

ESTUDO DE CARACTERIZAÇÃO E BENCHMARKING

ACTIVIDADE DE CONTACT CENTERS

2014

apcc
associação
portuguesa de
contact centers

EM ASSOCIAÇÃO COM:

KPMG
cutting through complexity

APOIOS:



CONTACT





somos
a voz de
um serviço
de qualidade

PRESENTING FINALIST
EMEA 2014
CONTACT CENTER WORLD.com
TOP RANKING PERFORMERS
HEAR OUR BEST PRACTICES & THOSE
FROM OTHER "BEST OF THE BEST!"
FIND OUT MORE

good
to know
you

www.randstad.pt

Linha de apoio ao cliente
707 202 060
randstadcc@randstad.pt

Com mais de 10.000 colaboradores e com Contact Centres próprios (dois em Lisboa, um no Porto e dois em Braga) a Randstad Contact Centres alia as melhores soluções tecnológicas com as melhores pessoas no atendimento ao Cliente, 24 horas por dia, todos os dias da semana.

A Randstad Contact Centres é finalista do World Contact Centers 2014, evento mundial de referência que premeia as melhores práticas do sector.

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Inhouse Services

OS nossos serviços



somos
a voz de
um serviço
de qualidade

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

Como especialistas em soluções de flexibilidade na área dos contact centres, detemos as competências fundamentais para o desenvolvimento de soluções em toda a cadeia de valor do Cliente.

- ▶ Venda
- ▶ Activação / Provisão
- ▶ Apoio ao Cliente
- ▶ Suporte Técnico
- ▶ Gestão de Reclamações
- ▶ Cobrança
- ▶ Retenção

Randstad HR Management

Actua nas diversas etapas do processo desde o Recrutamento e Selecção, à Formação, Gestão, Acompanhamento e Coordenação.

Randstad Operational Management

Gestão do negócio mais orientada para os processos/tarefas, com especial enfoque para os resultados qualitativos/quantitativos.

Randstad Full Outsourcing

Gestão integral de todo o processo de negócio, desde o fornecimento de infra-estrutura, software, formação, coaching, bem como, contratação de recursos necessários à operação e gestão, respeitando os objectivos quantitativos e qualitativos contratados para cada serviço.

Randstad Academy

Tem como objectivo formar e certificar os nossos colaboradores, por forma a garantir equipas de trabalho com maior performance operacional.

Randstad Business Consulting

Esta área tem como objectivo a prestação de serviços de consultoria interna e externa orientada para o universo de Contact Centres, visando a optimização das operações com ênfase na rentabilidade e eficiência operacional.



INDÍCE

Prefácio	4
Nota Metodológica	
VISÃO DOS ASSOCIADOS	5
ESTUDO	23
Sumário Executivo	24
1. Caracterização	26
2. Performance Operacional	33
3. Recursos Humanos	42
4. Tecnologia	52
5. Recurso ao Outsourcing	54
6. Melhoria Contínua	57
7. Dados Financeiros	59
CASOS DE REFERÊNCIA	61

PREFÁCIO

O estudo Caracterização e Benchmarking da actividade dos *Contact Centers* em Portugal, realizado em 2014, tem como objectivo compreender o comportamento e tendências do sector a nível global. O corpo deste 9º estudo, realizado pela APCC - Associação Portuguesa de *Contact Center*, está estruturado em sete capítulos:

- No primeiro é feita uma caracterização do mercado e das empresas participantes no estudo.
- O segundo capítulo incide numa análise mais detalhada à *performance* operacional da indústria.
- No terceiro e quarto capítulo são caracterizados os recursos humanos (RH) e os aspectos tecnológicos do sector.
- No quinto e sexto capítulo são caracterizados o recurso ao *outsourcing* e as certificações e mecanismos de melhoria contínua.
- No último capítulo é analisada a informação financeira do sector.

Adicionalmente importa realçar que toda a informação será disponibilizada em formato digital e editável (mantendo a confidencialidade de informação) no *website* da APCC.

NOTA METODOLÓGICA

O estudo foi realizado com base num questionário *on-line* dirigido a *Contact Centers* em Portugal, de diferentes sectores de actividade, tendo sido obtidas 41 respostas.

A recepção de respostas decorreu no período entre 13 de Janeiro de 2014 e 21 de Fevereiro de 2014. Adicionalmente recebemos por parte dos nossos associados a resposta a uma questão estratégica do sector.

Neste estudo a estrutura foi revista com a alteração de algumas questões. Sempre que possível foram apresentados os dados referentes a períodos homólogos para permitir a análise comparativa dos resultados obtidos nos últimos estudos. No entanto, na comparação de períodos homólogos, é necessário ter em consideração que, o número de participantes e a sua distribuição por sectores de actividade não é idêntica nos estudos de 2012, 2013 e 2014.

Visão dos 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.

A questão colocada foi a seguinte:

As necessidades e preferências dos consumidores estão a mudar e as empresas estão a repensar os modelos de *Customer Service*. Que acções concretas está a tomar para se adaptar a esta mudança?

3C

Nos últimos anos, têm sido identificadas diversas alterações no comportamento dos consumidores. As novas tendências têm colocado os *Contact Centers* numa posição de maior destaque na construção e desenvolvimento do relacionamento entre as empresas e os seus clientes.

O consumidor dispõe de um cada vez maior número de canais de contacto à sua disposição e utiliza-os de forma integrada no processo de interação com as empresas. A expectativa do cliente atual é a de ter um serviço personalizado nas suas preferências, serviços que utiliza, informação de contactos anteriores e assuntos pendentes e que no fundo lhe seja transmitida uma sensação de que a empresa o conhece independentemente do meio ou canal utilizado.

Os consumidores de hoje são mais exigentes na sua relação com as empresas, obtêm informação e compram *online*, mas exigem a personalização da relação.

Outra tendência fundamental é a transformação do consumidor de simples recetor de informação a líder de opinião através da utilização das plataformas sociais *online*.

Cada vez mais esclarecidos e detentores de toda a informação disponível sobre produtos, preços e serviços, são os consumidores que controlam o momento e local da compra. São estes que ditam, hoje em dia, as regras do jogo.

Atenta às exigências de um consumidor cada vez mais complexo e esclarecido, a 3C oferece modernas plataformas tecnológicas e uma resposta especificamente desenhada à medida das necessidades dos nossos clientes e dos seus consumidores finais, proporcionando-lhe soluções de integração eficiente de canais de contacto, personalização da relação com os consumidores, gestão da participação das empresas nas redes sociais, gestão de serviços multilingue, implementação de *helpdesks*.

O investimento e qualificação do capital humano mantém-se como forte pilar da nossa distinta forma de actuar.

Active Brain

Dado a conjuntura económica em Portugal houve uma contração do consumo, levando a uma diminuição da procura por parte dos Clientes. Igual diminuição não se refletiu por parte da oferta dos fornecedores. Perante este cenário os Clientes tornaram-se mais exigentes o que nos leva a acreditar que a tendência dos próximos anos, para o funcionamento dos *Contact Centers*, vai claramente estar na agilidade e na eficiência, aplicando-se estes princípios às pessoas, aos processos, e a todos os outros recursos da atividade.

No atual clima de pressão e de incerteza, a Active Brain acredita que as chaves do crescimento estão em três pilares complementares:

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

A pesquisa constante destes ambiciosos objetivos vai, na opinião da Active Brain, assentar sobre três grandes pilares:

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

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

1. Certificação dos Recursos Humanos

A Certificação dos Recursos Humanos constitui, na opinião da Active Brain, o maior desafio, sendo por natureza a componente humana dos *Contact Centers* mais difícil de padronizar do que as outras duas componentes da atividade (Processos e Sistemas).

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

- Um investimento forte na Formação Contínua. Um *Contact Center* tem como missão principal o processamento da informação: é essencial otimizar todos os processos de gestão do conhecimento, e parece-nos que a Formação Contínua é atualmente, em Portugal, a área que constitui o maior desafio. Este Investimento contribui nomeadamente para reforçar a confiança das empresas clientes que contratam serviços em *Outsourcing*, mas também para melhorar as competências dos Operadores e, por este meio, aumentar a sua fidelização. Alguns dos meios para a otimização deste processo de Formação estão descritos abaixo, no terceiro pilar, Gestão do Conhecimento.
- Uma fiabilização dos processos de Recrutamento. Na experiência da Active Brain, muitos dos problemas de *turnover* dos Operadores têm origem na falta de robustez dos processos de Recrutamento: nessa área, na qual existem por vezes tentações de privilegiar os volumes e os prazos em detrimento da qualidade, devem ser definidos e cumpridos requisitos rigorosos e processos extremamente robustos. Neste domínio, a nossa experiência aponta para a importância da gestão das expectativas dos Recursos Humanos, desde o início do processo de Recrutamento (horários, remuneração, ...). Justificamos esta necessidade de fiabilização dos processos de Recrutamento pelos seguintes factos:
 - os erros de seleção dos Operadores originam elevados custos de recrutamento, formação (devido ao conseqüente *turnover*) e de não-qualidade,
 - na área dos Recursos Humanos, sendo a mais difícil de padronizar, o esforço de busca da Qualidade deve ser maior.
- Uma diversificação das fontes de recrutamento. Parece-nos que existem fontes alternativas de recrutamento, com potencial em termos de qualidade e de volume, que não estão a ser suficientemente trabalhadas ou exploradas. Por exemplo, parece-nos que existe, para *Contact Centers* com menor dimensão, mercados de mão-de-obra pouco explorados, como por exemplo profissionais com idade superior aos 50 anos e motivação para mudar de rumo profissional. Estes profissionais valorizam, na função de Comunicador, a ausência de stress fora do horário de trabalho, comparando com as funções que ocupavam anteriormente.
- Para implementar a Certificação dos Recursos Humanos, a nossa experiência aponta para a oportunidade e para a rentabilidade de começar pela Certificação dos Supervisores. Para além do efeito de alavanca conseguido junto dos Operadores, os nossos Clientes identificam as seguintes vantagens da Certificação de Supervisores:
 - a consolidação das competências dos Supervisores, para garantir um desempenho de excelência,
 - a credibilização da função,
 - o aumento dos níveis de motivação da Supervisão e conseqüente redução do *turnover*.

2. Otimização e Automatização dos Processos

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

- A Revisão dos Processos na ótica dos Clientes. Devido nomeadamente à forte complexidade das organizações e ao peso dos sistemas de informação *legacy*, observamos que os Processos dos *Contact Centers* continuam bastante imperfeitos:
 - os Processos foram geralmente criados partindo do normativo interno existente da empresa,

e dos sistemas *legacy*, e continuam por isso muitas vezes a estar “virados para dentro”, com um insuficiente enfoque no Cliente, e alguma inércia: por exemplo, os SLAs de resposta aos assuntos mais “complexos” do ponto de vista interno são geralmente pouco satisfatórios do ponto de vista do Cliente. Subsistem também em alguns casos eixos de redução dos custos por duplicação ou sub-otimização de tarefas,

- os Processos são geralmente revistos com alguma frequência, mas sobretudo para reagir às evoluções em termos de produtos ou de sistemas, ou para reduzir custos, e com menor frequência de forma pró-ativa, para aumentar a satisfação dos Clientes.

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

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

3. Gestão do Conhecimento

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

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

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

- A atualização dos conteúdos contribui para a manutenção da qualidade dos mesmos, tornando duradouro o investimento feito na fase inicial de melhoria. Consiste essencialmente em:
 - garantir a identificação e a incorporação (com o devido *audit trail*) em *real-time* de todas as alterações tornadas necessárias pela evolução dos produtos (preços e características), das normas e procedimentos, do mercado, ...

- incentivar, recolher, analisar e aproveitar o *feedback* dos Clientes internos (o Operador e a Organização) e externos sobre os conteúdos comunicados, numa ótica de melhoria contínua.
- A comunicação dos conteúdos conclui a aposta na Gestão do Conhecimento. Devem ser considerados dois públicos distintos, os Clientes internos e os Clientes externos

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

Altitude Software

Repense o seu Serviço – O Que Tem de Mudar

A arte de satisfazer o consumidor não se tornou mais fácil de dominar ao longo da última década. As pesquisas e estudos disponíveis para os principais mercados mundiais revelam que os índices de Satisfação do Consumidor não apresentam grandes sinais de melhoria na maioria das indústrias nos últimos dez anos. De facto, estes índices permaneceram estabilizados ou, até mesmo, mostraram uma evolução negativa.

Entretanto, o crescente impacto das redes sociais na reputação dos negócios e nas vendas tem dado uma nova urgência a esta velha questão. Esta realidade está a forçar as empresas a “Regressar ao fundamental” e a esforçarem-se cada vez mais em fornecer um serviço de qualidade sustentável e que, ao mesmo tempo, contribua para os resultados do negócio. Neste novo mundo de transparência, de pessoas interligadas, as empresas têm cada vez mais “paredes de vidro” e a tecnologia está continuamente a provocar rupturas no modo como as organizações se relacionam com os clientes, e a fazer crescer o poder que estes detêm.



1. Intervir em tempo real.

As empresas já não podem simplesmente depender da observação de métricas trimestrais, mensais, ou semanais de desempenho dos serviços. Agora, são necessárias mudanças diárias para melhorar os resultados imediatos de uma campanha de produto ou de uma prestação de serviço. E este tipo de mudança necessita de ser feita a partir de uma observação atenta e constante do desempenho e dos resultados.

2. Integrar os novos canais

Os clientes agora usam os seus dispositivos em qualquer altura, em qualquer lugar e de qualquer forma: seja para solicitar uma encomenda, fazer um pedido, reclamação ou sugestão – e as empresas devem encorajar estas práticas e facilitar estes processos. Neste novo cenário, o verdadeiro diferenciador será o possuir uma visão única do cliente. É importante capturar-se o histórico, independentemente dos canais usados pelo cliente para comunicar. Se existe algo que enfurece os clientes é a necessidade de repetir sucessivamente a sua história.

3. Servir nas redes sociais

O uso generalizado de redes sociais está a aumentar o tempo que as pessoas lhes dedicam. Posto isto, mesmo que a sua empresa possa escolher entre fornecer ou não serviços nestes canais – a sua empresa não poderá impedir que os clientes ajam de acordo com as suas preferências. Será necessário investir sabiamente. Investir não só na sua capacidade de monitorizar as redes sociais, mas também nos processos e ferramentas que permitam aos seus funcionários fornecer serviços a clientes através das redes sociais. O objectivo é criar satisfação do cliente, ao mesmo tempo que constrói a sua marca .

4. Criar aplicações móveis

Em 2013, a taxa de adopção de *smartphones* duplicou a nível mundial e, com ela, a taxa a que as pessoas fazem downloads e usam aplicações móveis adaptadas às suas necessidades e aos seus estilos de vida. Mesmo que seja necessário um forte esforço para atingir o equilíbrio perfeito na criação de aplicações que sejam simples, *sexys* e virais, quando este equilíbrio é atingido, o retorno é evidente. Assim que os utilizadores comecem a partilhar as aplicações e a fazerem eles próprios o serviço, as suas experiências de serviço serão bastante superiores.

5. Valorizar o tempo do cliente

Os consumidores valorizam quando uma empresa oferece alternativas, como *follow-ups* automáticos, durante longos tempos de espera. Sabemos que tal situação acarreta custos extra para a empresa mas, no final, se tal serviço é prestado a alguém que está interessado em contactá-lo, este gesto pode tornar consumidores em fãs, em vez de os tornar em novos inimigos da sua marca.

6. Contactar de forma inteligente

A melhor opção para as empresas que estão empenhadas em vencer é tornarem-se proactivas e tentarem chegar aos clientes com novos produtos, mais rapidamente do que os concorrentes – especialmente quando estão a entrar no mercado. Não se pode depender somente do “*word of mouth*”. Para que esta estratégia dê frutos, necessita das ferramentas certas que lhe permitam ser inteligente quando aborda potenciais clientes através do telefone, SMS, *e-mail* ou *chat*.

7. Criar opções para a sua equipa

Quão crítica é a necessidade de se ter pessoas a responder aos seus clientes de forma competente e a conseguir criar uma experiência positiva? Claro que é importantíssimo! Nos dias que correm, a tecnologia pode ajudar estes profissionais a trabalhar mais eficientemente, ao fornecer-lhes opções sobre quando e como trabalham.

Estas são algumas das possibilidades agora disponíveis nas operações do seu Centro de Contacto através da tecnologia. Curiosamente, assim completamos o círculo. No final do dia, tudo se resume a pessoas a lidarem com pessoas. Assim que tiver terminado o planeamento do *website*, as melhorias nas aplicações móveis, a programação do portal de voz, será na mesma necessário assegurar que os seus funcionários estão motivados com o progresso no seu local de trabalho. Mesmo com a crise financeira, continuamos a ter uma crise de talentos. Níveis baixos de motivação podem destruir o desempenho de serviço e queimar a reputação da sua marca mais rapidamente que um incêndio fora de controlo.

Isto leva-me a um último conselho; uma abordagem integrada do serviço ao cliente pode transformar o valor da função do serviço ao cliente. E para que tal processo seja eficaz, deve utilizar estrategicamente a tecnologia para lidar com as novas questões que estão no centro de uma operação de serviço ao cliente de sucesso.

RAQUEL SERRADILLA, VICE PRESIDENTE EXECUTIVA, ALTITUDE SOFTWARE

Collab

«Os canais tradicionais de ligação aos clientes, tais como o telefone ou o e-mail, não vão desaparecer. No entanto, terá de haver uma mistura multimédia formalmente estruturada no contact center que permita o uso de ferramentas de ligação através nas redes sociais.»
Jenny Sussin, Gartner, Hype Cycle for CRM Customer.

O tema é bastante abrangente e decidimos focar a resposta em torno das redes sociais, um dos grandes motivos para repensar os *contact centers* actuais.

Com a exponencial adesão às redes sociais por parte de consumidores e organizações, a necessidade de acompanhar clientes em todos os canais de comunicação é cada vez maior. Diversas empresas estão a criar a sua própria página no *Facebook*, *Twitter*, etc.. com o objectivo de responder a reclamações, promover produtos ou simplesmente acompanhar mais de perto as opiniões e sugestões dos seus clientes. Outras empresas pretendem pesquisar nas redes sociais certas palavras chave e categorizar resultados entre positivos/neutros/negativos.

O desafio está em como assegurar esse tratamento de uma forma integrada nos processos do *contact center*, alinhando com a estratégia de comunicação e distribuição usada para os restantes canais.

Com a tecnologia da Collab, através do *Facebook* ou *Twitter*, qualquer *post* é automaticamente entregue no *Contact Center*, cumprindo com todas as regras de distribuição previamente estabelecidas, bem como com todos os critérios de supervisão e monitorização. O agente recebe as notificações provenientes de actividade das redes sociais, e pode rapidamente esclarecer o cliente sobre o assunto em questão, mantendo o contexto de conversas anteriores, anexando imagens ou *links* para outros sites caso necessário.



Facebook

Como exemplo, sugerimos uma agência de viagens em que um potencial cliente a navegar no seu *Facebook*, decide fazer um "*Post*" a questionar quais as promoções vantajosas para determinada altura do ano. O agente mais adequado (usando *skills based routing* ou outro critério) recebe imediatamente a notificação e pode responder prontamente em mensagem privada *Facebook*, com a informação das promoções em vigor, e eventuais fotos ou documentos anexos.

Supervisão Integrada

Com o *OneSupervisor* é possível acompanhar/monitorizar todas as campanhas realizadas, de forma agregada ou individual.

Por exemplo um cliente que enviou um *tweet* com o comentário "Tenho problemas com este voo", obviamente que deveria ser atendido com urgência. Neste caso a empresa pode aprofundar as razões desta insatisfação, comunicando directamente com constante monitorização dos tempos de resposta, assegurando que se cumprem os SLAs (*Service Level Agreements*) em vigor.

Routing multicanal

Todos os *scripts* de *routing* previamente construídos para o atendimento multimédia do *contact center* podem ser reutilizados. Por exemplo, as regras de *skills based routing* utilizadas para *emails* ou sessões de *chat* podem ser directamente aplicadas nos canais social media.

Conclusões

Como estratégia orientadora, a Collab recomenda uma abordagem de três fases ao tema das redes sociais

Fase 1 – Monitorização e resposta da actividade nas páginas da própria empresa (*facebook, twitter*)

Fase 2 – Pesquisa abrangente em toda a rede (*posts públicos, blogs, youtube, linkedin, facebook, twitter*) de *keywords* relevantes para a organização.

Fase 3 – Business intelligence

Após a implementação de um conceito de monitorização das redes sociais, recomendamos efectivamente se proceda à análise agregada dos resultados (*Reporting* com base em cubos OLAP) bem como à monitorização da qualidade das respostas.

Esta análise subsequente é indispensável para a eficaz distribuição do conhecimento “Social” na organização.



Crédito Agrícola

A era digital veio provocar alterações significativas nos comportamentos e tendências dos consumidores, levando a que as empresas se preocupem cada vez mais em estabelecer uma relação com seus públicos no mundo *on-line* e para que tal aconteça é necessário que disponham de soluções integradas que respondam às suas necessidades.

O consumidor tem acesso a todo tipo de informação sobre as marcas de produtos e serviços que utiliza. As páginas criadas pelas próprias organizações nas redes sociais têm cada vez mais seguidores, e por isso, é comum ver nelas reclamações, elogios, dúvidas e todo o tipo de comentários, os quais ficam acessíveis a todo o público e que têm grande influência no processo de decisão de compra.

Deste modo, é muito importante que as empresas estejam atentas à sua reputação *on-line*, adequando e desenvolvendo mecanismos que reforcem a satisfação na relação com os consumidores e públicos potenciais. A era digital veio transformar o conceito de criação da “marca”, as organizações deixaram de ser os donos das marcas corporativas, passando os clientes a ter um papel determinante na sua criação. Para uma empresa cuja actividade está centrada no cliente, capturar e examinar a “voz social” torna-se um factor primordial para o seu sucesso.

Torna-se necessário inovar e investir numa gestão multicanal que permita dar resposta às necessidades do

consumidor digital, integrando e alinhando a área de relacionamento com o cliente com os objetivos estratégicos da organização.

Os *contact center* têm um papel importante na recolha e tratamento da informação integrada dos seus utilizadores, gerando oportunidades comerciais. Os dados recolhidos através dos *contact center* permitem avaliar e conhecer as experiências dos clientes e sempre que necessário adequar e complementar as ofertas comerciais - produtos, serviços e processos - responder às tendências emergentes e capitalizar oportunidades antes que os problemas se tornem sociais.

Na gestão multicanal, o cliente está no centro da estratégia e a visão linear do cliente dá espaço para uma abordagem 360 graus, permitindo definir os perfis e ofertas de serviços e produtos. Conhecer as tendências e necessidades através dos dados internos, como é o caso das informações geradas durante as conversas telefônicas no *contact center*, é essencial para detectar oportunidades e prever possíveis fragilidades futuras.

A estratégia social dos negócios começa realmente no *contact center* já que é um ponto central para resolver situações de insatisfação do cliente antes que chegue ao domínio público, através das redes sociais. Simultaneamente a "virtualização" do relacionamento pelos *contact center* torna-se na maior parte dos casos para os clientes que procuram informações simples, benéfica já que lhes permite obter respostas mais rápidas às suas dúvidas e problemas, muitas vezes solucionados na mesma hora.

O desenvolvimento de uma gestão multicanal requer uma colaboração interdepartamental das organizações e irá certamente ajudar a conhecer muito melhor os clientes, a melhorar a imagem da empresa e até mesmo a alcançar um maior ROI.

No caso da Banca a rede de Balcões físicos foi durante muito tempo a única forma de contacto com os clientes, no entanto, com a evolução tecnológica, este sector também se alterou e a disponibilização de canais à distância passou a fazer parte da oferta a clientes, permitindo-lhes dispor de acesso ao banco no momento e local que lhe for mais conveniente.

Deste modo, atento à evolução do mercado, às reais necessidades do cliente, às suas novas tendências comportamentais, e ao facto de o saber mais exigente, mais informado e mais interactivo, o Crédito Agrícola tem procurado corresponder a estas mudanças, disponibilizando, através do universo digital e dos canais à distância, um conjunto de meios que permitem uma estratégia de comunicação mais moderna e inovadora, e sobretudo mais eficiente, sendo a integração das novas tecnologias, neste processo de prestação de Serviço ao Cliente, essencial para melhorar a capacidade de resposta, além de ser decisiva para potenciar o negócio.

Como esta oferta de soluções de comunicação integrada, através dos canais digitais, exige uma constante inovação e modernização de imagem, quer de conteúdo, quer das funcionalidades, o CA tem vindo a desenvolver, de forma contínua, as suas capacidades nesta matéria, através de um vasto conjunto de práticas, com o objectivo de transmitir ao cliente, e ao público em geral, uma imagem dinâmica, e inovadora da instituição.

Assim, uma das iniciativas desenvolvidas pelo CA para acompanhar esta mudança foi a reformulação do site e a sua integração com os vários canais disponíveis, com vista a transmitir ao cliente uma imagem de inovação e modernização do Grupo e permitir uma interacção mais directa e fácil com a instituição, através do *call center*, para a obtenção das mais variadas informações sempre que o cliente entender necessário.

Para além do atendimento Multicanal, através do serviço de *homebanking* ou do *call center*, que permite ao Cliente interagir com Crédito Agrícola e ter acesso às suas contas, como, onde e quando quiser, de forma rápida e fácil, no conjunto das acções estratégicas, que tem vindo a implementar, para reforçar a relação com os clientes, disponibilizou o canal *mobile* que será no futuro um canal dominante de contacto com os clientes. Acompanhar o ritmo da mudança nem sempre é fácil, mas a adaptação das instituições às necessidades e preferências dos clientes são atitudes decisivas que geram resultados positivos, por isso o Crédito Agrícola continuará a investir na evolução das plataformas tecnológicas e nas soluções mais adequadas às necessidades dos seus Clientes para reforçar a sua relação.

CTT

As necessidades e preferências dos consumidores estão a mudar e nos dias que correm, é cada vez mais premente ter uma gestão empresarial com foco no cliente. Os novos desafios do mercado requerem que as empresas observem e desenvolvam os seus processos de *Customer Service*, analisando e questionando os motivos para as interações e reclamações e sugerindo ações para solucionar as não conformidades. Os CTT, como uma empresa de referência, implementa as melhores práticas organizacionais na atividade de *Contact Center* em Portugal, numa constante procura de um serviço de atendimento de excelência. Baseamos a nossa atuação na constante estruturação e aperfeiçoamento de serviços de *Customer Service* e Atendimento ao Cliente, através de:

- ações de melhoria contínua que têm por base o mapeamento dos processos vigentes e o planeamento da sua evolução, em função dos motivos de reclamações atuais, contando também com o alinhamento de todas as áreas envolvidas em *Customer Service*: comercial, *marketing*, TI, operações/logística;
- centralização de serviços de atendimento ao cliente, *back office* e gestão pós venda, com vista a uniformizar e criar maior eficiência e eficácia;
- criação de uma maior padronização de procedimentos nas funcionalidades e tipologias mais comuns, com vista à redução dos tempos de resposta ao cliente
- externalização de serviços de *contact center*, criando uma parceria com profissionais que nos permitam uma evolução na qualidade de atendimento, na diversificação dos canais de atendimento não presenciais e nos serviços disponibilizados nestes mesmos canais;
- enfoque na medição da qualidade percebida, da satisfação e da lealdade do cliente, através do aumento do número de ações de qualidade, nomeadamente, monitorias, cliente mistério, inquéritos de satisfação e ações de fidelização, apostando numa avaliação focada/preocupada com a experiência do cliente;
- Reorganização dos conteúdos de apoio ao cliente, adaptando a informação aos seus utilizadores (assistentes de relacionamento com o cliente).

DHL

Introduzimos no funcionamento do nosso *Customer Service*, orientações claras com vista a potenciar as relações de confiança e a re-colocar o Cliente no centro da nossa atuação diária "*Insanely Customer Centric Culture*".

Estas orientações, que requerem esforços adicionais por parte dos nossos profissionais, e uma atitude cada vez mais proativa e centrada nas necessidades e expectativas dos nossos Clientes, encontram efetivamente uma crescente receptividade entre os consumidores, que optam pelo comércio eletrónico, e que são, naturalmente, os menos informados sobre o transporte, e tramites aduaneiros, quando se trata de mercadoria com origem em países não comunitários.

Desenvolvemos, ao longo dos últimos anos, para responder ao aumento do negócio *Business to Consumer*, e às dificuldades inerentes a esta área de negócio, diferentes abordagens e formas de comunicar com os nossos Clientes. A exemplo disso, destacamos: (i) o "*Straight to the Top*", em que o Cliente é incentivado a

apresentar a reclamação diretamente ao Diretor Geral, com a garantia de que a mesma é respondida no próprio dia, (ii) “*A Customer an Agent*”, em que as chamadas subsequentes são preferencialmente atendidas pelo agente que atendeu a primeira chamada do Cliente, (iii) “*On Demand Delivery*” e “*Estimated Delivery Date*”, que permitem ao Cliente, respetivamente, dar novas instruções no nosso site corporativo e receber mensagens (SMS) com a data e a hora prevista de entrega da mercadoria.

A crescente complexidade dos mercados, caracterizados pela globalização, estão a mudar rapidamente as necessidades e as expectativas dos consumidores. Neste contexto, é vital garantir um elevado nível de serviço, bem como a confiança do consumidor.

MetLife

Um bom modelo de *Customer Service* é a alma de qualquer negócio. As empresas podem ter os melhores produtos ou serviços, mas se não conseguirem que alguns dos seus clientes voltem, o seu negócio não será rentável por muito tempo. E é disto que se trata um bom serviço ao cliente – trazê-los de volta e deixá-los satisfeitos.

Os consumidores estão hoje mais informados do que nunca e, por isso, mais exigentes. É por isso que os modelos de *Customer Service* devem, também eles, adaptar-se a esta mudança e às expectativas e tendências marcadas pelo mercado e pelos consumidores.

