar parte dos scripts pré-definidos para adoptar uma forma de comunicação franca, qualificada, mas espontânea e igualmente eficaz, erradicando desse modo, e definitivamente, alguma conotação negativa persistente sobre o contacto telefónico;
- Rentabilizar. Reduzir custos, gerar negócio, criar valor, para o Cliente, para a Empresa e para o Accionista;
- Gerir carreiras. Os Contact Centers são 'porta de entrada' de novos Colaboradores na Empresa, mesmo que, por vezes, por via de outsourcing. São amplamente formados, o que representa grande investimento de recursos. Cedo devem poder identificar-se os mais aptos e o respectivo potencial de melhoria. Ora, é justamente por isso que nos parece fundamental proporcionar, a esses Colaboradores, uma diversidade de tarefas e/ou funções que constituam desafio e induzam motivação intrínseca, criar condições para que se desenvolvam continuamente e proporcionar-lhes, a médio prazo, perspectivas de carreira dentro da Empresa que, assim, beneficia dos melhores profissionais.

QUAIS SÃO AS VOSSAS PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO NESTE MERCADO DURANTE O PRÓXIMO ANO?

Procuraremos continuar a implementar as acções anteriormente referidas. No quadro da estratégia definida, os objectivos prioritários serão a melhoria contínua da proposta de serviço ao Cliente, com vista à retenção da actual carteira e à angariação de novos Clientes, contribuindo, dessa forma, para a melhoria dos resultados operacionais. Iremos, portanto, necessariamente, continuar a investir na formação e acompanhamento aos Colaboradores e, paralelamente, no desenvolvimento interno de novas funcionalidades, que permitam otimizar os serviços prestados pelo Contact Center.

QUAL O IMPACTO QUE CONSIDERA QUE A APLICAÇÃO DO DL Nº134/2009 TERÁ NA ACTIVIDADE DOS CONTACT CENTERS EM PORTUGAL?

Em nossa opinião, o Decreto-Lei 134/2009 pretendeu formalizar aquelas que se entendem ser as melhores práticas de serviço ao Cliente. Para as Empresas, porém, nomeadamente para aquelas que não estivessem já ao abrigo do disposto, tais imposições implicaram investimento apreciável, dada a necessidade de, por exemplo, adquirir software e/ou hardware que permita a gravação de contactos e a possibilidade do Cliente, se não atendido ao final de um minuto, deixar a sua mensagem de voz para contacto posterior pela Empresa. Este último, por si só, representa também custos acrescidos.

Embora a nossa experiência tenha sido francamente positiva – aquando da publicação do DL n.º 134/2009, constatámos estar já, salvo raras excepções, a cumprir a generalidade do disposto –, consideramos que o impacto da aplicação do referido Decreto-Lei terá sido muito significativo para a generalidade das Empresas. Por outro lado, é nossa opinião que a regulamentação desta actividade contribui para a erradicação de más práticas que porventura persistissem e, por conseguinte, para a almejada e completa credibilização destes canais privilegiados de comunicação e dos serviços por eles prestados a um Cliente cada vez mais exigente.

CISCO SYSTEMS

NA SUA OPINIÃO, QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA ACTIVIDADE DE CONTACT CENTERS EM PORTUGAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS?

Penso que o maior desafio neste momento passa por garantir que os Contact Centers estejam em conformidade com o decreto-lei nº134/2009. Para além deste desafio, considero também será um sector em constante evolução a avaliar pelo Roadmap de produtos Cisco que tenho acesso como Gestor de Produto na área dos Contact Centers.

Entre varias inovações destaco a melhoria da nossa funcionalidade de Expert Agent que introduzimos no ano passado, e que permite a um agente do Contact Center chamar a um especialista a conversação quando este se encontra disponível sem que o mesmo seja um agente do Contact Center. Saliento também a parceria feita muito recentemente entre a Cisco e a Salesforce.com que permite a implementação de solução de atendimento integradas com as arquitecturas de Contact Center e de Serviços de Cloud Computing Cisco (http://blogs.cisco.com/news/comments/cisco_and_salesforce.com_partnership_a_complete_contact_center_in_the_cloud/)

Em resumo sendo as Solução Cisco parte integrante do seu portfolio de Colaboração, as mesmas iram inovar este sector dos Contact Centers, visto que estamos a investir muito em investigação e desenvolvimento de forma a garantirmos a liderança a curto prazo deste sector de actividade onde actualmente ocupamos o numero 2 mundial em quota de mercado.

QUAIS SÃO AS VOSSAS PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO NESTE MERCADO DURANTE O PRÓXIMO ANO?

Pre vemos uma evolução positiva em linha com o que assistimos durante o ano passado. Tem sido um ano em que o numero de Contact Center (Centros de Atendimento) vendidos pela cisco (seus parceiros) tem crescido em numero superior ao registado no ano passado. Este crescimento deve-se não só a soluções vendidas a clientes que estão pela primeira vez a implementar um centro de atendimento/contacto, seja este centro um help desk interno ou centro de serviço para clientes externos. Também temos tido alguns clientes que fizeram evoluir as suas solução de fabricantes não Cisco para soluções Cisco, tirando assim partido de uma solução mais evoluída que incrementou de forma positiva a sua performance nos seus centros de atendimento/contacto.

Outra perspectiva que prevemos é a confluência cada vez mais entre os Centros de Contacto e a solução de Telefonia da organização cada vez mais enquadrada com funcionalidade de Comunicações Unificadas/Colaboração.

Neste ponto a Cisco tem feito vindo a construir com os seus clientes e futuros clientes uma arquitectura onde a tecnologia está cada vez mais adaptada ao modelo de negocio de cada uma das organização. Não se trata de apenas de instalar a tecnologia, trata-se sim garantir que a mesma esta optimizada e adaptada a cada negócio.

QUAL O IMPACTO QUE CONSIDERA QUE A APLICAÇÃO DO DL Nº134/2009 TERÁ NA ACTIVIDADE DOS CONTACT CENTERS EM PORTUGAL?

Considero por um lado que será um impacto positivo para os utilizadores de centros de atendimento em modo geral, visto que as regras agora implementadas irão incrementar o nível de serviço prestado pelos Contact Centers. Por outro lado considero que a implementação do decreto-lei está a obrigar os Contact Center a incorrer em custos não calculados em orçamento e a um esforço muito grande das instituições a cumprir o mesmo.

Por outro lado a obrigatoriedade de implementação do Decreto-lei tem permitido a Cisco apresentar a sua proposta de valor que tem em alguns casos resultado em projectos de substituição de tecnologia em alguns Contact Centers.

COLLAB

NA SUA OPINIÃO, QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA ACTIVIDADE DE CONTACT CENTERS EM PORTUGAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS?

“Se ainda não pensou em algo de disruptivo hoje, é porque o seu dia ainda não foi especial!” Michio Kaku, Physics of the Impossible

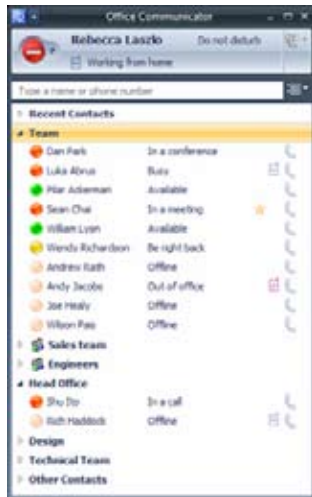
O mercado da VoIP tem assistido a uma notória revolução, impulsionada pela adopção de um protocolo standard, designado SIP. Este protocolo de normalização de comunicações, está a gerar uma nova era de colaboração e interoperabilidade, em que os diversos canais (telefones, soft-phones, messengers, emails, web, video) passam a poder comunicar entre si, de uma forma simples e transversal.

Em breve, as pessoas esperarão poder contactar uma empresa ou instituição com uma chamada de voz, seja através do telefone ou da internet, mudar para vídeo quando necessário e receber um SMS ou Email no final da chamada. Estes cenários de rich-call integram, à medida das necessidades, vários “media” num único contacto.

Em Portugal, bem como no mercado internacional, acreditamos que os próximos anos sejam caracterizados por uma racionalização das infra-estruturas, tendo sempre por base a adopção de plataformas Next-Generation, totalmente baseadas em IP.

Visão Associados > 3 Questões

Por cima desta “revolução invisível”, encaramos como desafios de médio prazo, a banalização de canais de interação emergentes, tais como o Vídeo (a partir de um telemóvel ou a partir de um computador), o Chat e mesmo a incorporação da informação de Presença no contact center.



Para ilustrar a visão Collab, um gestor de conta bancário deverá

- Estar acessível via chat, via Skype, via Office Communicator
- Ter acesso a uma knowledge base sobre produtos financeiros,
- Poder enviar, em real-time, gráficos e cotações por E-Mail e MMS,
- Poder debater opções de investimento através de vídeo chamada.

3 Questões

Visão Associados

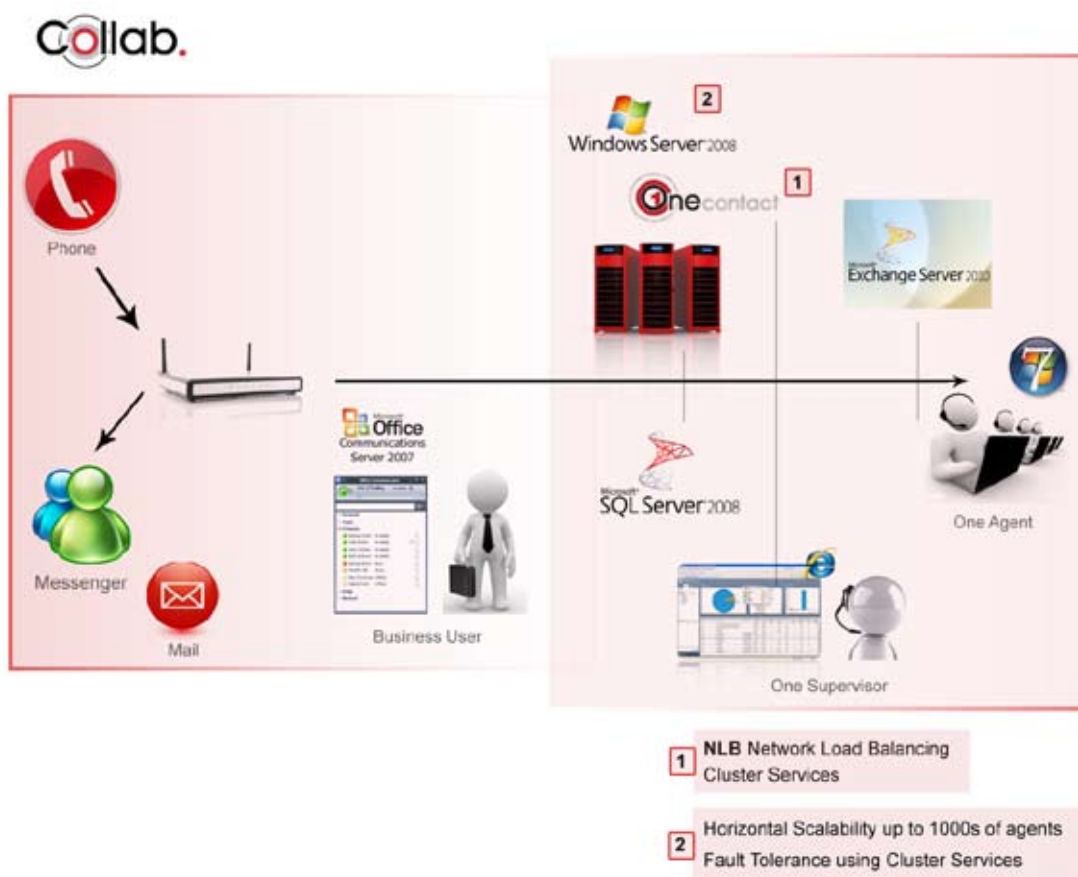
QUAIS SÃO AS VOSSAS PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO NESTE MERCADO DURANTE O PRÓXIMO ANO?

Vai evoluir para Unified Communications... O que fazer ao call/contact center?

No capítulo tecnológico, a adopção da voz sobre IP já é prática corrente na maioria das empresas. A estratégia de Comunicações Unificadas da Microsoft afirma-se como um dos pilares fundamentais desta nova arquitectura de TIs, propulsada recentemente pelo novíssimo Windows 7.

Os impactos da migração para VoIP poderão ser mais revolucionários nos Call e Contact Centers de algumas organizações, uma vez que todo o seu core business está ainda dependente do legacy PBX. Algumas destas empresas estão (perigosamente!) a adiar a migração para VoIP, precisamente pelos míticos impactos temidos nestes centros de atendimento. Felizmente, os mitos existem para serem «desmistificados».

O “Santo Graal” da Voz sobre IP reside na adopção de tecnologias standard, baseadas em SIP. Neste sentido, a evolução de toda a infra-estrutura de comunicações de uma empresa pode basear-se na utilização de tecnologias 100% Microsoft incluindo o Windows 7 e o Windows Server 2008, substituindo gradualmente o PBX ou outros componentes de HW proprietários.



Neste contexto, a descentralização do atendimento tem vindo a ser sinónimo de excelência de gestão. Em Portugal a recente abertura de centros de contacto em regiões fora dos centros urbanos provou-se eficaz e inteligente, ao nível dos Custos de Operação, obtenção de apoios dos Municípios locais, facilidade de contratação e retenção dos Colaboradores e qualidade do Nível de Serviço prestado. A utilização de uma solução baseada apenas em software permite ultrapassar as barreiras físicas impostas pelo hardware e entrar na revolução das Comunicações Unificadas, mantendo toda a flexibilidade, agilidade e capacidade de inovar... no fundo, a tão desejada competitividade.

E como fazer uma eficaz Gestão da Força de Trabalho (Workforce Management) ? A própria gestão inteligente da Força de Trabalho é um desafio com um retorno de investimento facilmente mensurável. Responder a um desafio que se pode considerar um problema académico de investigação operacional - de entre os milhares de possibilidades, qual a mais inteligente combinação de turnos para gerir os 250 agentes, cumprindo os níveis de serviço (% de atendimento de chamadas em X intervalo de tempo) pretendidos.

Este desafio foi alvo de uma importante estratégia entre a Collab em parceria com alguns clientes chave e um conjunto de investigadores universitários com vista à implementação da primeira plataforma de grande escala, de Workforce Management, com tecnologia 100% portuguesa.

Conclusão

A proposta de valor Collab/Microsoft é simples e imediata: iniciar a migração para VoIP e reduzir, desde o primeiro ano, os custos de operação do contact center entre 10% e 40%.

Citando um famoso físico e nomeado a prémio Nobel, Michio Kaku, no seu fantástico livro *Physics of the Impossible*, «Se ainda não pensou em algo de disruptivo hoje, é porque o seu dia ainda não foi especial!»...

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, November 1999)

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 e Chat 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.

LIGAÇÕES TODOS FAZEM NÓS CRIAMOS.

LISBOA

Av. Infante D. Henrique, 343
1800-218 LISBOA

TEL. +351 218 505 700
FAX. +351 218 505 799

CALDAS DA RAINHA

Casais do Lavradio, 27 Tornada
2500-294 CALDAS DA RAINHA

PORTO

Rua Eng.º Ferreira Dias, 1075
4100-247 PORTO

CONTACT
CRIAMOS LIGAÇÕES

www.contact-act.eu 808 300100

CONTACT

NA SUA OPINIÃO, QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA ACTIVIDADE DE CONTACT CENTERS EM PORTUGAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS?

O crescimento sustentado e a credibilização da actividade são, em nossa opinião, os principais desafios de gestão para os profissionais deste sector.

Fruto da evolução tecnológica dos meios de comunicação à distância, é natural haver cada vez mais necessidade/oportunidade para o aumento da actividade dos contact center, pois é das formas mais eficientes que as empresas têm ao dispor para se diferenciarem num mercado comercialmente agressivo e muito exigente. Esta exigência crescente torna a sustentabilidade do crescimento ainda mais crítico para o desenvolvimento da actividade, não sendo possível cumprir adequadamente os actuais padrões mínimos de qualidade de serviço quando se executam planos de crescimento rápido sem o correcto suporte a nível de capacidade técnica e, essencialmente, humana.

No que respeita à credibilização da actividade, quer junto dos consumidores em geral, quer junto do mercado de trabalho, nunca serão poucas as iniciativas que comuniquem claramente a realidade dos contact centers, ajudando a desmistificar muitos dos dogmas criados em torno de uma actividade onde algumas más práticas passadas e muita falta de informação, mediatizaram uma visão nefasta e afastada do que se realmente faz.

É neste capítulo de credibilização que cabe a todos os profissionais do sector uma acção recorrente e consistente na divulgação dos grandes benefícios que a actividade oferece à economia nacional. Não se trata apenas do número de postos de trabalho que os contact centers registam directamente, trata-se também da forte componente formativa que potencia a empregabilidade de muitos jovens em inicio de carreira e dos níveis de eficiencia operacional que proporcionam às empresas, tornando-as mais competitivas, com o natural reflexo em melhores preços e melhor qualidade de serviço para os consumidores em geral.

QUAIS SÃO AS VOSSAS PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO NESTE MERCADO DURANTE O PRÓXIMO ANO?

Embora se perceba um cuidado redobrado nas políticas de controlo de custos e de investimento fruto da actual conjuntura económica adversa, podemos perspectivar um mercado em crescendo para 2010. Isto porque estamos perante um tipo de actividade que potencia a capacidade das empresas chegarem mais rapidamente aos seus Clientes e potenciais Clientes, porque, mais do que crescer o negócio, há uma enorme preocupação em reter Clientes incrementando o seu grau de satisfação e porque, de forma única, os contact centers permitem medir tudo o que neles se passa, permitindo aos gestores um nível de controlo de custos, operacional e comercial, incomparavelmente mais fidedigno.

QUAL O IMPACTO QUE CONSIDERA QUE A APLICAÇÃO DO DL Nº134/2009

TERÁ NA ACTIVIDADE DOS CONTACT CENTERS EM PORTUGAL?

Sendo de enaltecer a iniciativa de regular algumas facetas de uma actividade com um índice de regulação diminuto até à data, parece-nos que estamos perante a perda de uma oportunidade de ouro para se introduzirem regras que realmente produzam efeitos práticos e vantajosos para os consumidores...

A ambiguidade patente em alguns conceitos no novo Decreto-Lei e a falta de sensibilidade e experiência do legislador para a aplicabilidade prática de certas medidas impostas no mesmo, tornam esta norma uma verdadeira dor de cabeça para as empresas, sem que disso resulte um melhor serviço ao consumidor!

Em todo o caso e olhando a questão apenas pelo seu lado positivo, acreditamos que esta iniciativa, se devidamente acompanhada pelo legislador (adequadamente apoiado por quem conhece a actividade!) pode vir a ser adaptada gradualmente num futuro próximo, servindo como alavanca para se nivelar por cima as práticas do mercado e dessa forma criar condições para haver uma melhoria sustentada dos serviços de contact center em Portugal.

CRÉDITO AGRÍCOLA

NA SUA OPINIÃO, QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA ACTIVIDADE DE CONTACT CENTERS EM PORTUGAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS?

O sector está em gradual crescimento, embora em contra-ciclo face às vicissitudes económicas, e assumirá, nos próximos cinco anos, ainda maior importância por constituir uma forma mais relacional entre organizações e os seus Clientes e por ser uma indústria empregadora não desprezável em Portugal.

Como desafios, entre outros, vislumbram-se os seguintes:

- Rentabilizar o potencial dos Contact Centers no desenvolvimento do negócio através de acções centralizadas;
- Comunicar aos públicos a importância dos Contact Centers na proximidade e relação com os Clientes;
- Credibilizar o sector através da melhoria constante do serviço;
- Desenvolver as competências dos operadores, para melhorar a eficiência dos CC, através da certificação da formação e qualificação dos profissionais;
- Dignificar a função e as categorias dos profissionais dos CC;
- Actualizar permanentemente as plataformas tecnológicas, em função de novas oportunidades de negócio e por força da legislação;
- Identificar oportunidades de utilização do CC;
- Dispor de soluções integradas com as tecnologias de informação actuais que permitam, com margem de erro reduzida, a análise de perfil dos Clientes;
- Legislar a contratação laboral dos profissionais para a actividade na indústria de CC (representa entre 10 a 15% dos cidadãos com emprego);
- Potenciar a organização e gestão do trabalho, otimizar os recursos e a produtividade,

Visão Associados > 3 Questões

3 Questões

Visão Associados

tendo como objectivo a redução de custos e o aumento do grau de satisfação dos Clientes;

- Profissionalizar e especializar o sector, em particular os activos humanos, com a introdução de um plano de carreiras e a redução da rotatividade das pessoas;
- Certificar a Qualidade dos Serviços dos Contact Centers;

QUAIS SÃO AS VOSSAS PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO NESTE MERCADO DURANTE O PRÓXIMO ANO?

A evolução do mercado tende para o crescimento, a optimização dos recursos e a continuidade da contratação do serviço outsourcing, seguindo uma tendência a nível global, que faz com que a generalidade das grandes e médias empresas avaliem a oportunidade de colocarem em outsourcing algumas actividades dos seus Contact Centers.

As perspectivas de evolução apontam para:

- Upgrade e integração de canais em plataforma tecnológica única;
- Evolução do conceito de Call Center para o de Contact Center como plataforma comum convergente das infra-estruturas de comunicação (helpdesk, web IVR, fax server, sistema de gestão documental e gestão de conteúdos);
- Intensificação do benchmarking entre os players no mercado, quer operem em outsourcing ou em centros de operação próprios, na perspectiva de constituir um mercado sólido e credível;
- Continuação do contributo significativo da indústria de CC para a economia nacional;
- Crescente profissionalização e reconhecimento da função dos operadores de CC;
- Reconhecimento da actividade dos CC como sistema multicanal de grande relevo na cadeia de valor das organizações, na promoção do negócio e da imagem assim como na captação de receitas.

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 mudança comportamental do consumidor português, sobretudo, ao nível da componente negócio, ao permitir agilizar a relação com os fornecedores de serviços e produtos, reduzindo o natural comportamento conservador dos utilizadores e fomentando uma relação personalizada e de confiança similar ao atendimento físico.

A relevância dos Contact Centers, numa estratégia de marketing integrado, consubstancia-se na sua versatilidade de canais integrados, através dos quais as empresas se interrelacionam com os seus públicos, nomeadamente com os seus Clientes, por via de acções de marketing relacional.

Numa estratégia de marketing integrado, os CC apresentam-se como canais privi-

legiados:

- de proximidade permanente (24 horas por dia) e acessíveis por vários canais;
- oferta de produtos e serviços e esclarecimento dos Clientes dos seus atributos e condições;
- alternativos aos balcões físicos;
- no lançamento de novos produtos e/ou serviços;

CRH

QUAL É, NA VOSSA OPINIÃO, O PAPEL E A RELEVÂNCIA DOS CONTACT CENTERS NUMA ESTRATÉGIA DE MARKETING INTEGRADO?

Esta é uma resposta dada numa entrevista anterior para outra revista, mas acho que não podia ser mais indicada.

Cada vez mais, as organizações sentem necessidade de desenvolver estratégias que tenham como objectivo estratégico o enfoque no cliente. Os Contact Centers podem ser a base ou a plataforma de ligação entre os clientes e a empresa. Os CC, enquanto plataforma integrada, permitem uma maior acessibilidade às organizações ou empresas, têm uma maior capacidade de resposta e racionalizam a ligação das empresas com os clientes ao recolher toda a informação dos mesmos e através do registo de todas as suas interações com a empresa. Saber ouvir os nossos clientes, é um instrumento poderoso na nossa relação e permite nos desenvolver iniciativas ou produtos orientados para as suas necessidades.

Os CCs não são apenas um canal de comunicação da empresa. São também contribuintes líquidos para o bem-estar das pessoas, que não precisam de se deslocar, de perder o seu tempo, para tratarem dos seus assuntos. No fundo presta-se por esta via um contributo importante às pessoas, à economia das empresas e do país. Neste mercado altamente concorrencial, quem não possuir um Contact Centers arranca logo em desvantagem. Valerá a pena correr esse risco?

QUAIS SÃO AS VOSSAS PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO NESTE MERCADO DURANTE O PRÓXIMO ANO?

É política do Grupo CRH a melhoria constante de serviços disponibilizados e apresentar sempre as soluções mais adequadas e que acrescentem valor aos clientes. Como tal, adquirimos parte de uma empresa de Engenharia de Software e efectuamos parceria com a Universidade do Minho, para em conjunto e, aproveitando o know-how de todos, desenvolvermos ferramentas próprias, mais eficazes e adequadas na gestão de cada Contact Center. Muitas soluções existentes no mercado possuem funcionalidade que um Contact Center não necessita e carece de outras que lhe são fundamentais.

A nossa perspectiva é criarmos soluções à medida, de fácil utilização e evolução sem custos acrescidos. Igualmente, estamos a aumentar a nossa capacidade,

com a instalação de um novo CC no Porto com 100 Posições de Atendimento e outro em Guimarães com capacidade para 180, que surge no seguimento desta parceria com a Universidade do Minho e com a Câmara Municipal de Guimarães, à qual se juntarão a curto prazo os restantes municípios da AMAVE (Associação de Municípios do Vale do Ave). Este encontra-se localizado no AVEPARK, Parque de Ciência e Tecnologia do Vale do Ave as Taipas, está a cerca de sete quilómetros de Guimarães e de Braga, na zona do Vale do Ave, uma região muito afectada com o desemprego.

Gostaria ainda de referir que um dos nossos Contact Center foi premiado como Finalista dos Top Ranking Performance Award in the Contact Center Industry nas categorias de Best Outsourcing Partnership e Best Outbound Campaign, sendo o único em Portugal, para a região da Europa, Médio-Oriente e África, o que atesta a qualidade dos nossos serviços, dos CC em Portugal e que nos permite encarar o futuro com optimismo.

NA SUA OPINIÃO, QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA ACTIVIDADE DE CONTACT CENTERS EM PORTUGAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS?

Os Contact Centers em Portugal têm um enorme potencial na medida em que possuímos algumas das melhores empresas de Tecnologia e Software para este sector, mão de obra qualificada e potencial de crescimento com milhares de Licenciados nas mais variadas áreas disponíveis no mercado, custos muito inferiores aos dos países nossos concorrentes da UE, experiência de mais de 15 anos no Sector, boas Práticas de Gestão, etc. Como tal, não podemos ter receio de nos juntar-mos aos melhores, aproveitarmos algumas das suas boas práticas e de mostrar-mos todas as nossas potencialidades ao mercado.

Foi nesse sentido que o GRUPO CRH esteve representado na Conferência TOP RANKING PERFORMERS in Contact Center e na qual, conforme referi anteriormente foi distinguido em 2 categorias. Penso que esse é o principal desafio do nosso Sector, demonstrar ao mundo nossas competências para que possamos recuperar operações em Português noutros países, captar mais clientes Internacionais e comercializar as nossas boas práticas, através da Gestão de Contact Center noutros Países.

CTT

NA SUA OPINIÃO, QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA ACTIVIDADE DE CONTACT CENTERS EM PORTUGAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS?

- Satisfação e Fidelização de Clientes – É determinante que os Contact Centers, se posicionem como ferramentas, efectivas, de Satisfação, Fidelização de Clientes e vantagem competitiva estratégica. Não poderão se considerados como centros de Custos e geridos nessa perspectiva – diminuição de custos- Gestão de Recursos Humanos – Cada vez mais, será a GRH o factor diferenciador dos Contact centers, bem como, os seu diversos Sub-sistemas (Recrutamento e Selecção; Formação; Avaliação de Desempenho; Gestão de Competências, entre outros). Isto vai provocar, necessariamente, a busca de práticas diferenciadas de Gestão de Pessoas, e persecução de modelos alternativos aos vigentes. Necessariamente, a procura de canais alternativos de acesso, terá, continuamente uma procura crescente. No entanto, as várias formas, alternativas, de acesso têm vindo a sofrer perfis distintos de crescimento.

A procura massiva, do canal voz (telefone) será substituída por canais como o E-mail, o SMS e inclusivamente o Chat On-line.

Não se deverá, no entanto, descurar os contactos presenciais e sua integração com os alternativos, uma vez que, só uma perspectiva integrada e funcional será garantia de sucesso.

QUAIS SÃO AS VOSSAS PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO NESTE MERCADO DURANTE O PRÓXIMO ANO?

Necessariamente, a procura de canais alternativos de acesso, terá, continuamente uma procura crescente. No entanto, as várias formas, alternativas, de acesso têm vindo a sofrer perfis distintos de crescimento. A procura massiva, do canal voz (telefone) será substituída por canais como o E-mail, o SMS e inclusivamente o Chat On-line.

QUAL É, NA VOSSA OPINIÃO, O PAPEL E A RELEVÂNCIA DOS CONTACT CENTERS NUMA ESTRATÉGIA DE MARKETING INTEGRADO?

No Marketing, uma das variáveis determinantes é a Satisfação dos Clientes. Esta só poderá ser atingida pela Qualidade oferecida. No sector dos Serviços, como sabemos, temos uma grande dose de “imaterialidade” e conseqüentemente, um acréscimo da importância do “serviço” oferecido.

Nesta perspectiva, o “pessoal de contacto”, assume importância estratégica. Como se pode constatar, neste perspectiva, os Contact Centers assumem uma importância demarcada. Assim, o desafio da Excelência do Serviço ao Cliente será, continuamente, um vector estratégico na Maioria das Empresas. Provavelmente o Marketing-Mix terá que incluir, decisivamente, o vector do Serviço ao Cliente, na sua vertente estratégica, onde os Contact Centers assumem destaque fundamental.

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

NA SUA OPINIÃO, QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA ACTIVIDADE DE CONTACT CENTERS EM PORTUGAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS?

Principais desafios: Deslocalização de serviços, plataformas remotas interligadas via web, maior exploração da tecnologia VoIP, aproveitamento de sinergias entre diferentes plataformas.

QUAIS SÃO AS VOSSAS PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO NESTE MERCADO DURANTE O PRÓXIMO ANO?

Perspectivas de evolução: Uma contenção de custos no sector segurador tem provocado alguma contracção no mercado e uma forte concorrência entre as diversas companhias de assistência em viagem. Prevemos que prossiga esta clima concorrencial, para mais dada a reduzida dimensão do mercado não cativo, embora seja também de prever alguma estabilidade dos preços praticados no mercado, à medida que estabilizam as quotas . Uma possível via de expansão será o mercado PALOP.

QUAL É, NA VOSSA OPINIÃO, O PAPEL E A RELEVÂNCIA DOS CONTACT CENTERS NUMA ESTRATÉGIA DE MARKETING INTEGRADO?

Papel e relevância dos contact centers numa estratégia de marketing integrado: Não actuamos neste sector em particular, nomeadamente em telemarketing. Contudo, e dado o crescimento que se tem verificado nos serviços de gestão de sinistros das seguradoras, cremos que cada vez mais as mesmas se servirão dos contact centers para estabelecimento de linhas de apoio aos clientes.

GMtel

QUAL A SUA PERCEÇÃO 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 SIMPLEMENTE 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 já 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, desenvolvida 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!

GRUPÊS

NA SUA OPINIÃO, QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA ACTIVIDADE DE CONTACT CENTERS EM PORTUGAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS?

Os Contact Centers vão continuar a sofrer pressões no sentido dos resultados: eficácia e eficiência o que faz com que a gestão destas operações procure informação mais correcta que suporte melhores decisões. Porém observamos que critérios de curto prazo estão a ser substituídos pelos de longo prazo, ou seja, manter uma relação duradoura com os Clientes de forma a garantir o negócio.

Para tal, estão agora disponíveis ferramentas cada vez mais evoluídas, mais integradas, mais eficientes para realizar as tarefas de medição da eficácia, isto é, qualidade, e da eficiência, isto é performance. A qualidade de serviço prestado pode agora ser medida a um nível de detalhe e correcção nunca antes imaginado.

Conceitos como o do Nice Smart Center vieram antecipar-se a estas necessidades ao integrar, numa só plataforma, a gestão de risco, customer feedback, medição da qualidade com medição de performance de operadores e equipas com a sua gestão de acordo com os mais variados princípios e regras de gestão de pessoas e workforce.

Acreditamos que é necessário realizar ainda um forte investimento em ferramentas, pois para um funcionamento eficiente e eficaz de um Contact Center são necessários instrumentos adequados, que se rentabilizam a si próprias pelas melhorias resultantes.

Porém, as ferramentas ao mesmo tempo que se tornam mais poderosas, tornam-se mais complexas. É, cada vez mais, imprescindível ter as ferramentas certas, mas há que saber utilizá-las cada vez melhor.

Nós, aqui na Grupês, além de estarmos a tirar o máximo partido das ferramentas, também disponibilizamos serviços de formação e consultoria que poderão auxiliar os

nossos clientes na utilização das ferramentas que dispõem.

A longo prazo, qualquer entidade que queira realmente tirar verdadeiro partido das suas ferramentas, necessitará de um parceiro, com conhecimento de largo espectro, que a ajude a evoluir concertadamente em ferramentas, processos e metodologias. Nós estamos já aptos a ser esse parceiro.

QUAIS SÃO AS VOSSAS PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO NESTE MERCADO DURANTE O PRÓXIMO ANO?

Com a integração a 100% da IZO Portugal, na Grupês, transformando-a em IZO Portugal – Grupês serviços, conseguimos complementar a oferta de soluções tecnológicas para gravação e quality management com a oferta de serviços tais como formação, auditoria sobre os sistemas vendidos, consultoria de utilização, transferência de Know-how, etc. Além disso, vamos continuar a crescer no número, dimensão e complexidade de soluções fornecidas sendo que, algumas delas, serão das mais avançadas tecnologicamente.

Já fomos inovadores ao sermos dos primeiros, à escala mundial, a implementar o conceito de “Customer Experience Management” queremos ser mais ambiciosos colocando à disposição dos nos nossos clientes as melhores soluções em áreas menos exploradas até agora, tais como integração da medição de qualidade com a gestão de workforce. Os nossos serviços estão a diversificar por solicitações dos Clientes, que necessitam de mais formação, mais acompanhamento na utilização das ferramentas, de melhores práticas na utilização das mesmas, etc.

Estamos a propor, a um conjunto alargado de Clientes, novas formas de en-dereçar o contexto individual de cada Cliente, passando a propor serviços como: as monitorizações de interações com clientes, inquéritos a Clientes, traçabilidade de processos, mystery calls, benchmarking, acções de melhoria, formação específica e estratégica, etc.

QUAL O IMPACTO QUE CONSIDERA QUE A APLICAÇÃO DO DL Nº134/2009 TERÁ NA ACTIVIDADE DOS CONTACT CENTERS EM PORTUGAL?

A Grupês encara a aplicação do DL 140/2009 como uma oportunidade dada às empresas e profissionais deste sector de aumentar a qualidade no atendimento telefónico aos clientes, aumentando a credibilidade do sector e permitindo o seu desenvolvimento.

Este é o momento para, à luz da nova legislação, as empresas e profissionais do sector adoptarem, cada vez mais, tecnologias e métodos e estratégias que permitam uma melhoria contínua no atendimento aos seus clientes de uma forma que garanta a total satisfação e fidelização dos mesmos. Numa primeira análise a lei visa essencialmente a protecção e defesa do consumidor, mas com a adopção de, por exemplo, sistemas de gravação a nossa experiência diz-nos que os clientes estão perante a um repositório de informação útil a nível interno, possibilitando a aferição de qualidade dos seus agentes, identificação de riscos e oportunidades de negócio.

A Grupês continuará activamente a oferecer soluções de gravação, arquivo e ana-

lise de interações e a IZO Portugal – Grupês Serviços, continuará a trabalhar junto dos seus parceiros e clientes na definição de metas de qualidade e na implementação das melhores práticas, garantindo não só o cumprimento da legislação mas também, e mais importante, a oferecerem aos seus clientes excelentes experiências de atendimento garantindo a satisfação e fidelização dos mesmos.

GRUPO SGS PORTUGAL

QUAL A SUA PERCEÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE CONTACT CENTER EM PORTUGAL?

Existe já um esforço organizado dentro das empresas no sentido de garantir níveis de qualidade tangíveis. No entanto, e como a actividade de contact center é ainda relativamente recente em Portugal, temos ainda um longo caminho a percorrer, se queremos chegar aos níveis de outros países.

QUE IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DEVE TER UM CONTACT CENTER NA EMPRESA?

Um contact center é o cartão de apresentação da empresa, o primeiro contacto do cliente com a organização que vai marcar todo seu relacionamento.

Assim, como momento vital no relacionamento com o cliente, o primeiro contacto tem de ser assegurado por um contact center que ilustre toda a cultura organizacional, toda a postura comercial e política de qualidade da empresa.

“... CONTACT CENTER É O CARTÃO DE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA...”

QUE VANTAGENS VÊ NO BENCHMARKING DA ACTIVIDADE EM PORTUGAL?

O benchmarking permitirá às empresas do sector identificar oportunidades de melhoria, bem como situarem-se em termos de resultados do sector como um todo. A melhoria contínua é um conceito básico para a qualidade das organizações, e o benchmarking estimula e facilita as mudanças organizacionais necessárias para a melhoria do seu desempenho.

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.

INTERACTIVA / DM6

QUAL A SUA PERCEÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE CONTACT CENTER EM PORTUGAL?

Em Portugal tem-se verificado um crescimento de estruturas de Contact Centers nas empresas e, mais recentemente, uma aposta significativa no controlo da qualidade à medida que as próprias empresas procuram diferenciar-se da sua concorrência, não apenas pelo produto ou serviço disponibilizado, mas pela relação pós-venda proporcionada aos seus clientes.

Face ao crescente nível de competitividade que as empresas enfrentam na actualidade, os Contact Centers assumem um papel fundamental na implementação das estratégias de CRM, já que muitas empresas chegaram à conclusão que o relacionamento com o cliente não deveria terminar na loja e que o contacto com o cliente após a venda atribui valor à transacção.

As estratégias de relacionamento com o cliente só serão bem sucedidas se todas as expectativas dos clientes forem atendidas ou até mesmo superadas.

“... CONTACTO COM O CLIENTE APÓS A VENDA ATRIBUI VALOR À TRANSACÇÃO.”

Para que as estratégias de CRM resultem em sucesso torna-se necessário garantir que se possui a tecnologia adequada, recursos humanos qualificados e se implementem sistemas de avaliação da qualidade nos Contact Centers. As pessoas são, de facto, os elementos chave para o sucesso de uma estratégia de CRM sustentada pelo recurso a Contact Centers.

Neste momento caminha-se em Portugal para a melhoria das competências dos recursos humanos existentes, através da disponibilização de cursos de formação específicos para uma actividade que se apresenta em forte crescimento e com

elevados índices de (re)integração de pessoas no mercado de trabalho.

A tecnologia pode oferecer suporte, mas nunca substituir recursos humanos competentes em comunicação, resolução de problemas e atenção ao cliente.

A nível geral pode-se afirmar que a qualidade dos serviços de Contact Center em Portugal têm vindo a melhorar devido essencialmente à implementação por parte das empresas de estratégias de retenção e fidelização dos clientes e da procura constante da melhoria contínua dos seus processos internos.

As empresas pretendem, de facto, obter um reconhecimento positivo por parte dos seus clientes recorrendo na maior parte das vezes a prestadores de serviços especializados nesta área. Apesar disso, e sendo o mercado português dos Contact Centers considerado um dos que apresenta maiores índices de crescimento na zona EMEA, existem ainda diversas iniciativas que devem ser colocadas em prática (algumas já colocadas em curso pela APCC) de forma a garantir a aproximação dos Contact Centers Portugueses aos seus equivalentes Internacionais.

QUE IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DEVE TER UM CONTACT CENTER NA EMPRESA?

Os Contact Centers nas empresas da actualidade assumem um papel completamente diferente do que existia há alguns anos atrás. Novas tecnologias alteraram radicalmente os métodos para adquirirem e reterem clientes, e as ferramentas, missão, visão e posicionamento dos Contact Centers na hierarquia organizacional evoluíram dramaticamente num curto período de tempo.

O Contact Center deve ser, acima de tudo, o ponto principal de contacto entre as empresas e os seus clientes.

Apenas por esta característica o Contact Center apresenta-se como um anfitrião de oportunidades onde a manutenção da lealdade dos clientes e o up-selling e cross-selling devem ser pontos de ordem. As pessoas desejam fazer negócio com empresas que ofereçam serviços agregados aos seus produtos antes, durante e após a venda. Eles procuram um relacionamento de longo prazo, onde as necessidades individuais possam ser atendidas não somente hoje, mas também no futuro. Apenas desta forma se podem encarar os Contact Centers como centros de proveitos em detrimento dos tradicionais centros de custos.

Os Contact Centers continuarão a evoluir quer em importância para a organização, quer na sofisticação da infraestrutura, sendo assim encarados como elementos pivots da estratégia de retenção e fidelização dos actuais clientes impulsionando uma maior rentabilidade e competitividade empresarial.

QUE VANTAGENS VÊ NO BENCHMARKING DA ACTIVIDADE EM PORTUGAL?

O benchmarking da actividade em Portugal, com a qual se pretende comparar

as performances de vários Contact Centers em indicadores como resolução no primeiro contacto, tempo médio de chamada, custo por contacto, satisfação do consumidor, tempo dedicado para formação, entre muitos outros, permitirá avaliar as diferenças entre os diversos centros de contacto e o de uma empresa em particular, permitindo a essa mesma empresa corrigir e melhorar os diversos indicadores referidos. Podemos, no entanto, dividir a actividade de benchmarking em dois tipos: o benchmarking de melhores práticas e o benchmarking de avaliação da performance. O benchmarking de melhores práticas permitirá identificar qual o Contact Center que utiliza os melhores processos e procedimentos e de que forma as inovações descobertas e aplicadas pelos Contact Centers ditos de topo podem ser reproduzidas por outros centros de forma a alcançar os resultados desejados.

O benchmarking de avaliação de performance permitirá reunir um maior conjunto de dados desde os melhores Contact Centers até aos não tão bons, mas que partilham características semelhantes, como por exemplo, tipo de indústria, funções do centro de contacto, localização, horas de operação e canais utilizados. Desta forma a informação estatística terá um maior significado e apresentará um maior benefício para o sector em que se inserem.

Na prática, o benchmarking da actividade permitirá obter uma imagem realista (quantificada) dos Contact Centers, permitindo comparações entre os diversos players a actuar no mercado nacional e internacional.

Pretende-se contribuir para o desenvolvimento, de uma forma sustentada, do sector em Portugal e contribuir para o sucesso das organizações que encaram os Contact Centers como pivots estratégicos do relacionamento com os seus clientes.

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.

LINK MS

NA SUA OPINIÃO, QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA ACTIVIDADE DE CONTACT CENTERS EM PORTUGAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS?

A definição de um plano de Controlo e Gestão da Informação garantindo a segurança e protecção das Organizações é essencial para que o sector possa continuar a merecer a confiança de empresas cliente nacionais e estrangeiras. Os Contact Centers como prestadores de serviços e gestores de relações com o cliente têm acesso ao recurso mais valioso das empresas...a INFORMAÇÃO, que deverá ser tratada e monitorizada, garantindo a todas as entidades envolvidas a segurança absoluta de todos os canais de comunicação, de forma a promover e estabelecer relações de confiança, flexíveis e personalizadas com os clientes.

A aposta contínua na modernização, inovação e formação não só por parte das empresas que recorrem a estes serviços como por parte de quem os executa. O investimento em acções de formação específicas ao nível dos recursos humanos ajudando-os a implementarem políticas de utilização mais adequadas, que assegurem o cumprimento das regras definidas de forma a garantir a protecção eficaz da sua informação e dos clientes.

O desenvolvimento de parcerias como activador de partilha de experiências e integração

de eficiência organizacional, potenciando a lealdade e satisfação dos clientes.

O investimento no prestígio da actividade, na profissionalização e na mudança de percepção face à opinião generalizada de que esta actividade consiste num trabalho de passagem ou temporário até alcançar a carreira pretendida, de forma a promover a diminuição da rotatividade das equipas e a valorização dos profissionais deste sector que representam um elemento crucial na gestão da informação, dado que é comum encontrarmos nos contact centers alguns dos recursos que melhor conhecem as ofertas das suas empresas e dos seus clientes.

O investimento em acções de certificação, regulação e credibilização do sector para fomentar a competitividade e o desenvolvimento sustentado da actividade.

Na vertente tecnológica a busca contínua de excelência operacional e a convergência das tecnologias de informação com as novas tecnologias de comunicação.

QUAIS SÃO AS VOSSAS PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO NESTE MERCADO DURANTE O PRÓXIMO ANO?

A LINK MS Portugal possui perspectivas de um “boom” de crescimento neste mercado, na medida em que possui uma oferta pioneira de uma solução de software para aplicação das políticas de utilização, o SystemSkan, essencial para gestão do acesso à informação confidencial e protecção da propriedade intelectual das empresas, que contribuirá para reforçar a estratégia de credibilização, valorização e desenvolvimento do mercado de “contact centers”.

A LINK MS Portugal acredita que poderá ser uma poderosa aliada deste sector ao disponibilizar um serviço que transmite segurança, confiança e inovação, contribuindo para a captação de novos clientes e fidelização dos clientes já existentes.

QUAL É, NA VOSSA OPINIÃO, O PAPEL E A RELEVÂNCIA DOS CONTACT CENTERS NUMA ESTRATÉGIA DE MARKETING INTEGRADO?

Os Contact Centers detêm um papel relevante dada a importância do contacto pessoal no relacionamento com o cliente, que levanta desafios sobre a qualidade e o profissionalismo dos quadros que realizam esse contacto. Num contexto de gestores de relações, têm a oportunidade de criar um valor extraordinário para o cliente, tendo em conta uma série de factores: a especificidade de cada cliente, o reconhecimento do cliente como razão de ser da empresa, a promoção da satisfação do cliente como factor chave para o desenvolvimento da empresa, os custos da não qualidade relacional (efeitos visíveis e invisíveis), em suma têm um papel preponderante numa estratégia de marketing integrado na medida em que efectuam e operacionalizam a gestão dos contactos do cliente com a empresa através dos diversos meios de informação e comunicação disponíveis.

No Marketing em tempo real, as acções e decisões referentes ao cliente actual e potencial precisam de estar alicerçadas em informações que agilizem e optimizem

todo o processo de vendas e atendimento.

As informações de relacionamento precisam de ser compiladas ou recuperadas no momento que o contacto entre a empresa e o cliente está a ocorrer, para que se possa conhecer e reconhecer o cliente e desta forma direccionar produtos, serviços e ofertas completamente ajustadas a ele, que assim estará disposto a estabelecer a preferência pela marca e a repetir a compra.

O relacionamento baseado na informação colhida antes, durante e após qualquer contacto, não somente os dados da venda e histórico do cliente, gera níveis de lealdade à marca muito maiores, reduzindo o investimento na pesquisa de novos clientes, que é tido como 5 vezes maior do que o esforço de fidelizar e promover a repetição da compra.

A Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM), é um dos métodos mais sofisticados e eficientes, que transformam a maneira como as empresas podem aumentar a rentabilidade dos clientes actuais. Além disso, o uso da Internet como canal de relacionamento e de vendas, é amplamente facilitado e viabilizado por este novo método, cujos resultados são largamente compensadores em clientes mais leais, maior satisfação com a marca, e um nível de proximidade nunca antes experimentado.

Neste contexto o Contact Center torna-se um dinamizador de todo e qualquer contacto com o cliente e com a empresa, respondendo em tempo real a qualquer solicitação e com total conhecimento do cliente, tornando-se um elemento integrador entre o marketing e a tecnologia de informação, dotando a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real e transformar estes dados em informações que disseminadas pela organização permitem que o cliente seja “conhecido” e acompanhado por todos os elementos da empresa.

Além disso, a captura centralizada desses dados, transmitida para o banco de dados de marketing permite conhecer o perfil do cliente, detectar as ameaças e oportunidades sinalizadas através de uma reclamação (ameaça), de um pedido de mais informações (oportunidade), de um pedido acompanhado de uma referência ao preço diferenciado do concorrente (ameaça), de uma insinuação que o concorrente está a prestar mais serviços (ameaça), ou de que a empresa está a ampliar a sua produção (oportunidade). Esta integração singular pressupõe que a empresa esteja disposta a manter um relacionamento suportado por processos operacionais mais ágeis e seleccione a tecnologia adequada, e isto requer metodologia, conhecimento e experiência comprovada neste tipo de solução.

MCALL

QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA ACTIVIDADE DE CONTACT CENTERS EM PORTUGAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS ?

Os serviços de Contact Center são dinâmicos e devem acompanhar as mudanças no comportamento das pessoas. Desta forma, consideramos que um dos principais desafios do sector será acompanhar a evolução tecnológica, por forma a colocar à disposição dos clientes, um conjunto cada vez mais alargado de serviços.

Outro desafio que consideramos importante, será a promoção de carreiras profissionais na actividade de Contact Center, estimulando a formação de colaboradores motivados e com elevado nível de competências, capazes de responder a níveis de serviços cada vez mais exigentes.

Ainda neste âmbito e sendo a actividade de Contact Center uma grande fonte geradora de empregos, defendemos também que um dos desafios do sector deverá passar pela captação de novos incentivos para a actividade, entre os quais, reduções fiscais e incentivos à formação de profissionais nesta área.

QUAIS SÃO AS VOSSAS PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO NESTE MERCADO DURANTE O PRÓXIMO ANO?

A Mcall perspectiva continuar a crescer sustentadamente, afirmando-se no mercado como uma empresa de referência na prestação de serviços de Contact Center de qualidade superior.

QUAL O IMPACTO QUE CONSIDERA QUE A APLICAÇÃO DO DL Nº134/2009 TERÁ NA ACTIVIDADE DOS CONTACT CENTERS EM PORTUGAL?

Acreditamos que a entrada em vigor do DL nº 134/2009 poderá representar uma oportunidade de melhoria dos serviços de Contact Center prestados em geral e uma oportunidade de negócios para as empresas especializadas, capazes de oferecer soluções que garantam o cumprimento das exigências legais.

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” quem 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.

MRA

QUAL A SUA PERCEÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE CONTACT CENTER EM PORTUGAL?

Actualmente, quando falamos em qualidade dos serviços de um contact center em Portugal, focamos a nossa atenção em várias métricas (duração média das chamadas, número de chamadas recebidas, tempo médio em espera...) mas com informação insuficiente de como se pode proceder para elevar o nível de qualidade de atendimento. Em Portugal, a Qualidade costuma ser vista como quantitativa e não Qualitativa.

QUE IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DEVE TER UM CONTACT CENTER NA EMPRESA?

Hoje em dia, um contact center é o local onde se estabelece o maior número de interacções com os clientes do que em qualquer outra área das empresas. Assim, uma empresa que optimize estas interacções irá atingir resultados bastante positivos a nível de customer experience, aumento de receitas e retenção de clientes. O contact center pode e deve ser optimizado para ser visto como um centro de benefícios/proveitos e não apenas como um centro de custo.

“... UM CONTACT CENTER É O LOCAL ONDE SE ESTABELECE O MAIOR NÚMERO DE INTERACÇÕES COM OS CLIENTES DO QUE EM QUALQUER OUTRA ÁREA DAS EMPRESAS.”

QUE VANTAGENS VÊ NO BENCHMARKING DA ACTIVIDADE EM PORTUGAL?

A procura pela melhoria é algo que deve ser uma constante em qualquer organização ou serviço. Quando se realizam benchmarkings, poderão surgir áreas de melhorias na organização que nunca tenham sido consideradas.

A nível do nosso sector, poderemos obter várias vantagens, de entre as quais se destacam:

- decidir quais as áreas principais onde se deve focar a análise diária;
- definir qual a estratégia a seguir;
- actualização sobre quais as tecnologias existentes;

- desenvolvimento de novas técnicas operacionais.

MONDIAL ASSISTANCE

NA SUA OPINIÃO, QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA ACTIVIDADE DE CONTACT CENTERS EM PORTUGAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS?

Já muito se disse e escreveu sobre a futurologia associada ao mercado dos Contact Centers em Portugal para os próximos anos. Pensamos que o conceito chave é o da fidelização, associado ao constante desenvolvimento de novas tecnologias, processos e recursos aptos não só para a satisfação das necessidades dos clientes finais e institucionais, como, sobretudo, para a superação das suas expectativas. Com a preocupação constante na adopção de medidas tendentes à manutenção de elevados padrões de qualidade de serviço, regulados ou não por normativos sectoriais, a estratégia dos Contact Centers passa, na nossa opinião, pela capacidade de antecipar necessidades e desenhar produtos e serviços à sua medida, apresentando ao cliente soluções competitivas e inovadoras.

Cimentando uma verdadeira relação de parceria numa perspectiva win-win, a mesma será profícua e duradoura, representando uma economia de custos, pois reter é seguramente mais económico do que mudar.

QUAIS SÃO AS VOSSAS PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO NESTE MERCADO DURANTE O PRÓXIMO ANO?

Posicionando-se a Mondial Assistance no mercado de seguros e assistência nas áreas Automóvel, Banca-Seguros, Saúde e Viagem, vamos procurar centrar a nossa actividade em negócio core, optimizando recursos e processos, por forma a satisfazer os clientes a custos progressivamente ajustáveis, criando valor com compromisso de qualidade, factores que sempre nos distinguiram. A melhoria constante da relação com os nossos Clientes e outras entidades ou pessoas que estabeleçam relações com a Empresa, é a nossa principal preocupação.

QUAL É, NA VOSSA OPINIÃO, O PAPEL E A RELEVÂNCIA DOS CONTACT CENTERS NUMA ESTRATÉGIA DE MARKETING INTEGRADO?

Na lógica do conceito de fidelização a que nos referimos, a utilização dos Contact Centers como ferramenta operacional de marketing integrado é, a par de outros, o elemento catalizador do processo. Daqui decorre a necessidade da aposta forte em dois vectores fundamentais: a formação e a certificação da qualidade do serviço prestado. Com efeito, a montante os recursos humanos devem estar perfeitamente alinhados na estratégia de comunicação definida para cada projecto e aptos a responder a todas as situações de forma elevada, profissional e com total domínio

técnico do assunto, pois são eles o primeiro contacto e o espelho da eficiência da organização -naturalmente que suportados por ferramentas tecnológicas de topo -. A jusante, o cuidado na análise de métricas de produtividade associado à análise dos indicadores de satisfação dos clientes são fundamentais para a correcção de eventuais desvios e reposicionamento da operação com o objectivo final de prestar um serviço com a máxima qualidade e eficiência, conduzindo à retenção e fidelização do cliente final e institucional.

MONTEPIO

NA SUA OPINIÃO, QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA ACTIVIDADE DE CONTACT CENTERS EM PORTUGAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS?

Os principais desafios da actividade de Contact Centers no nosso entender centram-se em dois pontos:

- **Qualidade de serviço no âmbito multicanal**

É um dos pontos diferenciadores entre as empresas, baseando-se cada vez mais no tipo de relacionamento que estabelecemos e mantemos com os nossos Clientes, independentemente do canal de comunicação utilizado. O novo desafio é posicionar o cliente como objecto central do negócio. Afinal, o que o cliente retém é a qualidade do serviço que lhe foi prestado e não o canal no qual é prestado. Cada vez mais, os Clientes demonstram exigência e atenção, o que requer formas mais apuradas de comunicação para divulgação da oferta, obrigando-nos a interagir com os Clientes de modo mais personalizado e relevante. Assim, a exigência, rigor, profissionalismo e eficácia são alguns dos princípios orientadores desta actividade na Nossa Instituição

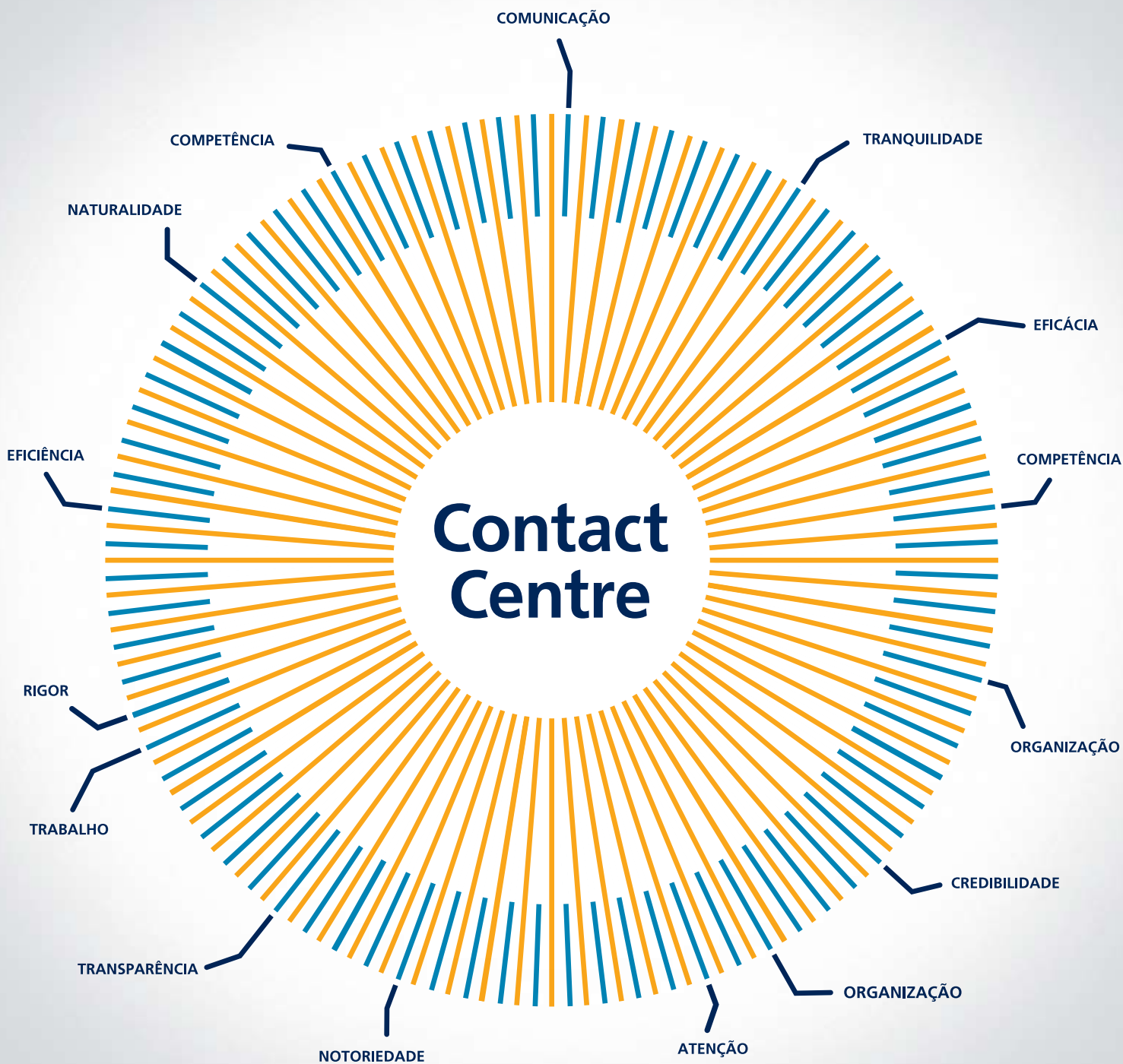
- **Posicionamento da actividade dos Contact Centers na economia portuguesa**

Esta actividade contribui substancialmente para o desenvolvimento da economia e oferta de emprego, assumindo-se como um instrumento fulcral na formação de novos profissionais. Para tal, acreditamos ser fundamental a afirmação dos centros de relação de Cliente, como uma efectiva opção profissional e de gestão de carreira e não somente como um complemento de outras actividades. Tal, implica a recaracterização total da actividade, apenas possível através de uma definição clara do âmbito jurídico da mesma e da redefinição dos perfis profissionais pretendidos.

QUAIS SÃO AS VOSSAS PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO NESTE MERCADO DURANTE O PRÓXIMO ANO?

As nossas perspectivas de evolução no durante o próximo ano centram-se em dois aspectos: relação com o Cliente e aspectos tecnológicos.

- A actividade dos Contact Center no mercado Bancário é fundamental na retenção e consolidação da carteira de Clientes, reforçando, assim, a relação com o cliente, deixando para os canais tradicionais a angariação de novos Clientes. Para isso, é fundamental que a actividade seja suportada por uma oferta de produtos e serviços adequada aos vários segmentos de Clientes e não apenas a um arquétipo de Cliente. A qualidade



Um prémio não é só conversa.

O Serviço Montepio24 orgulha-se de já ter sido galardoado em três anos consecutivos com Prémios de Qualidade APCC/IZO no Sector da Banca e ainda de ter recebido, em 2006, o Prémio de Melhor Serviço Prestado na categoria dos melhores "Contact Center em Portugal". Foi também escolhido pela Associação Portuguesa de Contact Centers para representação internacional no fórum mundial "Contact Centre Global Forum". Um Serviço em diversos Canais com um único objectivo: a sua Satisfação.



Montepio

Valores que crescem consigo.

de serviço, sendo percebido pelos Clientes, traduzir-se-á num incremento da fidelização e da relação e identificação do Cliente com a empresa e com a marca.

- No aspecto tecnológico será fundamental dotar a plataforma de interacção com que trabalhamos, de ferramentas que permitam aos gestores, um acompanhamento em tempo real da performance das campanhas e transformem a informação captada em indicadores fiáveis e fidedignos, que permitam análises quantitativas e qualitativas da evolução da actividade. Estas ferramentas deverão, por outro lado, permitir em tempo real adequar os produtos constitutivos da oferta, ao perfil e necessidades de cada Cliente, através da geração contínua do “next best offer”.

QUAL O IMPACTO QUE CONSIDERA QUE A APLICAÇÃO DO DL Nº134/2009 TERÁ NA ACTIVIDADE DOS CONTACT CENTERS EM PORTUGAL?

O impacto da aplicação do DL nº134/2009 na actividade dos Contact Centers, ocorrerá principalmente no plano tecnológico e de recursos humanos.

- De meios tecnológicos, porque acreditamos que larga fatia dos Contact Centers não estão preparados para as alterações que este DL veio introduzir, tal como a exigência de sistemas automáticos de atendimento, de sistemas de gravação de chamadas, entre outros. Tal implicará um investimento, para o qual algumas empresas poderão não estar preparadas.

- O impacto nos recursos humanos passa pela necessidade de dimensionamento das equipas de atendimento para fazer face ao volume de contactos recebidos, acrescido dos callbacks necessários para contacto com Clientes. No entanto, consideramos que este DL irá tornar mais homogéneo o serviço a Cliente e as regras de atendimento e emissão de chamadas.

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 contínua 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 interações com o cliente, e isto através dos diferentes canais de contacto.

Questões como a gravação de chamadas (e / ou interações) 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.

PROSEGUR ACTIVA

NA SUA OPINIÃO, QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA ACTIVIDADE DE CONTACT CENTERS EM PORTUGAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS?

São vários os desafios da actividade de Contact Centers em Portugal nos próximos anos. Por um lado, urge conseguir uma maior dignificação do sector, tanto para o profissional como para o cliente. Para o profissional, através da criação de cursos específicos e respectiva certificação, pela existência de verdadeiros planos de carreira e pela melhoria das condições de trabalho.

Para o cliente, através do aumento da qualidade dos recursos humanos que contratamos e pela procura cada vez maior da orientação dos processos para o cliente, aumentando assim a sua confiança nos serviços que prestamos.

Por outro lado, é importante atrair investimento estrangeiro para Portugal. Aumentando a qualidade dos serviços prestados teremos, cada vez mais, empresas portuguesas que são um caso sucesso a nível mundial, concentrando em Portugal mais serviços e consequentemente criando mais emprego.

Considero ainda importante alargar o leque de serviços prestados nos Contact Centers. Ao conseguirmos que cada vez mais serviços possam ser prestados à distância, contribuimos para um maior conforto dos utilizadores e participamos activamente para o aumento do PIB, visto que assim, será possível resolver à distância o que agora se faz presencialmente e por isso implica absentismo forçado.

QUAIS SÃO AS VOSSAS PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO NESTE MERCADO DURANTE O PRÓXIMO ANO?

No próximo ano esperamos crescer face a 2009. Este crescimento decorre da diversificação da nossa actividade, concentrando cada vez mais tarefas no Contact Center, permanecendo nos outros departamentos apenas as suas funções core.

Com essa especialização, cada departamento verificará um aumento na qualidade do serviço prestado, ao mesmo tempo que, em ambiente de Contact Center, as tarefas são realizadas num ritmo de maior produtividade e qualidade.

Prevemos ainda uma melhoria significativa nos principais sistemas informáticos utilizados. Desde o CRM ao ACD, passando pela Intranet, todos estes deverão registar desenvolvimentos relevantes com vista a melhorar as condições de trabalho, o acesso à informação e a interacção com os clientes.

QUAL O IMPACTO QUE CONSIDERA QUE A APLICAÇÃO DO DL Nº134/2009 TERÁ NA ACTIVIDADE DOS CONTACT CENTERS EM PORTUGAL?

Tendo em conta que a percepção geral do utilizador de Contact Centers não é muito positiva, em muitos casos devido ao facto de alguns players no mercado não se regerem as melhores práticas na organização e prestação destes serviços, o DL nº134/2009 surge com o objectivo de aumentar a confiança sentida pelo utilizador.

As operações de Contact Center deverão passar a ser executadas com maior disciplina, evitando alguns abusos que hoje em dia são propositados e preenchendo algumas lacunas que actualmente existem por alguma despreocupação excessiva, oferecendo assim um melhor serviço para o consumidor.

Na implementação de situações específicas, existirão algumas dificuldades e constrangimentos significativos. Se por um lado, alguns dos artigos se aplicam perfeitamente a qualquer tipo de Contact Center, outros, terão uma aplicação extremamente difícil, onerosa ou mesmo impraticável, em Contact Centers com determinadas especificidades.

Na generalidade, creio que a aplicação do DL nº 134/2009 terá um impacto significativo na melhoria da qualidade do serviço prestado aos clientes e consequentemente contribuirá para a credibilização do sector, objectivo comum a todos os associados da APCC, assim exista fiscalização do seu cumprimento e bom senso na sua aplicação.

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 infra estrutura tecnológica de ultima 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 às 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

NA SUA OPINIÃO, QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA ACTIVIDADE DE CONTACT CENTERS EM PORTUGAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS?

A crise recente por que passou a economia nacional (e mundial), veio colocar, de certa forma, um travão a algumas das acções e desafios de médio-prazo, que se esperavam ocorrer ou iniciar no ano em curso, mas que, no presente, se podem sintetizar desta forma:

- Identificar e aproveitar as oportunidades que surgirão da recuperação da crise económica de 2008/09.
- Recuperar a atractividade nacional para o investimento estrangeiro. Incremento



Gerar *Confiança* Acrescentar *Valor*

Gestão de Contact Centers

- Gestão de Operações de Inbound, Outbound ou Blended (customer care, fidelização, recuperação, up/cross-selling, welcome calls)
- Unidades Operacionais de Back Office e de Suporte ao Atendimento (gestão BD, e-mail contact, collect calls, suporte técnico)
- Recrutamento e Formação de Supervisores e Operadores
- Planeamento e Gestão de Recursos
- Gestão da Qualidade



Mais pelas pessoas



Lisboa, Maia, Porto, Gaia, Aveiro, Barreiro, Évora, Castelo Branco

www.rhmais.pt

Recrutamento e Selecção ■ Formação ■ e-Learning ■ Outsourcing ■ Consultoria em Recursos Humanos e Desenvolvimento Empresarial ■ Estudos ■ Cliente Mistério

da deslocalização para Portugal de várias operações inicialmente colocadas em países sobretudo anglo-saxónicos, bem como de centros pan-europeus.

- Internacionalização do sector, aproveitando as naturais oportunidades que, sem dúvida, surgirão quer de alguns países europeus, sobretudo do nosso “vizinho”, mas também de sul, sobretudo de Angola, fruto do seu extraordinário desenvolvimento e do seu estado deficitário actual, de Cabo-Verde e de Moçambique.
- Credibilizar o sector e dos seus agentes. Recuperação do “estatuto de especialização” que já conheceu na sua génese, sobretudo pela elevada qualidade do atendimento bancário, segurador e das comunicações móveis. Inverter a tendência para a baixa “auto-estima” e competências comunicacionais dos principais agentes.
- Modernização da Administração Pública. Para a generalidade das entidades públicas, é esta a “última fronteira” na comunicação com os cidadãos. A utilização deste canal “obriga” a um enorme esforço de organização da informação e do desenho dos processos e a uma não mais “pequena” simplificação da informação que se disponibiliza aos cidadãos. Ainda assim, o futuro próximo assistirá a um grande desenvolvimento deste tipo de soluções em vários domínios do institucional central, local e empresarial.
- Integração tecnológica. Vamos testemunhar a consagração do mail, da net, do chat, das sms, da integração voz-video, etc, como parceiros válidos e complementares do atendimento humano/telefónico.

QUAIS SÃO AS VOSSAS PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO NESTE MERCADO DURANTE O PRÓXIMO ANO?

A RHmais foi, em Janeiro de 2002, a primeira empresa em Portugal (e portuguesa) a obter a Certificação NP EN ISO 9001:2000 para a Gestão Operacional de Serviços de Assistência a Clientes (Call/Contact Centers). Desde então temos vindo a prosseguir uma política comercial e de desenvolvimento de competências que visa ir ao encontro de duas tendências actuais do mercado:

- Um número crescente de empresas, organizações e entidades diversas que, todos os anos, decidem iniciar o recurso a este canal, procurando parcerias profissionais que permitam as novas implementações com sucesso, e, aqui, cumpre destacar a Administração Pública Central e Institucional, onde o Programa Simplex tem constituído uma alavanca decisiva;
- Uma acelerada especialização e segmentação, quer na actividade de contact center, quer de business process outsourcing, que, nos sectores “tradicionais” dos contact centers (telcos, seguros, etc). É esta a fase que designo por Outsourcing 2.0, isto é, a fase em que as empresas com elevada experiência na utilização do outsourcing e rigorosos mecanismos de controlo, confiam cada vez mais nos seus parceiros e lhes “abrem” a porta para as funções mais “íntimas” da organização.

QUAL O IMPACTO QUE CONSIDERA QUE A APLICAÇÃO DO DL Nº134/2009

TERÁ NA ACTIVIDADE DOS CONTACT CENTERS EM PORTUGAL?

Ainda é cedo para avaliar os benefícios reais para os consumidores e os “prejuízos” para as empresas e outsourcers. A Portaria introduz alguns bons princípios de conduta e de respeito pelo consumidor, evitando que em Portugal se venha a resvalar para as situações extremas de “incómodo” conhecidas de outros países, e estabelece um padrão de qualidade e de “respeito” pelo cliente. Como em tudo o resto, há empresas em que a aplicação desta disposição legal nem se vai notar e outras para as quais implicará uma quase “revolução” de processos...

De qualquer forma, dois mil e nove ficará marcado, de forma inquestionável, pela aplicação desta Portaria que, embora tendo vindo a produzir efeitos no final do ano, “agitou” todo o sector e a sua envolvente externa desde o final do primeiro trimestre. De facto, empresas possuidoras de contact centers, outsourcers, associações sectoriais e profissionais passaram o ano a interiorizarem os seus efeitos, a dotarem-se das alterações nas suas plataformas tecnológicas e a reestruturarem a comunicação com os seus clientes.

Para uns será uma ameaça, para outros, uma oportunidade, mas, fundamentalmente, será, no fim do dia, business as usual ...

Santander TOTTA

QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA ACTIVIDADE DE CONTACT CENTERS EM PORTUGAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS?

Os principais desafios são adaptar os Contact Centers ao crescimento da utilização pelos clientes, de meios de comunicação escrita e à integração de novos canais como o chat, sms, vídeo call e outros. O crescimento verificado nos últimos anos da utilização do e-mail, obriga a uma mudança no paradigma do Contact Center, com uma cada vez maior migração dos “contactos de voz” para “contactos de meio escrito”, nomeadamente ao nível dos skills de escrita dos operadores e à adequação dos meios de suporte da actividade, para responder mais rápido e com melhor qualidade aos clientes no meio de contacto que estes preferem. A adequação à evolução de canais como a Internet, em que o Contact Center não deve ser encarado como um canal concorrencial, mas sim como um Canal Complementar, será cada vez mais essencial. O desafio passa por transformar serviços historicamente mais transaccionais, em serviços de apoio ao cliente ou complementares quando o Canal Internet não está acessível.

Com a previsível menor disponibilidade dos clientes para serem contactados, cada contacto que o cliente faz para o Contact Center terá uma maior importância e deverá ser encarado como uma oportunidade de comunicar aos clientes os produtos e serviços adequados, com o apoio de ferramentas de CRM e de acordo com o histórico de relação do Cliente com a Empresa.

QUAIS SÃO AS VOSSAS PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO NESTE MERCADO DURANTE O PRÓXIMO ANO?

O Crescimento das vendas ou pré-vendas pelos meios de comunicação existentes no Contact Center dever-se-á acentuar apesar de, previsivelmente vir a ser um ano muito difícil em termos económicos ainda que melhor que 2009. O canal e-mail deverá crescer. O crescimento da actividade Inbound não deverá ser o mesmo de anos anteriores e poderá existir diminuição da utilização deste canal. Deverá existir uma maior utilização de contactos a clientes a pedido destes na Internet em detrimento de contactos de outbound sem pedido prévio do cliente.

QUAL O IMPACTO QUE CONSIDERA QUE A APLICAÇÃO DO DL Nº134/2009 TERÁ NA ACTIVIDADE DOS CONTACT CENTERS EM PORTUGAL?

A entrada em vigor do Decreto-Lei, a 29 de Novembro, permitiu a definição de um conjunto de regras que visam uniformizar algumas práticas dos Contact Centers. Estas regras implicaram desenvolvimentos tecnológicos significativos.

Segurança Social

NA SUA OPINIÃO, QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA ACTIVIDADE DE CONTACT CENTERS EM PORTUGAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS?

Continuar a melhorar a qualidade de serviço e as condições de remuneração dos trabalhadores

QUAIS SÃO AS VOSSAS PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO NESTE MERCADO DURANTE O PRÓXIMO ANO?

Continuação do aumento da procura de serviços de contact center, tanto pelos segmentos de mercado com menos literacia como pelos que são utilizadores regulares da Internet

QUAL O IMPACTO QUE CONSIDERA QUE A APLICAÇÃO DO DL Nº134/2009 TERÁ NA ACTIVIDADE DOS CONTACT CENTERS EM PORTUGAL?

Causará uma melhoria nos tempos de atendimento mas implicará aumento de custos e pode ter efeitos perversos. Reduzirá as situações de utilização abusiva deste canal.

SFRH

NA SUA OPINIÃO, QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA ACTIVIDADE DE CONTACT CENTERS EM PORTUGAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS?

Tal como mencionámos o ano passado, continuamos a pensar que o grande desafio dos contact centers portugueses nos próximos anos passa pela credibilização do sector. A crise que atingiu a generalidade da economia desde os finais de 2008, na nossa opinião, não ajudou na prossecução deste objectivo. Apesar de tudo o sector cresceu mas o nível de qualidade não foi suficientemente acautelado e, portanto, a imagem junto da opinião pública, não melhorou.

Há um trabalho profundo a realizar ao nível dos recursos humanos, ainda muito desadaptados e desmotivados, e de adequação das novas tecnologias às necessidades dos call centers. A dignificação do profissional de call centers é um passo decisivo para a credibilização do sector. Questões como a certificação profissional dos colaboradores e a certificação dos processos de trabalho nos call centers estão na ordem do dia e vão conhecer, certamente, desenvolvimentos importante nos próximos anos.

QUAIS SÃO AS VOSSAS PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO NESTE MERCADO DURANTE O PRÓXIMO ANO?

Há uma clara tendência de deslocalização dos serviços para fora dos grandes centros urbanos, em busca de melhores condições de instalação e de maior disponibilidade de recursos humanos. Esta solução tem permitido reduzir custos (graças às benesses dos poderes locais para a instalação física das empresas) e, ao mesmo tempo, aproveitar uma mão de obra que, embora nem sempre qualificada, acaba por permitir excelentes níveis de qualidade no atendimento. Esta opção implica mais investimento em formação mas tem compensado nos resultados finais.

Há ainda um grande desenvolvimento da tecnologia IP nos call centers (muito implantada nos call centers deslocalizados) que promete simplificar processos e reduzir custos.

QUAL O IMPACTO QUE CONSIDERA QUE A APLICAÇÃO DO DL Nº134/2009 TERÁ NA ACTIVIDADE DOS CONTACT CENTERS EM PORTUGAL?

O DL nº134/2009, não obstante as boas intenções de moralização e credibilização do sector, vem obrigar os call centers a trabalhar com mais qualidade mas traz um acréscimo de custos em equipamento o que para muitos call centers é complicado dadas as condições de mercado actuais.

Com a presente crise a apresentar apenas sinais de melhoria, custos suplementares são apenas mais um factor de dificuldade a acrescentar aos já existentes sem que se vislumbre benefícios a curto prazo.

SITEL

NA SUA OPINIÃO, QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA ACTIVIDADE DE CONTACT CENTERS EM PORTUGAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS?

De entre os principais desafios para os próximos 5 anos, colocados pelo mercado ao sector dos “Contact Centers” em Portugal, encontra-se sem dúvida a qualidade do serviço prestado. Igualmente, quer o estabelecimento de novas e a expansão das existentes plataformas de atendimento a outros mercados europeus, quer a nova legislação dirigida à regulação deste sector de actividade, constituem desafios emergentes ao mesmo para os próximos 5 anos. Por último, acreditamos que o desenvolvimento e consciencialização de regras de justa e leal concorrência baseadas numa deontologia efectiva, a par de medidas de responsabilidade social fundeadas numa consciente gestão do recursos disponibilizados por todos os investidores nestes sector, constituirá sem dúvida um desafio maior para todos os gestores intervenientes na actividade em questão, em Portugal.

A Sitel, em Portugal bem como em todos os outros mercados em que está presente, honrará o seu compromisso de prossecução da implementação das suas melhores práticas quer ao nível de processos e qualidade operacional, quer no cumprimento do exposto anteriormente, posicionando-se como o melhor prestador de serviços especializados em Portugal.

QUAIS SÃO AS VOSSAS PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO NESTE MERCADO DURANTE O PRÓXIMO ANO?

No ano de 2010, a Sitel prevê um crescimento moderado da sua operação no mercado Português, não devendo o crescimento do nosso volume de negócios ultrapassar os 10%.

A finalização do nosso processo de certificação de qualidade, baseado na normativa internacional COPC, ISO e na cultura “Six Sigma”, bem como a melhoria do nosso “Workforce Management”, e maturidade da nossa área de “Customer Experience”, serão os pilares fundamentais do nosso crescimento sustentado, alinhado com a continua aposta na formação específica por sector de actividade e na nossa gestão especializada de recursos.

QUAL O IMPACTO QUE CONSIDERA QUE A APLICAÇÃO DO DL Nº134/2009 TERÁ NA ACTIVIDADE DOS CONTACT CENTERS EM PORTUGAL?

Penaliza um sector que tem contribuído de forma bastante positiva para o desenvolvimento económico de Portugal, através da imposição de um conjunto de regras que irá representar um crescimento de custos associados ao sector, e poderá ser um travão ao crescimento do mesmo. Uma vez mais fica demonstrado, independentemente da filiação partidária do governo, está o estado português mais interessado em legislar do que em fazer cumprir o que já está legislado.

SONAECOM

NA SUA OPINIÃO, QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA ACTIVIDADE DE CONTACT CENTERS EM PORTUGAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS?

Uma maior regulação e profissionalização da actividade com o devido reconhecimento público. A gestão de processos e o seu suporte tecnológico terão desafios relevantes mas considero que os principais desafios serão na gestão de recursos humanos. É prioritário actuar mais. As funções relacionadas com contact centers ainda não estão suficientemente reconhecidas na sociedade. A rotação dos recursos deverá diminuir, os modelos de contratação e remuneração deverão garantir um maior nível de responsabilidade de ambas as partes. As funções de quem se relaciona telefonicamente com os clientes da empresa têm de ser valorizadas pois são a imagem da empresa.

QUAIS SÃO AS VOSSAS PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO NESTE MERCADO DURANTE O PRÓXIMO ANO?

Penso que o mercado vai evoluir na vertente da especialização em determinados serviços (cobranças e retenção) e segmentos de valor de cliente. Continuamos no caminho de surpreender o cliente, de exceder as expectativas em cada momento de contacto. Apostamos no “Client First”. Estão em curso um conjunto de projectos que visam melhorar a relação com o cliente quer nos canais assistidos quer nos canais selfcare (web e ivr). Neste desafio a qualidade dos recursos humanos no contact center é crítica.

QUAL É, NA VOSSA OPINIÃO, O PAPEL E A RELEVÂNCIA DOS CONTACT CENTERS NUMA ESTRATÉGIA DE MARKETING INTEGRADO?

Os canais que suportam a relação com os clientes são fundamentais em qualquer estratégia de marketing. Os resultados das campanhas desenhadas nos planos de marketing dependem substancialmente do desempenho do contact center. Estes têm um papel crucial no suporte ao ciclo de relacionamento com o cliente, não só na perspectiva da campanha mas também no feedback do cliente para dentro da empresa, ao ser integrado no ciclo de melhoria contínua.

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. Cabe-nos 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

NA SUA OPINIÃO, QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA ACTIVIDADE DE CONTACT CENTERS EM PORTUGAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS?

A actividade dos contact centers é um dos sectores que mais tem crescido nos últimos anos e um dos mais promissores no contexto actual do mercado.

Os call centers que ainda se baseiam unicamente na voz irão evoluir para contact centers graças à utilização de canais como a Internet, e-mail, chat, MMS/SMS e fax. Para isto muito contribuiu a chegada do IP que permite que as organizações desenvolvam redes interactivas e ofereçam soluções alternativas aos seus clientes, complementando o canal tradicional da voz.

De acordo com alguns estudos, Portugal apresenta um elevado potencial de crescimento nesta actividade encontrando-se ao nível de países como a Espanha, a Itália, a Polónia e a Turquia, sendo ainda superior, ao nível de crescimento de mercados, a países como a Alemanha, a França, a Irlanda ou até mesmo o Reino Unido que apresentam já uma elevada maturidade.

As perspectivas de evolução da actividade dos Contact Center em Portugal são extremamente positivas, pois, esta forma de interacção proporciona uma maior comodidade e uma flexibilidade acrescida na relação entre o cliente e a empresa. Em Portugal este sector irá continuar a registar uma tendência de crescimento alargando-se a um conjunto diversificado de sectores e de actividades, perspectivando assim, um aproveitamento de todo o ambiente tecnológico actualmente já disponível no mercado, para o desenvolvimento da actividade em unidades de menor dimensão e mais deslocalizadas.

Acresce a este facto, a nova imagem da actividade dos Contact Center cuja credibilidade no mercado é cada vez maior permitindo a sua expansão a um maior número de serviços, assim como a disponibilização dum elevado número de funcionalidades que se vão traduzir, por sua vez, em cada vez maiores níveis de utilização.

A nível mundial, a tendência será de crescimento acentuado com a deslocalização de Contact Center para países de mão-de-obra mais barata, situação promovida pelo actual desenvolvimento tecnológico, mas que encontra limitações ao nível dos padrões de exigência dos Clientes, nomeadamente os que são resultantes de especificidades linguísticas e regionais.

Como principais desafios, revela-se indispensável a regulação do sector, no que diz respeito à legislação laboral e à implementação de um código de conduta, com vista à uniformização da actuação dos diversos players do mercado. A existência de um código de conduta ético e um controlo eficaz da actividade de Contact Centers terá como resultado um aumento da credibilização da actividade em Portugal.

Por outro lado, assiste-se cada vez mais a uma necessidade de profissionalizar o sector em Portugal, tornando-o mais competitivo, a par de uma maior preocupação com a qualidade do serviço fornecido, à semelhança de mercados mais desenvolvidos. Para isso, é fundamental a profissionalização do sector (valorização, credibilidade e notoriedade), a formação profissional e a qualificação.

QUAIS SÃO AS VOSSAS PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO NESTE MERCADO DURANTE O PRÓXIMO ANO?

Com o estado actual da economia, as empresas procuram a eficiência nas suas actividades de suporte e, particularmente neste aspecto, os serviços de Contact Center, proporcionam uma redução significativa de custos associada a um aumento da produtividade e eficiência no relacionamento com o cliente, permitindo assim que as empresas se concentrem nas suas actividades core.

Existem, actualmente, todas as condições no mercado para que a actividade dos Call Centers se desenvolva de uma forma saudável. Para isso é preciso que haja uma consciencialização das organizações para a importância de um atendimento profissional e de excelência aos seus clientes, passando a olhar para esta actividade, não como mais um custo, mas sim como um pilar estratégico na dinamização do seu negócio. É esta consciencialização que permitirá dar o salto qualitativo e quantitativo na evolução positiva desta actividade.

Em Portugal, os Contact Centers oferecem já, mais de 1% da totalidade dos empregos disponíveis. No entanto, num contexto real de crise económica, mais do que gerar emprego, os Contact Centers geram empregabilidade. De facto, os Contact Centers, funcionam como verdadeiras escolas profissionais, integrando jovens em projectos onde ganham algumas das competências profissionais mais importantes no mercado de trabalho, tais como, eficácia no relacionamento directo com o cliente e desenvolvimento de aptidões comerciais, integração em equipas e a possibilidade de liderarem grupos de trabalho; e a utilização de meios informáticos em contexto profissional.

No que respeita ao mercado de outsourcing onde a TEMPO-TEAM actua, a perspectiva é de um crescimento moderado face à conjuntura económica do país.

QUAL É, NA VOSSA OPINIÃO, O PAPEL E A RELEVÂNCIA DOS CONTACT CENTERS NUMA ESTRATÉGIA DE MARKETING INTEGRADO?

Paralelamente à evolução dos contact centers, verifica-se igualmente uma forte tendência na evolução das funções do marketing.

O contact center assume-se como um pilar fundamental para um plano de marketing sólido, aumentando a eficácia e o retorno do mesmo, oferecendo às actividades de marketing um vasto conjunto de possibilidades assente em horários flexíveis, com elevados níveis de serviço e suportado em diferentes canais.

No âmbito de uma estratégia de Marketing integrado, o CRM permite o estabelecimento de uma relação estável e duradoura com os Clientes, através do uso intensivo da informação, potenciando assim as possibilidades dos Call Centers. Por conseguinte, adoptar o CRM é uma questão de manter a competitividade, uma vez que os Clientes, num mercado cada vez mais concorrencial, já não se contentam apenas com um atendimento rápido e fácil, a qualquer hora, efectuado pelos Call Centers.

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, o fax ou o telefone, respondendo, deste modo, em tempo real a qualquer solicitação. Com esse objectivo em vista, é importante dotar o Contact Center de Recursos Humanos com plena autonomia para solucionar qualquer situação colocada pelo Cliente.

De facto, cada vez mais as organizações precisam de estar preparadas e devidamente formadas para conseguirem prestar o atendimento que o Cliente exige de forma incisiva. Este atendimento de excelência apenas será possível se forem disponibilizadas ao Contact Center as mesmas informações constantes para qualquer Departamento da empresa. Nessa medida, o Contact Center, no âmbito de um Marketing integrado, reveste-se de uma importância estratégica elevada, com a finalidade de manter um forte relacionamento com os Clientes que se transformará assim numa maior rentabilidade do negócio.

A acrescentar a este facto, o Marketing directo poderá actuar como uma fonte de alimentação dos Contact Centers, pelo que uma maior ligação entre o Marketing e os Call Centers devia ser cada vez mais explorada pelas empresas, colocando assim o diferencial competitivo na lealdade do Cliente.

TRANSCOM

NA SUA OPINIÃO, QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA ACTIVIDADE DE CONTACT CENTERS EM PORTUGAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS?

O grande desafio será ao nível da descentralização dos Contact Centers ou seja, vamos ter nos próximos anos uma saída forte da actividade das grandes cidades para localizações no interior.

Ao mesmo tempo, penso que teremos uma grande alteração ao nível dos preços praticados, tanto ao nível de salários como ao nível dos preços para os nossos clientes. Estas alterações vão sem sombra de dúvidas alterar o conceito actual principalmente na prestação de serviços de qualidade. É uma forte esperança, da minha parte, que os “clientes” se preocupem com os serviços de qualidade, com qualidade e ao mesmo tempo com preços adequados às empresas que com o seu investimento se preocupam em prestar serviços com alta qualidade ao contrário da adjudicação de serviços a preços completamente esmagados e onde apenas estão contemplados os custos dos recursos contratados muitas vezes sem perfil adequado à função.

QUAIS SÃO AS VOSSAS PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO NESTE MERCADO DURANTE O PRÓXIMO ANO?

Continuaremos a verificar uma evolução ao nível do número de posições existentes no nosso país. Uma das grandes alterações serão, também, a substituição das posições existentes em grandes cidades nomeadamente Lisboa, por posições em localizações descentralizadas. Penso que relativamente à evolução do mercado e da própria actividade, estamos numa fase onde penso que a APCC têm uma responsabilidade grande no esclarecimento e apoio aos associados. Estarei na expectativa que a APCC nos ajude a definir a evolução objectiva, com dados concretos e onde a actividade dos Contact Centers de serviços de Outsourcing, Call centers internos e prestadores de serviço principalmente de trabalho temporário, estejam perfeitamente definidos e cada um possa dedicar-se à sua actividade específica.

QUAL É, NA VOSSA OPINIÃO, O PAPEL E A RELEVÂNCIA DOS CONTACT CENTERS NUMA ESTRATÉGIA DE MARKETING INTEGRADO?

Os contact centers são deverão ter um papel chave nesta estratégia nomeadamente como veículo principal da divulgação. Penso que a envolvimento dos Contact Centers são peça fundamental destas estratégias.

UNICRE

NA SUA OPINIÃO, QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA ACTIVIDADE DE CONTACT CENTERS EM PORTUGAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS?

A legislação cada vez mais rigorosa e exigente relativamente às práticas aplicadas quanto à tipologia dos contactos e aos direitos dos consumidores levando as empresas a terem que alterar práticas e formas de relacionamento (serviço e venda) mais sofisticadas e com maior criatividade.

QUAIS SÃO AS VOSSAS PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO NESTE MERCADO DURANTE O PRÓXIMO ANO?

Dado sermos uma entidade financeira sem cobertura geográfica por balcões o relacionamento com os nossos Clientes é efectuado sempre por canais à distância - internet, e-mail, telefone... - e consequentemente temos de continuar a evoluir nesses meios em particular na Internet.

QUAL O IMPACTO QUE CONSIDERA QUE A APLICAÇÃO DO DL Nº134/2009 TERÁ NA ACTIVIDADE DOS CONTACT CENTERS EM PORTUGAL?

Em função das actuais práticas de cada entidade será necessária uma maior ou menor adequação às exigências do Dec. Lei bem como a adopção de processos alternativos de relacionamento permitidos pelos próprios consumidores. No caso da Unicre teremos adequações mínimas às nossas práticas actuais.

VIAGENS MARSANS

NA SUA OPINIÃO, QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA ACTIVIDADE DE CONTACT CENTERS EM PORTUGAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS?

Adaptarem-se às necessidades do mercado e dos clientes com uma qualidade acrescida de serviços.

QUAIS SÃO AS VOSSAS PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO NESTE MERCADO DURANTE O PRÓXIMO ANO?

Perspectivas de estagnação temporária devido à situação económica que vivemos actualmente.

QUAL É, NA VOSSA OPINIÃO, O PAPEL E A RELEVÂNCIA DOS CONTACT CENTERS NUMA ESTRATÉGIA DE MARKETING INTEGRADO?

Essencial e nunca desassociada já que com a integração efectivada nunca poderá este serviço ser visto de outra forma.



Estudo

Contexto e Metodologia

Metodologia

O benchmarking é uma ferramenta que permite a recolha das melhores práticas, ou seja, através da análise de outras empresas numa função específica é encontrada a melhor prática para a função que se pretende executar. A ideia por detrás do benchmarking é a de que ninguém é melhor em tudo, assim, ao “adoptar” modelos de outras empresas está a economizar-se tempo e esforço.

Trata-se de um processo de descoberta e de uma experiência de aprendizagem que exige a identificação das melhores práticas para o futuro.

Este estudo pretende recolher e identificar as melhores práticas da actividade de Contact Centers em Portugal, para que seja possível a cada organização adaptar e introduzir novos procedimentos nos locais apropriados e no devido momento.

Neste contexto, o benchmarking é essencialmente uma ferramenta de apoio à gestão, uma vez que permite que cada organização possa desenvolver avaliações inerentes à sua actuação, comparativamente a um grupo de empresas com a mesma actividade ou ao sector como um todo.

A importância de realizar análises comparativas surge da necessidade cada vez mais presente de assegurar as vantagens competitivas das organizações. Sendo por isso imprescindível conhecer e compreender os melhores métodos utilizados.

Para a elaboração do Estudo Diagnóstico e Benchmarking da actividade de Contact Centers 2009 levou-se em consideração a seguinte metodologia:

- Elaboração de um inquérito que permitiu a recolha de informação quantitativa e qualitativa, referente às áreas para as quais pretende avaliar o desempenho, disponibilizado no website: www.izo.pt/Benchmarking/Benchmarking.php;
- Recolha das respostas validando e codificando informação, de forma a garantir a sua confidencialidade e inserindo-a na Base de Dados.

Levando em consideração as etapas acima descritas, formulou-se um inquérito online que tinha por base o inquérito utilizado nos primeiros seis meses de 2008, contendo no entanto, algumas alterações que representam uma evolução do modelo anterior.

Este estudo de Benchmarking permite introduzir conceitos de avaliação, aumentar conhecimentos da área, identificar aspectos a melhorar, estabelecer objectivos, criar prioridades, proporcionar um melhor conhecimento dos players do sector e aprender com aqueles que apresentam os melhores índices de desempenho. O relatório de benchmarking foi concebido com o intuito de apoiar as organizações portuguesas

com contact centers na avaliação da sua posição competitiva, permitindo uma análise comparativa em diversas áreas.

O inquérito de “Benchmarking Contact Center 2009”, está organizado em 9 secções, sendo que cada parte diz respeito à área específica que se pretende analisar. Na primeira secção encontra-se a identificação da empresa: designação, números de telefone e endereços de e-mail de atendimento. Posteriormente encontramos a caracterização, onde se procura conhecer o sector de actividade a que pertence, número de clientes e os vários objectivos da gestão do centro. Em terceiro lugar surge o outsourcing, onde se procura conhecer as organizações que recorrem a este serviço, o que mais contratam e o que mais valorizam no prestador destes serviços.

Os recursos humanos constituem a quarta secção, onde se abordam aspectos como número de operadores, de supervisores, a existência de planos de formação contínua e a duração da formação inicial, bem como os conteúdos administrados. Interessa também perceber como funciona a evolução de carreira e o peso da rotatividade na gestão das operações.

Na quinta secção encontra-se o controlo de qualidade, no qual se pretende encontrar a avaliação de excelência, dado que se trata de um aspecto qualitativo, onde podemos encontrar pontos relacionados com clientes, pessoas, sociedade, chave do desempenho, política e estratégia e processos. A próxima secção é constituída pelos indicadores de desempenho que pretendem medir o funcionamento das operações, uma vez que sem medir não se consegue melhorar, ou pelo menos não se sabe o que melhorar. Estas componentes são bastante importantes como ferramentas de gestão num contexto tão exigente, que envolve inúmeros componentes distintos, como por exemplo, pessoas, clientes, processos e tecnologia, entre outros.

Em sétimo encontramos os volumes de actividade, numa perspectiva de conhecermos os valores actuais dos vários canais disponibilizados nesta actividade. Os custos respeitam à actividade financeira, uma vez que são referentes às áreas de proveitos, custos financeiros e capital financeiro.

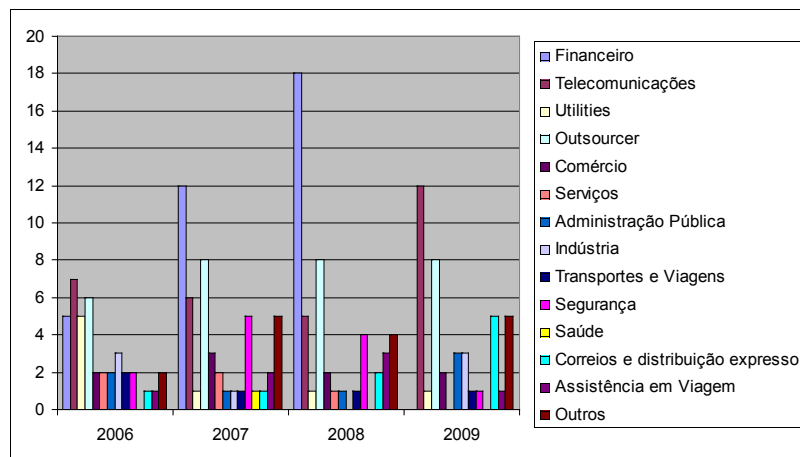
Por último, temos a tecnologia que pretende ser uma avaliação da capacidade instalada e da inovação incutida pelas organizações e que inclui aspectos como, recursos humanos afectos à inovação, inovação do produto, inovação do processo, actividades e despesas em inovação, fontes de informação e tecnologias de comunicação.

Participação

Ao realizar-se uma análise comparativa das participações no estudo de benchmarking dos últimos anos (2006, 2007, 2008 e 2009), verifica-se que houve um acréscimo do número de respostas / participações.

É possível registar que as organizações estão cada vez mais motivadas para a participação no estudo e em contribuir com o seu conhecimento para a realização do mesmo. Desta forma, considera-se que este estudo é uma mais-valia para o sector, o que nos leva a antever a continuação da sua realização.

EVOLUÇÃO DOS PARTICIPANTES



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 143

Sumário Executivo

O presente estudo resulta da análise das respostas ao inquérito Benchmarking do ano de 2009. No total contou-se com a participação de 54 organizações que responderam a 148 questões, distribuídas por 72 perguntas e alíneas.

Toda a análise da informação constante neste documento irá ser realizada segundo 3 condutores:

- No global de todas as organizações;
- Pelos sectores mais representativos, que são: o sector financeiro, telecomunicações e outsourcer;
- Numa perspectiva de dimensão de Contact Center, entre Grandes (mais de 50 posições) e Especializados.

A informação será apresentada em 8 secções: Caracterização, Outsourcing, Recursos Humanos, Controlo de Qualidade, Indicadores de Desempenho, Tecnologia Utilizada, Volumes de Actividade e Custos de Operação.

Caracterização

Constatou-se que das organizações que participaram neste estudo 38% das operações têm até 50 posições de operação em simultâneo.

Verificou-se ainda que as operações de menor dimensão, até 50 posições, estão presentes em todos os sectores, sendo em alguns casos as operações mais predominantes. Tal facto apenas não se verifica no caso dos outsourcers, telcos, assistência em viagem e transportes, que se assumem como as excepções do sector, pela dimensão das suas operações.

De uma forma geral as organizações costumam optar por manter as posições reunidas num único centro.

As principais funções dos contact centers continuam a ser a Serviço ao Cliente, Telemarketing outbound, Suporte Técnico e Gestão de Reclamações.

Analisando as principais funções sectorialmente poderá afirmar-se que para além do serviço ao cliente no sector financeiro realiza-se o serviço de banca telefónica, nas telcos o suporte técnico e nas utilities procura-se a redução de custos. A utilização destes centros de contacto visa melhorar a qualidade da resposta aos clientes, assim como aumentar a eficácia dos contactos e a eficiência operacional. Dependendo do sector há ainda preocupações ao nível da redução de custos, com a cobertura do ciclo de relacionamento com o cliente e com uma maior rapidez nas respostas.

Mais de metade das organizações (51%) disponibiliza um atendimento que funciona 7 dias por semana 24 horas por dia (24*7).

Outsourcing

Há semelhança dos anos anteriores pode-se continuar a afirmar que o outsourcing não é utilizado e procurado apenas por grandes operações. Operações de pequenas dimensões também recorrem a estes serviços sendo que o outsourcing de pessoas é o mais utilizado pelas organizações que participaram neste estudo.

O principal objectivo das organizações que recorrem a estes serviços é o controlo / redução de custos operacionais. Realizando uma análise mais sectorial, verificamos que tanto o sector financeiro, como as telcos e os outsourcers concordam com este factor mas os dois sectores acrescentam ainda a importância de conseguirem um maior foco na actividade principal da empresa.

Por último convém apenas referir que o principal critério de selecção do prestador de serviços é a experiencia demonstrada e comprovada.

Recursos Humanos

A mão-de-obra é um factor essencial nos contact centers, uma vez que grande parte da operação depende deste recurso, sejam operadores ou equipas de apoio. Para retirarem o maior proveito da sua mão-de-obra os centros de atendimento investem em acções de formação contínua, sendo que maioritariamente estes centros dão mais de 50 horas de formação por ano. Tendencialmente a formação é dada dentro da organização pelo próprio pessoal.

No que respeita à formação inicial verifica-se que no sector financeiro esta costuma ser superior a 3 semanas, nas telcos 44% das organizações dão entre 2 a 3 semanas de formação inicial e nos outsourcers estes valores descem para 1 ou 2 semanas de formação.

Verifica-se que nos centros de grandes dimensões a formação inicial é usualmente mais extensa, apesar de não se registarem diferenças muito significativas. Cerca de 43% das organizações revela que durante o ano de 2008 registou uma rotatividade entre os 5,01% e os 15%. Por sua vez, o sector financeiro e as telcos apresentam um índice de rotatividade mais baixo do que os outsourcers, sendo que os Centros de Relacionamento com o Cliente (CRC's) especializados também apresentam valores mais reduzidos do que os grandes CRC's.

Relativamente aos benefícios colocados ao dispor dos colaboradores/funcionários, a existência de locais próprios para refeições é a opção mais escolhida pelas organizações.

Controlo de Qualidade

O controlo de qualidade pode começar a ser analisado através da existência de certificações nos centros de atendimento. Como tal, verificou-se que 27% das organizações não possui nenhuma certificação e 38% possui a ISO 9001/2000. Os CRC's especializados são os que menos certificações possuem.

Como forma de medirem a qualidade do serviço prestado, muitas organizações recorrem à monitorização de interações com Clientes / Utilizadores, assim, 65% das organizações realiza monitorizações internas e externas, não se verificando nenhum caso em que não se empregue esta prática de medição. Tendencialmente o controlo de qualidade foca-se mais ao nível do operador do que ao nível do serviço. A maioria das organizações realiza entre 100 a 199 monitorizações mensais ao seu serviço. Percepcionou-se ainda que os grandes CRC's demonstram mais preocupações com a qualidade do que os CRC's especializados.

Para auxiliar as medições de qualidade levadas a cabo, 59% das organizações possui um sistema de gravação interno com avaliação de qualidade. No entanto, há ainda 32% de centros que não possuem um sistema de gravação.

Percepcionou-se uma preocupação por parte de todos os sectores económicos em aproveitarem e tratarem as sugestões dos seus clientes. Aproximadamente 21% das organizações não realiza inquéritos de satisfação, sendo que todas as outras os realizam regularmente consoante as necessidades do serviço no entanto, não há registo de operações que façam inquéritos após os 3 meses de contacto.

As telcos são o sector económico que realiza inquéritos com um intervalo de tempo mais curto. Comparando a realização de inquéritos por dimensão de CRC, constatamos que os centros de menores dimensões são os que menos executam esta prática. A medição através do cliente mistério começa a ser desenvolvida por várias organizações, que pretendem realizar avaliação de uma qualidade dirigida. Cerca de 80% dos participantes utilizam este método.

Indicadores de Desempenho

Durante o ano de 2008 verificou-se que em 50% das operações as chamadas têm uma duração entre 2 e 4 minutos, não esquecendo que 31% têm entre 21 e 30 segundos em silêncio, ou seja, colocação em hold. Os contact centers especializados não costumam ultrapassar os 4 minutos por chamada.

Relativamente ao nível de atendimento, 54% das organizações atendem as suas chamadas em menos de 16 segundos. 86% das organizações têm um nível de atendimento superior a 90%. Apenas 30% dos operadores atendem mais de 10 chamadas por hora. 55% dos contact centers resolvem mais de 85% das solicitações aos primeiro contacto, sendo que em todos os sectores a obtenção destes valores / indicadores é feita através da dados retirados das aplicações.

No que às reclamações diz respeito, verifica-se que 42% das organizações resolve 100% das suas reclamações. Os contact centers de grandes dimensões são os que mais reclamações resolvem.

As organizações revelam que para a retenção de clientes as chamadas inbound são as mais indicadas, este facto pode ser explicado pela predisposição dos clientes para ouvirem o operador, uma vez que foram eles que estabeleceram o contacto. Por outro lado, a nível de vendas, verifica-se que as campanhas outbound têm mais sucesso, uma vez que também estão mais direccionadas para esse objectivo. Relativamente ao cross – selling, verifica-se que aqui as campanhas de inbound também têm mais sucesso.

Por último, convém salientar que 33% das organizações revela que os contactos úteis das chamadas de outbound se situam entre os 33% e os 50%.

Tecnologia utilizada

Quanto às tecnologias mais utilizadas, verificou-se que 85% das organizações possuem ACD e 79% um CTI.

Constata-se assim que todos os sectores em análise utilizam tecnologias, embora algumas se tenham difundido mais nuns sectores do que noutros.

No que respeita à dimensão dos CRC's, verifica-se que os centros de grande dimensão tendem a implementar mais tecnologias do que os centros especializados.

Quanto aos canais de contacto suportados pelo Contact Center, verificou-se que as chamadas inbound são as que apresentam uma maior implementação, seguidas do e-mail, do fax das chamadas outbound e do IVR. Em compensação, o chat/messenger e a Web collaboration, são os canais de contacto menos implementados.

Os outsourcers são as organizações que mais implementaram alguns canais de contacto, destacando-se de alguns sectores, por exemplo, no chat/messenger e na Web collaboration.

Volumes de Actividade

O volume de actividade acumulado para as chamadas de inbound é de 140 milhões de chamadas e nas de outbound é de 64 milhões.

92,80% das interacções resultam de chamadas telefónicas, sendo que 63,40% são chamadas inbound e 29,40% são chamadas outbound. O e-mail apenas representa 4,89% das interacções.

O sector das telecomunicações é o sector que mais actividade de contact centers apresentou no ano de 2008. Podendo observar-se que a diferença do volume de actividade entre o sector das telecomunicações e o sector financeiro é bastante significativa.

Os grandes CRC's são responsáveis pela realização dos maiores volumes de actividade, liderando as quantidades realizadas em todos os canais, com volumes bastante superiores aos dos CRC's especializados.

21% das organizações recebeu entre 100 mil e 500 mil chamadas, havendo 11% de organizações que receberam mais de 2 milhões e 500 mil chamadas. Relativamente às chamadas realizadas, 26% das organizações realizou entre 100 mil e 500 mil chamadas.

Globalmente, as organizações acreditam que a actividade de contact centers vai continuar a crescer, dado que a maioria das organizações antevê um crescimento em todos os canais.

Quanto ao crescimento em número de operadores, 60% das organizações prevê crescer, sendo que os sectores esperam aumentar o número postos. Apenas uma parte dos outsourcers (60%) prognosticam manter o número de operadores.

São os centros de pequena dimensão que mais esperam crescer, tanto em número de postos como em número de operadores.

Custos de Operação

Analisando os sectores económicos mais relevantes, o maior orçamento anual com mais de 10 milhões de euros pertence aos outsourcers.

Não é também de estranhar que sejam os grandes CRC's a apresentar os maiores orçamentos anuais, com 45% das organizações a indicar valores acima dos 10 milhões de euros.

Quanto a custos com recursos humanos, pode-se constatar que 78% dos operadores recebe entre 500 e 750 euros brutos mensais. A maioria dos supervisores recebe entre 700 e 1200 euros brutos mensais. Apesar da diferença salarial, não se verificam diferenças significativas ao nível de subsídios e de remunerações adicionais entre operadores e supervisores.

Caracterização de Mercado

Como fruto da importância dada à qualidade do relacionamento crescente entre organizações e clientes, nos últimos anos assistiu-se ao crescimento da actividade de contact centers em Portugal. Trata-se de um dos sectores mais interessantes da actualidade, não só pelos postos de trabalho criados, mas também pelas perspectivas de crescimento, mesmo em anos difíceis e marcados pela crise financeira e económica à escala mundial.

Em Portugal a dimensão do sector e dos seus centros está intimamente ligada ao tamanho do país, sendo por isso natural encontrar centros de atendimento com operações de dimensões inferiores a alguns países vizinhos, estando estas no entanto, perfeitamente enquadradas com o mercado Português, tanto a nível de oferta como de procura. Neste sentido, estima-se que em Portugal existam cerca de 25 mil postos de atendimento e aproximadamente 40 mil operadores ou colaboradores.

Este é um sector que se encontra numa fase de grande expansão em todo o mundo, e Portugal não é excepção. Apesar de não ser possível apresentar valores concretos e precisos, é certo que este sector se apresenta num período de crescimento anual.

A emergência deste sector, a sua aceitação e o seu peso cada vez maior na sociedade actual, resultam do seu peso económico, da importância social e de serviço, uma vez que são a principal forma de contacto entre organizações e clientes e vice-versa.

Por potenciarem e auxiliarem as relações entre os clientes e as organizações e das organizações com os cidadãos em geral, são usualmente designados de Centros de Relacionamento com os Clientes, ou CRC.

Pretende-se ao longo deste documento analisar tão pormenorizadamente quanto possível as principais questões do Benchmarking realizado pela Associação Portuguesa de contact centers, em colaboração com a IZO Portugal Grupês Serviços e com o apoio do investigador Rui Rijo. À semelhança dos últimos estudos, a análise especializada é da autoria do departamento de qualidade da IZO Portugal Grupês Serviços.

Este estudo não pretende ser apenas mais uma análise ao sector, mas sim um instrumento de consulta e de ajuda aos profissionais na sua tomada de decisões, sendo por isso, a principal referência nacional da indústria.

Convém não esquecer que a actividade dos contact centers se enquadra no panorama organizacional dominado pelos serviços, oferece um elevado número de postos de trabalho adequados a uma população cada vez mais exigente e que procura soluções maleáveis, simples e céleres. Apesar desta vantagem, estamos perante um sector fortemente penalizado por actuações passadas e mal interpretadas ou compreendidas. Actualmente, a forma de olhar para estas organizações e serviços já começa a mudar, fruto de uma maior credibilização em vários domínios e do crescimento acentuado do sector que possibilitou a envolvimento de cada vez mais pessoas com a realidade prática do sector.

Há uma tendência para a sociedade no geral encarar de forma negativa a profissão de operador de contact center. Há quem considere que o valor do trabalho não é devidamente valorizado, uma vez que não lhe é reconhecido a devida importância e destaque e que se está perante uma profissão com elevados níveis de stress, e desgaste físico e psicológico.

Desta forma, não é de estranhar que este sector esteja marcado por uma elevada taxa de rotatividade, proveniente da quase inexistente evolução de carreira e dos baixos salários que por norma caracterizam o sector.

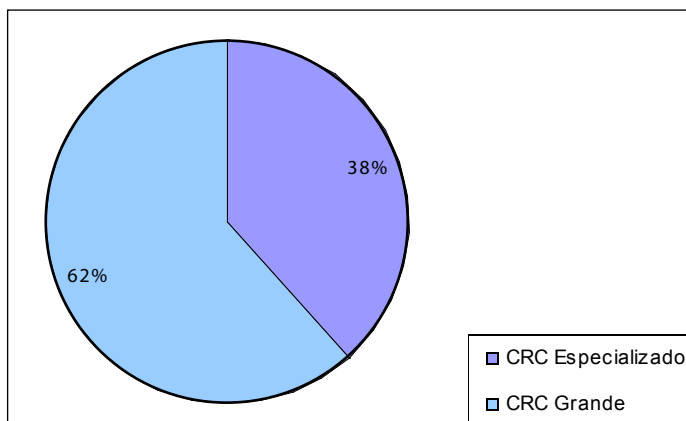
No estudo realizado ao longo do ano de 2009, participaram 54 organizações provenientes de diversos sectores da economia, sendo os mais representativos (com mais organizações a participar) o sector financeiro (banca e seguros), as telecomunicações e os outsourcers.

As informações recolhidas são analisadas conjuntamente, sendo em alguns casos seguidas de uma análise específica para os sectores de actividade mais representativos. Algumas questões também são acompanhadas de uma análise numa perspectiva de dimensão das operações, distinguindo-se os CRC's grandes (aqueles que possuem mais de 50 posições de atendimento em simultâneo) dos CRC's Especializados (aqueles que possuem até 50 posições de atendimento simultâneo).

A amostra base de cada gráfico e cada tabela é apresentada na forma **n = amostra**.

A sigla **NS/NR** corresponde a “**Não sabe/Não responde**”.

DISTRIBUIÇÃO DA DIMENSÃO DAS OPERAÇÕES



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n=54

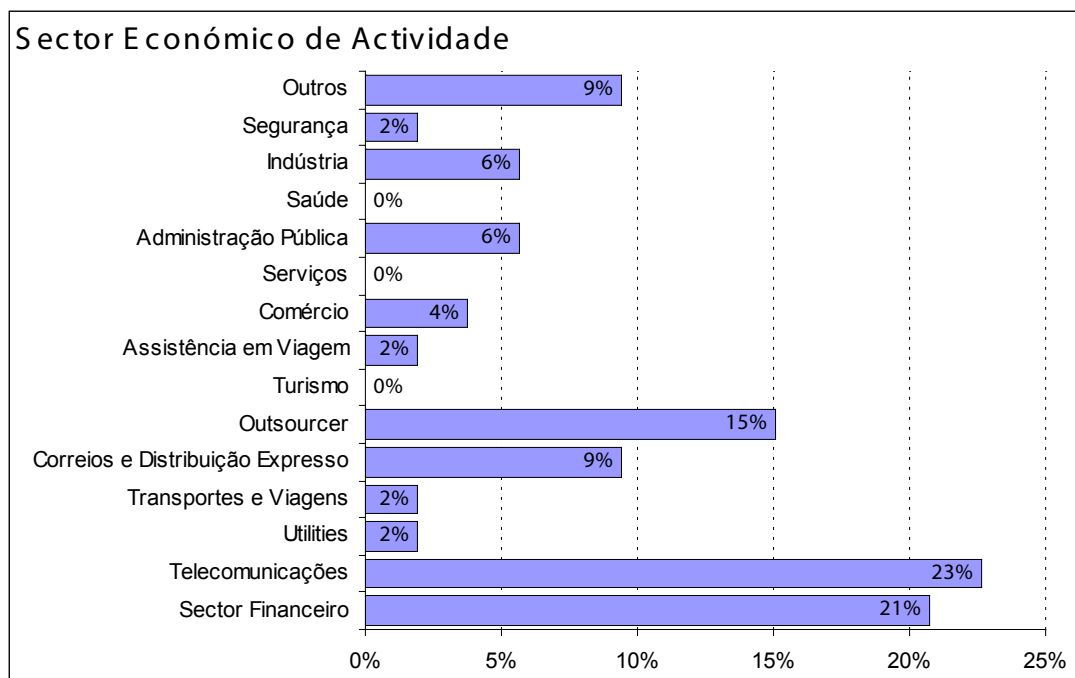
Actividade da Organização

A actividade de contact centers em Portugal está dividida em 4 grandes grupos: O sector das telecomunicações, o sector financeiro (constituído por bancos, seguradoras e outras instituições financeiras), o sector dos outsourcers (ou prestadores de serviços) e os restantes sectores (segurança, indústria, saúde, administração pública, serviços, comércio, turismos, entre outros).

Os dois primeiros grupos apresentam um grande número de clientes sendo natural que recorram a centros de contacto para agilizarem o relacionamento com os mesmos. Já os outsourcers têm como actividade principal a prestação de serviços de Contact Centers.

A existência de grandes CRC's é visível no sector financeiro, nas telecomunicações e no sector dos outsourcers. É importante destacar que nos outsourcers todas as operações são de grande dimensão. A existência de CRC's especializados é visível em quase todos os sectores económicos.

SECTOR DA ECONOMIA EM QUE SE ENGOLOA A ACTIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

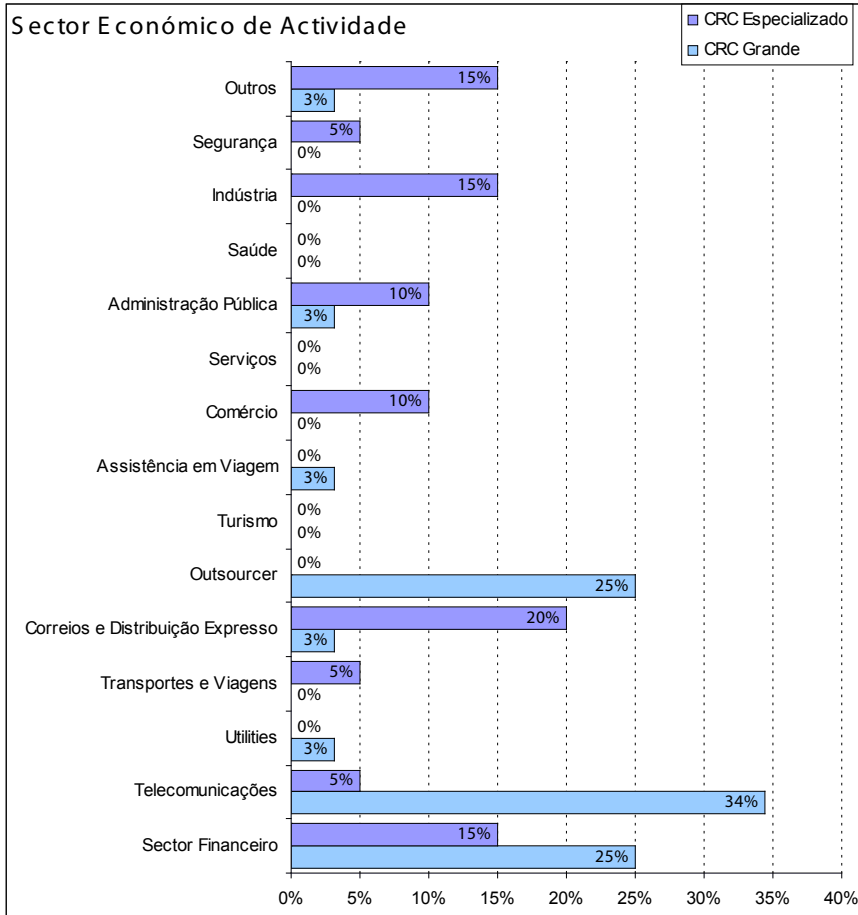
n= 54

A maior parte das organizações (57%) não fornece nem irá fornecer serviços de Contact Centers a terceiros. Cerca de 9% das organizações prevê vir a fornecer estes serviços, sendo que 8% já fornece estes serviços mas apenas como actividade complementar, com o intuito de rentabilizar a infra-estrutura instalada. Para 19% das organizações presentes neste estudo o fornecimento de serviços a entidades terceiras constitui a sua principal actividade.

Sectorialmente, 54% da banca e seguros e 100% das telcos, não fornece nem irá fornecer serviços a terceiros. 89% dos outsourcers refere que fornece serviços de contact center a terceiros, sendo essa a principal actividade da empresa.

31% dos grandes CRC's fornece serviços de contact centers a terceiros, revelando que essa é a actividade principal da empresa. Por outro lado, 55% dos grandes CRC's e 59% dos CRC's especializados revela que não fornece estes serviços nem pretende vir a fazê-lo.

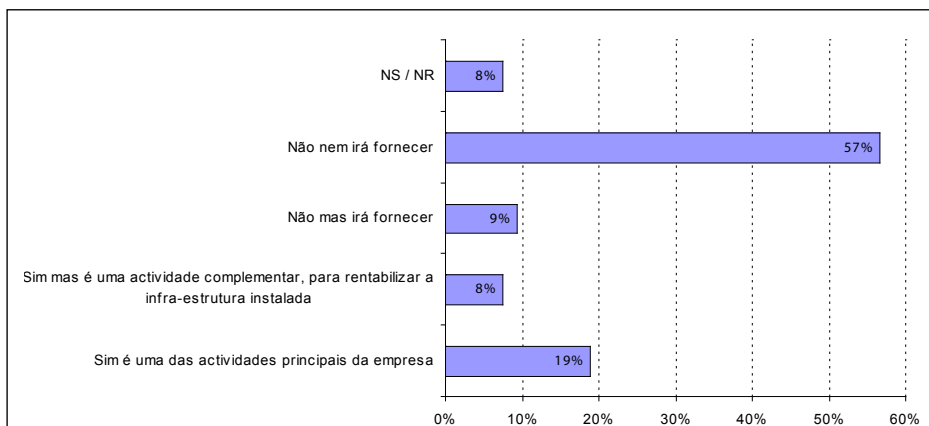
DIMENSÃO DO CRC POR ACTIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

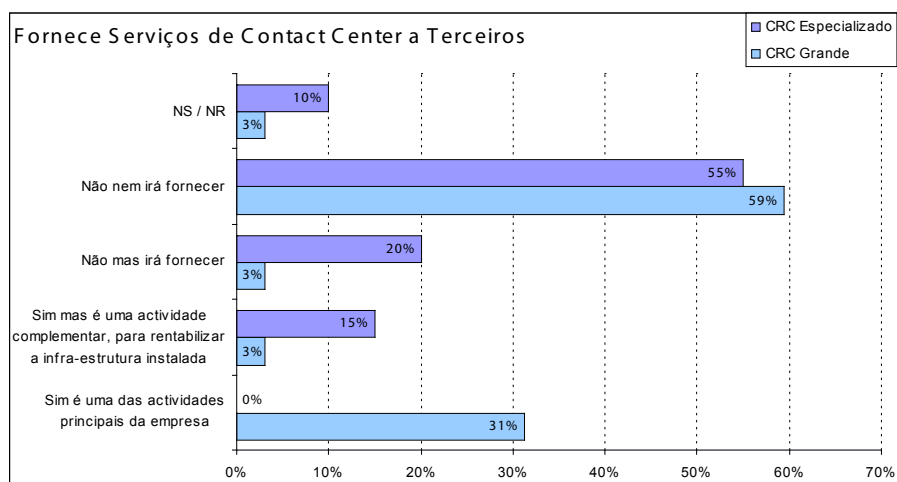
A ORGANIZAÇÃO FORNECE SERVIÇOS DE CONTACT CENTER A TERCEIROS



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

A ORGANIZAÇÃO FORNECE SERVIÇOS DE CONTACT CENTER A TERCEIROS, POR DIMENSÃO DO CRC



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

A ORGANIZAÇÃO FORNECE SERVIÇOS DE CONTACT CENTER A TERCEIROS, POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Sim é uma das actividades principais da empresa	7,69%	0,00%	88,89%
Sim mas é uma actividade complementar, para rentabilizar a infra-estrutura instalada	15,38%	0,00%	0,00%
Não mas irá fornecer	15,38%	0,00%	0,00%
Não nem irá fornecer	53,85%	100,00%	0,00%
NS / NR	7,69%	0,00%	11,11%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 33

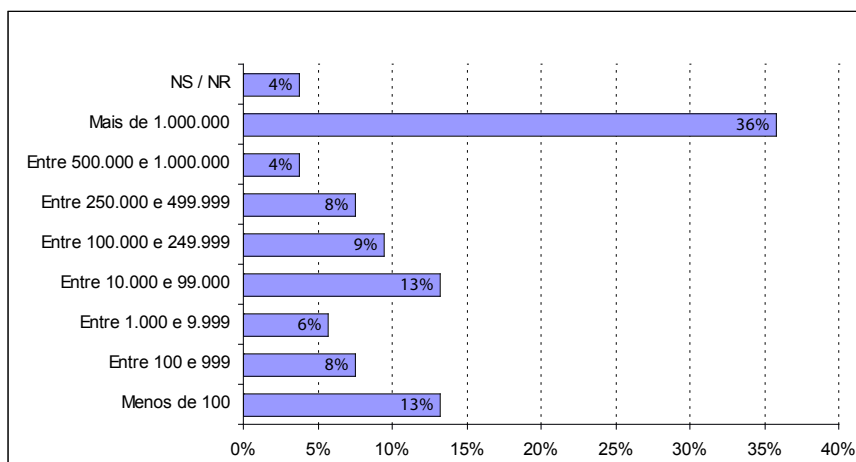
Número de Clientes

36 % das organizações presentes neste estudo revela que possui mais de um milhão de clientes. Já 13% das organizações possui menos de 100 clientes e outros 13% possuem entre 10.000 e 99.000 clientes.

No sector financeiro cerca de 38% das organizações possuem mais de 10.000 clientes, nas telecomunicações encontramos 22% de organizações com mais de 1.000.000 e nos outsoucers 67% têm menos de 100 clientes, uma vez que têm como clientes as organizações que recorrem aos seus serviços, quer isto dizer que servem milhões de clientes/utentes dos seus clientes.

30% dos CRC's especializados têm entre 10.000 e 99.000 clientes, sendo que 22% dos grandes CRC's têm menos de 100 clientes.

NÚMERO DE CLIENTES DA ORGANIZAÇÃO



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

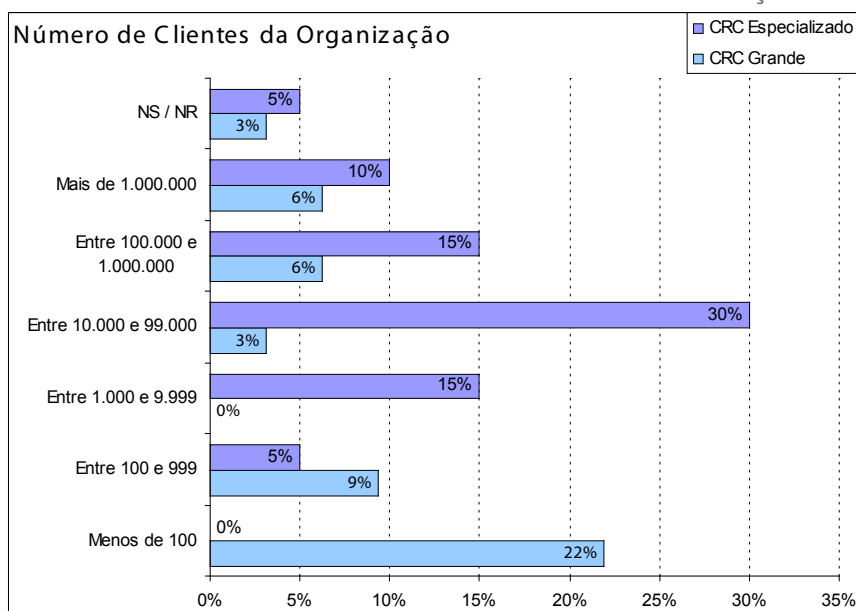
NÚMERO DE CLIENTES DA ORGANIZAÇÃO POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Menos de 100	0,00%	0,00%	72,78%
Entre 100 e 999	25,38%	0,00%	22,22%
Entre 1.000 e 9.999	0,00%	0,00%	0,00%
Entre 10.000 e 99.000	10,69%	0,00%	0,00%
Entre 100.000 e 1.000.000	43,53%	0,00%	0,00%
Mais de 1.000.000	10,69%	100%	0,00%
NS / NR	10,69%	0,00%	0,00%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 33

DIMENSÃO DO CRC POR NÚMERO DE CLIENTES DA ORGANIZAÇÃO



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

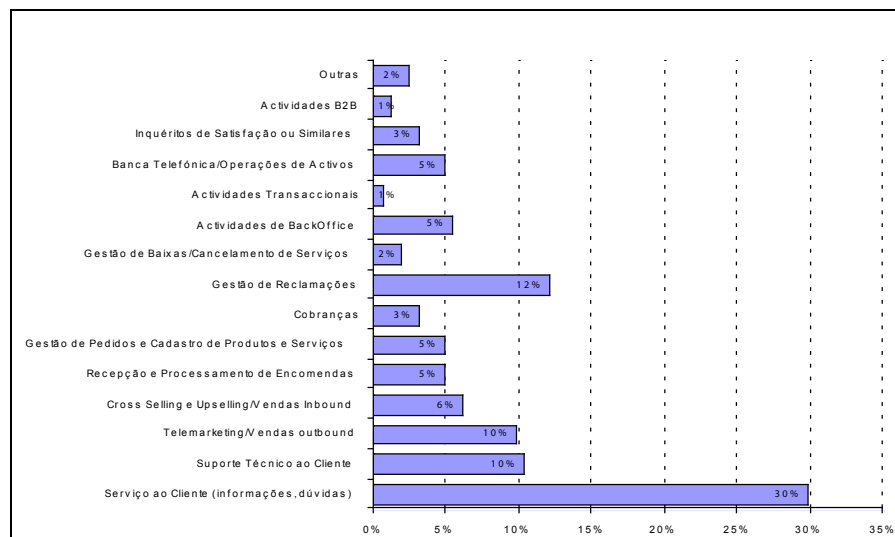
n=54

Funções do Contact Center

Relativamente às funções do Contact Center, verifica-se que 30% destes centros exerce funções de serviço ao Cliente (informações e dúvidas). Em 12% dos casos verifica-se que os Contact Center também são utilizados para a gestão das reclamações e em 10% para telemarketing / vendas outbound e também para suporte técnico.

Numa análise por sectores económicos, constata-se que a principal actividade dos sectores mais representativos é o serviço ao cliente. No entanto, esta função não é exclusiva, no sector financeiro realiza-se também marketing/vendas outbound, cross selling, banca telefónica e actividades de BackOffice. Nas telecomunicações, para além do fornecimento de informações, realiza-se também o suporte técnico ao cliente, a gestão de pedidos e cadastro de produtos e serviços e a gestão de reclamações. Os outsourcers são tão utilizados para o serviço ao cliente como para telemarketing/vendas outbound. Actualmente e através do Business Process Outsourcing, há operações desenhadas e implementadas em conjunto pelos clientes e pelos outsourcers, o que permite realizar um conjunto de actividades mais alargado com um grau de risco mais reduzido.

FUNÇÕES DO CONTACT CENTER



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n=162

FUNÇÕES DO CONTACT CENTER POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Serviço ao Cliente (informações, dúvidas)	31,58%	26,67%	29,17%
Suporte Técnico ao Cliente	0,00%	20,00%	8,33%
Telemarketing/Vendas outbound	15,79%	0,00%	29,17%
Cross Selling e Upselling/Vendas Inbound	13,16%	3,33%	4,17%
Recepção e Processamento de Encomendas	0,00%	3,33%	4,17%
Gestão de Pedidos e Cadastro de Produtos e Serviços	2,63%	13,33%	0,00%
Cobranças	5,26%	3,33%	4,17%
Gestão de Reclamações	2,63%	20,00%	4,17%
Gestão de Baixas/Cancelamento de Serviços	0,00%	3,33%	0,00%
Actividades de BackOffice	7,89%	0,00%	0,00%
Actividades Transaccionais	2,63%	0,00%	0,00%
Banca Telefónica/Operações de Activos	13,16%	0,00%	8,33%
Inquéritos de Satisfação ou Similares	2,63%	0,00%	4,17%
Actividades B2B	0,00%	3,33%	4,17%
Outras	2,63%	3,33%	0,00%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

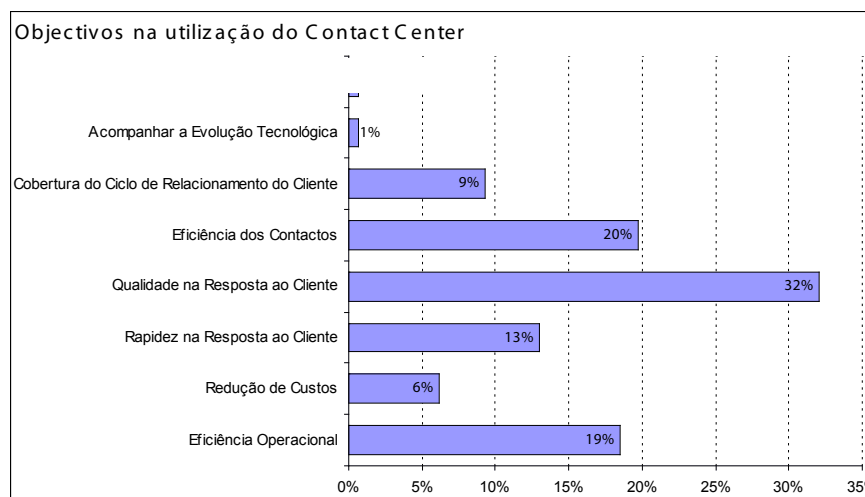
n=99

Objectivos na Utilização do Contact Center

O principal objectivo das organizações que utilizam estes centros prende-se com a intenção de melhorarem a qualidade da resposta aos clientes (32%). Verifica-se que para além deste objectivo primordial as organizações buscam ainda aumentar a eficiência dos contactos (20%) e a eficiência operacional (19%). A utilização dos Contact Centers visa ainda: cobrir o ciclo de relacionamento com o cliente, a redução de custos e uma maior rapidez na resposta ao cliente.

Realizando a mesma análise por sectores, verifica-se que os principais objectivos do sector financeiro são a qualidade na resposta aos clientes, assim como a eficiência dos contactos. Já nas telecomunicações para além destes objectivos pretende-se ainda uma eficiência operacional.

OBJECTIVOS NA UTILIZAÇÃO DO CONTACT CENTER



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n=159

OBJECTIVOS NA UTILIZAÇÃO DO CONTACT CENTER POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos
Eficiência Operacional	15,38%	22,22%
Redução de Custos	5,13%	3,70%
Rapidez na Resposta ao Cliente	15,38%	14,81%
Qualidade na Resposta ao Cliente	33,33%	33,33%
Eficiência dos Contactos	20,51%	22,22%
Cobertura do Ciclo de Relacionamento do Cliente	10,26%	3,70%
Acompanhar a Evolução Tecnológica	0,00%	0,00%
Outra	0,00%	0,00%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n=91

Número de Centros

Grande parte das organizações presentes neste estudo (58%) utiliza apenas um centro de relação com o cliente, o que para a dimensão do mercado português é perfeitamente adequado. Verifica-se no entanto, que 15% das organizações utiliza dois centros, 11% tem 3 centros e 13% tem mais de 3 centros. A existência de organizações com mais do que um centro pode resultar da existência de operações complexas e de taxas elevadas de rotatividade que podem levar a criação de centros complementares fora das grandes áreas urbanas.

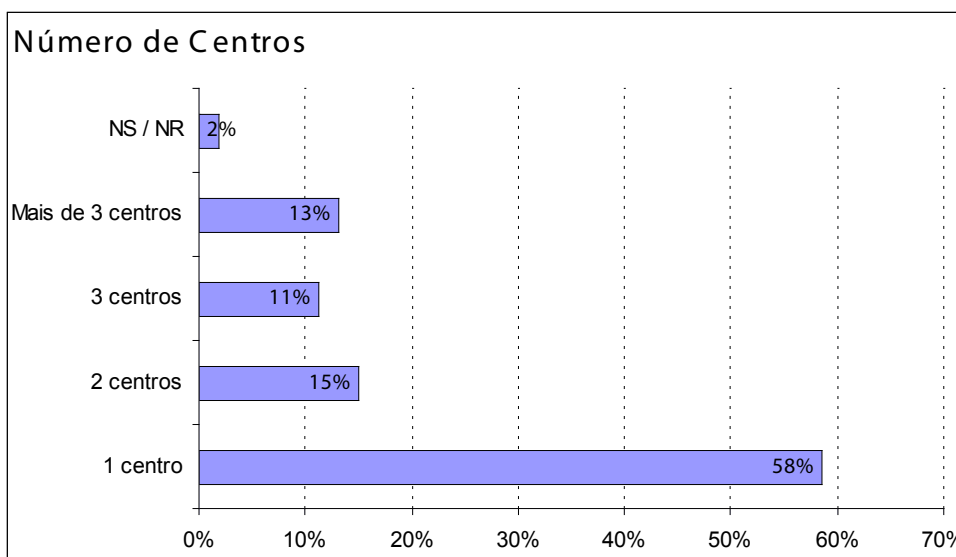
Ao longo dos últimos anos em Portugal assistiu-se a um movimento de near-shore, ou seja, deslocalização dentro do próprio país, com o intuito principal de combater as elevadas taxas de rotatividade.

As organizações constataam que fora dos dois grandes centros urbanos (Lisboa e Porto), os agentes mudam menos vezes de emprego, o que diminui a rotatividade. O recurso ao off-shore (deslocalização para outros países) não tem sido uma opção para as organizações nacionais que não têm por hábito realizar este tipo de deslocalizações, defendendo que ainda não encontraram vantagens significativas que impulsionem este tipo de acções.

A grande maioria das organizações pertencentes ao sector financeiro (85%) possui apenas 1 centro, 55% das telecomunicações possuem 3 centros e 44% dos outsourcers possuem mais de 3 centros.

De facto são as telecomunicações e os outsourcers que mais centros possuem, uns porque possuem infra-estruturas que permitem essa realidade e outros pela necessidade de estarem mais próximos dos seus clientes, garantindo uma maior flexibilidade na gestão das operações.

NÚMERO DE CENTROS



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n=54

NÚMERO DE CENTROS POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
1 centro	84,62%	22,22%	22,22%
2 centros	15,38%	0,00%	22,22%
3 centros	0,00%	55,56%	0,00%
Mais de 3 centros	0,00%	22,22%	44,44%
NS / NR	0,00%	0,00%	11,11%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n=33

Número de Postos

O número de postos existentes nos centros de determinado país é, regra geral, um espelho da dimensão do próprio país.

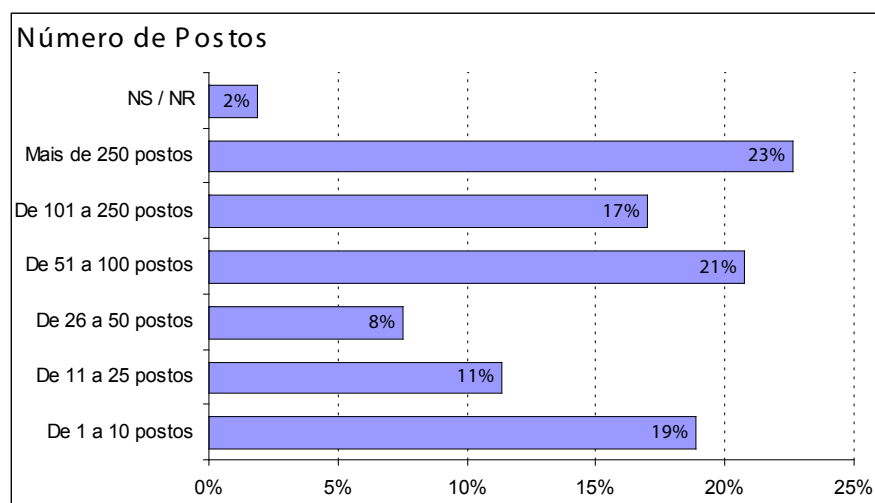
Em países claramente maiores que Portugal não é estranho encontrarem-se centros com cerca de 5.000 postos de atendimento como, por exemplo, em Espanha.

Pode afirmar-se que as operações de contact centers em Portugal estão à escala do país. Verifica-se que relativamente às organizações presentes neste estudo há uma distribuição bastante homogénea das respostas pelos intervalos apresentados. Cerca de 59% das organizações possuem até 100 postos de atendimento, no entanto, 23% das organizações possui mais de 250 postos.

Nas telecomunicações, 44% das organizações possui mais de 250 postos, o mesmo acontece com 67% dos outsourcers.

Por outro lado, no sector financeiro 85% das operações têm menos de 100 postos de atendimento, não existindo nenhum com mais de 250 postos.

NÚMERO DE POSTOS DE ATENDIMENTO EM SIMULTÂNEO



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n=54

NÚMERO DE POSTOS DE ATENDIMENTO EM SIMULTÂNEO, POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
De	23,08%	0,00%	0,00%
De 11 a 25 postos	15,38%	0,00%	0,00%
De 26 a 50 postos	0,00%	0,00%	0,00%
De 51 a 100 postos	46,15%	22,22%	0,00%
De 101 a 250 postos	15,38%	33,33%	22,22%
Mais de 250 postos	0,00%	44,44%	66,67%
NS / NR	0,00%	0,00%	11,11%

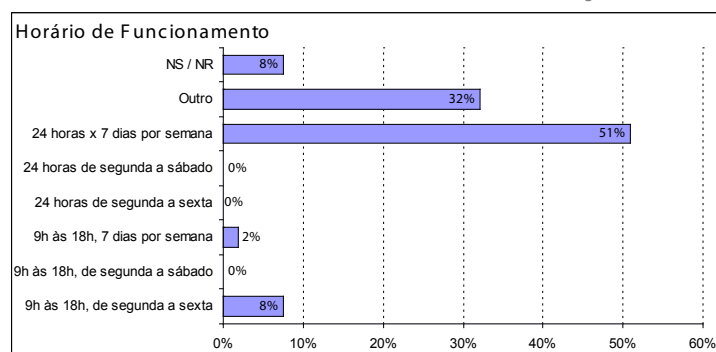
Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 33

Horário de Funcionamento

Na actualidade assiste-se ao crescimento do número de empresas que oferecem uma assistência telefónica, 24 horas por dia, 7 dias por semana, 365 dias por ano. Este crescimento é fruto da necessidade de fidelizar os clientes, satisfazendo as suas necessidades através da disponibilização de diversas formas de contacto em qualquer altura do dia. A utilização dos serviços do Contact Center aparece cada vez mais como uma estratégia organizacional.

HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO DAS OPERAÇÕES



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

Dando seguimento ao raciocínio anterior verifica-se que em Portugal, 51% das organizações funcionam 24 horas 7 dias por semana. Este horário mostra uma preocupação por parte das organizações em estarem disponíveis para interações com os seus clientes em diversos horários. Este facto não invalida a existência de 8% de operações que funcionam no horário comercial compreendido das 9h às 18h, de 2ª a 6ª. Numa análise por sectores, constata-se que 100% das telcos funciona 14 horas por dia, 7 dias por semana, verificando-se o mesmo com 78% dos outsourcers e com 46% das instituições financeiras.

72% dos CRC's de maior dimensão fornece serviços 24 horas por dia, 7 dias por semana. Este facto pode ser explicado por uma maior flexibilidade na gestão da sua mão-de-obra, conseguindo fornecer serviços num horário mais alargado sem grande dificuldade.