Se nas Telecomunicações é valorizada a alteração do serviço no momento (*Tarifário, Pack de canais, etc*), nos Seguros é valorizada a clareza no discurso e a capacidade de desmontar a tradicional linguagem desta área, simplificando-a.

Apesar disso, qualquer que seja o sector, existem expectativas transversais a todos os mercados que o cliente quer ver cumpridas. E, em alguns casos, superadas! Qualidade, empatia e disponibilidade são factores que garantem uma boa relação com os clientes. Mas outros aspectos devem ser tidos igualmente em conta nesta relação.

Um modelo de *Customer Service* bem desenhado dá especial atenção à resolução do problema ao primeiro contacto, ao acesso facilitado a todos os canais de contacto (*Web, telefone, e-mail, presencial*) e à resposta em tempo útil, clara e objectiva. Para além disso, um bom serviço ao cliente é aquele que proporciona interactividade imediata, através de simulações com *click to call* ou agendamento; demonstra uma imagem de confiança e fiabilidade em todos os *touch points*; e coloca o foco no cliente, na qualidade e na mais-valia do produto/serviço por oposição ao foco no preço.

Um bom serviço ao cliente é imprescindível para as empresas. Confiar a rentabilidade e a manutenção de um negócio apenas nos seus produtos e serviços é um erro que, aqueles que como a MetLife colocam o cliente e a sua satisfação no centro da sua actividade, dificilmente cometerão.

LÚIS PINHAL, CUSTOMER SERVICE MANAGER

MillenniumBCP

Atento às exigências dos Clientes, a visão estratégica e de atuação do **Millennium bcp** mantem a inovação e dinamismo como vetores determinantes para a prossecução da sua vocação de excelência no serviço prestado. Tendo em mente que inovar implica consciência e consequência e procurando o desenvolvimento de produtos, serviços, e soluções de contacto que vão de encontro ao novo paradigma de tempo e proximidade com que a Banca se confronta. O tempo é hoje aquele que o Cliente escolhe, sendo a aproximação a que lhe for mais conveniente.

É neste contexto, mas também numa lógica integrada de complementaridade com os restantes meios que a Instituição coloca ao dispor do Cliente, que o Centro de Contactos se posiciona em termos de estratégia global de mudança.

Apostamos na simplificação de processos e otimização de soluções, visando **encantar o Cliente** por via das suas experiências. Entre outros, aspetos como rapidez e eficiência são determinantes para o efeito... *WOW*.

- Acreditamos na diferenciação e vocação da oferta, **fazendo prevalecer as necessidades do Cliente**.
- Enfocamos na visão integrada de canais, **proporcionando uma verdadeira experiência end-to-end**.
- Perspetivamos o desenvolvimento de **novas soluções de contacto** que nos diferenciem. Não simplesmente por serem novas, mas por serem as melhores.
- Encetamos esforços para que a **avaliação de experiências seja eficaz e consequente**, em termos de timings, oportunidade e pertinência.

Para que tal seja possível, contamos com equipas fortemente especializadas e apostamos em permanência no desenvolvimento de competências que permitam gerir a relação com o Cliente enquanto fator chave de sucesso. **Uma Equipa que evolui a par dos desafios!**

Prosegur

Na Prosegur, Companhia de Segurança, um dos Valores que fazem parte do nosso dia-a-dia, é a Orientação para o Cliente – Trabalhamos para eles, e por eles esforçamo-nos permanentemente para saber quais são as suas necessidades e o que sentem.

Actualmente as necessidades e preferências dos nossos clientes estão mais direccionadas para uma forte utilização da tecnologia, com especial incidência em soluções *online*, *mobile* e *on demand*. Além destas alterações, verificamos também que quando nos contactam, os clientes já se encontram muito mais informados e consequentemente muito mais exigentes na resolução às solicitações apresentadas. Adicionalmente, o tempo de resposta admitido pelo cliente tem-se tornado cada vez mais reduzido.

Para continuar a corresponder positivamente às expectativas do mercado, a Prosegur tem disponibilizado um conjunto cada vez mais alargado de informação aos seus clientes atuais e potenciais, sobre os serviços disponíveis. Tem investido ainda no desenvolvimento de ferramentas bidireccionais que

permitem ao cliente interagir com os serviços através do seu *pc*, *smart phone* ou *tablet*.

Em simultâneo, a Prosegur tem reforçado a sua presença nas redes sociais, bem como a monitorização e resposta aos *posts* ali colocados.

Também no que diz respeito aos tempos de resposta às solicitações dos clientes, tem existido da parte da Prosegur um esforço muito concreto no que respeita não só ao tempo de atendimento, mas também na capacidade de concluir o tema em linha, numa única interacção, não sendo necessário um segundo contacto por parte do cliente.

Este conjunto de medidas que em que a Prosegur apostado de forma continuada, têm-se revelado bastante eficazes e no que respeita à satisfação dos clientes, tendo contribuído decisivamente para o aumento sustentado dos nossos índices de fidelização, ao longo dos últimos anos.

O principal objectivo é que todos os nossos clientes estejam satisfeitos com o nosso desempenho, sendo a sua segurança a nossa maior fonte de motivação e inspiração.



RHmais

Em paralelo com algumas transformações tecnológicas fundamentais, as iniciativas que as Empresas têm de desenvolver, de modo a acompanhar as mudanças das preferências, dos comportamentos e dos hábitos dos Clientes, devem ter como base: Conhecimento + Adaptação + Inovação. Neste sentido, a RHmais encontra-se a executar várias ações concretas nessas três frentes.

Conhecimento do Cliente e da sua perspetiva, não só do ponto de vista processual, mas também do ponto de vista emocional na relação com a Empresa, de modo a dominar e poder melhorar todas as dimensões que tornam a relação com o Cliente mais fácil e confortável.

Adaptação, no sentido de aumentar a eficácia e o conforto do Cliente e do Assistente nos contactos telefónicos. Estão a ser desenvolvidas formações para as áreas operacionais de modo a detetar o tipo de comportamento evidenciado pelo Cliente, segundo os tipos dominantes na classificação DISC, e a adaptar o atendimento por parte do Colaborador.

Conhecimento para os Colaboradores: A RHmais encontra-se a desenvolver programas de formação interna que, ajustados a cada função, acrescentam competências relacionais, de gestão e criativas à volta do núcleo de conhecimentos funcionais básicos.

As Empresas precisam de Gestores e Colaboradores com o perfil adequado para uma cultura aberta e criativa e que tenham, não só as competências funcionais inerentes à sua função, mas também camadas de competências emocionais e sociais que possibilitem a Inovação e ajudem a Empresa a fazer a diferença face aos seus concorrentes.

Santander Totta

O Banco Santander Totta, tem adoptado diversas iniciativas para se adaptar aos novos modelos de relacionamento com os consumidores, procurando sempre elevar a satisfação e vinculação dos seus clientes, mantendo ao mesmo tempo controlo rigoroso dos seus custos e aumentando a eficiência dos seus processos. Nesse sentido o Banco introduziu alterações na sua estrutura para permitir que o modelo de distribuição esteja adaptado às necessidades dos clientes, aproximando a rede física dos canais directos e por outro lado adequando a oferta de produtos e serviços em função das características dos clientes, lançando novas ofertas de produtos e serviços para diferentes segmentos de Clientes.

A Visão do Banco, tem o Cliente como ponto Central do modelo de relação, sendo o Santander Totta uma entidade ágil e inovadora, com o objectivo de se adequar permanentemente às necessidades dos clientes, promovendo uma visão a 360 graus e um acompanhamento ao longo do ciclo de vida dos seus clientes.

Exemplos de algumas iniciativas que têm sido tomadas para facilitar a vida aos clientes:

- Cartão Select: Um Cartão que oferece vantagens em qualquer ATM do Santander no mundo inteiro;
- Portal Trade: Portal *Internet* que coloca à disposição dos seus clientes ferramentas e conhecimento para ajudar à internacionalização das Empresas;
- Acesso Fácil para Netbanco e Superlinha: Processo simples e imediato de adesão ao Netbanco e à Superlinha;
- Diversos meios de contacto à sua disposição dos clientes com o objectivo de permitir que estes escolham o meio da sua preferência, com a garantia de elevado profissionalismo e Qualidade de Serviço:
 - Rede de Balcões, com a vantagem de alguns Balcões funcionarem em horários diferenciados permitindo uma maior flexibilidade aos clientes;
 - Máquinas de *Selfservice* na maior parte dos Balcões;
 - *Contact Center*: Funciona 24h/dia com atendimento Personalizado 8h-23h;
 - Netbanco para Particulares e Empresas é um dos sites mais modernos da Banco em Portugal com uma imagem e usabilidade recentemente renovadas;
 - *Mobile Banking*: Aplicação simples rápida e intuitiva;
 - *E-mail*;
 - *Chat*: No site estão disponíveis mais de 100 pontos de contacto por chat;
 - Click to Call: Possibilidade de solicitar ajuda gratuita por telefone em dezenas de páginas do site;
 - *Video Call*: Serviço completamente inovador e gratuito que permite aos clientes visualizarem o colaborador que o está a atender;
 - Redes Sociais: *Facebook, Twitter, LinkedIn, Slideshare*, entre outras;
 - Rede de Promotores externos e Mediadores.

Transcom

Efectivamente , o setor dos *Contact Centers* têm que se adaptar a uma nova forma de interação com os consumidores.

Duas das principais mudanças que nos afetam são a automatização, ou a digitalização do conhecimento e a influência que se produz entre os consumidores nas redes sociais.

No que diz respeito à automatização, são cada vez mais os utilizadores que procuram respostas rápidas e precisas através dos canais digitais automáticos (vídeos do *youtube*, páginas *web*, *link* com respostas em fóruns, gravações, etc) elegendo assim o horário que melhor se adapta às suas necessidades.

Também são cada vez mais os consumidores que procuram a opinião de outros consumidores e se deixam influenciar por eles, convertendo-os em prescritores ou detratores de uma marca, dependendo da experiência que tenham tido.

Por detrás deste comportamento há uma mudança substancial de poderes nas relações entre as empresas e os consumidores. O desafio para as empresas de *Contact Center* será, por um lado desenvolverem a capacidade de gerar conteúdos digitais multicanal, adaptados às necessidades dos consumidores, da mesma forma que foram capazes, durante décadas, de gerar esse conhecimento nos agentes que prestam serviço nos nossos centros; E por outro lado desenvolverem a capacidade de gerir as opiniões nas redes sociais, fóruns e *chats* ajudando assim as empresas no processo de “conhecer e influenciar” as relações P2P (entre consumidores).

Para superar com sucesso este grande desafio, deveremos ser capazes de colocar o Cliente final no centro da organização e satisfazer as suas necessidades a qualquer momento, independentemente do canal escolhido.

NOS

A crescente exigência dos consumidores no acesso a informação ou na resolução de pedidos a qualquer hora, em qualquer sítio e no canal da sua preferência implica um reforço da lógica multicanal para as áreas de serviço ao Cliente.

O enfoque da nossa estratégia tem sido assegurar uma experiência de serviço simples e consistente entre os vários canais, que minimize o esforço dos nossos clientes.

Para responder à necessidade de maior autonomia dos nossos clientes, temos vindo a reforçar a capacidade de resposta a informações ou pedidos simples em canais de *self care*, nomeadamente no *web self care*, na aplicação de cliente para *smartphones* e mais recentemente na *box* de televisão.

Para os pedidos mais complexos ou reclamações os clientes continuam a preferir a confiança de um contacto mais personalizado, sendo o canal de voz o mais procurado. Para aumentar a capacidade de resolução, e tornar o contacto mais eficaz e focado no Cliente, temos apostado na integração de sistemas e na automatização de processos.

O enfoque na experiência de Cliente, implica também a gestão comportamental do contacto. Com este objetivo desenvolvemos um programa de formação que trabalha as principais competências chave, nomeadamente a utilização de linguagem positiva, a reformulação orientada à ação e a resolução baseada na personalidade. Queremos dotar os assistentes do controlo da interação para que, focados na resolução sejam capazes de antecipar problemas futuros, e assegurar que o Cliente fica esclarecido e tranquilizado num único contacto.



Accelerate Your Ambition in the Contact Centre.

How well you communicate with customers is an important differentiator for your business. That's why your contact centre's role within your Customer Management strategy has evolved in recent years to better support this focus.

It's no longer just about having call centre services that answer and route your incoming calls efficiently. It's about a complete customer experience management that drives higher revenues.

Dimension Data's **Contact Centre Integration Assessment** will give you a more strategic view of your contact centre. This will ensure the appropriate prioritisation of contact centre projects, a relevant technology strategy and the justification of technology spend...resulting in higher customer satisfaction and improved service levels.

In order to ensure your contact centre is fully integrated with the rest of your ICT strategy, we can also help you with solutions in these areas:

- **unified communications and collaboration (UCC)** – optimising your contact centre's performance and capabilities by integrating it with your unified communications strategy
- **enterprise mobility** – giving your contact centre agents access to their work tools from anywhere, at any time, using any device

Dimension Data's Contact Centre solutions reach over seven billion customers a year via contact centres and self-service channels which we've built, designed, implemented, integrated, managed or consulted on. We've designed, built and managed over 450 contact centres around the globe.

Estudo



Diogo Carvalho
Manager, Management
Consulting, da KPMG em Portugal

SUMÁRIO EXECUTIVO

Introdução e Enquadramento

Em conformidade com a linha de pensamento explorada nas edições anteriores, a 9ª edição do “Estudo de Caracterização e Benchmarking do sector dos *Contact Centers*” tem como premissa subjacente, mais do que ouvir, **“escutar” a voz do player mais importante no sector, “o Cliente”**.

Neste sentido, se no ano transacto nos preocupámos em avaliar o impacto da Primeira Impressão, o desafio deste ano é o de **avaliarmos o impacto da Segunda Impressão, i.e. qual é a verdadeira satisfação com a qualidade de serviço percebida pelos Clientes**.

Se por um lado é no activo mais importante - as pessoas - que reside muita da responsabilidade de causar uma boa primeira impressão, por outro, é na **gestão do Contact Center que está o ónus de criar condições para escutarmos verdadeiramente o Cliente**.

Adicionalmente, mantivemos neste estudo, a análise dos principais **indicadores operacionais, que servem de “bússola” para os stakeholders deste sector**.

Análise

O estudo deste ano (relativo a 2013) manteve uma **extraordinária adesão, que se consubstancia na participação de 41 operações de Contact Center** a operar em Portugal distribuídas pelos principais sectores de actividade, onde telecomunicações, instituições financeiras e seguradoras têm maior representatividade, totalizando, aproximadamente 50% do universo em análise. Em linha com a objectividade do estudo anterior, mantivemos a **estratégia de nos colocarmos no lugar de Cliente e avaliarmos**, face ao ano de 2012, os principais **pontos fortes e oportunidades de melhoria, desde o momento que um Cliente contacta o Contact Center até ao momento em que vê a sua necessidade satisfeita**. Desta forma, vejamos:

- **Pontos Fortes:**
 - O nível de atendimento está muito próximo dos valores apresentados nos anos anteriores, com 92% das **chamadas totais a serem atendidas** pelos operadores;
 - A duração média das chamadas decresceu 4% em 2013 face ao ano anterior;

- O **tempo de pausa** (*on hold*) médio sofreu uma redução de 5% face a 2012;
A **taxa de resolução ao primeiro contacto** aumentou 4 p.p, situando-se nos 86%;
- O **tempo médio de resolução de reclamações** decresceu 25% relativamente a 2012.
- **Oportunidades de melhoria:**
 - A **taxa de chamadas transferidas** aumentou para 7% (face a 5% em 2012);
 - O **tempo médio de resolução de solicitações** registou um aumento de 21% que representa um acréscimo de aproximadamente 3 horas face ao ano anterior;
 - Dos *Contact Centers* que utilizam **IVR (Interactive Voice Response)**, **51% são meramente informativos, não permitindo que o Cliente consiga pro activamente resolver** a sua necessidade.

Assim, constatamos que a evolução globalmente positiva que observamos nos indicadores operacionais é, nomeadamente, decorrente do:

1 Investimento contínuo na formação e credenciação:

- O **investimento anual na formação dos operadores aumentou 27%** em 2013, para 92 horas;
- A maioria dos *Contact Centers* **tem planos/programas de formação/credenciação** específicos sendo que, dos que não têm, **mais de 50% declarou que gostaria de ter**;
- Tem havido uma clara aposta na qualificação dos recursos uma vez que **44% dos colaboradores já tem formação no ensino superior**;
- **Apenas 2% das empresas inquiridas não possui qualquer certificação**, realçando ainda que **aproximadamente 50% são certificadas pelo selo APCC**.

2 Foco em “escutar” a qualidade de serviço percebida pelo Cliente (segunda impressão):

- O estudo demonstra que **83% dos Contact Centers possuem um modelo de avaliação da qualidade do serviço**, permitindo ao Cliente qualificar o seu grau de satisfação;
- Mais de dois terços dos *Contact Centers* **estabelece uma relação entre as métricas de avaliação de qualidade de serviço e a remuneração**;
- 40% dos *Contact Centers* **utiliza o Net Promoter Score como modelo de avaliação de qualidade de serviço** sendo que a **avaliação média de 2013 é de aproximadamente 50** (numa escala de -100 a 100).

Conclusão

Os resultados do Estudo de Caracterização e Benchmarking do sector dos *Contact Centers* em Portugal, relativos ao ano de 2013, demonstram que **este sector mantém a aposta na melhoria contínua**, o que se traduz numa **satisfação globalmente positiva percebida pelos Clientes**.

No entanto, além de ser necessário manter o foco na qualidade de serviço, os principais desafios tenderão a ser o de encontrar o **equilíbrio entre “Rapidez” vs “Resolução” e “Quantidade” vs “Qualidade” do capital humano** (factor fundamental na sustentabilidade do sector). Neste sentido, e também antecipando as necessidades/preferências das novas gerações de Clientes, é necessário apostar em **canais interactivos de self care** (*Web*, Visual IVR, APPs, etc) conscientes de que a estratégia passa por **“Re-Imagine the Customer Service”**.

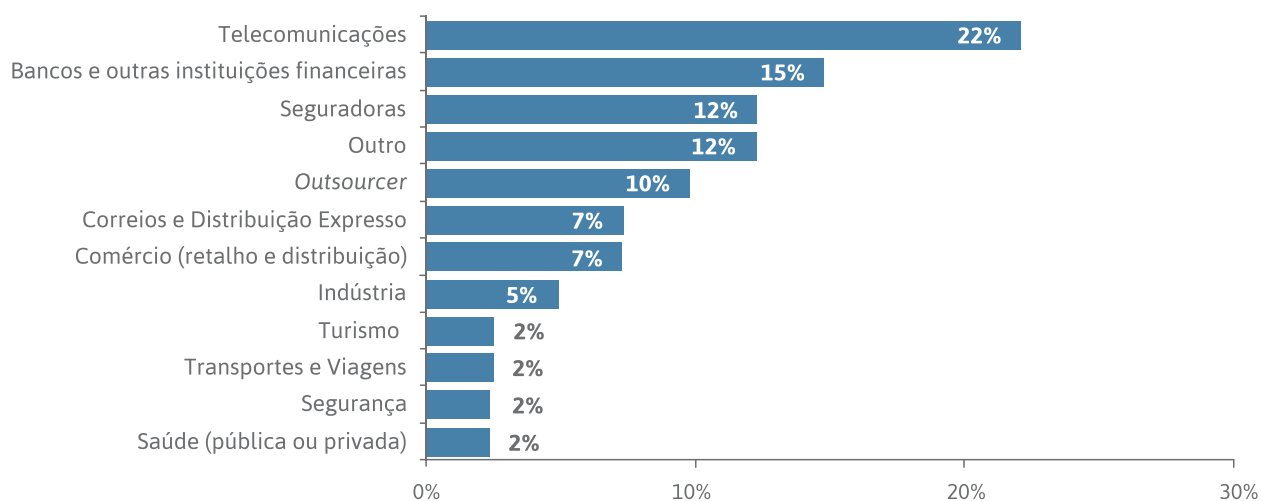
1. CARACTERIZAÇÃO

Questão: Qual é o sector da economia em que se engloba a actividade da empresa?

Interpretação: 58% das empresas que participaram no estudo pertencem ao sector telecomunicações (22%), bancos e outras instituições financeiras (15%), seguradoras (12%) e outros (12%).

FIGURA 1

SECTOR DE ACTIVIDADE (N=41)

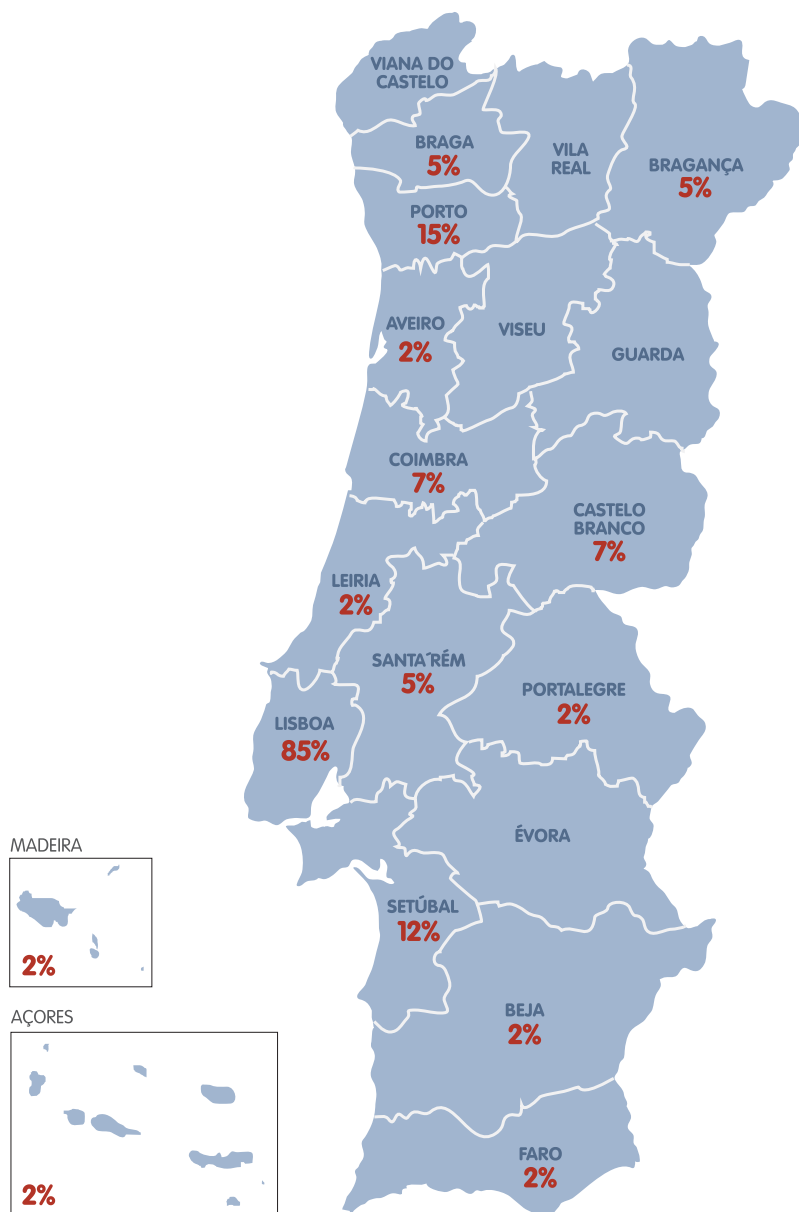


Questão: Qual é o distrito/região em que se localizam os centros?

Interpretação: 85% dos *Contact Centers* tem centros localizados no distrito/região de Lisboa, o que corresponde a 54% do total de centros, a que se segue o distrito do Porto com 15% e de Setúbal com 12% das empresas..

FIGURA 2

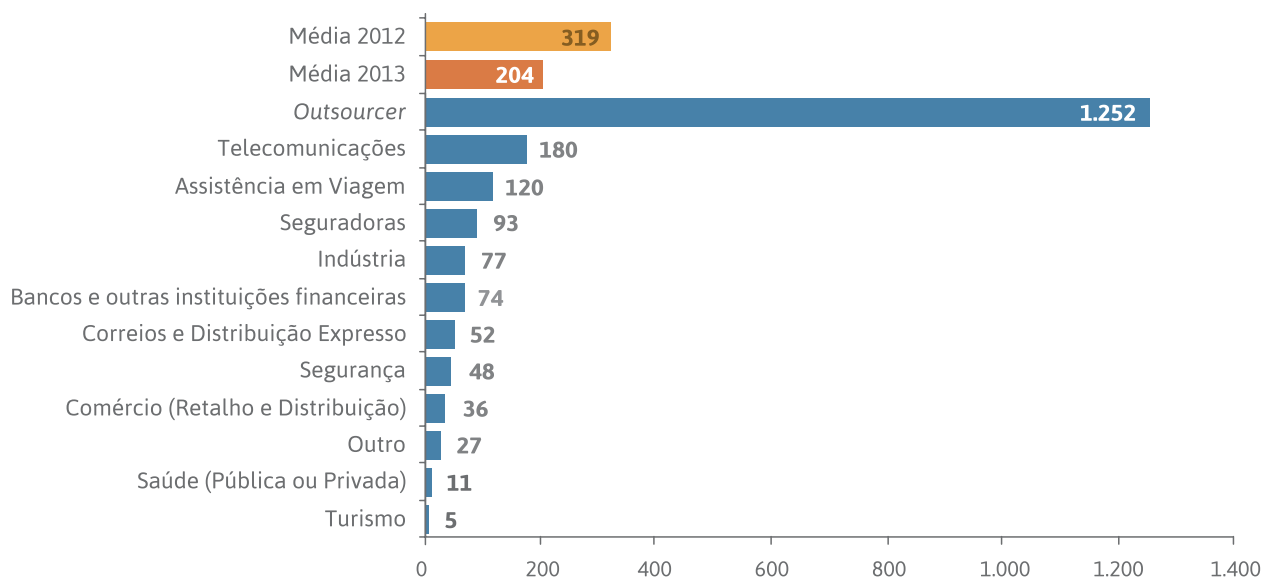
DISTRITO/REGIÃO EM QUE SE LOCALIZAM OS CENTROS (N=41)



Questão: Qual número médio de posições de atendimento por sector de actividade?

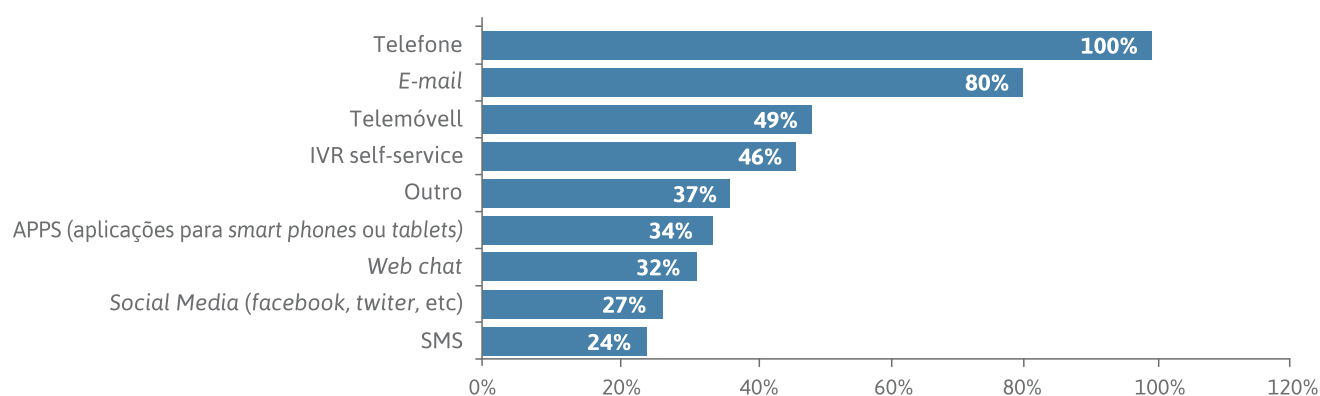
Interpretação: As empresas de *outsourcing* são aquelas que apresentam em média um maior número de posições de atendimento, 1.252, seguidas das empresas do sector telecomunicações com cerca de 180 posições e das empresas do sector agências de viagens com cerca de 120 posições de atendimento.

FIGURA 3

NÚMERO MÉDIO DE POSIÇÕES DE ATENDIMENTO POR SECTOR DE ACTIVIDADE (N=40)**Questão: Quais os canais disponibilizados pelo Contact Center?**

Interpretação: Dos canais disponibilizados pelos *Contact Centers* destacam-se o telefone existente em 100% dos participantes, e-mail em 80%, telemóvel em 49% e IVR self-service em 46% dos participantes no estudo.

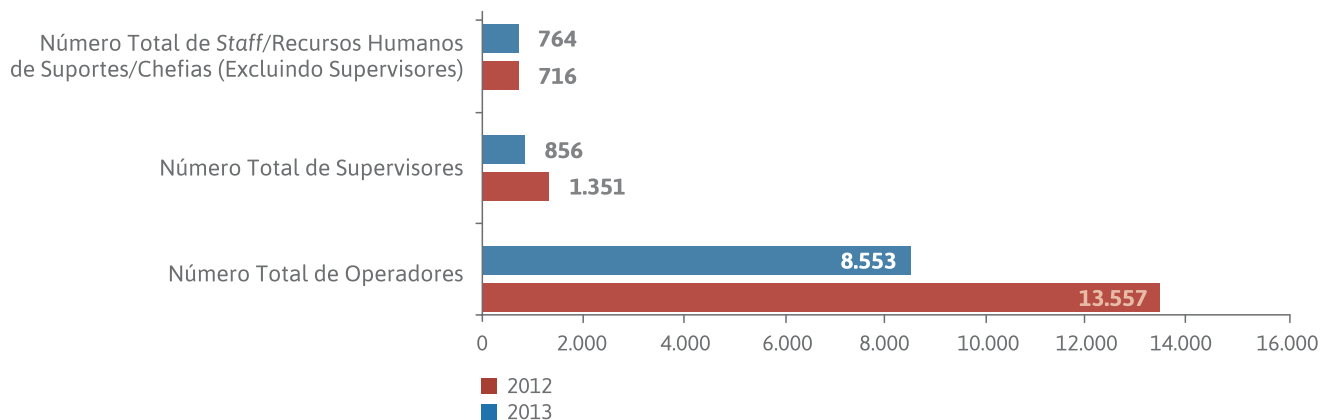
FIGURA 4

CANAL DISPONIBILIZADOS PELO CONTACT CENTER (N=41)

Questão: Qual o total de recursos humanos das operações em estudo?