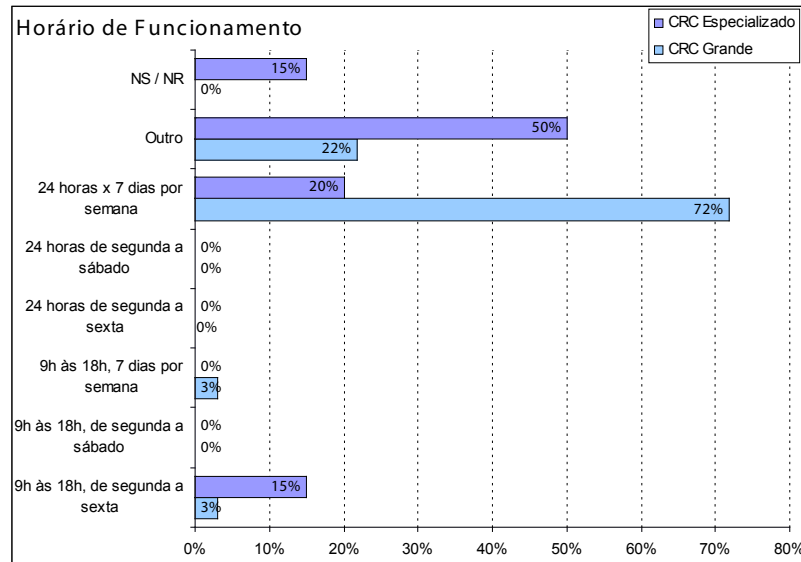
HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO DAS OPERAÇÕES POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
9h às 18h, de segunda a sexta	7,69%	0,00%	0,00%
9h às 18h, de segunda a sábado	0,00%	0,00%	0,00%
9h às 18h, 7 dias por semana	0,00%	0,00%	0,00%
24 horas de segunda a sexta	0,00%	0,00%	0,00%
24 horas de segunda a sábado	0,00%	0,00%	0,00%
24 horas x 7 dias por semana	46,15%	100,00%	77,78%
Outro	46,15%	0,00%	11,11%
NS / NR	0,00%	0,00%	11,11%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 33

HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO POR DIMENSÃO DO CRC



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

Outsourcing

Começaremos por introduzir resumidamente o conceito de outsourcing. Subdividindo a palavra temos: out que significa “fora” em inglês e sourcing que significa “fonte”. Assim, o outsourcing, está muitas vezes associado à acção de obter recursos humanos fora da organização. Mas esta ideia é muito diminuta uma vez que neste momento se assiste à subcontratação dos mais variados serviços.

O outsourcing pode de uma forma muito simplista, ser definido como a transferência de pessoas/serviços/actividades para outra organização após a realização de um contrato entre ambas as partes.

A contratação de determinados serviços externamente,

tem como principal objectivo reduzir os custos internos, aproveitando o conhecimento e a experiencia de empresas que actuam em determinada área, possuindo um know-how bastante proveitoso para algumas organizações, permitindo uma maior rentabilidade.

O maior impedimento do recurso a esta prática é talvez a confiança nas empresas prestadoras destes serviços. Com o aumento da credibilidade alcançada ao longo dos anos pelos outsourcers, não é de estranhar que o recurso a esta opção tenha vindo a crescer de forma significativa ao longo do tempo, não só em Portugal mas também no resto do mundo. Veja-se por exemplo, países como a Índia e a China que oferecem um vasto leque de serviços em outsourcing.

A definição do contrato ou do tipo de contrato a realizar, tem variado ao longo do tempo e também com o tipo de serviço disponibilizado. Numa fase inicial estáva-

mos perante um negócio estabelecido com base num acordo comercial entre duas partes. Com o passar do tempo e também com o aumento da exigência das organizações, já se encontram modelos contratuais baseados numa óptica de partilha de custo/benefício.

O recurso ao outsourcing está marcado pela existência clara de benefícios mas também de riscos. No lado dos benefícios podemos encontrar por exemplo:

- O acesso a recursos humanos com determinados skills;
- O acesso a tecnologia específica;
- Uma maior visibilidade sobre os custos;
- Maior controlo de planeamentos;
- Transferência de alguns riscos da actividade para a empresa contratada;
- Acesso a serviços/operações especializados;
- Potenciais ganhos provenientes de uma economia de escala, que permite otimizar custos.

No lado dos riscos, salientam-se, entre outros:

- O resultado final nem sempre corresponde ao resultado que se esperava ou que havia sido acordado inicialmente;
- Os custos podem ser superiores aos previamente estabelecidos;
- Pode criar-se uma dependência excessiva relativamente ao prestador de serviços;
- O prestador de serviço pode não possuir o conhecimento necessário;
- Perde de controlo e de segurança da informação.

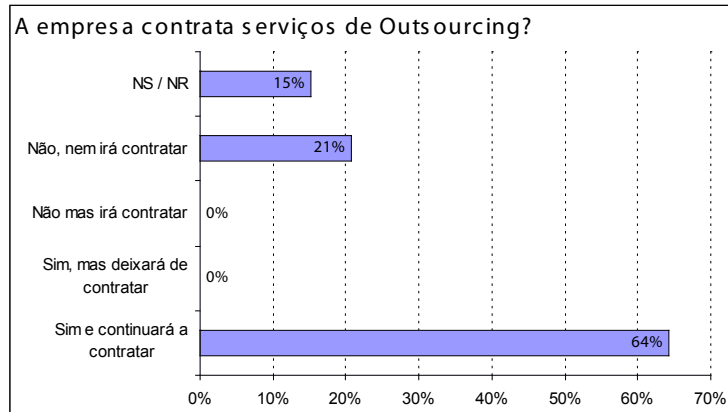
A Empresa contrata serviços de Outsourcing?

A grande maioria das organizações que participaram neste estudo (64%), indicaram que contratam e continuarão a contratar serviços num regime de outsourcing. Não se prevê nenhum acréscimo de organizações a recorrerem a este serviço, assim como não se identificam desistências da utilização do mesmo.

Por outro lado, verificou-se que 21% das organizações não contrata, nem irá contratar este tipo de serviços. Os principais motivos apontados prendem-se com a necessidade de aproximar as operações com os departamentos de negócios, assim como a disponibilização de informação confidencial a empresas externas à organização. Sectorialmente 69% das operações do sector financeiros e 100% das telcos contratam e continuaram a contratar serviços de contact center por outsourcing, pois o recurso a estes serviços permite obter uma flexibilidade adaptada à dimensão das operações realizadas.

A contratação destes serviços é visível não só ao nível dos grandes CRC's (69%) mas também ao nível dos CRC's especializados (60%).

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONTACT CENTER EM OUTSOURCING



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

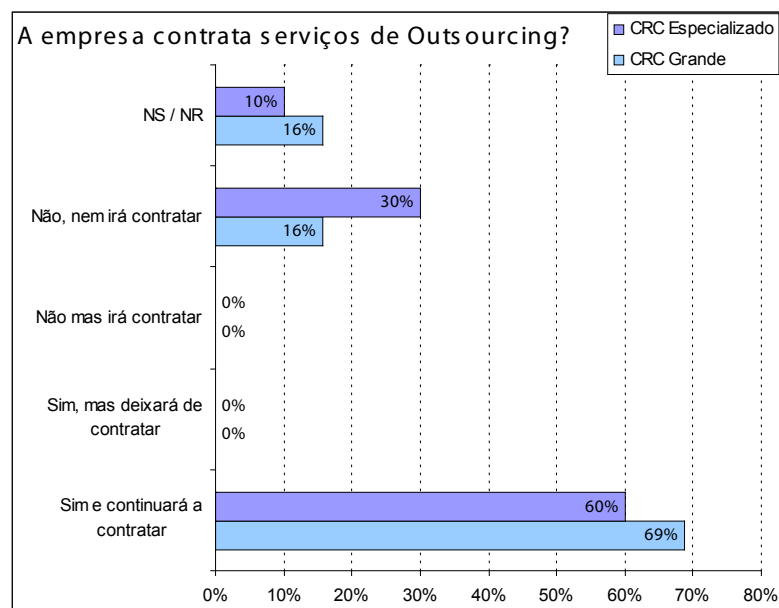
CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONTACT CENTER EM OUTSOURCING, POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Sim e continuará a contratar	69,23%	100,00%	33,33%
Sim, mas deixará de contratar	0,00%	0,00%	0,00%
Não mas irá contratar	0,00%	0,00%	0,00%
Não, nem irá contratar	30,77%	0,00%	0,00%
NS / NR	0,00%	0,00%	66,67%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 33

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONTACT CENTER EM OUTSOURCING, POR DIMENSÃO DO CRC

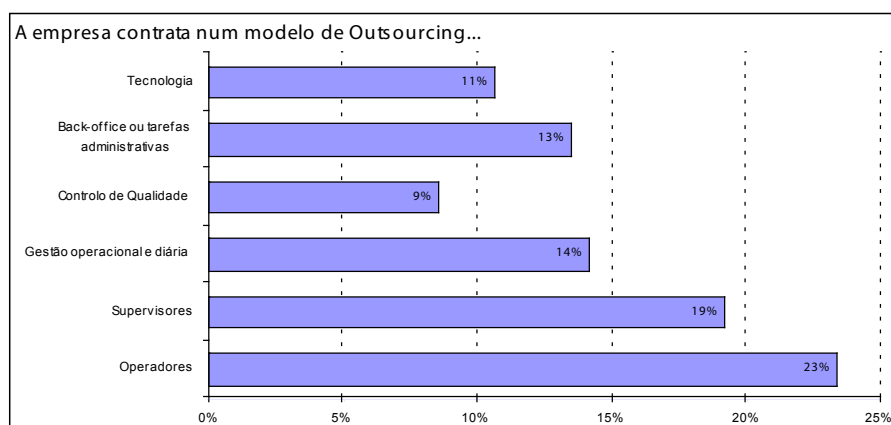


Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

Interessa perceber que serviços as organizações contratam a terceiros. Apesar de se verificar uma distribuição relativamente homogénea das respostas pelas opções existentes, constata-se que 42% das organizações apenas contratam Recursos Humanos (RH), sendo que destes 23% contrata operadores e 19% contrata supervisores. Neste sector os custos com pessoal são bastante significativos, ressaltando-se assim a importância de flexibilizar as questões relacionadas com RH, que chegam a representar 80% dos custos. Pretende-se desta forma aceder mais rápida e comodamente a processos de selecção mais flexíveis, simplificando contextos legais.

A ORGANIZAÇÃO CONTRATA NUM MODELO DE OUTSOURCING...



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

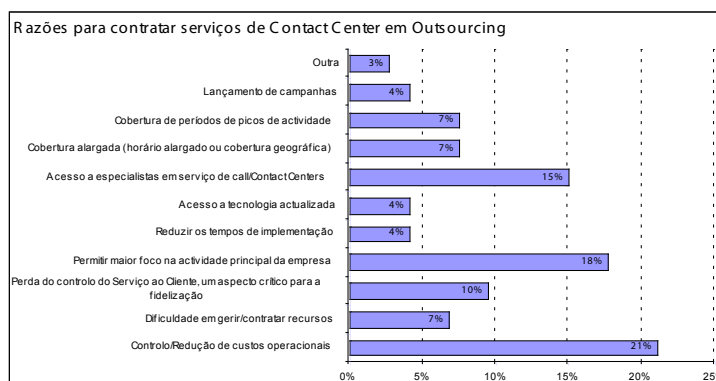
n= 53

Porque razões contratam serviços em Outsourcing?

Quando questionadas sobre as principais razões que levariam a organização a contratar serviços de outsourcing, 21% das organizações revelou tratar-se de uma estratégia para controlar/reduzir os custos operacionais, 18% admitiu que o outsourcing permite um maior foco na actividade principal da empresa, sendo que 15% considera importante o acesso a especialistas em serviço de Call/Contact Centers. As restantes razões estão repartidas pelas diversas opções de resposta tais como: cobertura de picos de actividade, dificuldade em gerir/contratar recursos e redução dos tempos de implementação.

O sector financeiro e as telcos apresentam preocupações ao nível do controlo/redução de custos operacionais e da possibilidade de aumentar o foco na actividade principal da empresa. Os outsourcers concordam com as razões já apontadas pelos outros sectores mas acrescentam ainda a perda do controlo do Serviço ao Cliente, um aspecto crítico para a fidelização e o acesso a especialistas em serviço de Call/Contact Centers.

PRINCIPAIS RAZÕES PARA CONTRATAR SERVIÇOS EM OUTSOURCING



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 143

PRINCIPAIS RAZÕES PARA CONTRATAR SERVIÇOS EM OUTSOURCING, POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Controlo/Redução de custos operacionais	26,47 %	31,03 %	17,86 %
Dificuldade em gerir/contratar recursos	5,88 %	6,90 %	3,57 %
Perda do controlo do Serviço ao Cliente, um aspecto crítico para a fidelização	11,76 %	6,90 %	10,71 %
Permitir maior foco na actividade principal da empresa	14,71 %	27,59 %	10,71 %
Reduzir os tempos de implementação	2,94 %	3,45 %	3,57 %
Acesso a tecnologia actualizada	5,88 %	0,00 %	7,14 %
Acesso a especialistas em serviço de Call/contact centers	11,76 %	6,90 %	25,00 %
Cobertura alargada (horário alargado ou cobertura geográfica)	5,88 %	13,79 %	3,57 %
Cobertura de períodos de picos de actividade	5,88 %	3,45 %	7,14 %
Lançamento de campanhas	5,88 %	0,00 %	3,57 %
Outra	2,94 %	0,00 %	7,14 %

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

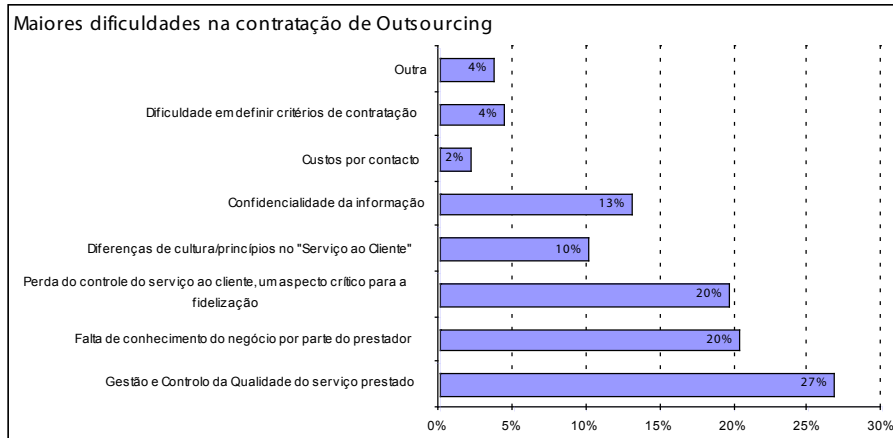
n= 93

Maiores dificuldades na contratação de Outsourcing

Apesar da contratação de empresas externas representar na maior parte dos casos uma vantagem é visível a existência de algumas dificuldades na implementação do serviço. A maior dificuldade apontada prende-se com a gestão e o controlo da qualidade do serviço prestado (27%), de seguida a falta de conhecimento do negócio por parte do prestador e a perda do controlo do serviço ao cliente, um aspecto que é considerado crítico para a fidelização (ambos com 20%), com 13% e 10% respectivamente encontramos a confidencialidade da informação e diferenças de cultura/princípios no “serviço ao cliente”.

Para o sector financeiro (25,71%), as telcos (33,33%) e os outsourcers (25%) a principal dificuldade encontrada é a gestão e o controlo da qualidade do serviço prestado.

MAIORES DIFICULDADES NA CONTRATAÇÃO DE OUTSOURCING



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 139

MAIORES DIFICULDADES NA CONTRATAÇÃO DE OUTSOURCING, POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Gestão e Controlo da Qualidade do serviço prestado	25,71 %	33,33 %	25,00 %
Falta de conhecimento do negócio por parte do prestador	22,86 %	11,11 %	15,00 %
Perda do controlo do serviço ao cliente, um aspecto crítico para a fidelização	20,00 %	29,63 %	20,00 %
Diferenças de cultura/princípios no "Serviço ao Cliente"	17,14 %	7,41 %	5,00 %
Confidencialidade da informação	11,43 %	18,52 %	15,00 %
Custos por contacto	2,86 %	0,00 %	5,00 %
Dificuldade em definir critérios de contratação	0,00 %	0,00 %	10,00 %
Outra	0,00 %	0,00 %	5,00 %

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 76

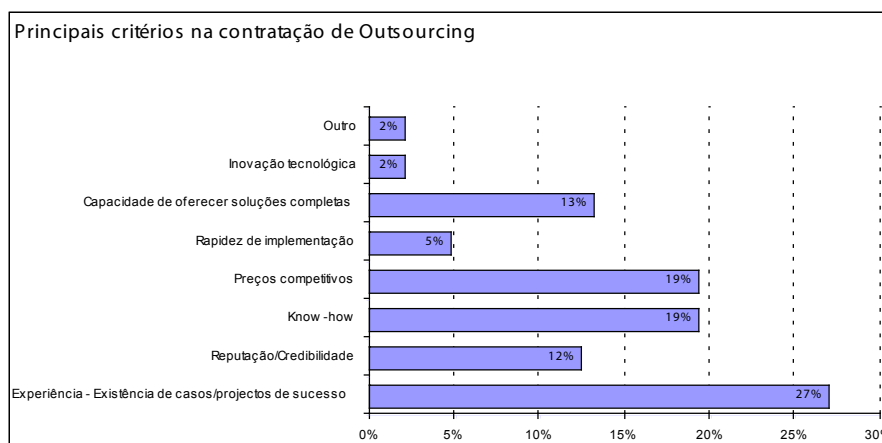
Crítérios de Selecção do Outsourcer

A relação entre as organizações e os seus prestadores é feita através de contratos que têm uma duração limitada. Desta forma é frequente assistir-se à redefinição de critérios de contratação.

As respostas ao inquérito aplicado indicam que as organizações valorizam a Experiência – Existência de casos/projectos de sucesso (27%). Os preços e o know-how são também referidos (ambos com 19%), assim como a capacidade de oferecer soluções completas e a reputação/credibilidade (13% e 12% respectivamente).

Quando aos critérios de selecção, o sector financeiro valoriza a experiência - existência de casos/projectos de sucesso. As telcos valorizam os preços competitivos e os outsourcers a experiência - existência de casos/projectos de sucesso o know-how e a capacidade de oferecer soluções completas.

CRITÉRIOS DE SELECÇÃO DO PRESTADOR



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 136

CRITÉRIOS DE SELECÇÃO DO PRESTADOR, POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Experiência - Existência de casos/projectos de sucesso	27,03 %	22,22 %	20,83 %
Reputação/Credibilidade	13,51 %	3,70 %	12,50 %
Know-how	16,22 %	22,22 %	20,83 %
Preços competitivos	16,22 %	29,63 %	8,33 %
Rapidez de implementação	8,11 %	7,41 %	4,17 %
Capacidade de oferecer soluções completas	18,92 %	14,81 %	20,83 %
Inovação tecnológica	0,00 %	0,00 %	8,33 %
Outro	0,00 %	0,00 %	4,17 %

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 74

Recursos Humanos

Na actualidade as organizações requerem cada vez mais uma estrutura qualificada e eficiente. Os contact centers, sempre foram conhecidos pela quantidade de mão-de-obra que alocam e pelas dificuldades de gestão que por vezes essa mão-de-obra acarreta.

Toda a gestão deve ser voltada para os resultados, passando pela formação e pela criação e utilização de um bom manual de procedimentos imprescindíveis aquele serviço ou negócio. Estas organizações são muitas vezes marcadas pela existência de organogramas e hierarquias complexas que muitas vezes podem ser prejudiciais ao bom funcionamento do serviço.

Um excesso de operadores, muitos níveis hierárquicos, um grande número de supervisores ou chefes de equipa e de coordenadores, podem gerar custos elevados para a organização, sendo esse um dos problemas de muitas organizações.

Para obter a máxima eficiência, a organização deve possuir uma estrutura qualificada, baseada nos profissionais de que realmente necessitam, os quais devem ter as competências necessárias para o exercício da sua função. Por vezes os funcionários já possuem alguns skills, mas é também necessário fornecer-lhes outros skills através de formações (iniciais ou contínuas) para que estes executem a sua função com sucesso. Desta forma, todos os colaboradores vão estar direccionados de forma assegurar a eficiência e eficácia na execução das actividades. Para isso, é também necessária uma boa gestão das equipas de trabalho (recursos humanos), mas também de todos os processos inerentes à operação que devem ser os mais eficientes.

É frequente encontrar colaboradores que ocupam os mesmos cargos durante anos, o que em muitos casos pode representar uma má gestão da mão-de-obra, o que é desmotivador e um dos principais motivos para a elevada rotatividade deste sector. Promover uma rotação saudável de funções é benéfico para a organização uma vez que propicia uma avaliação contínua e evita a criação de funcionários insubstituíveis, sendo ao mesmo tempo e principalmente, uma forma de promover o desenvolvimento interno e a satisfação dos funcionários.

A avaliação do desempenho é uma prática cada vez mais frequente nas organizações dos vários sectores, uma vez que é uma peça chave na gestão dos seus recursos humanos. É extremamente importante que os funcionários avaliados recebam um feedback sobre o seu desempenho, para que possa corrigir erros e possíveis falhas. É importante destacar que é fundamental referir tanto os pontos positivos como os menos bons, para que as avaliações não tenham um carácter exclusivamente penalizador.

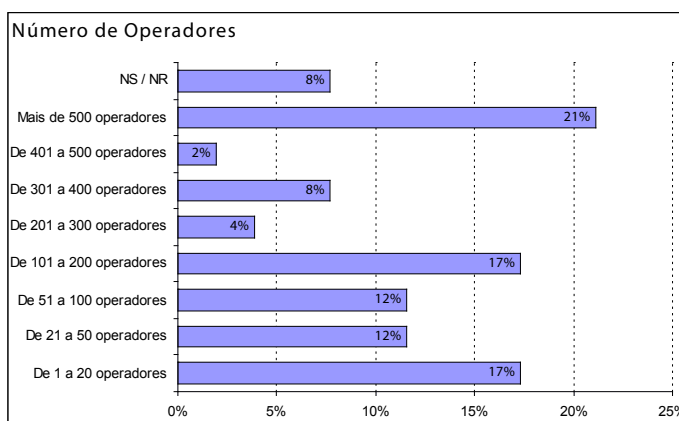
É importante que os itens onde são atribuídas as menores pontuações sejam devidamente explicados, avaliados e trabalhados visando melhora em futuras avaliações.

Número de Operadores

Das organizações presentes neste estudo 17% afirmou possuir contact centers com 20 ou menos operadores. Efectivamente numa análise mais global constata-se que 41% dos centros tem até 100 operadores. É importante salientar que apesar deste cenário (perfeitamente enquadrado no contexto nacional) 21% das organizações tem mais de 500 operadores, apresentando uma dimensão considerável. Não é difícil constatar que o número de operador está directamente relacionado com o número de postos. Geralmente a relação entre operadores e postos vai de 1,5 a 2,1 operadores por posto, isto para Contact Centers a operarem 24 horas por dia, com vários turnos.

39% das operações do sector financeiro possui menos de 50 operadores, sendo que não há nenhuma operação com mais de 400 operadores. Nas telecomunicações 55,55% das operações possuem mais de 400 operadores e dentro destas 44,44% possui mais de 500 operadores. Nos outsourcers a maioria das operações (56%) é constituída por mais de 500 agentes.

NÚMERO DE OPERADORES



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

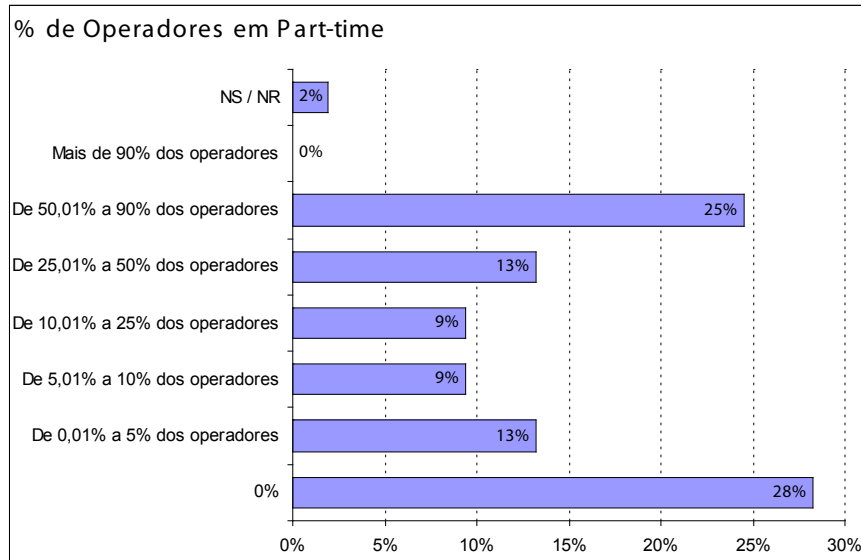
NÚMERO DE OPERADORES, POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
De 1 a 20 operadores	30,77%	0,00%	0,00%
De 21 a 50 operadores	7,69%	0,00%	0,00%
De 51 a 100 operadores	23,08%	0,00%	0,00%
De 101 a 200 operadores	23,08%	22,22%	22,22%
De 201 a 300 operadores	0,00%	0,00%	11,11%
De 301 a 400 operadores	15,38%	22,22%	0,00%
De 401 a 500 operadores	0,00%	11,11%	0,00%
Mais de 500 operadores	0,00%	44,44%	55,56%
NS / NR	0,00%	0,00%	33,22%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 33

% DE OPERADORES EM PART-TIME

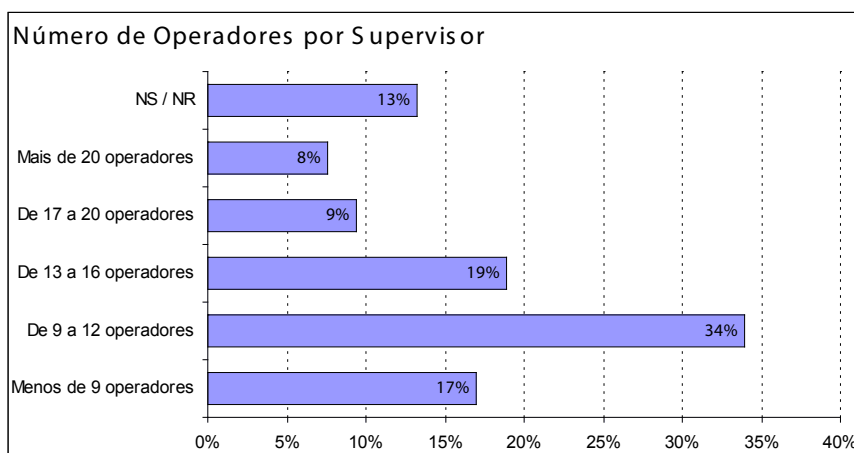


Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

O recurso a empresas de trabalho temporário, assim como a existência de trabalho precário é uma das imagens dos Contact Centers. Porém, os resultados dos inquéritos aplicados revelam que apenas 25% das organizações têm mais 50% dos operadores em regime de part-time. O recurso ao part-time acaba por se tornar uma forma de lidar com picos de actividade em determinadas horas do dia, sendo por isso natural que se recorra a mão-de-obra, que apenas será útil para a organização durante esses picos, evitando desta forma ineficiências.

NÚMERO DE OPERADORES POR SUPERVISOR



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

Quando ao número de supervisores por operadores, 34% das organizações revelou ter entre 9 a 12 operadores por supervisor. Não é frequente assistir-se à existência de centros com mais de 20 operadores por supervisor, tal só acontece em 8% das organizações presentes, havendo ainda 17% que indica ter menos de 9 operadores por supervisor. Estes valores são positivos, pois indicam uma preocupação com a qualidade e acompanhamento do serviço prestado, uma vez que os supervisores são fundamentais para a boa execução de uma operação e para a resolução de situações menos frequentes, sendo a sua principal função ao auxílio aos clientes.

NÚMERO DE OPERADORES POR SUPERVISOR POR SECTOR ECONÓMICO

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
1 única pessoa	0,00%	0,00%	0,00%
De 2 a 5 pessoas	7,69%	0,00%	0,00%
De 6 a 15 pessoas	38,46%	0,00%	22,22%
De 16 a 30 pessoas	23,08%	33,33%	0,00%
De 31 a 45 pessoas	23,08%	22,22%	11,11%
Mais de 45 pessoas	7,69%	44,44%	55,56%
NS / NR	0,00%	0,00%	11,11%

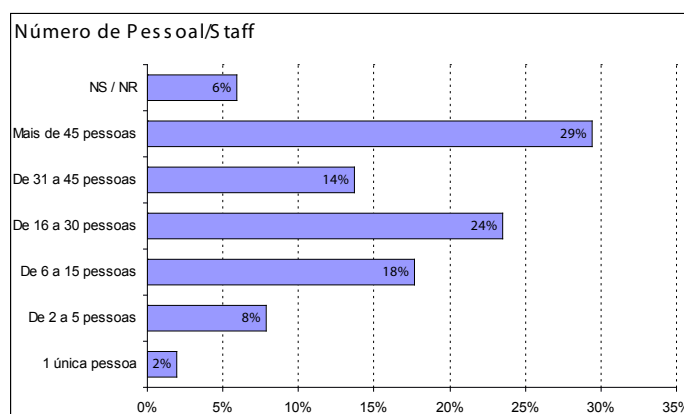
Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 33

Número de Pessoal/Staff

Qualquer operação de contact center necessita de uma equipa de apoio, ou seja, uma equipa de staff que realiza actividades de auxílio, nomeadamente coordenadores, supervisores, avaliadores de qualidade, formadores, pessoal de apoio e direcção. 29% das organizações afirmam ter uma equipa de staff composta por mais de 45 elementos, sendo que apenas 2% das organizações afirma possuir apenas uma única pessoa afectada a este trabalho. A dimensão da equipa de staff está evidentemente relacionada com a dimensão e funções do contact center, como exemplo, pode-se citar as actividades de back-office.

NÚMERO DE PESSOAL/STAFF



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

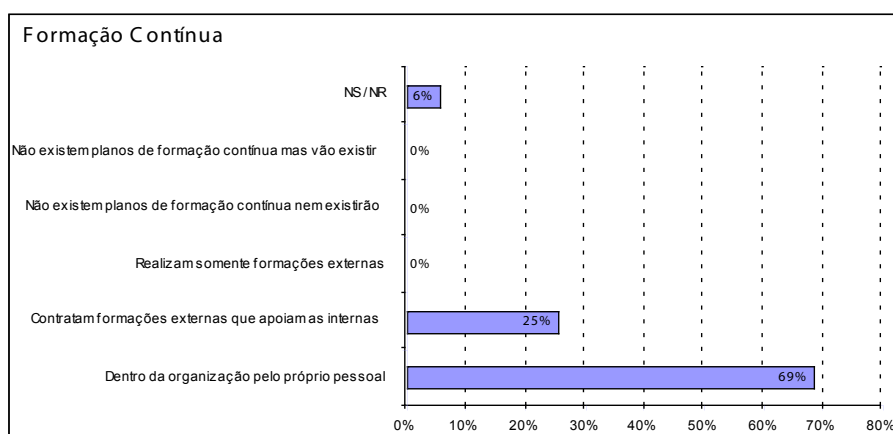
Plano de Formação Contínua

Para uma operação de Contact Center profissional é necessário contar com pessoas devidamente formadas e qualificadas. Além disso, as expectativas dos Clientes/ Utentes mudam diariamente, assim como o mercado, os produtos, etc. Portanto, a formação contínua é uma das tarefas de suporte de maior importância.

As respostas das Organizações demonstram o total comprometimento com a formação contínua uma vez que 91% afirma que a realizam regularmente, seja apenas internamente (62%) ou interna e externamente (restantes 29%).

Os sectores financeiro (76%) e outsourcers (67%) realizam, principalmente, a formação com pessoal interno à própria Organização. Contudo, a banca e seguros procura ainda formação externa em 18% dos casos e os outsourcers, em 22% dos casos. As telcos já procuram mais formação externa que complemente a interna, em 60% das situações.

FORMAÇÃO CONTÍNUA



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

Qualquer operação de contact center que aspire ser rigorosa, profissional e credível, deve contar com pessoal devidamente formado e qualificado. A formação contínua é extremamente importante num contexto onde as necessidades e exigências dos clientes/utentes mudam quase diariamente e é necessário dar-lhes respostas adequadas, seja a nível de postura, produtos ou soluções. Quer isto dizer que a formação contínua é uma tarefa considerada de suporte e assuma um papel bastante relevante.

A importância deste ponto está presente na grande maioria das organizações dado que 94% revelam que realizam acções de formação contínua seja a nível interno (69%) ou a nível externo apoiando as internas (25%).

85% das operações do sector financeiro realizam as suas formações contínuas dentro da organizações pelo próprio pessoal e 33,33% dos outsourcers não têm planos de formação contínua mas revelam que vão passar a existir.

FORMAÇÃO CONTÍNUA POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Dentro da organização pelo próprio pessoal	84,62%	0,00%	0,00%
Contratam formações externas que apoiam as internas	15,38%	0,00%	0,00%
Realizam somente formações externas	0,00%	11,11%	11,11%
Não existem planos de formação contínua nem existirão	0,00%	0,00%	0,00%
Não existem planos de formação contínua mas vão existir	0,00%	11,11%	33,33%
NS / NR	0,00%	77,78%	44,44%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 33

Horas de Formação por Operador

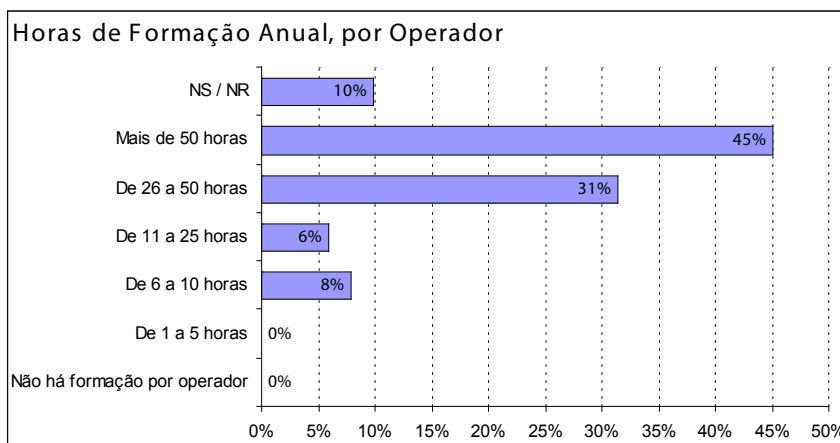
Já foi referido a importância da formação contínua como forma de garantir a qualidade do serviço prestado pelo Contact Center, interessa agora referir que a duração dessa formação é também um aspecto bastante importante. Não é tarefa fácil decidir como vai ser dada a formação: em sala, teórico-prática de forma a preparar os operadores para o que vão enfrentar, ou colocá-los na “linha da frente” dando-lhes experiência e prática naquilo que será o seu dia-a-dia, as interações com o cliente.

Facilmente se depreende que a duração da formação inicial está directamente relacionada com a complexidade da função a exercer. Tal facto explica que seja a própria organização a definir o número de horas de formação que um operador deve receber antes de ser colocado no contexto real de trabalho.

Apesar da relevância deste ponto, ainda há muitas organizações que olham para a formação como um duplo custo: o custo da formação e o custo do pessoal que não está a interagir com os clientes. No entanto, verifica-se que 45% das organizações dão mais de 50 horas de formação anual por operador, sendo que nenhuma operação dá menos de 6 horas. Convém salientar que a formação anual contém a formação inicial e as reciclagens. Em 31% das organizações dá-se entre 26 e 50 horas de formação anuais. A formação é então vista como uma necessidade, um meio para melhorar ou manter a qualidade do atendimento prestado, garantindo profissionalismo dos seus operadores.

Uma análise sectorial das horas de formação por operador durante um ano, revela que 38% das operações do sector financeiro dão mais de 50 horas de formação durante um ano e 44,44% dos outsourcers indica que não dá formação por operador.

HORAS DE FORMAÇÃO POR OPERADOR, DURANTE UM ANO



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

HORAS DE FORMAÇÃO POR OPERADOR, DURANTE UM ANO, POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Não há formação por operador	0,00%	11,11%	44,44%
De 1 a 5 horas	0,00%	0,00%	0,00%
De 6 a 10 horas	0,00%	0,00%	0,00%
De 11 a 25 horas	0,00%	0,00%	0,00%
De 26 a 50 horas	53,85%	0,00%	0,00%
Mais de 50 horas	38,46%	0,00%	0,00%
NS / NR	7,69%	88,89%	55,56%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

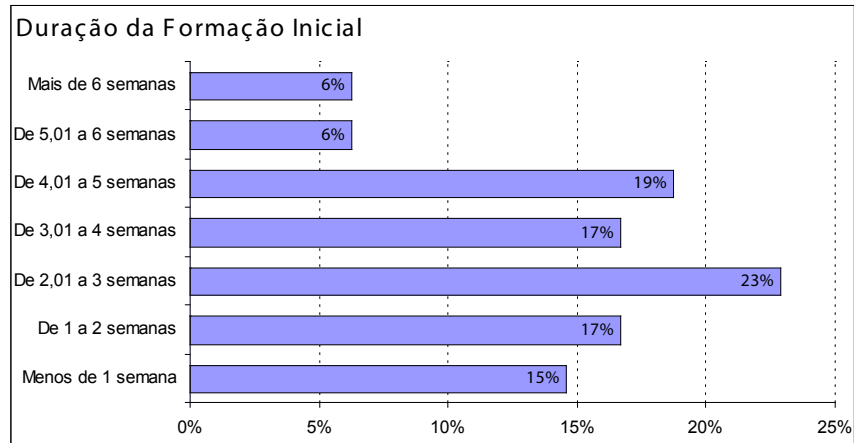
n= 33

Analisando em exclusivo a formação inicial a maior percentagem de respostas (23%) indica realizar uma formação inicial compreendida entre 2 e 3 semanas. Verifica-se ainda que 46% têm uma formação inicial que dura mais de 3 semanas, sendo que destas 19% dão entre 4 a 5 semanas, o que não deixa de ser um esforço por parte das organizações, pois o primeiro mês de trabalho dos operadores é todo passado em formação.

38,46% das operações do sector financeiro dão entre 4 a 5 semanas de formação inicial. Nas telecomunicações 44,44% das operações dá formação inicial durante 2 a 3 semanas e na maioria dos outsourcers (55,56%) a formação inicial tem a duração de uma a duas semanas.

A duração da formação inicial por dimensão de CRC está dividida pelas várias opções de resposta. 47% dos grandes CRC's dá mais de 3 semanas de formação. Nos CRC's especializado o número de operações com uma formação inicial superior a 3 semanas é de 65%.

DURAÇÃO DA FORMAÇÃO INICIAL



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 50

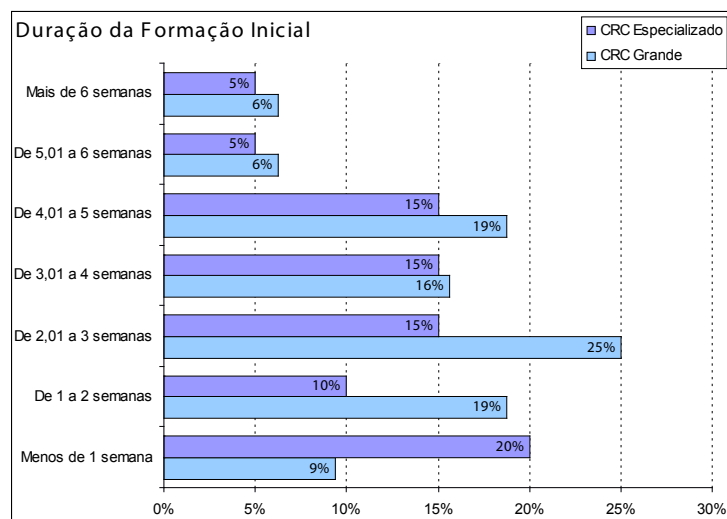
DURAÇÃO DA FORMAÇÃO INICIAL POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Menos de 1 semana	7,69%	0,00%	22,22%
De 1 a 2 semanas	0,00%	11,11%	55,56%
De 2,01 a 3 semanas	15,38%	44,44%	0,00%
De 3,01 a 4 semanas	23,08%	22,22%	11,11%
De 4,01 a 5 semanas	38,46%	0,00%	0,00%
De 5,01 a 6 semanas	0,00%	22,22%	0,00%
Mais de 6 semanas	15,38%	0,00%	0,00%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 29

DURAÇÃO DA FORMAÇÃO INICIAL POR DIMENSÃO DO CRC



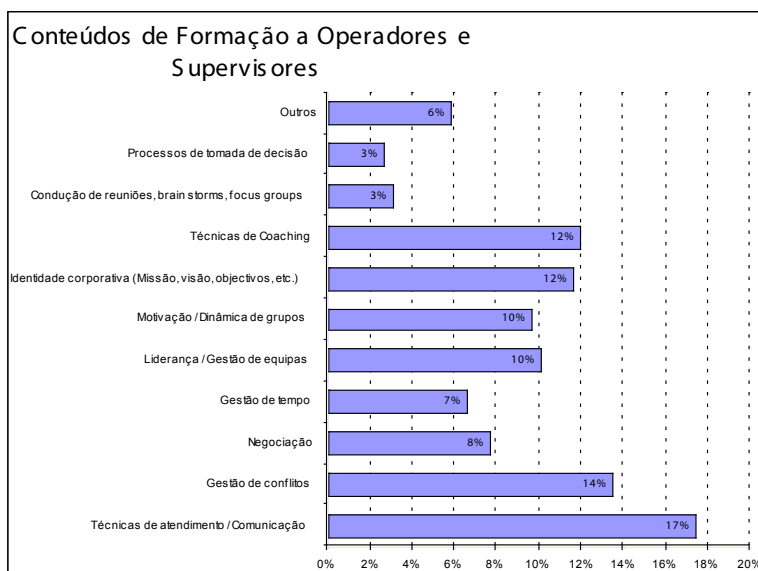
Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 50

Comprovada a importância da formação e a consciência das organizações relativamente ao peso desta para um serviço de qualidade, interessa perceber quais são os conteúdos mais administrados aos operadores. Assim, o conteúdo de formação mais utilizado pelas organizações presentes neste estudo são as técnicas de atendimento / comunicação (17%), segue-se a gestão de conflitos (14%) e as técnicas de coaching e identidade corporativa (ambos com 12%).

Estes resultados demonstram que a principal preocupação das organizações é ensinar os operadores a atenderem correctamente os clientes, seguindo-se algumas preocupações para com a capacidade de saber reagir a situações de conflito e de stress, havendo também interesse em passar uma correcta mensagem institucional através dos operadores.

CONTEÚDOS DE FORMAÇÃO A OPERADORES E SUPERVISORES



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 162

Índice de Rotatividade

Falar de rotatividade é bastante comum no seio de uma organização. É frequente assistir-se a mudanças de emprego pelos mais diversos motivos, no entanto, qualquer mudança causa impacto na organização. No contexto dos contact centers a rotatividade atinge valores bastante elevados, pelo menos comparativamente com outros sectores de actividade. Este facto pode ser explicado pela natureza e desgaste associado à função de atendimento não presencial.

Como se sabe uma rotatividade alta origina custos elevados para a organização, uma vez que se perderam todas as horas de formação ministradas, para além do esforço necessário para realizar uma nova selecção. Este facto não retira a implicações negativas que muitas vezes uma rotatividade nula também apresenta como, por exemplo, a falta de incorporação de novas ideias e a estagnação de operadores e de operações.

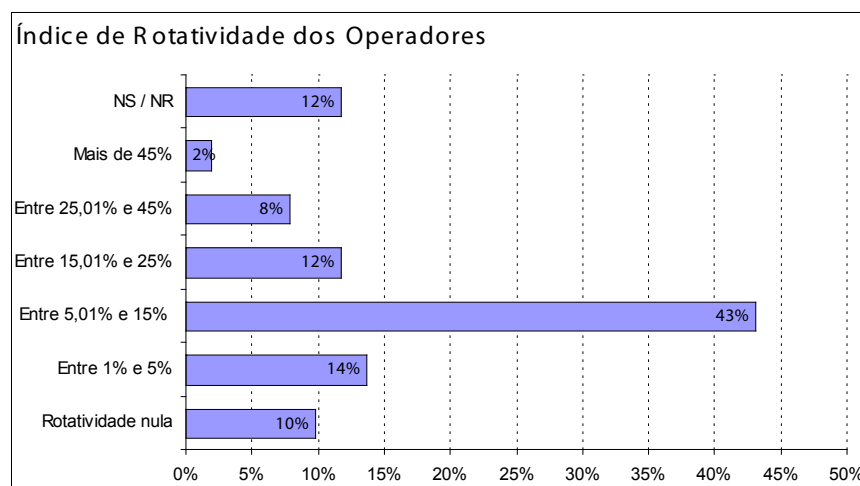
Para obter os valores deste índice as organizações consideraram a rotatividade como sendo o nº de saídas / ((nº de operadores em Janeiro + nº de operadores em Dezembro)/2) em 2008.

43% das organizações declaram ter tido uma rotatividade entre os 5% e os 15%. Já 14% das organizações apresenta valores entre 1% e 5%, havendo 10% de situações onde não houve rotação.

A rotatividade dos operadores por sector económico tendencialmente situa-se entre os 5,01% e os 15% nas telecomunicações e no sector financeiro. Nos outsourcers 33,33% das operações tem entre 5,01% e 15% de rotatividade e outros 33,33% tem entre 25,01% e 45%. Estes valores são bastante elevados podendo explicar o interesse crescente destas organizações em encontrarem forma de combaterem estes índices como por exemplos através da deslocalização dos seus centros.

56% dos grande CRC´s tem um índice de rotatividade entre os 5,01% e os 15%, já nos CRC´s especializados 45% das operações têm menos de 15% de rotatividade. Não houve nenhum centro de grande dimensão com rotatividade nula.

ROTATIVIDADE DOS OPERADORES



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

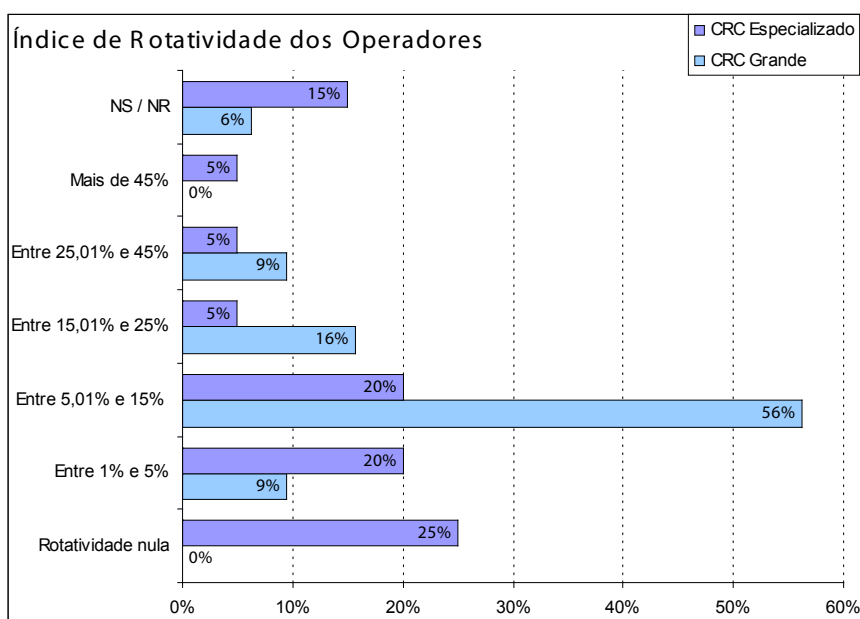
ROTATIVIDADE DOS OPERADORES POR SECTOR ECONÓMICO

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Rotatividade nula	23,08%	0,00%	0,00%
Entre 1% e 5%	0,00%	11,11%	0,00%
Entre 5,01% e 15%	53,85%	66,67%	33,33%
Entre 15,01% e 25%	23,08%	11,11%	11,11%
Entre 25,01% e 45%	0,00%	0,00%	33,33%
Mais de 45%	0,00%	0,00%	0,00%
NS / NR	0,00%	11,11%	22,22%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 33

ROTATIVIDADE DOS OPERADORES POR DIMENSÃO DO CRC



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

Promoção de Operadores

Por norma, quando uma organização contrata uma pessoa para desempenhar uma função no seu contact center, este fica incumbido apenas daquela função. Os operadores são em muitos casos as pessoas que têm uma percepção mais vasta e detalhada da dinâmica da organização, este facto faz com que muitas vezes eles sejam promovidos / deslocados para funções noutras áreas / departamentos.

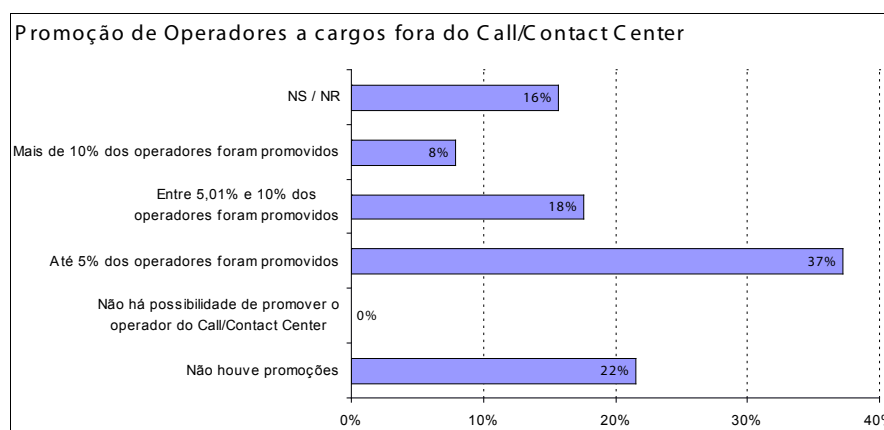
É com esta visão que se pretende analisar a atitude das organizações face aos seus colaboradores no contact center, detectando se existe um real interesse em aproveitar o know-how destes novos profissionais, através de contratações internas.

Para avaliar este ponto, as organizações indicaram a percentagem de operadores que havia promovido durante o ano de 2008 a outros cargos e responsabilidades, fora do contact center mas dentro da organização.

Neste sentido, 37% das organizações afirmou ter promovido até 5% dos operadores para funções fora do contexto do contact center. 22% das organizações não promoveram nenhum operador, sendo que 26% promoveu mais de 5% dos operadores. Apesar de estes valores ainda serem relativamente modestos, é importante salientar que dependendo da dimensão do centro, pode ser prejudicial para a operação retirar um dos seus agentes, que tendencialmente seria um dos que apresentava melhor desempenho.

O sector financeiro é o sector que mais operadores promove, dado que em 15,38% das operações se verifica a promoção de mais de 10% dos operadores. As telcos são o sector onde menos promoções se verificam e 66,67% dos outsourcers promoveram até 5% dos operadores.

PROMOÇÃO DOS OPERADORES A OUTROS CARGOS FORA DO CONTACT CENTER



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

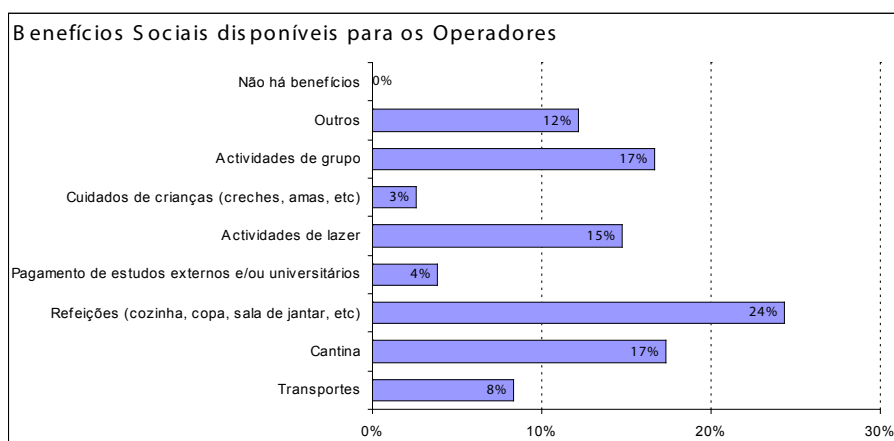
PROMOÇÃO DOS OPERADORES A OUTROS CARGOS FORA DO CONTACT CENTER, POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Não houve promoções	7,69%	44,44%	0,00%
Não há possibilidade de promover o operador do Call/Contact Center	0,00%	0,00%	0,00%
Até 5% dos operadores foram promovidos	46,15%	22,22%	66,67%
Entre 5,01% e 10% dos operadores foram promovidos	15,38%	11,11%	11,11%
Mais de 10% dos operadores foram promovidos	15,38%	11,11%	0,00%
NS / NR	15,38%	11,11%	22,22%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 33

Benefícios à disposição dos Operadores



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 155

O ambiente que envolve os contact centers, pode ser considerado demasiado tecnológico e com a particularidade de haver cautela ao nível de comunicações entre os seus recursos humanos, pois tais podem interferir com as interações que estão a decorrer. Este facto pode criar tensão e stress, assim como um ambiente mais tenso. Para combater essa situação e melhorar as condições gerais de trabalho dos operadores, algumas organizações colocam benefícios à sua disposição.

Constata-se que o benefício mais comumente disponibilizado (24%) é a existência de zonas de refeição para os operadores, seguindo-se da existência de cantinas e da realização de actividades de grupo (ambos com 17%). Em 15% das organizações são realizadas actividades de lazer. Estas actividades permitem sair um pouco da rotina e por vezes criar um espírito de equipa.

Ao nível sectorial para além da existência de zonas de refeição, o sector financeiro e os outsoucers realizam actividades de lazer (17,39% e 17,65% respectivamente). As telcos (26,67%) têm ainda cantinas à disposição dos seus operadores. Por dimensão de CRC o benefício mais utilizado ao nível dos grandes CRC é a cantina e ao nível dos CRC especializados é a existência de espaços para refeições.

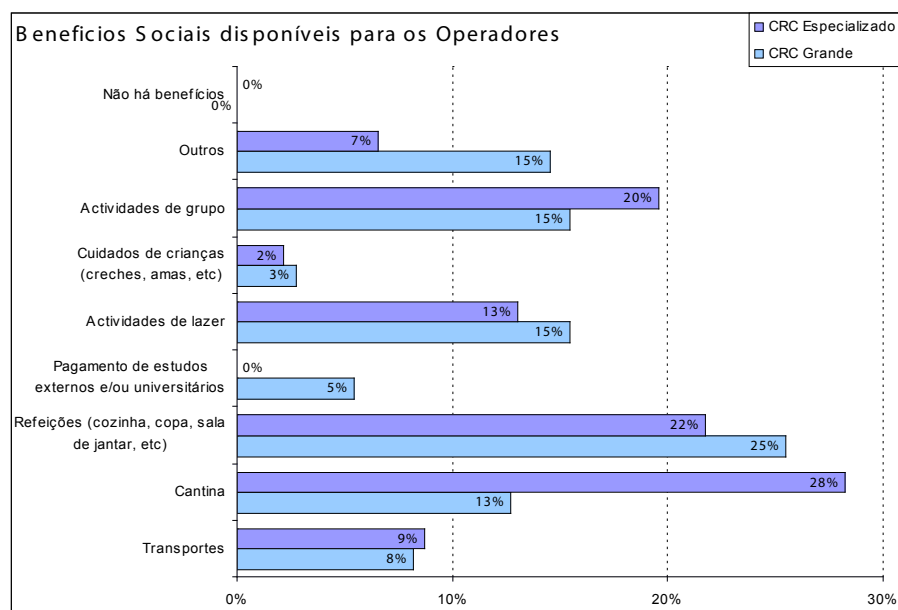
BENEFÍCIOS À DISPOSIÇÃO DOS OPERADORES E STAFF DO CONTACT CENTER, POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Transportes	6,52%	10,00%	8,82%
Cantina	15,22%	26,67%	5,88%
Refeições (cozinha, copa, sala de jantar, etc)	23,91%	23,33%	23,53%
Pagamento de estudos externos e/ou universitários	4,35%	6,67%	5,88%
Actividades de lazer	17,39%	10,00%	17,65%
Cuidados de crianças (creches, amas, etc)	2,17%	3,33%	2,94%
Actividades de grupo	17,39%	10,00%	17,65%
Outros	13,04%	10,00%	17,65%
Não há benefícios	0,00%	0,00%	0,00%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 98

BENEFÍCIOS À DISPOSIÇÃO DOS OPERADORES E STAFF DO CONTACT CENTER, POR DIMENSÃO DO CRC



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 155

Controlo de Qualidade

A qualidade é cada vez mais um factor decisivo no sector competitivo dos contact centers. No mercado actual, onde a competitividade é cada vez mais acentuada e onde perder e ganhar um cliente pode fazer a diferença, os centros sentem a necessidade de se destacarem uns dos outros, mostrando as suas vantagens competitivas. É sabido que estamos perante operações bastante complexas, onde encontramos clientes, operadores, processos e tecnologia, sendo essencial realizar um controlo de qualidade a todo o processo de interacção. Isto porque o que não se mede não se pode melhorar.

Actualmente um sistema de controlo de qualidade completo, traduz-se num conjunto de avaliações internas e avaliações externas. Verifica-se a realização de monitorizações, de inquéritos a clientes e clientes mistério, como os métodos mais comuns e adequados para realizar essas avaliações.

Uma monitorização corresponde a uma análise de uma interacção específica entre um operador e um cliente/utilizador. Os inquéritos a clientes têm como principal objectivo recolher a percepção e visão do cliente sobre uma interacção que tenha tido com o contact center, esta pode ser a mais recente, ou não. Os clientes mistério costumam ser realizados por uma entidade externa e permitem avaliar uma qualidade dirigida, como por exemplo, uma campanha ou produtos específicos.

Para além desta análise às interacções resultantes da operação, algumas instituições realizam comparações com os serviços prestados no resto do mercado, através de estudos de benchmarking.

O controlo de qualidade tem ainda associado uma preocupação com a certificação do serviço em questão. Existem algumas normas de qualidade que são utilizadas para certificar o sistema de qualidade e algumas para certificar o serviço, neste último caso apenas se faz referência à Norma para Centros de Relacionamento com o Cliente (CRC).

De seguida apresenta-se uma breve descrição das certificações mais utilizadas neste sector:

ISO 9001 – A família de normas da ISO, International Organization for Standardization (www.iso.org), é focada na Gestão da Qualidade, na perspectiva dos requisitos de qualidade do Cliente, no cumprimento das leis vigentes, para melhorar a satisfação de Cliente e procurar a melhoria contínua. São normas genéricas de gestão da qualidade, assentes em oito princípios: Foco no Cliente, Liderança, Envolvimento das Pessoas, Modelo Processual, Gestão Sistematizada, Melhoria Contínua, Decisão baseada em dados analíticos e Relações mutuamente benéficas com os Fornecedores;

EFQM – A norma EFQM foi criada pela EFQM, European Foundation for Quality Management (www.efqm.org), uma Organização que promove a gestão de qualidade na Europa, essencialmente baseada em duas perspectivas: as Condições, o que a Empresa faz, e os Resultados que atinge. Os Resultados servem para melhorar o que a Empresa faz, que por sua vez melhora os Resultados. As Condições são definidas em termos de Liderança, Políticas e Estratégias, Pessoas, Parcerias e Recursos, e Processos. Os Resultados medem-se na perspectiva do Cliente, das Pessoas, da Sociedade, e Indicadores Chave de Desempenho (KPI – Key Performance Indicators);

SixSigma – A norma Six Sigma foi inicialmente desenvolvida na Motorola (recursos em www.isixsigma.com) com vista à redução do número de defeitos por milhão de produtos produzidos. Apresenta dois processos de melhoria: DMAIC (define, measure, analyze, improve, control) ou DMADV (define, measure, analyze, design, verify);

Norma CRC – A Norma CRC foi concebida unicamente para Centros de Relacionamento com Clientes (CRC), pela AEECCC, Asociación Española de Expertos en Centros de Contacto con Clientes (www.aeccc.es) e pela IZO SYSTEM, (www.izo.es) em Espanha. Esta norma é também recomendada pela APCC como Norma de Certificação para o sector dos call e contact centers. Define as oito características da qualidade de serviço em CRC's: Acessibilidade, Gestão de Interações, Pessoas e Recursos, Medição da Qualidade e Melhoria Contínua, Ambiente de Trabalho, Outbound, Tecnologia e Relacionamento com Prestadores de Serviço (outsourcing). Define ainda o Processo de Controlo Interno e os seus sistemas de suporte de documentação, arquivo e relatórios resumo;

COPC – A Norma COPC foi desenvolvida pela Customer Operations Performance Center Inc. (www.copc.com), estando dividida em Condutores, que são a Liderança e o Planeamento, Facilitadores que são os Processos e os Recursos Humanos, e finalmente os Objectivos de Desempenho.

A secção seguinte procura analisar a utilização das certificações no sector dos centros de contacto em Portugal.

Certificações

As respostas ao questionário aplicado revelam que 38% das organizações estão certificadas pela norma ISO 9001/2000. Convém salientar que esta é a família das normas mais divulgada a nível europeu, mais conhecida pelos consultores e com mais entidades certificadas.

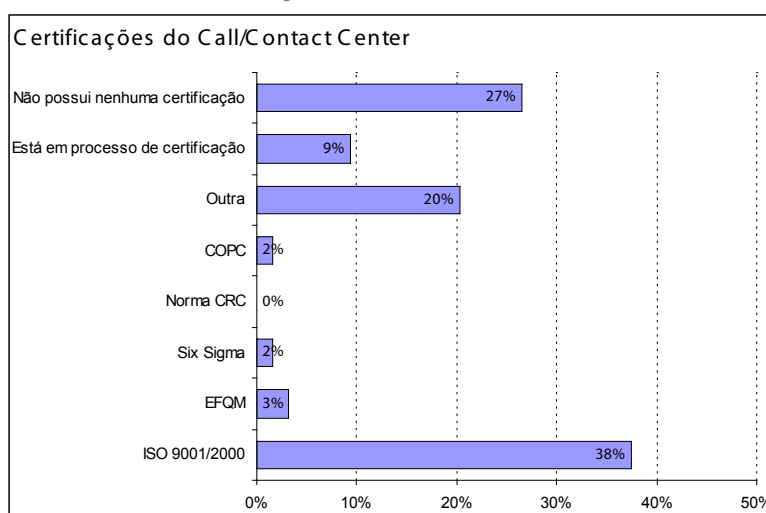
Observa-se ainda que algumas organizações (7%), já estão certificadas pelo COPC (2%), Six Sigma (2%) e EFQM (3%).

Há ainda 36% de organização que não estão certificadas, sendo que destas 9% já estão em processo de certificação.

53,33% das operações do sector financeiro não possuem qualquer certificação, sendo que 20% das operações financeiras, 53,85% das telcos e 26,67% dos out-sourcers possuem a certificação da norma ISO 9001/2000.

Constata-se ainda que 42% dos CRC's especializados não possuem qualquer certificação e que outros 37% dos CRC's especializados e 38% de CRC's de grande dimensão possuem a norma ISO 9001/2000.

CERTIFICAÇÕES DO CONTACT CENTER



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

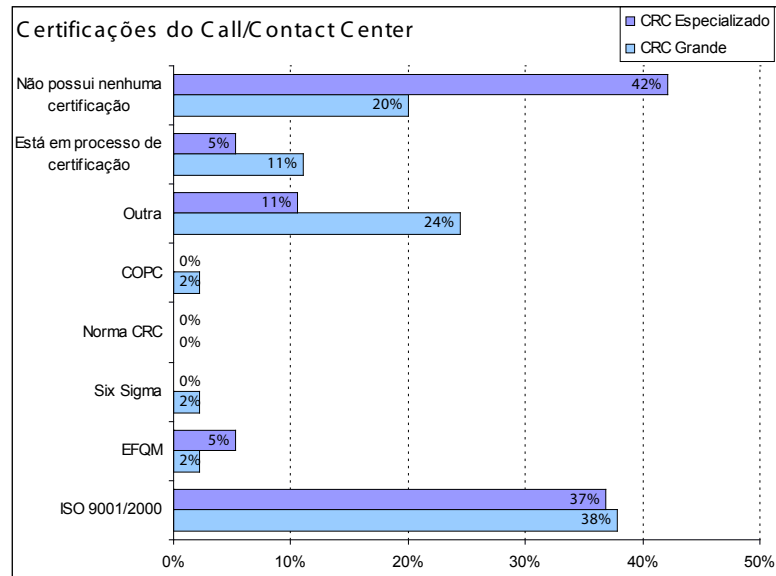
CERTIFICAÇÕES DO CONTACT CENTER, POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
ISO 9001/2000	20,00%	53,85%	26,67%
EFQM	0,00%	0,00%	0,00%
Six Sigma	0,00%	0,00%	6,67%
Norma CRC	0,00%	0,00%	0,00%
COPC	0,00%	0,00%	6,67%
Outra	20,00%	30,77%	20,00%
Está em processo de certificação	6,67%	7,69%	26,67%
Não possui nenhuma certificação	53,33%	7,69%	13,33%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 33

CERTIFICAÇÕES DO CONTACT CENTER POR DIMENSÃO DO CRC



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

Monitorizações de Qualidade

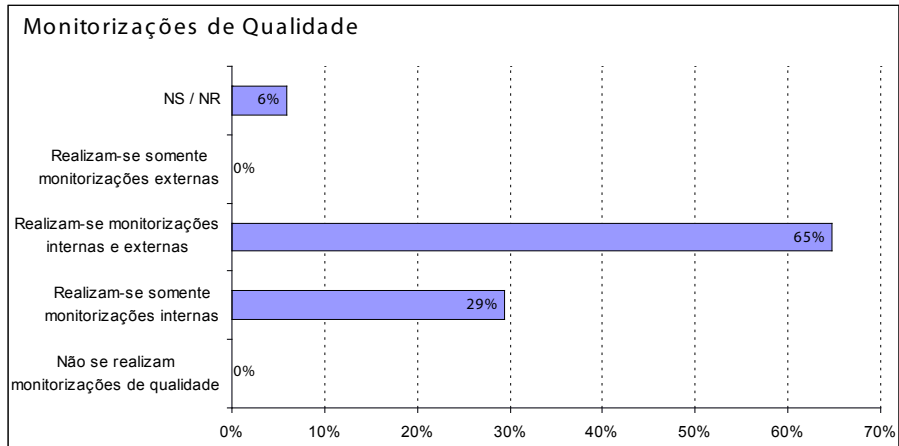
A importância de realizar monitorizações aos operadores e ao serviço em si é hoje em dia aceite pela grande maioria das organizações de contact center.

Constata-se que 65% das organizações realiza monitorizações com o intuito de avaliar a qualidade das interações, procurando que estas sejam as mais isentas e aproximadas da realidade possível, uma vez que realizam monitorizações internas e externas. 29% das organizações medem a qualidade do seu serviço internamente. Pelas respostas obtidas verifica-se que 94% das organizações realizam algum tipo de monitorização ao seu serviço.

A totalidade das organizações do sector financeiro realiza monitorizações de qualidade, sendo que cerca de 54% realiza monitorizações interna e externamente. Nas telecomunicações também se verifica a realização de monitorizações a nível interno (33,33%) e interno e externo (66,67%). No caso dos outsourcers 77,78% realiza monitorizações interna e externamente.

69% dos grandes CRC's e 55% dos CRC's especializados realizam monitorizações de qualidade a nível interno e externo.

MONITORIZAÇÕES DE QUALIDADE



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

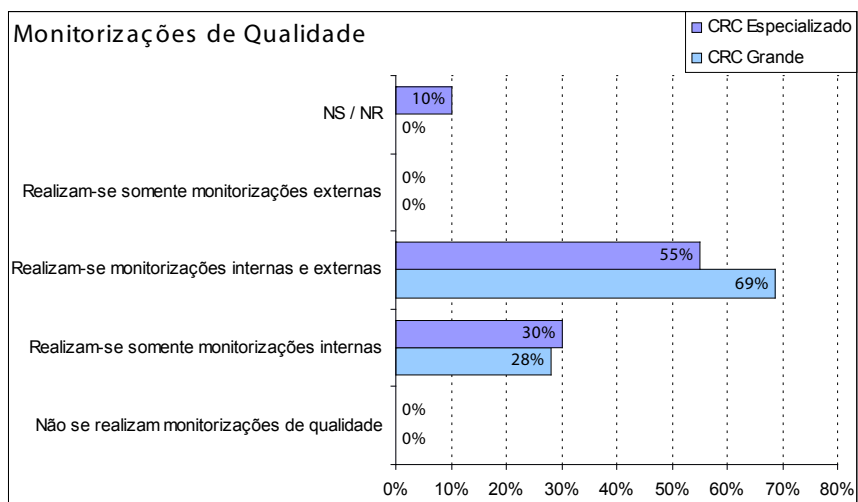
MONITORIZAÇÕES DE QUALIDADE POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Não se realizam monitorizações de qualidade	0,00%	0,00%	0,00%
Realizam-se somente monitorizações internas	46,15%	33,33%	11,11%
Realizam-se monitorizações internas e externas	53,85%	66,67%	77,78%
Realizam-se somente monitorizações externas	0,00%	0,00%	0,00%
NS / NR	0,00%	0,00%	11,11%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 33

MONITORIZAÇÕES DE QUALIDADE POR DIMENSÃO DE CRC



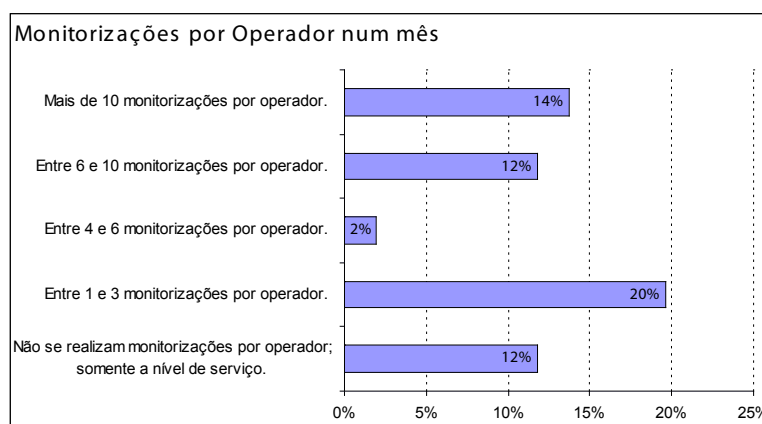
Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

Considera-se que avaliar a totalidade das organizações representaria um custo demasiado para as organizações, tanto a nível de recursos como de tempo necessário. Assim, é frequente assistir-se a avaliação de apenas uma amostra das interacções realizadas, uma amostra que seja suficiente para ter uma percepção da qualidade do serviço e que represente um grau de confiança elevado. Necessariamente a dimensão da amostra dependerá da quantidade de interacções e da granularidade da análise pretendida.

De uma forma geral a avaliação de qualidade interna pretende capturar uma realidade numa de duas análises: a qualidade oferecida por cada operador e a qualidade oferecida ao nível do serviço/campanha/linha de atendimento. A primeira pretende dar origem a um coaching e consequentemente uma melhoria individual e a segunda pretende melhorar os processos.

MONITORIZAÇÕES MENSAIS POR OPERADOR



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

Relativamente ao número de monitorizações por operador 20% das organizações afirma avaliar entre 1 a 3 interacções por operador. Já 14 % das organizações realiza mais de 10 monitorizações por mês, este valor representa um interesse efectivo pela qualidade do atendimento prestado.

No sector financeiro 38,46% das operações realiza entre 1 a 3 monitorizações por operador e em 22,22% dos outsourcers não se realizam monitorizações por operador, mas sim por serviço.

Olhando para a dimensão dos CRC´s verificamos que 35% dos centros especializados realiza entre 1 a 3 monitorizações por operador.

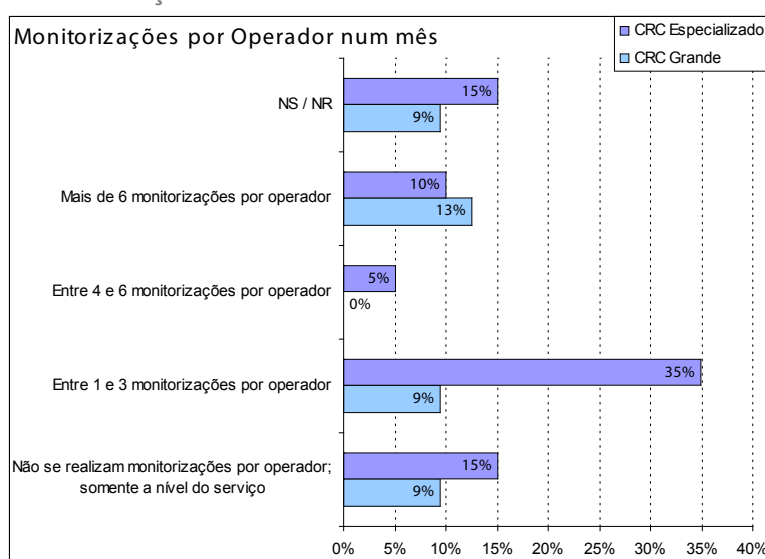
MONITORIZAÇÕES MENSAIS POR OPERADOR POR SECTOR ECONÓMICO

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Não se realizam monitorizações por operador; somente a nível do serviço	7,69%	20,00%	22,22%
Entre 1 e 3 monitorizações por operador	58,46%	45,00%	11,11%
Entre 4 e 6 monitorizações por operador	7,69%	15,00%	14,45%
Mais de 6 monitorizações por operador	7,69%	19,89%	30,00%
NS / NR	18,53%	11,11%	22,22%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 33

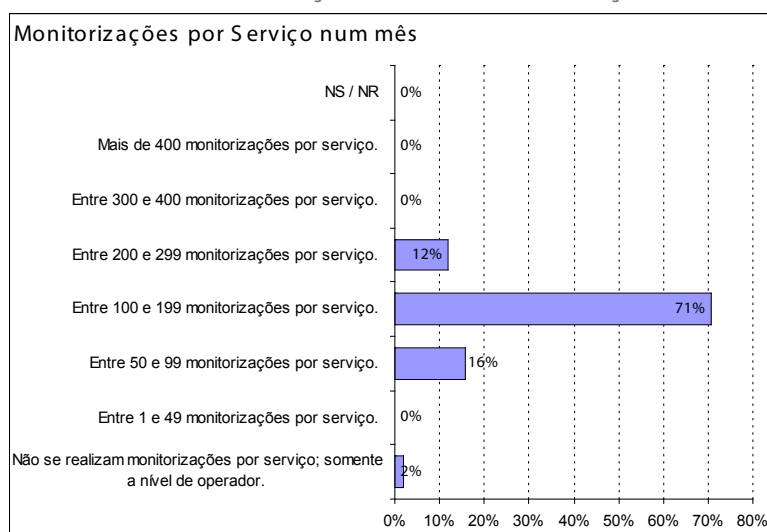
MONITORIZAÇÕES MENSAIS POR OPERADOR POR DIMENSÃO DO CRC



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

MONITORIZAÇÕES MENSAIS POR SERVIÇO



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

Relativamente às monitorizações por serviço, verifica-se que 71% das organizações presentes neste estudo realiza entre 100 a 199 monitorizações por mês ao seu serviço. Apenas 2% das organizações não realizam monitorizações de serviço. Estes valores são bastante positivos uma vez, que praticamente todas as organizações mostram preocupação com a qualidade do seu serviço.

84,62% das operações do sector financeiro, 77,78% das operações das telecomunicações e 77,78% dos outsourcers realizam mais de 6 monitorizações por serviço. Estes dados revelam uma preocupação efectiva de todos os sectores com a qualidade do serviço por eles prestado.

Os CRC's de grande dimensão (84%) são os que mais avaliam o seu serviço, realizando mais de 6 monitorizações por serviço. Verifica-se aqui uma preocupação com a qualidade. Para além de realizarem mais de 6 medições por serviço fazem-no através de medições internas. Recorrem ainda a entidades externas, que por estarem fora da operação poderão apresentar uma visão mais imparcial.

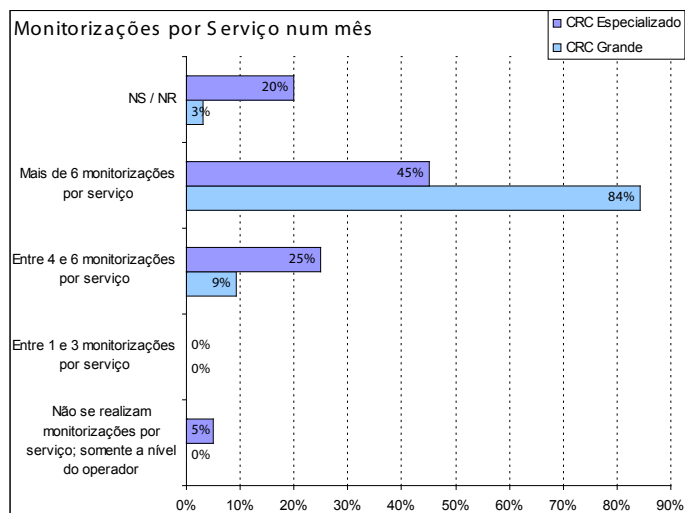
MONITORIZAÇÕES MENSAIS POR SERVIÇO, POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Não se realizam monitorizações por serviço; somente a nível do operador	0,00%	0,00%	0,00%
Entre 1 e 3 monitorizações por serviço	0,00%	0,00%	0,00%
Entre 4 e 6 monitorizações por serviço	7,69%	22,22%	11,11%
Mais de 6 monitorizações por serviço	84,62%	77,78%	77,78%
NS / NR	7,69%	0,00%	11,11%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 33

MONITORIZAÇÕES MENSAIS POR SERVIÇO, POR DIMENSÃO DO CRC



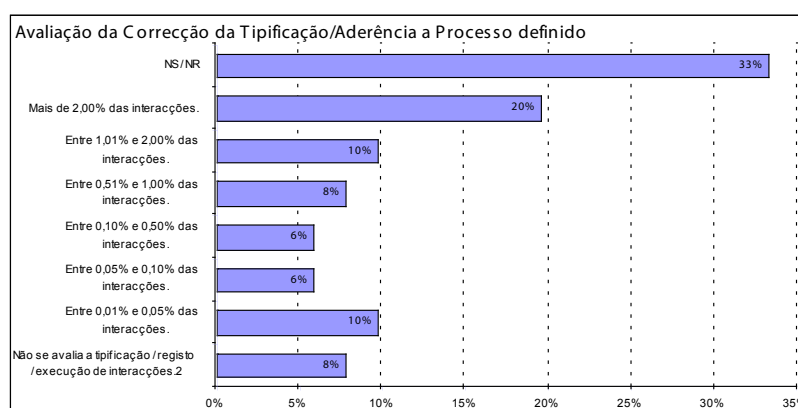
Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

Relativamente à avaliação da correcção da tipificação / aderência a processo definido, constata-se que é possível evoluir bastante neste ponto. É de extrema importância avaliar a classificação atribuída e as acções realmente realizadas durante uma interacção, com vista à melhoria interna da organização, além de ser fundamental para homogeneizar o serviço prestado aos clientes/utentes.

33% das organizações optou por não responder a esta questão e 8% afirma não avaliar a tipificação / aderência ao processo definido. Resultados mais animados são os 20% de organizações que indicam já efectuarem esta operação para 2,00% das interacções.

AVALIAÇÃO DA CORRECÇÃO DA TIPIFICAÇÃO/ADERÊNCIA A PROCESSO DEFINIDO



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

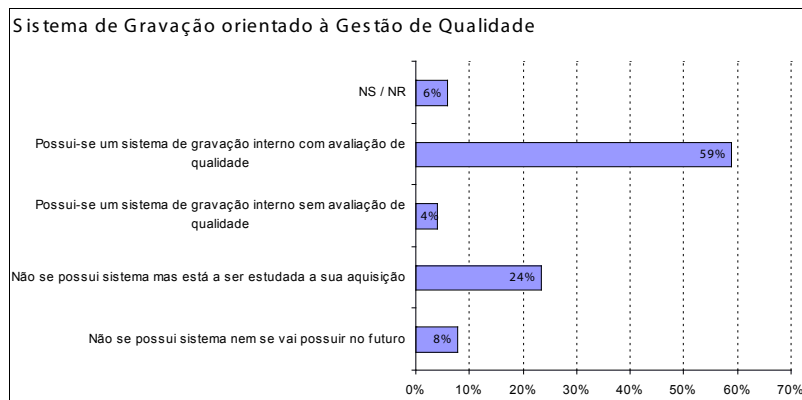
Sistema de Gravação orientado à Gestão de Qualidade

A gestão de um contact center pode revelar-se complicada e bastante exigente. Como tal, a utilização de ferramentas que facilitem ou optimizem o trabalho de avaliação podem revelar-se bastante úteis. O sistema de gravação orientado à qualidade permite identificar as interacções mais importantes, segundo critérios previamente definidos, possibilitando a sua posterior avaliação, em detrimento dos sistemas mais comuns que avaliavam chamadas a bruto, atendendo apenas à duração da chamada, por exemplo.

A utilização destes sistemas está cada vez mais generalizada pois aumenta fortemente a eficácia do sistema de controlo de qualidade. A maioria das organizações (59%) revelou possuir um sistema de gravação interno com avaliação de qualidade. Em apenas 8% das organizações não existe um sistema de gravação nem se verificam intenções de adquirir um no futuro. Em contrapartida 24% das organizações revelou que está a estudar a possível aquisição deste equipamento.

A maioria das operações dos vários sectores económicos em análise (financeiro (53,85%), telcos (88,89%) e outsourcer (88,89%)) possui um sistema de gravação orientado à qualidade. É importante salientar que as transacções via atendimento não presencial têm por lei de ser registadas, este facto vai obrigar as organizações que ainda não possuem um sistema de gravação a adoptar um, num futuro não muito distante.

SISTEMA DE GRAVAÇÃO ORIENTADO À GESTÃO DE QUALIDADE



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

SISTEMA DE GRAVAÇÃO DE CHAMADAS POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Não se possui sistema nem se vai possuir no futuro	7,69%	0,00%	0,00%
Não se possui sistema mas está a ser estudada a sua aquisição	30,77%	11,11%	0,00%
Possui-se um sistema de gravação interno sem avaliação de qualidade	7,69%	0,00%	0,00%
Possui-se um sistema de gravação interno com avaliação de qualidade	53,85%	88,89%	88,89%
NS / NR	0,00%	0,00%	11,11%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

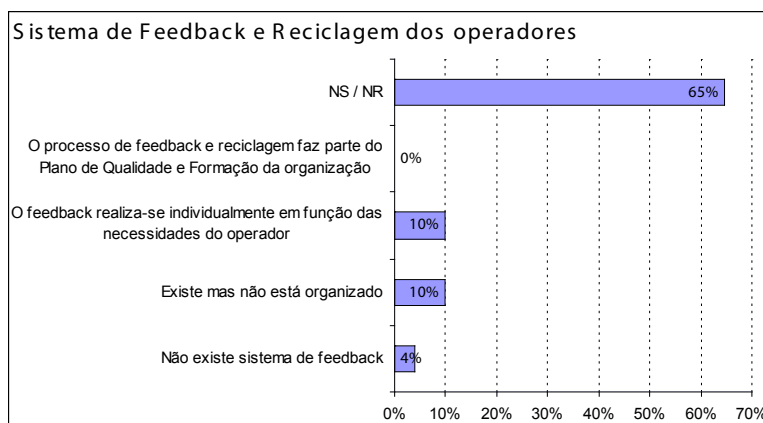
n= 33

Sistema de Feedback e Reciclagem

Já se verificou que existe uma real preocupação com a qualidade do atendimento prestado ao nível do serviço e dos operadores. Interessa agora perceber qual é o tratamento dado a toda a informação recolhida sobre cada operador. É necessário realizar acções individuais que corrijam os desvios encontrados.

A grande maioria das organizações (65%) optou por não responder a esta questão. Constata-se ainda que em 4% das organizações não existe sistema de feedback e que em 10% o feedback realiza-se individualmente em função das necessidades do operador e em outros 10% existe um sistema de feedback mas não está organizado.

SISTEMA DE FEEDBACK E RECICLAGEM



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

SISTEMA DE FEEDBACK E RECICLAGEM POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Não existe sistema de feedback	0,00%	11,11%	11,11%
Existe mas não está organizado	15,38%	0,00%	11,11%
O feedback realiza-se individualmente em função das necessidades do operador	7,69%	0,00%	0,00%
O processo de feedback e reciclagem faz parte do Plano de Qualidade e Formação da organização	0,00%	0,00%	0,00%
NS / NR	69,23%	88,89%	66,67%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

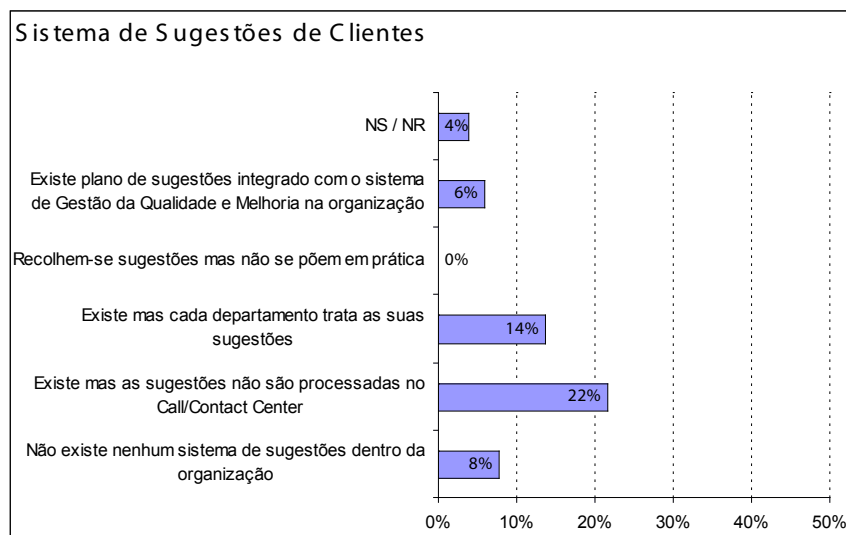
n= 33

Sistema de Sugestões de Clientes

A informação retirada das sugestões dadas pelos clientes podem revelar-se bastante importantes na hora de implementar melhorias que levem o serviço a corresponder às expectativas. Existe um conjunto de métodos que permitem reunir a valoração que os clientes / utentes dão a cada ponto de contacto com a organização com a percepção do serviço que estão a receber.

Quando questionadas sobre o tratamento que davam às sugestões dadas pelos clientes as organizações afirmam que em 22% dos casos existe um sistema, mas as sugestões não são processadas no contact center. Já 14% das organizações revela possuir um sistema, em que as sugestões são tratadas por cada departamento.

SISTEMA DE SUGESTÕES DE CLIENTES



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

INQUÉRITOS DE SATISFAÇÃO A CLIENTES POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Não existe nenhum sistema de sugestões dentro da organização	15,38 %	0,00 %	11,11 %
Existe mas as sugestões não são processadas no Call/Contact Center	0,00 %	55,56 %	0,00 %
Existe mas cada departamento trata as suas sugestões	15,38 %	22,22 %	11,11 %
Recolhem-se sugestões mas não se põem em prática	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Existe plano de sugestões integrado com o sistema de Gestão da Qualidade e Melhoria na organização	7,69 %	11,11 %	66,67 %
NS / NR	61,13 %	11,11 %	11,11 %

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 33

Inquéritos de satisfação de Clientes

Para uma correcta medição da qualidade é necessário que esta também seja medida externamente, isto é, perguntando à outra parte que participou na interacção e recolhendo a sua opinião.

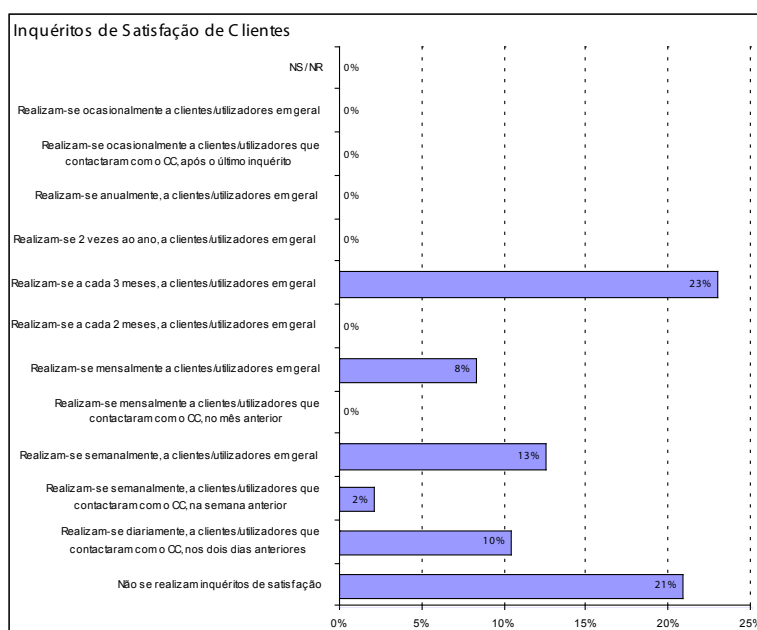
Por norma, o processo mais comum de obter esta avaliação externa é através de inquéritos de satisfação a clientes, que devem ser cuidadosamente elaborados, para recolherem informação precisa e útil. Usualmente assiste-se à realização de inquéritos telefónicos em outbound, através da utilização de uma base de dados de clientes, devendo haver algum cuidado com a sua utilização.

Em 23% das organizações a realização de inquéritos é feita a cada 3 meses, a clientes / utilizadores do serviço no geral. Efectivamente em 46% das organizações os inquéritos de satisfação a clientes são realizados com mais de uma semana após a interacção. Estes dados revelam que apesar da recolha de informação sobre a satisfação do cliente não é possível avaliar uma interacção em concreto e por conseguinte a informação terá pouco rigor. Na memória do cliente estará a percepção global da comunicação já não sendo possível detectar falhas específicas. A dificuldade de implementar um sistema de inquéritos regulares a clientes com base em interacções recentes pode explicar estas percentagens.

23,08% das operações do sector financeiro e 22,22% das telcos não realiza inquéritos de satisfação aos seus clientes. O sector financeiro (7,69%), as telcos (22,22%) e os outsourcers (11,11%) já realizam inquéritos de satisfação diariamente, a clientes/utilizadores que contactaram com o centro, nos dois dias anteriores. Constata-se ainda que 44,44% das telcos realiza inquéritos mensalmente a clientes/utilizadores no geral.

No que respeita à realização de inquéritos por dimensão de CRC, verifica-se que não há uma grande preocupação por parte de alguns CRC's especializados em recolherem o feedback dos seus clientes dado que 35% não realiza inquéritos de satisfação e outros 20% apenas o fazem a cada 3 meses a clientes utilizadores no geral.

INQUÉRITOS DE SATISFAÇÃO A CLIENTES



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

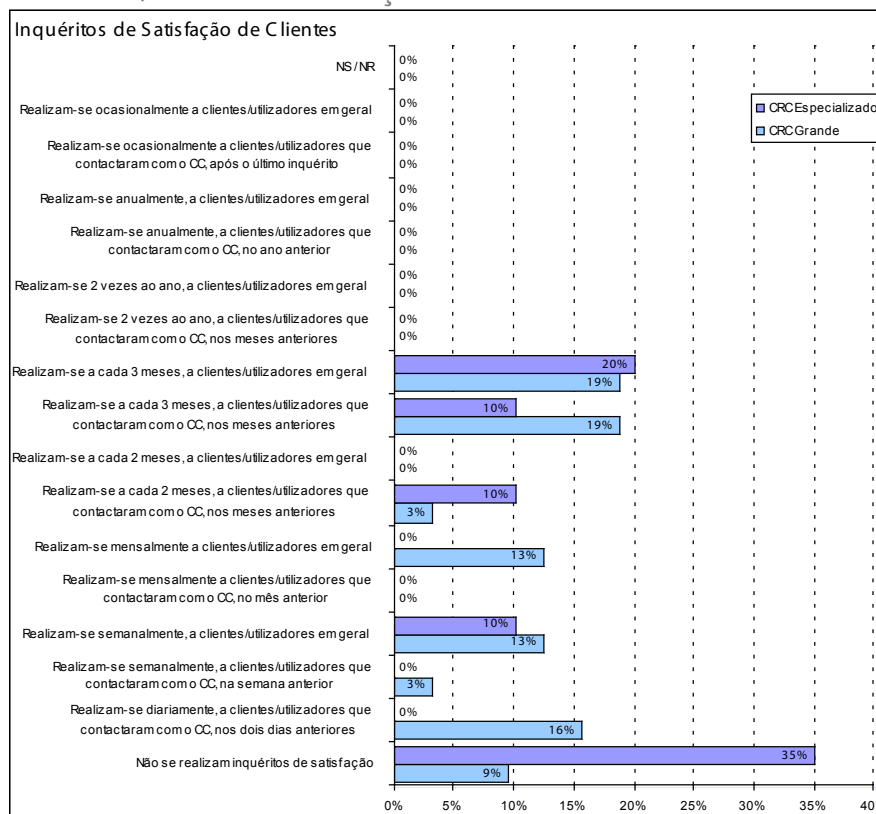
INQUÉRITOS DE SATISFAÇÃO A CLIENTES POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Não se realizam inquéritos de satisfação	23,08%	22,22%	0,00%
Realizam-se diariamente, a clientes/utilizadores que contactaram com o CC, nos dois dias anteriores	7,69%	22,22%	11,11%
Realizam-se semanalmente, a clientes/utilizadores que contactaram com o CC, na semana anterior	0,00%	0,00%	11,11%
Realizam-se semanalmente, a clientes/utilizadores em geral	7,69%	0,00%	11,11%
Realizam-se mensalmente a clientes/utilizadores que contactaram com o CC, no mês anterior	0,00%	0,00%	0,00%
Realizam-se mensalmente a clientes/utilizadores em geral	0,00%	44,44%	0,00%
Realizam-se a cada 2 meses, a clientes/utilizadores que contactaram com o CC, nos meses anteriores	0,00%	0,00%	0,00%
Realizam-se a cada 2 meses, a clientes/utilizadores em geral	30,77%	11,11%	33,33%
Realizam-se a cada 3 meses, a clientes/utilizadores que contactaram com o CC, nos meses anteriores	0,00%	0,00%	0,00%
Realizam-se a cada 3 meses, a clientes/utilizadores em geral	0,00%	0,00%	0,00%
Realizam-se 2 vezes ao ano, a clientes/utilizadores que contactaram com o CC, nos meses anteriores	0,00%	0,00%	0,00%
Realizam-se 2 vezes ao ano, a clientes/utilizadores em geral	0,00%	0,00%	0,00%
Realizam-se anualmente, a clientes/utilizadores que contactaram com o CC, no ano anterior	0,00%	0,00%	0,00%
Realizam-se anualmente, a clientes/utilizadores em geral	0,00%	0,00%	0,00%
Realizam-se ocasionalmente a clientes/utilizadores que contactaram com o CC, após o último inquérito	0,00%	0,00%	0,00%
Realizam-se ocasionalmente a clientes/utilizadores em geral	0,00%	0,00%	0,00%
NS / NR	0,00%	0,00%	0,00%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 33

INQUÉRITOS DE SATISFAÇÃO A CLIENTES POR DIMENSÃO DE CRC



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

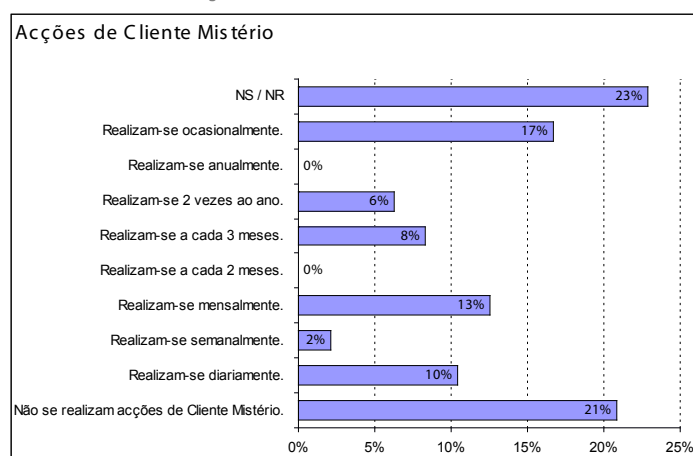
n= 54

Cliente Mistério

O cliente mistério é uma técnica de auditoria de serviços, que consiste na realização de interações não identificadas com o intuito de auxiliar as empresas, avaliando construtiva e rigorosamente os seus serviços.

Permite a avaliação de uma qualidade dirigida. A prática de cliente mistério é caracterizada pela realização de interações anónimas com o intuito de avaliar o atendimento efectuado. 17% das organizações afirma realizar acções de cliente mistério ocasionalmente, sendo que apenas 25% das organizações realiza estas acções com mais frequência, nomeadamente, 10% realiza diariamente, 2% semanalmente e 13% mensalmente. Em 21% das organizações não é realizado qualquer tipo de acção de cliente mistério.

ACÇÕES DE CLIENTE MISTÉRIO



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

Benchmarking

O benchmarking é uma prática de comparação com o que se realiza no mercado, no que respeita à prestação de serviços de contact center e que completará o sistema de qualidade, juntando-se à medição de qualidade numa perspectiva interna (monitorização) e à medição numa perspectiva externa (inquéritos a clientes).

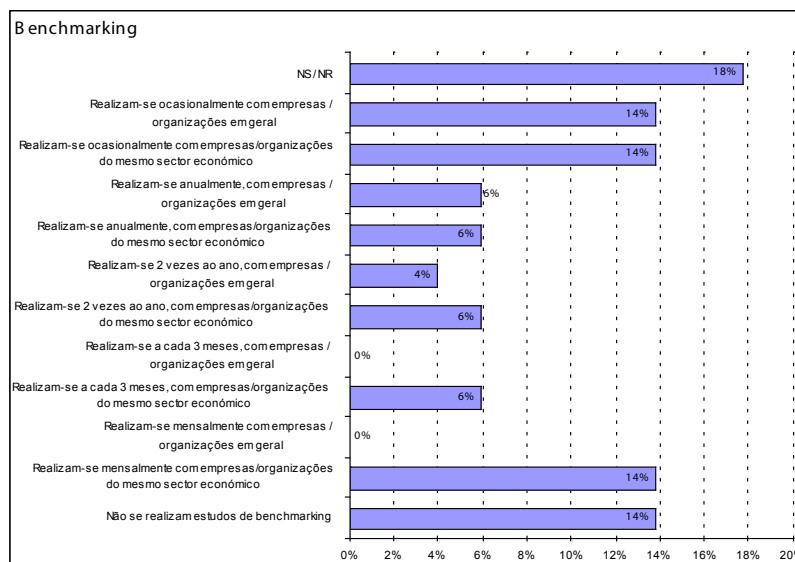
Apenas 20% das organizações realiza uma análise de benchmarking durante um ano com empresas/organizações do mesmo sector económico.

A não realização de estudos de benchmarking é visível em 23,08% das operações do sector financeiro, e em 11,11% das telcos e dos outsourcers. Os três sectores revelam realizar alguns estudos mensalmente ou a cada três meses com empresas/ organizações do mesmo sector económico.

Apenas 16% das grandes operações não realiza qualquer estudo de benchmarking, quer isto dizer que as restantes 84% mostra interesse em avaliar a sua actuação comparativamente ao que no resto do mercado se verifica.

O intervalo de tempo em que decorre cada estudo varia de organização para organização, havendo quem realize estudos mensalmente e quem opte por realiza-los com uma periodicidade irregular.

BENCHMARKING



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

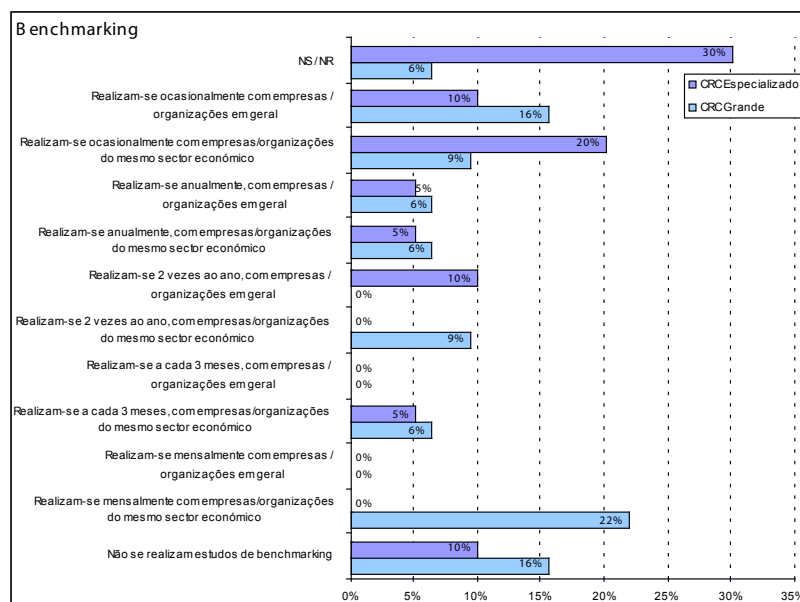
BENCHMARKING POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Não se realizam estudos de benchmarking	23,08%	11,11%	11,11%
Realizam-se mensalmente com empresas / organizações do mesmo sector económico	7,69%	22,22%	11,11%
Realizam-se mensalmente com empresas / organizações em geral	0,00%	0,00%	0,00%
Realizam-se a cada 3 meses, com empresas / organizações do mesmo sector económico	7,69%	11,11%	11,11%
Realizam-se a cada 3 meses, com empresas / organizações em geral	0,00%	0,00%	0,00%
Realizam-se 2 vezes ao ano, com empresas/ organizações do mesmo sector económico	7,69%	0,00%	22,22%
Realizam-se 2 vezes ao ano, com empresas/ organizações em geral	0,00%	0,00%	0,00%
Realizam-se anualmente, com empresas/ organizações do mesmo sector económico	7,69%	0,00%	11,11%
Realizam-se anualmente, com empresas / organizações em geral	0,00%	0,00%	11,11%
Realizam-se ocasionalmente com empresas / organizações do mesmo sector económico	23,08%	11,11%	11,11%
Realizam-se ocasionalmente com empresas / organizações em geral	0,00%	44,44%	0,00%
NS / NR	23,08%	0,00%	11,11%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 33

BENCHMARKING POR DIMENSÃO DO CRC



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

Indicadores de Desempenho

Quando estamos perante um conjunto tão diversificado e rico de interações, rapidamente nos apercebemos que há um conjunto de variáveis passíveis de serem medidas e analisadas.

A medição destas variáveis terá que estar intimamente relacionada com a gestão do serviço, ou seja, para uma gestão adequada é necessário realizar um controlo exaustivo de um conjunto de indicadores de processo, mas também de negócio.

Verifica-se ainda que há uma serie de KPI – Key Performance Indicators, que estão relacionados com actividade. O que se pretende esta secção é analisar os principais resultados desses mesmos KPI's, globalmente, por sectores económicos e por dimensão de CRC.

Como vimos na secção anterior há cada vez mais uma preocupação com questões de qualidade, desta forma, não é de estranhar que para além de indicadores de carácter quantitativo referentes a aspectos mensuráveis, também haja indicadores de carácter qualitativo que normalmente estão mais orientados para o negócio.

A tendência dos últimos anos é trocar indicadores associados a tecnologia, por indicadores associados a resultados de negócio, uma vez que o desempenho influencia directamente os resultados.

Toda esta preocupação com a qualidade, e no fundo com o negócio, revela que se está à procura de uma orientação (cada vez maior), para o cliente, ou seja, um dos principais objectivos das organizações passa pela garantia da satisfação do cliente. Tal facto, advém da consciencialização de que os clientes procuram experiências positivas, procurando serem considerados nas decisões das organizações e um tratamento personalizado, como se apenas eles existissem como clientes.

Na análise realizada nesta secção, é importante ter em conta que os indicadores mais associados à tecnologia apresentam algumas diferenças entre organizações, uma vez que por vezes, diferem de fabricante para fabricante. Por esse motivo, o número de respostas desta secção é inferior ao registado anteriormente, havendo no entanto, comparações entre os resultados obtidos, uma vez que se assumiu que o processo de medição é semelhante. Convém ainda ter em consideração que todos os indicadores apresentados nesta secção têm por base valores médios de 2008.

Indicadores de chamadas

O obtenção dos indicadores de chamadas costuma ser um processo fácil e rápido, uma vez que estes estão disponíveis até na tecnologia mais simples. Historicamente, estes indicadores foram os primeiros a surgir dado que havia a necessidade de medir para poder planear e melhorar o atendimento.

Facilmente se depreende que a duração da chamada está directamente associada a custos de RH's e de telecomunicações, sendo por isso muito importante para a gestão interna do contact center. Já a colocação em espera (on hold) está em muitos casos associada a ineficiências.

Para uma melhor compreensão de alguns dos indicadores aqui apresentados faz-se aqui uma resumida apresentação dos mesmos:

- Tempo médio de espera para ser atendido: Trata-se do tempo que decorre desde que a chamada chega à central telefónica e é entregue a um operador em x segundos. Inclui o tempo de espera na fila de espera. É também frequentemente conhecido por ASA – Average Speed of Answer.
- Nível de atendimento de chamadas: o nível de atendimento é a percentagem de chamadas recebidas que são atendidas ou é a 100-taxa de abandono, ou seja, 100 percentagem de chamadas abandonadas antes de serem atendidas.
- Nível de serviço: é a percentagem de chamadas atendidas em menos de x segundos.

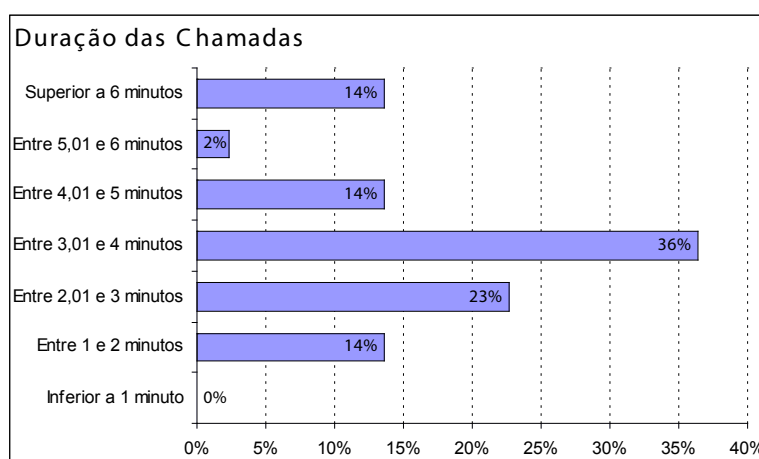
Apenas as telcos e os outsoucers apresentam durações de chamadas superiores a seis minutos. 30, 47% das chamadas do sector financeiro dura entre 3,01 e 4 minutos. São os grandes centros de atendimento que apresentam chamadas mais longas, com mais de 6 minutos de duração.

A duração das chamadas ronda os 3,01 e 4 minutos em 43% das organizações, já a colocação em hold é de 31 a 61 segundos em 23% das organizações.

Em 44,44% dos outsourcers a colocação e hold é inferior a 10 segundos, o que pode ser fruto da experiência e conhecimento dos seus colaboradores dado que fazem parte de uma empresa especializada em fornecimento de serviços de contact centers.

As telcos (11,11%) demonstram possuir chamadas com mais de 2 minutos em hold, o que por vezes pode causar insatisfações nos clientes. 53% dos grandes CRC's têm tempos de colocação em hold inferiores a 30 segundos. As telcos e os outsourcers são os sectores com níveis de atendimento mais elevados uma vez que em ambos os casos 66,66% das operações afirmam ter um nível de serviço superior a 90%. O nível de atendimento é também superior nos grandes CRC's.

DURAÇÃO DAS CHAMADAS



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n = 37

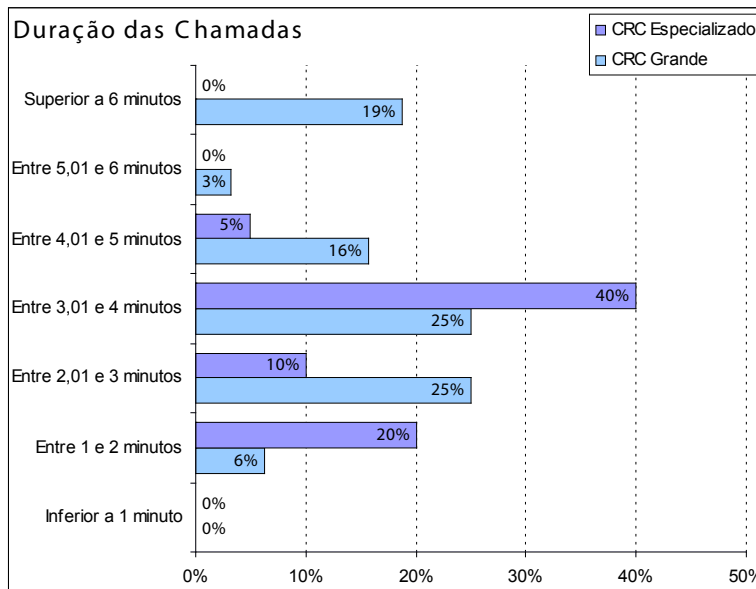
DURAÇÃO DAS CHAMADAS POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Inferior a 1 minuto	0,00%	0,00%	0,00%
Entre 1 e 2 minutos	15,38%	11,11%	0,00%
Entre 2,01 e 3 minutos	23,08%	0,00%	33,33%
Entre 3,01 e 4 minutos	30,77%	33,33%	22,22%
Entre 4,01 e 5 minutos	15,38%	22,22%	0,00%
Entre 5,01 e 6 minutos	7,69%	0,00%	0,00%
Superior a 6 minutos	0,00%	33,33%	22,22%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n = 26

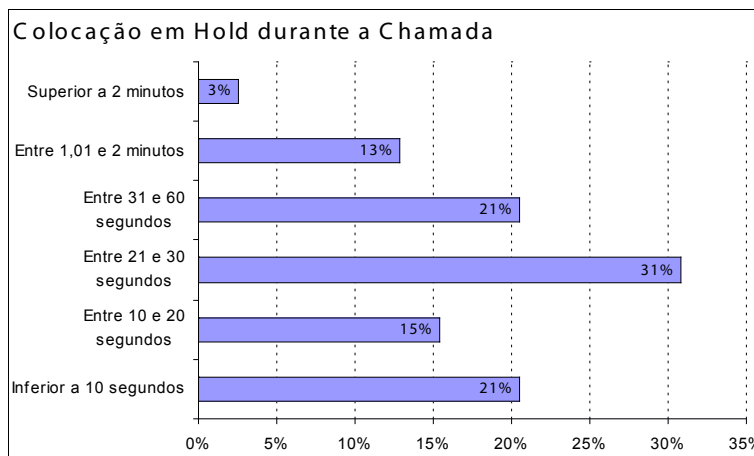
DURAÇÃO DAS CHAMADAS POR DIMENSÃO DE CRC



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n = 37

COLOCAÇÃO EM HOLD DURANTE A CHAMADA



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 36

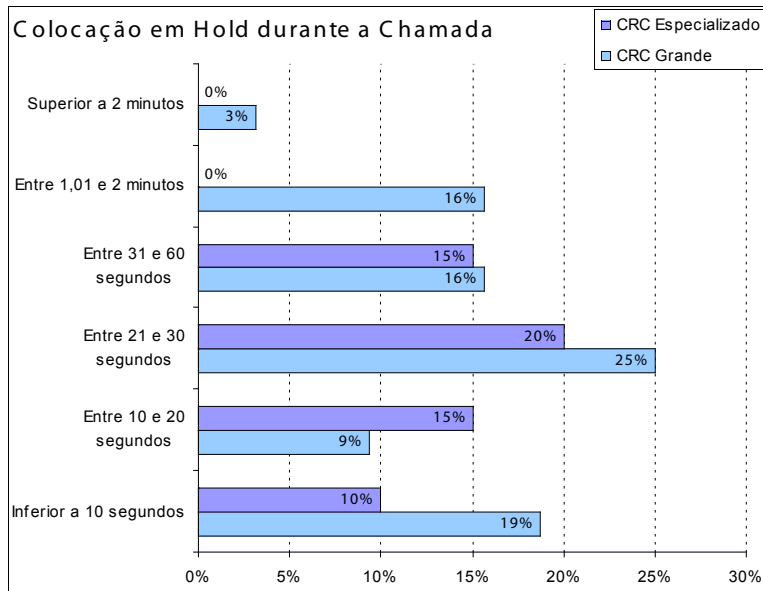
COLOCAÇÃO EM HOLD DURANTE A CHAMADA POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Inferior a 10 segundos	7,69%	0,00%	44,44%
Entre 10 e 20 segundos	7,69%	22,22%	0,00%
Entre 21 e 30 segundos	46,15%	44,44%	0,00%
Entre 31 e 60 segundos	23,08%	11,11%	11,11%
Entre 1,01 e 2 minutos	7,69%	0,00%	22,22%
Superior a 2 minutos	0,00%	11,11%	0,00%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 25

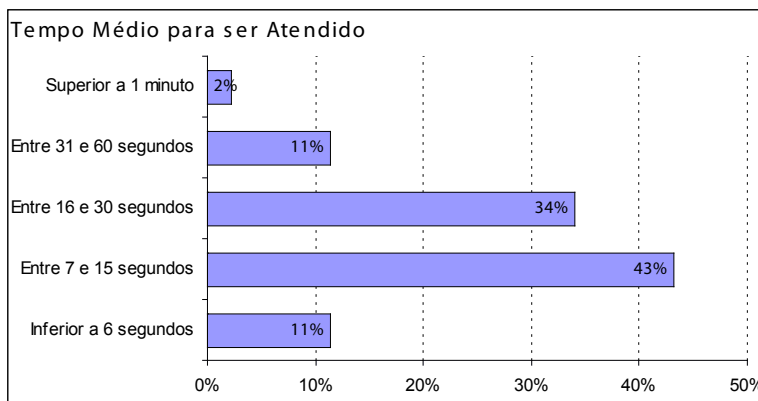
COLOCAÇÃO EM HOLD DURANTE A CHAMADA POR DIMENSÃO DO CRC



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 36

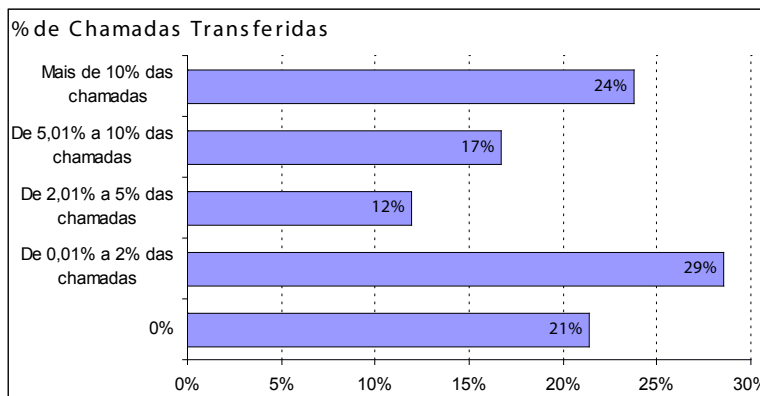
TEMPO MÉDIO PARA SER ATENDIDO



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 36

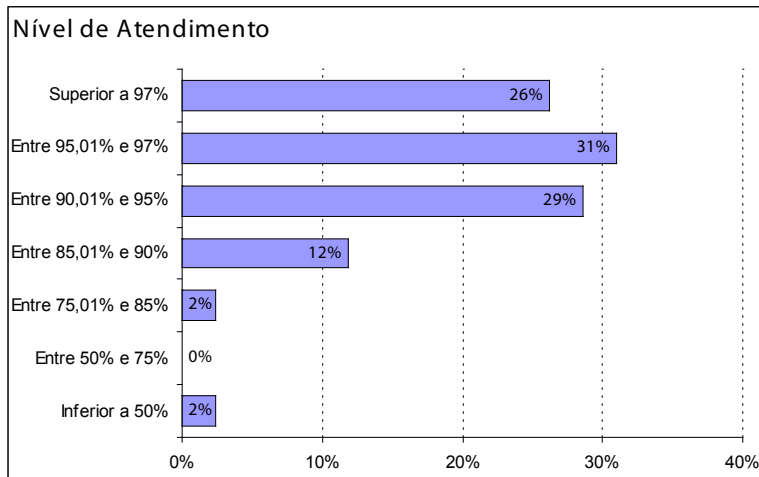
% DE CHAMADAS TRANSFERIDAS



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 36

NÍVEL DE ATENDIMENTO



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 37

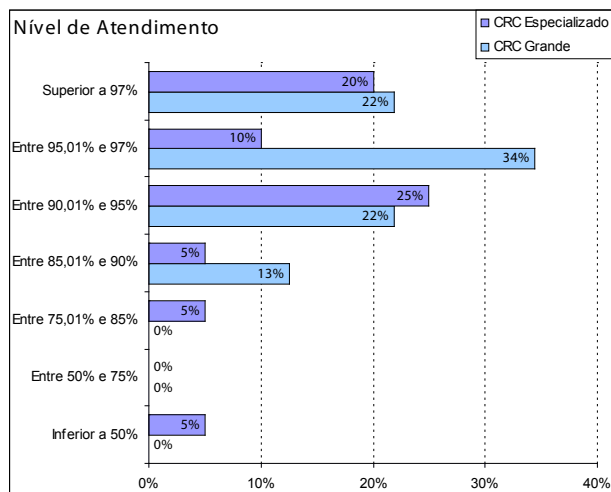
NÍVEL DE ATENDIMENTO POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Inferior a 50%	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Entre 50% e 75%	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Entre 75,01% e 85 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Entre 85,01% e 90 %	30,77 %	0,00 %	0,00 %
Entre 90,01% e 95 %	30,77 %	22,22 %	11,11 %
Entre 95,01% e 97 %	7,69 %	44,44 %	44,44 %
Superior a 97%	23,08 %	22,22 %	22,22 %

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 26

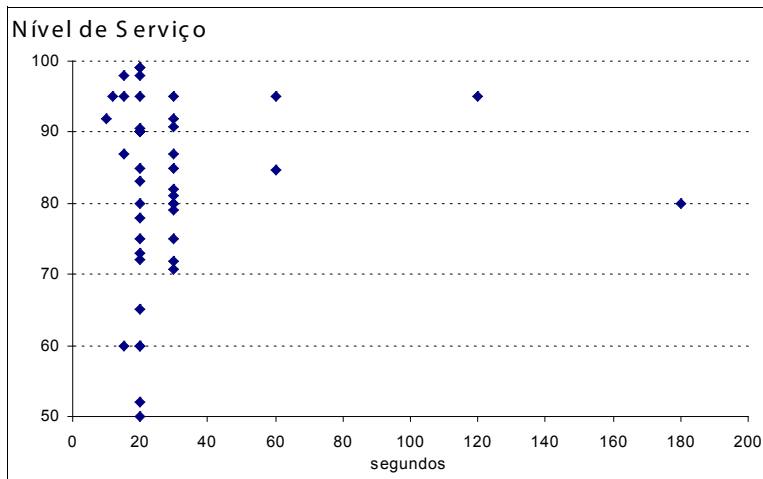
NÍVEL DE ATENDIMENTO POR DIMENSÃO DO CRC



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 37

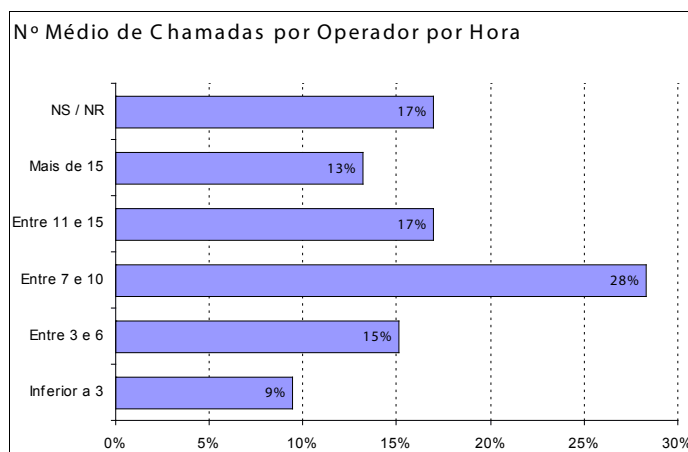
NÍVEL DE SERVIÇO



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 34

NÚMERO MÉDIO DE CHAMADAS POR OPERADOR POR HORA



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 37

Indicadores de Resolução

Poderá afirmar-se que os indicadores de resolução estão mais alinhados com as expectativas dos clientes do que com as chamadas propriamente ditas, dado que em última análise a resolução será aquilo que os clientes procuram.

Este ponto faz surgir uma questão: como é medida a resolução? De uma perspectiva interna, ou seja, quando o CRC entende que resolveu a solicitação, ou de uma perspectiva externa, quando o cliente considera que a sua solicitação foi efectivamente resolvida? Na perspectiva interna, os resultados obtidos podem revelar uma visão menos precisa da resolução, quando na perspectiva externa, os resultados terão obviamente que passar por questionar o cliente pois só ele poderá dar a sua visão.

Para o correcto aproveitamento deste tipo de informação, o desejável é que esta venha em tempo útil, sendo por isso necessário levar em consideração, o Tempo Médio de Resposta, o intervalo de tempo em que a organização dá feedback ao cliente sobre a solicitação e o Tempo Médio de Resolução, onde a solicitação é de facto resolvida.

Quando o compromisso para com a qualidade do serviço e para com satisfação dos clientes é elevado, algumas organizações chegam mesmo a entrar em contacto de hora a hora com o intuito de manter o cliente informado do progresso da resolução do problema. Este tipo de envolvimento é mais visível nos casos de clientes de maior valor.

Um dos indicadores mais utilizados é a Resolução ao 1º Contacto que mede a percentagem de casos em que o cliente só precisou de efectuar um contacto para ter a sua solicitação resolvida.

Para além dos indicadores já referidos, encontram-se ainda outros indicadores importantes: Percentagem de Resolução de Solicitações, isto é, a capacidade de resolver as solicitações dos clientes; e a Percentagem de Resolução das Reclamações, isto é, a capacidade de analisar, resolver e corrigir erros apontados pelos clientes.

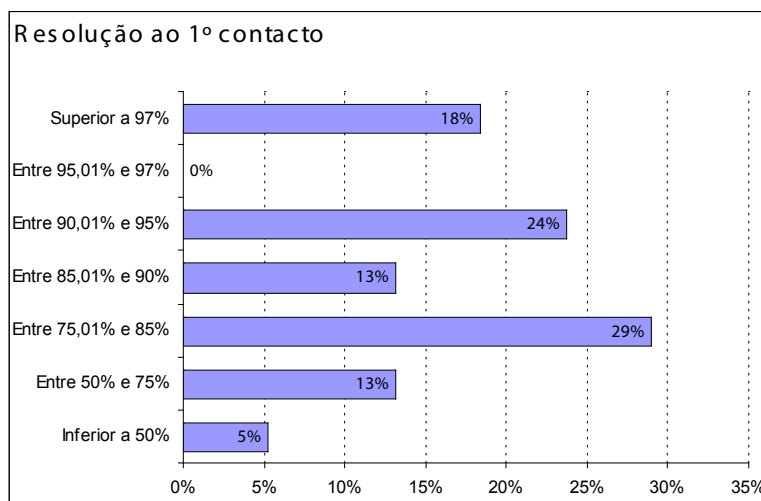
A resolução ao primeiro contacto, ou FCR – First Call Resolution, é a percentagem de chamadas resolvidas num único contacto.

Das organizações que responderam ao inquérito aplicado, 55% afirma que resolvem mais de 85% das solicitações ao primeiro contacto. Revelando ainda que o indicador utilizado é obtido através dos sistemas ou das aplicações. 42% das organizações revela resolver 100% das suas solicitações. Já 71% das organizações afirma resolver 100% das suas reclamações.

46,15% da banca e seguros têm uma resolução ao primeiro contacto de 75,01% a 85%. Nas telcos (22,22%) e nos outsourcers (22,22%) a resolução ao primeiro contacto ronda níveis superiores a 97%.

Nos três sectores em análise a resolução ao primeiro contacto é medida através dos sistemas ou aplicações.

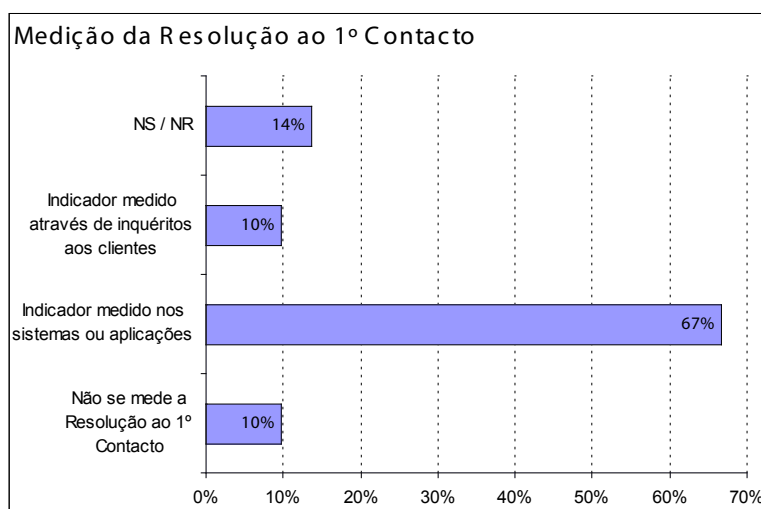
RESOLUÇÃO AO 1º CONTACTO



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 31

PROCESSO DE MEDIÇÃO DA RESOLUÇÃO AO 1º CONTACTO



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 31

RESOLUÇÃO AO 1º CONTACTO POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Inferior a 50%	0,00%	0,00%	11,11%
Entre 50% e 75%	7,69%	22,22%	11,11%
Entre 75,01% e 85%	46,15%	22,22%	11,11%
Entre 85,01% e 90%	0,00%	0,00%	11,11%
Entre 90,01% e 95%	15,38%	22,22%	11,11%
Entre 95,01% e 97%	0,00%	0,00%	0,00%
Superior a 97%	15,38%	22,22%	22,22%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 22

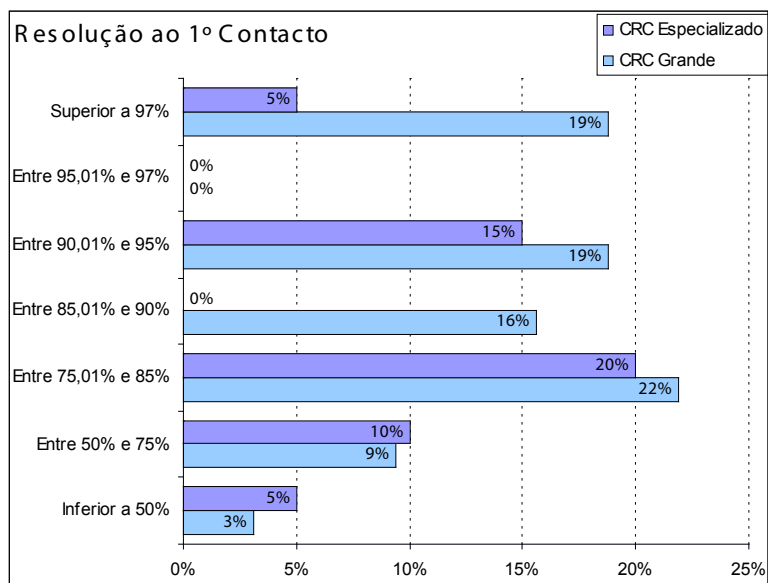
PROCESSO DE MEDIÇÃO DA RESOLUÇÃO AO 1º CONTACTO POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Não se mede a Resolução ao 1º Contacto	0,00%	11,11%	0,00%
Indicador medido nos sistemas ou aplicações	76,92%	77,78%	66,67%
Indicador medido através de inquéritos aos clientes	7,69%	11,11%	11,11%
NS / NR	15,38%	0,00%	22,22%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 22

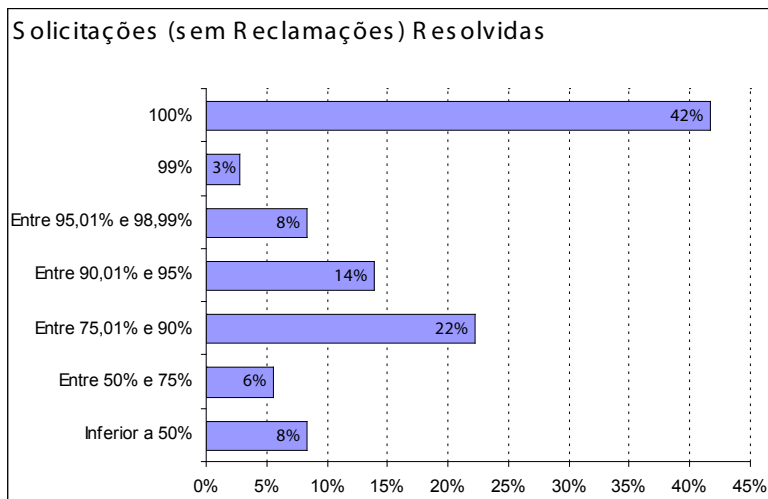
RESOLUÇÃO AO 1º CONTACTO POR DIMENSÃO DO CRC



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 31

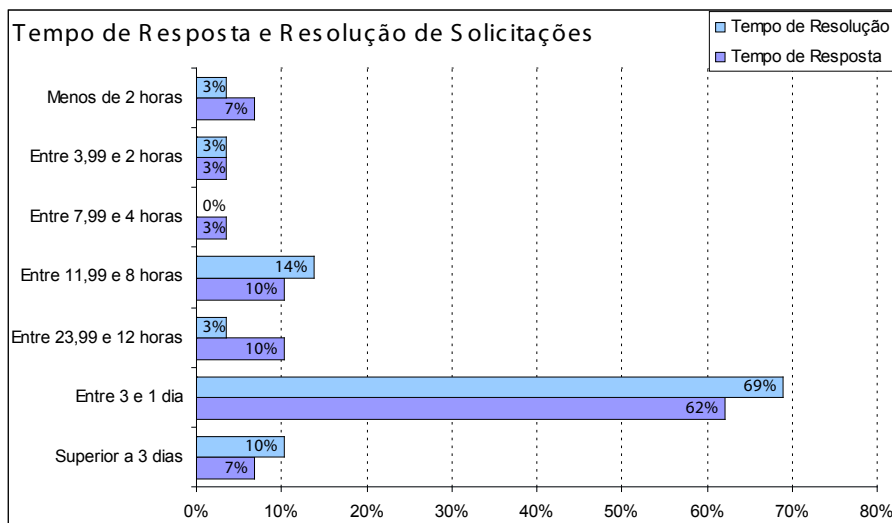
RESOLUÇÃO DE SOLICITAÇÕES



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 29

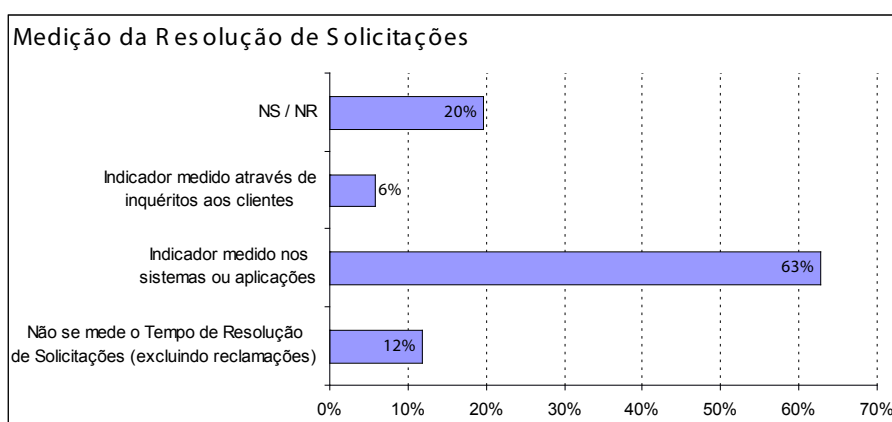
TEMPOS DE RESPOSTA E RESOLUÇÃO DE SOLICITAÇÕES



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 26

MEDIÇÃO DA RESOLUÇÃO DE SOLICITAÇÕES



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 31

RESOLUÇÃO DE SOLICITAÇÕES POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Inferior a 50%	7,69 %	0,00 %	22,22 %
Entre 50% e 75%	22,36 %	22,22 %	11,11 %
Entre 75,01% e 90%	38,46 %	0,00 %	11,11 %
Entre 90,01% e 95%	7,69 %	0,00 %	0,00 %
Entre 95,01% e 98,99%	0,00 %	0,00 %	22,22 %
99%	0,00 %	11,11 %	0,00 %
100%	23,08 %	66,67 %	33,33 %

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 22

TEMPOS DE RESPOSTA E RESOLUÇÃO DE SOLICITAÇÕES, POR SECTORES ECONÓMICOS

	Tempo de Resposta			Tempo de Resolução		
	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Superior a 3 dias	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	11,11%	0,00%
Entre 3 e 1 dia	266,67%	200,00%	300,00%	53,85%	55,56%	55,56%
Entre 23,99 e 12 horas	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Entre 11,99 e 8 horas	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	11,11%	0,00%
Entre 7,99 e 4 horas	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Entre 3,99 e 2 horas	33,33%	0,00%	0,00%	7,69%	0,00%	0,00%
Menos de 2 horas	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 18

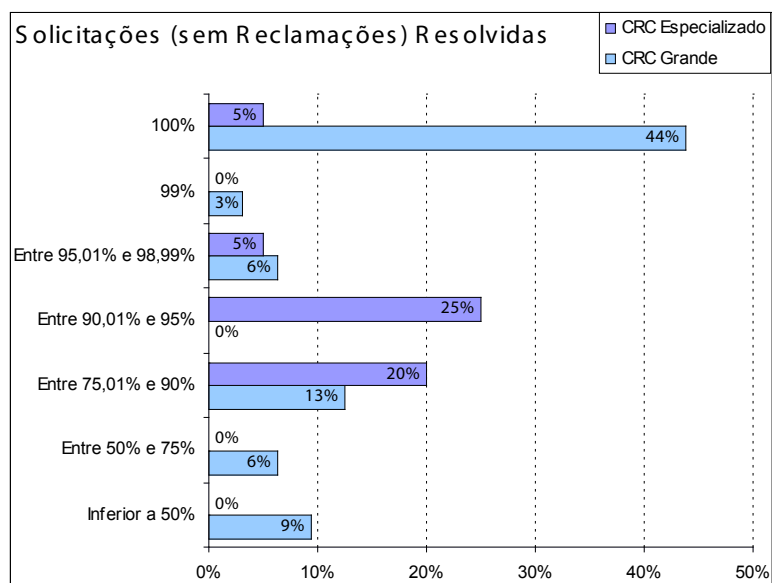
MEDIÇÃO DA RESOLUÇÃO DE SOLICITAÇÕES POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Não se mede o Tempo de Resolução de Solicitações (excluindo reclamações)	7,69%	0,00%	11,11%
Indicador medido nos sistemas ou aplicações	61,54%	88,89%	66,67%
Indicador medido através de inquéritos aos clientes	7,69%	11,11%	0,00%
NS / NR	23,08%	0,00%	22,22%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 18

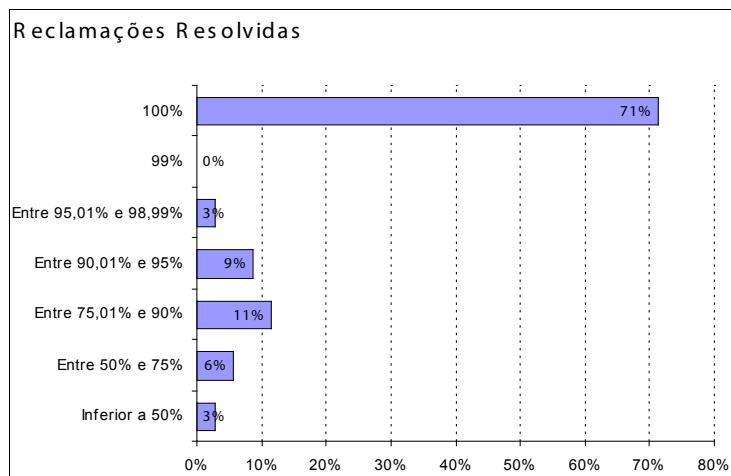
RESOLUÇÃO DE SOLICITAÇÕES POR DIMENSÃO DO CRC



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 30

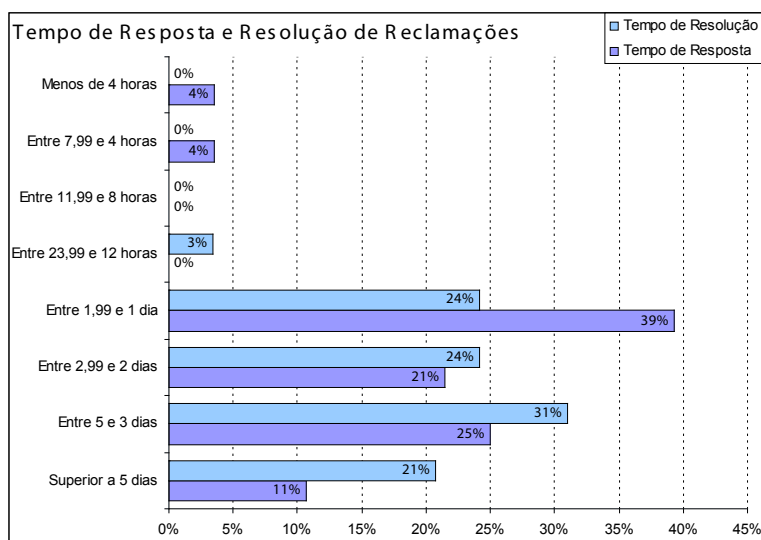
RESOLUÇÃO DE RECLAMAÇÕES



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n = 28

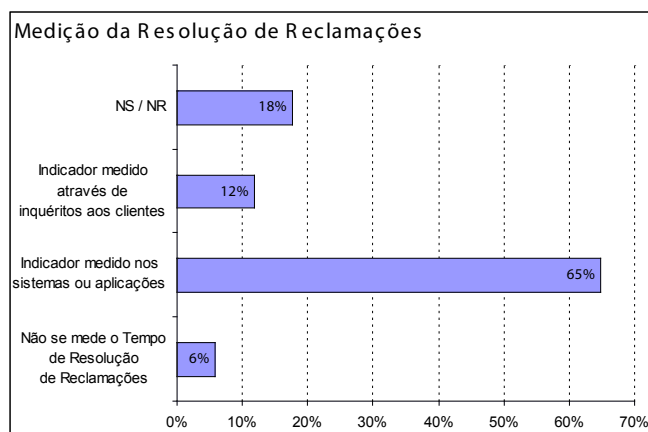
TEMPOS DE RESPOSTA E RESOLUÇÃO DE RECLAMAÇÕES



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n = 25

MEDIÇÃO DA RESOLUÇÃO DE RECLAMAÇÕES



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n = 27

RESOLUÇÃO DE RECLAMAÇÕES POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Inferior a 50%	0,00%	11,11%	0,00%
Entre 50% e 75%	7,69%	11,11%	0,00%
Entre 75,01% e 90%	15,38%	0,00%	22,22%
Entre 90,01% e 95%	0,00%	22,22%	0,00%
Entre 95,01% e 98,99%	0,00%	0,00%	11,11%
99%	38,47%	0,00%	0,00%
100%	38,46%	55,56%	66,67%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 19

TEMPOS DE RESPOSTA E RESOLUÇÃO DE RECLAMAÇÕES, POR SECTORES ECONÓMICOS

	Tempo de Resposta			Tempo de Resolução		
	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Superior a 5 dias	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Entre 5 e 3 dias	0,00 %	66,67 %	0,00 %	80,00 %	66,67 %	0,00 %
Entre 2,99 e 2 dias	120,00 %	66,67 %	0,00 %	80,00 %	66,67 %	0,00 %
Entre 1,99 e 1 dia	40,00 %	133,33 %	200,00 %	0,00 %	200,00 %	100,00 %
Entre 23,99 e 12 horas	80,00 %	133,33 %	300,00 %	80,00 %	133,33 %	300,00 %
Entre 11,99 e 8 horas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	0,00 %
Entre 7,99 e 4 horas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Menos de 4 horas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 19

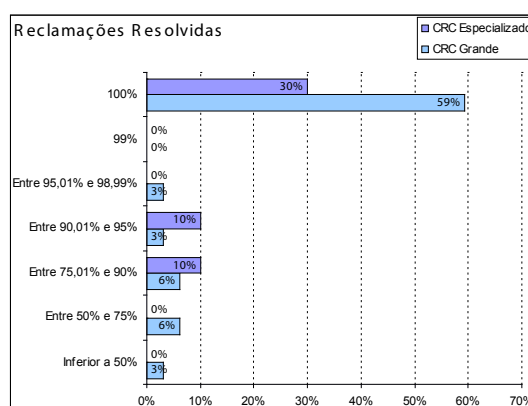
MEDIÇÃO DA RESOLUÇÃO DE RECLAMAÇÕES POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Não se mede o Tempo de Resolução de Reclamações	7,69 %	0,00 %	0,00 %
Indicador medido nos sistemas ou aplicações	38,46 %	88,89 %	66,67 %
Indicador medido através de inquéritos aos clientes	30,77 %	11,11 %	11,11 %
NS / NR	23,08 %	0,00 %	22,22 %

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 19

RESOLUÇÃO DE RECLAMAÇÕES POR DIMENSÃO DO CRC



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 27

Indicadores de Vendas

Falar de vendas num contexto de Contact Centers é demasiadas vezes falar de telemarketing outbound. Com a mudança das expectativas dos clientes e das exigências do mercado actual, assiste-se a uma intensificação da concorrência e da agressividade entre empresas, em determinados mercados. Este facto tem originado uma tendência legislativa, que no se refere às actividades de contact center, nomeadamente o telemarketing em outbound.

Este cenário é resultado do excesso de campanhas de outbound que surgiu em alguns mercados, como é o caso do Norte-Americano, que levou à intervenção dos governos, limitando, ou regulando, as acções de outbound. Este fenómeno fez com que outros países seguissem este exemplo através da criação e de legislação que regule a actuação dos contact centers, principalmente nos países desenvolvidos. A eficácia destas leis não está 100% comprovada, dado que este tipo de chamadas podem ser realizadas através de outros países.

Para além do telemarketing, assiste-se ao surgimento de outro tipo de vendas, como por exemplo o service – to- sale, que consiste em converter parte das interacções de serviço inbound em interacções de vendas.

Para as organizações é crucial conseguir melhorar o desempenho dos seus operadores, conseguindo que estes para além da correcta resolução da solicitação do cliente, consigam, pelo menos nos casos em que o cliente está satisfeito aproveitar uma oportunidade de venda, propondo um produto ou um serviço ao cliente. A grande vantagem destas acções, prende-se com a predisposição do cliente para aquela chamada. Numa chamada inbound o cliente dedica a sua atenção aquela chamada, dado que foi ele que ligou, numa chamada outbound tal não se verifica, o cliente considera muitas vezes que o estão a incomodar, não tendo interesse em manter aquela interacção com o operador, acabando por não comprar o que lhe estão a oferecer.

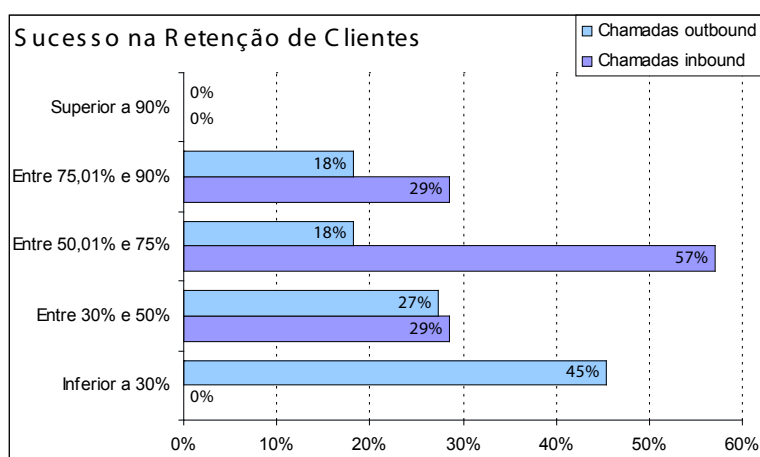
As chamadas de outbound requerem um cuidado especial, uma vez que não se pretende provocar um desagrado nos clientes, dado que estas interferem com alguns momentos da vida do cliente e não são previstas por ele. Como tal é fundamental realizar um bom trabalho preparatório destas campanhas realizando a correcta selecção dos clientes alvo e dos guiões (scripts) a utilizar.