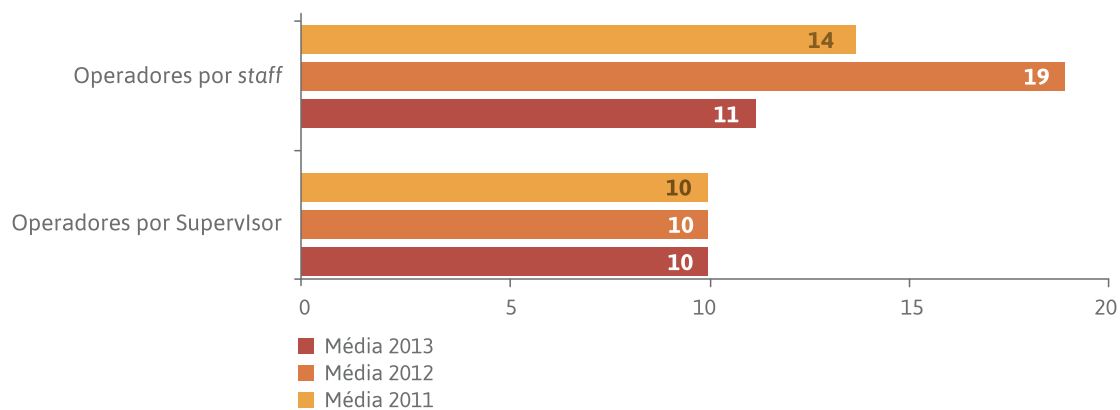
Interpretação: Os 10.173 colaboradores abrangidos pelas 41 empresas que participaram neste estudo estão distribuídos por 8.553 operadores, 856 supervisores e 764 *staff*/recursos humanos de suporte/chefias.

FIGURA 5

TOTAL DE RECURSOS HUMANOS DAS OPERAÇÕES EM ESTUDO (N=41)**Questão: Qual o rácio de recursos humanos?**

Interpretação: O rácio de operadores por *staff* decresceu cerca de 41% face a 2012, mantendo-se o rácio de operadores/supervisores constante entre 2011 e 2013.

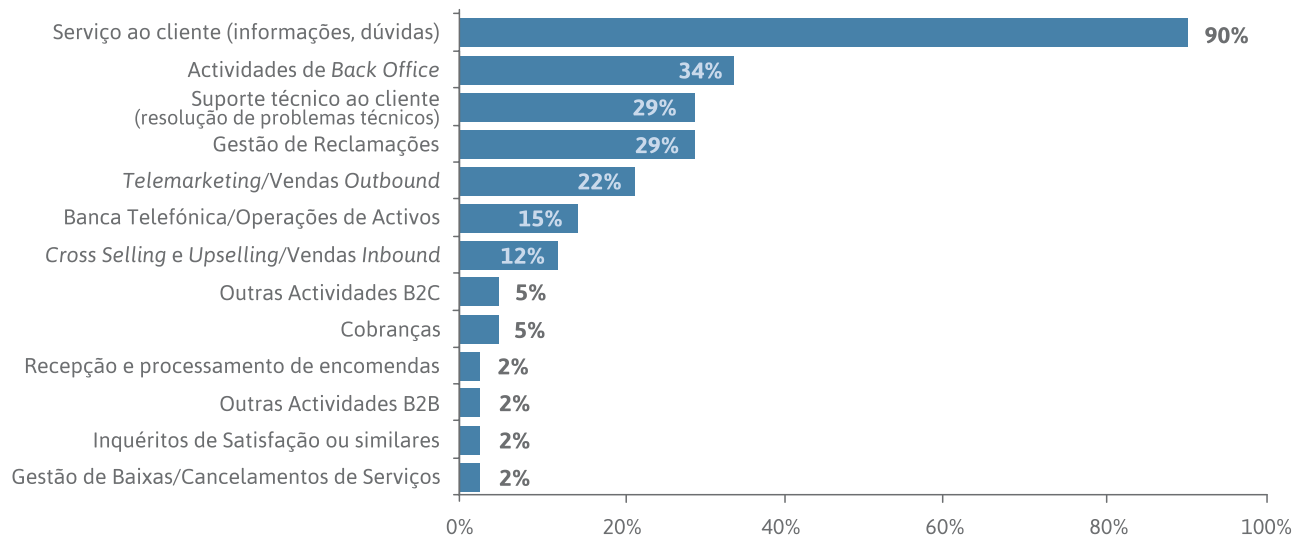
FIGURA 6

RÁCIO DE RECURSOS HUMANOS POR SECTOR DE ACTIVIDADE (N=41)

Questão: Quais as principais funções dos Contact Centers?

Interpretação: Como principal função dos *Contact Centers* foi identificado o serviço ao cliente (90%) seguido de actividades de *back office* (34%), do suporte técnico ao cliente (29%) e de gestão de reclamações (29%).

FIGURA 7

PRINCIPAIS FUNÇÕES (N=41)

Questão: Serviços Inbound vs Outbound

Interpretação: Os serviços prestados pelos *Contact Centers* que participaram no Estudo são em média maioritariamente *inbound*, com um acréscimo de 4 p.p. face a 2012.

FIGURA 8

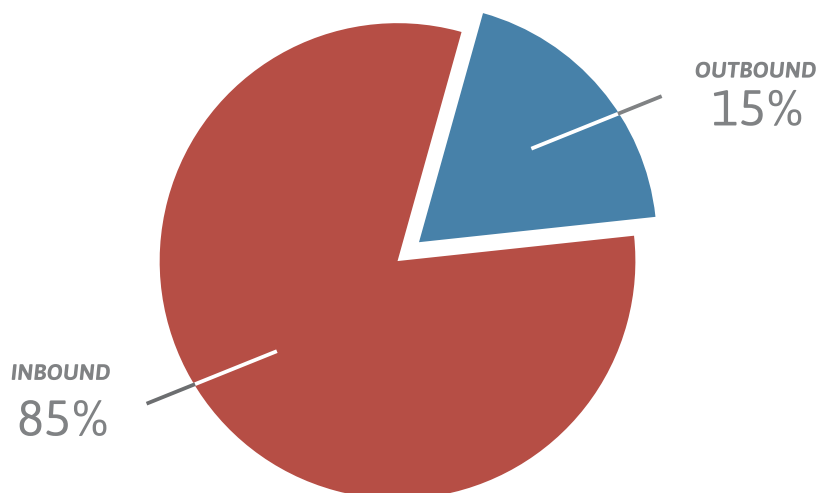
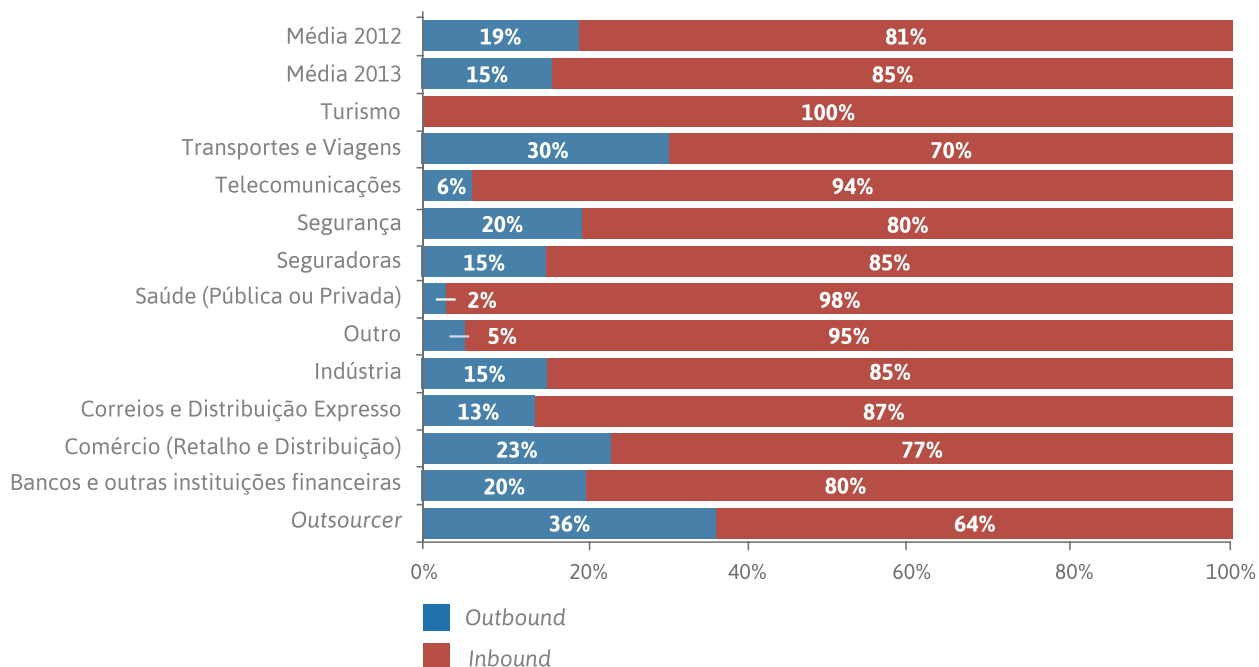
INBOUND VS OUTBOUND (N=41)

FIGURA 9

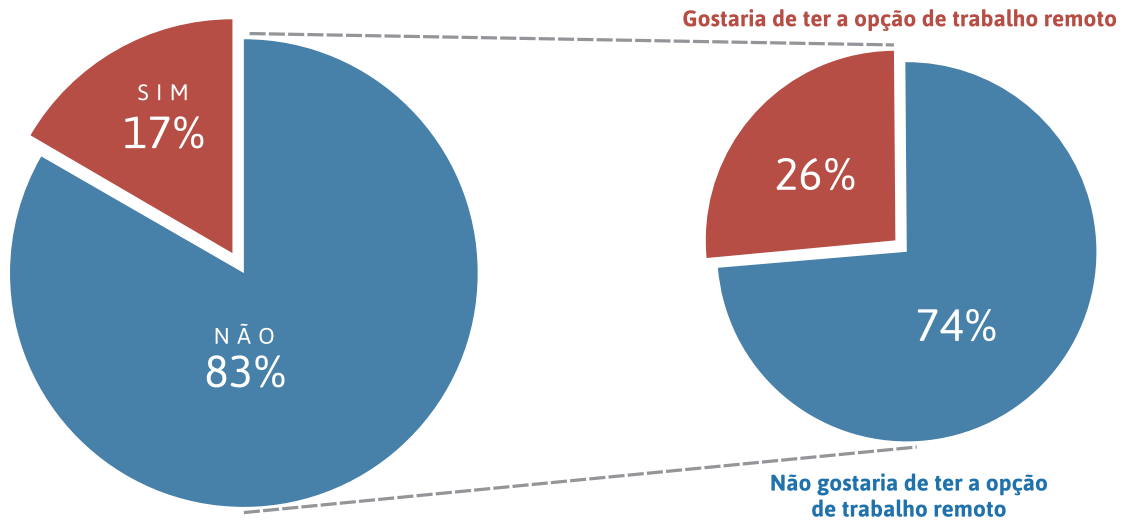
INBOUND VS OUTBOUND POR SECTOR DE ACTIVIDADE (N=41)

Questão: O *Contact Center* disponibiliza a possibilidade de trabalho remoto?

Interpretação: 83% dos *Contact Centers* que participaram no estudo declararam não terem a opção de trabalho remoto e destes 26% indicaram que gostariam de ter essa opção.

FIGURA 10

TRABALHO REMOTO (N=41)

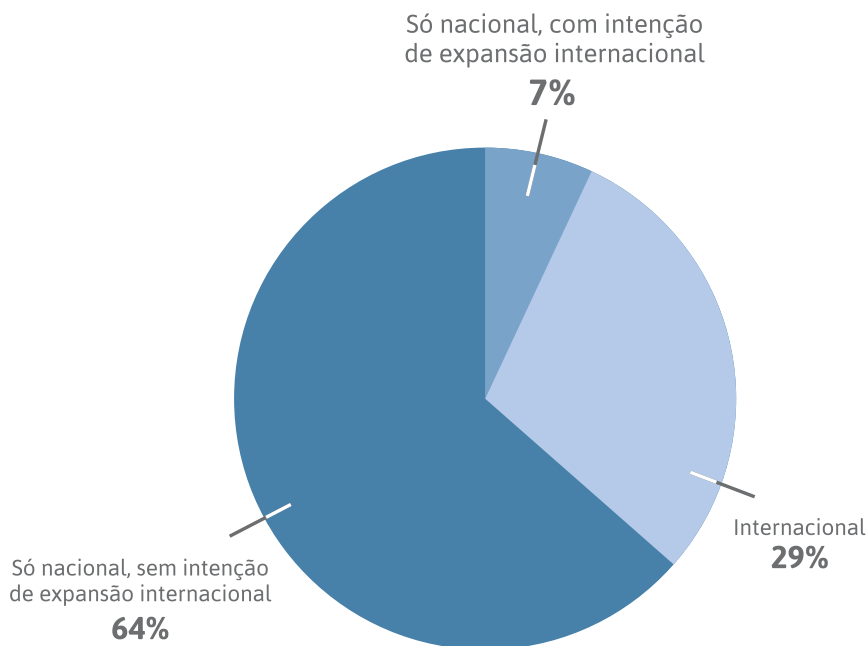


Questão: Como se pode definir o *Contact Center* em termos de expansão geográfica?

Interpretação: 71% das empresas que participaram no estudo são empresas que só operam a nível nacional e, destas 7% demonstrou interesse na expansão internacional.

FIGURA 11

EXPANSÃO GEOGRÁFICA (N=41)



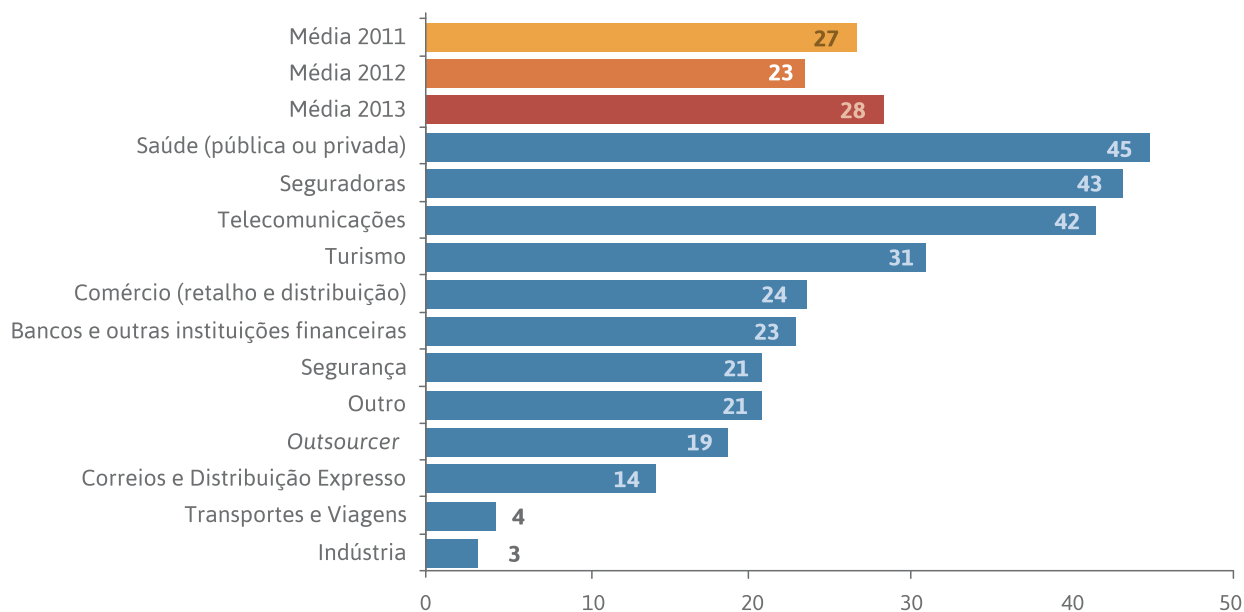
2. PERFORMANCE OPERACIONAL

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

Interpretação: O tempo médio de espera em 2013, 28 segundos, aumentou 5 segundos face a 2012, o que representa um aumento de 22%. O aumento face a 2011 corresponde a cerca de 4%.

FIGURA 12

TEMPO MÉDIO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO PELO *CONTACT CENTER* (SEGUNDOS) (N=40)

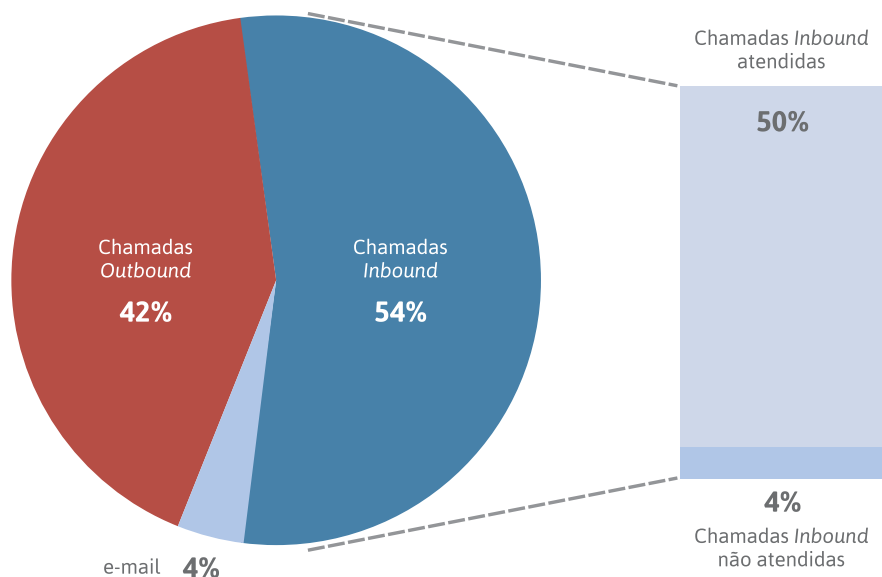


Questão: Qual a distribuição dos contactos?

Interpretação: Cerca de 54% dos contactos correspondem a chamadas *inbound*, que se decompõem em 50% de chamadas atendidas e 4% de chamadas não atendidas. 42% dos contactos dizem respeito a chamadas *outbound* e cerca de 4% a *e-mails*.

FIGURA 13

CONTACTOS POR OPERADOR (N=41)

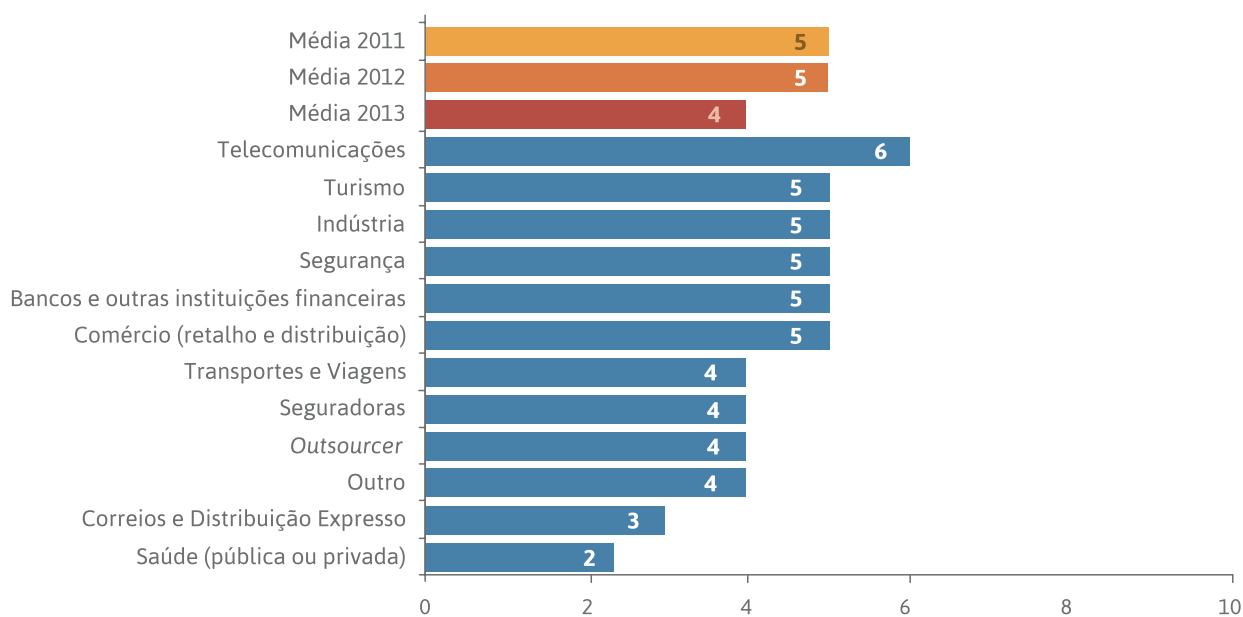


Questão: Qual a duração média das chamadas?

Interpretação: A duração média das chamadas diminuiu 4 % em 2013 face a 2012. O sector telecomunicações (6 minutos), seguido do turismo (5 minutos), do sector indústria (5 minutos), segurança (5 minutos), bancos e outras instituições financeiras (5 minutos) e do sector do comércio (5 minutos) são os sectores que têm chamadas de maior duração.

FIGURA 14

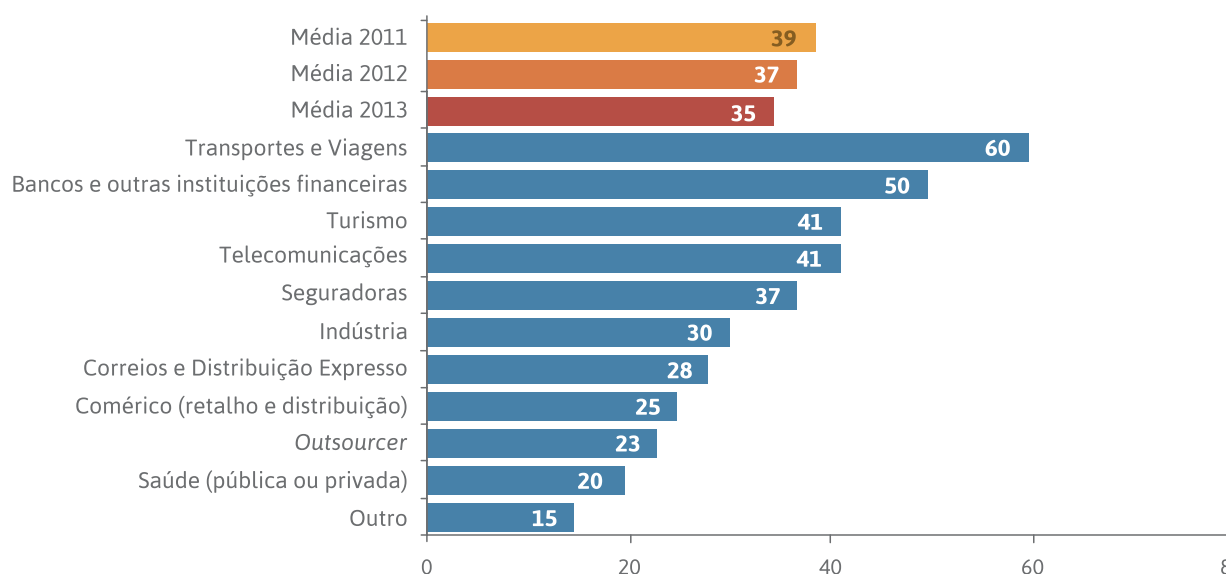
DURAÇÃO MÉDIA DAS CHAMADAS POR SECTOR DE ACTIVIDADE (MINUTOS) (N=41)



Questão: Qual o tempo médio de pausa ?

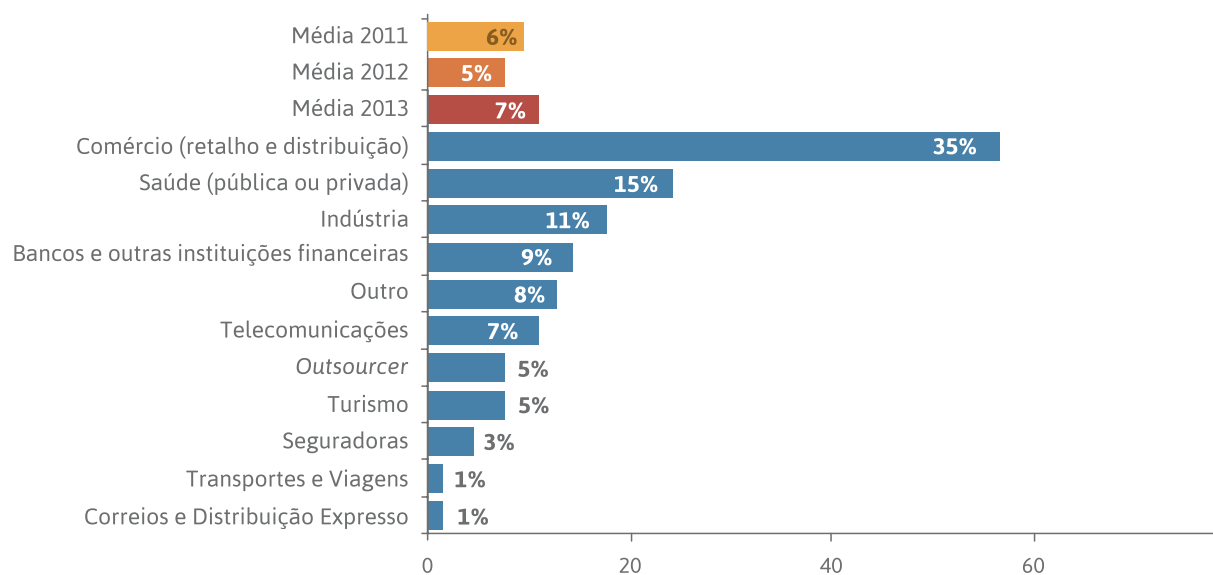
Interpretação: O tempo médio de pausa (*on hold*) sofreu uma redução de 5% face a 2012 e 10% face a 2011.

FIGURA 15

TEMPO DE PAUSA (ON HOLD) MÉDIO (SEGUNDOS) (N=36)**Questão: Qual é a percentagem de chamadas transferidas?**

Interpretação: Durante 2013 a percentagem de chamada transferidas (7%) sofreu um acréscimo de cerca de 2 p.p. face a 2012 e de 1 p.p. face a 2011.

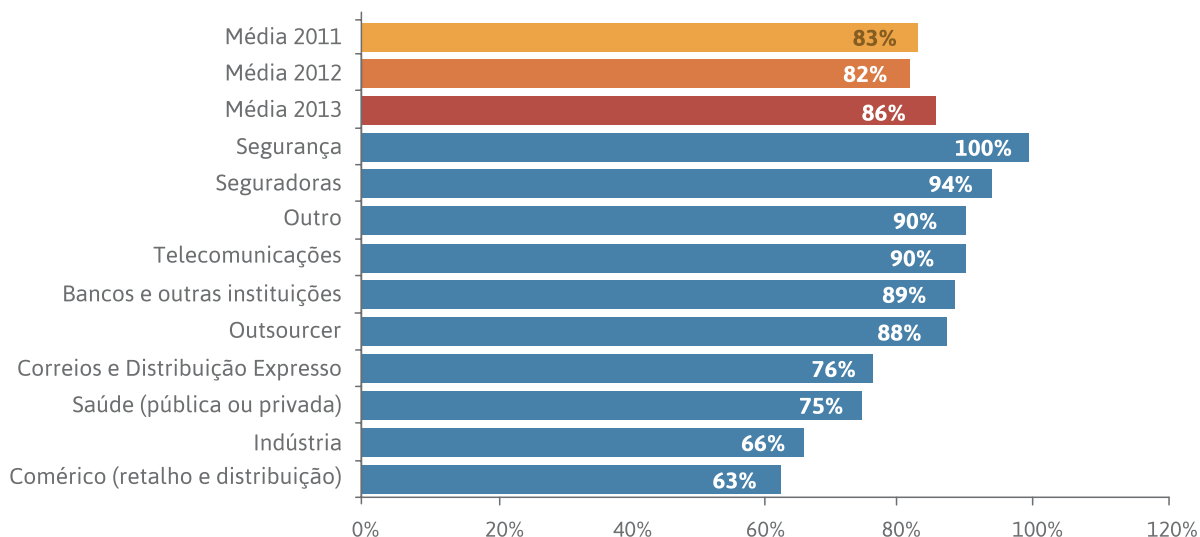
FIGURA 16

TAXA DE CHAMADAS TRANSFERIDAS (N=32)

Questão: Qual a taxa de resolução ao primeiro contacto?