Par medir a eficácia das chamadas de outbound, através da qualidade dos dados e da qualidade de operacionalização é utilizado o indicador do Número de Chamadas para Contacto Útil.

Verifica-se que para a retenção de clientes as chamadas de inbound são mais indicadas, pelo menos assim o afirmam as organizações presentes neste estudo. O cenário altera-se quando falamos de vendas com sucesso, havendo mais eficácia nas campanhas de outbound.

Ao nível de tentativas de cross-selling as campanhas de inbound também se mostram mais eficazes. Quanto às chamadas de outbound que atingem um contacto útil, 33% das organizações afirma que os contactos úteis estão entre os 33% e os 50%.

SUCESSO NA RETENÇÃO DE CLIENTES



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 15

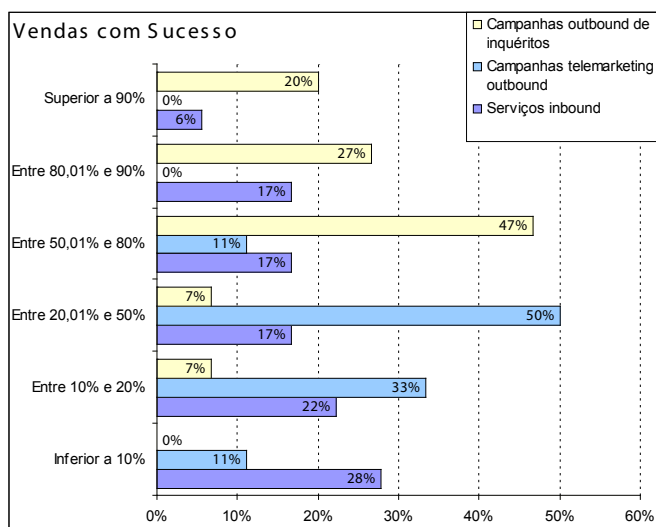
SUCESSO NA RETENÇÃO DE CLIENTES POR SECTORES ECONÓMICOS

	Chamadas inbound			Chamadas outbound		
	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Inferior a 30%	0,00%	0,00%	0,00%	66,67%	40,00%	100,00%
Entre 30% e 50%	7,69%	0,00%	11,11%	66,67%	0,00%	100,00%
Entre 50,01% e 75%	7,69%	11,11%	11,11%	0,00%	40,00%	100,00%
Entre 75,01% e 90%	0,00%	11,11%	11,11%	66,67%	0,00%	100,00%
Superior a 90%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 13

VENDAS COM SUCESSO



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 20

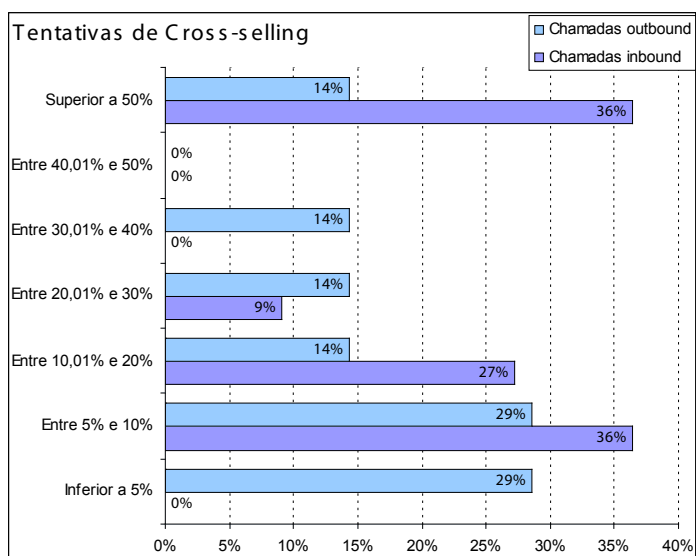
VENDAS COM SUCESSO POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Inferior a 30%	7,69%	0,00%	22,22%
Entre 30% e 50%	30,77%	11,11%	11,11%
Entre 50,01% e 75%	7,69%	11,11%	22,22%
Entre 75,01% e 90%	7,69%	0,00%	22,22%
Superior a 90%	0,00%	0,00%	0,00%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 14

TENTATIVAS DE CROSS-SELLING



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 16

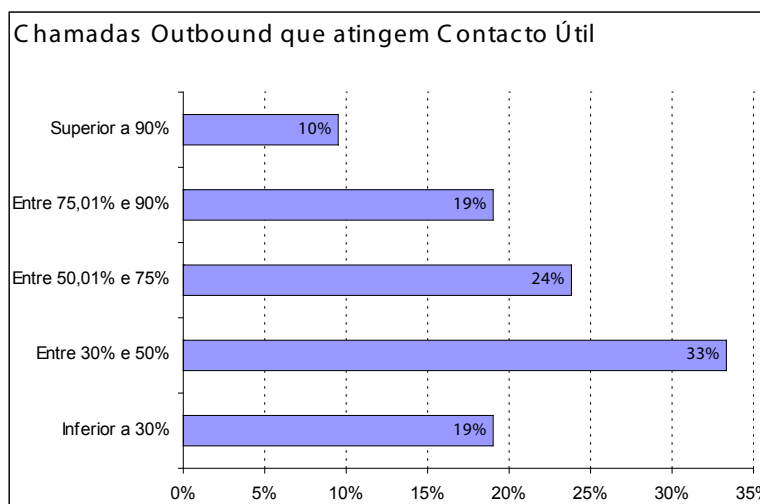
TENTATIVAS DE CROSS-SELLING POR SECTORES ECONÓMICOS

	Serviços inbound			Campanhas outbound		
	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Inferior a 10%	57,14%	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	11,11%
Entre 10% e 20%	28,57%	0,00%	100,00%	15,38%	0,00%	22,22%
Entre 20,01% e 50%	28,57%	0,00%	50,00%	15,38%	22,22%	44,44%
Entre 50,01% e 80%	0,00%	133,33%	0,00%	7,69%	0,00%	0,00%
Entre 80,01% e 90%	57,14%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Superior a 90%	0,00%	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 11

CHAMADAS OUTBOUND QUE ATINGEM CONTACTO ÚTIL



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 26

CHAMADAS OUTBOUND QUE ATINGEM CONTACTO ÚTIL, POR SECTORES ECONÓMICOS

	Serviços inbound			Campanhas outbound		
	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Inferior a 5%	0,00%	0,00%	NS / NR	0,00%	0,00%	NS / NR
Entre 5% e 10%	0,00%	0,00%	NS / NR	66,67%	66,67%	NS / NR
Entre 10,01% e 20%	0,00%	0,00%	NS / NR	66,67%	66,67%	NS / NR
Entre 20,01% e 30%	15,38%	0,00%	NS / NR	0,00%	0,00%	NS / NR
Entre 30,01% e 40%	0,00%	22,22%	NS / NR	0,00%	0,00%	NS / NR
Entre 40,01% e 50%	7,69%	0,00%	NS / NR	0,00%	0,00%	NS / NR
Superior a 50%	0,00%	0,00%	NS / NR	133,33%	0,00%	NS / NR

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

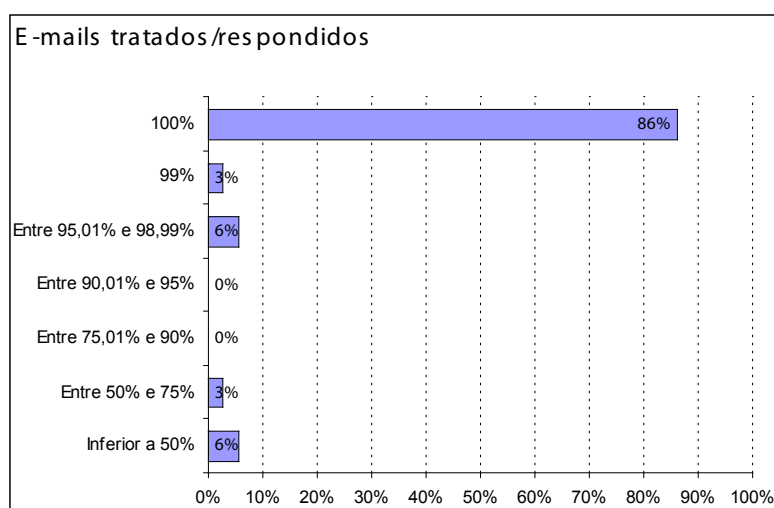
n= 18

Indicadores de Outros Canais

O contact center não deixa de ser fruto da necessidade de expandir o contacto com os clientes através de outros canais de comunicação, com vista a garantir a sua satisfação e uma maior comodidade. Desta forma assiste-se ao surgimento de novos canais de comunicação e aos seus respectivos indicadores.

86% das organizações afirma tratar 100% dos e-mails recebidos. O tempo de resposta para 43% das organizações a chat e messenger é inferior a 30 segundos, já outras 43% das organizações revela que nos seus casos este tempo varia entre os 30 e os 60 segundos.

E-MAILS TRATADOS/RESPONDIDOS



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 36

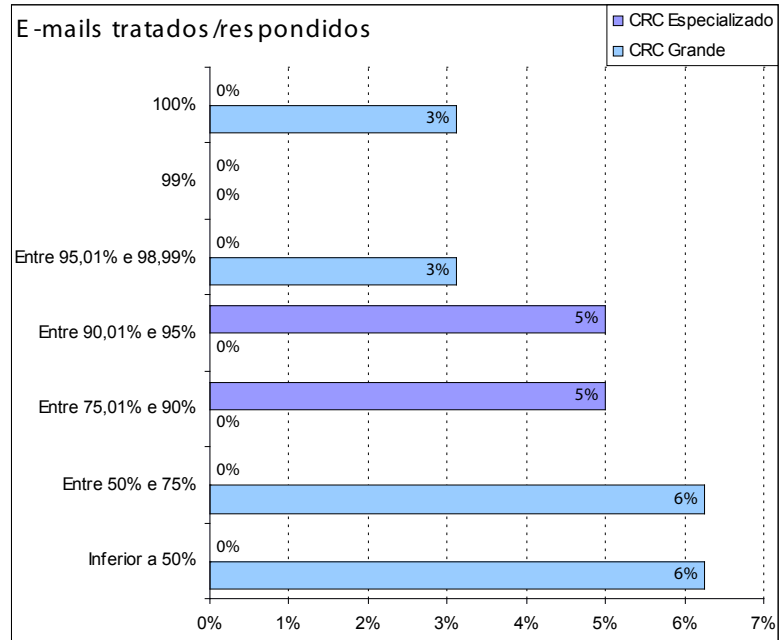
E-MAILS TRATADOS/RESPONDIDOS POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Inferior a 50%	7,69%	0,00%	11,11%
Entre 50% e 75%	0,00%	11,11%	11,11%
Entre 75,01% e 90%	7,69%	0,00%	0,00%
Entre 90,01% e 95%	7,69%	0,00%	0,00%
Entre 95,01% e 98,99%	0,00%	0,00%	11,11%
99%	0,00%	0,00%	0,00%
100%	7,69%	0,00%	0,00%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 27

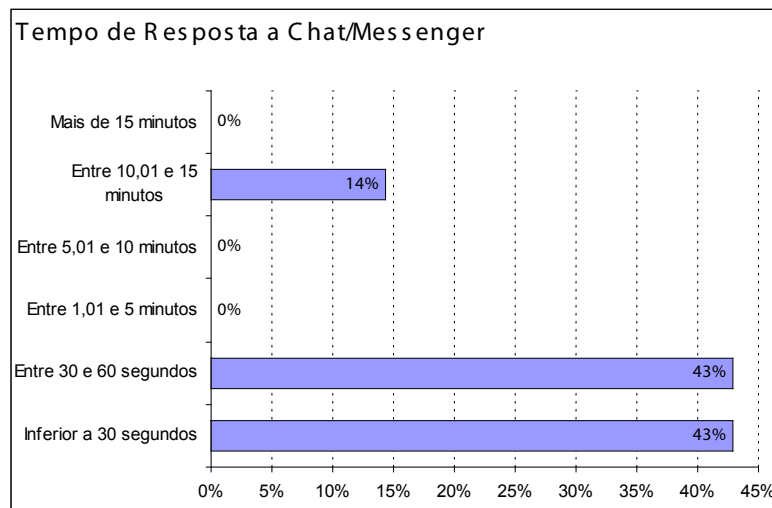
E-MAILS TRATADOS/RESPONDIDOS POR DIMENSÃO DO CRC



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 36

TEMPO DE RESPOSTA A CHAT/MESSENGER



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 11

Tecnologia

A tecnologia é um aspecto essencial num contact center, entre outros aspectos, pela necessidade de operações em tempo real e pelo facto destes serem actualmente “fábricas de serviços” onde se procura uma automatização de serviços com elevada qualidade. Permite aumentar a eficácia dos contactos, dos processos e a rentabilidade do investimento. A tecnologia possibilita ainda a concepção e realização de operações distribuídas geograficamente.

É de salientar que todos os estudos relacionados com a utilização de tecnologias nas organizações apontam para o facto de que a simples adopção de tecnologia não se traduzir necessariamente em aumento de eficácia e de produtividade. É conhecido o famoso paradoxo de Solow, onde o prémio Nobel da economia (em 1987) afirmou que em muitas organizações não conseguia estabelecer uma relação directa entre a adopção de tecnologia e a produtividade. Na verdade, este alerta de Solow levou a estudos mais aprofundados sobre o tema chegando-se à conclusão de que é a correcta adopção e utilização de tecnologia que trará significativos ganhos de produtividade. É por isso necessário salientar a importância do aconselhamento especializado e a experiência que os fornecedores do sector dão. Esse aconselhamento permitirá a escolha das opções certas, realizadas do modo correcto, constituindo assim um factor crítico para o sucesso dos investimentos em tecnologia.

Os parágrafos seguintes introduzem, de uma forma breve, os principais elementos tecnológicos utilizados nos centros de contacto. De seguida são então apresentadas as conclusões do estudo de benchmarking nesta área.

Os vários canais utilizados pelo utilizador para interagir com o centro podem ser divididos em dois grupos: canais self-service e canais assistidos. Os canais self-service são aqueles onde o utilizador procura alcançar os seus objectivos através de um conjunto de ferramentas disponíveis, entre eles, salientamos, o interactive voice response (IVR) e o portal corporativo da organização (sempre que possibilite a realização de operações por parte dos utilizadores, clientes ou utentes). Os canais assistidos são aqueles que exigem a intervenção de um operador na interacção. Entre outros, o canal voz – através da utilização do telefone, nas suas vertentes fixa, móvel ou voice over Internet protocol (VoIP) – o e-mail, o chat e o messenger, o sms e o mms (caso não haja a utilização de processos automáticos associado ao sms/mms), a carta e o fax.

Numa perspectiva temporal, podem-se dividir as tecnologias utilizadas num contact center, em três grupos: tecnologias utilizadas antes da interacção, durante a interacção e após a interacção.

Entre as tecnologias mais utilizadas antes da interacção salientam-se as tecnologias de workforce management, business intelligence(BI), automatic call distributor (ACD) e dialers. Os recursos humanos representam cerca de 70% dos custos operacionais de um contact center. Deste modo, a gestão dos recursos é crítica. É necessário, entre outras operações, estabelecer turnos de trabalho, gerir salários, registar o histórico de utilização de recursos para ser possível a correcta previsão das necessidades futuras. As tecnologias de workforce management são pois decisivas.

Com o objetivo de extrair informação para dinamizar negócio, é utilizada a tecnologia de business intelligence (BI). As tecnologias de (BI) auxiliam a realização de acções que requerem “inteligência”, tais como detecção de padrões de comportamento dos utilizadores/clientes/utentes, a sua segmentação de acordo com várias dimensões, identificação de grupos de cliente alvo de novas campanhas e identificação de clientes em risco de cancelamento de produto/serviço. Num contact center, existe sempre uma central telefónica ou um servidor de comunicações, com um automatic call distribution (ACD) para distribuir as chamadas de inbound pelos operadores disponíveis, de uma forma eficiente e com a consequente melhoria de serviço. Uma das tecnologias que aumentou muito a eficiência dos operadores, num ambiente de telemarketing ou tele-vendas, foi a dos marcadores, também conhecidos como dialers.

Estas são soluções que permitem marcar um grande número de chamadas a partir de uma base de dados de números de telefone com uma velocidade apreciável. Os marcadores preditivos podem mesmo marcar a chamada ainda antes de haver operadores disponíveis para falar com o cliente. Uma vez que estabelecer uma chamada telefónica demora, em média, entre 10 e 15 segundos (dois ou três toques), estes dialers prevêem (predict) quando vão ter um operador livre, e marcam a chamada uns segundos antes.

No decorrer da interacção é possível referir as tecnologias de computer telephony integration (CTI), o interactive voice response (IVR) e a gravação de voz.

O CTI permite uma optimização do tempo de operador, uma vez que reage, em tempo-real, à informação contida na chamada telefónica para procurar o Cliente e/ou aplicação correcta para processar a interacção. Assim, é uma solução que surge muito aliada ao software de atendimento, onde se consegue armazenar informação sobre a chamada em si, para posterior análise. Os IVR são operadores automáticos que permitem o atendimento de uma chamada e apresentam tipicamente um menu de opções ao utilizador.

O utilizador, com base na digitação das teclas do telefone, pode escolher opções e realizar um vasto conjunto de operações não necessitando do contacto com um operador humano. A gravação digital surgiu em grande força, quando a utilização dos contact centers se tornou regular e generalizada.

Estas soluções gravam as chamadas (e não só), com o conhecimento do cliente, com dois fins: o registo de operações delicadas entre o cliente e a organização (ex. transferências bancárias) ou com o objectivo de melhorar a qualidade de serviço, gravando temporariamente as interações, para posterior avaliação, análise e formação baseada em casos reais.

Por fim, após a interacção distinguem-se a aplicação de tecnologias como o customer relationship management (CRM) e o business intelligence (BI). A importância do relacionamento entre clientes e organizações conduziu ao aparecimento de aplicações focadas na gestão da relação com o cliente, usualmente designado de CRM. Estas aplicações estão desenhadas para auxiliar a gestão do ciclo de vida do cliente, desde o marketing, seguido das vendas e finalmente no pós-venda, que deverá gerar novas oportunidades de venda. Estas ferramentas aliadas às de BI, possibilitam o tratamento personalizado do cliente – independentemente do número de clientes que a organização tenha – a identificação de novas oportunidades de negócio e o aumento substancial da fidelização do cliente à organização.

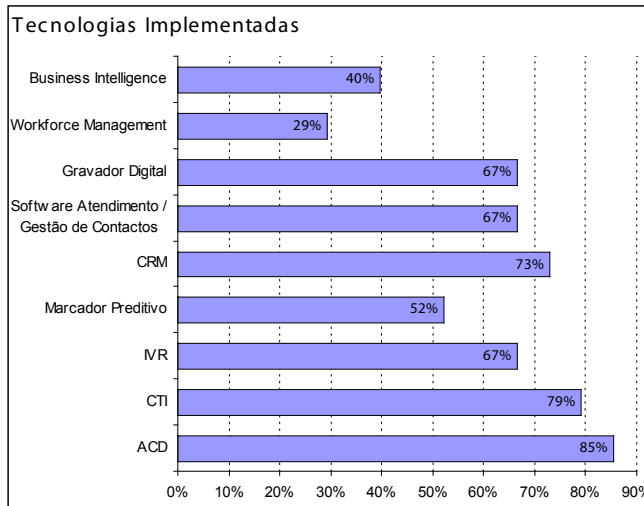
Apresentadas algumas das principais tecnologias utilizadas nos contact center é a altura de se apresentar as principais conclusões do nosso estudo.

Relativamente às tecnologias mais utilizadas nos contact centers verifica-se que 85% das organizações possuem um ACD e 79% um CTI.

dos os sectores implementaram todas as tecnologias em análise embora algumas tenham sido mais difundidas nuns sectores do que noutros.

Verifica-se ainda que os grandes CRC's tendem a implementar mais tecnologia do que os CRC's especializados. Este facto pode ser explicado pelo "efeito de escala" a que é possível assistir nas grandes operações, uma vez que cada posto de atendimento representa um investimento significativamente inferior, uma vez que os ganhos em eficiência por posto são somados e representam grandes valores assistindo-se, ainda, a descontos de quantidade.

TECNOLOGIAS IMPLEMENTADAS NO CONTACT CENTER



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 43

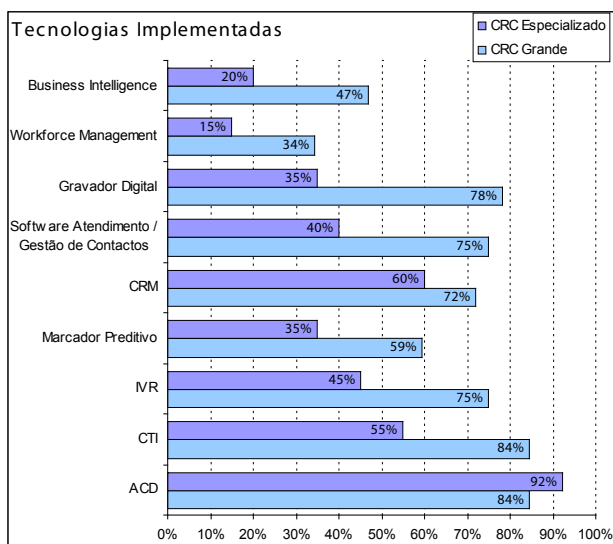
TECNOLOGIAS IMPLEMENTADAS NO CONTACT CENTER POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
ACD	92,31%	53,33%	66,67%
CTI	84,62%	50,00%	77,78%
IVR	69,23%	48,28%	66,67%
Marcador Preditivo	46,15%	28,57%	66,67%
CRM	76,92%	55,17%	55,56%
Software Atendimento / Gestão de Contactos	76,92%	43,75%	55,56%
Gravador Digital	69,23%	38,89%	66,67%
Workforce Management	38,46%	12,50%	44,44%
Business Intelligence	38,46%	22,22%	44,44%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 38

TECNOLOGIAS IMPLEMENTADAS NO CONTACT CENTER, POR DIMENSÃO DO CRC



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 43

Canais de Contacto Suportados no Contact Center

A forma de contacto entre empresas e clientes tem-se vindo a alterar em grande parte como resultado do desenvolvimento de algumas tecnologias. No caso dos Contact Centers a utilização da telefonia IP (VoIP – Voice over Internet Protocol) e o aumento da largura das bandas das comunicações, permitiram criar acessos a modelos de contacto, entre empresas e clientes, que anteriormente não existiam, marcando desta forma uma evolução das formas de interacção.

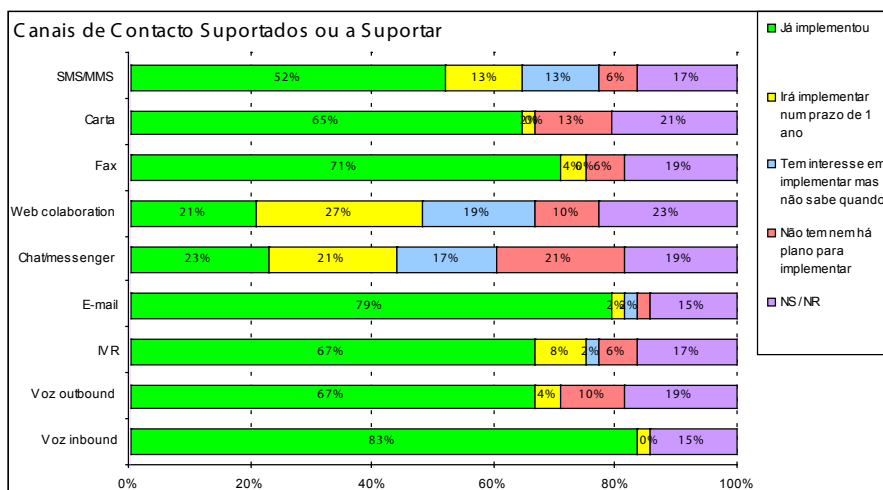
Neste estudo, à semelhança de anos anteriores, designou-se por canais de comunicação a existência (e utilização) da tecnologia de suporte, pois cada canal tem, necessariamente, uma tecnologia que permite a transmissão da comunicação que dá origem ao contacto.

Relativamente aos canais de contacto suportados pelo contact center, as chamadas de inbound são as que detêm uma maior implementação (83%), o e-mail aparece logo a seguir com 79% e o fax com 71%. As chamadas de outbound e o IVR apresentam valores na casa dos 67%.

Relativamente aos canais de contacto menos implementados podemos destacar o chat/messenger e a Web collaboration.

Apesar de todos os sectores em análise já terem implementado todos os canais de contacto, os outsourcers são as organizações que mais implementaram alguns canais de contacto, destacando-se dos outros por exemplo no chat/messenger e na Web collaboration.

CANALIS DE CONTACTO SUPORTADOS NO CONTACT CENTER



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n = 43

	Não tem nem há plano para implementar	Já implementou	Irá implementar num prazo de 1 ano	Tem interesse em implementar mas não sabe quando	NS / NR
Voz inbound	3,23%	70,97%	0,00%	0,00%	25,81%
Voz outbound	11,29%	59,68%	3,23%	0,00%	25,81%
IVR	4,84%	45,16%	4,84%	17,74%	27,42%
E-mail	1,61%	64,52%	3,23%	4,84%	25,81%
Chat/messenger	9,68%	8,06%	9,68%	12,90%	59,68%
Web collaboration	14,52%	11,29%	17,74%	24,19%	32,26%
Fax	4,84%	61,29%	3,23%	3,23%	27,42%
Carta	6,45%	59,68%	3,23%	4,84%	25,81%
SMS/MMS	12,90%	32,26%	6,45%	19,35%	29,03%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 38

CANAIS DE CONTACTO SUPTADOS NO CONTACT CENTER POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Voz inbound	84,62%	49,48%	77,78%
Voz outbound	76,92%	24,74%	77,78%
IVR	69,23%	49,48%	77,78%
E-mail	84,62%	49,48%	77,78%
Chat/messenger	7,69%	12,37%	55,56%
Web collaboration	23,08%	6,19%	55,56%
Fax	84,62%	24,74%	77,78%
Carta	61,54%	37,11%	77,78%
SMS/MMS	46,15%	49,48%	55,56%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 38

Volumes de Actividade

Antes de se proceder à análise desta secção, convém salientar que todos os dados apresentados nesta secção respeitam a valores médios de 2008, à semelhança do sucedido com os indicadores de performance.

Verifica-se que o volume de actividade acumulado para as chamadas inbound é de 139.961.709, já para as chamadas de outbound situa-se nos 64.902.580.

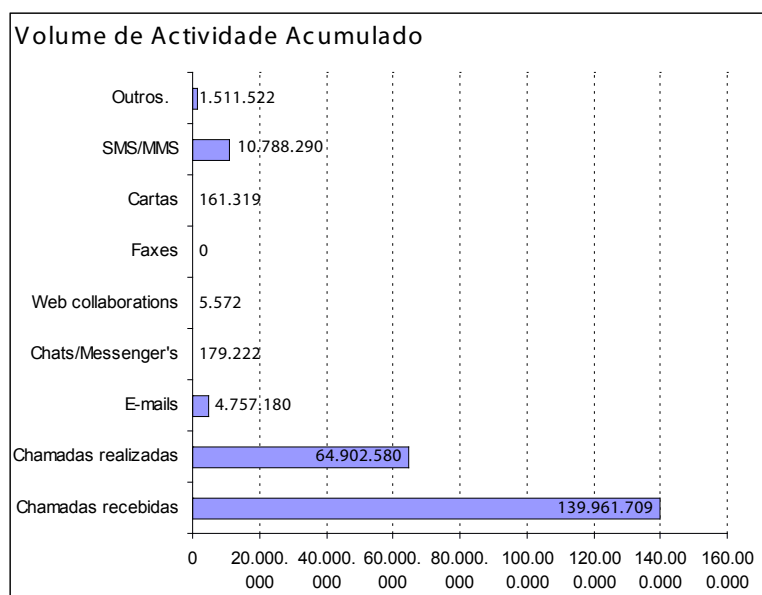
Quando questionadas sobre a origem dos seus volumes de actividade verificou-se que 92,80% das interações resultam de chamadas telefónicas, mais especificamente: 63,40% de chamadas inbound e 29,40% de chamadas outbound.

Há semelhança dos últimos anos esperava-se que a utilização da Internet reduziria o número de chamadas telefónicas, no entanto, mais uma vez tal não se verificou. O e-mail apenas representa 4,89% das interações. Apesar de apresentar um acréscimo, ainda demonstra valores bastante modestos.

O sector das telecomunicações é o sector com mais actividade de Contact Centers durante o ano de 2008. De facto a diferença entre os volumes de actividade do sector financeiro e das telecomunicações é bastante significativa, como exemplo deste facto pode-se citar o volume de chamadas recebidas, uma vez que o sector das telecomunicações recebeu mais de 40 milhões de chamadas que o sector financeiro. Convém salientar, que a actividade dos outsourcers não é analisada nem contabilizada, uma vez que estes estão ao serviço dos seus clientes e que estes já podem estar englobados noutros sectores.

Os grandes CRC's são responsáveis pela realização dos maiores volumes de actividades. Eles lideram as quantidades realizadas em todos os canais, com volumes bastante superiores aos dos CRC's especializados. É ao nível dos faxes que se percebe uma diminuição das quantidades realizadas pelos grandes CRC's, no entanto, apesar dos valores mais modestos, estes continuam a superar os CRC's especializados.

VOLUME DE ACTIVIDADE ACUMULADO



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 35

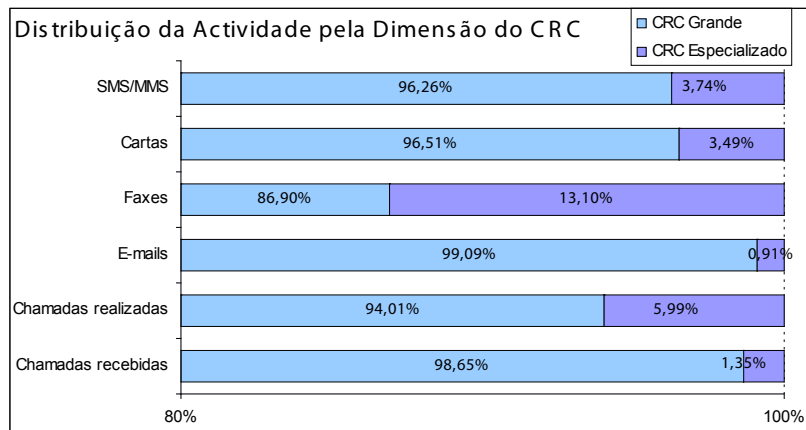
VOLUME DE ACTIVIDADE ACUMULADO, POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos
Chamadas recebidas	4.136.570	44.909.833
Chamadas realizadas	804.425	8.110.971
E-mails	91.580	784.229
Faxes	32.165	78.023
Cartas	15.030	40.000
SMS/MMS	5.000	1.500.000

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 18

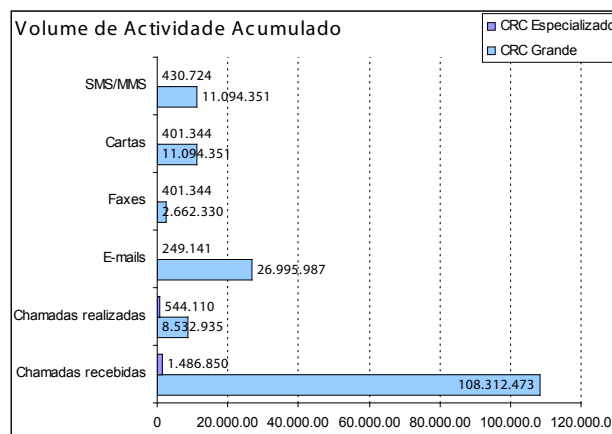
DISTRIBUIÇÃO DA ACTIVIDADE GLOBAL POR DIMENSÃO DE CRC



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 35

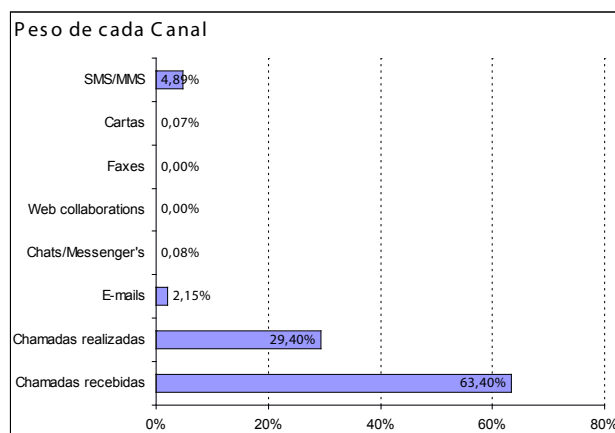
VOLUME DE ACTIVIDADE ACUMULADO POR DIMENSÃO DE CRC



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 35

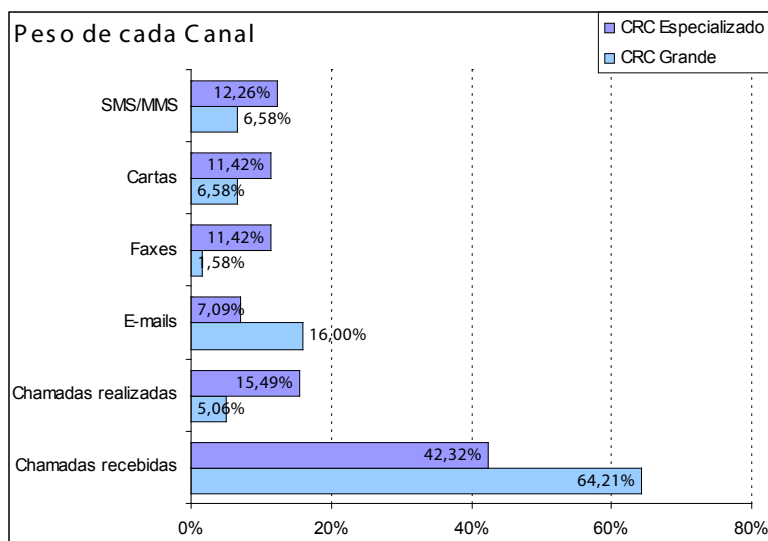
PESO DE CADA CANAL



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 35

PESO DE CADA CANAL POR DIMENSÃO DO CRC



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 35

PESO DE CADA CANAL POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos
Chamadas recebidas	81,35%	81,03%
Chamadas realizadas	15,82%	14,63%
E-mails	1,80%	1,41%
Faxes	0,63%	0,14%
Cartas	0,30%	0,07%
SMS/MMS	0,10%	2,71%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 18

Volume de Actividade detalhado por Canal

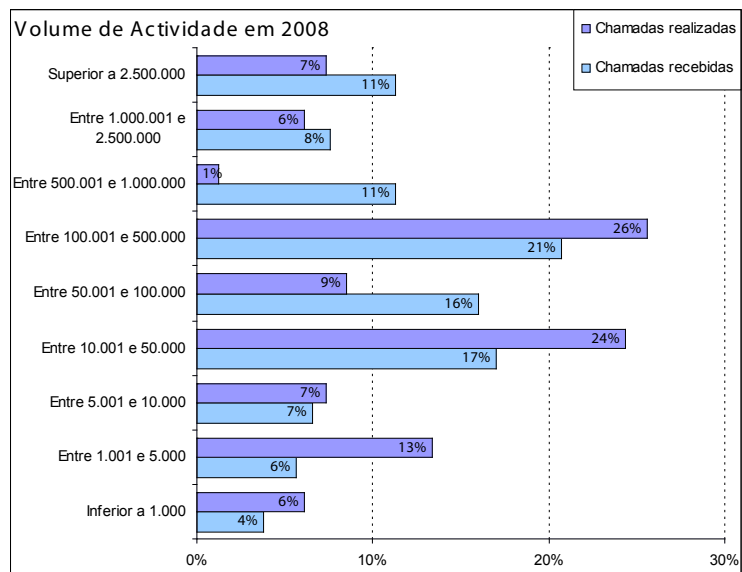
Constata-se que 21% das organizações recebeu entre 100 mil e 500 mil chamadas, havendo 11% de organizações que receberam mais de 2 milhões e 500 mil chamadas. Relativamente às chamadas realizadas 26% das organizações realizou entre 100 mil e 500 mil chamadas. Estes valores estão necessariamente relacionados com o número de clientes que as organizações possuem.

É importante referir ainda que apenas 6% das organizações receberam menos de 5 mil chamadas, havendo 13% que também realizaram menos de 5 mil chamadas. Verifica-se que a actividade de sms e e-mails se têm vindo a intensificar, 25% das organizações afirma tratar entre 10 mil e 50 mil sms, há no entanto, 12% de organizações que já tratam mais de 2 milhões e 500 mil sms.

Já 28% das organizações revela tratar entre 50 mil a 100 mil e-mails e outros 28% afirmam tratar entre 100 mil e 500 mil e-mails. 3% das organizações afirma tratar mais de 1 milhão de e-mails.

Quanto aos volumes de actividade do canal postal e do fax demonstram ser inferiores a todos os analisados anteriormente. No entanto, há 42% de organizações que receberam ou enviaram entre 10 mil e 50 mil cartas.

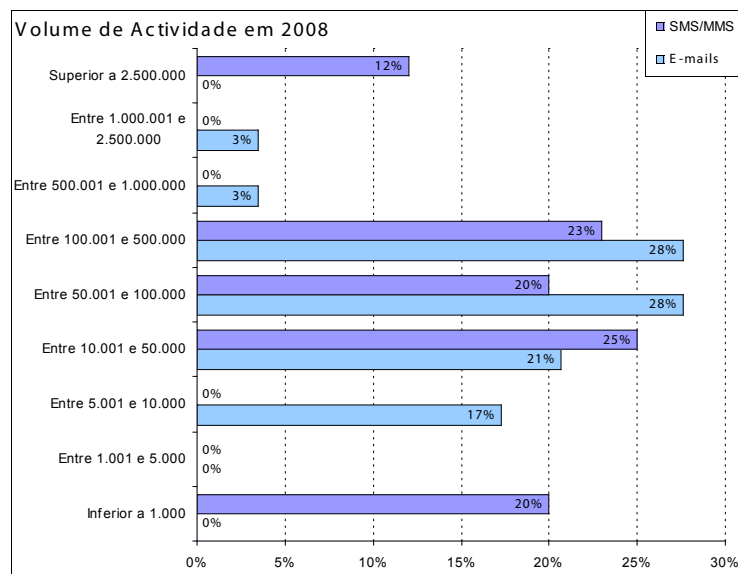
VOLUME DE CHAMADAS



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 35

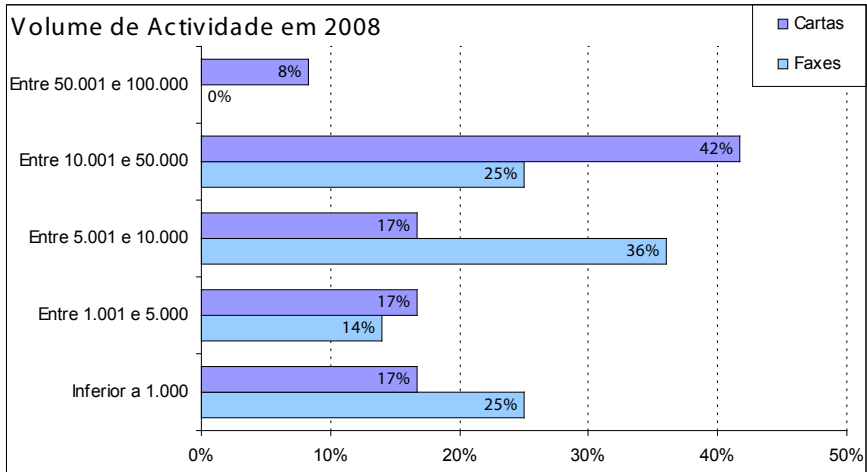
VOLUME DE SMS'S E E-MAILS



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 35

VOLUME DE CARTAS E FAXES



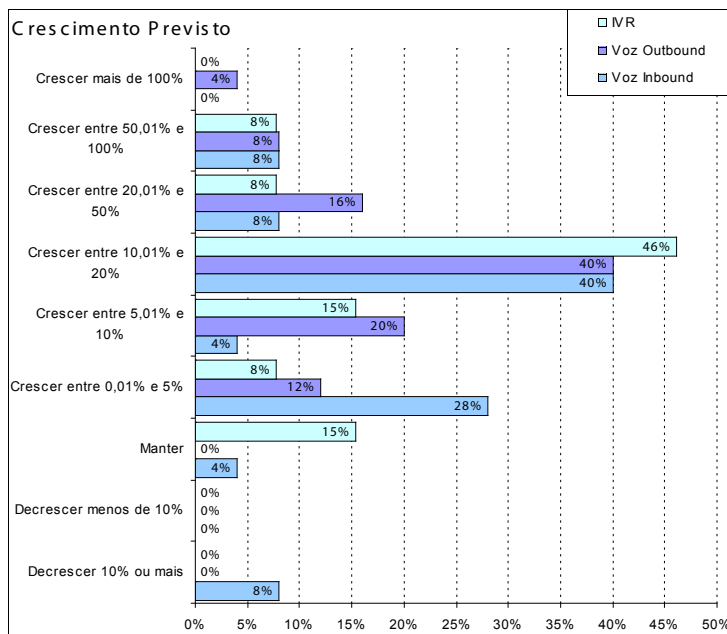
Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 35

Expectativas de Crescimento para cada Canal

De uma forma geral as organizações acreditam que a actividades dos contact centers vai continuar a crescer. A maioria das organizações prevê um crescimento em todos os canais. No entanto, há ainda 8% de organizações que espera uma redução nas chamadas de inbound. A descida do número de cartas e de fax também está a ser previsto por algumas organizações.

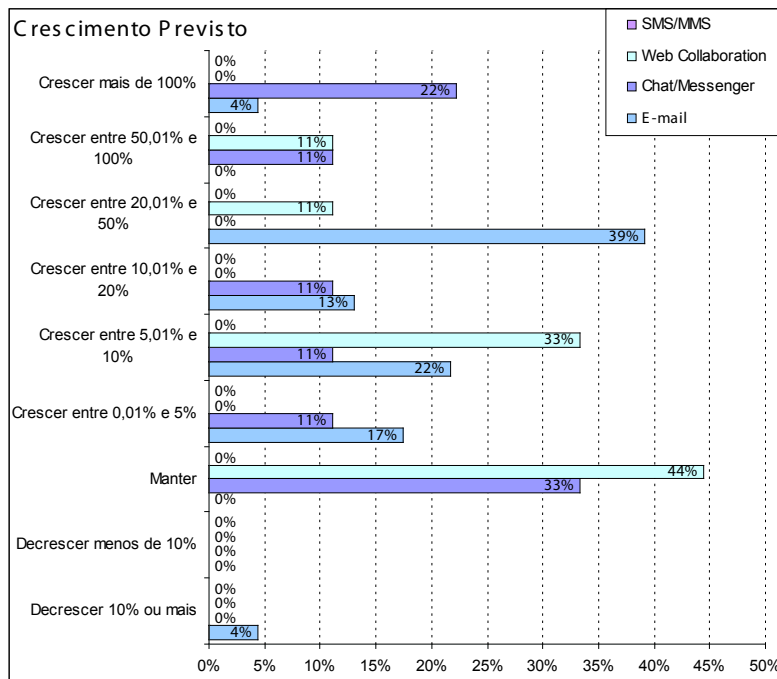
CRESCIMENTO PREVISTO PARA CHAMADAS E IVR



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 30

CRESCIMENTO PREVISTO PARA SMS/MMS, WEB COLLABORATION, CHAT/MESSENGER E E-MAIL



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 30

CRESCIMENTO PREVISTO PARA CARTA E FAX



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 30

CRESCIMENTO PREVISTO PARA CHAMADAS E IVR, POR SECTORES ECONÓMICOS

	Voz Inbound			Voz Outbound			IVR		
	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Decrescer 10% ou mais	0,00%	12,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	14,29%	0,00%
Decrescer menos de 10%	0,00%	12,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Crescer 0%	14,29%	25,00%	0,00%	0,00%	20,00%	0,00%	0,00%	14,29%	0,00%
Crescer entre 0,01% e 5%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Crescer entre 5,01% e 10%	42,86%	25,00%	0,00%	28,57%	0,00%	50,00%	40,00%	14,29%	0,00%
Crescer entre 10,01% e 20%	28,57%	12,50%	100,00%	42,86%	40,00%	50,00%	40,00%	42,86%	50,00%
Crescer entre 20,01% e 50%	0,00%	0,00%	0,00%	14,29%	20,00%	0,00%	20,00%	14,29%	0,00%
Crescer entre 50,01% e 100%	14,29%	12,50%	0,00%	14,29%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Crescer mais de 100%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 16

CRESCIMENTO PREVISTO PARA E-MAIL E CHAT/MESSENGER, POR SECTORES ECONÓMICOS

	E-mail			Chat/messenger		
	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Crescer 0%	66,67%	50,00%	100,00%	66,67%	50,00%	100,00%
Crescer entre 0,01% e 5%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Crescer entre 5,01% e 10%	33,33%	0,00%	0,00%	33,33%	0,00%	0,00%
Crescer entre 10,01% e 20%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Crescer entre 20,01% e 50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Crescer entre 50,01% e 100%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Crescer mais de 100%	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	50,00%	0,00%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 16

CRESCIMENTO PREVISTO PARA WEB COLLABORATION E SMS/MMS, POR SECTORES ECONÓMICOS

	Web collaboration			sms/mms		
	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Crescer 0%	66,67%	50,00%	100,00%	50,00%	25,00%	0,00%
Crescer entre 0,01% e 5%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Crescer entre 5,01% e 10%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Crescer entre 10,01% e 20%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	100,00%
Crescer entre 20,01% e 50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	0,00%
Crescer entre 50,01% e 100%	0,00%	50,00%	0,00%	50,00%	25,00%	0,00%
Crescer mais de 100%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 16

CRESCIMENTO PREVISTO PARA CARTA E FAX, POR SECTORES ECONÓMICOS

	Fax			Carta		
	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Decrescer menos de 10%	0,00%	20,00%	0,00%	0,00%	25,00%	0,00%
Crescer 0%	0,00%	60,00%	100,00%	0,00%	75,00%	100,00%
Crescer entre 0,01% e 5%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	0,00%	0,00%
Crescer entre 5,01% e 10%	33,33%	0,00%	0,00%	33,33%	0,00%	0,00%
Crescer entre 10,01% e 20%	33,33%	0,00%	0,00%	33,33%	0,00%	0,00%
Crescer entre 20,01% e 50%	33,33%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 16

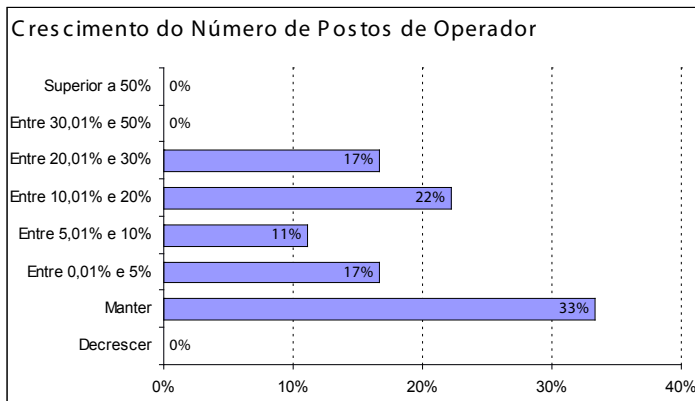
Crescimento Previsto em Número de Postos e de Operadores

Apesar de os dados anteriores mostrarem que as organizações prevêm que a actividade dos contact centers aumente, a verdade é que 33% planeia manter o número de postos. Esta situação também se aplica ao número de operadores dado que 40% das prevê manter o numero de operadores. As restantes organizações (60%) prevê crescer em número de operadores, mostrando preocupações com o crescimento da actividade, ou mesmo com a necessidade de alargar o horário de atendimento.

Nenhum dos sectores mais representativos prevê decrescer ou manter o número de postos, quer isto dizer, se prevê um aumento de actividade para o próximo ano. A maioria das operações do sector financeiro (66,67%) e 40% dos outsourcers antevê um crescimento entre os 20 e os 30%, o que deixa em aberto expectativas de um crescimento acentuado para um futuro próximo. Nas instituições financeiras o crescimento do número de postos é acompanhado pelo crescimento em número de operadores, embora não tão acentuado. O mesmo já não se verifica nos outsourcers uma vez que 60% prevê manter o número de operadores. Nas telecomunicações augura-se algum crescimento tanto ao nível de postos de atendimento como em número de operadores, no entanto essa evolução não é tão representativa como no caso dos outros sectores em análise.

Realizando a mesma análise por dimensão de CRC, verifica-se que são os centros de pequena dimensão que mais antevêm crescer tanto ao nível de postos por operador, como em número de operadores. Convém aqui salientar que um crescimento de 5% em numero de operadores num CRC especializado não tem a mesma dimensão que num CRC grande.

CRESCIMENTO PREVISTO EM NÚMERO DE POSTOS DE OPERADOR



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 27

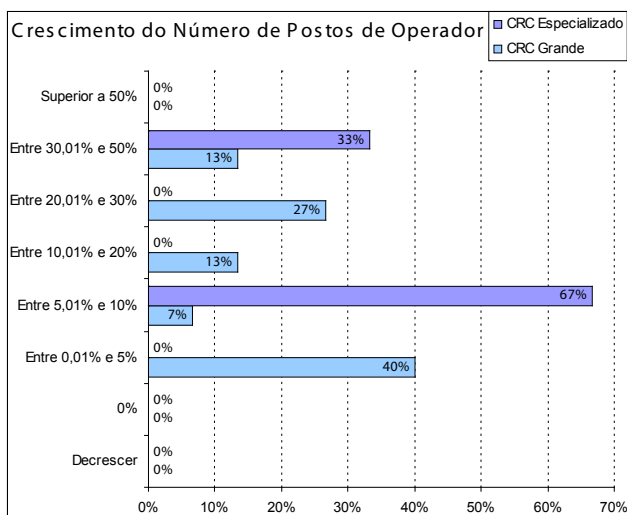
CRESCIMENTO PREVISTO EM NÚMERO DE POSTOS DE OPERADOR, POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Decrescer	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Manter	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Crescer entre 0,01 % e 5 %	0,00 %	23,08 %	40,00 %
Crescer entre 5,01 % e 10 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %
Crescer entre 10,01 % e 20 %	0,00 %	7,69 %	0,00 %
Crescer entre 20,01 % e 30 %	66,67 %	0,00 %	40,00 %
Crescer entre 30,01 % e 50 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %
Crescer mais de 50 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 21

CRESCIMENTO PREVISTO EM NÚMERO DE POSTOS DE OPERADOR, POR DIMENSÃO DO CRC



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 27

A plataforma empresarial **portugalindustry.com** é da propriedade da IFT FILMS – Investimentos, Filmes e Televisão Lda. Todos os conteúdos audiovisuais e editoriais são da sua responsabilidade, desde a concepção e criação, produção, realização e programação multimédia.

A IFT FILMS tem percurso profissional com larga experiência na produção de trabalhos audiovisuais e a realização de programas e documentários para televisão.

A IFT-FILMS é uma empresa proactiva no desenvolvimento de projectos próprios para televisão, na área empresarial.

As equipas técnicas, são multidisciplinares com experiência e competência que garantem a produção de conteúdos de qualidade broadcast.

O **portugalindustry.com** consiste numa plataforma de informação empresarial em online, que oferece o conhecimento das empresas, através de um meio diferenciado na apresentação em imagem.

Esta plataforma empresarial funciona como um motor para a comunicação das empresas nacionais, divulgando as suas potencialidades e conhecimentos, cujo os conteúdos assentam na informação do core business, gestão e estratégia, perfil das áreas produtivas, recursos humanos, tecnologia, produtos e serviços, responsabilidade social e sustentabilidade.

O **portugalindustry.com** está orientado para todo o tipo de públicos, com enfoque nos players e agentes económicos e académicos e corpo docente das áreas da gestão e economia.



IFT FILMS

www.ift-films.com

Estêvão Teixeira
Director

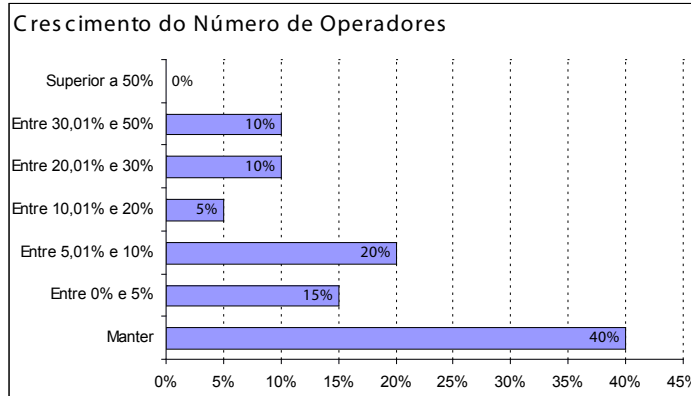
Lisboa * Estoril * Funchal
director@portugalindustry.com



portugalindustry.com

www.portugalindustry.com

CRESCIMENTO PREVISTO EM NÚMERO DE OPERADORES



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 27

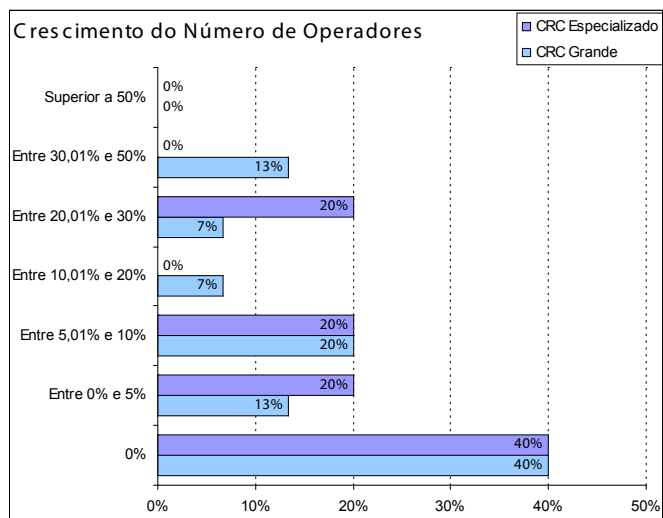
CRESCIMENTO PREVISTO EM NÚMERO DE OPERADORES, POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Manter	25,00%	23,08%	60,00%
Crescer entre 0% e 5%	0,00%	0,00%	20,00%
Crescer entre 5,01% e 10%	25,00%	7,69%	0,00%
Crescer entre 10,01% e 20%	0,00%	0,00%	20,00%
Crescer entre 20,01% e 30%	25,00%	0,00%	0,00%
Crescer entre 30,01% e 50%	25,00%	0,00%	0,00%
Crescer mais de 50%	0,00%	0,00%	0,00%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 22

CRESCIMENTO PREVISTO EM NÚMERO DE OPERADORES POR DIMENSÃO DO CRC



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 27

Custos de Operação

A visão redutora de que os contact centers eram apenas centros de custos e que se resumiam a mais um departamento necessário/obrigatório dentro da infra-estrutura da organização, começa cada vez mais a diluir-se. Os centros de relacionamento com os clientes, ou CRC's, começam a ser vistos, cada vez mais, como a forma mais directa e eficiente de manter um contacto com os clientes da organização.

Numa sociedade cada vez mais competitiva, as organizações procuram diferenciarse e uma forma de o fazer é através do seu contact center, que pode ser utilizado como forma de satisfazer clientes, através do atendimento e resolução das suas solicitações, como instrumento de telemarketing/campanhas de outbound, como forma de resolver/tratar reclamações, entre outras funcionalidades.

O contact center passa a estar no centro da organização, possuindo um papel de destaque dentro da mesma, uma vez que possibilita o estabelecimento de contacto com um grande número de clientes.

Estes centros passam a estabelecer relações directas com vários departamentos da organização: departamento de marketing, departamento comercial, departamento de recursos humanos, departamento informático e de telecomunicações, entre outros.

Nesta secção encontraremos a descrição e a análise dos principais custos/gastos das organizações com os seus contact centers, a distribuição dos custos pelas várias áreas e a evolução prevista para os próximos anos.

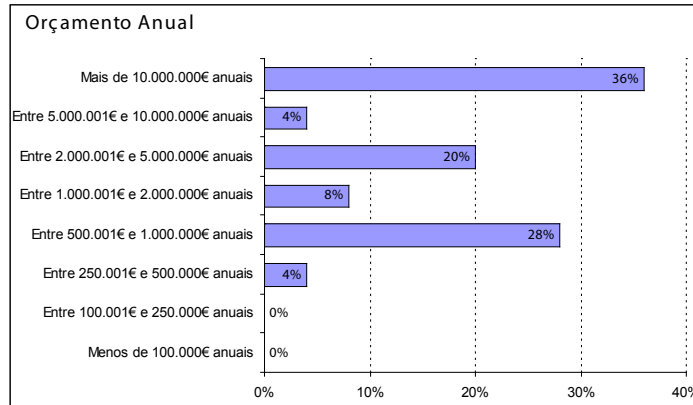
Orçamento Anual

Não é fácil tentar calcular o valor médio de investimento de cada organização no contact center, pelo menos tendo em conta um universo de organizações bastante diversas e com diferentes tamanhos.

Analisando os sectores económicos mais relevantes os maiores orçamentos anuais, com mais de 10 milhões de euros, pertencem aos outsourcers.

Como já seria de esperar os maiores orçamentos anuais pertencem aos grandes CRC's onde 45% ultrapassam a barreira dos 10 milhões de euros.

ORÇAMENTO ANUAL



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 19

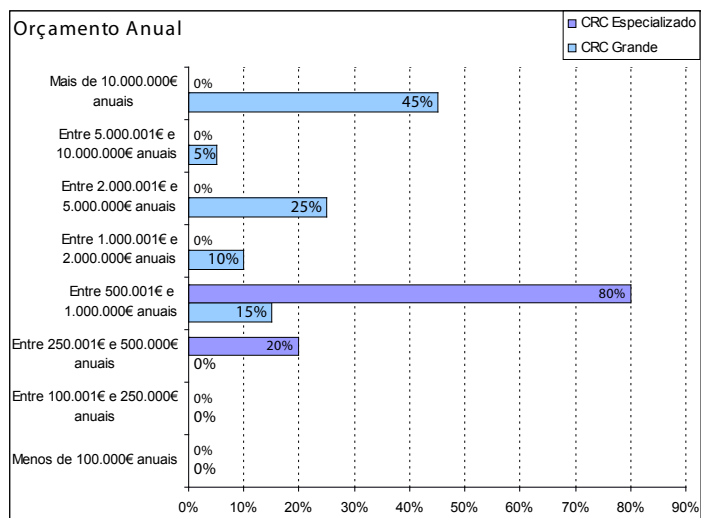
ORÇAMENTO ANUAL POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Menos de 100.000 anuais	0,00%	0,00%	0,00%
Entre 100.001 e 250.000 anuais	0,00%	0,00%	0,00%
Entre 250.001 e 500.000 anuais	25,00%	0,00%	0,00%
Entre 500.001 e 1.000.000 anuais	25,00%	11,76%	0,00%
Entre 1.000.001 e 2.000.000 anuais	25,00%	0,00%	16,67%
Entre 2.000.001 e 5.000.000 anuais	0,00%	23,53%	16,67%
Entre 5.000.001 e 10.000.000 anuais	25,00%	0,00%	0,00%
Mais de 10.000.000 anuais	0,00%	11,76%	66,67%

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 15

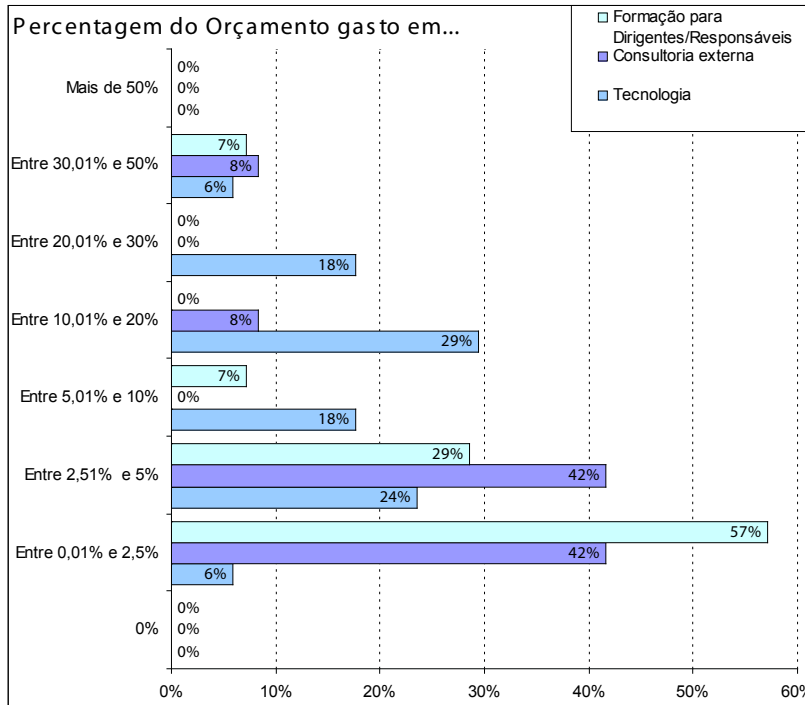
ORÇAMENTO ANUAL POR DIMENSÃO DO CRC



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 19

DISTRIBUIÇÃO DO ORÇAMENTO ANUAL EM...



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 19

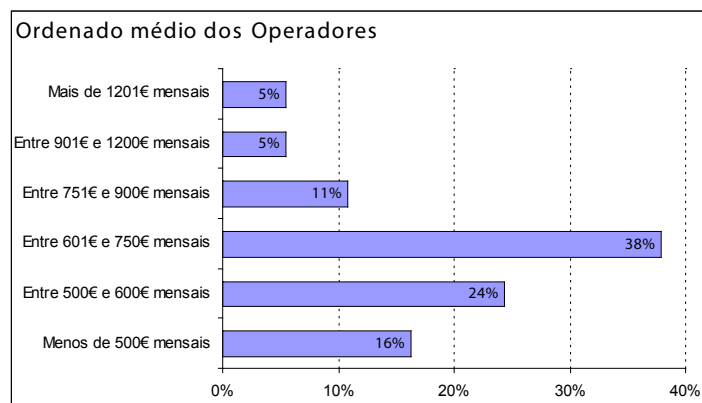
Custos com Pessoal

Estudos revelam que cerca de 70% dos custos de uma operação de contact center são dispendidos com a sua mão-de-obra. Olhando especificamente para os operadores encontram-se custos com o seu ordenado, custos com a tecnologia associada, custos de formação, entre outros.

No caso de contact centers com grandes operações, estas acarretam grandes quantidades de mão-de-obra que geram algumas dificuldades de gestão, tais como: motivação, competência, rotatividade, entre outros. Desta forma as organizações procuram munir-se de meios para poderem gerir de forma flexível, os seus contact centers, optando muitas vezes por ordenados mais modestos, sendo estes muitas vezes compensados com prémios de produtividade e flexibilidade de horários.

Apenas com uma análise superficial se apercebe que existem diferenças entre os ordenados dos operadores e dos supervisores, não havendo no entanto diferenças ao nível dos subsídios de refeição, dado que estes apresentam valores semelhantes. Apenas ao nível do acesso a telemóvel e de seguros de saúde se encontram algumas diferenças entre operadores e supervisores. Convém salientar que os dados recolhidos sobre os custos com pessoal são insuficientes para realizar uma análise sectorial.

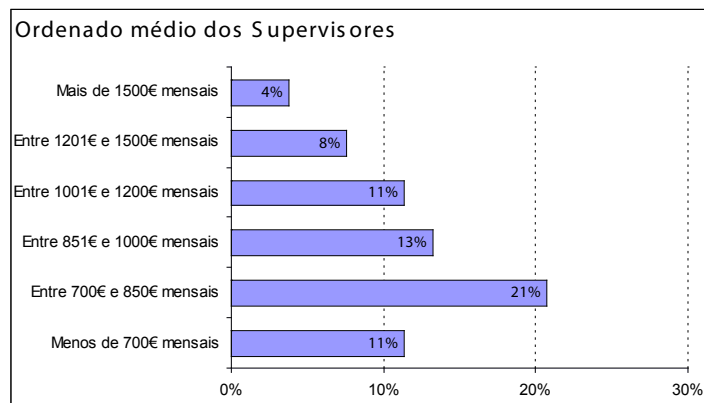
ORDENADO MÉDIO DOS OPERADORES



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 32

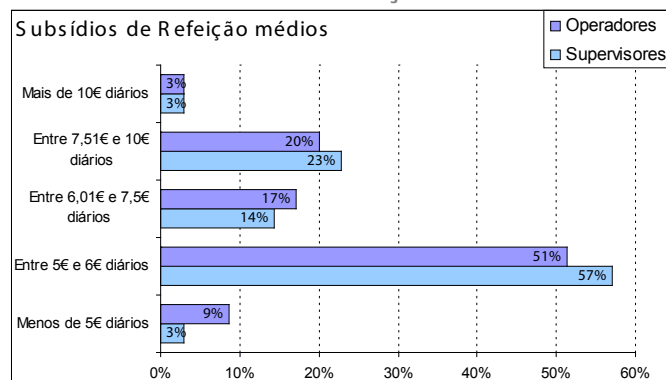
ORDENADO MÉDIO DOS SUPERVISORES



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 32

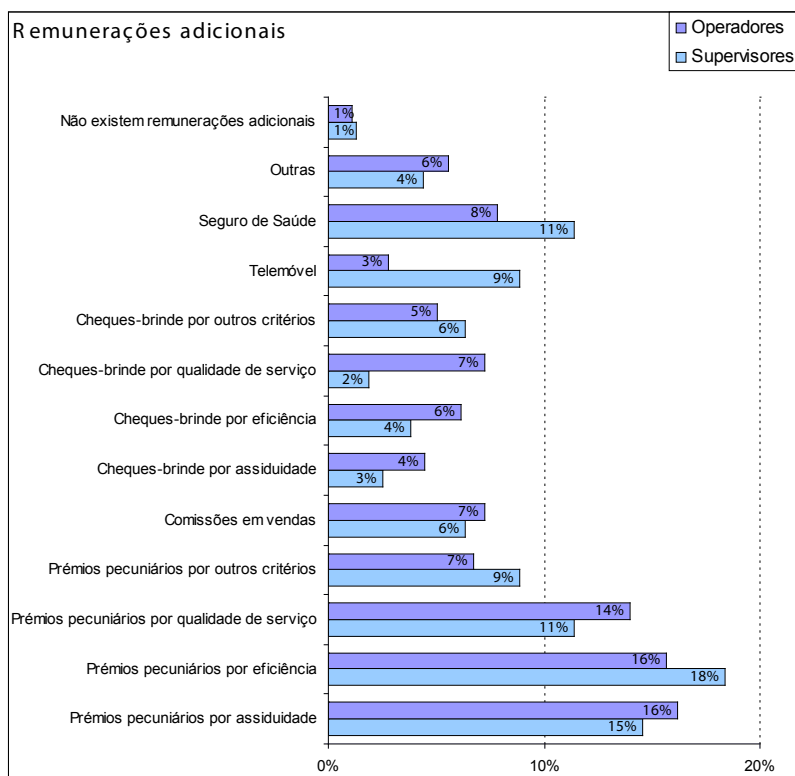
SUBSÍDIOS DE REFEIÇÃO MÉDIOS



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 32

REMUNERAÇÕES ADICIONAIS



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 153

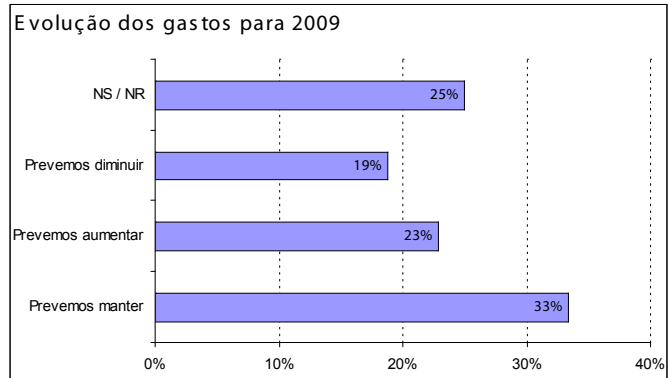
Evolução dos gastos no próximo ano

Para o próximo ano 33% das organizações espera manter os seus gastos apesar da tendência de crescimento da actividade. Ainda assim 23% espera aumentar os seus gastos enquanto 19% anseia diminuir-los.

30,77% das operações da banca e seguros prevê diminuir os seus custos, assim como 11,11% das telecomunicações. Os sectores que mais esperam aumentar os seus gastos são as telecomunicações (22,22%) e os outsourcers (22,22%).

A quantidade de grandes CRC's que pretendem manter os seus gastos é superior à quantidade de CRC's especializados, já os que prevêem aumentar os seus gastos são relativamente próximos dos CRC's especializados.

EVOLUÇÃO DOS CUSTOS PARA 2009



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 41

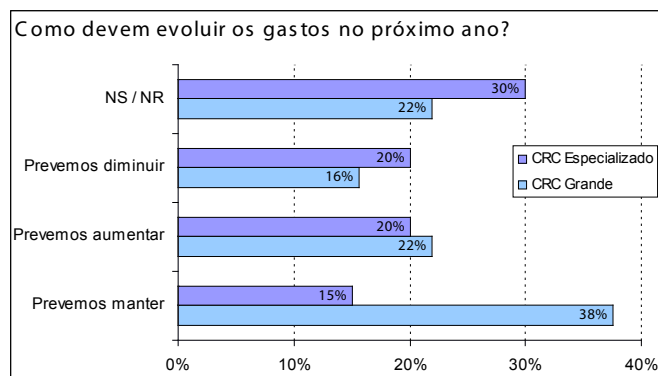
EVOLUÇÃO DOS CUSTOS PARA 2009 POR SECTORES ECONÓMICOS

	Sector Financeiro	Telcos	Outsourcer
Prevedemos manter	23,08 %	55,56 %	33,33 %
Prevedemos aumentar	15,38 %	22,22 %	22,22 %
Prevedemos diminuir	30,77 %	11,11 %	0,00 %
NS / NR	23,08 %	11,11 %	33,33 %

Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 30

EVOLUÇÃO DOS CUSTOS PARA 2009 POR DIMENSÃO DO CRC



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 41

Análise comparativa de dados de 2006, 2007, 2008 e 2009

O estudo Diagnóstico e Benchmarking da actividade de contact centers em Portugal, conta já com quatro edições, pelo que é possível analisar alguns pontos temporalmente.

De seguida realiza-se uma análise à evolução das respostas dos estudos de Benchmarking de 2006, 2007, 2008 e 2009.

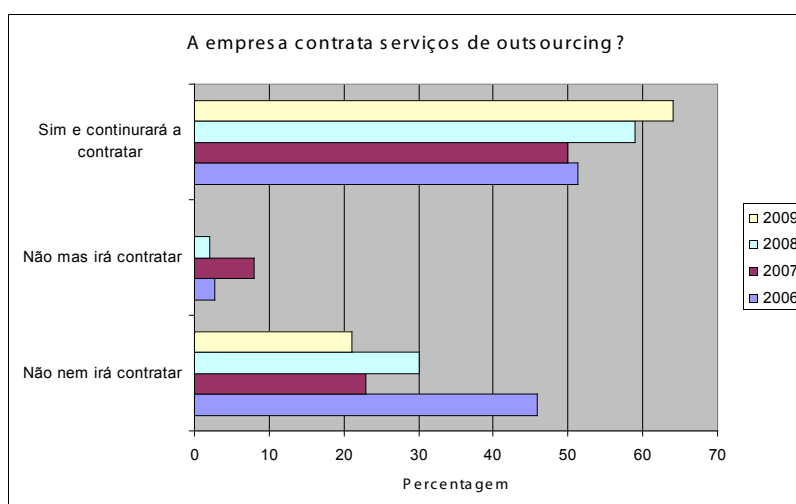
Para efectuar esta análise comparativa escolheram-se alguns dos dados mais relevantes registados nas áreas de outsourcing, recursos humanos, controlo de qualidade, tecnologia e custos de operação.

O principal objectivo desta análise é a identificação das principais evoluções e tendências.

Outsourcing

Relativamente ao outsourcing verifica-se que o número de organizações que recorre a este serviço aumentou em 2008. Já o número de organizações que não contrata nem irá contratar diminuiu. Quer isto dizer que as organizações mostram um interesse crescente em recorrer a este tipo de serviços numa tentativa de optimizarem os seus resultados. Pode também ser resultado de uma maior confiança das organizações nas empresas prestadores de serviços de contact center que com o passar do tempo, dão provas da qualidade dos seus serviços.

A EMPRESA CONTRATA SERVIÇOS DE OUTSOURCING?



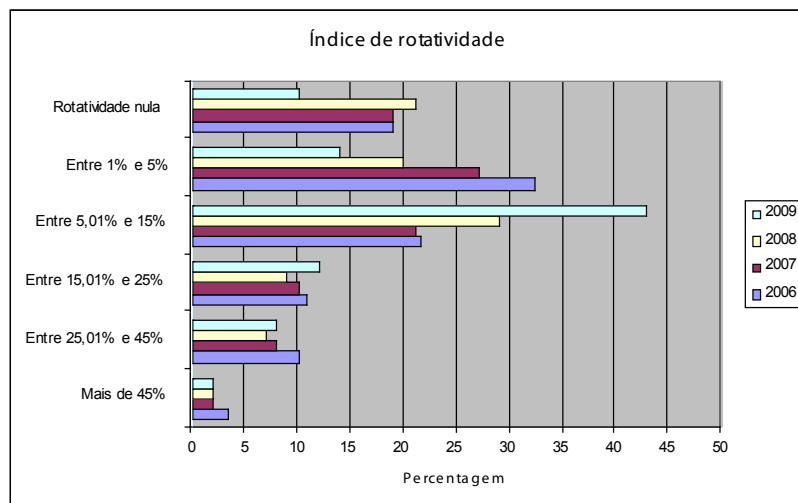
Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 4

Recursos Humanos

É do conhecimento geral que os custos com recursos humanos têm um peso bastante acentuado na estrutura de custos de um contact center. Para além dos custos são um factor essencial para o bom funcionamento das operações, devendo reduzir-se ao máximo a rotatividade e o absentismo dos operadores. Em 2008 cerca de 45% das operações tiveram índices de rotatividade entre os 5,01% e os 15%, enquanto em 2006 mais de 30% das operações tinham rotatividades entre 1% e 5%. Pode-se então concluir que de uma forma geral houve um aumento da rotatividade dos operadores no ano de 2008. A par deste aumento da rotatividade temos também um aumento no número de horas de formação por operador durante um ano. O intervalo entre 26 e 50 horas, assim como a opção mais de 50% cresceram quase 15% face a anos anteriores. Este crescimento é bastante significativo e demonstra o crescimento da preocupação com a qualidade das operações. Neste momento não há nenhuma operação com formação inferior a 10 horas.

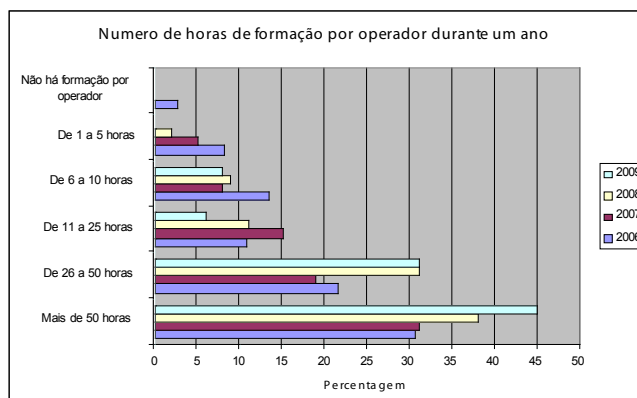
ÍNDICE DE ROTATIVIDADE



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 4

NÚMERO DE HORAS DE FORMAÇÃO POR OPERADOR, DURANTE UM ANO



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 4

Controlo de Qualidade

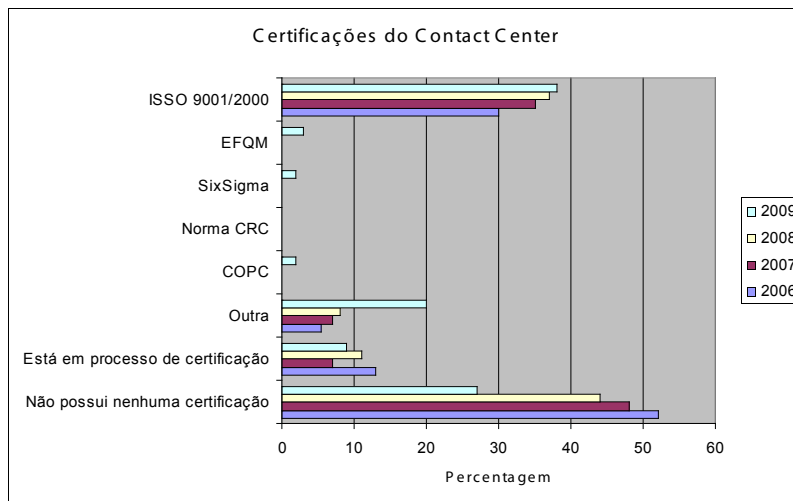
Como já foi referido anteriormente as organizações presentes neste estudo estão cada vez mais preocupadas com a qualidade dos seus serviços.

É possível verificar que o número de operações certificadas tem vindo a aumentar ao longo destes três anos.

Para além da certificação, o número de operações com monitorizações internas e externas também aumentou consideravelmente, diminuindo desta forma o número de organizações que apenas realizavam monitorizações a nível interno.

No seguimento dos dados anteriores, constata-se que o número de organizações com sistema de gravação interna com avaliação de qualidade, também aumentou.

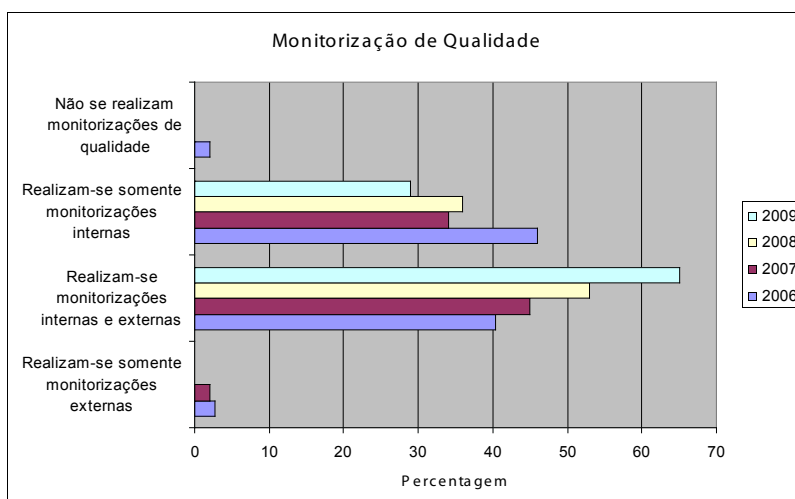
CERTIFICAÇÕES DO CONTACT CENTER



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 4

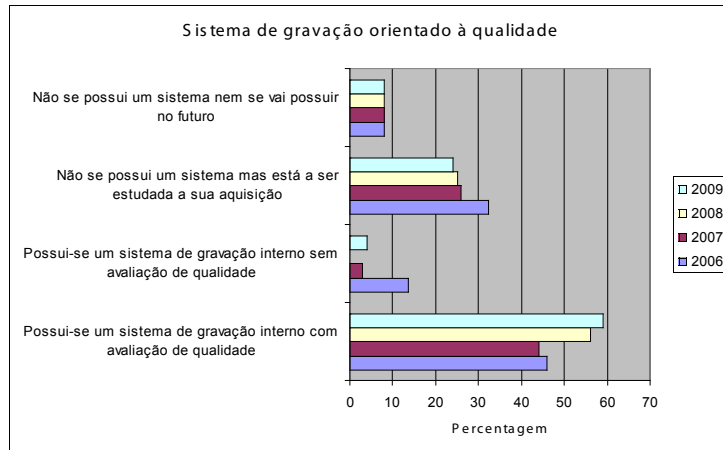
MONITORIZAÇÃO DA QUALIDADE



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 4

SISTEMA DE GRAVAÇÃO ORIENTADO À QUALIDADE



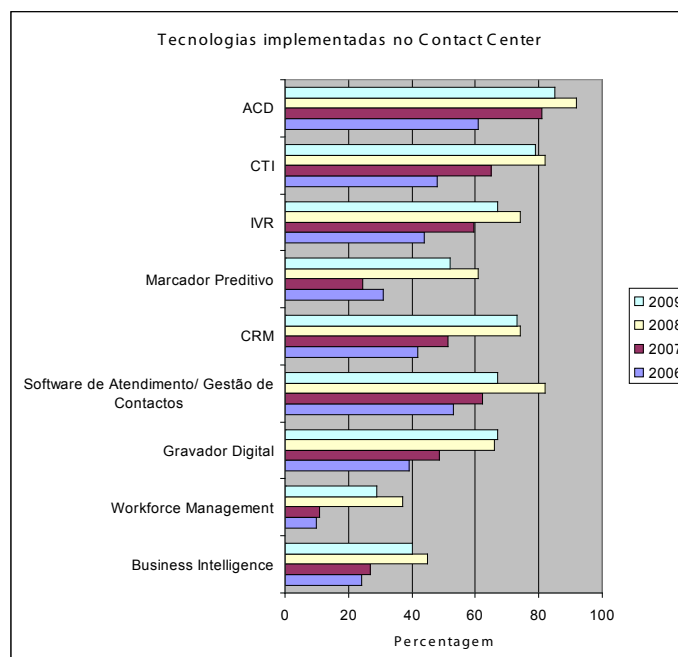
Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 4

Tecnologia

Na sequência dos aumentos registados nas áreas anteriores, também ao nível tecnológico se registaram algumas melhorias. De facto no ano de 2008 a quantidade de tecnologias utilizadas pelos contact centers cresceu em todas as áreas. Pode-se então concluir que as tecnologias assumem um papel cada vez mais determinante para a produtividade destes centros, sendo sem dúvida uma mais-valia. Quanto aos canais utilizados, as discrepâncias mais acentuadas são ao nível da utilização dos canais de chat/messenger, Web collaboration e sms/mms.

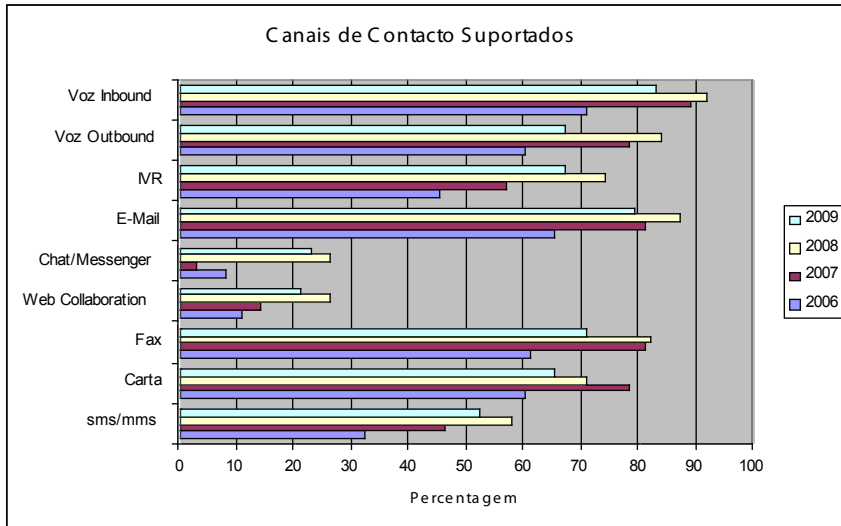
TECNOLOGIAS IMPLEMENTADAS NO CONTACT CENTER



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 4

CANAIS DE CONTACTO SUPORTADOS



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

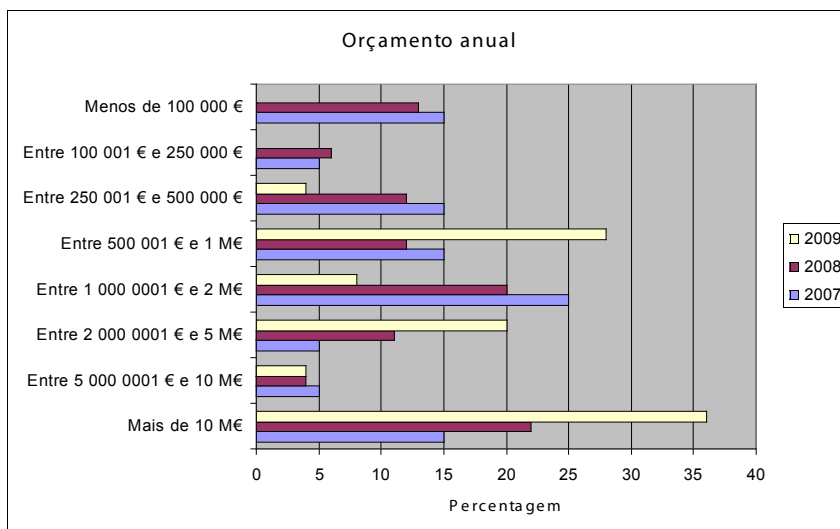
= 3

Custos de Operação

Analisando agora os custos com a operação é possível afirmar que em 2008 o orçamento anual dos contact centers em 2008 foi bastante superior ao registado no ano de 2007.

O número de centros com menos de 500 mil euros diminuiu e o número de centros com mais de 10 milhões de euros aumentou substancialmente.

ORÇAMENTO ANUAL



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 3

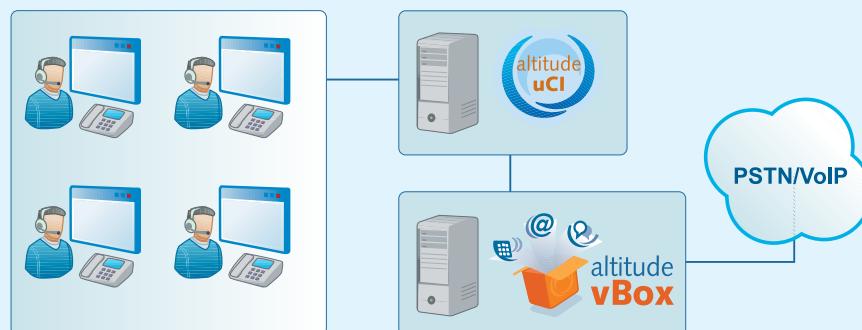
Na perspectiva da adopção de uma estratégia IP para o seu negócio, surgem as perguntas:

- Podemos alinhar a adopção de soluções IP com a nossa estratégia de negócio?
- Devemos considerar uma solução completa para o nosso Centro de Contacto?
- Estará o fornecedor preparado para apoiar a nossa estratégia de negócio?

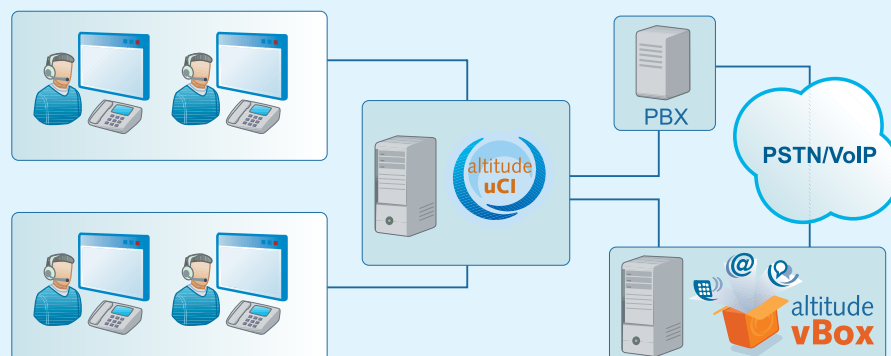
A todas as perguntas a resposta da Alitude Software é **SIM**. O nosso centro de desenvolvimento está localizado em Portugal, o que garante uma resposta rápida e competente aos desafios colocados. As nossas soluções ganharam nos últimos anos cerca de 25 galardões sectoriais à escala global, como por exemplo em Portugal, Estados Unidos, França, Espanha e Brasil. As soluções Alitude uCI tem mais de 200 mil utilizadores em 800 organizações em todo o mundo.

Nós temos as respostas!

Seja, no lançamento de um **NOVO** Centro de Contacto:



Seja, na expansão do seu Centro de Contacto actual:





altitude vBox



Liberte o seu Centro de Contacto!

A Altitude Software oferece uma solução completa para o seu centro de contacto que permite à sua empresa oferecer um serviço a clientes de excelência.

O **Altitude vBox** é um **SIP Server gratuito**, desenvolvido de raiz para suportar os mais exigentes requisitos de um centro de contacto moderno.

Altitude vBox é baseado em Asterisk, o maior projecto a nível mundial de software de telefonia de código aberto.



A nova versão oferece:

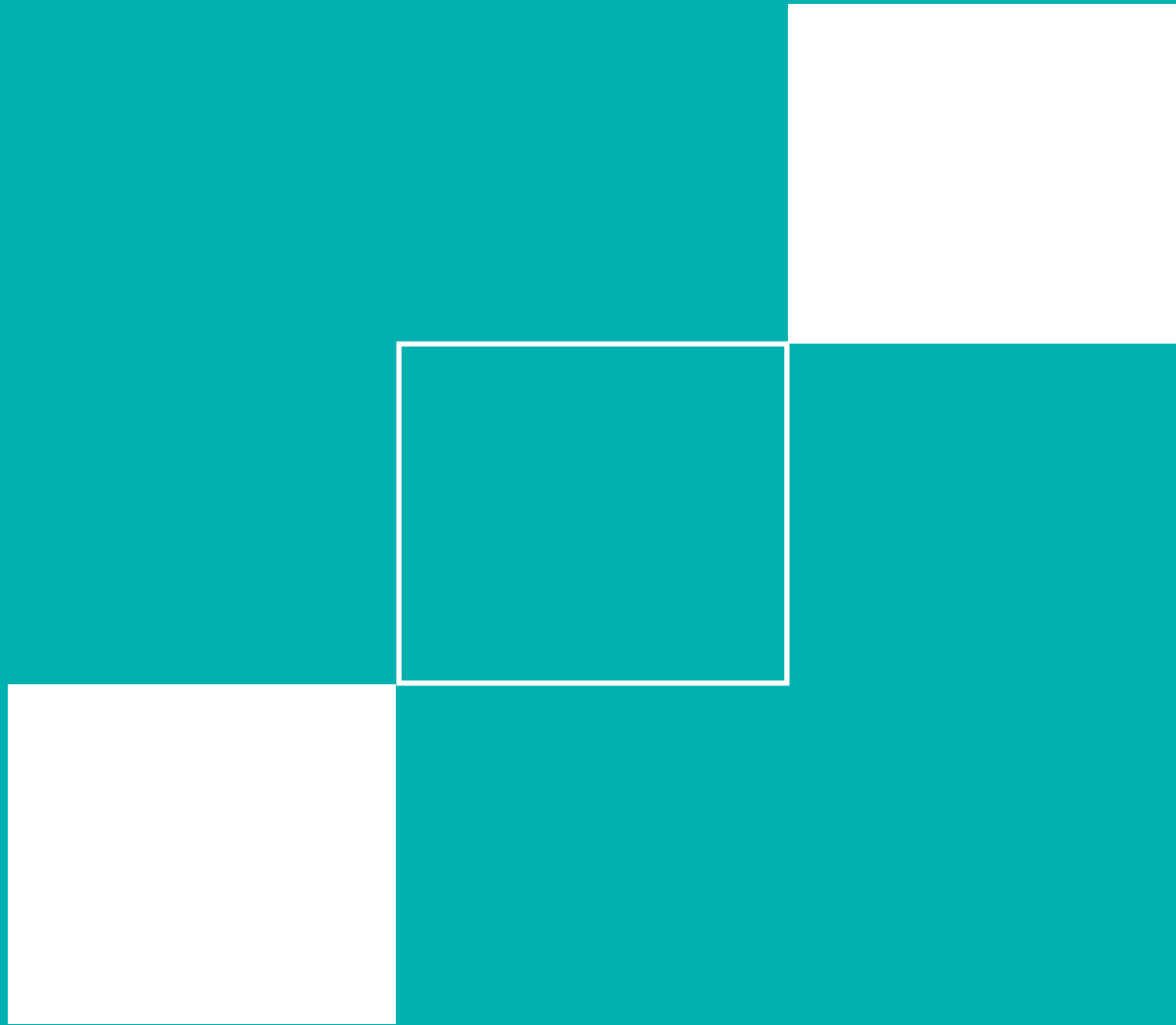
- ✓ Pre-integração com a solução Altitude uCI
- ✓ Optimizado para o centro de contacto
- ✓ Fácil instalação e administração
- ✓ Utilização de hardware standard
- ✓ Extremamente escalável
- ✓ Tolerância a falhas

www.altitude.com/vbox | info@altitude.com

Alameda Fernão Lopes, nº 16, 4º
1495-136 Algés

Tel: +351 214 129 800
Fax: +351 214 129 890





Prémios APCC

PRÉMIOS APCC 2009

Foram distinguidos os **melhores contact centers nacionais de 2009**, cabendo ao **Santander Totta** duas distinções: a de **Melhor Contact Center Nacional** e ainda o primeiro lugar no sector da banca.

Contact Centers que actuam noutros sectores de actividade viram igualmente o seu trabalho reconhecido: a **Zurich** obteve o primeiro lugar na área dos seguros, o Centro de Suporte a Clientes Empresariais da **PT Comunicações** arrebatou o primeiro lugar no sector das Telecomunicações, a **3C-Customer Contact Center** venceu na categoria de Outsoucers, o galardão que distingue actividades diversas foi para a **Santa Casa** e, por fim, a **EDP** conquistou o primeiro lugar na área de Utilities. A Menção Honrosa atribuída pela APCC coube à **Cisco**, empresa que tem atraído muito investimento estrangeiro para Portugal. Foram ainda premiadas a **Altitude**, **Avaya** e **Oracle** pelas respectivas tecnologias.



Melhor Contact Center



SANTANDER

 Santander Totta

Banca 1º Lugar



SANTANDER



Banca 2º Lugar



BARCLAYS



Banca 3º Lugar



MONTEPIO



Seguros 1º Lugar



ZURICH



Seguros 2º Lugar

MONDIAL ASSISTANCE



Seguros 3º Lugar



MAPFRE



Telecomunicações 1º Lugar



PT NEGÓCIOS



Telecomunicações 2º Lugar



OPTIMUS

optimus



Telecomunicações 3º Lugar



VODAFONE



Outsourcing 1º Lugar



3C (Santander Totta)



Outsourcing 2ºLugar



MCALL



Outsourcing 3ºLugar



SITEL



Prêmios Tecnologia

Melhor Tecnologia de ACD Automatic Call Distribution



AVAYA

AVAYA

Melhor Tecnologia de IVR Interactive Voice Response



ALTITUDE

altitude
software

Melhor Tecnologia de Software de Gestão de Base de Dados

ORACLE



Menção Honrosa

CISCO



Outras actividades 1ºLugar

JOGOS SANTA CASA

Utilities 1ºLugar



EDP





Casos de referência

Altitude Software

As novas realidades dos Centros de Contacto – O Futuro apresenta-se Hoje

Miguel Lopes, Vice-Presidente de Gestão de Produto, Altitude Software

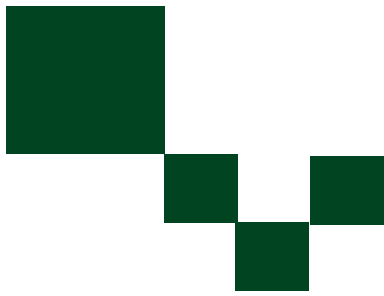
Quem não conhece hoje em dia no meio empresarial, nomes como **Skype, LinkedIn, Facebook, Wikipedia, YouTube**? Estamos a assistir a uma expansão da dimensão colaborativa e social da rede, um fenómeno extremamente rápido, praticamente global, e sem paralelo na história da humanidade.

Neste contexto, quem está em lugares de decisão e responsabilidade nas empresas e organizações, tenderá a descontar o alcance e a influência imediata deste tipo de fenómenos, apesar de todo o “ruído” gerado pelos media. Ou a considerar que, por algum motivo, o impacto em termos profissionais não irá corresponder ao impacto que estas redes já têm na vida pessoal de muitos.

Esta percepção pode subsistir quando se observa o impacto de fenómenos de auto-organização na rede, que prosperam mesmo na ausência de coordenação hierárquica. Fenómenos como **Wikipedia** (nas suas várias versões por cada língua), **TripAdvisor, eOpinions**, vieram demonstrar como se podem organizar milhões de pequenas contribuições individuais numa forma estruturada resultando num serviço útil a outros tantos milhões.

No contexto desta profunda mutação social, com um impacto crescente na organização e no sucesso dos negócios, estranho seria que uma frente de interacção empresarial privilegiada como são os centros de contacto se mantivesse alheia a esta abrangente maré. Neste artigo apontamos algumas pistas para a evolução desta estrutura no novo contexto individual e social que apontámos e que irá, gerar uma nova orientação em termos de relação com os clientes, e uma nova realidade, a que chamamos **Centro de Contacto 2.0**.

Neste novo contexto cada vez fará menos sentido ter os objectivos de serviço ao cliente centrados apenas nas métricas operacionais, como os tempos médios de atendimento, volumes de chamadas por função, etc. Parafaseando Camões - “Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades”, e sobretudo mudam as expectativas das pessoas, de clientes e de potenciais clientes – uma nova realidade que se começa a reflectir, inclusive na legislação relevante.



Casos de Referência

Casos de Referência

Na nossa perspectiva, uma nova orientação na relação com os clientes irá requerer o desenvolvimento de um “sistema nervoso digital” assente numa **nova arquitectura da informação na gestão das interações com os clientes**. Esta deve permitir alavancar informação sobre clientes em interações e em tempo real; monitorizar performances e resultados; despoletar acções de workflow (processos de negócio) no interior das organizações e criar oportunidades de negócios e de satisfação dos clientes.

Assim, a **nova orientação** da relação com os clientes deve girar em torno de :

1. - Enfoque na **resolução imediata** das questões dos clientes (FCR);
2. - Orientação das operações para as **métricas de negócio** (KPI)
3. - **Entrelaçamento das interações** com os principais **processos de negócios**
4. - Seguimento controlado da **legislação e sua aplicação em tempo real**.
5. - Inclusão e gestão de **novos canais como redes sociais** com impacto;

O Enfoque Na Resolução Imediata

A maioria dos centros de contacto deve orientar-se claramente, a prazo, para a resolução imediata dos assuntos colocados na interação (first call resolution). Este enfoque cria uma disciplina que permite melhoramentos sucessivos na performance do centro e dos negócios associados, sejam menus de portal de voz mal desenhados, sejam guiões de agente inadequados ou, em última análise, a introdução dos graus de qualificação e autonomia que permitem exercer o bom senso na interação que é a receita da satisfação do cliente. Esta métrica, quando claramente assumida como prioritária, torna-se no indicador mais próximo da satisfação dos clientes da empresa e do serviço de apoio ao cliente.

A Gestão Baseada em Métricas Chave de Performance

A gestão operacional com base nas métricas críticas de negócio (em inglês Key Performance Indicators ou KPI), procura medir em tempo real o impacto na evolução das variáveis chave para ao negócio, dos serviços prestados no centro de contacto. Esta abordagem é a melhor base para a gestão do centro de contacto sobretudo porque destaca o seu valor acrescentado, para ultrapassando a limitada visão na eficiência apenas. Indicadores como a activação de contratos, valores de dívida negociados, resolução imediata, etc. tornam muito claro o contributo positivo do centro de contacto na geração receita e satisfação de clientes, bem além dos custos.

O Entrelaçar de Interações nos Processos

Nas empresas tem havido uma evolução geral para a digitalização e automatização de processos e procedimentos, substituindo processos baseados em papel por páginas Web e processos electrónicos que permitem reduzir tempos, custos e medir a performance e os resultados dos mesmos.

Do ponto de vista do centro de contacto, há várias limitações que têm sido sistematicamente detectadas nestas implementações:

- Falta de interligação automática dos processos com as plataformas de comunicação;
- Separação dos passos do processo dentro vs. fora do centro de contacto;
- Ferramentas de gestão excessivamente rígidas, de alteração difícil:

No contexto que descrevemos torna-se vital ter tecnologias de workflow estreitamente ligadas ao centro de contacto como **plataforma de contacto estruturado** com os clientes nos diversos passos ao longo de cada processo de negócio.

Mesmo que um passo de um processo seja um simples aprovar duma factura na contabilidade, a inclusão de um contacto automático (gerido pelo centro de contacto) neste passo pode reduzir acelerar o processo e garantir satisfação. Questões levantadas pelos clientes no âmbito doutros processos, podem ser geridas no centro de contacto que deverá ter acesso a informação que permita monitorizar processos e dar respostas sobre o estado do seu processo ou situações pendentes.

A Inclusão de Novas Formas de Interação Online

As redes sociais e comunidades na internet estão a atingir as centenas de milhões de utilizadores com uma rapidez sem precedentes. A enorme quantidade de informação e opinião que flui nestas comunidades acelera a formação de opiniões, o desenvolvimento de atitudes e campanhas que fazem e destroem marcas e serviços, aceleram escolhas ou atrasam a adopção de produtos. Neste contexto de adesão maciça dos consumidores a esta nova dimensão social e colaborativa, estas realidades a prazo tornar-se-ão decisivas para o posicionamento e a performance das empresas no mercado. Se esta é ainda uma área de navegação à vista, com muitos riscos e potenciais passos em falso, não temos dúvida que as empresas que primeiro se posicionarem para tirar partido da nova realidade, a ela dedicando tempo e recursos, serão também as que tirarão mais proveito desse investimento.

A Nova Legislação no Atendimento Aos Clientes (DL 134/2009)

A mais recente legislação emanada em Portugal este ano para regulamentar os serviços dos centros de contacto vem claramente dirigida a algumas das questões atrás levantadas, procurando em última instância melhorar o atendimento aos clientes. Pretende-se minorar os tempos de espera, evitar múltiplas transferências para o mesmo pedido, evitar o uso das esperas para fins comerciais e garantir o seguimento automático dos pedidos.

Casos de Referência

Casos de Referência

As novas regras exigem cuidados como:

- 1- Tempos máximos na fila de espera
- 2- Limitação das transferências de chamadas cliente dentro da organização
- 3- Respostas apresentadas de imediato (ou num prazo fixo)
- 4- Confirmação de seguimento de pedidos até 3 dias úteis
- 5- Manutenção do histórico de atendimento
- 6- Ónus da prova de cumprimento é do call center

Para se poderem endereçar numa forma sistemática estes requisitos no centro de contacto, não basta definir bons processos e não basta formar as pessoas com a atitude e os conhecimentos correctos...É preciso implementar **tecnologia adequada**, que garanta certos o completo seguimento das regras automaticamente. A tecnologia sozinha não vem resolver os requisitos, mas vem providenciar outro benefício ainda maior: permitir que os recursos mais preciosos das empresas (as pessoas, sejam no centro de contacto ou nas várias áreas de serviços da organização) **enfoquem o seu tempo na resolução dos problemas dos clientes** e nos aspectos de maior valor, e deixem as garantias de seguimento e tempo de resposta para o software!

Em conclusão

Estes vectores tomados em conjunto significam um enorme desafio e uma verdadeira revolução na relação com o cliente. Mas não só. A sua implementação significa construir uma arquitectura empresarial de circuitos de informação orientados para a colaboração e capazes de ter impacto imediato nos modelos de negócio e no sucesso das empresas.

Os novos requisitos a adoptar na selecção de soluções de gestão das interacções são:

1. independência de plataformas proprietárias
2. orientação às métricas de performance do negócio
3. rapidez de adaptação pelas próprias operações
4. facilidade de interligar interacções dentro dos processos
5. observação em tempo real dos requisitos legais
6. integração e gestão de novos canais como os media sociais

As implicações para os gestores de topo são de procurar parceiros de soluções que tenham a) provas dadas no passado b) proximidade no mercado para conhecimento de causa e c) visão e oferta para endereçar estes desafios. Um desses exemplos é a Alitude Software, um líder global de soluções de gestão de interacções.

Urge equipar a organização com um sistema nervoso digital que se articule em torno do contacto com os clientes, com capacidade para recolher informação, reagir adequadamente e dar sequência a processos e interacções de complexidade e intensidade crescentes.

Só assim se poderá ter **vantagem sobre a concorrência** num novo Mundo de interligação das realidades *online* e *offline*.

Tecnologia Altitude Software

Air Miles

A Air Miles, uma empresa especializada no desenvolvimento de programas de fidelização de clientes no Médio Oriente, melhorou significativamente o desempenho do seu centro de contacto, através do uso da tecnologia da Altitude Software. Localizada no Dubai (Emirados Árabes Unidos), a Air Miles faz uso das Soluções da Altitude Software, que fornece à companhia uma tecnologia avançada para contact centres com vastos atributos, como um portal de voz, um routing inteligente e a supervisão centralizada, unificados.

A Air Miles igualmente dispõe do Altitude Unified Desktop, que agrupa múltiplas aplicações num único desktop de agente, baseado no workflow da campanha, oferece informação relevante e permite ao agente focar a sua atenção no essencial: as necessidades do cliente e os objectivos da Air Miles.

A maior base de dados no mercado de retalho e consumo do Médio Oriente

Desde a sua fundação em 2001, a Air Miles, conta com mais de 1.7 milhões de membros, provenientes dos Emirados Árabes Unidos, do Qatar e do Bahrain. Os seus sócios podem identificar a Air Miles em mais de 120 empresas, tais como: HSBC, Lamcy Plaza, Adidas ou Levis. 60% da Air Miles pertence ao Grupo Aeroplan Inc., que é líder mundial na indústria do loyalty management.



“ Procuramos continuamente soluções inovativas para melhorar a eficiência e a eficácia das nossas operações de customer service. De facto, tudo o que fazemos através do nosso contact centre, tem como foco a satisfação plena dos nossos clientes.”

*Fouad El-Qassem,
Loyalty services director da RMMEL*

INFORMAÇÕES DO CLIENTE

- A Air Miles tem a maior base de dados no mercado de retalho e consumo do Médio Oriente.
- O centro de contacto com 15 agentes, está localizado no Dubai Internet City, Dubai, Emirados Árabes Unidos.
- A Air Miles foi fundada em 2001.
- Pertence à Companhia Grupo HSBC e ao Grupo Aeroplan Inc.

VANTAGENS DAS SOLUÇÕES ALTITUDE

Solução de Software

Solução modular e escalável, baseada em Software

Solução Completa

Solução completa de Centro de Contacto, que oferece um gerenciamento unificado de todas as interações

Vantagem competitiva

Excelente relação custo/benefício com baixo TCO.

Casos de Referência

A Air Miles oferece experiências e recompensas únicas aos seus membros, tais como: electrónica, jóias, reserva de voos e hotel, etc. A Air Miles Médio Oriente é administrada pela Rewards Management Middle East FZ-LLC (RM MEL). Fouad El-Qassem, Loyalty Services Director da RM MEL, comentou: “Procuramos continuamente soluções inovadoras para melhorar a eficiência e a eficácia das nossas operações de serviço a clientes. De facto, tudo o que fazemos através do nosso contact centre, tem como foco a satisfação plena dos nossos clientes.”

Alcance de elevados níveis de serviço e aumento da eficiência

A central de atendimento da Air Miles é contactada cerca de 30.000 vezes por mês, via telefone, e-mail e fax. O aumento do fluxo das interações com clientes e a necessidade de modernização tecnológica, levaram a companhia a renovar a tecnologia existente. A fim de atingir uma maior facilidade de implementação e integração com o sistema de reward management já existente, a Air Miles escolheu as soluções da Altitude Software.

A Altitude permitiu-nos melhorar significativamente a gestão das chamadas inbound e outbound através de múltiplos canais.”, comentou Fouad.

Casos de Referência

BENEFÍCIOS DE NEGÓCIO

Um Portal de Voz eficaz

O Portal de Voz da Altitude, permite relacionar as aplicações de auto atendimento de voz com as interações recebidas por agentes, permitindo à Air Miles, melhorar os seus níveis de serviço no atendimento de clientes.

Atendimento adequado nos melhores limites de tempo

Para assegurar que cada cliente receba o nível de atendimento adequado, a Air Miles usa o Altitude Unified Routing. Este permite que o cliente seja atendido pelo agente com melhor perfil para atendê-lo, no menor espaço de tempo possível, independentemente do canal de interação usado.

Aumento da produtividade

Um desktop unificado, exhibe em tempo real aos agentes, dados sobre o cliente, que lhe permitem gerenciar eficazmente a interação estabelecida.

Esta ferramenta permitiu aumentar significativamente a produtividade dos agentes do call center da Air Miles.

DESCRIÇÃO DA SOLUÇÃO

PABX: ALCATEL OXE

DBMS : MS SQL Server

Server: Windows 2003

Altitude uCI 7.5 : Altitude unified Router, Altitude Voice Inbound, Altitude Unified Dialler, Altitude Unified desktop, Altitude Voice Recorder, Altitude Voice Portal.

CONTACTOS

Altitude Software

Médio Oriente e África do Norte

Tel: +971 4 391 8880

Altitude Software Corporate

Lisboa, Portugal

Tel: +351 21 412 98 00

www.altitude.com



Actualmente, para gerir as chamadas recebidas, o Centro de Contacto da Air Miles usa o Altitude IP Contact Centre Suite, focando-se na funcionalidade do Altitude Voice Portal, que fornece mensagens de voz e menus de auto-ajuda aos seus membros.

Especificamente, o módulo Altitude Voice Portal permite aos clientes da Air Miles verificar o seu balanço de Miles a qualquer hora, o historial das milhas ganhas, bem como trocá-los online, por numerosas recompensas à escolha. O Portal de Voz também contém informações sobre o programa de fidelização de clientes, onde os membros podem ganhar milhas e saber detalhes acerca de eventuais próximas promoções.

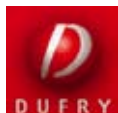
A Air Miles igualmente usa a funcionalidade de distribuição de chamadas automáticas da Altitude uCI para atender chamadas registadas no seu centro de contacto. Estas são inteligentemente dirigidas para agentes disponíveis. O encaminhamento das chamadas funciona através da análise do número automático de identificação, dos agentes disponíveis, da linguagem escolhida, do perfil do cliente e dos níveis de serviço definidos. O módulo Altitude Unified Routing, fornece múltiplas opções de direccionamento, que asseguram que os membros da Air Miles, recebem o nível adequado de serviço, prestado pelo agente mais apropriado, nos limites de tempo ideais, independentemente dos canais de comunicação usados.

Um sistema de elevada qualidade

A Air Miles, prevê fazer uso da Altitude para realizar campanhas de outbound para realizar sondagens pontuais sobre a satisfação de clientes, campanhas de telemarketing e de televendas. Fouad destacou o facto de a Air Miles ter a maior base de dados da indústria do retalho e consumo do Médio Oriente, o que lhes permite fornecer a melhor e mais completa plataforma de centro de contacto outsourcing possível para a indústria referida.

Altitude Software

Centro de Contacto da Dufry inicia operação global com soluções da Altitude Software



“ Para oferecer um atendimento de qualidade e pós-vendas para todas as lojas do mundo, a Dufry precisou encontrar uma empresa com experiência e tecnologia global.”

Karla Melo, Gerente do Contact Center Global Dufry

A Dufry foi a primeira empresa a utilizar a ferramenta Click to Call, similar ao Skype, porém integrada no Centro de Contacto, em 40 países.

A Dufry, presente em 41 países, opera mais de 1018 lojas (incluindo a Hudson) localizadas em aeroportos, navios, portos e pontos turísticos. As lojas Duty Free Dufry comercializam nos embarques e desembarques dos aeroportos internacionais do Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Porto Alegre, Brasília, Florianópolis, Recife, Fortaleza e Salvador, mais de 6 mil produtos importados e nacionais.

A percepção da empresa sobre a importância de abrir um canal de relacionamento com os clientes surgiu antes mesmo do Código de Defesa do Consumidor, em função da comercialização de produtos importados. O Centro de Contacto da Dufry (antiga Brasif) foi criado em 1989, com objectivo inicial de atender os consumidores que compravam produtos nas lojas do Brasil.

Em 1995, a empresa decidiu ampliar as formas de contacto com os clientes. Nesse período, a Dufry disponibilizou o atendimento ao cliente tanto para pré-venda, venda, reserva e pós-venda, por meio de um 0800 nacional. Em 1997, já foi possível o contacto com o consumidor por e-mail e, em 2001, entrou em funcionamento o chat. Os benefícios oferecidos pelo canal online, como velocidade e conveniência foram muito valorizados pelos consumidores.

Em dezembro de 2008, a empresa estava perante um grande desafio: tornar global o Centro de Contacto da Dufry Brasil. Nesse momento, o Centro de Contacto, localizado na capital carioca, não só atenderia os consumidores das lojas Duty Free no País como também passaria a atender as chamadas dos milhões de consumidores de todas as lojas existentes em 41 países. O Brasil foi escolhido porque já possuía uma estrutura de Centro de Contacto montada e em funcionamento desde a década de 80. Além disso, atendia os clientes com qualidade, dentro dos rigorosos padrões da legislação brasileira para o atendimento ao consumidor.

“Para oferecer um atendimento de qualidade e pós-vendas para todas as lojas do mundo, a Dufry precisou encontrar uma empresa com experiência e tecnologia global”, diz Karla Mello, gerente do Centro de Contacto global da Dufry. Os objetivos do projecto eram disponibilizar um telefone 0800 global com número único utilizando a comunicação alfanumérica (que associa o telefone ao nome da empresa), oferecer um número de telefone único para a maior parte dos países com a numeração mais aproximada com a terminação DUFRY.

A Altitude Software, que possui o conhecimento e tecnologia utilizada em mais de 60 países e responde às mais exigentes normas e regulamentação dos mercados, forneceu a solução Altitude uCI, com destaque para a questão multimédia e, em especial, o chat. A suite Altitude uCI permite a gestão de interações em operações de atendimento ao cliente, crédito e cobrança, help desk e telemarketing, o que melhora a relação com clientes. Já o Altitude Multimédia engloba a gestão de todos os canais de comunicação com o cliente, incluindo voz, e-mail, colaboração web, tudo num único ecrã.

“A Dufry foi a primeira empresa no mundo a utilizar a tecnologia Click to Call da Altitude, que permite o contacto computador a computador, sem custo para a empresa e para o cliente, diferente de outros serviços como o 0800 e o 4004 que geram custos mensais de assinatura e de minutos. Isso implica em redução e custos para a empresa e permite um atendimento ágil ao cliente”, revela Francisco Virgílio, director de pré-vendas da Altitude Software.

Para realizar o atendimento global, a equipe do Centro de Contacto é formada por agentes com diferentes competências. Todos são bilingues ou trilingues, falam fluentemente português, inglês, espanhol e francês. Existe também uma equipe de suporte nas regiões globais.

SOBRE A DUFRY

- Abriu a primeira loja em 1952 no Aeroporto Le Bourget, em Paris
- Presente em 41 países em aeroportos, navios e outras localizações turísticas
- Tem mais de mil fornecedores em seu portfólio de produtos
- Emprega 11.200 colaboradores em todo o mundo

Casos de Referência

Casos de Referência

“Operamos por meio de um roteamento inteligente, que direciona a ligação para o agente apropriado de acordo com o melhor skill. Possuímos scripts customizáveis no qual o agente recebe as informações necessárias para um atendimento personalizado desde a primeira interação e também gravamos todas as chamadas para monitorar a qualidade e o treino da equipa. Dessa forma, controlamos o nível de serviço e produzimos relatórios mensais e semanais para a casa mãe, em Basileia, na Suíça”, completa Mello.

Em apenas 2 meses de operação global, o Centro de Contacto recebeu contactos originários de 22 países, seja para detalhes sobre produtos e preços (que representam 71% dos contactos), informações sobre a empresa (9%), reclamações (4%), solicitações (6%) e outros (10%). Os níveis de serviços melhoraram consideravelmente com as ferramentas da Altitude Software. “85% das chamadas são atendidas até 40 segundos, o tempo médio de atendimento é de 6 minutos - devido à especificidade do Travel Retail - 90% dos e-mails são respondidos em 24 horas e 98% dos chats acontecem em tempo real”, detalha Mello.

Os próximos passos da Dufry serão oferecer a possibilidade de demonstrar os produtos e disponibilizar um atendimento assistido aos consumidores via webcam. E, ainda, integrar completamente o CRM com a tecnologia existente para identificar os hábitos de consumo dos clientes, trabalhar com a personalização e campanhas de marketing directo. “Pretendemos oferecer também o serviço de reservas (Pre Order Internacional), um atendimento assistido à navegação – webcollaborator, e realizar a migração total para o sistema web”, finaliza a executiva.

CONTACTOS

Altitude Software

Brasil

Rua São Tomé, 86 – 14o andar, Vila Olímpia São Paulo, SP,

Brasil 04551-080.

Tel: +55 11 3841-7135

Dufry

Rua da Assembléia, 51 – 5o andar, Centro, Rio de Janeiro, RJ,

20011-001 Brasil

Tel: +55 21 2157-9937



Recorte, preencha e envie num envelope o cupão de assinaturas para: VASP PREMIUM, APARTADO 1172, 2739-511 AGUALVA CACÉM

SIM, desejo assinar...

Revista Pessoal

12 exemplares 27€

24 exemplares 50€

Suplemento Fora de Série RH

5 Suplementos 15€

10 Suplementos 30€

20 Suplementos 50€

Nota: A assinatura da revista inclui o suplemento Fora de Série RH, no entanto, este poderá ser adquirido separadamente.

DADOS PESSOAIS

Nome

Morada

Localidade

CP

Telefone de contacto

E-mail

INDIQUE A FORMA DE PAGAMENTO PRETENDIDA

AUTORIZAÇÃO DE DÉBITO EM CONTA. Por débito nesta conta solicito que procedam, até nova comunicação, ao pagamento das importâncias referentes à Pessoal apresentadas por Vasp - Premium. Até indicação em contrário, a minha assinatura renova-se automaticamente.

Titular da conta Ao Banco Balcão

NIB (Nº de Identificação Bancária) Assinatura

DÉBITO NO CARTÃO DE CRÉDITO. Mastercard VISA (não se aceita Visa Electron)

Nº Validade

Se preferir, por razões de segurança, faça a assinatura através de cartão de crédito por telefone (214 337 036) ou preencha, fotocopie e envie por fax (214 326 009)

CHEQUE (à ordem de Vasp Premium). Junto envio cheque nº

Sobre o banco

Neste caso, envie o cupão preenchido e o cheque no valor correspondente à assinatura dentro de um envelope fechado. Envie para: VASP PREMIUM, APARTADO 1172, 2739-511 AGUALVA CACÉM



LINHA DIRECTA DE APOIO AO ASSINANTE
Tel.: 214 337 036 Fax: 214 326 009
assinaturas@vasp.pt

VASP PREMIUM
MLP - Quinta do Gral, Venda Seca
2739-511 AGUALVA CACÉM

COD P02

Os dados recolhidos serão tratados informaticamente e destinam-se aos envios relacionados com a sua encomenda e respectivas operações administrativas e estatísticas. O assinante tem garantido o acesso aos seus dados e respectivas rectificações. Se pretender que os seus dados não sejam facultados a terceiros, assinale aqui

Casos de Referência

CISCO

Pela sua saúde

A Coopprofar é uma empresa em constante evolução tecnológica. Ainda agora implementou uma solução de telefonia IP da Cisco e já pensa na videochamada e videoconferência. Tudo, sempre, em prol da saúde.



Casos de Referência

A Coopprofar - Cooperativa dos Proprietários de Farmácia (www.coopprofar.pt) - é uma empresa dedicada à distribuição de produtos farmacêuticos no Norte e Centro de Portugal: são mais de 15.000 referências entregues 365 dias por ano, na quantidade e frequência pedida pelo cliente.

É, por isso, muito natural que a empresa aposte continuamente nas tecnologias de informação e comunicação - a base, no fundo, de um sistema de distribuição flexível e eficiente. E, na verdade, assim tem sido: nos últimos seis anos, a Coopprofar tem vindo a implementar produtos e soluções Cisco. A empresa começou pela instalação de uma infra-estrutura de routing e switching e, mais recentemente, adoptou a telefonia IP. O objectivo desta constante evolução está bem definido desde o início. «Aprimorar os níveis de eficácia e eficiência para obter ganhos de produtividade», afirma António Sá, director de TI da Coopprofar, que acrescenta: “aumentando os níveis de qualidade, conseguimos estreitar a relação com cliente e alcançar a sua fidelização.

”MAIS-VALIA CISCO

O compromisso entre a Coopprofar e a Cisco é digno de nota. A relação iniciou-se em 2003, altura em que a empresa instalou uma rede de routing (equipamentos

Cisco 2600, 1800 Series, 1700 e 2800) e switching (equipamentos Cisco 3750, 3650, 2950), e foi recentemente alimentada pela implementação de uma solução de telefonia IP e contact center. António Sá justifica a fidelidade à Cisco: «A Cisco lança serviços para o segmento empresarial que marcam a diferença pela permanente renovação das séries/modelos. Esta aposta em estreias tecnológicas e na inovação satisfazem a Cooprofar, que prima pelos melhores níveis de qualidade e eficiência.»

COMUNICAÇÕES UNIFICADAS

O último projecto Cisco da Cooprofar foi a implementação de uma solução de telefonia IP e contact center. Desta feita, o grande objectivo foi a unificação das comunicações de voz e dados, um aspecto tanto mais importante se mencionarmos o facto de a Cooprofar estar em quatro localizações distintas: Gondomar (sede), Aveiro, Guarda e Macedo de Cavaleiros.

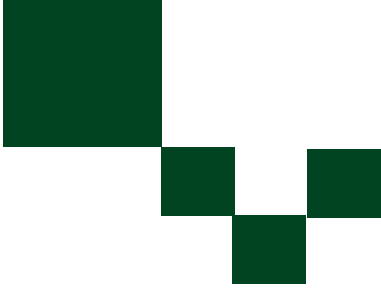
A solução de telefonia IP e contact center implementada pela Cooprofar baseia-se nas plataformas Call Manager 6.0 e Unified Communications Contact Center Express (UCCX). Por ser redundante, garante alta disponibilidade no atendimento aos clientes. O responsável de TI da Cooprofar destaca ainda a importância de três das muitas funções da solução UCCX: reporting; gestão através de uma única ferramenta dos vários meios de comunicação (voz inbound, voz outbound, e-mail, Web...); e facilidade de criar serviços de IVR, o que permite otimizar a resposta aos clientes.

Resumindo, «a oferta da Cisco de um sistema integrado, simples, flexível e de alta segurança foi de encontro à nossa procura e ambição: uma comunicação unificada para estabelecer relações fortes», remata António Sá. A criação desta rede única de voz e dados permitiu cumprir algumas das metas da Cooprofar: diminuição de custos; aumento de redundância e tolerância a falhas; significativo aumento do controlo e gestão do call center/contact center; mobilidade; eliminação de problemas de comunicação por voz nos locais remotos; facilidade de gestão e diagnóstico de toda a solução.

MAIS PERTO DO QUE É IMPORTANTE

De acordo com a Cooprofar, os efeitos positivos da nova solução são já visíveis. A interacção da solução de contact center implementada com o ERP da Cooprofar está já a produzir ganhos de produtividade, e o aumento de mobilidade dos trabalhadores - deixaram de estar limitados a um telefone físico e podem aceder ao sistema em qualquer local - é sentido diariamente no terreno.

Entretanto, a Cooprofar já sabe o que quer fazer a seguir. Continuando a tradição de inovação tecnológica constante, a empresa pretende criar uma VPN (Virtual Private Networking) com todos os seus clientes. A solução de telefonia IP/Contact Center vai também evoluir muito em breve: videochamada e videoconferência serão as próximas funcionalidades a explorar. E tudo com um o mesmo objectivo de sempre: estar mais próximo do cliente.



Para a Cooprofar, que entrega mais de 15.000 produtos farmacêuticos no Norte e Centro do país, 365 dias por ano, é essencial ter um sistema de distribuição flexível e eficiente. As tecnologias IP são a base deste sistema.

Cliente: Cooprofar

Objectivo: Implementar uma rede única de voz e dados de base IP

Solução: A solução de telefonia IP e Contact Center foi baseada nas plataformas Call Manager 6.0 e Unified Communications Contact Center Express (UCCX).

Casos de Referência

CILNET 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.



Casos de Referência



“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.

Casos de Referência

Casos de Referência

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.

CISCO Coopprofar

A Coopprofar é uma empresa em constante evolução tecnológica. Implementou recentemente uma solução de telefonia IP da Cisco e já pensa em explorar o potencial das funcionalidades de videochamada e videoconferência. Tudo, sempre, em prol da saúde.

A Coopprofar – Cooperativa dos Proprietários de Farmácia (www.coopprofar.pt) é uma empresa dedicada à distribuição de produtos farmacêuticos no Norte e Centro de Portugal: são mais de 12.000 referências entregues 365 dias por ano, na quantidade e frequência pedida pelo cliente. É, por isso, muito natural que a empresa aposte continuamente nas tecnologias de informação e comunicação – a base, no fundo, de um sistema de distribuição flexível e eficiente. E, na verdade, assim tem sido: nos últimos seis anos, a Coopprofar tem vindo a implementar produtos e soluções Cisco. A empresa começou pela instalação de uma infra-estrutura de routing e switching e, mais recentemente, adoptou a telefonia IP. O objectivo desta constante evolução está bem definido desde o início.



Mais-valia Cisco

O compromisso entre a Coopprofar e a Cisco é digno de nota. A relação iniciou-se em 2003, altura em que a empresa instalou uma rede de routing (equipamentos Cisco 2600, 1800 Series, 1700 e 2800) e switching (equipamentos Cisco 3750, 3650, 2950), e foi recentemente alimentada pela implementação de uma solução de telefonia IP e contact center. A Coopprofar justifica a fidelidade à Cisco: «A Cisco lança serviços para o segmento empresarial que marcam a diferença pela permanente renovação das séries/modelos. Esta aposta em estreias tecnológicas e na inovação satisfazem a Coopprofar, que prima pelos melhores níveis de qualidade e eficiência».

Solução: A solução de telefonia IP e Contact Center foi baseada nas plataformas Call Manager 6.0 e Unified Communications Contact Center Express (UCCX).

Casos de Referência

Comunicações unificadas

O último projecto Cisco da Coopprofar foi a implementação de uma solução de telefonia IP e contact center. Desta feita, o grande objectivo foi a unificação das comunicações de voz e dados, um aspecto tanto mais importante se mencionarmos o facto de a Coopprofar estar em duas localizações distintas: Gondomar (sede) e Aveiro.

A solução de telefonia IP e contact center implementada pela Coopprofar baseia-se nas plataformas Call Manager e Unified Communications Contact Center Express (UCCX). Por ser redundante, garante alta disponibilidade no atendimento aos clientes. O responsável de TI da Coopprofar destaca ainda a importância de três das muitas funções da solução UCCX: reporting; gestão através de uma única ferramenta dos vários meios de comunicação (voz inbound, voz outbound, e-mail, Web...); e facilidade de criar serviços de IVR, o que permite otimizar a resposta aos clientes.

Resumindo, «a oferta da Cisco de um sistema integrado, simples, flexível e de alta segurança foi de encontro à nossa procura e ambição: uma comunicação unificada para estabelecer relações fortes».

A criação desta rede única de voz e dados permitiu cumprir algumas das metas da Coopprofar: diminuição de custos; aumento de redundância e tolerância a falhas; significativo aumento do controlo e gestão do call center/contact center; mobilidade; eliminação de problemas de comunicação por voz nos locais remotos; facilidade de gestão e diagnóstico de toda a solução.

Mais perto do que é importante

De acordo com a Coopprofar, os efeitos positivos da nova solução são já visíveis. A interacção da solução de contact center implementada com o ERP da Coopprofar está já a produzir ganhos de produtividade, e o aumento de mobilidade dos trabalhadores – deixaram de estar limitados a um telefone físico e podem aceder ao sistema em qualquer local – é sentido diariamente no terreno.

Entretanto, a Coopprofar já sabe o que quer fazer a seguir. Continuando a tradição de inovação tecnológica constante, a empresa pretende criar uma VPN (Virtual Private Networking) com todos os seus clientes. A solução de telefonia IP/Contact Center vai também evoluir muito em breve: videochamada e videoconferência serão as próximas funcionalidades a explorar. E tudo com um o mesmo objectivo de sempre: estar mais próximo do cliente.

Ficha de projecto

Cliente: Coopprofar – Cooperativa dos Proprietários de Farmácia

Objectivo: Implementar uma rede única de voz e dados de base IP



COLLAB

Na linha da frente da modernização da Administração Pública

Dois exemplos de sucesso na Administração Pública, implementados pela Collab em tecnologia 100% IP, são claros sinais de modernização neste sector.

Em Portugal, a LINHA REGISTOS (707 20 11 22) que presta apoio, entre outros, ao novo Cartão do Cidadão; Em Espanha, a RED 060, descrita de seguida neste case study.

Para tornar mais cómodo o atendimento ao cidadão foi criada, em Espanha, a Rede 060. Como foi a trajectória do projecto?

A rede 060 foi criada pelo Ministério da Administração Pública Espanhola (MAP), com o objectivo de oferecer uma vista única do atendimento ao cidadão e empresas, um relacionamento centralizado com a Administração Pública nas suas varias vertentes : Local, Autónoma e Regional.

Este projecto já está em produção, oferece ao cidadão diversos canais possíveis para obter a informação pretendida, seja o canal telefónico 060, a página web 060.es ou um conjunto de balcões presenciais dispersas por toda a Espanha.

A breve prazo será disponibilizado o acesso através de Televisão Digital Terrestre (060tv) bem como telefone móvel e PDA.

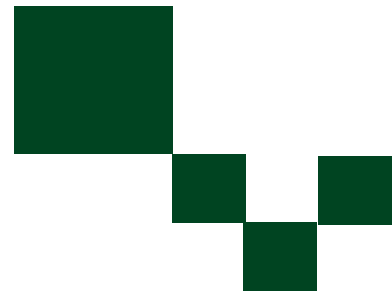
O serviço telefónico evoluiu de cerca de 500.000 chamadas atendidas em 2006 para 900.000 em 2007 e 1,9 milhões em 2008, com crescimento semelhante estimado para 2009 (números finais por apurar).

No que diz respeito à sua integração, são cada vez mais numerosos os organismos que utilizam este portal de voz como ponto de entrada dos seus serviços de atendimento ao cidadão, nomeadamente o Ministerio del Interior, o Instituto Nacional de Administración Pública, a Dirección General de Tráfico ou ainda a Dirección General de Función Pública.

A solução no MAP foi implementada pela Collab conjuntamente com um dos seus parceiros em Espanha, a M2C.

Quais os principais desafios tecnológicos deste projecto?

O MAP elaborou, no seu caderno de encargos, um conjunto de requisitos técnicos muito avançado, incorporando os últimos avanços em tecnología Voz sobre IP, sinalização SIP, um conjunto de indicadores sobre o crescimento esperado do



Casos de Referência

serviço bem como das funcionalidades futuras relevantes para a Administração Pública. A rede 060 utiliza eficazmente um vasto conjunto de funcionalidades da plataforma OneContact da Collab, devidamente integrada num sistema de geolocalização baseado em Google Maps. Tecnicamente state-of-the-art, este projecto caracteriza-se pela flexibilidade geográfica/departamental dos serviços oferecidos, pela abertura ao crescimento bem como à rápida incorporação de novas funcionalidades.

Quais as razões para a opção pela plataforma Collab, quais os seus factores diferenciadores e como contribuíram para o sucesso do projecto?

Efectivamente, o eixo determinante deste projecto foi a Plataforma da Collab, denominada OneContact.

As suas características de Next Generation Contact Center, dispensam totalmente o uso de central telefónica. Toda a arquitectura assenta num modelo 100% IP (SIP) e este foi um factor decisivo. A inclusão de um Portal de Voz com reconhecimento vocal em Castelhana, a integração com o sistema de geolocalização, a capacidade de Software-as-a-Service para gestão dos sites remotos, o envio de SMSs, as funcionalidades do próprio front-end do agente e da supervisão foram alguns dos outros factores relevantes para a decisão.

Um dos vectores claramente marcados pela Administração Pública Espanhola era oferecer um modelo de auto-gestão, de forma a que os diversos organismos (Ministérios, Entidades), aderentes ao serviço 060, pudessem vir a realizar a sua auto-gestão. Por exemplo, é possível que cada um destes organismos possa gerir o seu próprio IVR, tendo uma identidade e estrutura totalmente independente das restantes.

Casos de Referência



Tudo isto se traduziu no próprio preço da solução, que por estar assente em standards abertos do mercado (SIP), permitiu um conjunto de relevantes economias de escala.

De forma resumida, quais as funcionalidades chave ?

A solução OneContact oferece na Red060:

- Gestão de chamadas telefónicas inbound e outbound
- Portal de Voz (IVR) com reconhecimento de Voz
- Gravação de chamadas (100% IP) e gestão integrada dessas gravações
- Funcionalidades avançadas: Gateway Skype, Click2Call, Click2Chat, CallMeBack
- Roteamento inteligente de chamadas em função de critérios definidos pelo Ministério e por organismos adjuntos

“La vocación de Collab de ofrecer un producto al mercado completo, flexible, robusto, con capacidad de crecimiento y con un precio ajustado, confieren a su plataforma unos ingredientes imbatibles.”

Javier de Miguel Villa, M2C, Parceiro Collab em Espanha

A Collab é uma empresa portuguesa líder no fornecimento de soluções de Contact Center multimédia totalmente baseadas em arquiteturas 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 arquiteturas IMS (Internet Multimedia Subsystem).

Em 2009, a Collab conta já com clientes e parceiros em mais de 30 países e possui referências chave nas áreas das Telecomunicações, Banca, Saúde e Governo.

web: www.collab.pt

mail: info@collab.pt

COLLAB Plataforma OneWorkforce em produção na EUROPASSISTANCE



Uma parceria entre o fabricante de software Collab, a Europ Assistance Portugal - detida a 51% pela Europ Assistance Holding e a 49% pelo Grupo Espírito Santo e a Contact - Grupo Espírito Santo, permitiu o lançamento da plataforma OneWorkforce para otimizar a Gestão da Força de Trabalho.

Este inovador projecto entrou em produção no final de 2009 e traçou, desde o início metas ambiciosas: gerir os horários e turnos de 250 agentes, garantindo total integração com a plataforma de CTI já existente na EuropAssistance, cumprindo integralmente os requisitos da legislação portuguesa em vigor.

A plataforma OneWorkforce visa responder a um desafio que se pode considerar um problema académico de investigação operacional : de entre os milhares de possibilidades, qual a mais inteligente combinação de turnos para gerir os 250 agentes, cumprindo os níveis de serviço (% de atendimento de chamadas em X intervalo de tempo) pretendidos.

O desafio foi alvo de uma importante parceria estratégica entre a Collab, fornecedor do Software, a EuropAssistance e a Contact, clientes, e um conjunto de investigadores universitários com vista à implementação do primeiro projecto de grande escala de Workforce Management com tecnologia 100% portuguesa.

O produto OneWorkforce foi assim dotado dos melhores algoritmos de Previsão (Forecast), Planeamento (Planning) e Acompanhamento (Real-Time Monitoring), com vista a assegurar os complexos requisitos da EuropAssistance e Contact, até então impossíveis de garantir por outras soluções existentes no mercado. Casos concretos foram a necessidade de criar horários rotativos dos agentes durante o período nocturno, bem como a respectiva geração orientada aos skills dos agentes.

Factores de Decisão

- Flexibilidade da Solução, nomeadamente na integração com as plataformas existentes
- Adequabilidade e eficiência dos algoritmos de previsão
- Usabilidade: Design da Interface gráfica e arquitectura web
- Preço

Benefícios

- Os relatórios passaram a ser gerados automaticamente, eliminando processos manuais em vigor no passado
- Geração de horários orientados a skills dos agentes
- Cumprimento integral do SLA pretendido
- Significativa redução do esforço dispendido no planeamento e geração de horários (na ordem de grandeza 3-para-1)

“A EUROPASSISTANCE, no âmbito desta parceria, seleccionou a COLLAB por um vasto conjunto de razões. O know-how e o nível de compromissos assumidos pela equipa de produto, as funcionalidades inovadoras propostas, o design da solução e a capacidade de integrar diferentes elementos da nossa realidade foram alguns dos factores chave.”, afirmou o Dr. Sérgio Penim, IT Manager da EuropAssistance

“É uma honra ver a nossa solução reconhecida pela sua inovação, funcionalidades, arquitetura e usabilidade. É a nossa expressa intenção criar uma parceria sólida e sustentada com a EUROPASSISTANCE. O nosso objectivo é resolver os desafios do presente, criando as fundações necessárias para o grupo EUROPASSISTANCE competir com o maior sucesso no futuro, ao seu mais alto nível”, afirmou o Eng. Pedro Quintas, CEO e fundador da COLLAB.

A plataforma OneWorkforce

A suite OneWorkforce está dividida em diversos módulos que, conjuntamente, respondem à maioria dos requisitos de Workforce Management, nomeadamente: análise histórica dos dados e extrapolação de previsões, operações de staffing e de gestão de horários, monitorização em tempo-real e reporting.

Para além disto, o OneWorkforce inclui uma área de análise de cenários WHAT-IF, onde os gestores podem simular e visualizar o impacto de certas alterações e em que medida afectam a performance do contact center.

O OneWorkforce é composto pelos módulos OnePortal, OneForecast, OnePlan, OneMonitor, OneBackOffice, Reporting.

Detail/ Indicator Panels

Automatically show the period detail (demand and indicators) selected in the range selector control while providing for the full set of planning operations and adjustments in the form of context menus by right-clicking over each service line or bar.

Mouseover informative datatips

Show the details of each interval in the graphs.



Services Panel

Add/Remove services to the plan, control graph lines and bars visibility for each service and access service properties.

Range Selector

Shows the demand data for the entire planning period and allows zooming in to see the details (daily or in 15/30 minute intervals).

Schedule Map

Show the generated schedule map (agents and shifts) for each service in the planning period. Automatically adjust the schedule using the mouse with an intuitive and easy to use interface.

Casos de Referência

COLLAB

A nova vaga de internacionalização nos Contact Centers



Na indústria dos contact centers, hoje mais do que nunca, internacionalizar não é uma opção é “A” estratégia.

Prova disto é a Collab (www.collab.pt), empresa portuguesa líder no fornecimento de soluções de IP Contact Center, que já conta com 70% do seu volume de negócios proveniente da exportação de Software.

Os impactos da migração para VoIP estão a ser revolucionários nos Call e Contact Centers de algumas organizações e instituições, uma vez que todo o seu core business tem estado dependente do legacy PBX. A transição para VoIP abre inúmeras oportunidades, nomeadamente ao nível do hosting e da virtualização, algumas das áreas chave para a internacionalização deste fabricante.

HOSTING - Iniciativas nacionais e internacionais na área dos Contact Centers

Os operadores de telecomunicações estão-se a posicionar no fornecimento da tecnologia de Contact Centers num modelo 100% OPEX, ou seja, sem qualquer investimento inicial em licenças – todo o serviço é contratado através de uma renda mensal, definida em função da sua utilização.

- A PT PRIME através do seu “GlobalPhone Contact Center”, presta um serviço de Contact Center, aos seus clientes empresariais, baseado nesta plataforma, tendo actualmente um número considerável de empresas a operar em simultâneo.
- No Reino Unido, a TATA COMMUNICATIONS, está a alavancar todo o potencial da sua rede de comunicações, prestando serviços de Hosted Contact Center. Em 2009, foi celebrado um acordo de exclusividade com um integrador para o mercado Holandês, tendo já com vários clientes em fase de lançamento na plataforma.
- Na Suécia, a STING NETWORKS, opera um serviço semelhante para os seus vários clientes empresarias, nomeadamente no sector da saúde.
- A VODAFONE PORTUGAL, opera um serviço semelhante com a sua rede de outsourcers, fornecendo o Software-as-a-Service para a operação quotidiana dos prestadores de serviços.
- Por fim, o maior operador móvel de Moçambique, a MCEL tornou-se um anfitrião (host) e irá prestar serviços de contact center à sua congénere para a rede fixa, a TDM (Telecomunicações de Moçambique). Este é um exemplo representativo de um cliente que percebe os benefícios da tecnologia e se torna parceiro, conseguindo amortizar parte do seu investimento prestando serviços de Hosted Contact Center.

Quais os diferenciadores da Collab ?

Um dos grandes diferenciadores da plataforma Collab, designada OneContact, é que foi concebida de raiz sobre o protocolo SIP, estando vocacionada para Contact-Centers de média/grande dimensão, em qualquer ramo de actividade.

A plataforma OneContact posiciona-se assim como uma solução de Contact Center de última geração, vocacionada para Centros de Atendimento IP, com capacidades Multi-Canal / Multimedia. Graças à arquitectura nativa do OneContact, os diversos contact centers poderão estar geograficamente dispersos e geridos centralmente, sem necessidade de complexas integrações ou consultorias. O produto assegura essa distribuição geográfica out-of-the-box.

Para servir na mesma plataforma, um conjunto de empresas dispersas geograficamente em países e fusos horários distintos, o sistema deverá ser multi-tenant (multi-inquilino), garantindo a tolerância a falhas e a robustez em toda a linha. Se um dos “inquilinos” estiver a realizar um relatório muito complexo, essa operação não deverá ter qualquer impacto na performance dos restantes “inquilinos”.

Os agentes poderão interagir com os clientes em diversos canais: voz, IVR, vídeo, e-mail e chat, independentemente do meio de comunicação nomeadamente: redes PSTN, GSM, 3G ou na Internet. A plataforma da Collab inclui ainda um completo sistema de gravação (total ou parcial, voz e écran).

Numa frase, a Collab investiu fortemente no desenvolvimento de um produto de última geração, apoiado nos avançados conceitos de SIP, Hosting, Software-as-a-Service, Multi-Tenancy e Cloud Computing.

OneWorkforce – Plataforma Integrada de Workforce Management

Uma área de inovação e crescimento nos Contact Centers está relacionada com o Workforce Management - um problema de investigação operacional que consiste na previsão, planeamento e acompanhamento dos turnos de agentes. A cooperação entre o mundo académico e as empresas tem sido vital nesta complexa área da Investigação Operacional.

Em 2009 entrou em produção a primeira plataforma inteligente de Planeamento, Previsão e Acompanhamento de Equipas, baseada em tecnologia 100% portuguesa, o OneWorkforce, na Europe Assistance.