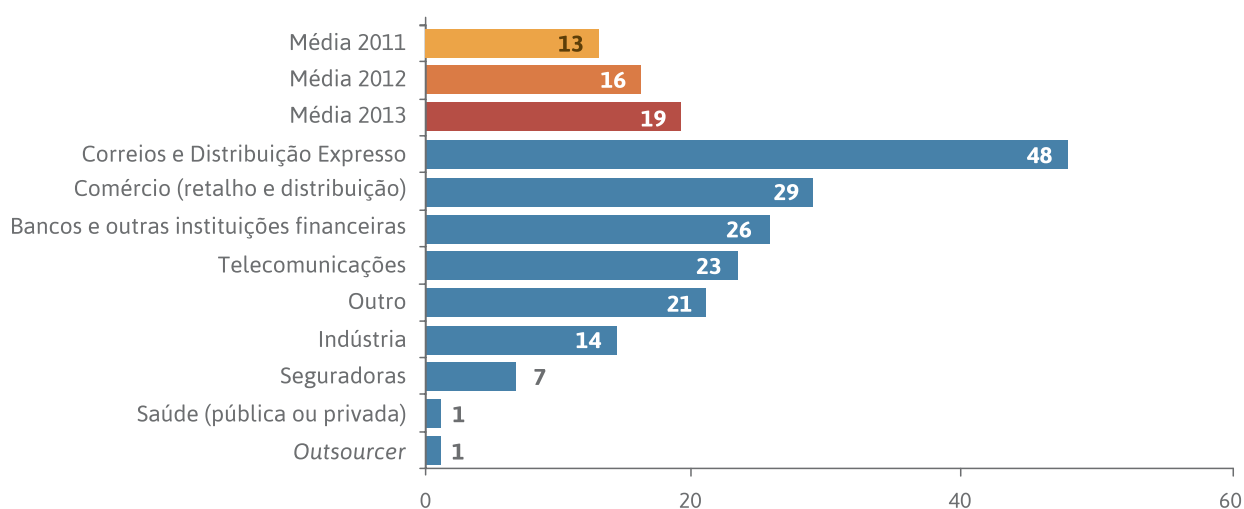
Interpretação: Em 2013 a taxa de resolução situou-se em 86%, o que representa um crescimento de 4 p.p. face a 2012 e 3 p.p. face a 2011.

FIGURA 17

TAXA DE RESOLUÇÃO AO PRIMEIRO CONTACTO (N=28)**Questão: Qual o tempo médio de resolução de solicitações?**

Interpretação: O tempo de resolução de solicitações, em 2013, sofreu um acréscimo de 3 horas face a 2012, o que corresponde a um crescimento de 21%.

FIGURA 18

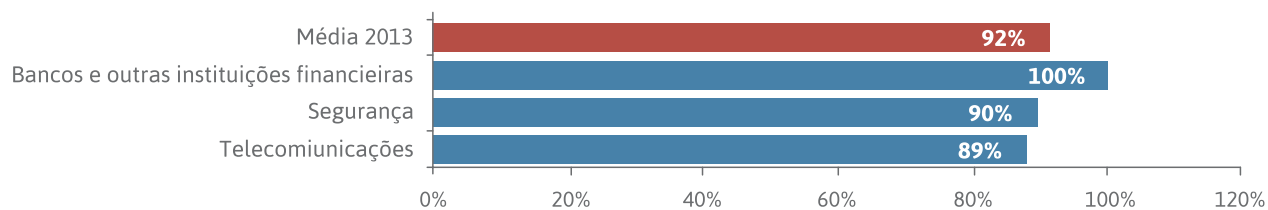
TEMPO MÉDIO DE RESOLUÇÃO DE SOLICITAÇÕES (HORAS) (N=24)

Questão: Qual a taxa de resolução em *Front Office Técnico* (FOT)?

Interpretação: A média da taxa de resolução em *Front Office Técnico* (FOT) para os cinco *Contact Centers* que declararam ter FOT, situou-se nos 92%.

FIGURA 19

TAXA DE RESOLUÇÃO EM FOT (N=5)

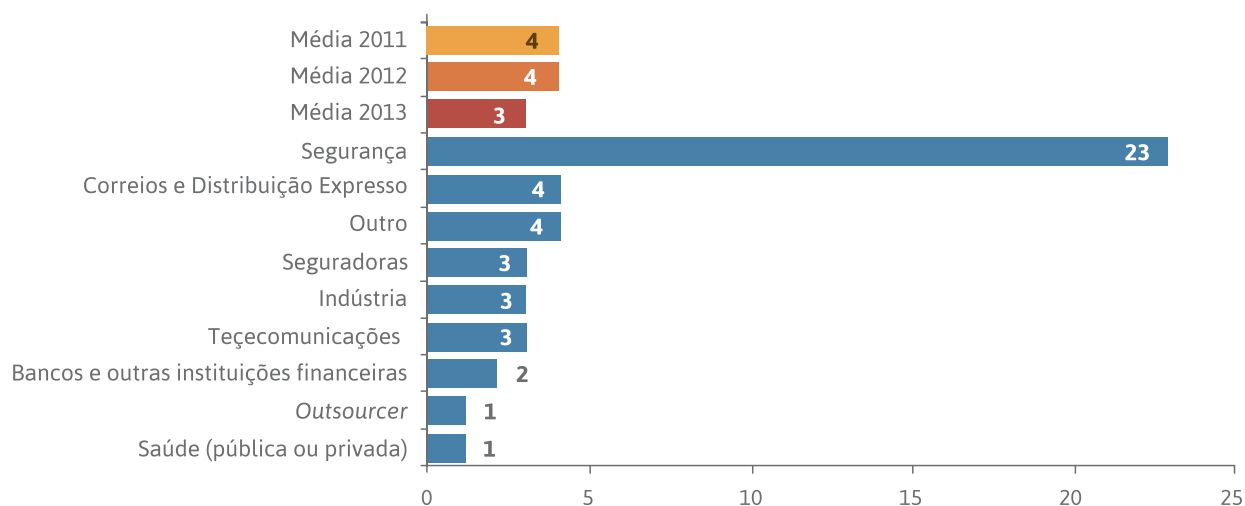


Questão: Qual o tempo médio de resolução das reclamações (dias)?

Interpretação: Em 2013 o tempo médio de resolução de reclamações (3 dias) decresceu cerca de 25% face a 2012

FIGURA 20

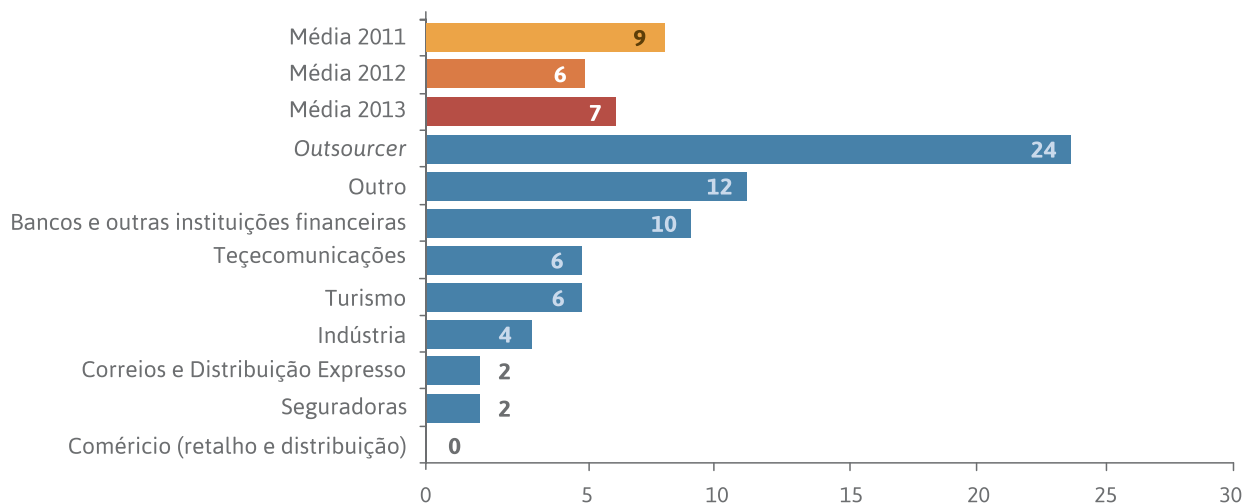
TEMPO MÉDIO DE RESOLUÇÃO DE RECLAMAÇÕES (DIAS) (N=28)



Questão: Qual o tempo médio de resposta a e-mails (horas)?

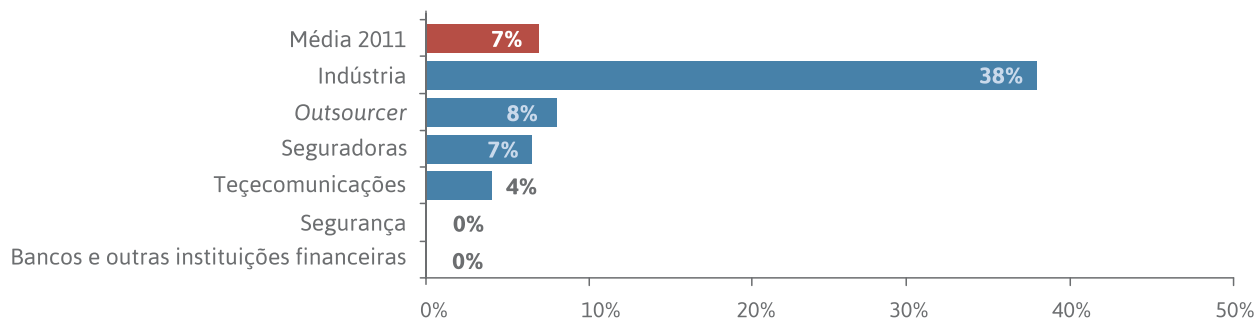
Interpretação: Em média os e-mails são respondidos em 7 horas, tendo-se verificado um aumento do tempo de resposta (17%) face a 2012, mantendo-se a diminuição face a 2011 (22%). Acima do valor médio encontram-se os sectores *outsourcers*, outro e bancos e outras instituições financeiras.

FIGURA 21

TEMPO MÉDIO DE RESPOSTA A E-MAIL POR SECTOR DE ACTIVIDADE (HORAS) (N=26)**Questão: Qual a percentagem de insistências por mês?**

Interpretação: A percentagem de Insistências foi em média, em 2013, de 7%, sendo o sector industria aquele que apresenta a taxa superior.

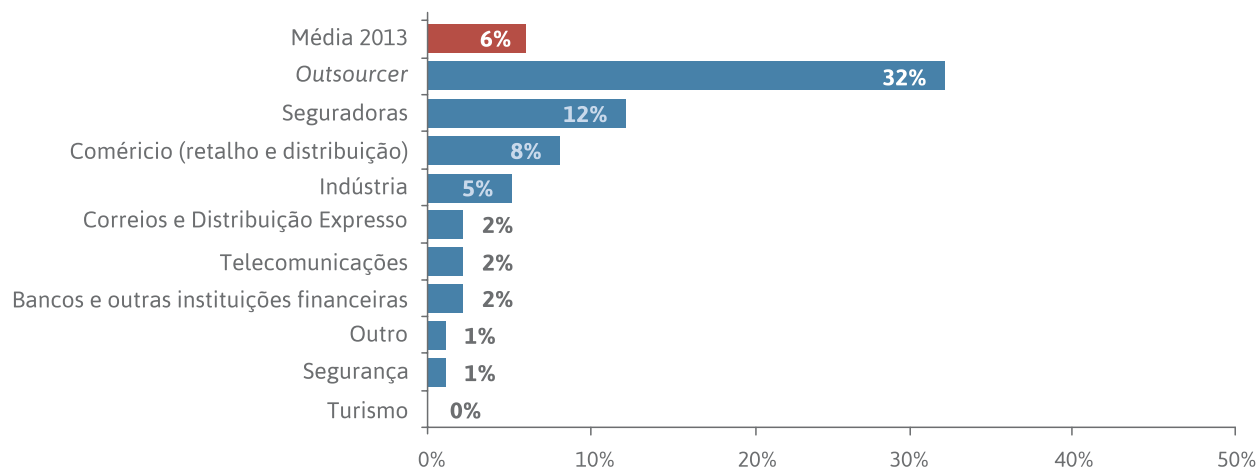
FIGURA 22

TAXA DE INSISTÊNCIAS POR MÊS (N=15)

Questão: Qual a percentagem de contactos alvo de monitorias internas?

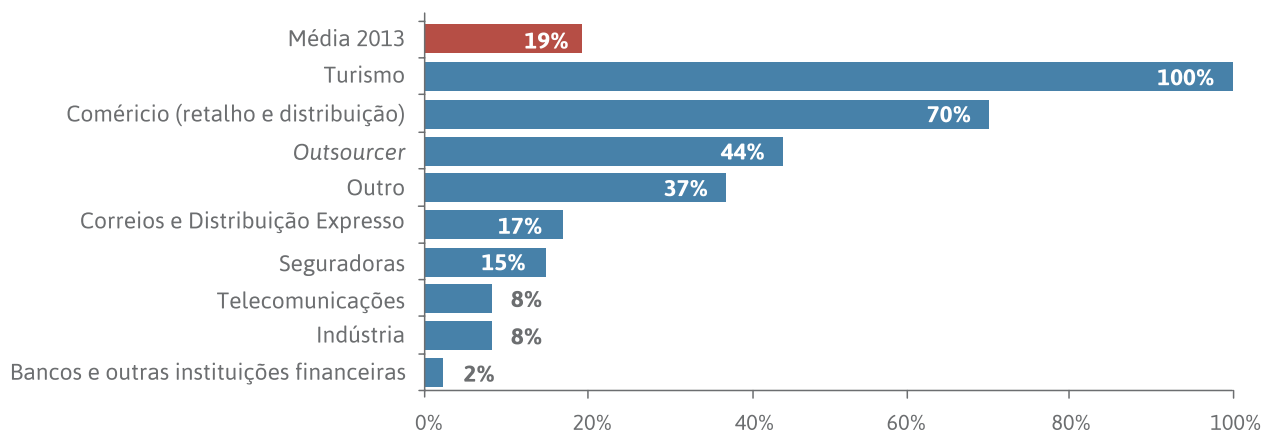
Interpretação: Em média 6% dos contactos são alvo de monitorias internas, sendo os sectores outsourcer, seguradoras e comércio aqueles que são alvo de uma maior percentagem de monitorias internas, com 32%, 12% e 8% respectivamente.

FIGURA 23

PERCENTAGEM DE CONTACTOS QUE SÃO ALVO DE MONITORIA INTERNAS (N=34)**Questão: Qual a percentagem de chamadas com medição da qualidade avaliada pelo cliente (através de inquérito de satisfação)?**

Interpretação: Dos sectores com medição da qualidade das chamadas avaliada pelo cliente destacam-se os sectores turismo, comércio, outsourcer e outro com 100%, 70%, 44% e 37% respectivamente.

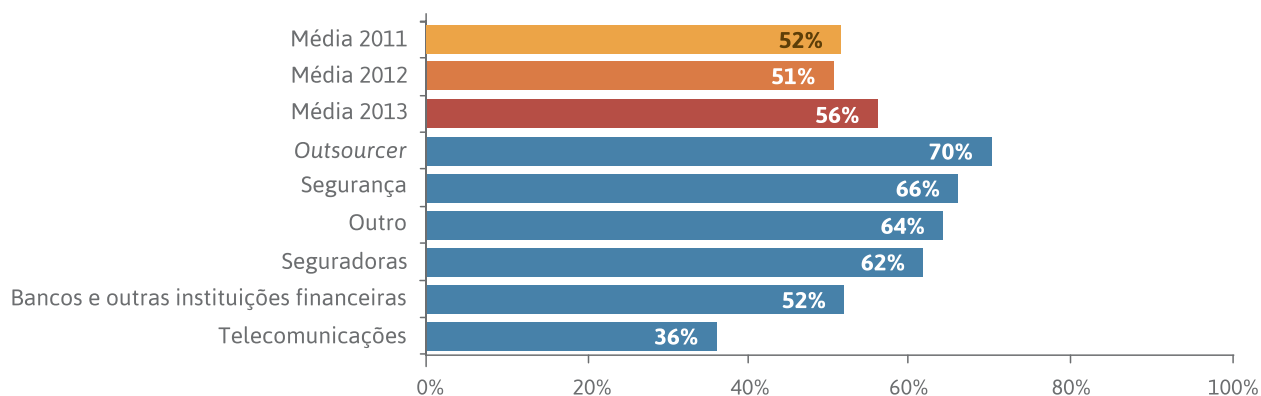
FIGURA 24

PERCENTAGEM DAS CHAMADAS COM MEDIÇÃO DA QUALIDADE AVALIADA PELO CLIENTE (ATRAVÉS DE INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO) (N=27)

Questão: Qual a percentagem de sucesso das chamadas de retenção?

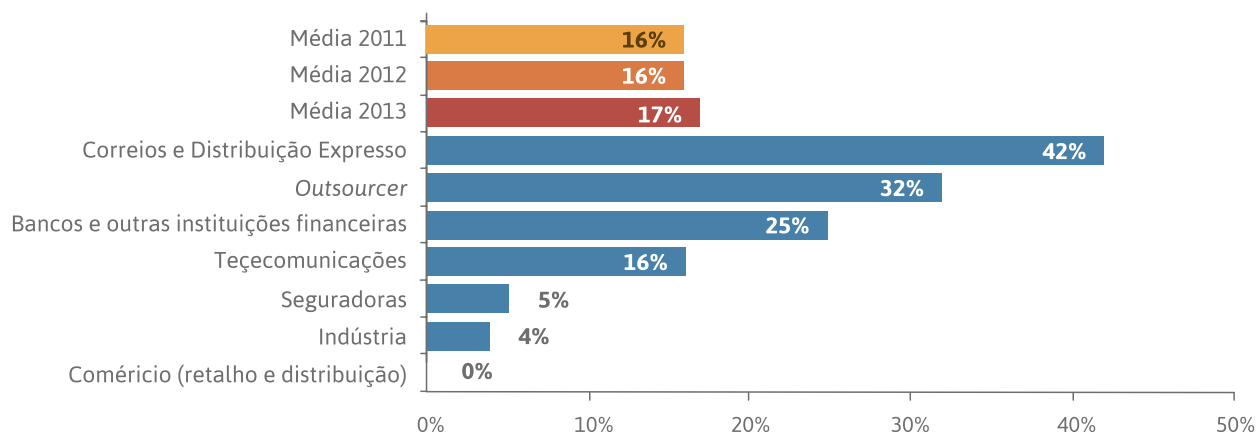
Interpretação: A percentagem de sucesso das chamadas de retenção cresceu em média 5 p.p., com o sector de *outsourcer* com o maior sucesso nas chamadas de retenção 70%.

FIGURA 25

PERCENTAGEM DE SUCESSO DAS CHAMADAS DE RETENÇÃO (N=14)**Questão: Qual a percentagem de chamadas com tentativa *cross-selling* ou *up-selling*?**

Interpretação: Destacam-se os sectores dos correios e distribuição expresso, *outsourcer* e bancos e outras instituições financeiras. A tentativa de *cross-selling* ou *up-selling* cresceu em média 1 p.p. face a 2012.

FIGURA 26

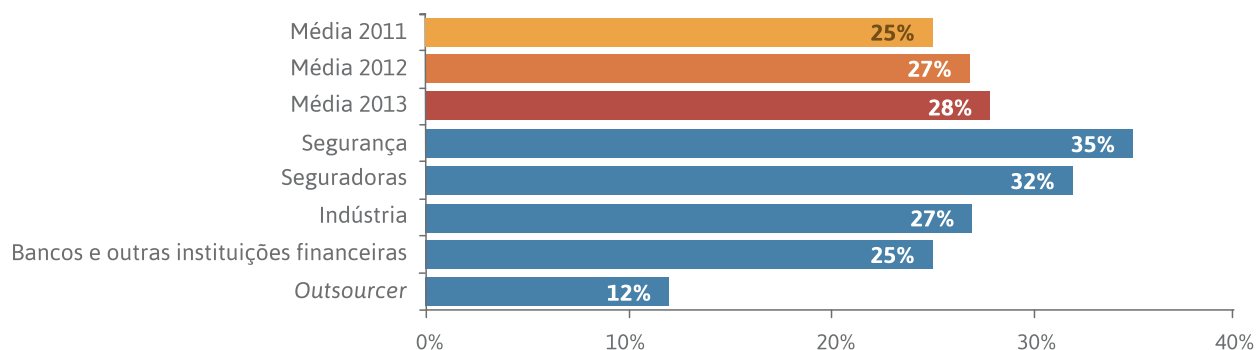
PERCENTAGEM DE CHAMADAS COM TENTATIVA DE *CROSS-SELLING* OU *UP-SELLING* POR SECTOR DE ACTIVIDADE (N=17)

Questão: Qual a percentagem de “vendas” com sucesso nas campanhas de *telemarketing outbound* e emitidas/*outbound*?

Interpretação: A percentagem de vendas com sucesso nas campanhas de *telemarketing outbound* cresceram cerca de 1 p.p. face a 2012. A percentagem média de sucesso das vendas de *telemarketing* foi de 28%.

FIGURA 27

PERCENTAGEM DE *OUTBOUND* - *TELEMARKETING* COM SUCESSO POR SECTOR DE ACTIVIDADE (N=11)

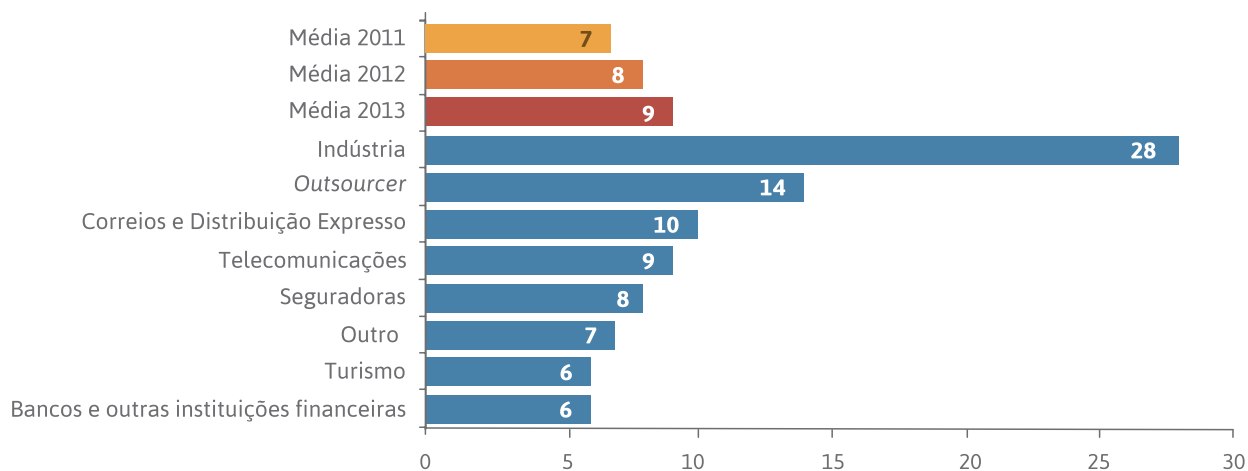


Questão: Qual o número médio de chamadas atendidas por operador, por hora?

Interpretação: O número médio de chamadas atendidas por operador, 9, cresceu cerca de 13% face a 2012.

FIGURA 28

NÚMERO MÉDIO DE CHAMADAS ATENDIDAS POR OPERADOR, POR HORA E POR SECTOR DE ACTIVIDADE (N=32)



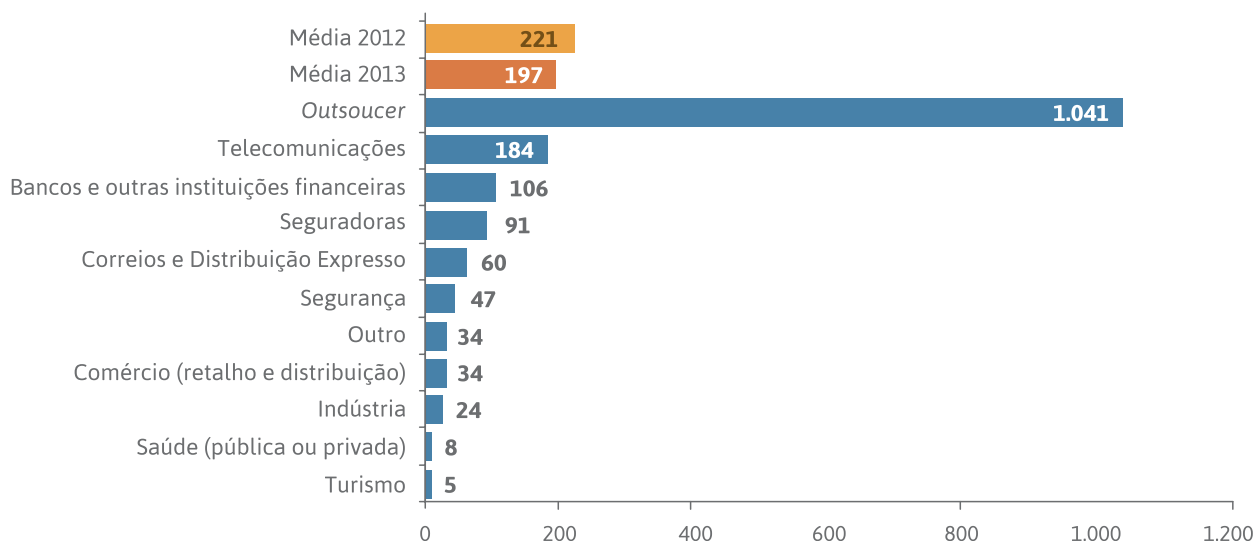
3. RECURSOS HUMANOS

Questão: Qual o número médio de *Full Time Equivalents* (FTEs)?

Interpretação: O número médio de FTEs referentes a 2012, 197, diminui 11% face a 2013.

FIGURA 29

NÚMERO MÉDIO DE *FULL TIME EQUIVALENTS* (FTEs) (N=37)

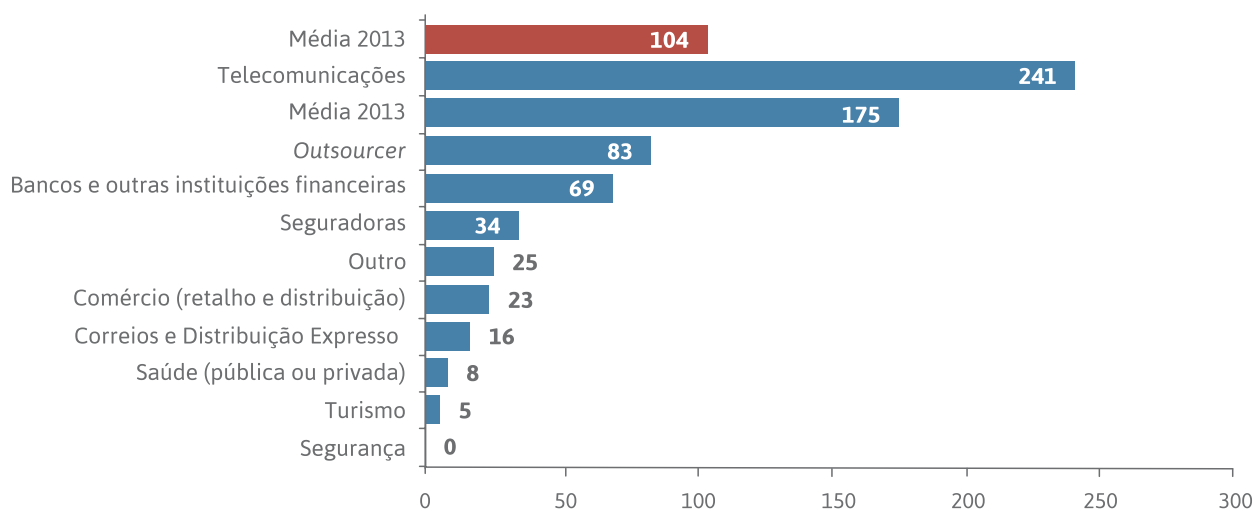


Questão: Qual o número médio de colaboradores em regime de *outsourcing*?

Interpretação: Em média são contratados cerca de 104 colaboradores em regime de *outsourcing*, sendo as telecomunicações o sector que mais recorre ao mesmo.

FIGURA 30

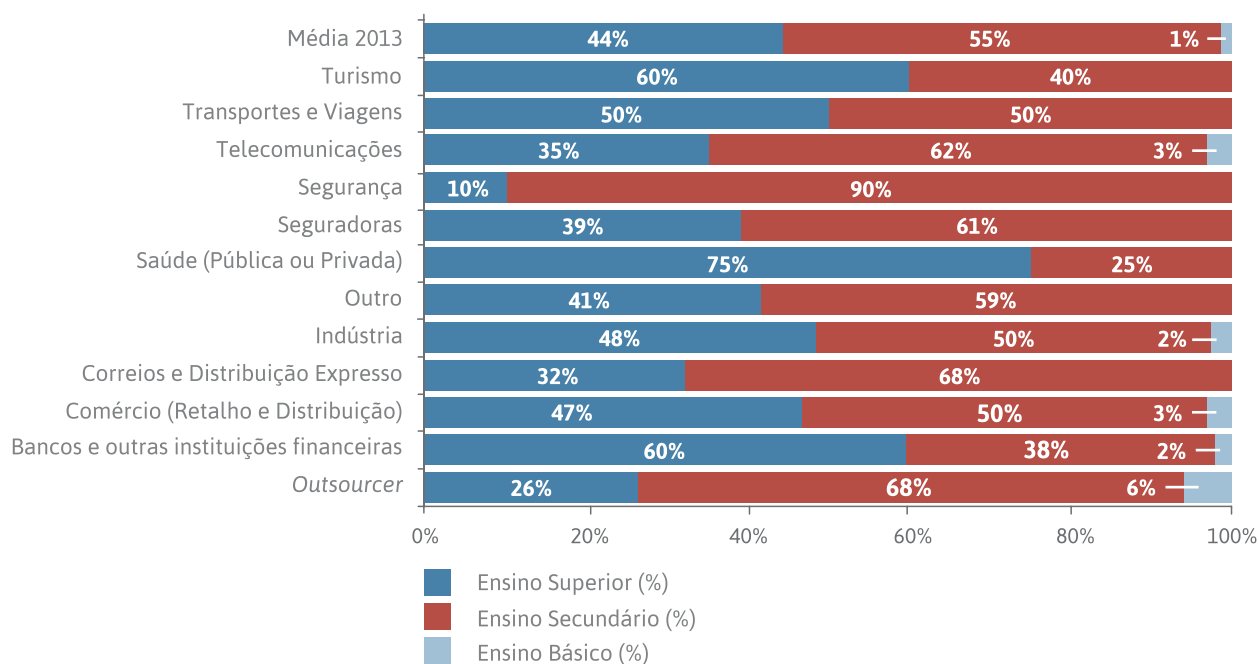
NÚMERO MÉDIO DE COLABORADORES EM REGIME DE *OUTSOURCING* (N=38)



Questão: Qual a distribuição dos colaboradores por grau de ensino?

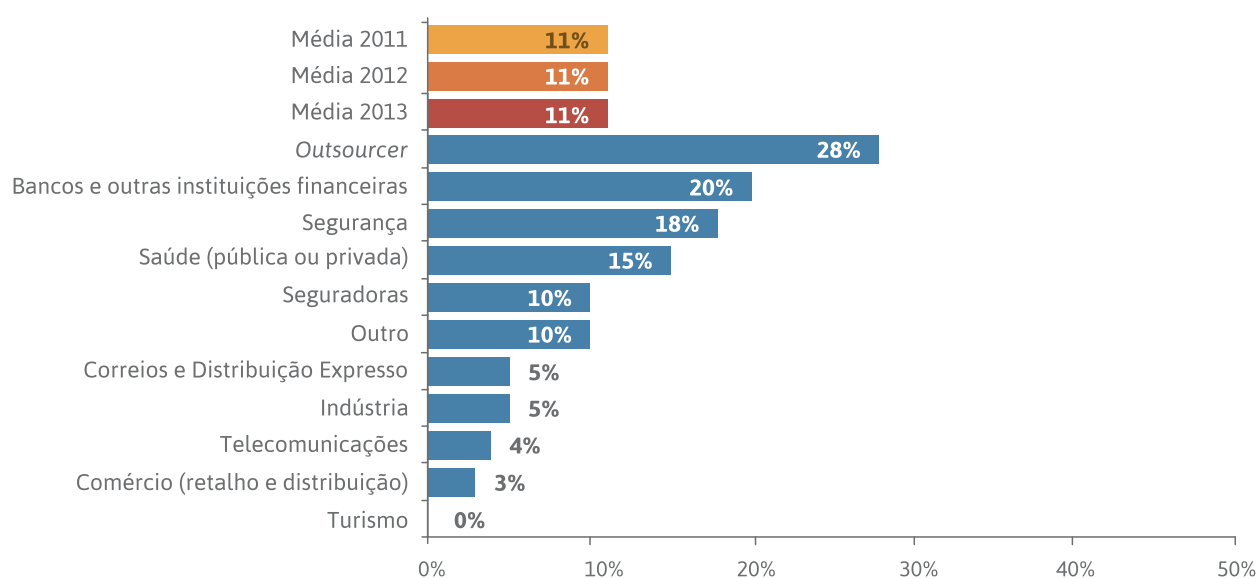
Interpretação: Os colaboradores têm na maioria formação ao nível do ensino secundário (55%) e do ensino superior (44%).

FIGURA 31

DISTRIBUIÇÃO DOS COLABORADORES DO CONTACT CENTER POR GRAU DE ENSINO (N=41)**Questão: Qual a taxa anual de rotatividade dos operadores?**

Interpretação: A taxa média de rotatividade dos operadores situou-se em 11% semelhante à taxa de rotatividade de 2012 e 2011. A maior taxa de rotatividade foi alcançada pelo sector *outsourcer* (28%), seguidos de bancos e outras instituições financeiras (20%), segurança (18%) e saúde (15%), todos acima do valor médio de 2013.

FIGURA 32

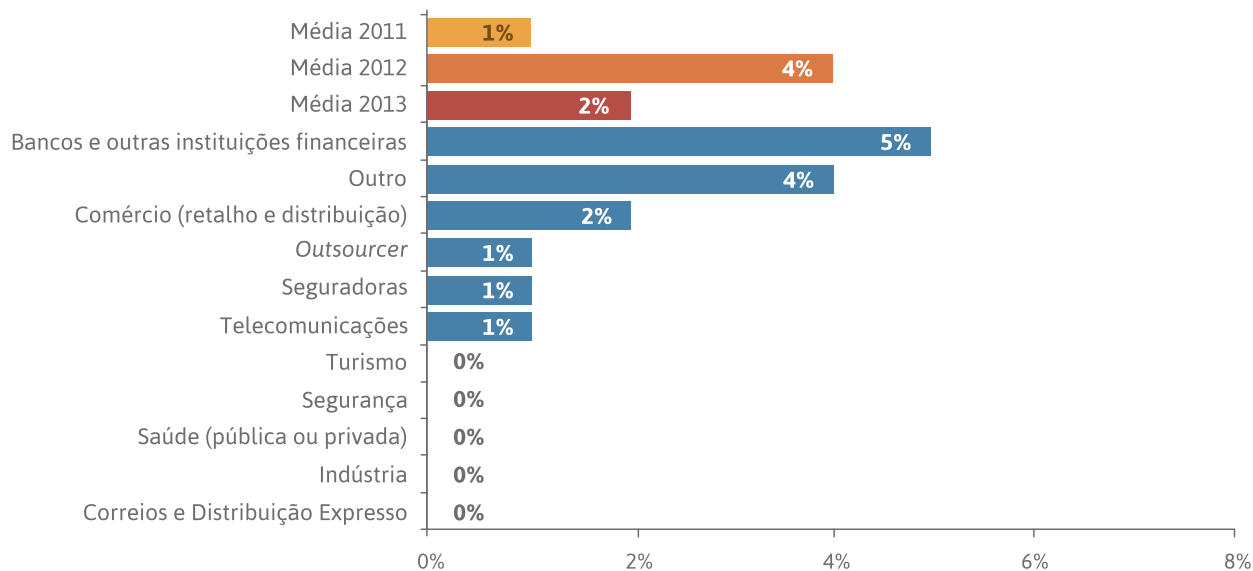
TAXA ANUAL DE ROTATIVIDADE DOS OPERADORES POR SECTOR DE ACTIVIDADE (N=39)

Questão: Qual a taxa anual de rotatividade dos supervisores?

Interpretação: A taxa média de rotatividade dos supervisores situou-se em 2% o que representa um decréscimo de 2 p.p. face a 2012 mas, aproximando-se dos valores de 2011. A maior taxa de rotatividade foi alcançada pelo sector dos bancos e outras instituições financeiras (5%) seguido do outro (4%).

FIGURA 33

TAXA ANUAL DE ROTATIVIDADE DOS SUPERVISORES POR SECTOR DE ACTIVIDADE (N=37)

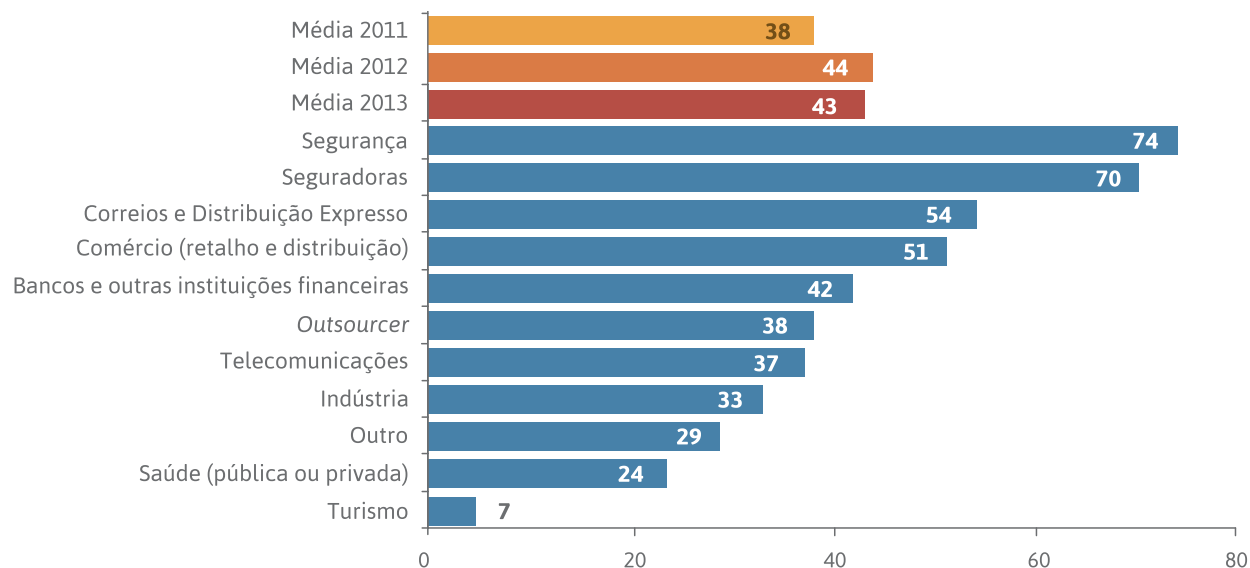


Questão: Qual é a antiguidade média dos operadores?

Interpretação: A antiguidade média dos operadores diminuiu em 1 mês ou seja a aproximadamente 30 dias face a 2012.

FIGURA 34

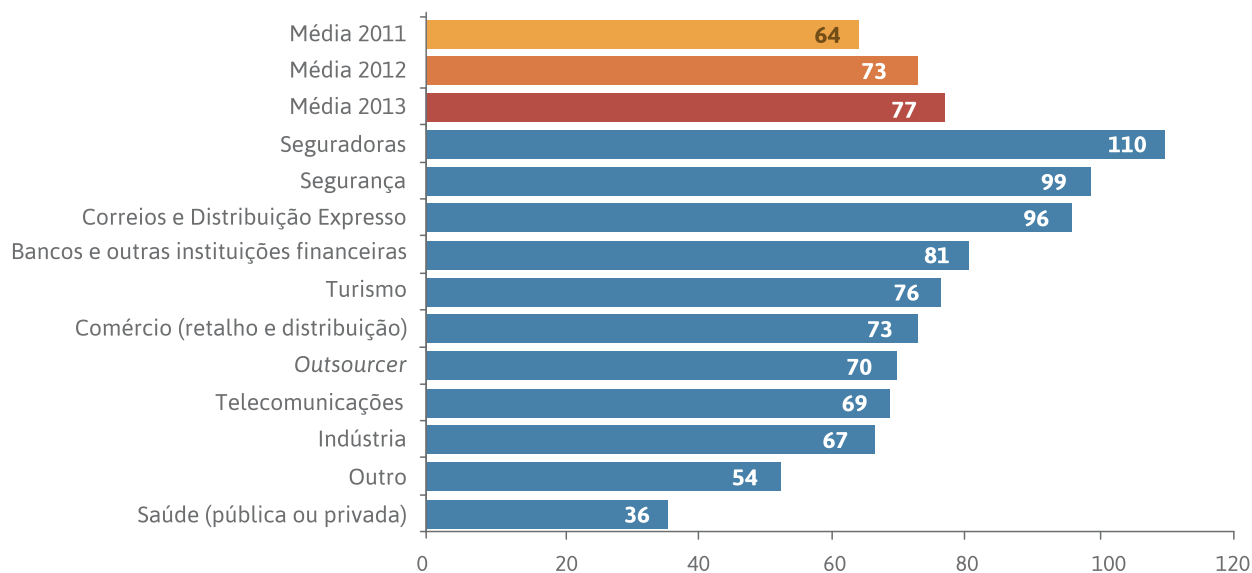
ANTIGUIDADE MÉDIA DOS OPERADORES (MESES) (N=39)



Questão: Qual é a antiguidade média dos supervisores?

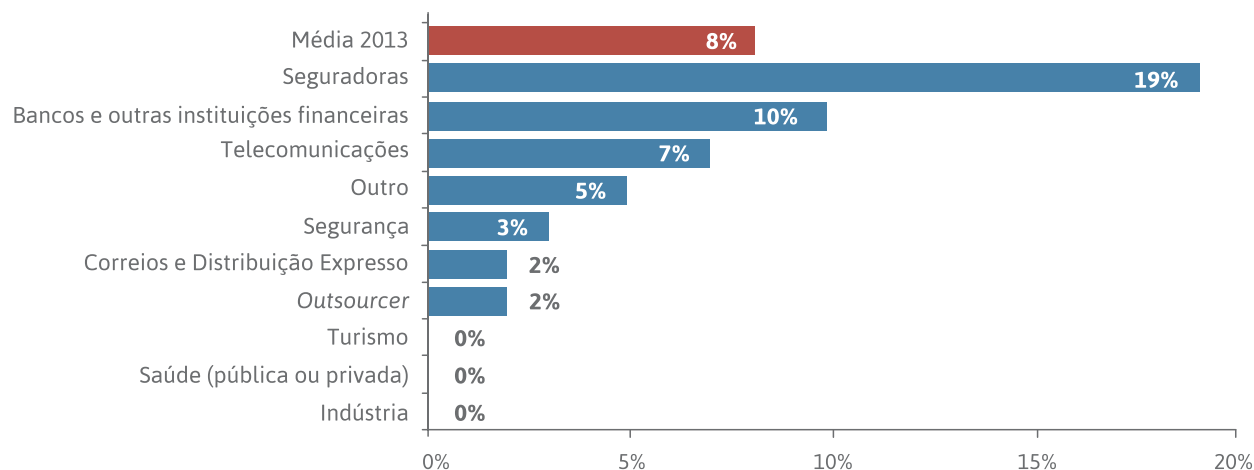
Interpretação: A antiguidade média dos supervisores aumentou em 4 meses ou seja, a aproximadamente 120 dias face a 2012, o que está em linha com a diminuição da taxa de rotatividade.

FIGURA 35

ANTIGUIDADE MÉDIA DOS SUPERVISORES (MESES) (N=37)**Questão: Qual é a percentagem de colaboradores que é relocada do Contact Center para outros cargos/funções dentro da organização?**

Interpretação: 8 % dos colaboradores foram, em 2013, recolocados em outros cargos/funções. O sector segurador e bancos e outras instituições financeiras são os sectores que se encontram acima da média.

FIGURA 36

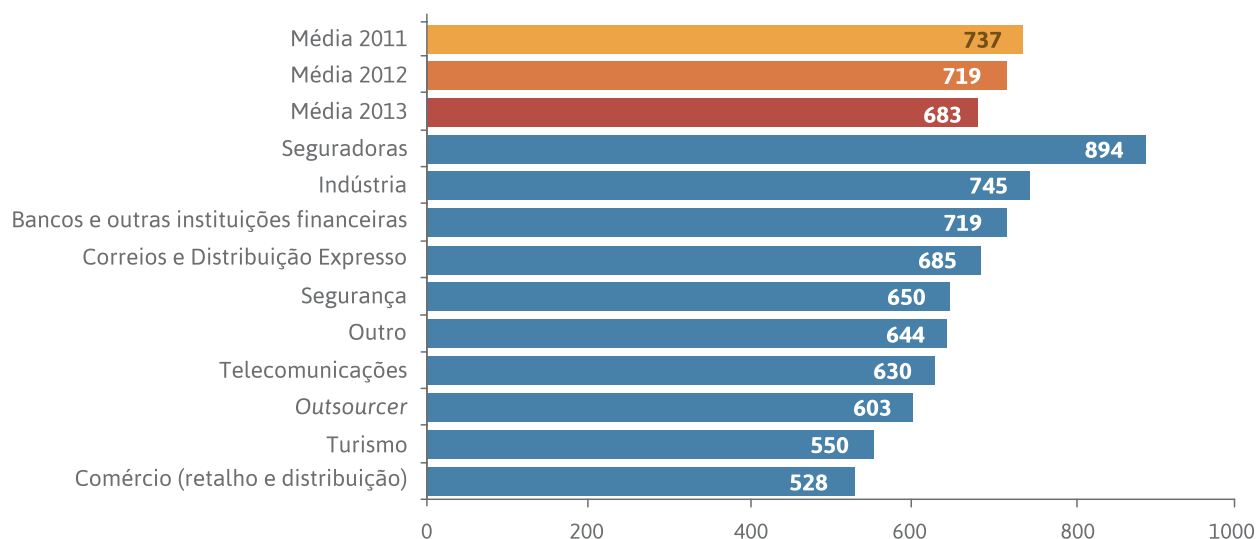
PERCENTAGEM DE COLABORADORES QUE É RELOCADA DO CONTACT CENTER PARA OUTROS CARGOS/FUNÇÕES DENTRO DA ORGANIZAÇÃO (N=29)

Questão: Qual é o ordenado médio mensal dos operadores?

Interpretação: O ordenado médio dos operadores decresceu cerca de 5% face a 2012, para 683 Euros.

FIGURA 37

ORDENADO MÉDIO MENSAL DOS OPERADORES POR SECTOR DE ACTIVIDADE (EUROS) (N=39)

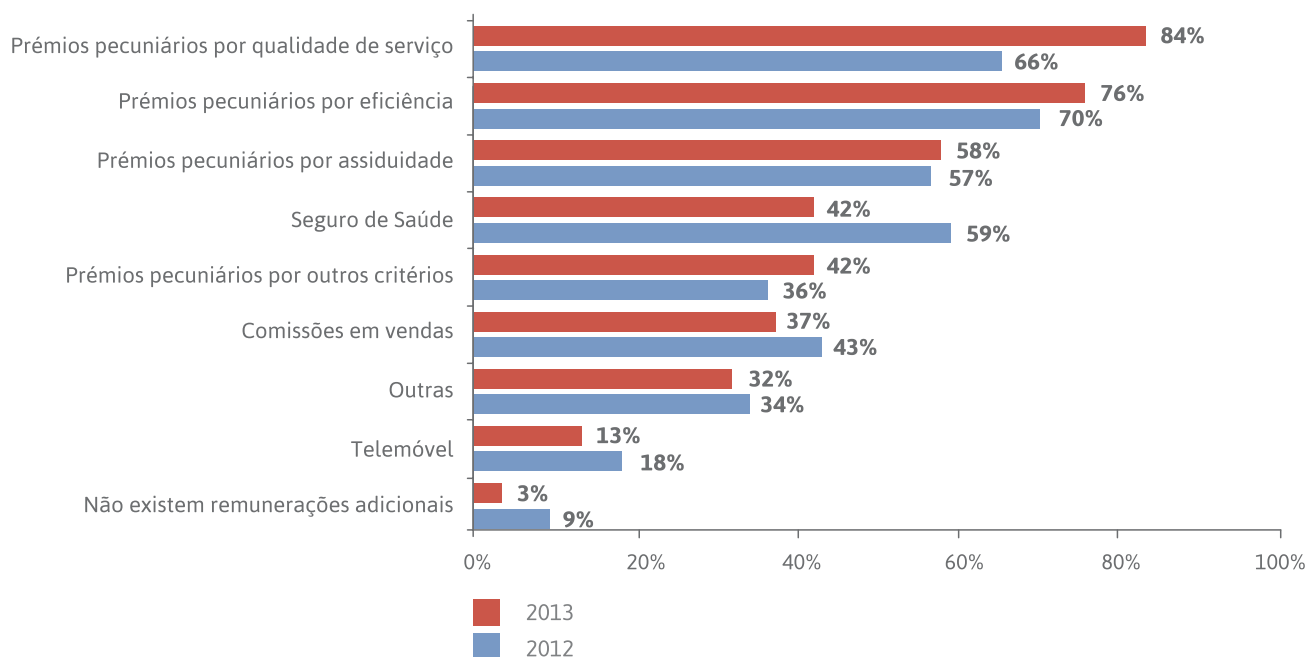


Questão: Existem remunerações adicionais para os operadores?

Interpretação: A percentagem de *Contact Centers* que não oferecem remunerações adicionais diminuiu, em 2013, 6 p.p. face a 2012., mantendo-se os prémios pecuniários por qualidade de serviço e os prémios pecuniários por eficiência e por assiduidade entre as remunerações adicionais mais oferecidos com 84% e 76% respectivamente.

FIGURA 38

OUTRAS REMUNERAÇÕES ADICIONAIS PARA OS OPERADORES (N=38)

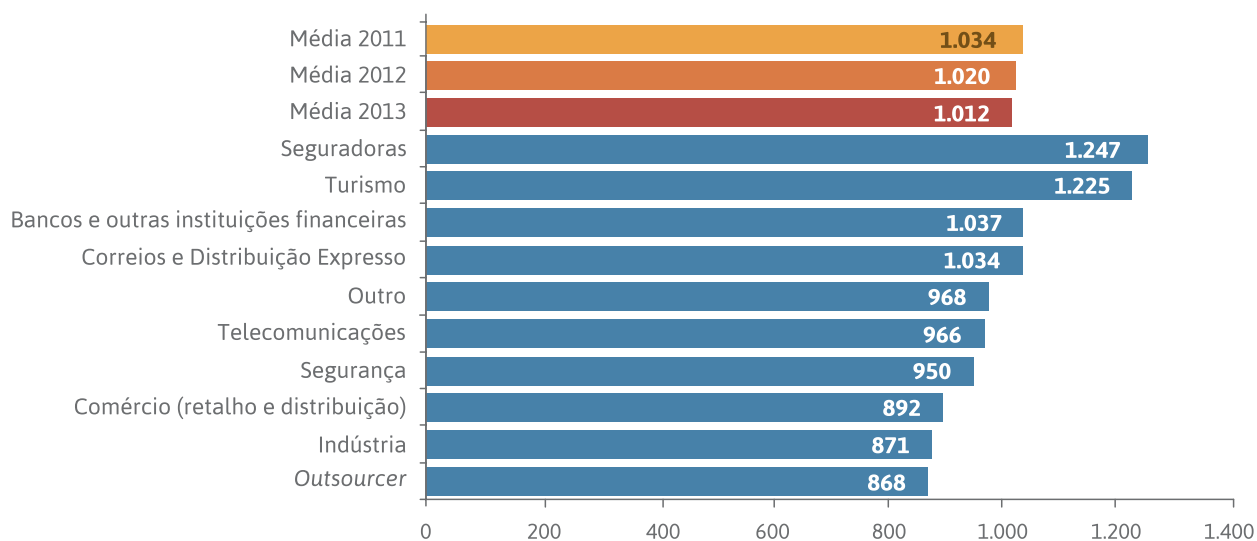


Questão: Qual é o ordenado médio mensal dos supervisores?

Interpretação: O ordenado médio dos supervisores decresceu, em 2013, cerca de 1% face a 2012, para 1.012 Euros.

FIGURA 39

ORDENADO MÉDIO MENSAL DOS SUPERVISORES POR SECTOR DE ACTIVIDADE (EUROS) (N=36)

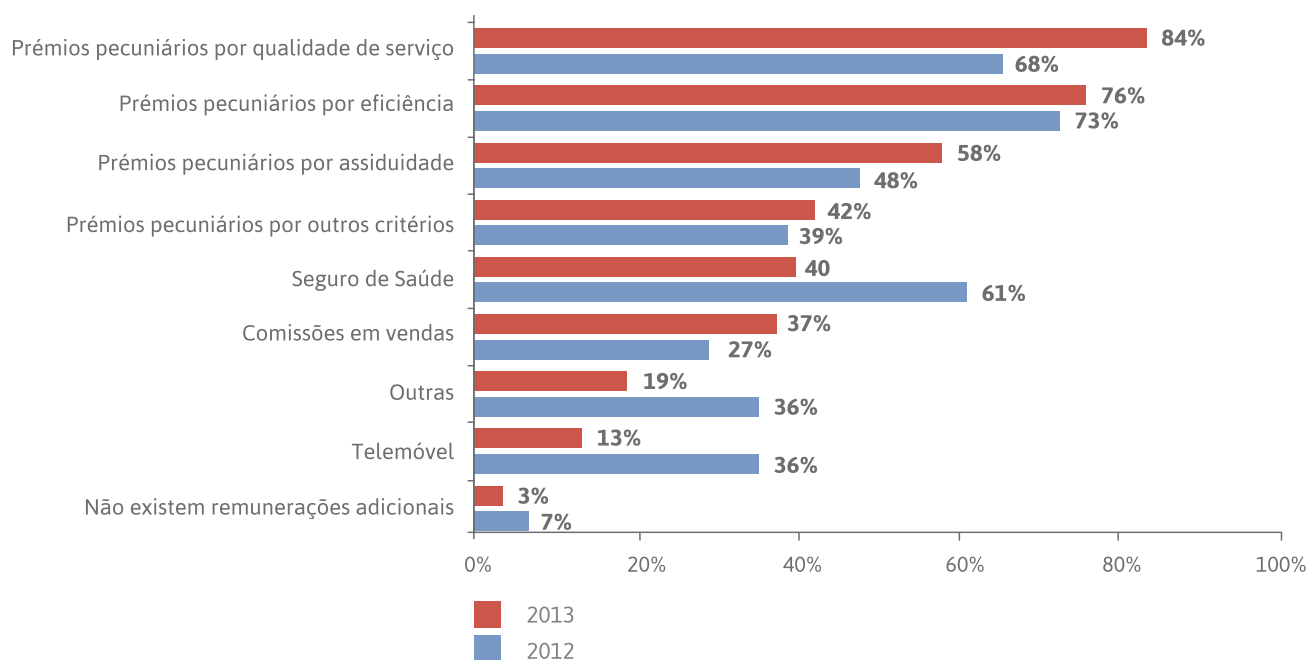


Questão: Existem remunerações adicionais para os supervisores?

Interpretação: A percentagem de *Contact Centers* que não oferecem remunerações adicionais diminuiu, em 2013, 4 p.p. face a 2012, mantendo-se os prémios pecuniários por qualidade de serviço e os prémios pecuniários por eficiência e por assiduidade entre as remunerações adicionais mais oferecidos, com 84%, 76% e 58% respectivamente.

FIGURA 40

OUTRAS REMUNERAÇÕES ADICIONAIS PARA OS SUPERVISORES (N=38)

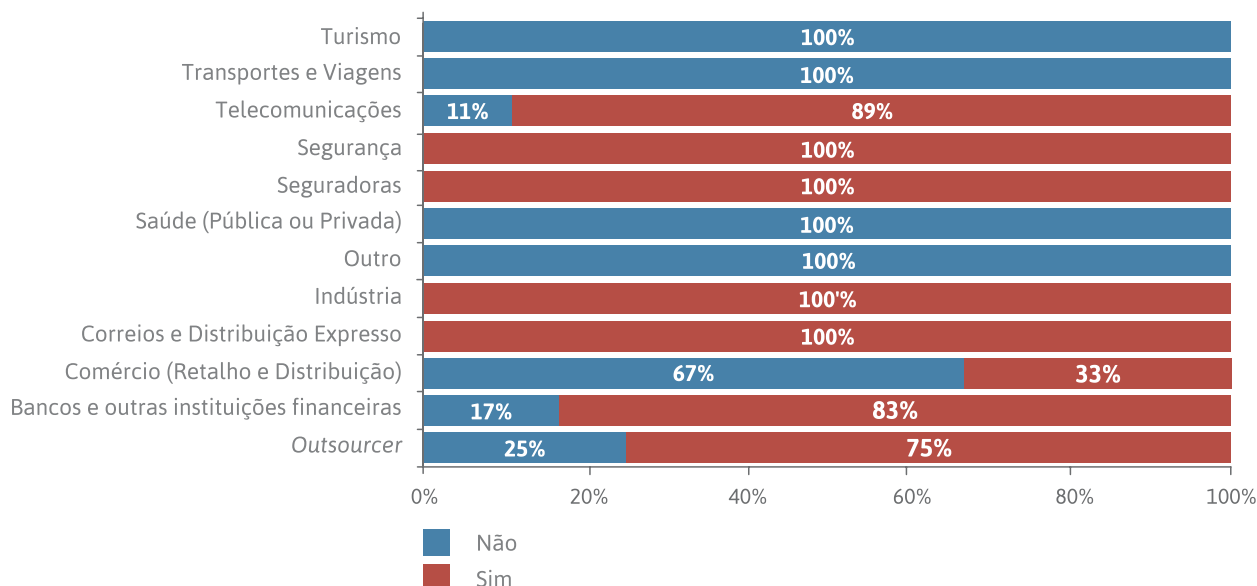


Questão: Existe alguma relação entre as métricas de avaliação e a remuneração?

Interpretação: Mais de dois terços dos *Contact Centers* participantes estabeleceu, em 2013, uma relação entre as métricas de avaliação e a remuneração. Dos sectores analisados só dois não estabeleceram esta relação.

FIGURA 41

RELAÇÃO ENTRE AS MÉTRICAS DE AVALIAÇÃO E A REMUNERAÇÃO (N=41)

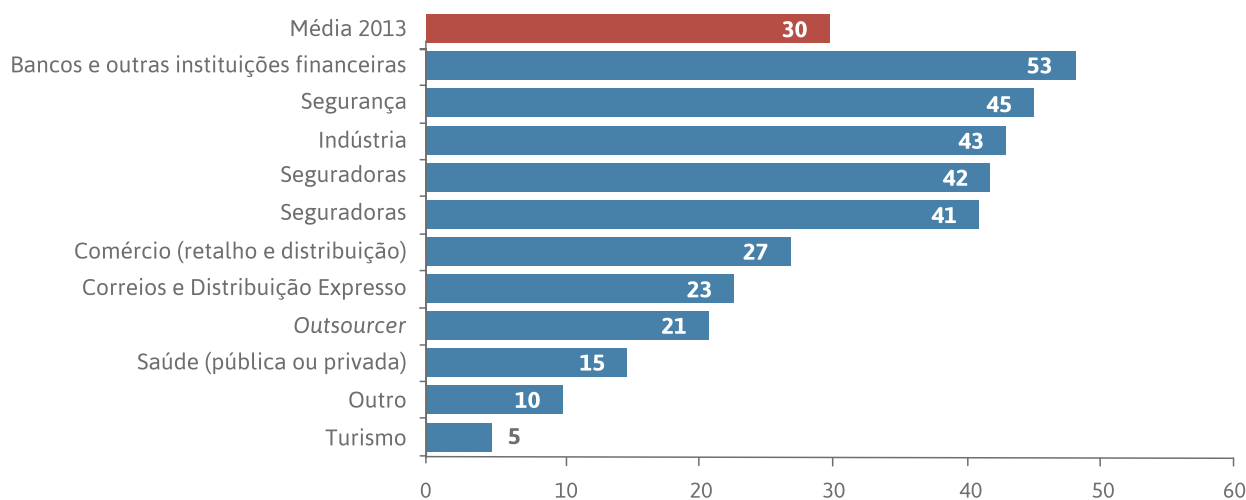


Questão: Qual é o tempo médio necessário para preparar um colaborador que acabou de entrar no *Contact Center*?