Casos de Referência

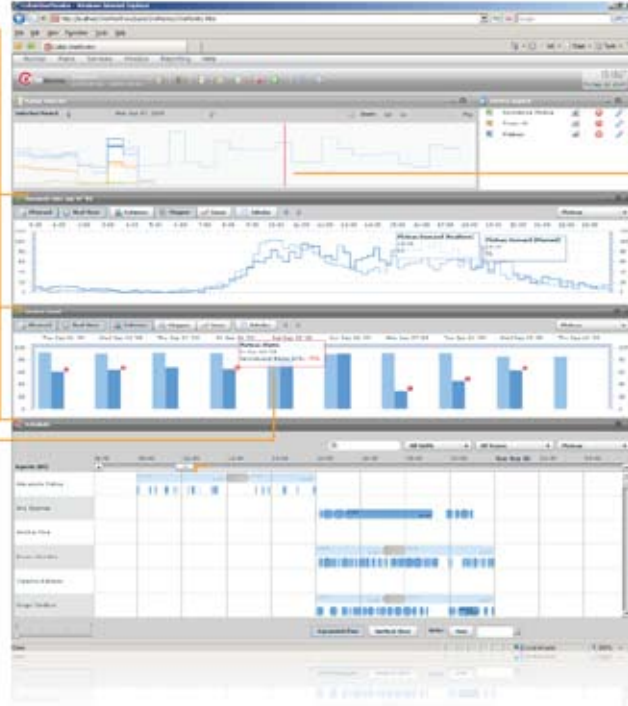
Casos de Referência

Planned vs RealTime

Allows the user to see in the charts the difference between what was planned and what happened in reality.

Alarms and Warnings

Immediately focus the user's attention on deviations from the plan (indicators and agent adherence).



Current Time Indicators

Show the current time progress directly in the charts allowing an immediate and easy analysis of each indicator evolution.

Em Portugal, o novo Decreto de Lei 134/2009 é um factor de mudança?

Sem dúvida. A COLLAB tem acompanhado o lançamento do novo DL desde as fases iniciais e posiciona-se com uma plataforma em total conformidade, bem como com uma Equipa de Professional Services capaz de conduzir os clientes neste processo de conformidade legal.

O intelligent router otimiza o tempo de atendimento e contribui decisivamente para a obrigatoriedade legal de atendimento em menos de 60s. No passado, o recurso ao tradicional PBX introduzia fortes limitações ao nível do controle da chamada, por exemplo, num cenário distribuído geograficamente.

Outro caso, a gravação de 100% das chamadas por um sistema que garanta a segurança e fiabilidade dos dados gravados é explicitamente requerida por este novo DL, e os novos avanços tecnológicos asseguram este requisito e vão mais longe, ao ponto da gravação total de voz e ecrãs.

E o futuro ?

Numa época de recessão, a COLLAB está em crescimento, claramente em contraciclo devido a uma estratégia de internacionalização ambiciosa mas prudente. A partir da sua sede em Lisboa, tem vindo sustentar fortes parcerias com operadores de telecomunicações e integradores especializados com vista a um serviço total ao cliente.

O futuro passa pelo crescimento da base instalada e pelo alargamento da rede de parceiros, particularmente em novos mercados. No final de 2009, a COLLAB contava já com clientes e parceiros em mais de 30 países e possui referências chave nas áreas das Telecomunicações, Banca, Saúde e Governo.

RHMais

Acrescentar Valor na Relação do Estado com o Cidadão



Durante o ano de 2009, a RHmais tem vindo a responder a um estimulante desafio colocado na área da gestão de contact centers da Administração Pública: o Via Segurança Social, novo canal de contacto, complementar do canal web, o Segurança Social Directa.

O Estado, ao abrigo do Programa Simplex, decidiu renovar os meios de contacto colocados à disposição do cidadão, numa perspectiva de acrescentar comodidade, simplicidade e eficiência num domínio que detinha uma imagem tradicionalmente burocratizada e pouco virada para a resolução dos problemas concretos da sociedade.

Utilizando instalações e plataformas próprias e geridas pelos seus técnicos, numa clara demonstração das suas diversas potencialidades, o Instituto da Segurança Social decidiu, no entanto, recorrer aos serviços de uma empresa especializada no que se refere à gestão operacional do Centro de Contacto e a todo o enquadramento relativo aos recursos humanos (recrutamento, selecção, formação e gestão).

A selecção do parceiro revelou-se estratégica ao incorporar, logo no início, uma experiência acumulada que, de outra forma, seria de difícil obtenção no curto e médio prazo, caso não se tivesse recorrido à externalização deste serviço.

Durante 2009 os desafios colocados foram imensos, não só porque se trata de uma experiência sem precedentes no domínio da Administração Pública, como também porque houve a opção por uma localização descentralizada relativamente aos grandes centros urbanos e populacionais.

No final do primeiro ano de trabalho é possível fazer um balanço bastante positivo, designadamente pela elevada percepção de qualidade e satisfação dos clientes do Via Segurança Social.



Casos de Referência

Casos de Referência

Ultrapassados os desafios colocados pela rotação da nova infra-estrutura e consolidada a primeira vaga de colaboradores (que rapidamente adquiriram as competências necessárias ao bom desenvolvimento do projecto), abrem-se agora boas perspectivas para que o desenvolvimento da capacidade possa, brevemente, permitir assegurar o domínio da variável rapidez da resposta que, face à enorme dimensão do universo de clientes-cidadãos, ainda se encontra na sua fase de afirmação.

Através desta parceria, a RHmais encontra-se hoje ainda melhor preparada para assegurar a implementação deste tipo de projectos que reúnem diversos desafios, tais como a dimensão, a deslocalização, o recrutamento e selecção em áreas com reduzida experiência deste tipo de serviços e, finalmente, a capacidade de, num breve período de tempo, colocar no “terreno” uma equipa capaz de assegurar resposta eficiente aos problemas do arranque deste género de operações.

A RHmais tem bem presente a sua posição na cadeia de valor do seu cliente e conhece a enorme relevância estratégica que é atribuída aos serviços por si assegurados. A importância do contacto directo com o ‘cliente do seu cliente’ está sempre presente na qualidade do recrutamento e selecção dos colaboradores, bem como inspira todo o desenho dos programas de formação onde a experiência da empresa é particularmente sólida.

Operando numa extensa rede de centros de atendimento e de business process outsourcing, quer próprios, quer dos seus clientes, dispersos por todo o País (Porto, Gaia, Coimbra, Lisboa, Loures, Évora e Castelo Branco) e com mais de 1200 posições de atendimento, a RHmais desenvolve a sua actividade em quase todos os sectores mais relevantes utilizadores de contact centers: telecomunicações (móveis, adsl, media), seguros (vida, patrimoniais, auto, saúde, etc) e utilities.

Agora também em operações relevantes no âmbito da Administração Pública e da Relação Estado-Cidadão, a RHmais posiciona-se como um parceiro de referência numa actividade que exige o estabelecimento de uma relação de TOTAL CONFIANÇA institucional.

João Nunes Borges

Director-Coordenador de Gestão de Contact Centers

Artigos de Opinião

APCC Active Brain Rémi Galipeau

**O caminho para a Excelência através do Selo de Qualidade APCC
– realidade actual e visão para o futuro**

A APCC desenvolveu e lança em 2010 o Selo de Qualidade APCC, em parceria com a Active Brain, empresa de Consultadoria especializada na área da Qualidade de Serviço e da Satisfação de Clientes. 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 de imagem e credibilidade do sector, promovendo assim uma auto-regulação, imperativa ao desenvolvimento sustentado do sector que a APCC ambiciona. Concretamente, o Selo de Qualidade APCC proporciona aos Associados da APCC o acesso privilegiado a um serviço de Auditoria / aconselhamento sobre boas práticas de gestão de Contact Centers, que cada um deverá utilizar para melhorar a qualidade de serviço prestado aos seus Clientes. O Selo será uma referência para o mercado e permitirá destacar os melhores serviços de Contact Centers a operar em Portugal.

O Selo de Qualidade APCC visa avaliar de forma quantitativa uma determinada Operação, que pode operar em vários Centros (cada um sendo alvo de uma Auditoria específica), face a um conjunto de mais de 150 controlos relacionados especificamente com as actividades operacionais de Contact Center. Estes controlos foram considerados pela APCC e pela Active Brain como determinantes para a qualidade do serviço prestado.

O Modelo de Auditoria que foi desenvolvido destina-se a avaliar todos os tipos de Operações de Contact Centers (pequenas e grandes Operações, de Inbound ou Outbound, independentemente da natureza do apoio prestado ao Cliente e do ramo de actividade do Cliente que contrata o Atendimento), e assenta nos seis pilares que contribuem para a qualidade do serviço prestado:

- Perfil corporativo (instalações; certificações de qualidade; ...);
- Organização e processos (processos e procedimentos formalizados para garantir a qualidade de serviço;...);
- Processos de melhoria contínua (monitorias; Coachings; formação; ...);
- Nível de performance (indicadores internos; monitorias realizadas pela Active Brain;...);
- Recursos humanos (fidelização; incentivos; supervisão; índice de satisfação; ...);
- Tecnologia (telefonía; sistema de informação;...).

Casos de Referência

Para além de ser aplicável a todas as actividades de Contact Center, o Modelo de Auditoria tem também as seguintes características:

- Integra as melhores práticas do sector, a partir da experiência da APCC e da Active Brain, e da análise alargada do normativo do sector a nível internacional;
- Define um nível mínimo de exigência para o candidato obter o Selo de Qualidade APCC (sistema de pontuação quantitativo);
- Baseia-se em controlos objectivos e detalhados, existindo mais de 150 controlos no Modelo, que garantem a robustez do mesmo.

Entrando em mais algum detalhe do Modelo de Auditoria, apresentamos abaixo as grandes linhas do sistema de pontuação. Os seis pilares acima referidos contribuem na seguinte proporção para a atribuição de pontos, que por sua vez determinam o sucesso da Operação avaliada na atribuição do Selo de Qualidade APCC:

Resumo da Pontuação		pontos max	proporção
1	Perfil corporativo	140	8%
2	Organização e Processos	400	24%
3	Processos de melhoria contínua	250	15%
4.1 a 4.3	Nível de performance - Indicadores internos	260	16%
4.4 a 4.8	Nível de performance - Monitorias feitas pela Active Brain	215	13%
5	Recursos humanos	200	12%
6	Tecnologia	200	12%
		1.665	

O processo de Auditoria tem 3 grandes etapas:

Etapas 1 e 2 – O sucesso do processo de Auditoria está nomeadamente condicionado pelo envolvimento do Auditado na preparação da mesma. A carga de trabalho está sobretudo concentrada na fase prévia de compilação dos documentos solicitados, sendo as diligências da Auditoria concentradas sobre um único dia, durante o qual a equipa da Active Brain vai:

- Entrevistar a equipa responsável pela Operação,
- Estudar os documentos disponibilizados,
- Observar o Centro,
- Realizar as Monitorias previstas no Modelo.

Para completar a Auditoria Standard, existe uma opção de Auditoria Acompanhada, na qual a Active Brain apoia o Auditado na gestão da preparação da auditoria. Este apoio opcional incide sobre o processo de preparação da auditoria e na constituição do dossier, não incluindo trabalhos de consultoria sobre os processos auditados.

Etapa 3 – Sendo o objectivo do Selo de Qualidade APCC a promoção da melhoria contínua da prestação de serviços, os produtos resultantes da Auditoria têm como finalidade ajudar o Auditado a identificar acções de melhoria através da análise das conclusões quantitativas e qualitativas da avaliação. Assim, o documento de conclusões apresentado pela Active Brain na reunião final de apresentação dos resultados com o candidato ao Selo de Qualidade APCC formaliza a pontuação da Auditoria e as não-conformidades identificadas.

Confiantes no facto de que o Selo de Qualidade APCC se tornará rapidamente uma referência para o mercado, a APCC e a Active Brain desenvolveram desde já uma visão ambiciosa para o futuro. Esta visão integra o Selo de Qualidade APCC com duas ferramentas que permitem construir um caminho para a Excelência:

- A Certificação Individual dos Recursos Humanos dos Contact Centers, que promove a aquisição e a avaliação dos “core skills” dos Recursos Humanos dos Contact Centers;
- A Acreditação de Contact Centers na sua globalidade.

A Certificação Individual dos Recursos Humanos dos Contact Centers tem como objectivo garantir que as equipas dos Contact Centers estejam devidamente preparadas, quer em termos técnicos, quer em termos procedimentais e comportamentais. Contribui para a qualidade do atendimento através das seguintes alavancas:

- A padronização das competências e dos processos e procedimentos do atendimento: na experiência da Active Brain, a padronização tem constituído em muitos projectos uma alavanca potente da Excelência operacional;
- A identificação dos melhores elementos: permitem um atendimento mais eficaz e conseqüente aumento da satisfação do Cliente do serviço prestado;
- Uma melhoria significativa dos níveis de fidelização dos Recursos Humanos. Na nossa experiência, a Certificação Individual tem alimentado o prestígio dos agentes de Contact Center: “afinal a sua motivação, alegria e realização depende disso e muito”.

A Certificação Individual dos Recursos Humanos dos Contact Centers assenta nos três pilares que contribuem para o reforço e a validação das competências:

- A Formação, que pode ser uma Formação de Refresh, focando apenas os temas considerados essenciais e/ou insuficientemente dominados,
- O Teste Teórico realizado no final da Formação, validando os conhecimentos adquiridos na mesma,
- A Avaliação on-job, que pode incluir componentes de Observação, de Monitoria de contactos com Clientes, ...

Casos de Referência

Casos de Referência

A Certificação Individual dos Recursos Humanos dos Contact Centers pode ser aplicada a duas populações:

- A primeira estratégia é certificar de forma alargada todos os Comunicadores de um Contact Center. O esforço é maior, devido ao número de pessoas a certificar, mas garante uma melhoria mensurada das competências individuais de cada um dos membros da equipa,
- Uma estratégia alternativa, que pode também ser complementar, consiste em concentrar os esforços sobre os Supervisores, de forma a apostar num efeito de alavanca. Neste caso, as competências que são alvo de Certificação são as os “core skills” específicos de Supervisão, como por exemplo: a capacidade em dar feedback, a capacidade em conduzir sessões de Coaching Individual e as competências de comunicação e/ou de formação...

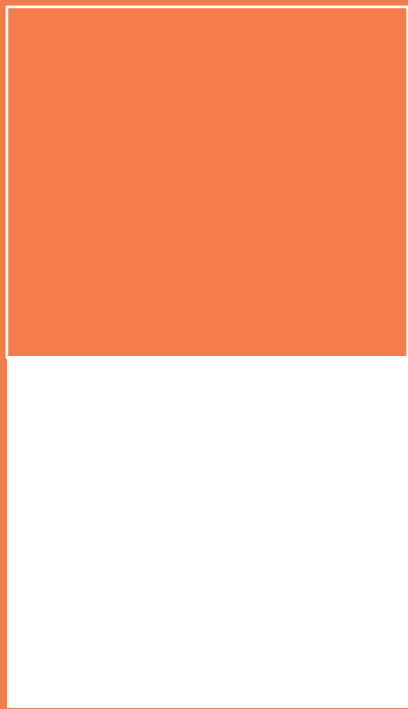
Para maximizar o impacto do Selo de Qualidade da APCC na melhoria do sector de Contact Centers e do tecido empresarial em Portugal, o último passo a dar pode ser o desenvolvimento de uma Acreditação de Contact Centers na sua globalidade.

Esta Acreditação Empresarial seria o pendente do Selo de Qualidade, sendo atribuída a uma Empresa na sua totalidade, e já não a uma Operação num determinado Centro. Seria baseada nos Selos de Qualidade atribuídos às Operações da Empresa em causa, eventualmente acrescido de controlos ligados às práticas de gestão da Empresa fora das actividades operacionais específicas de Contact Center.

Rémi Galipeau – Managing Partner – Active Brain, Consultores de Gestão

A Active Brain, especializada na área da Qualidade de Serviço e da Satisfação de Clientes, possui uma experiência sectorial forte na área dos Contact Centers. Desenvolveu um know-how comprovado na concepção e na implementação de programas de Acreditação de Empresas e de Recursos Humanos, na área dos Contact Centers e dos Serviços Técnicos de Operações e Engenharia.

A Active Brain é o parceiro exclusivo escolhido pela APCC para desenvolver e operacionalizar o Selo de Qualidade, que vem fortalecer o esforço para a melhoria do sector de Contact Centers e do tecido empresarial em Portugal.



Estudos da actividade
realizados em Portugal



BIOGRAFIA Manuel Alçada – Jogos Santa Casa

«Especialista em Serviço ao Cliente / Contact-center há 12 anos em Portugal, em particular na Gestão do relacionamento com o Outsourcer, Gestão RH, Qualidade de Serviço e definição e concretização de SLA. Sou actualmente Director do Contact-center Jogos Santa Casa, além de Consultor Independente para a implementação de Contact-center.»

Algumas notas sobre Liderança em Contact Center

Com este artigo pretendo apenas lançar alguns tópicos que nos permitam reflectir sobre a nossa actividade enquanto Gestores de Contact Center.

“Liderança é o processo pelo qual um indivíduo influencia os outros membros do grupo no sentido de atingir os objectivos da Organização.” Shackleton

I. Capacidade de adaptação

O ambiente naturalmente dinâmico dos Contact Center exige dos seus responsáveis uma capacidade invulgar de adaptação, uma orientação permanente para o Cliente e Inteligência Emocional na relação com colaboradores e parceiros. Este é um desafio permanente que tem vindo a ser influenciado nos últimos anos por aspectos tão distintos como:

Aldeia Global – a concorrência surge a todos os níveis, entre todas as Organizações, em todos os Mercados e em todos os países. Com ela surge a necessidade de adaptação permanente;

Crescente diversidade demográfica – maior diversidade étnica, feminização das actividades económicas, envelhecimento da População;

Revolução Web e Tecnológica – desde os primeiros ACD à emergência da Web 2.0, as exigências que se colocam são cada vez mais diversificadas;

Novas relações laborais – economia do Conhecimento, fim do emprego para a vida;

Reorganização das Empresas – a multiplicação de startups reforça a importância das Empresas de pequena dimensão, que ocupam nichos e/ou criam novas necessidades e produtos, enquanto os movimentos aparentemente imparáveis de Consolidação de Grandes Empresas tendem a deixar as Médias empresas numa situação pouco confortável

II. Revolução tecnológica

Mas os próprios assistentes e todos os restantes elementos da Organização estão sujeitos a estes desafios. Os assistentes, por exemplo, estão sujeitos a uma alteração dramática das Tecnologias, com influência decisiva no seu papel:

O CTI alterou a função do assistente – do “Lê e transmite” exige-se agora uma forte capacidade de análise e autonomia, com skills diversificados, que tratam um conjunto muito mais diversificado de canais e tecnologias;

O Routing pode melhorar dramaticamente a produtividades mas provocar desânimo generalizado, se indevidamente aplicado;

O IVR ou a Web criam uma alteração na relação com o Cliente não controlável pelo assistente e difícil de acompanhar pelo Gestor;

A possibilidade de outsourcing de actividades, mesmo que não chegue a ser praticada, afecta as relações laborais com os colaboradores internos;

Os relatórios real time são mais user friendly e completos – mais informação para assistentes, Supervisão e Gestão;

A monitorização é muito mais completa, incluindo navegação nos menus e gravação de chamadas, reduzindo a margem de “liberdade” do Assistente.

III. O que é preciso para gerir o Contact Center de hoje?

Perante este cenário de mudança acelerada, Brad Cleveland¹, ex-CEO do International Customer Management Institute, resume a 12 as características-chave encontradas nos “Best Managed Call-Centers”:

1. Têm cultura organizacional de suporte – uma Organização orientada para o Cliente percebe o papel do seu Contact Center na fidelização, satisfação e conhecimento dos seus Clientes, aumentando o seu Valor para a Organização. Naturalmente, o Responsável do Contact Center terá que ter uma postura muito activa neste processo de evangelização. A cultura organizacional reflecte-se também nas estratégias de comunicação efectiva com a equipa – Objectivos e Valores transmitidos de forma clara facilitam a Orientação da Equipa para Objectivos comuns. A estratégia de acesso ao Cliente (segmentação, razões de contacto, canais, recursos,...) faz parte da estratégia definida pela Organização.
2. Sabem que as pessoas são a chave do sucesso – os Assistentes têm skills cada vez mais complexos, sendo impreterível a capacidade de comunicação verbal e escrita com o Cliente. Os supervisores e chefes de equipa têm como atribuições de importância crescente, a análise de dados, as melhorias de processos, a relação com outros departamentos, as melhorias de performance. Os gestores estão mas próximos da Administração e têm necessidade de uma forte interacção com as áreas do Marketing. Existem ainda outras funções cruciais que não são esquecidas– Analistas, Gestores de Qualidade, Workforce Managers, Formadores,...
3. O foco da Qualidade está na satisfação das expectativas dos Clientes – e isto tem que ser assumido em todos os canais – web, sms, email,...
4. Vêm o Call Center como um processo total – centrado nos Indicadores CRM/ACD, no Cliente, no Planeamento e Recursos, nos Processos e Workflow ou na Comunicação
5. Têm um processo de Planeamento estabelecido e colaborativo – ao nível da Definição dos SLA, carga de interacções, recursos, horários ou custos.
6. Têm um mix efectivo de tecnologia e pessoas – a automatização de tarefas é equilibrada, sendo conseguida uma boa adaptação entre os Recursos e as Tecnologias (a introdução de um chat no site implica não apenas TI, mas adaptação dos skills e formação dos Assistentes, horários, ou estrutura organizacional).
7. Balanço equilibrado entre especialização e generalização – a especialização em excesso traduz-se em maiores oscilações nos níveis de serviço. A generalização traduz-se em maiores tempos de chamada, assim como maiores custos de formação.
8. Estatísticas são ferramenta fundamental e não um fim – estas deverão ser fiáveis, e permitir relacionar dados. Os dados são utilizados para procurar causas e medidas de melhoria.

9. Têm orçamento e apoio adequado – definido em função dos Níveis de Serviço definidos e no real valor para a Organização – um bom Serviço ao Cliente tem maior impacto nos lucros da empresa do que nos custos.

10. Gerem de forma equilibrada a relação com elementos com outra hierarquia, outras geografias, horários distintos – gestão do relacionamento com todas as áreas com que o Contact Center se relaciona, em diferentes níveis hierárquicos, muitas vezes geograficamente distantes e/ou de empresas parceiras.

11. Abertura à Mudança - aceitam experimentar visões diferentes, atentos aos movimentos que antecedem a mudança. Ousam arriscar e são movidos pela acção.

12. Estão atentos às possibilidades – emergência de novos canais, concorrência, ou explosão da Web 2.0., são apenas alguns exemplos.

1) Cleveland, Brad and Mayben, Julia, Call Center Management on Fast Forward, Succeeding in Today's Dynamic Inbound Environment, Call Center Press, Annapolis, Maryland, 2005

Satisfação e Qualidade como Factor de Vantagem Competitiva dos Serviços de Call Center: Criação e validação de um instrumento de medição da satisfação dos consumidores

Sheila Aparecida Moreira da Silva { sheilambrasil@gmail.com }

Mestre em Gestão, especialidade em Marketing, pela Universidade de Évora, licenciada em Comunicação Social pelo Centro Universitário de Belo Horizonte. Trabalhou em Portugal em Marketing e no Projecto INATEL_Net Para Todos. No Brasil trabalhou 10 anos na área de Call Center e na coordenação de representantes nacionais.

Universidade de Évora

Departamento de Gestão

Mestrado em Gestão de Empresas

Área de Especialização – Marketing

Orientadores:

Prof^a Doutora Cristina Galamba Marreiros

Prof. Doutor António Coelho de Sousa

Contexto e Metodologia

O trabalho teve por objectivo criar um instrumento de medição da satisfação dos consumidores dos serviços de Call Center em Portugal e no Brasil. Para tal, identificaram-se e vali-

daram-se os factores de satisfação destes serviços através de um questionário, construído com base nos modelos SERVQUAL e ECSI Portugal, a uma amostra de consumidores portugueses e brasileiros. As particularidades na avaliação da qualidade e satisfação dos serviços Call Center formaram a base para as acções estratégicas propostas com vista à criação de vantagens competitivas nas empresas através dos seus serviços de Call Center.

A pesquisa utilizou um questionário estruturado aos clientes de Call Center para obter as informações necessárias à validação dos factores de satisfação com os serviços em análise e à comparação dos dois cenários em estudo:

- Composto por uma pergunta aberta e vinte e duas perguntas fechadas, relativas à importância dos atributos dos serviços de Call Center para a qualidade percebida, com medidas de importância (crescente) em escala de natureza intervalar de 1 a 5 pontos.

- Aplicado via Internet a uma amostra não-probabilística por conveniência. O questionário foi aplicado nos meses de Agosto e Setembro de 2008 e a população foi dividida em Portugal por distritos e no Brasil por estados, podendo assim abarcar todo o território dos dois cenários.

- A população foi delimitada aos indivíduos que utilizaram este tipo de serviço nos últimos três meses. Desta forma, os respondentes teriam condições de analisar, conforme as suas experiências recentes, os factores que considerassem importantes para a sua satisfação com os serviços de Call Center.

Participação

Neste estudo foi obtido um total de 1287 respostas em Portugal e 303 no Brasil, totalizando 1590 respostas. Após a recolha dos dados estudou-se a fiabilidade e validade das escalas utilizadas, através dos testes estatísticos adequados e analisaram-se os resultados através de estatísticas multivariadas.

Perfil consumidores Portugueses

Para sumariar os resultados da investigação, pode dizer-se que os consumidores portugueses de serviços de Call Center, incluídos na amostra em estudo, se caracterizam por ser, maioritariamente, indivíduos do sexo feminino, na faixa etária de 18 a 34 anos, residentes na Região Centro de Portugal, possuidores de nível de instrução superior, sendo a maioria estudantes e quadros superiores.

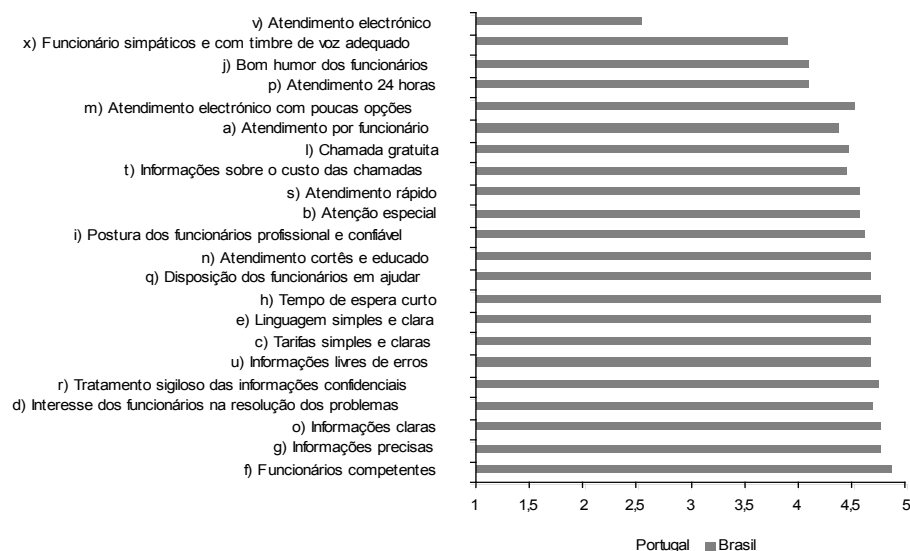
Perfil dos consumidores brasileiros

O perfil dos consumidores brasileiros incluídos na amostra é similar ao dos portugueses no que concerne ao sexo, faixa etária, nível de escolaridade e profissão. Estes consumidores dividem-se na sua maioria pelas regiões nordeste e sudeste do Brasil.

Os factores de satisfação e qualidade nos serviços de Call Center

A maioria dos respondentes das duas amostras considerou os factores de avaliação da qualidade e do preço dos serviços de Call Center como “Importante” ou “Muito Importante”.

Figura 1 - Importância de vários itens para a qualidade e preço nos Call Centers



A Figura 1 mostra os pontos médios das duas amostras para cada item, sendo que o 1 representa “nada importante e o 5 “muito importante”

.As dimensões de avaliação da satisfação e qualidade nos serviços de Call Center

Com a aplicação da análise factorial aos itens da escala anterior identificaram-se cinco dimensões subjacentes à qualidade e preço percebido nas duas amostras, que podem ser consideradas como antecedentes e determinantes da satisfação com os serviços de Call Center de Portugal e do Brasil:

Confiabilidade.

Baseia-se na entrega dos serviços com segurança e precisão. Relaciona-se com os itens: informações precisas, funcionários competentes, informações claras, linguagem simples e clara. Para Portugal, inclui-se também os itens: informações livres de erros e disposição dos funcionários para ajudar. E para o Brasil inclui a postura profissional e confiável dos funcionários.

Empatia.

Definida como atenção individualizada e o cuidado que a empresa oferece aos seus clientes, demonstrando que cada clientes é diferente e especial. Em Portugal a empatia inclui ainda tempos de espera curtos, atendimento rápido e disponibilidade de serviço 24 horas. Já os consumidores brasileiros incluem o atendimento pessoal e a atenção especial na definição da empatia.

Garantias.

Os consumidores consideram algumas características dos funcionários como base para avaliar a capacidade das empresas e dos seus funcionários para inspirar credibilidade e confiança. Estas características são especificamente: simpatia e timbre de voz adequado e tratamento educado e cortês. O tratamento sigiloso dado às informações confidenciais é

também importante para a avaliação desta dimensão. Em Portugal a dimensão garantias inclui ainda a postura profissional e confiável dos funcionários.

Tangibilidade.

Os consumidores dos serviços de Call Center de Portugal e Brasil utilizam a forma de atendimento para tangibilizar os serviços de Call Center. Portugal identifica as duas formas de atendimento, pessoal e electrónica. Inversamente, no Brasil identifica-se somente o atendimento por funcionários como tangível.

Preço.

As questões referentes ao preço e informações sobre o tarifário das chamadas são fundamentais para a satisfação do consumidor, tanto em Portugal como no Brasil. No entanto para os consumidores portugueses a simplicidade e clareza das tarifas é também importante para as suas avaliações do preço. Para os brasileiros a rapidez e disponibilidade no atendimento são uma parte integrante do preço percebido, reflectindo os custos temporais do serviço.

No entanto, verificou-se que os consumidores utilizam com maior relevância as dimensões confiabilidade, empatia, garantias e tangibilidade para avaliação da qualidade e satisfação com os serviços de Call Center, sendo que a responsividade se integra nas dimensões confiabilidade e empatia. Neste aspecto verifica-se similaridade de resultados nas duas amostras. Ao invés, os itens que constituem cada dimensão apresentaram algumas diferenças relevantes entre os dois cenários. Assim, pode concluir-se que a diferença entre os dois cenários não se centra nos factores de satisfação ou nas dimensões de avaliação da qualidade utilizadas pelos consumidores dos serviços de Call Center, mas sim na forma como os consumidores definem cada uma dessas dimensões, especialmente no que toca às dimensões confiabilidade, garantias e preço.

As diferenças entre os consumidores Portugueses e Brasileiros

A comparação feita entre Portugal e Brasil, confirmou a premissa de que um cenário mais maduro tem particularidades relevantes retratadas na forma como os consumidores avaliam os serviços de Call Center.

Concluiu-se que as grandes diferenças entre estes dois cenários não se centram nas dimensões da satisfação com os serviços de Call Center, mas antes no significado e importância atribuída a cada dimensão. Nomeadamente, no que respeita ao significado da credibilidade e confiança na empresa, das exigências para a individualização do atendimento e da formação do preço. Através da análise das diferenças relativas aos itens que compõem cada dimensão da qualidade e do preço percebido, pode afirmar-se que os consumidores brasileiros tendem a ser mais austeros e exigentes que os consumidores portugueses, que apresentaram também um perfil exigente, no entanto mais flexível.

Contribuições da pesquisa

As conclusões desta pesquisa são relevantes para todas as empresas prestadoras de serviços de Call Center de Portugal e do Brasil, de diferentes áreas de actividade, sejam

elas empresas privadas ou não. O estudo contribui ainda para o aumento do conhecimento científico sobre a medição da satisfação e qualidade dos serviços de Call Center.

A partir das avaliações dos respondentes na escala desenvolvida para o questionário desta investigação e as particularidades da avaliação dos serviços de Call Center por parte dos consumidores, propõem-se dois instrumentos diferenciados para a medição da satisfação dos consumidores com esses serviços, bem como sugestões estratégicas distintas para cada cenário.

Os dois instrumentos têm como base a escala testada e validada neste trabalho, transformada numa escala de satisfação e reflectem também as diferenças encontradas nos dois cenários em estudo. Deste modo, os resultados obtidos solucionam a problemática estabelecida neste estudo. Nomeadamente, ao identificar os factores que influenciam a satisfação dos clientes de serviços de Call Center possibilitou a criação de um instrumento de medição da satisfação mais adequado a cada contexto empresarial, aumentando assim as possibilidades de criação e/ou manutenção de vantagens competitivas através destes serviços, especificamente, actuando com propostas estratégicas envolvendo os recursos humanos internos e externos, oportunidades do mercado e políticas de relacionamento e preço da empresa.

Complementarmente, a pesquisa identifica diferenças nos factores de satisfação entre Portugal e Brasil, reforçando assim a contribuição, em termos de conhecimento, para o sector de serviços de Call Center, nos dois países.

FORMAÇÃO PARA O AUMENTO DA EMPREGABILIDADE: Trabalhadores Temporários Em Call Center

Autora: Ana Filipa dos Santos Sobral

Nos últimos anos, o conceito de empregabilidade surge no mercado de trabalho como uma alternativa à segurança de emprego, tornando-se um mediador da relação entre indivíduo e empresa. Para o trabalhador, um emprego é cada vez mais uma oportunidade de fortalecer as suas competências, de aumentar o seu potencial de empregabilidade e a sua visibilidade dentro do mercado de trabalho (Caetano, 2007:14). Para lá da estabilidade contratual que determinado emprego possa ou não oferecer, será tão mais atractivo para o indivíduo quanto mais permitir o seu desenvolvimento; e um colaborador será tão mais atractivo para uma organização quão maior for a sua empregabilidade. Nesta conjuntura, o papel das empresas passa cada vez mais por proporcionar aos indivíduos um investimento contínuo nas suas capacidades, nomeadamente através de actividades formativas.

A utilização da formação enquanto prática de envolvimento dos colaboradores tem, como já foi demonstrado em estudos anteriores, um efeito positivo na retenção do pessoal, na performance organizacional e na produtividade dos mesmos (Virtanen, Kivimaki, Virtanen, Elovainio e Vahtera, 2003: 20). Nesta perspectiva, a formação funciona como uma prática organizacional que tem como objectivo desenvolver sentimentos positivos do colaborador para

com a empresa, através de uma percepção favorável do suporte organizacional (Wayne, Shore e Liden, 1997: 105). Se esse desenvolvimento, fruto do investimento em formação, puder ser aliado com o conceito de empregabilidade e conseguir, face às novas realidades do mercado, ser uma fonte de vantagem competitiva para a empresa e para o trabalhador, então (e independentemente do vínculo laboral que os une) a empresa beneficiará de uma melhor prestação do colaborador, porque este vê na formação um meio de promover a sua empregabilidade, percebendo positivamente o suporte organizacional que lhe é facultado.

Quer se tratem de trabalhadores com vínculo efectivo, a prazo ou temporários, as empresas estarão dispostas a investir se isso aumentar a sua produtividade no período que durar a sua relação com o colaborador; por outro lado, os trabalhadores independentemente do seu contrato, financiarão a sua própria formação se isso aumentar as suas hipóteses de serem mais competitivos dentro do mercado de trabalho, o que resultará num franco aumento da sua empregabilidade e das suas condições de trabalho (Forrier e Sels, 2003: 645 – 646). Com base na emergência desta nova realidade, foi realizado um projecto de investigação empírica com o objectivo de perceber que estratégias poderão ser utilizadas pelas empresas utilizadoras de trabalhadores temporários por forma a estreitarem o seu relacionamento com os colaboradores alocados a si em regime de sub-contratação. Acreditando-se que a competitividade de qualquer empresa – mesmo que contratando através de empresas de trabalho temporário – está dependente da qualidade da sua mão-de-obra, o alcance de um serviço de qualidade entre empresa cliente e cliente final coloca na empresa utilizadora uma responsabilidade e peso redobrados, tornando fundamental a existência de uma relação positiva com o trabalhador. Nos call centers, em particular, o desafio que se coloca às organizações está na sua capacidade de conseguir que os recursos ao seu serviço se sintam parte integrante da empresa, ainda que contratualmente não o sejam – “(...) quando as organizações tratam os trabalhadores contingentes com respeito e não os vêem como periféricos, alguns dos trabalhadores contingentes terão um elevado compromisso para com a organização, uma visão positiva do seu contrato psicológico e assumirão comportamentos de cidadania organizacional, tal como um trabalhador regular” (Van Dyne e Ang, 1998, citados por Chambel e Castanheira, 2007: 947). Sem isto, poderá ser impossível cumprir os objectivos mais básicos que estão na origem da interacção entre o colaborador e o cliente. Caso o primeiro não consiga, pelos sentimentos negativos que sente pela organização, apresentar emoções que criem no cliente um determinado estado de espírito que influencie as suas percepções, comportamentos e atitudes face aos serviços ou produtos que estão na base daquela conversação (Castanheira e Chambel, 2008: 6), os objectivos da existência do call center poderão estar comprometidos.

Atendendo às práticas de envolvimento mais comuns neste sector de actividade – políticas salariais com recurso a sistemas de incentivo ou formação – definiu-se a formação¹ como uma das que mais peso apresentará face às restantes e procurou identificar-se se, a partir de um conjunto de hipóteses previamente definidas, a sua análise poderá fornecer uma leitura consistente no que respeita ao sucesso com que as empresas utilizadoras passam a sua mensagem de suporte e envolvimento organizacional. Para tal, foi constituída uma amostra dentro de um call center composta por 240 colaboradores temporários ao serviço

de uma das maiores empresas de gestão de contact center em Portugal e aos quais se passou um inquérito por questionário, com o propósito de conhecer tão profundamente quanto possível que relação se estabelece entre si e a empresa utilizadora onde exercem funções enquanto assistentes de relacionamento com o cliente.

De forma sistemática, os resultados finais ditados pela análise estatística dos dados recolhidos demonstraram a existência de relações expressivas entre as variáveis, que comprovam que a formação como potenciador de empregabilidade tem um peso significativo na relação entre empresa utilizadora e colaborador. Segundo dados da APCC, baseada num estudo da IZO, 31% das organizações gestoras de contact centers afirmam realizar cerca de 50 horas de formação anual (incluindo formação inicial e coaching) – o que num horário completo representará 5% do número de horas anualmente trabalhadas (APCC, 2008: 102).

Como previsto, uma avaliação positiva por parte dos colaboradores face à contribuição da formação ministrada para o aumento da sua empregabilidade influencia positivamente a sua percepção do suporte organizacional, ou seja, influencia positivamente as convicções dos colaboradores relativamente ao valor que a organização atribui ao seu compromisso e à forma como se preocupa de facto com o seu bem-estar. Esta constatação vem apenas sublinhar que, se as empresas que recorrem estes trabalhadores conseguirem recebê-los e tratá-los sem acentuarem constantemente o cariz específico da sua ligação à organização, estes retribuirão da mesma forma (Van Dyne e Ang, 1998, citados por Chambel e Castanheira, 2007: 947).

Consequentemente, e pela relação de reciprocidade existente entre empregador e empregado, a avaliação da formação como forma de empregabilidade tem igualmente uma elevada influência nas atitudes do colaborador – compromisso afectivo para com a organização e níveis de satisfação.

Ficou assim evidenciado que, à semelhança do que sucede com a percepção do suporte organizacional, uma avaliação positiva da formação como contributo para a empregabilidade dos colaboradores tem um impacto benéfico nas suas atitudes. Assim sendo, comprova-se que mesmo quando se trata de trabalhadores temporários afectos a uma indústria tão volátil como o call center, é possível falar no conceito de reciprocidade e na tentativa do indivíduo fazer corresponder as suas atitudes aos inputs que recebe por parte da empresa (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch e Rhoades, 2001: 42). Neste sentido, quanto mais positivos forem os gestos que partam da empresa para o colaborador e que consigam ter impacto na sua percepção do suporte organizacional, mais a empresa beneficiará com as atitudes positivas do colaborador.

Olhando aos resultados desta investigação, é fundamental reconhecer o peso que qualquer prática de envolvimento organizacional que contribua para o desenvolvimento da empregabilidade tem para estes colaboradores, sobretudo pela flexibilidade contratual a que estão sujeitos. Neste sentido, uma formação que contribua para aumentar a sua empregabilidade é sempre vista como uma fonte de vantagem competitiva dentro e fora da empresa utilizadora actual.

Considerações finais

A emergência de um mercado de trabalho onde a segurança baseada em contratos de duração indeterminada deixa progressivamente de ser o formato padrão de contratação e de

estabelecimento de relações, acarreta uma necessidade crescente de produção teórico-empírica que consiga clarificar para ambas as partes – trabalhadores e organizações – os contornos desta nova realidade. Neste trabalho, abordou-se uma parcela muito concreta e bastante representativa do que é este novo mercado.

Pela análise dos call centers e da contratação temporária foi possível penetrar numa nova realidade em termos de sector de actividade em crescente desenvolvimento, e fruto das transformações sociais, tecnológicas e culturais das últimas décadas; paralelamente, permitiu observar de perto um formato de contratação flexível e de um dinamismo ainda considerado atípico pela maioria dos intervenientes.

Independentemente destas transformações, há muito que o bem-estar dos trabalhadores dentro da organização é uma preocupação das políticas de GRH; como tal, a flexibilização do trabalho não deverá significar uma desresponsabilização ao nível das medidas e políticas de GRH. Organizações que estejam no papel de empresa utilizadora deverão construir políticas que se ajustem à especificidade dos recursos que compõem a sua força de trabalho. Como defendido por Lepak e Snell (1999), a GRH pode ser organizada consoante os modelos e configurações de emprego existentes dentro de cada empresa. É plausível que exista uma diferenciação de políticas de GRH em função das particularidades de cada situação, o que não poderá existir é um desinteresse e um alheamento da empresa face aos recursos que têm consigo um vínculo mais frágil.

Se tal suceder, a empresa sairá fortemente prejudicada uma vez que não conseguirá estabelecer uma relação com o empregado que lhe permita usufruir das suas competências e capacidades. No caso concreto dos call centers, a mensagem que o colaborador passa ao cliente final poderá ser corrompida face à inexistência de medidas que acentuem a ligação entre o trabalhador e a empresa, e que contribuam para uma percepção positiva do suporte organizacional. Como observado pela amostra analisada, mesmo trabalhadores temporários inseridos numa empresa utilizadora que faz a gestão de call center para empresas clientes são susceptíveis à existência ou não de sistemas de envolvimento por parte da empresa utilizadora, nomeadamente da formação. Em consequência disso, e pelas concepções teóricas já discutidas, a reciprocidade entre suporte e atitudes levará o colaborador, na falta desse envolvimento, a ter comportamentos negativos com a empresa.

Aqui, o conceito de empregabilidade, tal como defendido por (Caetano 2007: 14), Forrier e Sels (2003: 642) e Fugate, Kinicki, Ashforth (2004: 15) poderá ser um aspecto central na ligação das empresas aos trabalhadores que, embora ao seu serviço, não apresentam consigo um vínculo contratual directo. O facto das organizações fornecerem mecanismos de promoção e desenvolvimento do trabalhador, quer seja pelo fornecimento de experiências formativas ou profissionais, quer seja pelo reconhecimento das competências adquiridas anteriormente, e que lhe serão úteis no presente e no futuro, é por si só um contributo para um reconhecimento favorável do suporte organizacional e simultaneamente uma nova forma de segurança dentro do mercado.

Indivíduos com uma experiência profissional bastante diversificada e com competências teórico-práticas desenvolvidas em diversas áreas de negócio e actividade terão uma maior probabilidade de permanecer como elementos activos dentro do mercado, independente da tipologia do seu contracto de trabalho.

Estudo do fenómeno da deslocalização interna dos Contact Centers em Portugal

Júlia Pereira

Grupês Telecomunicações Lda
Rua Maria Andrade nº5,
1170 – 214 Lisboa, Portugal
Tel: (+351) 21 814 15 15
e-mail: julia.pereira@grupes.pt

Rui Rijo

Research Center for Informatics
and Communications – Polytechnic
Institute of Leiria
Escola Superior de Tecnologia e
Gestão de Leiria, Apt. 4163,
2411-901 Leiria, Portugal
Tel: (+351) 24 482 03 00
fax: (+351) 24 482 03 10
e-mail: rui.rijo@estg.ipleiria.pt

João Leão

Instituto Superior de Ciências
do Trabalho e da Empresa
Av.ª das Forças Armadas,
1649-026 Lisboa, Portugal
tel: (+351) 21 790 34 38
fax: (+351) 21 796 47 10
e-mail: jrcl@iscte.pt

Introdução

O aumento da competitividade entre as organizações é cada vez mais um fenómeno actual e estimulador da elaboração e implementação de estratégias que permitam obter vantagens competitivas e agregar valor aos serviços e produtos fornecidos. A qualidade associada a produtos ou serviços é, cada vez mais, um factor determinante para a satisfação dos clientes, este factor é referido por autores como Zeithaml e Bitner (2000), Ohmae (1988), Bateson e Hoffman (2001), Lovelock e Yip (1996). Um mercado cada vez mais dinâmico e exigente aliado ao aumento das expectativas de sociedades cada vez mais tecnológicas, leva a que algumas organizações criem um serviço que permite captar e fidelizar clientes através das diversas formas de comunicação, nomeadamente o Contact Center (Corrêa, 2001 e Brown, 2001). A deslocalização interna de CCs, surge como uma forma de melhorar a competitividade, assumindo um papel de relevo nas acções estratégicas das organizações.

A análise desta realidade fez sobressair a importância de realizar um estudo que permitisse apresentar as melhores práticas do processo de deslocalização interna de Contact Centers, salientando os principais aspectos a ter em conta: vantagens, custos, análises, impactos, mudanças e benefícios.

Ao longo deste artigo apresenta-se o enquadramento, os assuntos abordados, o objecto de estudo da investigação, a metodologia utilizada e as principais conclusões.

Objectivos da investigação

A definição de uma estratégia divulga o que a organização pretende fazer e alcançar no mercado em que se encontra. A realização de serviços através do uso do telefone cresceu drasticamente por todo o mundo, acelerando o crescimento da indústria dos CCs (Borst, Mandelbaum e Reiman, 2004). Esta é a forma predominante e preferida de comunicar das organizações com os seus clientes (Gans, Koole e Mandelbaum 2003). A eficácia dos CCs está fortemente relacionada com o recurso a soluções de software e hardware provenientes do desenvolvimento das TI, que permitiram a convergência entre as telecomunicações e a informática (Hawkins et al, 2001, Strouse, 1999).

As deslocalizações permitem o surgimento de CCs globais, onde é possível encontrar exemplos de como o outsourcing está a tornar-se sofisticado e viável independentemente da especificidade da função (Erik Granered, 2005, Gottfredson, Puryear e Phillips 2005). Deslocalizar pode oferecer uma variedade de benefícios, como a redução dos custos totais com infra-estruturas, baixos custos de trabalho, aumento da qualidade e da inovação, soluções tecnológicas mais recentes, este processo de deslocalização pode ser visto como a migração de parte ou de toda a cadeia de valor, para um local de baixo custo (Linder, 2004, Robinson e Kalakota 2004). Os mesmos autores apresentam um largo número de exemplos que definem o offshore como a migração de parte ou de toda a cadeia de valor, para um local de baixo custo.

O offshoring aparece cada vez mais como uma estratégia imperativa no que à evolução dos modelos de negócios e à capacidade de progredir diz respeito (Gupta & Mukherji, 2007; Aron e Singh 2005). Boehe (2008) defende a criação de vantagens competitivas através do desenvolvimento do uso do offshore interno, combinado com outsourcing local.

Os CCs são conhecidos pelas elevadas taxas de rotatividade, sendo uma das prioridades actuais formar e reter a força de trabalho para garantirem consistência de processos no longo prazo (Batt, et al. 2005).

A análise do investimento de uma deslocalização assenta muitas vezes na análise de índices comparativos, que apoiem a construção do Return On Investment (ROI) e que permitam verificar se houve uma melhoria dos resultados. Os objectivos da deslocalização podem relacionar-se com um aumento da produtividade, que poderá levar a uma redução de custos, proveniente da manutenção dos mesmos serviços com um menor número de recursos humanos, ou aumento do fluxo de actividade sem contratar novos RH. A redução de custos também pode resultar da diminuição do custo com as instalações (Jamil e Silva, 2005).

Para além da redução de custos verifica-se a existência de preocupações com a qualidade do serviço prestado, dado que a qualidade esta relacionada com a satisfação e fidelidade dos clientes. Serviços com falhas produzem uma emoção mais intensa e uma avaliação mais pesada por parte do cliente do que um serviço sem falhas (Koskela 2002; Berry e Parasuramen 1992).

Análise e discussão dos resultados

Foram identificados alguns factores que originaram a necessidade de deslocalizar internamente o CC, eles são: o crescimento da actividade, a redução de custos com instalações e com recursos humanos (através da diminuição da taxa de rotatividade), a necessidade de garantir um processo de business continuity, a procura de melhores recursos (dado que o mesmo pacote salarial pode ser mais competitivo em pequenas cidades), expansão do negócio através do pedido de um grande cliente (apenas nos casos dos outsourcers) e a procura de regiões com pouca concorrência pelos recursos humanos.

Os estudos mais utilizados prendem-se com a realização de estudos demográficos, estudos para aferirem a capacidade de resposta da cidade escolhida, estudos à densidade populacional, estudos à existência de escolas de ensino superior e estudos para aferir a receptividade a um potencial recrutamento. É importante que a localidade escolhida tenha pelo menos 50.000 habitantes, apresente taxas de desemprego elevadas, não apresente tendência para envelhecer, ofereça uma população jovem mesmo que de forma sazonal (universidades) e não tenha novos focus de emprego.

A fim de avaliar financeiramente este investimento as organizações recorreram a indicadores que permitissem medir o custo da rotatividade e do absentismo, realizaram análises comparativas entre preços da actividade entre Contact Centers, análises aos investimentos e por último o indicador mais utilizado foi o Return On Investment (ROI).

A deslocalização permitiu reduzir os custos associados às instalações físicas e à diminuição da rotatividade. As organizações receberam incentivos locais negociados com as câmaras e apoio directo da autarquia local. Houve no entanto, um incremento do custo financeiro da organização proveniente do financiamento do investimento, sendo que os custos de gestão também aumentaram (necessidade de criar uma equipa para efectuar a gestão local).

A maioria das organizações recebeu incentivos de carácter regional, tendo estes, sido oferecidos/negociados pelas entidades regionais. Para esta amostra a existência de incentivos é claramente uma vantagem, mas não é decisiva.

A análise dos resultados mostrou que todas as organizações conseguiram reduzir custos, seja ao nível das infra-estruturas, da diminuição dos custos com RH, ou provenientes da isenção de alguns impostos/taxas municipais. Conseguiu-se também melhorar a qualidade do serviço prestado através da retenção dos agentes e por último, algumas organizações tornaram o seu CC mais eficiente (com o aumento da produtividade).

Todas as organizações registaram diminuições nos índices de rotatividade, conseguindo assim, reduzir custos com recrutamento e formação de RH. Parte das organizações revelou que a redução destes indicadores se situou entre 15% e 20%.

Relativamente aos níveis do serviço prestado, verificou-se que os principais indicadores (resolução ao primeiro contacto, número de reclamações, pausas durante a chamada) alcançaram os resultados previstos, chegando mesmo em alguns casos a superar o esperado. Algumas organizações referiram que no arranque das operações estes indicadores estiveram um pouco mais baixos (fruto da inexperiência, ou de eventuais problemas técnicos), recuperando rapidamente e encontrando-se neste momento ao nível dos melhores CC.

A reduzida dimensão da amostra, a ausência de alguns sectores e a dimensão e maturidade das organizações que foram alvo do estudo são os principais aspectos a ter em consideração na generalização e validação dos resultados expressos. Considera-se que os dados recolhidos são um contributo para o estudo das deslocalizações internas e que salientam pontos importantes que podem de alguma forma estar a ser negligenciados por algumas organizações, no entanto, apresenta algumas limitações que devem ser tidas em conta aquando a sua consulta.

Trabalho futuro

Como resultado deste trabalho, foram identificados alguns temas que podem ser abordados em estudos futuros. Será relevante a realização de estudos que tenham como principal objectivo discutir a percepção dos colaboradores de CCs, sobre as suas actividades/sentimento organizacional após a deslocalização. O principal objectivo perceber as diferenças que estão na base das disparidades entre os índices de rotatividade e absentismo.

Propõe-se também a elaboração de um estudo que analise todo o processo de deslocalização interna de CCs, mas do ponto de vista de quem recebe estes centros, ou seja das localidades de destino. Quais as principais vantagens, que incentivos são oferecidos, como reage a população, que características são mais relevantes? A pertinência destas perguntas está presente ao nível micro (análise de regiões), mas também ao nível macro (análise do país). Interessa perceber o grau de importância que estes investimentos podem assumir nas regiões de destino mas também no país como um todo.

Será ainda interessante estudar, os impactos das deslocalizações para outros países, ou seja, quais as vantagens financeiras de deslocalizar o CC para o exterior? Poderá ser o futuro das próximas deslocalizações? Será financeiramente viável?

Por último, considera-se pertinente conhecer a atractividade destes investimentos ao nível internacional. Estarão as regiões e em alguns casos os outsourcers preparados para receber o investimento de empresas estrangeiras? Conseguiremos ser competitivos nesse sector? Que vantagens e que desvantagens as organizações estrangeiras encontram no nosso país?

Referências

- ARON, R.; SINGH, J. V.** - Getting offshoring right. *Harvard Business*, 83 (12), 135-143, 2005.
- BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D.** - Marketing de Serviços. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BATT, R.; DOELLGAST, V.; KWON, H.** - A Comparison of Service Management and Employment Systems Among In-house, Outsourced, and Offshore Call Centers. In *Brookings Trade Forum 2005: Offshoring White-Collar Work — The Issues and the Implications*, eds. S. M. Collins and L. Brainard, Washington, DC: Brookings Institution, 2005.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A.** - Serviços de marketing: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese- Norma, 1992.
- BOEHE, D. M.** - In-house off-shoring of product development by MNCs. *Brazilian Administration Review*, v. 5(1), p. 1-18, 2008.
- BORST, S.; MANDELBAUM, A.; REIMAN M.** - Dimensioning Large Call Centers, *Operations Research*, v. 52, n. 1, 2004.
- BROWN, S. A.** - CRM – Customer Relationship Management – Uma Ferramenta Estratégica para o Mundo e-Business. São Paulo: Amkron Books, 2001.
- CORRÊA, F.; RINALDI, M.; AGUIAR, A.; SANTOS, N.; CRUZ, R.** - Avaliação da carga cognitiva em serviços de teleatendimento. XI Congresso Brasileiro de Ergonomia, Gramado, 2001.
- GANS, N.; KOOLE, G.; MANDELBAUM, A.** - Telephone Call Centers: Tutorial, Review, and Research Prospects, *Manufacturing & Service Operations Management*, v. 5, n. 2, p. 79–141, 2003.
- GOTTFREDSON, M.; PURYEAR, R.; PHILLIPS, S.** - Strategic sourcing: from periphery to the core. *Harvard Business Review*, v. 83(2), 132-139, 2005.
- GRANERED, E.** - Global Call Centers: Achieving Outstanding Customer Service Across Cultures & Time Zones. USA, 2005.
- GRUPTA, A.; MUKHERJI, S.** - Offhoring: the transition from economic drivers toward strategic global partnership and 24-hour knowledge factory. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, v. 5(2), p. 1-23, 2007. (Consult. em 19 de Dezembro de 2008). Disponível em http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=938216.
- HAWKINS, L.; MEIER, T.; NAINIS, S. and JAMES, H.** - The Evolution of the Call Center to Customer Contact Center. *Information Technology Support Center, White Paper*, 2001.
- JAMIL, G. L.; SILVA, F. B.** - Call Center & Telemarketing. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2005.
- KOSKELA, H.** - Customer Satisfaction and Loyalty in After Sales Service: Modes of Care in Telecommunications Systems Delivery. Helsinki University of Technology, 2002.
- LINDER, J. C.** - Transformational outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, v. 45(2), 52–58, 2004.
- LOVELOCK, C. H.; YIP G. S.** - Developing global strategies for service businesses. *California Management Review*, California, v. 38, n. 2, p. 64, 1996.
- OHMAE, K.** - Getting back to strategy. *Harvard Business Review*, v. 66, n. 6, p. 149, 1988.
- ROBINSON, M.; KALOKOTA, R.** - Offshore outsourcing: business models, ROI and best practices. 2ª ed. Alpharetta, USA: Mivar Press, 2004.
- STROUSE, K. G.** - Marketing Telecommunications Services: New Approaches for a Changing Environment. United States: Artech House, 1999.
- ZEITHAML, V.; BITNER, M;** - Marketing de Serviços: A empresa com foco no Cliente. São Paulo: Bookman, 2000.



Directório

DIRECÇÃO-GERAL DE VIAÇÃO

Av. da República, nº 16
1069-055 Lisboa - Portugal
213 122 100 / 213 555 670
www.dgv.pt

DIRECÇÃO-GERAL DOS IMPOSTOS

Av. Infante Henrique, nº 1
1149-009 Lisboa - Portugal
213 834 200 / 213 834 646
www.dgci.min-financas.pt

DIRECÇÃO-GERAL DOS REGISTOS E DO NOTARIADO

Av. 5 de Outubro, nº 202
1064-803 Lisboa - Portugal
217 985 500 / 217 951 350
www.dgrn.mj.pt

GABINETE DE GESTÃO DO MINISTÉRIO DA ECONOMIA E INOVAÇÃO

Av. da República, nº 79
1069-059 Lisboa - Portugal
217 919 100 / 217 930 508
www.portugal.gov.pt

IIESS

Av. Prof. Dr. Cavaco Silva n.º 17, 2º Edifício
Ciência I, Tagus Park
2780-920 Porto Salvo - Portugal
214 230 000 / 214 230 001
www.seg-social.pt

II-MF - INSTITUTO DE SERVIÇOS DO MINISTÉRIO DAS FINANÇAS

Av. Leite de Vasconcelos, 2 Alfragide 2720
Amadora - Portugal
214 723 625 / 214 712 786

INEM

Rua Almirante Barroso, nº 36
1000-013 Lisboa - Portugal
213 508 100 / 213 508 100
www.inem.pt

M.E.I./ ITP (DEPARTAMENTO DE PROMOÇÃO TURÍSTICA)

R. Ivone Silva, Lote 6 - 1º andar
1050-124 Lisboa - Portugal
217 810 000

M.F.A.P./ II - MINISTÉRIO DAS FINANÇAS

Av. Leite de Vasconcelos, 2 - Alfragide
2614-502 Amadora - Portugal
214 723 100 / 214 723 375

M.T.S.S./ IIES

Av. Prof. Dr. Cavaco Silva, 17,
Edif. Ciência I - Tagus Park
2744-002 Porto Salvo - Portugal
214 230 000

M.T.S.S./ ISSS

Rua Rosa Araújo, 43
1250-194 Lisboa - Portugal
213 102 095 / 213 102 038

MARINHA PORTUGUESA

Praça do Comércio
1100-148 Lisboa - Portugal
213 217 500
www.marinha.pt

SEGURANÇA SOCIAL

Rua Castilho, nº24- 6º
1250-069 Lisboa - Portugal
213 507 254 / 213 507 297

ACCENTURE-CONSULTORES DE GESTÃO SA

Av. Eng. Duarte Pacheco Amoreiras, Torre 1
16º Piso 1070-101 Lisboa - Portugal 213
803 500 / 213 713 500
www.accenture.com

AGÊNCIA DE INOVAÇÃO CAMPUS DO INETI, Ed. O, 1º Estrada do Paço do Lumiar
1649-038 Lisboa - Portugal
214 232 101 / 214 232 100
www.adi.pt

ALL2IT - CONSULTORIA DE SISTEMAS E TELECOMUNICAÇÕES

Torre de Monsanto
Rua Afonso Praça, 30, 6º
1495-046 Algés - Portugal
218 390 700

BETTERSOFIT

Estrada de Lisboa, 7 B Apartado 4057
3040-089 Coimbra - Portugal
239 445 079 / 239 445 808
www.bettersoft.pt

C & C CONSULTORES DE COMUNICAÇÃO, LDA

Largo da Rosa, 7 - 3º
1149-054 Lisboa - Portugal
210 307 829 / 210 307 800
www.cec.online.pt

CAPGEMINI PORTUGAL

Edifício Torre de Monsanto
Rua Afonso Praça, 30 Miraflores
1495-046 Algés - Portugal
214 122 200
www.pt.capgemini.com

CAPGEMINI PORTUGAL

Edifício Torre de Monsanto
Rua Afonso Praça, 30 Miraflores
1495-046 Algés - Portugal
214 122 296 / 214 122 334
www.pt.capgemini.com

COMUNYCARSE

Av. da liberdade, nº 110 2º piso
1269-046 Lisboa - Portugal
213 404 674
www.comunycarse.com

CONSISTE

Quinta da Beloura
2710-693 Sintra - Portugal
219 100 200 / 219 100 299

CONVEX - CONSULTORIA E INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS

Taguspark - Rua Professor Dr. Aníbal
Cavaco Silva Edifício Qualidade, Bloco B3
2740-120 Porto Salvo - Portugal
214 213 787 / 214 229 200
www.convex.pt

DHV TECNOPOR, LDA.