Interpretação: Em média foram necessários em 2013 30 dias para formar um novo colaborador, sendo bancos e outras instituições financeiras o sector que tem um período de formação mais longo (53 dias) e turismo o menor (5 dias).

FIGURA 42

TEMPO MÉDIO NECESSÁRIO PARA PREPARAR UM COLABORADOR QUE ACABOU DE ENTRAR NO CONTACT CENTER (DIAS)

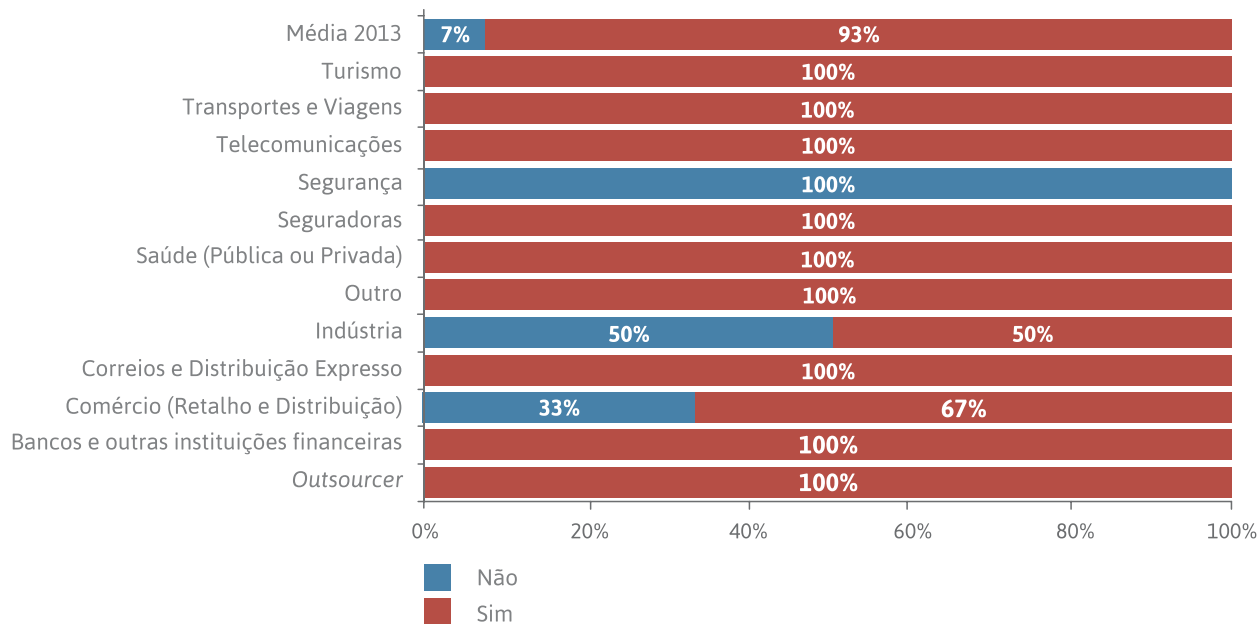


Questão: Existe um documento de introdução (*welcome pack*) aos novos colaboradores?

Interpretação: Cerca de 93% das empresas declara ter um *welcome pack*.

FIGURA 43

DOCUMENTO DE INTRODUÇÃO (*WELCOME PACK*) AOS NOVOS COLABORADORES (N=41)

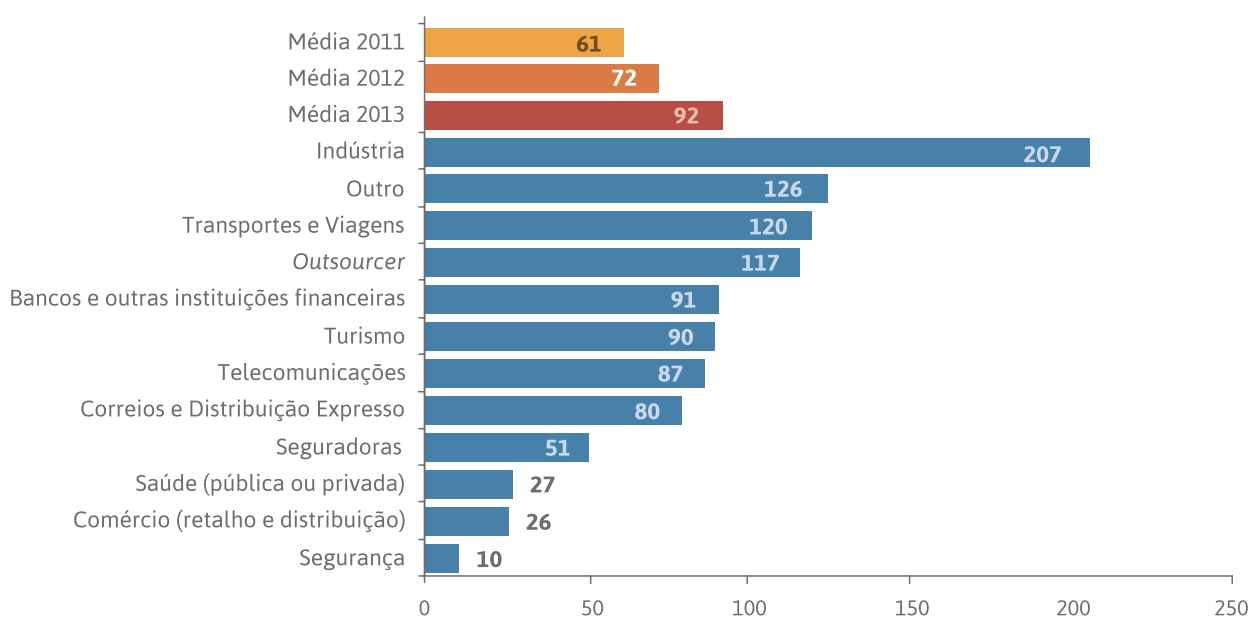


Questão: Qual o número de horas de formação anual, incluindo reciclagens, por operador?

Interpretação: O número médio de horas de formação por operador aumentou em 2013 cerca de 27% face a 2012, para 92 horas.

FIGURA 44

HORAS DE FORMAÇÃO ANUAL POR OPERADOR POR SECTOR DE ACTIVIDADE (N=41)

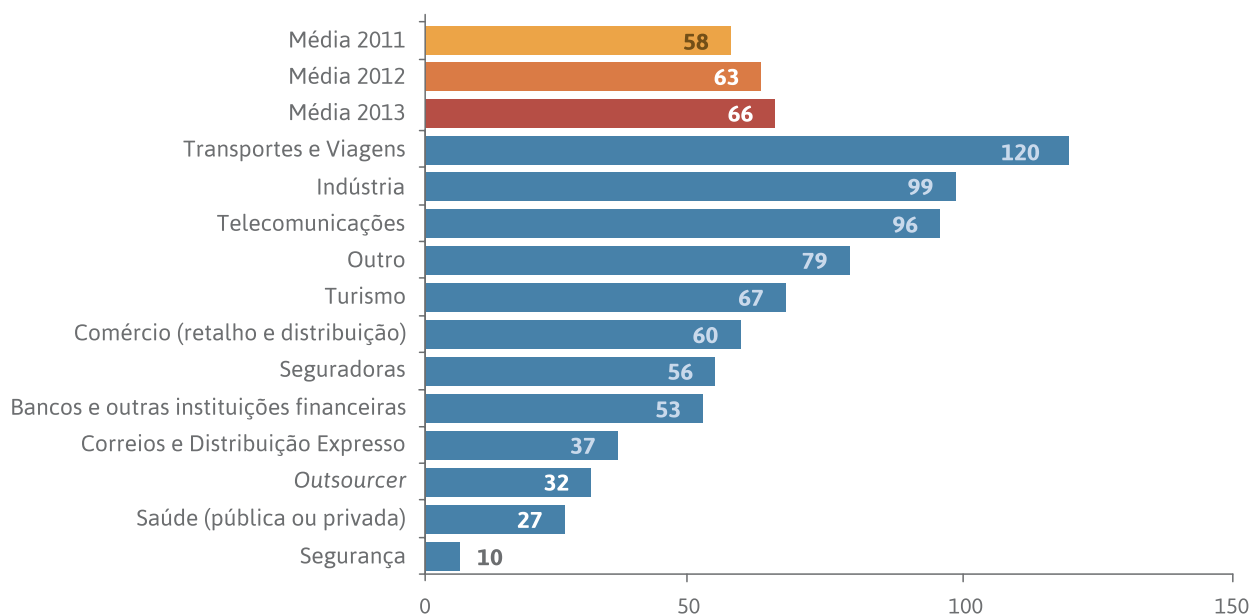


Questão: Qual o número de horas de formação anual, incluindo reciclagens, por supervisor?

Interpretação: O número médio de horas de formação por operador aumentou, em 2013, cerca de 5% face a 2012 para 66 horas.

FIGURA 45

HORAS DE FORMAÇÃO ANUAL POR SUPERVISOR (N=41)



Questão: Existe um plano/programa de formação/credenciação específico para supervisores, formadores e para técnicos da qualidade?

Interpretação: A maioria dos *Contact Centers* tem planos/programas de formação/credenciação específicos. Dos que não têm mais de 50% declarou que gostaria de ter.

FIGURA 46

PLANO/PROGRAMA DE FORMAÇÃO/CREDENCIAÇÃO ESPECÍFICO PARA SUPERVISORES (N=41)

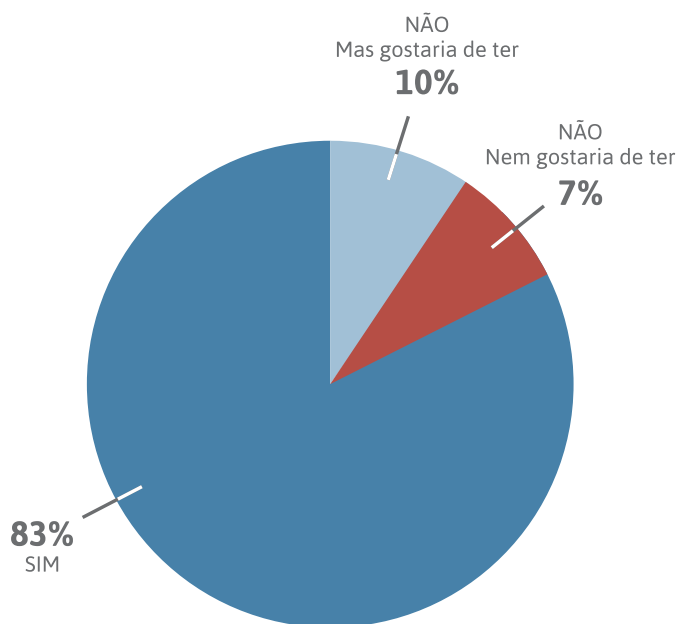


FIGURA 47

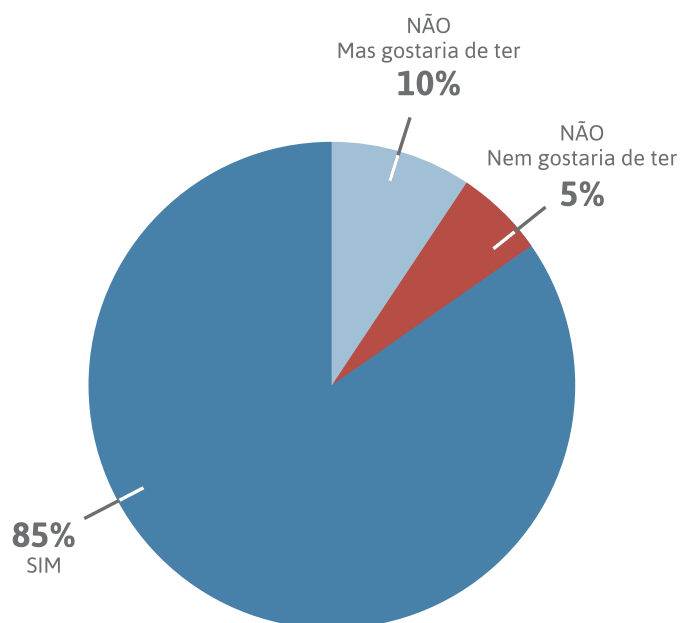
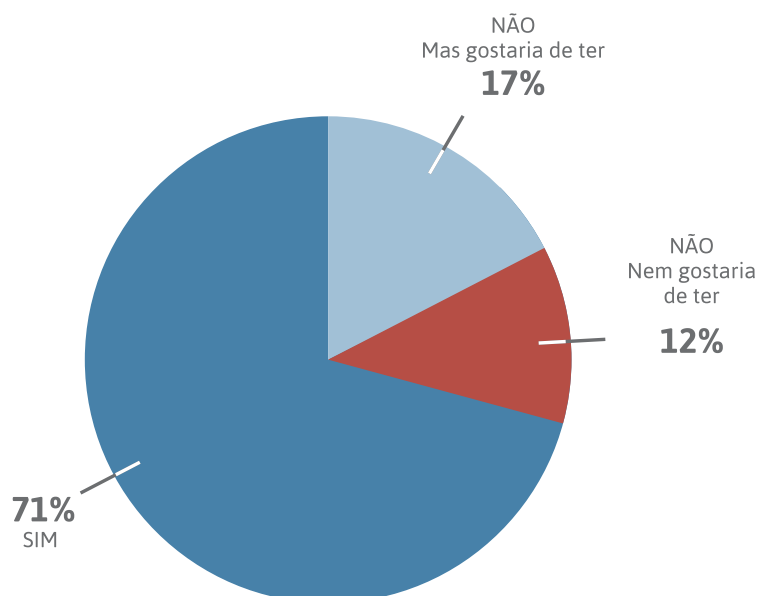
PLANO/PROGRAMA DE FORMAÇÃO/CREDENCIAÇÃO ESPECÍFICO PARA FORMADORES (N=41)

FIGURA 48

PLANO/PROGRAMA DE FORMAÇÃO/CREDENCIAÇÃO ESPECÍFICO PARA PARA TÉCNICOS DA QUALIDADE (N=41)

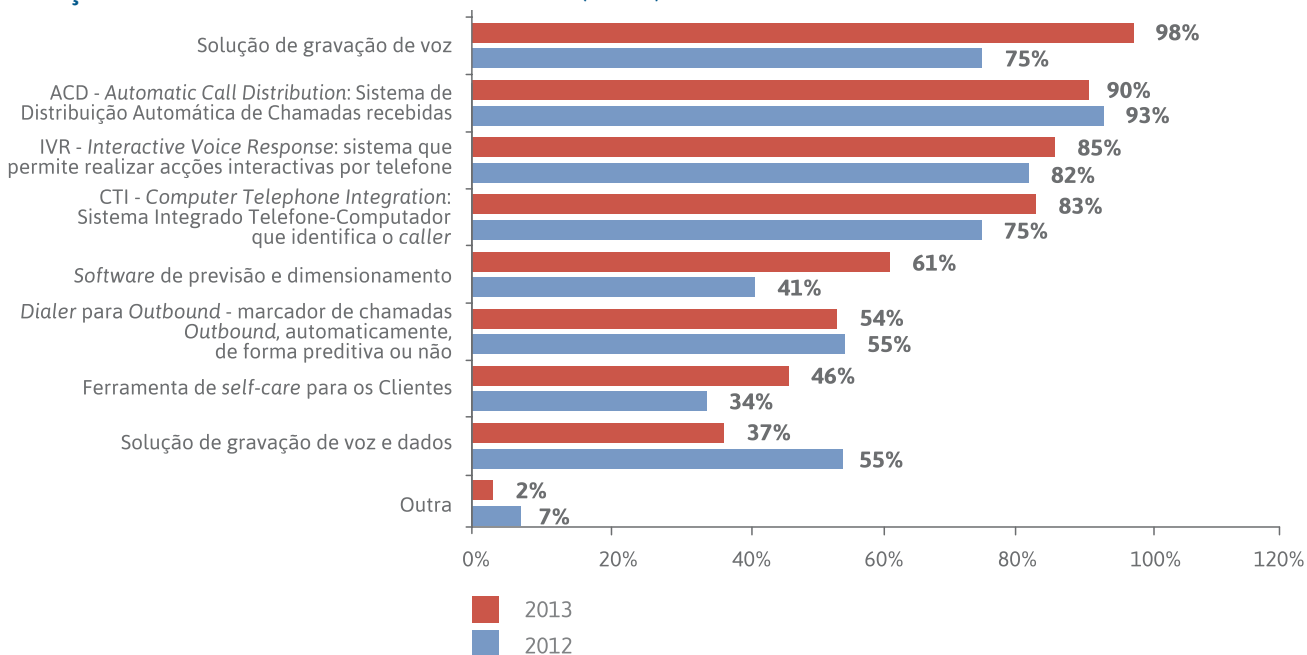
4 TECNOLOGIA

Questão: Quais as principais soluções tecnológicas utilizadas no *Contact Center*?

Interpretação: A solução mais utilizada é a solução de gravação de voz (98%), seguida do ACD – *Automatic Call Distribution* (90%), IVR – *Interactive Voice Response* (85%) e CTI – *Computer Voice Integration* (83%). Das soluções apresentadas, a solução de gravação de voz e dados é a menos utilizada.

FIGURA 49

SOLUÇÕES UTILIZADAS NO CONTACT CENTER (N=41)

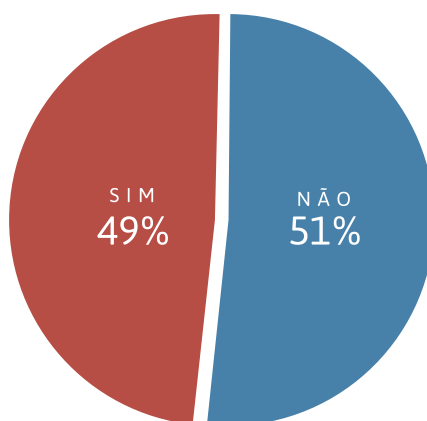


Questão: No caso de utilização de IVR é possível resolver o contacto através desta solução?

Interpretação: Para 51% dos *Contact Centers* que utilizam IVR a solução não permite resolver os contactos através deste sistema.

FIGURA 50

POSSIBILIDADE DE RESOLVER O CONTACTO POR IVR (N=35)

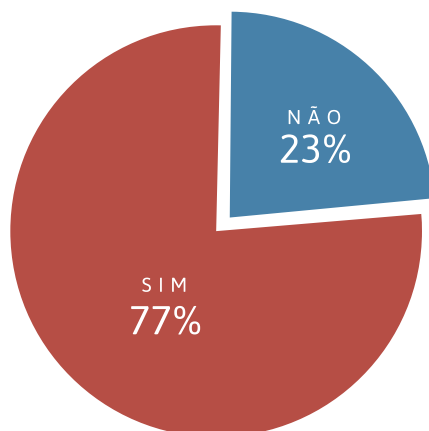


Questão: No caso de utilização de IVR é possível seleccionar a opção *call me back*?

Interpretação: Para 77% dos utilizadores da solução IVR é possível seleccionar a opção *call me back*.

FIGURA 51

OPÇÃO CALL ME BACK (N=35)



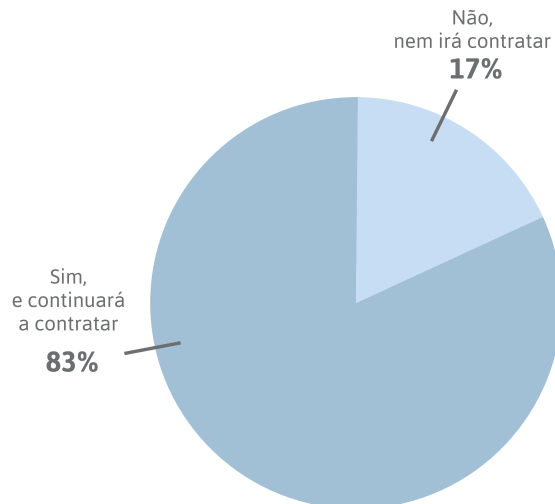
5. RECURSO AO *OUTSOURCING*

Questão: A empresa contrata serviços de *outsourcing* para funções de *Contact Center*?

Interpretação: Cerca de 83% dos *Contact Centers* contrata serviços de *outsourcing* e demonstrou intenção de continuar a contratar.

FIGURA 52

CONTRATA SERVIÇOS DE *OUTSOURCING* (N=41)

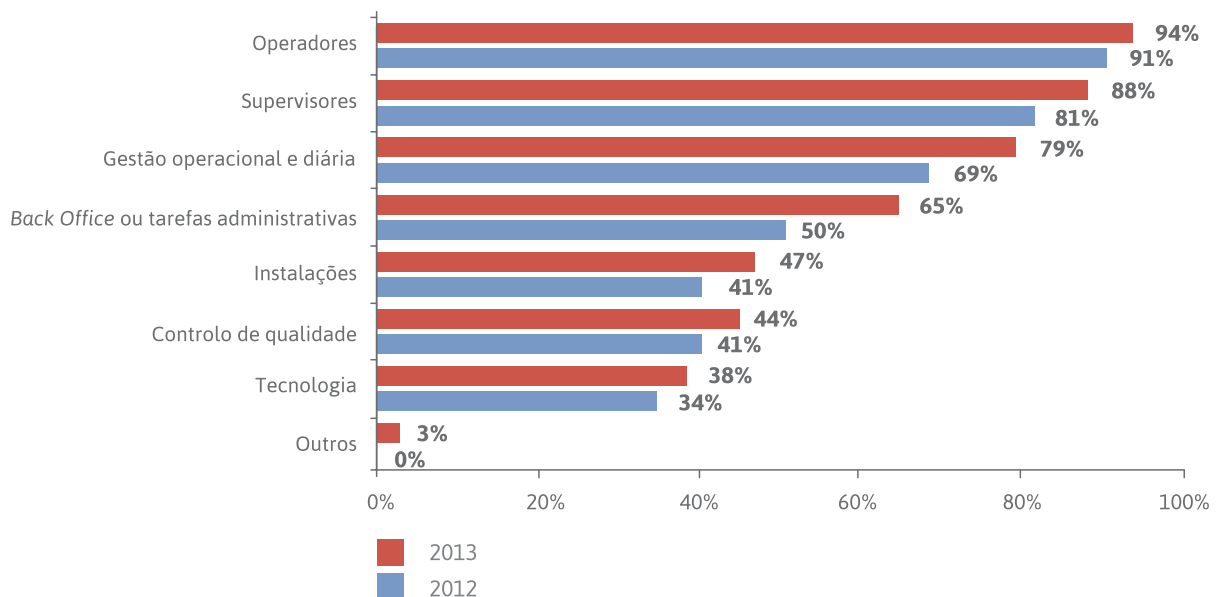


Questão: Num modelo de *outsourcing* a empresa/organização contrata:

Interpretação: Em regime de *outsourcing* são majoritariamente contratados operadores (94%), supervisores (88%) e gestão operacional e diária (79%).

FIGURA 53

SERVIÇOS CONTRATADOS EM MODELO DE *OUTSOURCING* (N=32)

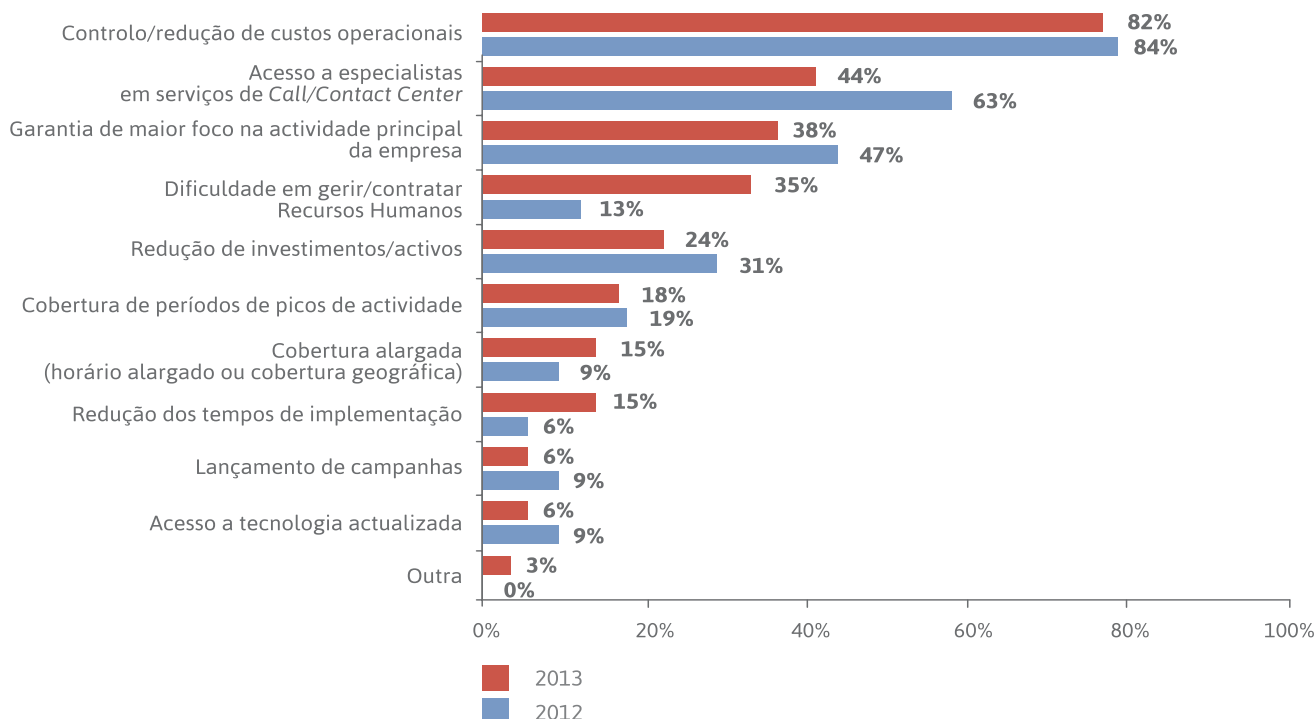


Questão: Quais as três principais razões que levaram ou podem levar a sua empresa a contratar serviços em *outsourcing*?

Interpretação: As três principais razões que levam ou podem levar à contratação de serviços de *outsourcing* são o controlo/redução de custos operacionais (82%), acesso a especialistas em serviços de *Contact Center* (44%) e garantia de maior foco na actividade principal da empresa (38%).

FIGURA 54

RAZÕES PARA CONTRATAR *OUTSOURCING* (N=32)

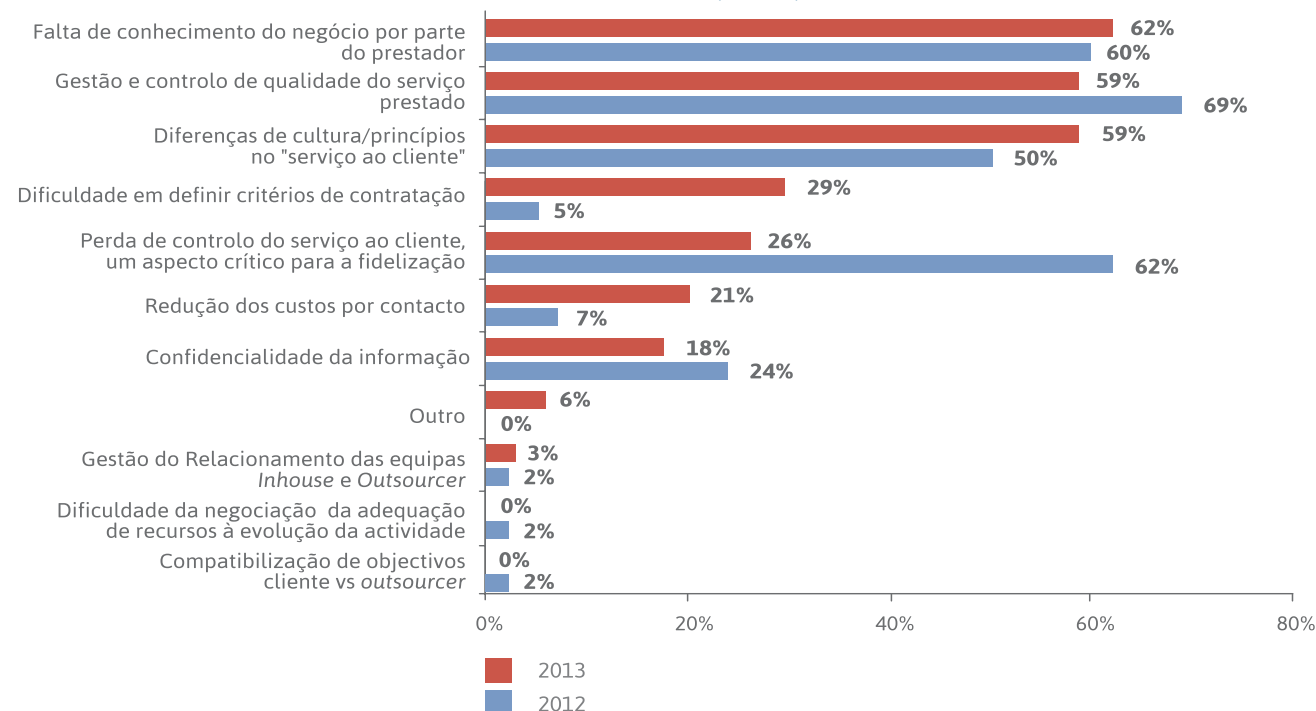


Questão: Quais os três principais riscos/dificuldades na contratação de serviços em *outsourcing*?