Rua Ricardo Severo, n.º 3 - 4.º
4050-515 Porto - Portugal
226 061 340 / 226 093 253
www.tecnopor.pt

EXCHANGE - REDE DE CONSULTORES FINANCEIROS

Praceta Henrique Moreira, n.º 20
Rotunda Arrábida Shopping 4400-471 Vila
Nova de Gaia - Portugal 223 773 000 /
223 722 112

FAVVUS MANAGEMENT SOLUTIONS

Edifício Amadeo Souza Cardoso Alameda
António Sérgio, 22-12º Miraflores
1495-132 Algés - Portugal
214 137 170 / 214 137 189
www.favvus-ms.com

GMTel

Rua Sousa Lopes, Lote IJ, Escr. B
1600-207 Lisboa - Portugal
217 613 470 / 217 613 471
www.gmtel.pt

HANSECOM MEDIA & COMMUNICATION

Praceta Luis Antonio Verney, 32
4100-312 Porto - Portugal
228 301 304 / 220 159 431

INFORMA D & B

Rua Barata Salgueiro, Nº 28 3º andar1250-
048 Lisboa - Portugal
213 500 340

INOSAT CONSULTORIA SERVIÇOS SA

Rua Consiglieri Pedroso, n.º 71 - 7º
2730-055 Barcarena - Portugal
214 342 410 / 214 342 419

JUST IN TIME CONSULTORES DE SERVIÇOS, LDA

Rua Dr. Francisco Gentil Martins, 14-1º
2795-083 Linda-a-Velha - Portugal
214 191 684 / 214 197 326

MULTIDADOS, CONSULTORIA E TRATAMENTO ESTATÍSTICO DE DADOS

Rua de Angola, 33W, Forca
3800-008 Aveiro - Portugal
234 383 265 / 234 386 407 / 234 383199
www.multidados.com

OOSFERA

Rua Central Park 1, 4ªA
2795-242 Linda-a-Velha - Portugal
214 146 900 / 214 416 901

PROBITAS / INFINITY PLUS

Travessa do Conde da Ponte, 2
1300-141 Lisboa - Portugal
213 624 606 / 213 624 487
www.probitas.biz

SVDI

Rua da Bélgica, 2284-D a 2304-E.
4400-046 V.N. GAIA - Portugal
227 729 915 / 227 729 916

VIA NET.WORKS

Atrium Saldanha, Praça Duque
de Saldanha, 1 - 4º H
1050-094 Lisboa - Portugal
213 199 200 / 213 199 201
www.vianetworks.pt

WE DO CONSULTING-SISTEMAS DE INFORMAÇÃO SA

Rua Viriato, Edifício Picoas Plaza - 6, 4º
1050-235 Lisboa - Portugal
210 111 400

ABBOTT

Estrada de Alfragide nº67 Alfraparque Edf. D
2610-008 Amadora - Portugal
214 727 100
www.abbott.com

ARGA - DISTRIBUIÇÃO AUTO

Quinta da Parreirinha - Ponte Nova
2695-066 Bobadela - Portugal
21 994 78 80 / 219 947 870
www.arga.pt

AUDAXIS

Alfrapark, Edifício F, Piso 3
2720-000 Alfragide - Portugal
217 229 390 / 217 229 300
www.audaxys.com

AUTO VISTULA SA

Zona Industrial de Tabueira, Lote 13 3800-
055 Aveiro - Portugal
23 430 09 01 / 234 305 090
www.autovistula.pt

AUTOMERCANTIL

Av. António Augusto Aguiar, nº 126
1050-020 Lisboa - Portugal
21 317 05 23 / 217 985 700
www.bbva.pt

AUTOMÓVEIS CITROËN SA

Av. Praia da Vitória, nº 9
1000-245 Lisboa - Portugal
21 949 78 41 / 213 568 900
www.citroen.pt

AUTOSIL

Estrada de Paços de Arcos 2770-166
Paço de Arcos - Portugal
21 440 93 84 / 214 409 337
www.autosil.pt

AUTO-VILA

Rua Miguel Bombarda, nº 71 2689-508
Quinta dos Almosteis - Portugal
24 472 03 48/ 219 499 200
www.auto-vila.pt

BASCOL SGPS

Rua dos Ratinhos Torre de Vilela
Apartado 8035
3021-901 Coimbra - Portugal
239 910 311 / 239 910 310
www.bascol.pt

BRITISH AIRWAYS

Av. da Liberdade, 36 - 2º andar
1250-145 Lisboa - Portugal
808 200 125 / 218 413 774

CASTELIMO

Rua da Cintura do Porto, Armazém, nº24
1900-649 Matinha - Portugal
218 688 351 / 218 610 250
www.castelimo.pt

CIMIANTO

Cortes da Quintinha
2601-503 Alhandra - Portugal
219 518 899 / 219 518 800

CIMPOMÓVEL

Estrada Nacional nº 10, km 11
Edifício Cimpomóvel
2695-370 Santa Iria da Azóia - Portugal
219 593 070 / 219 569 300
www.cimpomovel.pt

CIN

Estrada Nacional 13, km 6
4471-909 Maia - Portugal
229 485 661 / 229 405 000
www.cin.pt

CODIFAR

Av. Marechal Gomes da Costa, nº 19 1800-
255 Lisboa - Portugal
218 391 055 / 218 391 000

COFANOR

Rua das Palmeiras, nº 51
4150-563 Porto - Portugal
226 159 599 / 226 159 500
www.cofanor.pt

CONFIAUTO

Av. General Humberto Delgado, nº 115
4480 Vila do Conde - Portugal
252 248 500 / 252 642 805
www.confiauto.pt

CONTINENTAL AIRLINES

Rua Braancamp, 40 - 8º D
Edifício Heron Castilho
1269-011 Lisboa - Portugal
213 834 000 / 213 834 070
www.continental.com

CSIN-CONSTRUÇÃO DE SOFTWARE E AUTOMAÇÃO DA INDÚSTRIA LDA

Praça Manuel Fernandes da Silva nº 97
4715-244 Braga - Portugal
253 208 749 / 253 208 740
www.csin.pt

DBM

R. Marquês de Fronteira, 72 - B
1070-299 Lisboa - Portugal
213 856 003 / 213 839 790

DECO PROTESTE - EDITORES LDA

Av. Eng. Arantes e Oliveira, 13 - 1ª B 1900-
221 Lisboa - Portugal
210 321 921

DECSIS II

Rua de Francos, 121
4250-219 Porto - Portugal
228 347 809 / 228 347 800

DIRECTIMEDIA-MARKETING DIRECTO

Oeiras - Carnaxide
Estrada Queluz 91, Carnaxide
2794-101 Carnaxide - Portugal
214 343 780 / 214 343 789

ERICH BRODHEIM LDA

Av. Infante D. Henrique, nº 332 Edifício 2
1804-808 Lisboa - Portugal
210 004 500 / 210 004 501
www.brodheim.pt

EUROPCAR

Praça Alvalade
1700-036 Lisboa - Portugal
217 944 400 / 217 944 401
www.europcar.pt

FIAT AUTO PORTUGAL

Av. José Gomes Ferreira, nº 15
Edifício Atlas IV
1495-139 Algés - Portugal
214 125 502 / 213 118 400
www.fiatauto.pt

FIMA

Largo Monterroio Mascarenhas, nº 1 1099-
081 Lisboa - Portugal
213 892 000 / 213 892 413
www.unilever-jm.com

FREITAS & ARAÚJO

Av. Frei Miguel Contreiras, nº 54-1º
1749-019 Lisboa - Portugal
229 434 200 / 218 405 278
www.transporta-sa.pt

GCT- DISTR.ALIMENTAR

Vila Amélia Cabanas
2950-805 Quinta do Anjo - Portugal
212 135 700

GOODYEAR DUNLOP PORTUGAL

Goodyear Dunlop Tires Portugal Alfrapark
Edifício F, Piso 1 Sul
2610-008 Amadora - Portugal
210 349 000 / 210 349 101
www.goodyear.com

HIFLY

Av. da Republica, nº 26-6º 1050-192
Lisboa - Portugal
210 026 860 / 210 062 251
www.hifly.pt

HOTÉIS VILA GALÉ

Campo Grande, nº 28 - 11
1700-093 Lisboa - Portugal
217 907 600 / 217 907 640
www.vilagale.pt

HOTEL LISBOA MARRIOTT

Av. dos Combatentes
1600-042 Lisboa - Portugal
210 057 900 / 217 264 281
www.marriott.com

HOTEL NACIONAL

Rua Castilho, nº 34
1250-070 Lisboa - Portugal
213 554 433 / 213 561 122
www.maisturismo.pt

HYDRO ALUMÍNIO PORTALEX SA

Estrada de São Marco, nº 23
2735-521 Cacém - Portugal
214 268 100 / 210 412 528
www.hydro.com

IAPMEI

R. Rodrigo da Fonseca, nº 73
1269-158 Lisboa - Portugal
213 836 000 / 213 836 283
www.iapmei.pt

IBERDROLA

Edifício Tivolí Forum.
Avenida da Liberdade, 180-A, 7ª planta.
1250-146 Lisboa - Portugal
213 502 750 / 213 502 775

IBERSOL

Praça do Bom Sucesso, nº 105 - 9º
4150-146 Porto - Portugal
226 059 600 / 226 064 009
www.ibersol.pt

JAGUAR LAND ROVER PORTUGAL

Av. Antonio Enes, N 21 A
1050-023 Lisboa - Portugal
213 192 380 / 213 192 389

KONICA MINOLTA BUSINESS SOLUTIONS PORTUGAL LDA

Av. Brasil 33-A
1749-007 Lisboa - Portugal
217 814 791 / 217 814 700
www.konicaminolta.com

LOREAL PORTUGAL

R. Dr. António Loureiro Borges, 7
Arquiparque - Miraflores
2795-959 Linda-a-Velha - Portugal
214 128 547

LUÍS SIMÕES

Moninhos Apartado 41
2671-951 Loures - Portugal
219 827 499 / 219 827 500
www.luis-simoes.com

MEGAGLOBAL

Rua da Liberdade nº 39, 1º B
2800-154 Almada - Portugal
212 750 024

MERCAUTO

Rua de Campolide, nº437
1070-035 Lisboa - Portugal
217 250 000
www.mercauto.pt

MERCK SHARP & DOHME

Quinta da Fonte,
Edifício Vasco da Gama, nº19
2780-730 Paço de Arcos - Portugal
214 465 880 / 214 465 700
www.msd.pt

NESTLÉ PORTUGAL

Rua Alexandre Herculano, nº 8
2799-554 Linda-a-Velha - Portugal
214 143 700 / 214 148 500
www.nestle.pt

PAPELARIA FERNANDES INDÚSTRIA E COMÉRCIO; SA

E.N. 249 - 3 Sítio do Cotão
2735-307 Cacém - Portugal
214 268 200

PARMALAT

Rua Pé de Mouro, nº36
2714-508 Linhó - Portugal
219 248 600 / 219 248 684
www.parmalat.pt

RECER PORTUGAL

Oliveira do Bairro Apartado 20
3770-953 Oliveira do bairo - Portugal
234 730 500 / 234 730 501

REGUS

Centro Empresarial Torres de Lisboa
Rua Tomás da Fonseca, Torre G
1600-209 Lisboa - Portugal
217 230 600 / 217 230 675

SERVITIS, LDA

Rua do Soeime, nº30
4400-115 Vilar de Andorinho
Vila Nova de Gaia - Portugal
227 863 050 / 227 863 059

SETCOM-SGPS SA

Quinta do Anjo Zona Industrial Brejos
Carreteiros
2950-554 Quinta do Anjo - Portugal 212
139 700 / 212 132 288
www.setcom.pt

SISTEL COMUNICAÇÕES, AUTOMAÇÃO E SISTEMAS SA

Travessa Rua St Maria Feira 13 Santiago
3810-166 Aveiro - Portugal
234 380 230

SOFINLOC

Rua General Firmino Miguel, Nº 5 - 6º
1600 Lisboa - Portugal
217 201 000 / 217 201 050

SONY

Av. do Mediterrâneo - Edifício Sony
1990-156 Parque das Nações - Portugal
218 912 000
www.sony.pt

SUMOLIS

Estrada da Portela, nº 9
2795-645 Carnaxide - Portugal
214 243 500 / 214 243 426
www.sumolis.pt

TABAQUEIRA

Rua Alfredo Silva, nº 35 - Albarraque
2635-101 Rio de Mouro - Portugal
219 157 700 / 219 153 038
www.philipmorris.com

TELEPAC

COMUNICAÇÕES INTERACTIVAS SA
Avenida Fontes P Melo 40 Lisboa
1069-300 Lisboa - Portugal
217 907 000 / 217 907 001
www.telepac.pt

TELINDUS PORTUGAL HEAD OFFICE (LISBON)

Rua Afonso Praca, 30 Edifício Torre de
Monsanto, 10º e 11º pisos Miraflores
1495-061 Alges - Portugal
210 118 800 / 210 118 801

TEXTTO EDITORES

Estrada de Paço d' Arcos, nº 66 - 66 A
2735-336 Cacém - Portugal
214 272 200 / 214 272 201
www.texttoeditores.pt

THE PHONE HOUSE

Rua Latino Coelho, N.º 13
1050-132 Lisboa - Portugal
210 412 100 / 210 412 198

UNICER

Leça do Balio Apartado 1044 Matosinhos
4466-955 São Mamede Infesta - Portugal
229 052 100 / 229 052 300
www.unicer.pt

UNILEVER PORTUGAL

Largo Monterroio Mascarenhas, nº 1 1099-
081 Lisboa - Portugal
219 539 000 / 213 892 413
www.unilever-jm.com

VULCANO

Estrada Nacional 109 - km 3,7
3801-856 Cacia - Portugal
218 500 300 / 234 915 654
www.vulcano.pt

WURTH

Estrada Nacional 249 - 4
2710-089 Abrunheira - Portugal
219 157 200 / 219 151 331
www.wurth.pt

CABOVISÃO, SA
TELEVISÃO POR CABO

Lugar de Poços
2950-425 Palmela - Portugal
210 801 000 / 210 801 080
www.cabovisao.pt

CLARA NET

AV. D. João II,
Edifício Paque Expo Lt.1.07-2.1 r/C
1998-014 Lisboa - Portugal
www.vianetworks.pt

COLT TELECOM

Estrada da Outurela,118 Edifício B
2790-114 Carnaxide - Portugal
211 200 009 / 211 200 000
www.colt-telecom.pt

SONAECOM

Rua Agostinho Neto Nº 16 C
1750-006 Lisboa - Portugal
217 546 000 / 931 026 229
www.optimus.pt

ZON TV CABO PORTUGAL

Rua D. Estefania, 82
1000-158 Lisboa - Portugal
213 109 900 / 213 109 971
www.tvcabo.pt

ACADEMIA DAS CIÊNCIAS DE LISBOA

Rua da Academia das Ciências, nº 19
1249-122 Lisboa - Portugal
213 420 395 / 213 219 730
www.acad-ciencias.pt

DNV DET NORSKE VERITAS PORTUGAL - CLASSIFICAÇÃO, CERTIFICAÇÃO E SERVIÇOS, LDA

Av. Infante Santo, 23, 9º B
1350-177 Lisboa - Portugal
213 942 450 / 213 977 547
www.dnv.com

IFE PORTUGAL

Rua Luciano Cordeiro, 123 - 5º Esq
1050-139 Lisboa - Portugal
210 033 812 / 210 033 888
www.ife-po.com

ISEG - INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

Rua Quelhas 6,
1200-781 Lisboa - Portugal 213900393 /
213907099

ISLA -INSTITUTO SUPERIOR DE LINGUAS E ADMINISTRAÇÃO

Quinta do Bom Nome Estrada da Correia, 53
1500-210 Lisboa - Portugal
210 309 900 / 210 309 917

SGS PORTUGAL, SA

Av. José Gomes Ferreira, 11 5º e 6º Piso
Miraflores 1415-139 Algés - Portugal 229
994 500 / 214 127 290
www.sgc.pt

TIME TO TRAIN

Alam. Salgueiro Maia, Lt. 4 - Sala 4
2660-329 Stº António dos Cavaleiros
Portugal
219 896 214(5) / 219 880 236
www.timetotrain.co.pt

TOUCH THE TIME LDA

R José A Vieira Edifício Jardim Lago-lj 6,
Antas-Antas S.Tiago
4760 Vila Nova de Famalicão - Portugal
252 316 173 / 252 105 187

A. A. CALÉM & FILHO

Rua Diogo Leite nº 344
4400-111 Vila Nova de Gaia - Portugal
223 746 660

A. M. OESTE

Av. General Pedro Cardoso nº9
2500-922 Caldas da Rainha - Portugal
262 839 031 / 262 839 030
www.am-oeste.pt

A. SILVA & SILVA

Quinta do Outeiro apartado 7
2841-905 Seixal - Portugal
212 275 800

ACIF

Rua dos Aranhas nº 26
9000-044 Funhal - Portugal
291 206 800

ACP

AUTOMÓVEL CLUBE DE PORTUGAL

Rua Rosa Araujo, 24
1250-195 Lisboa - Portugal
213 180 202

ACTARIS

Rua José Carvalho nº671
4760-353 Vila Nova de Famalicão
Portugal
252 320 300

ALSTOM

Portugal Av.Columbano Bordalo Pinheiro
N.108-5º Piso
1070 Lisboa - Portugal
218 457 100 / 218 457 100

AMMA

Zona Industrial da Relvinha -
Apartado 3
3304-952 Arganil - Portugal
235 710 409 / 235 710 400
www.amma.pt

AMWAY

Praceta das Torres do Restelo,
nº 1525, r/c Esq.
1400-401 Restelo - Portugal
213 041 904 / 213 041 900
www.amway.pt

ANF

Rua Marechal Saldanha, nº 1
1249-069 Lisbo - Portugal
213 472 994 / 213 400 600
www.anf.pt

ANLORBEL

Quinta do Fogo ao Vento
2661-901 Ponte de Frielas - Portugal
219 827 210 / 219 827 200
www.anlorbel.pt

AON CONSULTING

Av. da Republica, nº 87
1050-190 Lisboa - Portugal
210 044 500 / 210 001 000www.aoncon-
sulting.com

BARROS ALMEIDA

Rua Diogo Leite nº 344
4400-111 Vila Nova de Gaia - Portugal
223 746 660

3C

Rua Latino Coelho nº89 A/B
1050-134 Lisboa - Portugal
213 185 500 / 213 185 599
www.contactcenter.pt

ARENA DIRECT MARKETING

Rua Ferreira Lapa, 16 - B
1150-158 Lisboa - Portugal
210 123 599 / 210 123 500
www.arenadirect.pt

AUDIO MEDIA - SISTEMAS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, SA

Edifício Atlas III Av. José Gomes Ferreira 13,
R/c Dto Miraflores
1495-139 Algés - Portugal
213 535 279 / 214 134 200
www.audiomedia.pt

CAPITAL MIX

Av. D. João II,
Edifício Art's lote 1.18.01 Bloco B
1998-028 Lisboa - Portugal
210 036 100 / 210 036 120
www.capitalmix.pt

CEMI - TELEMARKETING E ESTUDOS DE MERCADO

Avenida 5 de outubro, 293-9º
1600-035 Lisboa - Portugal
217 200 550 / 217 200 559
www.cemi.pt

CONTACT

Av. Infante D. Henrique, 343
1800-218 Lisboa - Portugal
218 505 700 / 218 505 799
www.contact-act.eu

CORSICATEL TELEMARKETING, LDA

Rua General Queirós, 62 - 1º
2500-211 Caldas da Rainha - Portugal
210 131 245

EUROCAUÇÃO

Rua José Galhardo, n.º7 Cave Esq Quinta
do Lambert
1750-131 Lisboa - Portugal
217 503 000

GESPHONE

Av. Elias Garcia, 123 - 7º Esq
1050-098 Lisboa Portugal
217 800 756 / 217 800 751
www.gesphone.pt

GRUPO CRH

Rua Laura Alves nº 12 - 6º
1050-138 Lisboa - Portugal
210 308 400 / 210 308 460
www.grupocrh.com

INTERACTIVA/DM6

Rua Júlio Dinis 270 2º
4050-318 Porto - Portugal
226 091 399 / 226 091 391

KONECTA PORTUGAL

Rua Gregório Lopes, Lt. 1596 - R/C
1400-195 Lisboa - Portugal
213 002 069 / 213 002 050
www.grupokonecta.com

LOGISTA

Edifício Logista Expansão da Área
Industrial do Passil LT1A Palhavã
2890-011 Alcochete - Portugal
219 267 800 / 219 267 800

LUSOCEDE

Av. Sidónio Pais, nº 4-A, Lj. 3
1050-214 Lisboa - Portugal
213 502 723 / 213 502 722

MCALL - SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES, SA

Taguspark - Ed. Tecnologia III, Corpo 5
2740-257 Porto Salvo Oeiras - Portugal
210 008 000
www.mcall.pt

PLURICALL

Nossa Senhora de Fátima
Avenida Defensores Chaves 45, 4º
1000-112 Lisboa - Portugal
Campo Grande 35, 5º-A
1700-087 Lisboa - Portugal
217 919 300 / 217 919 399

PROCONTACTO - ATENDIMENTO DE CHAMADAS CRL

Rua Júlio Dinis Nº 272 - 2º Andar
4050-318 Porto - Portugal
226 007 320 / 226 007 319
www.procontactoac.com

PRODIRECTO - ATENDIMENTO DE CHAMADAS CRL

Rua Júlio Dinis Nº 272 - 2º Andar
4050-318 Porto - Portugal
225 439 780 / 225 439 781
www.prodirectoac.com

PT CONTACT

Rua de Entrecampos, nº28 - Bloco A
1749-076 Lisboa - Portugal
215 003 000
www.ptcontact.pt

REDITUS

Av. José Gomes Ferreira, 11 R/C
Edifício Atlas II
1495-139 Miraflores - Portugal
214 124 100

REDITUS II

Estrada do Seminário nº 2 Alfragide
2614-522 Amadora - Portugal
214 124 100

RHMAIS - ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE RH SA

Praça de Alvalade, 6 - 12º
1700-036 Lisboa - Portugal
217 974 697 / 217 933 346

SINFOCALL-SERVIÇOS SOLUÇÕES TELEMARKETING SA

R. Anjos 66, 5º Lisboa
1150-039 Lisboa - Portugal
213 592 300 / 213 143 679
www.sinfocall.pt

SITEL ACTION PORTUGAL

Atrium Saldanha, Salas 3º G-H Pr. Duque
de Saldanha, n.º 1
1050-094 Lisboa - Portugal
213 585 600 / 213 585 640
www.sitel.pt

TELEPERFORMANCE PORTUGAL

Rua Alexandre Braga, 25 - B
1150-003 Lisboa - Portugal
213 113 900 / 213 113 999
www.teleperformance.pt

TEMPO-TEAM

Av. João Crisóstomo, 52
1069-079 Lisboa - Portugal
210 105 400 / 210 105 405
www.select.pt

TLT MARKETING E TELEMARKETING SA

Avenida Sidónio Pais 18-r/c-Esq
1050-215 Lisboa - Portugal
210 307 400 / 210 307 498

TRANSCOM 'TWW SERVIÇOS HELP-LINE E ATENDIMENTO TELEFONICO LDA

Largo Trade Down, Edifício A3 -
1º e 2º andar Senhor dos Perdões
4760-727 Ribeirão - Portugal
210 102 600 / 210 102 650

UCALL

Rua 3 da Matinha, Edifício Altejo 4º
1900-823 Lisboa - Portugal
210 005 300 / 210 007 182

VIP POSTAL

Urbanização Golf do Montado Lt 140 2950-
051 Palmela - Portugal
265 790 380

XCAPITAL OUTSOURCING DE GESTÃO, LDA

Rua Gonçalo Sampaio, 271 - 4º Dto 4150-
367 Porto - Portugal
220 305 101 / 220 305 119

ACCENTIV'

Edifício Centro de Comunicação Alameda
dos Oceanos Lote 2.08 Piso 0
1990-096 Lisboa - Portugal
218 917 717 / 218 917 700

ADECCO

Rua António Pedro nº111 - 3º frt
1150-045 Lisboa - Portugal
213 168 300

EUROM MARKETING INTERACTIVO

R. Dr. António Martins, 41 A
1070-092 Lisboa - Portugal
217 242 000

MERCER HUMAN RESOURCE CONSULTING

Edifício Monumental Av. Fontes Pereira de
Melo 51-1º C/D
1069-097 Lisboa - Portugal
213 113 771 / 213 113 775

META 4

Portugal Rua Castilho, 39, 10º B
1250-068 Lisboa - Portugal
213 870 113 / 213 845 470
www.meta4.com

RANDSTAD

Rua Joshua Benoliel, nº 6, 10º B
Edifício alto das Amoreiras
1250-133 Lisboa - Portugal
213 715 250

SELECT

Av. João Crisóstomo, 52
1069-079 Lisboa - Portugal
210 105 400 / 210 105 405
www.select.pt

STATE OF THE ART

Rua de São Bento nº 142 R/C Esq.
2775-528 Carcavelos - Portugal
966 063 620 / 214 583 002 /
214 581 028

ABN AMRO

Av. da Liberdade nº131 5º
1269-036 Lisboa - Portugal
213 211 800

AÇOREANA

Av. Barbosa do Bocage, nº 85
150-030 Lisboa - Portugal
217 984 195 / 217 984 000
www.acornet.pt

ACTIVOBANK7

Taguspark Edifício 9, Piso 0
2784-511 Porto Salvo - Portugal
214 233 939 / 214 232 540

ADVANCECARE

Praça Jose Queiroz, nº 1 Piso 4
1800-237 Lisboa - Portugal
213 228 000 / 213 228 004
www.advancecare.com

AIDE ASISTENCIA

Av. da Republica, 24 - Piso 1, 2 e 7 1050-
192 Lisboa - Portugal
213 816 600

ALLIANCE UNICHEM

Rua Eng. Ferreira Dias nº 772
4149-014 Porto - Portugal
218 614 700
www.alliance-unichem.pt

ALLIANZ

Rua Pascoal de Melo, 81 - 3º
1000-232 Lisboa - Portugal
213 165 300

AXA PORTUGAL

Praça Marques de Pombal, 14
1250-162 Lisboa - Portugal
218 542 340

BANCO ALVES RIBEIRO, SA

Av. Engenheiro Duarte Pacheco
1070-101 Lisboa - Portugal
213 821 700

BANCO BAI EUROPA, SA

Av. António Augusto Aguiar, 130, 7º
1050-020 Lisboa - Portugal
213 513 750 / 213 513 757

BANCO BES INVESTIMENTO

Rua Mouzinho Silveira 24-D Lisboa
1250-167 Lisboa - Portugal
213 196 900

BANCO BEST

Edifício Quartzó
R. Alexandre Herculano, nº 38 - 4º
1250-011 Lisboa - Portugal
213 593 440

BANCO BIG

Praça Duque de Saldanha, nº 1 8º piso
1050-094 Lisboa - Portugal
213 305 372 (9)

BANCO CETELEM

Ed. Green Park Av dos Combatentes,
43 - 1º andar
1600-042 Lisboa - Portugal
217 215 800

BANCO CETELEM

Av. dos Combatentes, nº 43-12º
1600-042 Lisboa - Portugal
217 215 878 / 217 215 800
www.bancocetelem.pt

BANCO DE INVESTIMENTO GLOBAL SA

Praça Duque de Saldanha, n.º 1, 8º
1050-094 Lisboa - Portugal
213 152 608 / 213 305 300
www.bancobig.pt

BANCO FINANTIA

Rua General Firmino Miguel, nº 5
1600-100 Lisboa - Portugal
217 265 310 / 217 202 000
www.bancofinantia.pt

BANCO MAIS

Rua Soeiro Pereira Gomes, nº 7 - Sala 2
1649-002 Lisboa - Portugal
210 000 099 / 210 000 400
www.bancomais.pt

BANCO POPULAR

Rua Ramalho Ortigão, nº 51
1099-090 Lisboa - Portugal
210 071 961 / 210 071 000
www.bancopopular.pt

BANIF - BANCO INTERNACIONAL DO FUNCHAL

Avenida dos Aliados, nº 133 - 2º piso
4000-067 Porto - Portugal
229 409 500 / 229 409 599
www.grupobanif.pt

BARCLAYS BANK

Av. das forças Armadas nº125 B 2º D
1600-069 Lisboa - Portugal
211 112 360 / 217 911 100

BBVA

Av. Liberdade, nº 222 - 6º
1250-148 Lisboa - Portugal
213 117 565 / 213 117 200
www.bbva.pt

BES DIRECTO

Av. Infante D. Henrique, 343 - 3º piso
1800-218 Lisboa - Portugal
218 557 000 / 218 557 699
www.bes.pt

BPI

Rua Tomás da Fonseca Torres de Lisboa
Torre H, 3º 1600-209 Lisboa - Portugal
217 241 711 / 217241780
www.bancobpi.pt

BPN - BANCO PORTUGUES DE NEGOCIOS

Rua Dr. Nicolau Bettencourt, nº5
1050-078 Lisboa - Portugal
210 955 000 / 213 191 622
www.bpn.pt

CAIXA BANCO DE INVESTIMENTO

Rua Barata Salgueiro, nº 33 1269-057
Lisboa - Portugal
213 526 327 / 213 137 300
www.caixabi.pt

CAIXA CENTRA - CCCAM

R. Castilho, 233
1099-004 Lisboa - Portugal
213 809 900 / 213 805 659
www.creditoagricola.pt

CAIXA CRÉDITO-SFAC

Av. Republica, nº 35 - 4º
1050-186 Lisboa - Portugal
213 530 158 / 213 182 000
www.caixacredito.pt

CAIXA ECONÓMICA MONTEPIO GERAL

Rua General Firmino Miguel
Torre 1, 7º andar
1600-100 Lisboa - Portugal
217 241 660 / 217 241 601
www.montepiogeral.pt

CAIXA GALÍCIA

Av. 5 de Outubro, nº 48
1050-057 Lisboa - Portugal
213 306 329 / 213 306 300
www.caixagalicia.pt

CAIXA GERAL DE APOSENTAÇÕES

Av. 5 de Outubro, nº 175
1069-307 Lisboa - Portugal
217 807 781 (2) / 217 918 000
www.cga.pt

CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS

Av. João XXI, nº 63
1000-300 Lisboa - Portugal
217 953 000 / 217 953 192
www.cgd.pt

CARDIF

Av. 5 de Outubro, nº206 - 6º Piso
1050-065 Lisboa - Portugal
213 825 544 / 213 825 540

CITIBANK

Rua Barata Salgueiro, nº30, 4º andar
1269-056 Lisboa - Portugal
213 116 360

COFACE

Av. Columbano Bordalo Pinheiro,
nº 75- 7º - Ed. Pórtico
1070-061 Lisboa - Portugal
213 588 801 / 213 588 800

COFIDIS

Av. de Berna, 52
1069-046 Lisboa - Portugal
217 611 800 / 217611805
www.cofidis.pt

COMPANHIA DE SEGUROS SAGRES SA

Estrada Senhora Saude, 11 Faro
8000-499 Faro - Portugal
289 878 893 / 707 200 210
www.sagresseguros.pt

CPP - CARD PROTECTION PLAN

Av. da Liberdade, 40 - 7º
1269-041 Lisboa - Portugal
213 241 730

CREDIAL

Edifício Green Park
Av. dos Combatentes, 43, 7º
1600-042 Lisboa - Portugal
707 200 700

CREDIBOM - INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DE CRÉDITO, S.A.

Av. General Norton de Matos,
Nº 71 - 3º Miraflores
1495-148 Algés - Portugal
214 121 310 / 214 138 400 (413)

CREDIFIN

Rua do Pinheiro Manso, nº 662 - 2º 4101-
411 Porto - Portugal
226 192 500 / 226 192 524
www.credifini.pt

CREDINFORMAÇÕES

Av. Praia da Vitória, 71 - 4º A,
Edifício Monumental
1050 Lisboa - Portugal
210 302 625 (23) / 210 302 600

CREDIPLUS

Av. José Gomes Ferreira, Nº9 - Sala 01
1495-139 Algés - Portugal
214 126 800 / 214 126 899
www.crediplus.pt

DEUTSCHE BANK

Rua Castilho, nº 20
1250-069 Lisboa - Portugal
213 111 200 / 213 143 749
www.deutsche-bank.pt

EURONEXT LISBON-SOCIEDADE GESTORA DE MERCADOS REGULA- MENTADOS SA

Av. da Liberdade nº196 7º
1250-147 Lisboa - Portugal
217 900 000 / 217 952 021
www.euronext.com

EUROP ASSISTANCE

Av. Alvares Cabral, 41 - 3º
1250-015 Lisboa - Portugal
213 860 308 / 213 860 003
www.europ-assistance.pt

FIDELIDADE MUNDIAL SEGUROS

Largo do Calhariz, 30
1249-001 Lisboa - Portugal
213 237 000 / 213 238 000
www.fidelidademundial.pt

FIDIS RETAIL - INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DE CRÉDITO, S.A.

Av. José Gomes Ferreira nº15
Edifício Atlas 4 - 2ª Andar
1495-139 Algés - Portugal
213 118 400 / 213 158 039

FILOBRANCA

Rua do Carril, nº 81
4770-350 Vila Nova de Famalicão
Portugal
252 920 100 / 251 991 491

FINIBANCO SA

Av. Duque de Avila, 79 - 4º andar
1000-139 Lisboa - Portugal
213 114 503 (04) / 213 114 573
www.finibanco.pt

FORTIS BANK

Rua Alexandre Herculano, nº 50
1250-011 Lisboa - Portugal
213 139 300 / 213 139 350
www.fortisbusiness.com

GENERALI

Rua Duque de Palmela, 11
1269-270 Lisboa - Portugal
213 532 292 / 213 520 131

GENESIS-SEGUROS GENERALES SOCIEDADE ANÓNIMA DE SEGUROS Y REASEGUROS

Avenida Fontes P Melo 6 Lisboa
1050-121 Lisboa - Portugal
213 592 120

GLOBAL SEGUROS

Av. Duque de Ávila, nº 171 - 9º
1069-031 Lisboa - Portugal
213 137 500 / 213 137 598
www.global-seguros.pt

IMPÉRIO BONANÇA - COMPANHIA DE SEGUROS SA

Rua Alexandre Herculano nº 53
1269-152 Lisboa - Portugal
213 702 359 / 217 902 427
www.imperiobonanca.pt

INTER PARTNER ASSISTANCE, S.A

Largo Jean Monnet, 1, 2º
1269-069 Lisboa - Portugal
213 102 400 / 213 102 401

INTERBANCO

Rua Castilho, Nº 2
1269-073 Lisboa - Portugal
213 176 503 / 213 176 600

INTERBANCO

Rua Castilho, nº 2
1269-073 Lisboa - Portugal
213 176 655 / 213 176 500
www.interbanco.pt

LIBERTY EUROPEIA SEGUROS

Av. Fontes Pereira de Melo, nº 6
1669-001 Lisboa - Portugal
213 553 300 / 213 183 500
www.libertyseguros.pt

LOGO

Av. Alexandre Herculano, 11, 3º
1150-005 Lisboa - Portugal
808 200 360

LUSITÂNIA COMPANHIA DE SE- GUROS

Rua de São Domingos à Lapa, 35
1249-130 Lisboa - Portugal
213 973 090 / 213 926 900

MAPFRE

Rua Castilho, nº 52
1250-071 Lisboa - Portugal
213 819 700 / 213 819 762
www.mapfre.pt

MÉDIS

Tagus Park, Edifício 10 Piso 0 Ala B" 2740
Porto Salvo - Portugal
210 069 500 / 210 069 810
www.millenniumbcp.pt

MILLENNIUM BCP

Tagus Park - Edif. 9 - Piso 1, Ala A
2784-511 Porto Salvo - Portugal
214 224 000 / 214 224 000
www.bcp.pt

MONDIAL ASSISTANCE PORTUGAL

Rua Quinta da Fonte
Edifício Bartolomeu Dias
2770-192 Paço de Arcos - Portugal
217 806 200 / 217 965 405

MULTICARE

Av 5 de Outubro, 175 - 7º
1050-053 Lisboa - Portugal
217 805 780 / 217 805 780

MUNDIAL CONFIANÇA

Largo do Calhariz, nº 30
1249-001 Lisboa - Portugal
213 238 001 / 213 237 000
www.fidelidademundial.pt

OK! TELE-SEGURO

Av. José Malhoa, n.º 13 - 3º
1099-006 Lisboa - Portugal
217 991 920 / 217 992 832

REAL SEGUROS,SA

Av. de França, 316 Edifício Capitólio 4050-
276 Porto - Portugal
228 330 100

RURAL SEGUROS

Av. Eng. Duarte Pacheco, nº 19 - 3º
1700-100 Lisboa - Portugal
213 806 000 / 213 829 215
www.ruralseguros.pt

SANTANDER TOTTA

Rua da Mesquita nº6, Torre A - 5ªA
1070-238 Lisboa - Portugal
213 704 000 / 213 705 903

SEGURO DIRECTO

Tagus Park Edifício do Millennium BCP
Edifício 10 - Piso 1
2740 Porto Salvo - Portugal
210 069 911

SEGUROS CONTINENTE

R. João Mendonça, 529
4464-501 Senhora da Hora - Portugal
220 103 400

TRANQUILIDADE

Av. da Liberdade, 242
1250-149 Lisboa - Portugal
213 503 500

UNICHEM

Rua Projectada à Rua 3 Bloco A 1C
1900-796 Matinha - Portugal
218 614 700 / 218 614 799
www.alliance-uniche.pt

UNICRE

Av. António Augusto Aguiar,
nº 122, Piso 7
1017-001 Lisboa - Portugal
213 509 651 / 213 545 157
www.unicre.pt

ZURICH

Rua Barata Salgueiro, nº 41
Lisboa - Portugal
213 133 100 / 213 133 111
www.zurich.pt

A VIDA É BELA

Maritz Marketing Lda,
Rua Vieira Portuense, 12 1º Dt
1300-571 Lisboa - Portugal
707 200 292

ABREU

Av. 25 de Abril, nº 2
2795-556 Linda-a-Velha - Portugal
214 156 386 / 214 156 000
www.abreu.pt

ABX LOGISTICS PORTUGAL

Zona Industrial da Varziela
Rua José Ramos Maia, n.º 301
4480-628 Arvore - Portugal
229 990 800

ADIDAS PORTUGAL

Av. D. João II Lt. 1.17.03 12º piso
1998-026 Lisboa - Portugal
210 424 400

ADINFO - INFORMATIZAÇÃO ADMINISTRATIVA, LDA

Rua do Espido, 164 C - 302
4470-177 Maia - Portugal
229 477 969 / 229 477 840

AIR LUXOR SA - HIFLY

Av. Da Republica, 26
1050-192 Lisboa - Portugal
210 062 001 / 210 062 230
www.airluxor.com

AUCHAN - COMPANHIA PORTUGUE- SA DE HIPERMERCADOS S.A.

Rua Maria Luísa Holstein, nº4
1300-388 Lisboa - Portugal
213 602 100

SERVIÇOS BIW INFOR GLOBAL SOLUTIONS

Av. Dr. João Canavarro 305, Sala 25
Edifício Alameda
4780-668 Vila do Conde - Portugal
252 248 111 / 252 248 110
www.infor.com

SERVIÇOS BIW-IBÉRIA SERVIÇOS LDA

Avenida Doutor João Canavarro
305, 2º-S 25 Vila Conde
4480-668 Vila do Conde - Portugal
252 248 111 / 252 248 110

SERVIÇOS BOSCH

Av. Infante D. Henrique, Lote 2 E/3 E
1800-220 Lisboa - Portugal
218 500 164 / 218 500 000
www.bosch.pt

BOUTIQUE DOS RELÓGIOS

Sede: Avenida Infante D. Henrique,
Lote 1679, R/c C/L/J
1900-716 Lisboa - Portugal
218 310 35 / 218 311 243

SERVIÇOS BP PORTUGAL, SA

Lagoas Park, Edifício 3
2740-266 Porto Salvo - Portugal
213 891 600 / 213 891 000
www.bp.pt

SERVIÇOS BRIDGESTONE

Urbanização do Passil, Lote 96
2890-118 Alcochete - Portugal
212 307 391 / 212 307 300
www.bridgestone.com

SERVIÇOS BROADNET

Edifício Eastécnica, Taguspark
2780-920 Portugal
214 229 696 / 214 229 600
www.broadnet.pt

SERVIÇOS BULL PORTUGUESA COMPUTADORES SOC. UNIPessoal, LDA

Av. 5 de Outubro, n.º 35, 6º
1050-047 Lisboa - Portugal
213 126 395 / 213 126 200
www.bull.pt

CARREFOUR

Edifício Monsanto, R. Alto do Montijo, L
2790-012 Carnaxide - Portugal
214 182 666 / 214 244 200
www.carrefour.pt

CENTRAL DE CERVEJAS

Estrada da Alfarrobeira
2625-851 Vialonga - Portugal
213 558 841

CEPSA

Av. Columbano Bordalo Pinheiro, nº 108 - 3º
1070-067 Lisboa - Portugal
217 217 600 / 217 275 290
www.cepsa.com

CESCE, SAI GROUP

Av. Torre de Belém, 17
1400-342 Lisboa - Portugal
213 025 510 / 213 025 500

CHIP7 S.A.

Rua Óscar da Silva, 3047
4455-520 Perafita - Portugal
220 107 735 / 220 107 743

CHRISTIAN SAPATARIAS

Av. Vasco da Gama, nº 2247
4430-249 Oliveira do Douro - Portugal
227 828 416 / 227 850 200
www.charles.pt

CHRONOPOST PORTUGAL

Av. Infante D. Henrique,
Lote 10, Olivais Sul
1849-003 Lisboa - Portugal
218 546 010 / 218 546 001
www.chronopost.pt

CÍRCULO DE LEITORES

Rua Prof. Jorge da Silva Horta, nº 1
1500-499 Lisboa - Portugal
21 762 6000 / 21 760 71 49
www.circuloleitores.pt

CLIX GEST

Rua Viriato, 13 - 5º
1069-315 Lisboa - Portugal
210 111 510 / 210 111 000
www.clix.pt

COPICANOLA SA

Rua Alfredo da Silva, 14
2721-862 Alfragide - Portugal
214 704 002 / 214 704 000
www.copicanola.pt

CPCIS

Rua Costa Cabral, 575
4200-223 Porto - Portugal
225 504 540 / 225 570 000

CSC COMPUTER SCIENCES PORTUGAL

Lagoas Park, Edif 1
2740-264 Porto Salvo - Portugal
210 040 800 / 210 040 899
www.csc.pt

CTT

Rua de S. Jose, 20 Palácio Sousa Leal
1166-001 Lisboa - Portugal
213 229 493
www.ctt.pt

DANZAS

Rua Cidade de Liverpool, nº 15 - 2ºE 1199-099 Lisboa - Portugal
707 505 123 / 212 307 000
www.dhl.pt

DELL

Tagus Park Edifício Inovação I, 213 A 2780-920 Oeiras - Portugal
214 220 710
www.dell.com

DHL

Rua Cidade Liverpool 16, 2º- E
1199-009 Lisboa - Portugal
218 100 080
www.dhl.pt

DIÁRIO ECONÓMICO

Rua da Oliveira ao Carmo, nº 8
1249-111 Lisboa - Portugal
213 236 800 / 213 236 704
www.diarioeconomico.com

DIEBOLD PORTUGAL - SOLUÇÕES DE AUTOMATIZAÇÃO, LDA.

Rua Alfredo da Silva, 8 A - 1º
Edifício Stern - Alfragide
2610-016 Amadora - Portugal
214 708 000 / 214 708 210
www.diebold.com

DOURO AZUL

CRUZEIROS NO RIO DOURO
Rua de S. Francisco, 4 - 2º Dto.
4050-548 Porto - Portugal
223 402 525 / 222 083 407
www.douroazul.com

EDA

Rua Eng. José Cordeiro, nº 6
9504-535 Ponta Delgada - Portugal 296
202 000 / 296 202 399
www.eda.pt

EDIMPRESA

Rua Calvet de Magalhães, nº 242
2770-022 Laveiras - Portugal
214 698 758 / 214 698 500
www.edimpresa.pt

ELECTROLUX

Quinta da Fonte - Edifício Gonçalves Zarco
2374-518 Quinta da Fonte - Portugal 214
403 900 / 214 403 999
www.electrolux.pt

ELISTAND

Av. Infante D. Henrique Lt3,
Loja Esquerda
2635-367 Portugal
219 176 518 / 219 176 517
www.elistand.com

EMAC - EMPRESA DE AMBIENTE DE CASCAIS, E.M., S.A.

Complexo Multiserviços – Estrada de Ma-
nique, nº 1830 - Alcoitão
2645-138 Alcabideche - Portugal
214 604 250 / 800 203 186

EMIREC COMUNICAÇÃO LDA.

Av. do Restelo, 14
1400 Lisboa - Portugal
213 011 390
www.emirec.pt

ENABLER-SERVIÇOS SA

Avenida da Boavista, 1223
4100-130 Porto - Portugal
226 077 500 / 226 077 401
www.enabler.com

ENATUR

Rua Soares de Passos, nº 3
1300-314 Alto de São Amaro - Portugal
218 442 000 / 218 442 085
www.pousadas.pt

ESEGUR

Rua da Guiné, nº 7
2689-512 Prior Velho - Portugal
219 491 100 / 219 491 172
www.esegur.pt

ESPÍRITO SANTO VIAGENS

Av. D. João II Lote 1.16.1
1990-083 Lisboa - Portugal
218 925 260 / 218 925 409
www.topatlantico.pt

ESSILOR PORTUGAL

Rua Do Pino Verde, 2
2635-096 Rio de Mouro - Portugal
219 162 225 / 219 179 800
www.essilor.pt

ESSO

Rua Filipe Folque, nº 2/3
1069-022 Lisboa - Portugal
213 500 700 / 213 500 777
www.esso.com

ETICADATA

Rua Alexandre Vieira, 35 Apartado 2021
4705-163 Braga - Portugal
253 208 280 / 253 208 289
www.eticadata.pt

FEDEX - RANGEL EXPRESSO

Av. Marechal Gomes da Costa, nº 35 1800-
255 Lisboa - Portugal
218 391 566 / 229 436 030
www.fedex.com

FIRMO

Travessa Prelada, nº 409
4250-380 Porto - Portugal
227 155 500 / 227 155 509

FISIPE

Apartado 5 Lavradio
2836-908 Lavradio - Portugal
212 066 000 / 212 066 085
www.fisipe.pt

FNAC

Av. Lusíada, Cais 5
1500 Lisboa - Portugal
219 404 700 / 217 114 263
www.fnac.pt

FTA - FILMES, TELEVISÃO E ARTE, LDA

Rua Padre António Vieira, 7 - A
2740-113 Porto Salvo - Portugal
214 218 222

FUJITSU ELOTÉCNICO-TELECOMUNICA- ÇÕES SA

Rua Sebastião Silva 67/9 Massamá
2745-838 Queluz - Portugal
219 138 600
www.ftel.co.uk

SERVIÇOS FUJITSU-SIEMENS COM- PUTERS, Av. D. João II, Lote 1.16.05 L, 12º

1990-083 Lisboa - Portugal
218 911 700 / 218 911 705
www.fujitsu-siemens.pt

GALP ENERGIA

Rua Tomás da Fonseca, Edifício Galp 1600-
209 Lisboa - Portugal
210 058 936 / 217 242 965
www.galpennergia.pt

GEDAS IBÉRIA, SA SUCURSAL PORTUGUESA

Parque das Nações, Edif. Infante
Av. D. João II, 1.16.05 L 10º Letras C/D”
1990-083 Lisboa - Portugal
218 923 100 / 218 923 148
www.gedas.pt

SERVIÇOS GFI PORTUGAL (COMPUQUALI),

Edifício Qualidade,
Bloco B2 - 3A Tagus Park
2780-920 Oeiras - Portugal
214 220 460 / 214 220 469
www.compuquali.pt

GRUNDIG

Rua Bento Jesus Caraça, nº 17
1495-686 Cruz Quebrada - Portugal 286
689 000 / 214 158 770
www.grundig.pt

GRUPO CUF

Rua Manuel de Melo
3240-142 Ansião - Portugal
213 949 000 / 800 202 286
www.cuf.pt

GRUPO PERSONA

R. Latino Coelho nº36 A - 3ºE
2775-225 PAREDE - Portugal
214 588 300 / 214 582 995

HELPOBIZ

Lispólis - Polo Tecnológico de Lisboa
Estrada do Paço do Lumiar,
CID Lote 1, Sala 213 B
1600-546 Lisboa - Portugal
217 102 567 / 217 101 103
www.helponbiz.pt/

HES-SISTEMAS INFORMÁTICOS LDA

Vale Colmeia-Marrazes
2400 Leiria - Portugal
244 830 720 / 244 813 202

HP

Edifício D. Sancho I
Rua dos Malhões - Quinta da Fonte
2780-730 Paço de Arcos - Portugal
214 828 500 / 214 838 420
www.hp.pt

I2S

Rua do Zambeze, 289
4250-505 Porto - Portugal
228 340 400 / 228 340 495
www.i2s.pt

IBÉRIA

Aeroporto da Portela
Portela de Sacavem
Alameda das Comunidades Portuguesas
1700 Lisboa - Portugal
213 110 650 / 218 497 668
www.iberia.pt

IBM PORTUGUESA

Rua do Mar da China Edifício Office
Oriente, Lote 1.07.2.3
1990-138 Lisboa - Portugal
218 927 000 / 218 927 140
www.ibm.com

IBS

Edifício Central Park, 2
2795-242 Linda a Velha - Portugal
223 715 487 / 214 190 906
www.ibs.pt

INAPA

Portugal Rua das Cerejeiras,
5 A, 11 - Vale Flores
2710-632 Sintra - Portugal
219 239 500 / 219 239 551
www.inapa.pt

SERVIÇOS INFOSISTEMA SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, SA

Atlas II, Av. José Gomes Ferreira, n.º 11,
Sala 34 Miraflores
1495-139 Algés - Portugal
214 139 860 / 214 139 861
www.infosistema.com

INSTITUTO DE SOLDADURA E QUALIDADE

Av. Prof. Dr. Cavaco Silva, nº 33
2740-120 Porto Salvo - Portugal
214 228 100 / 214 228 120
www.isq.pt

INSTITUTO DE TURISMO DE PORTUGAL

Rua Ivone Silva, Lt6
1050-124 Lisboa - Portugal
217 810 000 / 217 937 537
www.turismo.pt

INSULAC

Caminho de Mafona
9600-211 Açores - Portugal
296 470 070 / 296 473 780
www.insulac.pt

INTENTIA CONSULTING PORTUGAL- SERVIÇOS SA

Rua Tomás Fonseca
Ed Torres de Lisboa - E, 10º A/B
1600-209 Lisboa - Portugal
217 221 700 / 217 221 733

J. P. SÁ COUTO, SA

Rua da Guarda, 675
4455-466 Perafita - Portugal
229 993 939 / 229 993 999
www.jpsacouto.pt

JOGOS SANTA CASA

Rua das Taipas, n.º 1
1250-264 Lisboa - Portugal
808 203 377 / 213 918 021
www.jogossantacasa.pt

LA REDOUTE

Estrada Nacional N.º1 n.º1633
Alto do Vieiro
2404-001 Leiria - Portugal
244 811 035

LACTOGAL

Rua Campo Alegre, n.º 830 - 4.º
4150-171 Porto - Portugal
226 070 005 / 256 660 200
www.lactogal.pt

LEXMARK

Alameda Fernão Lopes,
16 A, 8.º, Escrit. 102
1495-072 Algés - Portugal
214 121 782 / 214 200 360
www.lexmark.pt

LINK CONSULTING SA

Avenida Duque Ávila 23 Lisboa
1000-138 Lisboa - Portugal
213 100 008 / 213 100 031
www.link.pt

LIVRARIA BERTRAND

Rua Garrett, n.º 73-75
1200-203 Lisboa - Portugal
210 305 587 / 210 305 500
www.bertrand.pt

SERVIÇOS LUSOMUNDO

Av. 5 de Outubro, n.º 208
1069-203 Lisboa - Portugal
217 824 87 / 217 824 400
www.lusomundo.pt

LUSOTEMP

Edifício Premium
Alameda Fernão Lopes N.º 16 A - 7.º
1495-190 Algés - Portugal
214 139 480 / 214 139 481
www.lusoponte.pt

MAGNELUSA

Estrada Real, 33 Edifício B RAL
2710-450 Sintra - Portugal
219 154 630 / 219 154 639
www.magnelusa.pt/

MARCO POSTAL - ENTREGA PERSONALIZADA DE PUBLICAÇÕES, UNIPESSOAL, LDA

Rua republica da coreia, 34 2710-705
Sintra - Portugal
219 226 000

MCAFEE SA

Edifício Atrium Saldanha
Praça Duque de Saldanha n.º 1- 9.º B
1050-094 Lisboa - Portugal
213 192 020 / 213 192 021
www.mcafeesecurity.com

MEDIA CAPITAL (IOL)

Rua Mário Castelhana, nº40
2749-502 Barcarena - Portugal
214 345 901 / 214 347 565
www.mediacapital.pt

METRO

Av. Fontes Pereira de Melo, nº 28
1069-095 Lisboa - Portugal
213 574 908 / 213 558 457
www.metrolisboa.pt

**MOREDATA-SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
LDA**

Avenida Almirante Reis 113,6º-S 604
1169-033 Lisboa - Portugal
213 141 828 / 213 520 171

**MULTIWARE-SERVIÇOS E SISTEMAS
INFORMÁTICOS LDA**

Rua Miguel Torga Lt A-2-cv Massamá
2745-820 QUELUZ - Portugal
214 396 636 / 214 387 720
www.multiware.pt

NET SUPORT

Rua Soares Reis, 765 Sala 3
4400-317 Vila Nova de Gaia - Portugal
223 702 979 / 223 706 021
www.netsuport.pt

NFIVE SOFTWARE

Edifício OneWorld
Urb. Belo Horizonte Lt20
2655-241 Ericeira - Portugal
261 865 647 / 261 860 450

**ODEC-CENTRO DE CÁLCULO E APLI-
CAÇÕES SERVIÇOS PORTUGAL SA**

Avenida Engenheiro Arantes Oliveira 11,
2º-A Lisboa
1900-221 Lisboa - Portugal
218 407 641 / 218 487 692

ODISSEIAS

Rua de Santo António Nº10A,
2780-164 Oeiras - Portugal
214 444 019 / 214 406 057

OTIS

Otis Elevadores - Bairro de S. Carlos 2726-
901 Mem Martins - Portugal
219 268 200 / 219 268 209
www.optis.pt

PÁGINAS AMARELAS, SA

Av. D. João II 1.17.01
1998-023 Lisboa - Portugal
218 989 500 / 218 989 510
www.pai.pt

**PETRÓLEOS DE PORTUGAL-
PETROGAL SA**

Rua Tomás Fonseca - Ed Galp Lisboa
1600 Lisboa - Portugal
217 242 500

PHILIPS PORTUGUESA, SA

Edifício Tejo Rua Quinta do Pinheiro, 16 - 4º
B, Edifício B Portela Carnaxide
2790-143 Carnaxide - Portugal
214 163 070 / 214 163 074
www.philips.com

PINGO DOCE

Rua Actor António Silva, nº 7
1600-404 Lisboa - Portugal
217 532 031 / 217 532 183
www.pingodoce.pt

PMR-SOFTWARE

Rua Sarmento Beires 23-B Lisboa
1900-410 Lisboa - Portugal
218 472 590 / 218 472 589
www.pmr.pt

PORTO EDITORA

Rua Restauração, nº 365
4099-023 Porto - Portugal
226 088 300 / 226 088 383
www.portoeditora.pt

PORTUGÁLIA

Rua C Aeroporto de Lisboa
1749-078 Lisboa - Portugal
218 425 500 / 218 425 510
www.portugalia.pt

PROJECNTROL

SISTEMAS ELECTRÓNICOS SA

Estrada de Paço de Arcos, 48
2780 Oeiras - Portugal
214 411 812 / 214 414 607

PROLÓGICA-SISTEMAS INFORMÁTI- COS SA

Rua Alexandre Herculano 4 Linda-a-Velha
2799-551 Linda-a-Velha - Portugal
214 157 300 / 214 144 613

PROSEGUR ACTIVA

Av. de Berna, 54, 1º,
1050-043 Lisboa - Portugal
217 909 970 / 217 909 999

RADIOMÓVEL

Sintra Business Park, Edif. 9
2710-089 Sintra - Portugal
210 074 520 / 210 062 790
www.zapp.pt

RALL

Nv Borralha-Águeda
3750 Borralha Àgueda - Portugal
234 611 400 / 234 611 401
www.rall.pt

REPSOL

Av. José Malhoa, nº 16B
1099-091 Lisboa - Portugal
214 149 000 / 213 578 956
www.repsol.pt

RES

Rua do Montijo,
184 Zona Industrial de Trajouce
2785-155 S. Domingos de Rana
Portugal
214 480 850 / 214 480 859
www.resportugal.com

ROCHE

Estrada Nacional 249 - 1
2720-413 Amadora - Portugal
214 257 000 / 214 186 677
www.roche.pt

RTP

Av. Marechal Gomes da Costa, nº 37
1849-255 Lisboa - Portugal
217 947 000 / 217 947 570
www.rtp.pt

SALVADOR CAETANO - COMÉRCIO DE AUTOMÓVEIS (PORTO), S.A. - LEXUS

Rua do Campo Alegre, 724 -
Lordelo do Ouro
4150-171 Porto - Portugal
226 076 141 / 227 867 283
www.salvadorcaetano.pt

SANTA CASA DA MISERICÓRDIA

Largo Trindade Coelho
1200-470 Portugal
213 235 000 / 213 235 060
www.scml.pt

SANTOGAL

Av. 5 de Outubro, nº35 - Piso 4
1050-047 Lisboa - Portugal
213 124 000 / 213 124 097
www.santogal.pt

SEARA

Cais das Pedras, 8, 9, 1º Esq
4050-465 Porto - Portugal
226 075 670 / 226 075 677
www.seara.com

SECURITAS

Rua Rodrigues Lobo, nº 2
2799-533 Linda-a-Velha - Portugal
214 154 600 / 214 154 601
www.securitas.pt

SERVICIOS NORMATIVOS PORTUGAL

Rua Marcelino Mesquita, Lt. 11 Lj. 04
2795-134 Linda-a-Velha - Portugal
214 143 335 / 214 143 340

SERVILUSA SGPS

Rua do Entrepasto Industrial, nº 8 - 2ºesq
2610-135 Alfragide - Portugal
214 706 300
www.servilusa.pt

SIBS

Rua Soeiro Pereira Gomes
Lt. 1 - Edif. Bolsa de Lisboa
1649-031 Lisboa - Portugal
217 813 000
www.sibs.pt

SICNET-SISTEMAS INTEGRADOS DE COMUNICAÇÃO, NOVOS EQUIPA- MENTOS E TECNOLOGIAS SA

Avenida Vasco G Fernandes, 11
Prior Velho
2685-330 Prior Velho - Portugal
219 498 100 / 219 413 136
www.sicnet.pt

SIEMENS

R. Irmãos Siemens, nº1
2720-093 Amadora - Portugal
214 178 000 / 214 178 080
www.siemens.pt

SINFIC

Estrada Ponte,
Quinta Grande Alfragide Norte
2610-141 Amadora - Portugal
210 103 900 / 210 103 999
www.sinfic.pt

SOFTWARE AG

Campo Grande, 28, 1º D
1700-093 Lisboa - Portugal
217 817 530 / 217 974 179
www.softwareag.com

SOL-S & SOLSUNI

Rua Central Parque, 2, 1º Piso
2795-242 Linda-a-Velha - Portugal
217 220 900 / 217 220 901
www.sols.pt

STAPLES OFFICE CENTRE

Rua do Proletariado, 4
2795-648 Carnaxide - Portugal
263 409 291

SUCCESSO24HORAS

Avenida 5 de Outubro, 72, 1º A
1050-059 Lisboa - Portugal
217 950 238

SUN SYSTEMS

Rua Dr. António Loureiro Borges, 9 - 11º
Miraflores
1495-131 Algés - Portugal
214 134 000 / 214 134 098
www.sun.pt

TAP

Aeroporto da Portela
1074-801 Portela - Portugal
218 415 000
www.tap.pt

TAPE-TECNOLOGIAS AVANÇADAS P/ PRODUÇÃO DE ELECTRÓNICA SA

Estrada Outeiro Polima Lt G-cv-E Outeiro
Polima-S. Domingos de Rana
2785-518 S. Domingos de Rana - Portugal
214 448 270
www.tape-sa.pt

TNT

Avenida D. João II Lote 1.17.01 9ªA,
1990-084 Lisboa - Portugal
210 424 000 / 218 966 801
www.tnt.com

TOP ATLANTICO - ES VIAGENS

Av. D. João II - Lote 1.16.1.- 11º
1990-083 Lisboa - Portugal
218 925 215

TRANSPORTES BROLIVEIRA

Gondemaria - Apartado 160
2494-909 Ourém - Portugal
249 580 568 / 249 581 692
www.broliveira.pt

TRANSTEJO

Rua da Cintura do Porto de Lisboa
1249-249 Lisboa - Portugal
210 422 470 / 210 422 499
www.trantejo.pt

TRAVEL STORE

Campo Grande, 35 2º
1700-087 Lisboa - Portugal
213 565 303 / 213 565 399

TURWARE-TECNOLOGIAS E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO SA

Estrada zambujal 47-A Alfragide
2610-184 Amadora - Portugal
214 721 850 / 214 721 859
www.turware.pt

TVI

Rua Mário de Baixo, nº 40
2734-503 Barcarena - Portugal
214 347 500 / 214 347 654
www.tvi.pt

VIAGENS MARSANS

Rua Sousa Martins, Nº1 R/C Esq.
1050-217 Lisboa - Portugal
213 716 100

WATERMARK - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E AUTOMAÇÃO LDA

Avenida Combatentes 43,7º- A Lisboa
1600-042 Lisboa - Portugal
217 214 800 / 217 274 140

WHATEVERNET

Rua Laura Alves n.º 12, 3º andar
1050-138 Lisboa - Portugal
217 994 200
www.whatevernet.com

WINCOR - NIXDORF PORTUGAL

Edifício Prime Av. Quinta Grande,
53 - piso 5 - fracção A Alfragide
2614-521 Amadora - Portugal
210 069 050 / 210 069 080
www.wincor-nixdorf.com

WIRE E WIRELESS WORLD (3W) SERVIÇOS INFORMÁTICOS SA

Alfrapark Estrada de Alfragide 1.5 Km
2610-008 Amadora - Portugal
214 702 690 / 214 702 699
www.3w.com.pt

XEROX

Av. Infante D. Henrique,
Apartado 8031
1801-001 Lisboa - Portugal
210 400 706

NETOPOLIS

Rua Soeiro Pereira Gomes, lote 1, 8º C
1600-198 Lisboa - Portugal
217 828 100

VANTYX

TagusPark Av. Prof. Dr. Cavaco Silva,
Edifícios Qualidade, B1- 2 A
2740-120 Porto Salvo - Portugal
214 873 300 / 214 873 399

VERIZON PORTUGAL

SOCIEDADE UNIPessoal LDA.

Qtª da Fonte Ed. D. Pedro I, Piso 1-Ala B
2770-071 Paço de Arcos - Portugal
210 001 717

01DIRECT PT

Av. da Liberdade, 9 -7º
1250-139 Lisboa - Portugal
800 780 301 / 800 780 300
www.07direct.net

3COM IBERIA, S.A.

Av da Liberdade, 110
1269-046 Lisboa - Portugal
213 404 507 / 213404505
www.3com.com

3S SOLVAY SHARED SERVICES, LDA

Edifício NEOPARK
Avenida Tomás Ribeiro, 43 - 2 C
2790-211 Carnaxide - Portugal
218 319 229 / 218 319 200

ACITEL

Av. Salgueiro Maia 1072-A/B Abóboda
2785-502 S. Domingos de Rana - Portugal
217 620 335 / 217 620 300
www.acitel.pt

ALCATEL-LUCENT

Estrada Malveira Serra 955, Aldeia Juzo
2750-782 Cascais - Portugal
214 859 000 / 214 866 294
www.alcatel-lucent.com

ALTITUDE SOFTWARE

Alameda Fernão Lopes 16-,4º Miraflores
1495-136 Algés - Portugal
214 129 800 / 214 129 890
www.altitude.com

AR TELECOM

Ed. Diogo Cão, Doca de Alcântara Norte
1350-352 Lisboa - Portugal
210 351 176 / 210 301 030
www.artelecom.pt

ATLANCO

Largo Rafael Bordalo Pinheiro, 12
1200-369 Lisboa - Portugal
210 036 808 / 210 036 800

AVAYA EMEA LDA

Praça de Alvalade nº 6 13 Drt
1700-036 Lisboa - Portugal
210 322 400 / 210 322 424
www.emea.avaya.com

CALLWARE

VOICE TECHNOLOGIES SA

Apartado 7549 Alfragide
2610-161 Amadora - Portugal
214 323 606 / 214 323 606
www.callware-vt.es/Port/indexnuevo.htm

CISCO SYSTEMS PORTUGAL

Lagoas Parque Edifício 12
2740-269 Porto Salvo - Portugal
214 541 000 / 214 541 002
www.cisco.pt/

COLLAB - SOLUÇÕES SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO E COLABORAÇÃO, S.A

Av. D. João II,
Lote 1.03.2.3 Parque das Nações
1990-031 Lisboa - Portugal
210 927 840 / 210 927 841
www.collab.pt

COMPULAB-SERVIÇOS E ENGENHARIA DE SISTEMAS LDA

Rua Padre Américo 17-A Carnide
1600-548 Lisboa - Portugal
217 121 710
www.compulab.pt

CRITERIUM

Rua das Quintas, 1
2790-145 Carnaxide - Portugal
213 034 799 / 213 034 700

CRITICAL SOFTWARE

Parque Industrial de Aveiro, Lote 48 3045-
504 Coimbra - Portugal
239 989 119 / 239 989 100
www.criticalsoftware.com

DATABASE

Rua do Montijo, 309
2785-155 S. Domingos de Rana - Portugal
214 448 479 / 214 448 470
www.database.pt

DATACOMPT

Rua Dr. José Espírito Santo,
Lote 1-A, 1º andar
1949-038 Lisboa - Portugal
218 315 500 / 218 315 555
www.datacompt.pt

DATINFOR-SERVIÇOS SERVIÇOS E ESTUDOS SA

Rua Doutor Carlos P Felgueiras 98,
4º-D Maia
4470-157 Maia - Portugal
219 426 600

EDINFOR

Alameda dos Oceanos Edifício Rock One,
Lote 4.62.01 Parque das Nações
1990-392 Lisboa - Portugal
210 054 000 / 210 057 769
www.edinfor.logicacmg.com

EDS

Av. Tomás Ribeiro, 143
2794-001 Queijas - Portugal
214 258 400 / 214 258 405
www.eds.com

EIC

Tagus Park - Núcleo Central Parque da
Ciência e Tecnologia, Escrit. 237/2392780-
920 Oeiras - Portugal
214 220 640
www.eic.pt

FACTIS

Rua Basilio Teles, 24 - 4º
1070-021 Lisboa - Portugal
213 553 620
www.factis.pt

GRUPÊS

Rua Maria Andrade, nº6A
1170-216 Lisboa - Portugal
218 141 515 / 218 133 254
www.grupes.com.pt

GRUPO SGS PORTUGAL

Polo Tecnológico de Lisboa LT 6
Pisos 0 e 1
1600-546 Lisboa - Portugal
217 104 200 / 214 127 294
www.pt.sgs.com

IBERVOICE TELECOMUNICAÇÕES SA

Av. da Quinta Grande, 87 A Alfragide 2670-
158 Amadora - Portugal
214 709 210 / 214 709 211
www.ibervoice.pt

IZO PORTUGAL

Rua Maria Andrade, nº6A
1170-216 Lisboa - Portugal
218 141 515 / 218 133 254

LET'S LUSA

Consultoria de Marketing Lda
Rua da Moeda, nº1 - 1º, sala 9
1200-275 Lisboa - Portugal

MGE

Centro Empresarial
Sintra Nascente - Edifício 18
Av. Almirante Gago Coutinho, 132-134
2710-418 Sintra - Portugal
219 106 801 / 219 106 800

MRA INSTRUMENTAÇÃO

Taguspark, Edifício Ciência II, 1- B
2740-120 Porto Salvo - Portugal
214 217 472 / 214 218 188
ww.mra.pt

NEC PORTUGAL

Quinta dos Medronheiros,
Apartado 309, Lazarim
2826-801 Caparica - Portugal
212 950 616 / 212 948 400

NEXTIRAONE PORTUGAL

Rua Moinho da Barrunchada, 2
2794-026 Carnaxide - Portugal
214 169 500

ORACLE PORTUGAL

Lagoas Parque, Edifício 8
2740-244 Porto Salvo - Portugal
214 235 000 / 214 235 100
www.oracle.pt

PSE - PRODUTOS E SERVIÇOS DE ESTATÍSTICA, LDA

Rua Mouzinho da Silveira, 27 3ºC
1250-166 Lisboa - Portugal
213 170 910 / 213 170 919
www.pse.pt

SAGE INFOLOGIA

Edifício Olimpos, 2
Av. D. Afonso Henriques, 1462, 2º
4450-013 Matosinhos - Portugal
229 395 500 / 229 395 590
www.sageinfologia.com

SAP PORTUGAL

Quinta da Fonte Edifício D. Sebastião 2780-
730 Paço d'Arcos - Portugal
214 465 500 / 214 465 501
www.sap.pt

TUV RHEINLAND PORTUGAL

Arquiparque, Edif. Zenith Miraflores
Rua Dr. António Loureiro Borges, 9/9A, 3º
1495-131 Algés - Portugal
214 137 040 / 214 137 045
www.tuv.pt

ADUBOS DE PORTUGAL

Estrada Nacional, nº 10
Salgados da Povia apartado 88
2616-097 Alverca do Ribatejo - Portugal
210 300 500 / 210 300 400
www.adubosdeportugal.pt

AEROPORTO DE FARO

Rua do Aeroporto Faro
8001-701 Faro - Portugal
289 800 800 / 289 800 800
www.ana-aeroportos.pt

AEROPORTO JOÃO PAULO II

Aeroporto João Paulo II
9500-749 Ponta Delgada - Portugal
296 286 923 / 296 205 406
www.ana-aeroportos.pt

ÁGUAS DE CASCAIS

Av. Ultramar, nº 18
2754-525 Cascais - Portugal
214 838 379 / 214 838 300
www.aguasdecascais.pt

ÁGUAS DE GONDOMAR

Rua 5 de Outubro nº112
4420-086 Gondomar Portugal
224 660 200

BRISA

Quinta da Torre da Aguilha
Edifício Brisa
2785-599 S. Domingos de Rana - Portugal
214 448 677 / 214 449 100
www.brisa.pt

CP

Calçada do Duque, nº 20
1249-109 Lisboa - Portugal
213 473 093 / 213 215 700
www.cp.pt

EDP SOLUÇÕES COMERCIAIS, SA

Av. Urbano Duarte, 100
3030-215 Coimbra - Portugal
239 400 800 / 239 002 344
www.edp.pt

ENT EMPRESA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES, SA (EFACEC)

Rua Eng. Frederico Ulrich Guardieiras
Apartado 3081
4471- 907 Moreira da Maia - Portugal
229 432 000 / 229 432 050
www.ent.pt

EPAL

Av. da Liberdade, 24
1250-144 Lisboa - Portugal
213 251 010 / 213 251 397
www.epal.pt

ERICSSON TELECOMUNICAÇÕES, LDA

Edifício Infante D. Henrique
Quinta da Fonte
2770-192 Paço de Arcos - Portugal
214 466 000 / 214 466 600
www.ericsson.com

LISBOAGÁS

R. Miguel Serrano, 9 - Miraflores
1495-173 Algés - Portugal
218 655 400

LISBOAGÁS

Rua Tomás da Fonseca
Edifício Galp Energia
1600-209 Lisboa - Portugal
217 242 965 / 218 655 400
www.galpenenergia.pt

LUSITANIAGÁS

Av. dos Congressos da Oposição
Democrática, nº 54
3800-365 Aveiro - Portugal
234 378 602 / 234 378 600
www.lusitaniagas.pt

MERINE TELECOM

Rua António Pereira Carrilho, 30, 1º Dto
1000-047 Lisboa - Portugal
707 505 247

NOVIS

Edifício Novis Estrada da Outurela, 118
2790-114 Carnaxide - Portugal
210 100 000

ONI

Lagoas Park - Edifício 12
2740-269 Porto Salvo - Portugal
210 005 300 / 210 007 175
www.oni.pt

OPTIMUS

Av. Infante D. Henrique, nº 328
1721-501 Lisboa - Portugal
217 546 000 / 217 547 000
www.optimus.pt

PORTGÁS

Rua Linha de Torres, nº 41
4550-214 Porto - Portugal
225 071 400
www.portgas.pt

PSP

Rua Penha de França, nº 1
1199-010 Lisboa - Portugal
218 1497 16 / 218 147 705
www.psp.pt

PT COMUNICAÇÕES

Av. Fontes Pereira de Melo, 40
1069-300 Lisboa - Portugal
215 000 700 / 215 000 584

PT.COM - DGP (SUPER EMPREGO)

Av. Fontes Pereira de Melo, nº40, Bloco A - 5º
1069-300 Lisboa - Portugal
217 907 079

REDVO TELECOM

Beloura Office Park,
Edif. 13 Quinta da Beloura
2710-693 Sintra - Portugal
210 019 900 (16)

REN - REDE ELÉCTRICA NACIONAL SA

Av. EUA, 55
1749-061 Lisboa - Portugal
210 013 500 / 210 013 310

RTSN - REDES E SISTEMAS DE TELECOMUNICAÇÕES, LDA

TagusPark Edifício Inovação IV, 812,
2740-122 Porto Salvo - Portugal
214 222 237 / 214 240 052
www.rtsn.pt

SOGÁS

Av. Infante D. Henrique, Lote 21 /24
1800-217 Lisboa - Portugal
218 310 420 / 218 599 844
www.linde.pt

TMN

Av. Álvaro Pais, 2
1649-041 Lisboa - Portugal
217 914 400 / 217914549
www.tmn.pt

TRANSGÁS

Estrada Nacional 116 km 31
2674-505 Bucelas - Portugal
219 688 200 / 219 687 360
www.trasgas.pt

VODAFONE PORTUGAL COMUNICAÇÕES PESSOAIS SA

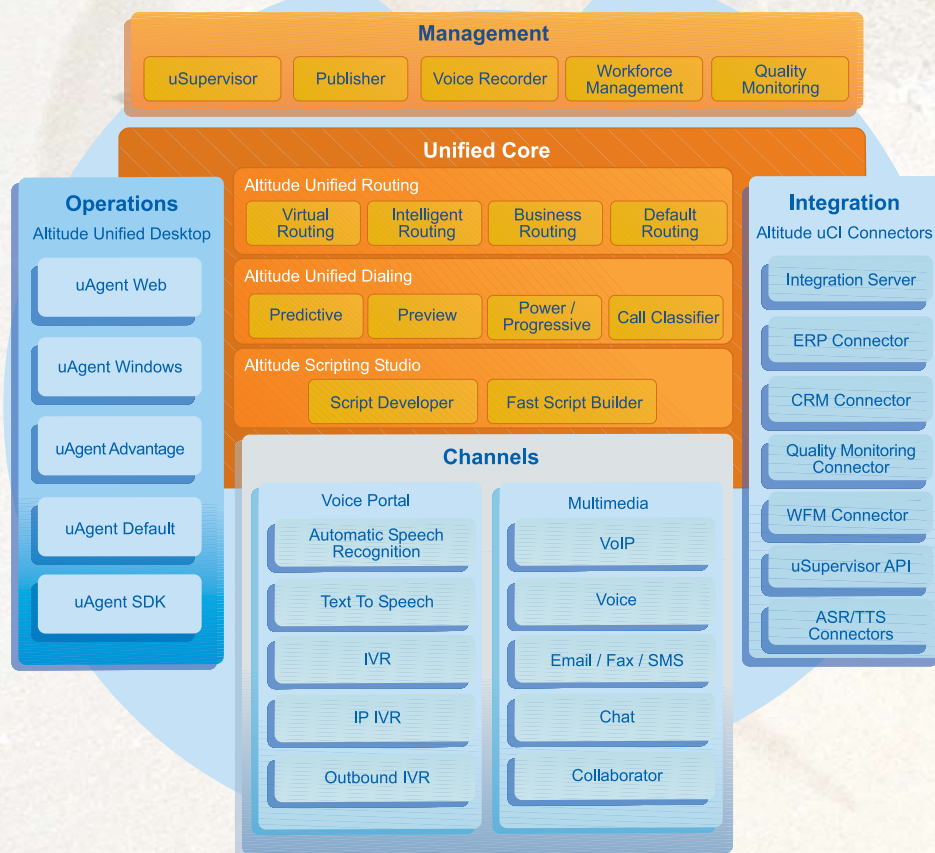
Avenida D. João II 1.04.01
Parque das Nações
1990-093 Lisboa - Portugal
210 915 000 / 210 915 953
www.vodafone.pt

Inovação ao Serviço do Negócio

Com o Altitude uCI, alie as funcionalidades de um centro de contacto multimedia às vantagens das redes IP. A solução Altitude sobre IP proporciona às empresas uma solução de centro de contacto capaz de gerir centralmente agentes em diversas localizações, gerar relatórios, direccionar chamadas em função de regras de negócio, instituir uma fila única para todas as interações, apresentar no écran a informação e histórico de contactos, gerir canais de voz em modo "inbound", "outbound" e misto; gerir correio electrónico, colaboração web e chat, entre outras funcionalidades.

A solução integra, além das centrais telefónicas tradicionais, as centrais VoIP, incluindo a Altitude vBox.

altitude uCI



www.altitude.com

info@altitude.com

Argentina • Bélgica • Brasil • Canada • Colômbia • Emirados Árabes Unidos • Espanha • EUA • Filipinas • França • Índia
Israel • México • Portugal • Reino Unido • Singapura



Líder em Soluções Independentes para Centros de Contacto

Junte-se à Mudança com **Tranquilidade e Segurança**

A Altitude Software oferece mais do que soluções inovadoras para Centros de Contacto:

Oferece uma sólida parceria que inclui serviços de consultoria, de formação e apoio ao cliente, baseados nas melhores práticas da indústria e na sua experiência no mercado global. A nossa abordagem caracteriza-se por uma grande orientação a resultados, pela agilidade e pelo compromisso em ajudar os nossos clientes a alcançarem e ultrapassarem os seus objectivos.

Com a Altitude Software está a usufruir de produtos sofisticados, resultado de 17 anos de experiência, usados por mais de 250 000 utilizadores, em 60 países. O nosso centro de desenvolvimento está localizado em Portugal o que garante aos nossos clientes uma rápida resposta face aos desafios que são colocados, permitindo que as suas mudanças sejam encaradas com serenidade e confiança.

Alameda Fernão Lopes, nº 16, 4º
1495-136 Algés

Tel: +351 214 129 800
Fax: +351 214 129 890



Ficha Técnica

Concepção

APCC - Associação Portuguesa de Contact Centers
Grupês Telecomunicações

Promoção

APCC - Associação Portuguesa de Contact Centers

Comercialização

APCC - Associação Portuguesa de Contact Centers

Revisão

Ana Gonçalves
Julia Pereira

Concepção Gráfica e Paginação

Born design / borndesign08@gmail.com

Pré Impressão e Impressão

Madeira & Madeira

Colaboraram nesta Edição:

Ana Luísa Cercas, André Sequeira, António Mendeiro, Cândido Ferreira, Carla Marques, Catarina Galvão de Carvalho, Cláudia Cruz, Cláudia Faustino, Daniel Valle Lima, Fernando Calado Lopes, Francisco Cesário, Gonçalo Calado Lopes, Gonçalo Tavares, Isabel Martins, Isabel Portela, Isabel Vagos, 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, Lídia Sá, Luis José Andrade, Luís Dias, Luís Martins, Manuel Alçada, Manuel Aguilár, 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, Pedro Tavares da Silva, Rita Correia, Rui Felgar, Rui Henriques, Rui Nogueira, Sandra Freitas, Sergio Paulo Batalha Catarino, Sónia Silva, Tiago Machado, Tiago Saraiva, Vítor 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 Espírito Santo - BESdirecto, Banco Português de Negócios, Banif, Barclays Bank PLC, Cabovisão SA, Caixa Económica, 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, 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, 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, Paginas Amarelas SA, Portgas, Prosegur Activa Portugal, Unipessoal, Lda, PT Comunicações, PT Contact, PT Prime, PT PRO, 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, Teleepformance, TMN - Telecomunicações Móveis Nacionais, TNT Express, Unicer, SA, Unilever Jerónimo Martins, VEDIOR CONTACT CENTER/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 IDC e da apcc.

Com um já longo percurso, feito de uma vasta experiência em **Contact Centers** e **Atendimento Presencial**, queremos ser, através dos melhores profissionais, ainda mais eficazes na interpretação e comunicação com valor acrescentado, dos objectivos, aspirações e dinâmica exclusivos de cada um dos nossos Clientes.

A nossa **Equipa de Gestão Operacional** está empenhada em afirmar-se como referência incontornável num mercado tão competitivo como é o dos **Contact Centers**, e é com sentido crítico que define cada nova estratégia, que avalia cada novo passo, num futuro que só pode ter um objectivo:
Comunicar a excelência do seu serviço ao Cliente!



Sabemos comunicar com os seus Clientes!

Agora à sua disposição uma plataforma de **Contact Center** própria com 250 posições

sélect'
Teleresources
Comunicamos por Si, para Si!

The logo graphic for Sélect' features a stylized red and grey swoosh that curves around the text.

tels: 210 105 400 (Lisboa) 220 102 000 (Porto) email: info.teleresources@select.pt www.select.pt