Interpretação: Os três principais riscos/dificuldades na contratação de serviços são a falta de conhecimento do negócio (62%), a gestão e controlo da qualidade do serviço prestado (59%) e as diferenças culturais/princípios no serviço prestado (59%).

FIGURA 55

RISCOS/DIFICULDADES AO CONTRATAR *OUTSOURCING* (N=34)

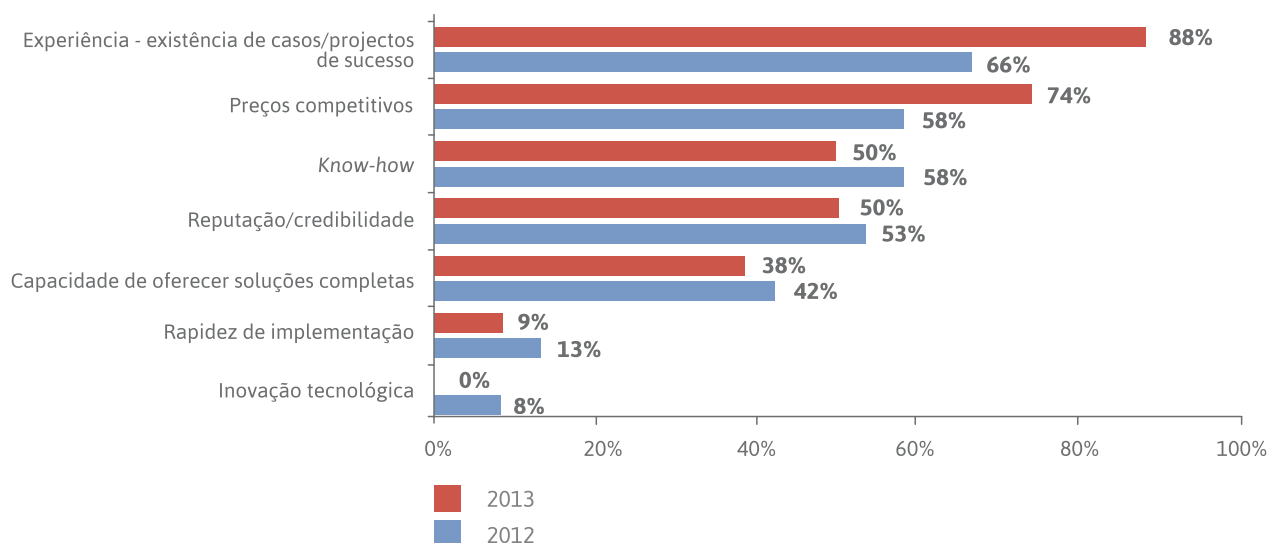


Questão: Quais os três principais critérios de selecção de um prestador de serviços de *Contact Center* em *outsourcing*?

Interpretação: Os principais critérios para a selecção de um prestador de serviços são a experiência (88%), preços competitivos (74%), *know-how* (50%) e reputação e credibilidade (50%).

FIGURA 56

CRITÉRIOS DE SELECÇÃO DE *OUTSOURCER* (N=34)

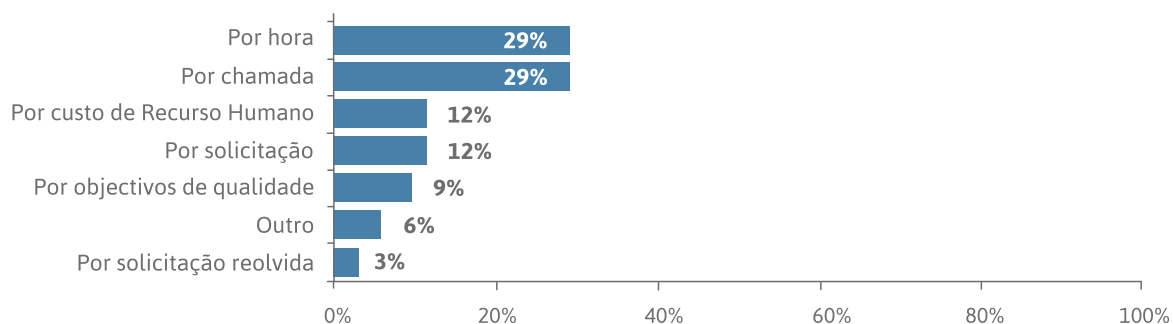


Questão: Qual o modelo de remuneração do *outsourcer*?

Interpretação: Como principais modelos de remuneração encontram-se a remunerações por hora (29%) e a remuneração por chamada (29%), seguidas da remuneração por recurso humano (12%) e por solicitação (12%).

FIGURA 57

MODELO DE REMUNERAÇÃO DO *OUTSOURCER* (N=34)



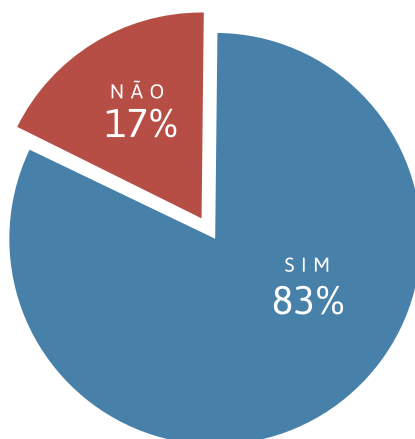
6. MELHORIA CONTÍNUA

Questão: Existe um modelo de avaliação da qualidade de serviço na visão cliente?

Interpretação: 83% dos *Contact Centers* têm um modelo de avaliação da qualidade de serviço na visão do cliente.

FIGURA 58

MODELO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇO NA VISÃO CLIENTE (N=41)



Questão: No caso de existir, trata-se de um *net promoter score* (nps)? Qual a classificação obtida?

Interpretação: Os 38% dos *Contact Centers* que afirmaram ter *net promoter score* obtiveram como classificação média 48.

FIGURA 59

EXISTÊNCIA DE NET PROMOTER SCORE (N=34)

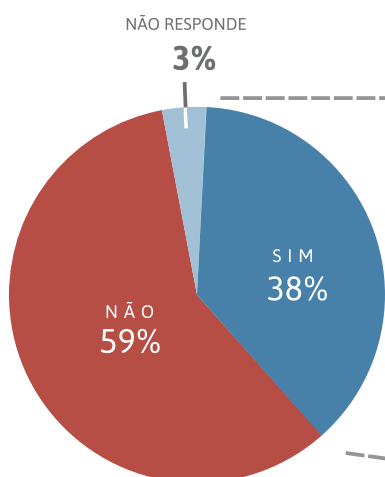
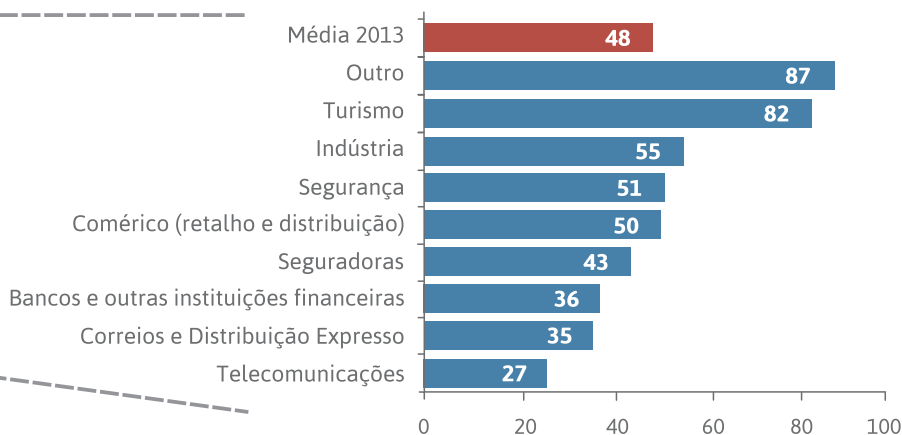


FIGURA 60

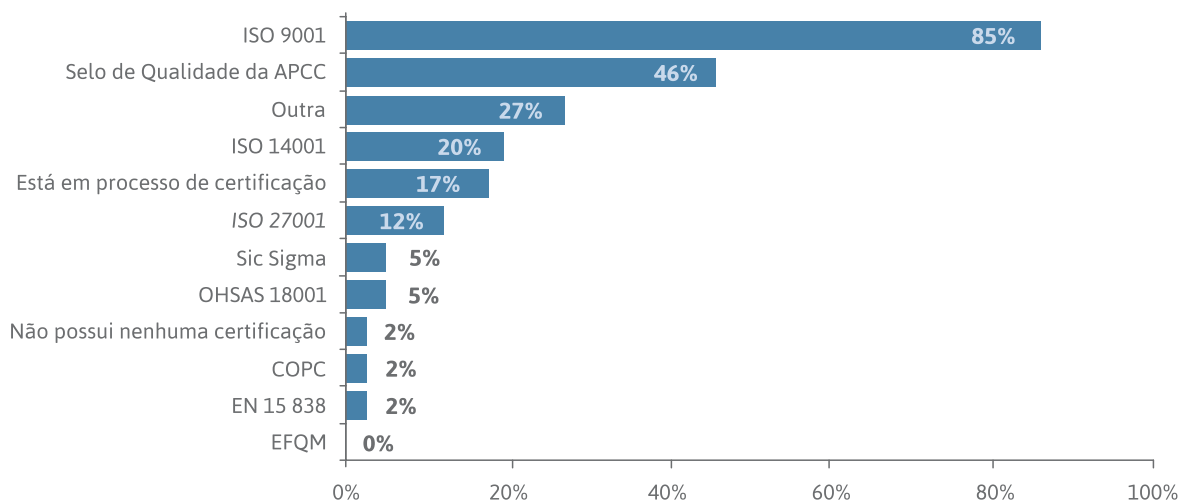
CLASSIFICAÇÃO MÉDIA (N=12)



Questão: Quais as certificações do Contact Center?

Interpretação: A certificação mais frequente em 2013 foi a referente à ISO 9001 (85%) e o selo de qualidade da APCC (46%). A percentagem de *Contact Centers* que não tem nenhuma certificação situa-se nos 2%.

FIGURA 61

PRINCIPAIS CERTIFICAÇÕES DOS CONTACT CENTER (N=41)

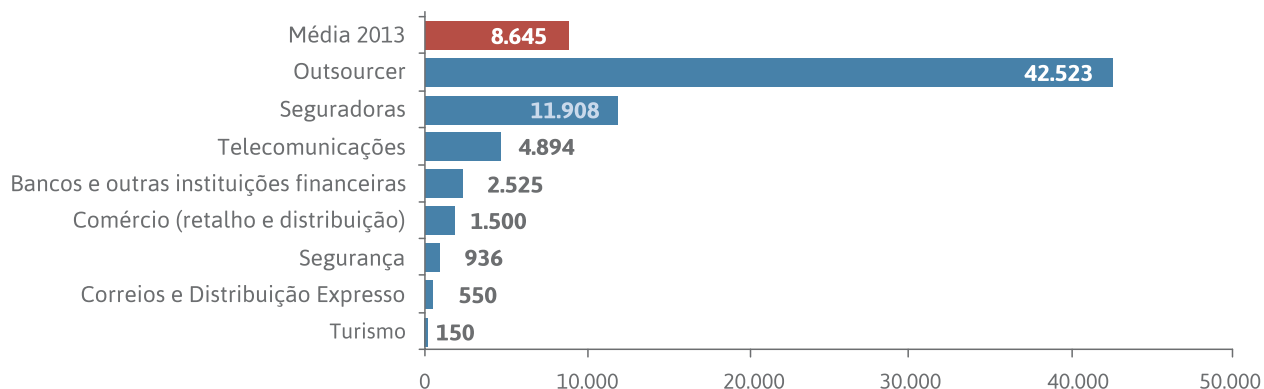
7. DADOS FINANCEIROS

Questão: Qual o volume de negócios médio (real ou plano) do *Contact Center*?

Interpretação: O sector *outsourcer* é aquele que apresenta em média um maior volume de negócio, correspondente a cerca de 65%

FIGURA 62

VOLUME DE NEGÓCIOS MÉDIO DO CONTACT CENTER EM 2013 (MILHARES DE EUROS) (N=18)

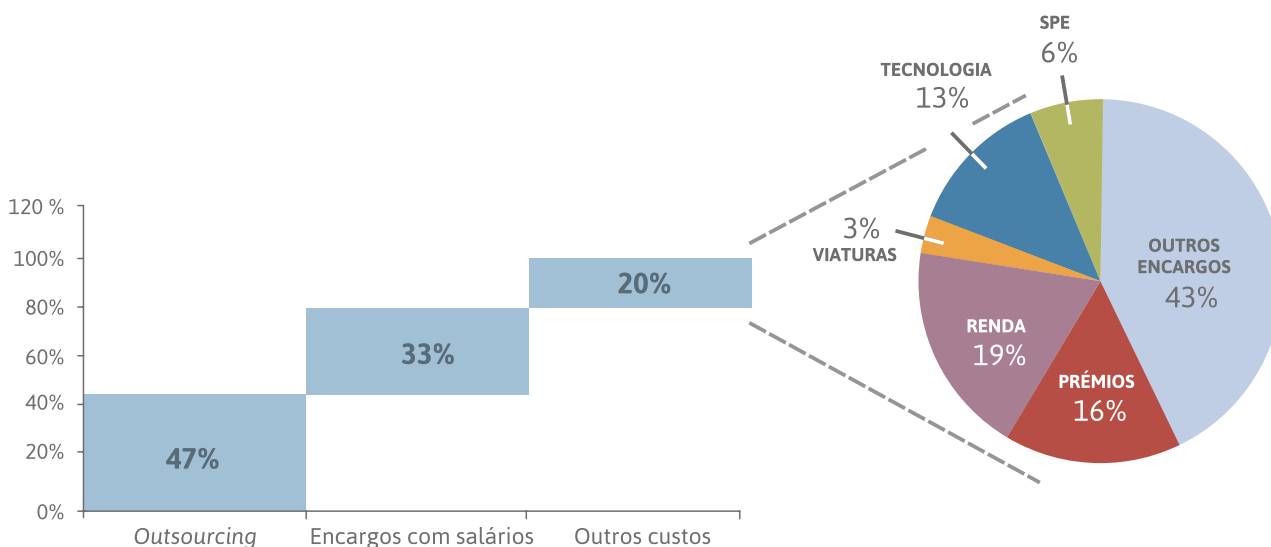


Questão: Qual é a distribuição do OPEX pelas principais rubricas?

Interpretação: O *outsourcing* e os encargos com os salários representam cerca de 80% do total do OPEX, representando 47% e 33% respectivamente.

FIGURA 63

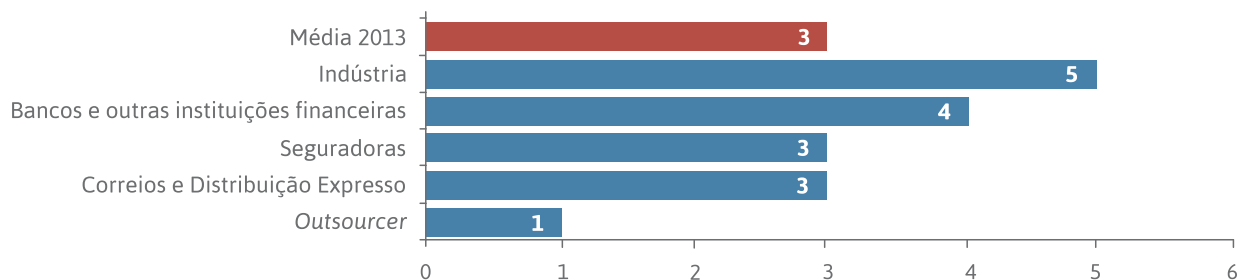
DISTRIBUIÇÃO DO OPEX PELAS PRINCIPAIS RUBRICAS (N=8)



Questão: Qual é o custo OPEX por contacto?

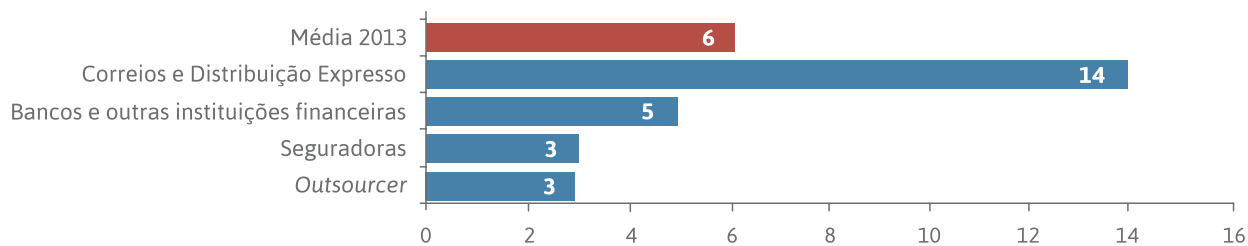
Interpretação: Em média as chamadas tiveram em 2013 um custo de 3 euros, com uma amplitude de valores médios entre os 1 euro e os 5 euros.

FIGURA 64

QUAL O CUSTO POR (OPEX) POR CONTACTO (N=6) (EUROS)**Questão: Qual é o custo OPEX por solicitação resolvida?**

Interpretação: Em média as chamadas tiveram em 2013 um custo de 6 euros, com uma amplitude de valores médios entre os 3 euros e os 14 euros.

FIGURA 65

QUAL O CUSTO OPEX POR SOLICITAÇÃO RESOLVIDA (N=5) (EUROS)

Casos de Referência

Active Brain

Certificações de Qualidade nos Centros de Contacto

O desenvolvimento e implementação de sistemas de gestão de qualidade passam, entre outros objetivos, por identificar meios de prevenção de não-conformidades e eliminação das suas causas, e por aplicar processos de melhoria contínua. Estas ações têm vindo a ser efetuadas utilizando recursos próprios e recorrendo a consultores externos que tragam valor acrescentado: visões alternativas, *know how* e possibilidade de reconhecimento diferenciado.

É neste contexto que a Normalização se tornou peça-chave para a competitividade das empresas. É disso exemplo a significativa expansão de Certificações, entre as quais a norma Europeia EN 15838, relativa à qualidade do atendimento ao Cliente nos Centros de Contacto.

A crescente utilização dos Centros de Contacto como parte integrante da marca que os suporta atesta a importância de um atendimento eficaz e personalizado como fator de diferenciação positiva no mercado e na filosofia de gestão centrada no Cliente e na gestão das suas expectativas. O desempenho do Centro de Contacto torna-se fundamental na imagem que o cliente tem da organização. Por estas razões as empresas têm vindo a investir cada vez mais na redução de riscos e na robustez e sofisticação dos seus *front-office* que são os Centros de Contacto.

Em Portugal, a Certificação do Selo da Qualidade APCC, desenvolvida em parceria com a Active Brain - empresa de Consultoria especializada na área dos Centros de Contacto -, tem-se constituído, desde 2010, como *input* e como ferramenta de referência na área do planeamento, avaliação e controlo da qualidade.

O Selo da Qualidade APCC como alavanca para a Excelência

1. O Selo da Qualidade APCC

O Selo da 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 determinantes para a qualidade do serviço prestado.

O Modelo de Auditoria desenvolvido destina-se a avaliar todos os tipos de Operações, de pequena ou grande dimensão, independentemente da natureza do apoio prestado ao Cliente e do ramo de atividade. Existem três tipos de submodelos – *Inbound*, *Outbound*, ou *E-mail* - e a possibilidade de desenvolver outros como, por exemplo, o *BackOffice*.

São seis os pilares em que assenta a auditoria e que contribuem para a qualidade do serviço prestado:

- Perfil corporativo;
- Organização e Processos;
- Processos de melhoria contínua;
- Nível de performance;
- Recursos Humanos;
- Tecnologia.

O sucesso do processo de Auditoria está 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 de auditores vai entrevistar a equipa responsável pela Operação, estudar os documentos disponibilizados, observar o Centro e realizar as Monitorias previstas no Modelo.

O documento de conclusões é apresentado pela Active Brain na reunião final de apresentação dos resultados com o candidato ao Selo da Qualidade APCC, formalizando a pontuação da Auditoria, e as não-conformidades e *Best Practices* identificadas.

2. Apresentação dos resultados obtidos pelos titulares do Selo da Qualidade APCC

Até à data foram efetuadas pela Active Brain 81 auditorias de Certificação e de Renovação do Selo. Todos os auditados conseguiram uma pontuação global superior a 70%. Estes resultados comprovam a robustez do Modelo utilizado e o excelente desempenho das 58 Operações auditadas.

3. Visão para o futuro: Certificação de Profissionais

A visão de futuro desenvolvida pela Active Brain contempla ainda uma ferramenta que permitem construir um caminho para a qualidade e para excelência: a Certificação Individual dos Recursos Humanos dos Centros de Contacto.

A Certificação Individual dos Recursos Humanos dos Centros de Contacto tem como objetivo genérico garantir que as equipas estejam devidamente preparadas aos níveis técnico, comportamental e de procedimentos. Contribui para a qualidade do atendimento através da:

- Padronização das competências, dos processos e procedimentos do atendimento como alavanca potente da Excelência operacional;
- Identificação dos melhores elementos (permitem um atendimento mais eficaz e consequente o aumento da satisfação do Cliente sobre o serviço prestado);
- Melhoria significativa dos níveis de fidelização dos Recursos Humanos. A experiência diz-nos que a Certificação Individual alimenta o prestígio dos agentes de Centros de Contacto: “afinal a sua motivação, alegria e realização depende disso e muito”.

A Certificação Individual dos Recursos Humanos dos Centros de Contacto pode ser aplicada a duas populações:

- Comunicadores - 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;
- Supervisores (aposta num efeito de alavanca) - as competências alvo de Certificação são 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...

RÉMI GALIPEAU – MANAGING PARTNER + CHIEF DREAM & PERFORMANCE OFFICER

ACTIVE BRAIN, CONSULTORES DE GESTÃO



Mais de 300 Mil Pessoas em 1100 Organizações em 80 Países Usam as Nossas Soluções "Made in Portugal"



Líder Global em Soluções para Centros de Contacto

www.altitude.com
info@altitude.com





Folha de S. Paulo Aumenta Qualidade de Serviço Com Nova Solução da Altitude Software

A Folha de S. Paulo, um dos jornais mais vendidos e influentes do Brasil, pertence ao Grupo Folha e possui circulação diária de mais de 297 mil exemplares. A Folha utiliza soluções tecnológicas Altitude no seu *contact center* desde 2007 e, recentemente, passou por um upgrade para a nova solução Altitude uCI 8 para a gestão unificada de interação com o cliente. A implementação da nova solução Altitude uCI8 na Folha de S. Paulo está a permitir ao jornal aumentar a qualidade de serviço ao cliente e lançar campanhas *outbound* mais eficientes.

O sucesso da operação levou a Altitude Software a vencer o Prémio Venda Multicanal da Cliente SA na categoria “Melhores Práticas em Gestão Estratégica”. O case do projeto sublinha como a implantação da nova versão gerou ganhos imediatos nas campanhas *outbound* de *telemarketing*, classificados e cobrança do jornal, e como a integração de uma interface unificada aumentou a qualidade dos serviços prestados e reduziu o tempo médio de atendimento aos clientes.

Segundo dados da Folha, após a implementação da Altitude uCI 8 houve um aumento de 50% na taxa de ocupação do agente. Isso se deve ao fato da solução possibilitar ajustes nas campanhas em tempo real e de forma totalmente flexível, acompanhando a evolução dos negócios da empresa e tornando as campanhas *outbound* mais eficientes. “Logo que migramos para a Altitude uCi 8 já percebemos ganhos. A nova versão tem funções que achávamos necessárias e outras que até desconhecíamos e que deram agilidade e agregaram valor às campanhas”, afirma Elaine Gauzzi, gerente do *Call Center* da Folha de S. Paulo.

Com a nova ferramenta, a empresa conseguiu fazer uma melhor utilização dos seus recursos, uma vez que a solução possibilita o monitoramento mais detalhado dos clientes e das campanhas, gerando relatórios que permitem comparar resultados, facilitando a gestão do negócio e a agilidade na tomada de decisão. Dentre os módulos utilizados pela Folha, a empresa destaca o Altitude Unified Agent Desktop, que permitiu realizar a evolução do “*front-end*” para uma interface que fornece uma visão unificada do cliente mais detalhada, histórico das interações e é personalizada para atender às necessidades específicas da Folha, garantindo que a satisfação de seus clientes e os objetivos de negócios sejam atendidos.

Para Elaine Ferreira, Presidente da Altitude Software para América Latina, “uma das vantagens da solução é justamente a capacidade de produzir melhorias significativas nos *contact centers* ao criar a habilidade para ajustar operações a indicadores de negócio em tempo real numa enorme variedade de situações”. Gauzzi ressalta que a implantação da nova solução foi rápida e contou com o total apoio da Altitude Software em cada passo do processo: “além do *layout* e atualização de *scripts*, nós também mudamos o banco de dados, o *hardware*, foi um grande desafio. Nosso próximo passo é estudar um projeto que inclua a operação *Inbound*”, completa a executiva.

A Altitude uCI8 é uma suíte modular que ajuda os *contact centers* a executar estratégia de negócio em tempo real e entrega valor máximo em uma ampla gama de situações operacionais. Baseada em uma plataforma *web*, a nova *suíte* aumenta a rentabilidade e maximiza o impacto das interações, com recurso à informação de negócio em tempo real, integração multimídia de serviços, otimização de campanhas e unificação da interação com redes sociais.

Collab World Tour



Começamos este artigo por agradecer publicamente a toda a nossa base instalada pelo apoio constante, que nos permitiu fechar o ano de 2013 como o **melhor ano de sempre da história da Collab, registando um crescimento na ordem dos 36%**.

Como foi possível, num ano de abrandamento económico, exceder todas as expectativas, inclusive as mais optimistas? Com uma estratégia clara e assertiva: mercado internacional. O ano passado foi marcado por uma **duplicação do canal de parceiros da Collab**, que internacionalmente se estabeleceu em 5 regiões: Europa, América Latina, África, Ásia e Médio Oriente.



EUROPA

Apesar dos diversos fantasmas da crise, a Europa continua a avançar e a Collab registou um negócio muito significativo em Portugal e nos países vizinhos. A assinatura de um novo contrato com a Caixa Seguros (Grupo CGD), o reforço da relação com os nossos principais clientes, nomeadamente a Portugal Telecom, o Banco Espírito Santo, o Grupo Vodafone, a Europ-Assistance, o BPI, a Randstad, entre outros igualmente prestigiantes, permitiram-nos exceder previsões para o território nacional, que felizmente ainda prospera na indústria dos contact centers.

Fora de portas mas ainda na Europa, a Collab celebrou importantes parcerias no Reino Unido, Espanha, Polónia, Holanda, República Checa e na Alemanha. Este canal Europeu representou cerca de 25% do total de facturação da Collab, registando-se assim um aumento no seu valor absoluto mas uma diminuição do seu peso relativo face aos seus revenues totais – a conclusão é que os restantes mercados estão a crescer na nossa facturação global.

A oferta na nuvem disparou exponencialmente ao longo do ano e inclusive já nos primeiros meses de 2014, o que nos motivou a reforçar significativamente as equipas para esta área, técnica e comercialmente. Muitas novidades estão para anunciar ao longo de 2014, no que diz respeito à Collab cloud offering e asseguramos que vale a pena continuar acompanhar o nosso percurso.

PREDICTIVE DIALER - TEMPO MÉDIO ENTRE CHAMADAS



AMÉRICA LATINA

«A Collab está a tropicalizar o seu software», uma frase que ouvimos algumas vezes e com muita honra. A nossa presença no Brasil cimentou-se com referências muito importantes, que neste momento excedem as 10.000 posições de agente, em particular na indústria das telecomunicações e nos serviços.

Porém há muito mais América Latina a explorar, tal como os antigos navegadores portugueses descobriram, mas desta vez sem tratado de Tordesilhas a impedir-nos. Assim, surgiram as novas referências no Perú e na Colômbia (Sector Público e Financeiro), bem como um leque de novos parceiros que assinaram importantes contratos nomeadamente no México, na Colômbia e na Argentina.

Este novo canal de negócios para a Collab, que começou a dar frutos no final de 2013 e no início de 2014, desenha-se com um potencial muito respeitável, já a curto prazo.

ÁFRICA

A presença Collab em África iniciou-se em 2009, nas relações com a MCEL e com a Vodacom que ganharam vida, representando um importante marco: a nossa plataforma era capaz de conseguir um Retorno do Investimento sem precedentes, proporcionando reduções OPEX significativas enquanto provava ser uma plataforma fácil de usar num ambiente cultural totalmente diferente.

Levamos a odisseia Africana com muito respeito e continuamos a evoluir o nosso produto com vista a tornar-se:

- Mais fiável e de utilização mais flexível
- Menos exigente em termos de requisitos de manutenção e das skills necessárias
- Capaz de gerar ainda mais reduções OPEX

Em 2011-2013 juntaram-se à lista de referências a Vodacom DRC (República Democrática do Congo – 9 milhões de subscritores) com uma redução OPEX comprovada de 50% logo no primeiro ano e a Vodacom Tanzania (11 milhões de subscritores) que entrou em produção nos primeiros meses de 2014. Tendo como pontos fortes a solução integrada all-in-one, integração com as redes sociais, IVR dinâmico e tudo isto mais uma vez com uma significativa redução OPEX.

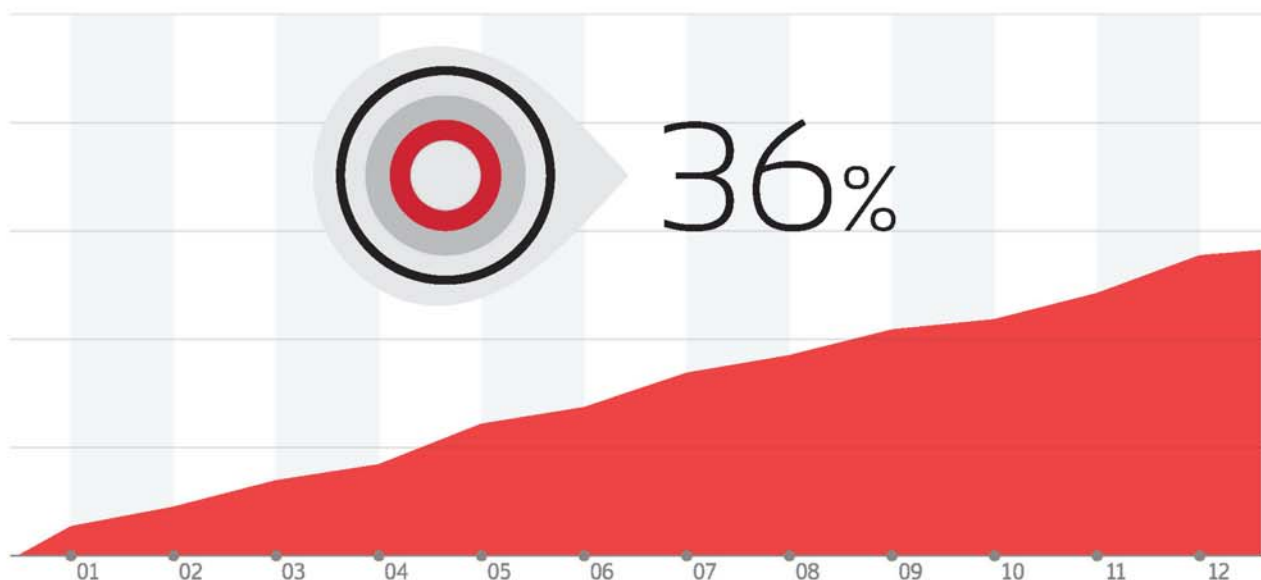
Actualmente a Collab tem várias empresas de telecomunicações e bancos em produção no território Africano, em Moçambique, Angola, África do Sul, DRC, Tanzânia, Ghana, com alguns milhares de agentes no total e a servir vários milhões de clientes e subscritores.

ÁSIA E MÉDIO ORIENTE

Um mercado até há poucos meses inexplorado para a Collab, começa agora a dar os primeiros frutos. É com muita honra que anunciamos em primeira mão a assinatura de contratos de parceria em Singapura, na Malásia e nos Emirados Árabes Unidos, geridas por um reforço da nossa presença no local.

Estivemos no início de 2014 em eventos de marketing na região e fomos recebidos com um extraordinário interesse. Decidimos investir fortemente e estamos a reiniciar algumas estratégias utilizadas em outros continentes, com os devidos ajustes culturais indispensáveis para estes mercados.

Sabia que na Malásia, os cartões-de-visita se devem entregar com as duas mãos, por respeito? Quando os recebemos, devemos colocar num bolso junto ao peito, simbolizando o acolhimento com o coração.



Como nos posicionamos para o futuro?

Enquanto lê estas linhas, os engenheiros da Collab e a nossa equipa comercial, estão a trabalhar para aumentar continuamente a satisfação dos nossos clientes e a sua distribuição geográfica.

Nos últimos dois anos, investimos em inovação e na pesquisa e desenvolvimento, lançando uma major version, em 2013: o OneContact 2.4, que incide sobre a cloud, a virtualização, o hosting (nuvens públicas e privadas) e um tremendo ganho de performance (mais de 30%) com poupança de 3 para 1 em hardware. Fomos reconhecidos pela primeira vez pela Gartner nos seus Magic Quadrants e recebemos diversos prémios, nomeadamente o GOLD - BEST OF 2013 atribuído pela APCC.

Ao longo deste ano 2014, estamos a melhorar o portfólio para áreas como a Gamification, o Recruitment e Cloud Provisioning. Acreditamos fortemente que o nosso potencial contínuo de inovação irá continuar a surpreender o mercado e a dar-nos aquela vantagem competitiva que faz a diferença no momento de fechar negócios.

Por esta razão queremos terminar como iniciámos, agradecendo publicamente a toda a nossa base instalada pelo apoio constante, que nos permitiu fechar o ano de 2013 como o **melhor ano de sempre da história da Collab (36% crescimento)**.

Queremos também expressar o nosso compromisso público no sentido de continuar a melhorar. Assim sendo, fique atento, o nosso melhor está ainda para chegar...





A v i d a i n s p i r a - n o s

CALL BLENDED - DO INBOUND AO OUTBOUND NUMA PERSPECTIVA MULTICANAL

Em 2014 completam-se 10 anos sobre o que foi o pontapé de saída, no Banco Comercial Português, para a criação de uma Plataforma Única Multicanal. É desse ambicioso projeto, ainda hoje com alguns pilares em construção, que resulta a integração plena da ação comercial do então *Call Center* com a Rede Comercial e restantes canais de interação com os Clientes.

Assente em princípios bem definidos:

- Foco no Cliente;
- Orientado para o resultado;
- Aproveitar o potencial comercial existente em cada contacto;
- Maximizar a rentabilidade dos recursos do call center com utilização do *call blended*;
- Baseado em políticas de CRM;
- Partilha em *real time* da informação num conceito multicanal.

São, à data, traçados os seguintes objetivos para o *call center*:

- Aproveitar os contactos inbound para ações de venda dirigida;
- Aproveitar os períodos de *'overstaffing'* para a realização de *outbound* de índole comercial;

O primeiro a ser cumprido foi o da vertente de *inbound*, juntando-se assim a componente de venda dirigida, e partilhada com a rede comercial, ao tradicional *servicing* e ação comercial por solicitação do Cliente ou por iniciativa de caráter mais ou menos espontânea do interlocutor do *call center*.

O cumprir do objetivo associando à boa performance atingida na utilização de oportunidades para a venda dirigida, num universo de utilizadores em que 58%, no final de 2012, tinham até 45 anos e que possuem uma elevada fidelização comercial ao deterem em média 9 produtos no Banco, alterou o posicionamento do *call center* de um serviço exclusivamente de apoio ao Cliente para um serviço de elevado potencial comercial.

Reunidas as condições necessárias iniciaram-se as campanhas de *outbound*, em modo manual com a atribuição de oportunidade comercial identificada por CRM ao gestor de Contacto sem início prévio da chamada. Para a realização destas ações sem que sejam comprometidos os níveis de serviço em *inbound*, mesmo em períodos de *overstaffing*, é utilizando um critério temporal de salvaguarda que tende a assegurar que a atribuição de oportunidades de ações em *outbound* só se verifica se estiver disponível o *'staffing'* necessário para atendimento do tráfego de *inbound* dentro dos níveis de serviço estabelecidos.

Se esta nova realidade permitiu um reposicionamento do *call center* mais próximo e identificado com a rede comercial e conseqüentemente de maior valor acrescentado para o Banco, está-se

a sentir igual retorno positivo junto dos gestores de contacto que assim veem reconhecido na sua função um valor intrínseco de maior relevo para o Banco.

São, em média, perto de 10.000 contactos mês, só em *outbound* efetivo, derivados dos contactos iniciais de novas oportunidades de ação comercial e respetivos agendamentos.

É neste contexto que já fizemos a primeira abordagem à realização de ações de *outbound* em modo *predictive*. Nessa abordagem conseguimos uma taxa de ocupação muito próxima dos 100% do *staffing* da equipa atingindo uma rentabilidade dos recursos humanos ao nosso dispor ao nível da excelência e onde se confirmou todo o potencial existente no *Call Center* do Millennium bcp desde a vertente tecnológica à vertente humana.

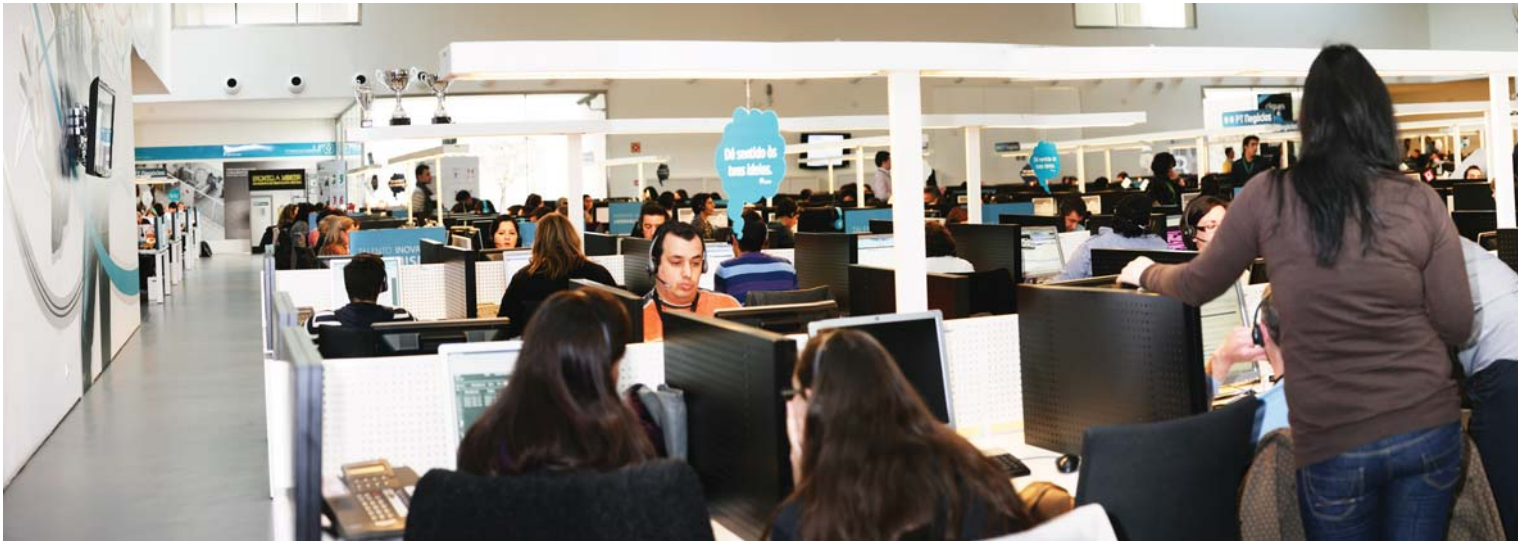
Dessa primeira abordagem, com alguns pequenos ajustes necessários para manter um dos nossos pilares de atuação, o *servicing* aos Clientes em *Inbound* e o conseqüente máximo de respeito pelos níveis de serviço, nascerá, sem dúvida, uma operação com elevados patamares de concretização ao nível da rentabilidade quer seja pela vertente da ação comercial quer seja pela produtividade de cada um dos seus elementos.

Mas os nossos objetivos não ficam por esta bem-sucedida operação e no nosso horizonte perfilam-se já de modo muito consistente a extensão destas ações num modelo verdadeiramente multicanal e onde também na ação comercial o *Call Center* evolui para o patamar do Centro de Contactos. Sempre com o foco no Cliente e com a orientação para o resultado, trabalhamos para disponibilizar aos nossos Clientes a forma de contacto que elejam a cada momento como a mais adequada às suas necessidades devendo o Banco estar preparado para uma resposta efetiva e onde consiga potenciar a concretização do necessário envolvimento comercial.

A nossa filosofia de ação para o presente e para futuro é bem ilustrada pela imagem no final deste texto, onde num futuro não muito distante se perspetiva a evolução do *Call Blended* para o *Contact Blended*.

Não seremos certamente os únicos mas esperamos estar entre os melhores e sermos distinguidos pela excelência do serviço junto daqueles mais contam: **OS NOSSOS CLIENTES**.





CONTACTOS QUE FAZEM CRESCER O SEU NEGÓCIO

O ritmo é intenso e marcado pelos indicadores de produtividade presentes nos plasmas dos 16 Contact Centers da PT Contact, atualizados em tempo real para orientar o dia de trabalho de mais de 6000 pessoas.

Uma tarefa desafiante, mas todos os dias realizada pela PT Contact, uma das maiores empresas multi-site da Europa e que atualmente gere 153 serviços distintos, dando resposta a mais de 70 milhões de contactos anuais. Só possível pela matriz descentralizada de centros de relacionamento, de norte a sul do país, com presença nacional em Lisboa, Porto, Coimbra, Santo Tirso, Castelo Branco, Bragança, Évora, Beja e Funchal e, internacional, em Cabo Verde.

A diversificação geográfica e de serviços acompanha uma tendência do setor onde as empresas de escala têm lugar de destaque por reduzirem o risco de execução operacional e financeira. Este rumo deixa a PT Contact, pioneira e líder neste setor, na pole position entre os diferentes players, visto apresentar uma solução cost effective que responde aos desafios e necessidades atuais do relacionamento com o cliente e em

particular a clientes cada vez mais específicos.

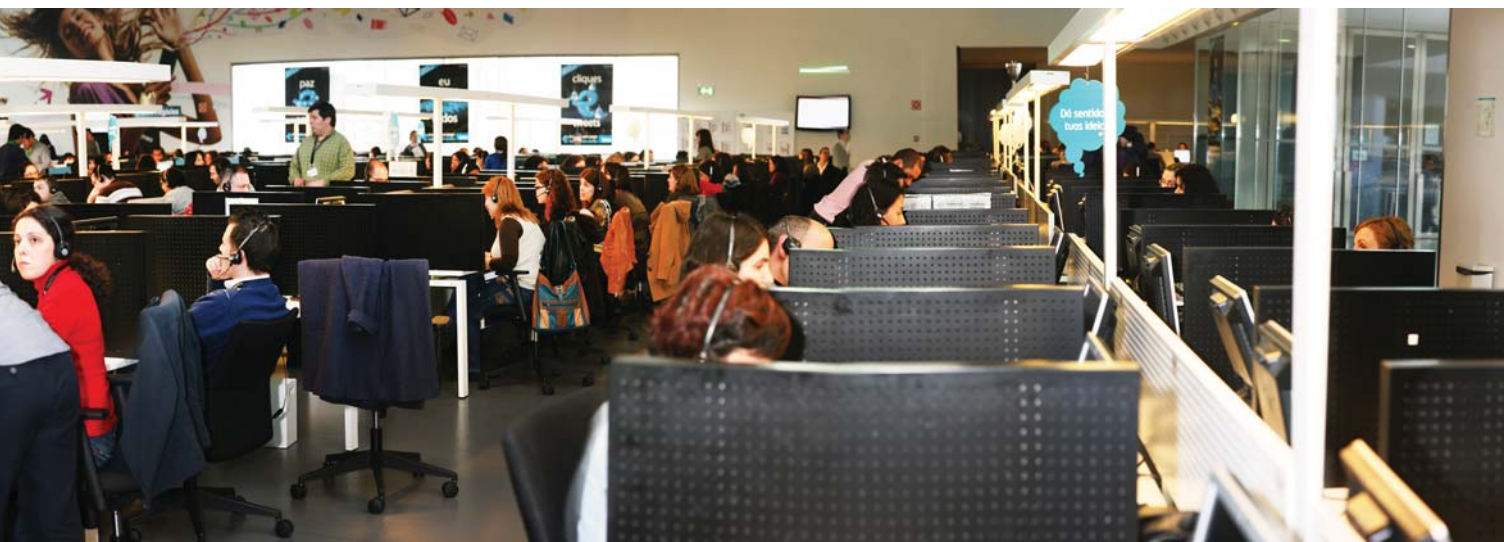
Por estarmos ligados ao mundo, abrimos as portas às empresas internacionais que procuram na PT Contact uma solução integrada para fazer crescer o seu negócio. O sector mudou e nós mudamos com ele. Integrámos profundas melhorias ao nível das práticas de atendimento, dos serviços fornecidos e da eficácia, consolidando a cada contacto a relação one-to-one com o cliente.

Uma parte do sucesso deve-se às práticas e metodologias inovadoras de formação (inicial e contínua) que tem garantido uma maior qualificação e Know-how. Ousámos inverter o ciclo de aprendizagem e convidar os colaboradores a partirem de situações práticas para reflexão ou mesmo atuação com o objetivo de promover um crescimento profissional. Hoje,

encaramos a formação como fator fulcral para a qualidade de serviço da PT Contact e, por isso, ajustamos o tipo de formação, a duração e a profundidade das ações ao perfil das operações.

Ao mesmo tempo, concretizámos o projeto que veio reforçar a liderança da empresa. Apostámos no core-business da PT e na vanguarda tecnológica: uma única plataforma integra os multicanais da PT Contact (telefone, email, site e chat) e concede uma visão única do cliente em todos os pontos de contacto. Em menos tempo, obtivemos evidentes ganhos em termos de eficiência operacional e redução de custos. A gestão centralizada de meios de contacto permite reunir informação privilegiada e garante maior agilidade, rigor e rapidez de resposta às expectativas e/ou necessidades do mercado.

Neste âmbito, a atual importância dos Contact Centers não se esgota na resposta eficaz às solicitações que preenchem o dia-a-dia das operações. Demos um salto qualitativo e passámos a analisar indicadores que acrescentam valor ao negócio das empresas. Seja no atendimento inbound ou outbound, as operações estão preparadas para compreender os elementos críticos passíveis de prejudicar a imagem que o cliente possui da empresa e ainda identificar os fatores mais significativos que conduzem à fidelização. Em cada caso são traçadas as preferências do cliente, posicionadas numa oferta comercial e, posteriormente, vendidas



como a solução mais oportuna e adequada às suas necessidades.

Falar de serviços de Contact Center é falar numa estratégia coordenada com os objetivos de negócio das empresas, cujos contextos e realidades concretas requerem atendimento especializado. A título de exemplo, durante o primeiro mês de serviço - em que os clientes apresentam necessidades específicas que se traduzem num elevado volume de chamadas de customer care - a PT Contact realiza um serviço de acompanhamento permanente desde a venda até à primeira fatura. O atendimento está entregue a equipas especializadas cujo objetivo é resolver bem à primeira, eliminando contactos futuros. O serviço constitui assim uma grande oportunidade para aumentar e exceder os níveis de satisfação dos novos clientes.

Outro exemplo prende-se com a presença de um registo de uma quantidade considerada significativa de chamadas num certo período de tempo. Neste caso, o contacto é imediatamente encaminhado para uma equipa com competências alargadas que procura agilizar o processo e minimizar as consequências da reclamação. Esta mesma equipa está encarregue de resolver as reclamações em aberto e de maior complexidade. Em suma, os serviços estão pensados e estruturados para dar resposta a todo o tipo de situação, numa lógica de total foco no cliente alinhada com a consolidação do negócio.

PORQUÊ A PT CONTACT

- Investimento contínuo na formação dos recursos humanos, acompanhando as necessidades dos clientes
- Maior centro de relacionamento com o cliente nacional, com diferentes localizações, e um dos maiores a nível europeu
- Capacidade e experiência de implementação de soluções específicas para diferentes necessidades e setores de atividade
- Processos de melhoria contínua que garantem qualidade, eficiência e inovação
- Capacidade de investimento tecnológico e de inovação
- Experiência na gestão de processos
- Processos de melhoria contínua que garantem qualidade, eficiência e inovação

Nos últimos anos, o consistente trabalho realizado internamente para o grupo Portugal Telecom dotou a PT Contact de profissionais experientes com recurso às técnicas e à tecnologia mais avançada para alcançar um trabalho de excelência. O objetivo centrou-se em potenciar a rentabilidade e competitividade do negócio ao mesmo tempo que reduzia o risco na tomada de decisão da empresa. Esta foi a base de aprendizagem para voos maiores e, hoje, a empresa orgulha-se de prestar serviços a clientes cujo core business pouco ou nada tem a ver com a indústria onde começou. Entre os inúmeros clientes encontram-se, por exemplo, empresas da banca, seguradoras, transportadoras aéreas, institutos e fundações, telecomunicações e media, administração pública, combustíveis ou logística, operação que, neste caso, implica o atendimento em mais de 20 línguas entre elas, inglês, alemão, finlandês, espanhol ou francês. Escolher a PT Contact para realizar a gestão de relacionamentos com os seus clientes é fazer uma aposta segura com evidentes ganhos em termos de eficiência operacional e redução de custos. Numa lógica de 360, a empresa aposta na polivalência dos profissionais e disponibiliza várias soluções como serviço a cliente, retenção e fidelização, helpdesk técnico e vendas para que não haja qualquer condicionamento ou limitação de natureza operacional ao seu negócio, no relacionamento com os seus clientes.

IMAGINE ESTAR MAIS PRÓXIMO DOS SEUS CLIENTES.



PROXIMIDADE · ACOMPANHAMENTO · EFICÁCIA

Imagine aumentar a eficácia dos seus contactos, as oportunidades de vendas e a satisfação e fidelização dos seus clientes. Imagine beneficiar de soluções profissionais escaláveis de relacionamento com o cliente, adaptadas às necessidades e evolução da atividade da sua empresa.

Imagine. Com a PT Empresas, é possível.

Saiba mais em ptempresas.pt

PT Empresas

IMAGINE. É POSSÍVEL.



Saber, Agir e Gerir com Excelência

Saber - Reforçar o conhecimento dos Colaboradores

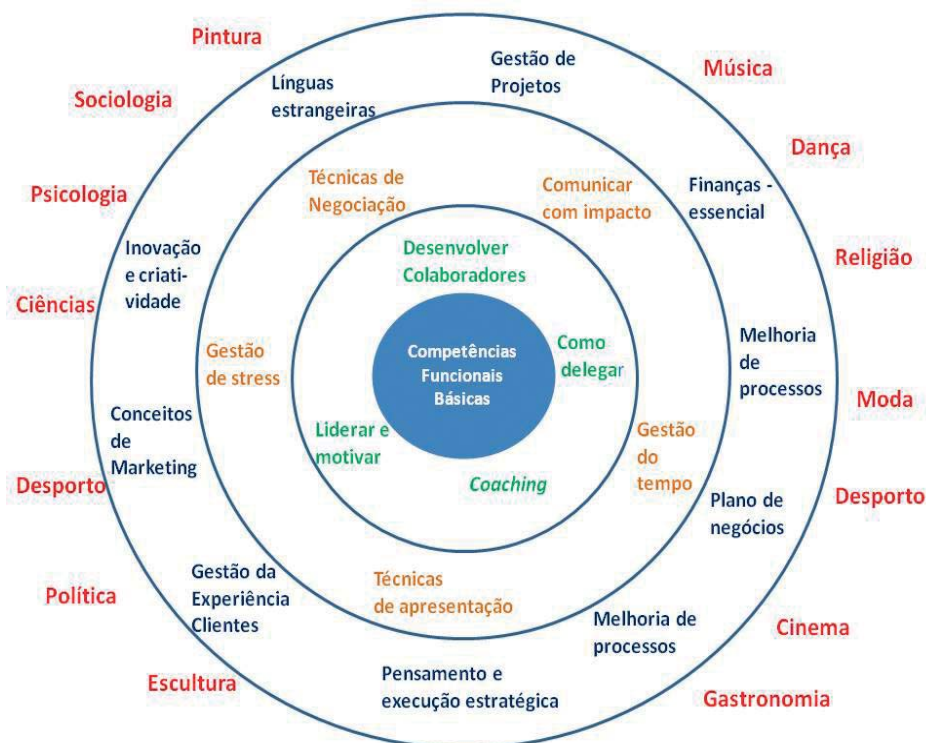
Agir - Conhecimento dos Clientes, suas preferências e seus comportamentos

E **Gerir** os Colaboradores, de modo a otimizar a aplicação dos seus conhecimentos e o trabalho em equipa para garantir a Excelência da Experiência dos Clientes

Saber

Num Mundo e em mercados cada vez mais complexos, o percurso formativo dos Colaboradores e Gestores das Empresas assume uma importância decisiva para o sucesso das Organizações. As Empresas precisam de Gestores e Colaboradores com o perfil adequado para uma cultura aberta e criativa e que tenham não só as competências funcionais básicas, mas que também adicionem camadas de competências emocionais e sociais que ajudem a Empresa a fazer a diferença face aos concorrentes.

Na estrutura de formação da RHmais, para todas as suas funções operacionais baseada na sua **Academia de Gestores Operacionais, Supervisores, Trainers e Operadores - "RHmais A Gosto"** -, a organização e evolução dessas competências e conhecimentos articulam-se em várias camadas concêntricas conforme a figura "Círculos do Conhecimento".



Com esta abrangência formativa ajustada e ponderada consoante a função, consegue-se maximizar as competências pessoais e profissionais dos Colaboradores e otimizar a sua eficácia nos Clientes. Quanto maior a área de conhecimento do Colaborador, maior a facilidade em relativizar e enquadrar a sua área específica de funcionamento, saltando mais facilmente para universos diferenciadores de criatividade e inovação.

Agir

Nos últimos anos, Portugal tem evoluído a um ritmo extraordinário no que diz respeito à integração de tecnologia no dia-a-dia dos seus cidadãos. De tal forma que conseguiu criar uma reputação internacional de *early adopters*. Esta propensão, e um mercado altamente competitivo em alguns setores económicos, dão frequentemente início às tendências de novos produtos e serviços a difundir internacionalmente. A era da informação e das redes sociais tem gerado novas necessidades de escolhermos seletivamente conteúdos e, particularmente, de gestão de tempo. Estas novas necessidades são propícias para a boa aceitação da tecnologia de *self care* que temos implementado para a otimização de custos. Os IVR, Portais de Cliente, os fóruns de ajuda colaborativa estão a mudar a expectativa do Cliente relativamente à interação com o agente do Centro de Contacto, quando inevitavelmente tem de o fazer.

Isto significa que o nosso Cliente mudou. A gestão do contacto necessita compreender e adaptar-se ao



seu novo posicionamento no ciclo de vida da interação do Cliente com a Empresa. O ligar para o *Contact Center* deixou de ser, na maioria dos casos, a ação inicial. A experiência deste novo Cliente altamente informado e potencialmente frustrado com os sistemas de autoajuda requer novos *skills* comportamentais pouco trabalhados até agora.

Garantir que a experiência com o Contact Center é satisfatória, para este Cliente precisa de ser altamente eficiente, colaborativa e humana, que consiga rapidamente desbloquear e desconstruir situações complexas em linguagem simplificada e minimizando o esforço percebido. Tudo isto numa comunicação adaptada ao perfil comportamental individual do Cliente para elevado retorno no *up* e *cross sell*. A RH mais tem implementado programas de formação, metodologias de gestão, cultura, *engagement* e consultoria de melhoria de processos com vista a ir ao encontro destas novas necessidades.

Gerir

As Organizações, para se diferenciarem dos seus concorrentes, têm de ser mais competitivas dependendo cada vez mais do bom desempenho das suas equipas, para atingir elevados níveis de produtividade, qualidade e satisfação dos seus elementos no trabalho, bem como dos seus Clientes. Desempenho este que é largamente motivado pela atmosfera interpessoal em que está envolvido o Colaborador, na qual são determinantes o bom ambiente que se vive, o otimismo e a confiança. Criar e gerir equipas eficazes é uma necessidade fundamental para o sucesso organizacional. Parte-se do pressuposto que a energia do grupo deve ser canalizada para o trabalho em conjunto e não para o conjunto de tarefas individuais. Esta característica é o que qualifica o trabalho em equipa, pois requer um compromisso, um propósito comum e a responsabilidade coletiva, assim como apoio mútuo na adoção de uma abordagem voltada para a construção coletiva.

Não é simples para um Gestor enfrentar as exigências do funcionamento de Projetos com objetivos por

vezes concorrenciais. Perante a necessidade de alcançar resultados, todas as equipas integram processos de trabalho transversais que exigem e dependem do contributo de todos mas, por outro lado, a História habituou-nos a trabalhar em departamentos e secções diferentes, estanques, e a cuidar pouco uns dos outros, pelo que não é fácil preparar um grupo de pessoas para funcionar como uma equipa. Isso exige uma liderança alinhada, que invista no coaching permanente e que defina claramente o papel de cada um num processo comum que é de todos.

 Alguem vai ter que trabalhar para que outros possam degustar! CallCenter		
Dia 1/10  Dia da T-shirt	 1 equipa 1 cor!	
Dia 2/10  Dia Zen (Aeróbica)	Permissão via de fato de treino/ fato de aeróbica e sapatilhas!	
Dia 3/10  Quem é tu? Revela-nos o teu talento!	Aproveitar esta iniciativa para revelar talentos escondidos! Para Mostrar em exposição (trabalhos manuais, bijuteria, acessórios, pintura, desenho, etc). Dia-nos até 28-9, sexta-feira que talento queres revelar.	
Dia 4/10  Dia do Head-set	Cada pessoa decora o seu	
Dias 5 a 7/10  Dia do Smile	Cada um escolhe um smile, em 2d, 3d mais ou menos criativo para colocar no seu posto de trabalho. Quem não trazer sexta, pode trazer segunda!	

Atividades da semana do Contact Center



forma como é partilhada essa visão com o grupo, permitem a obtenção do sucesso, pois todos estão alinhados num objetivo comum, otimizando os resultados de uma forma global e não apenas da “sua” área.

Se enquanto Gestores pretendemos resultados, primeiro tem que ser dada uma visão dos objetivos que se pretendem alcançar, depois tem de se estar disponível para apoiar, ou seja, mais que liderar. Nesta variável estão inseridos fatores como o grau de autonomia das pessoas - autogestão, a correta utilização das competências - participação, a identidade das tarefas e o grau de interdependência entre elas. É esta a metodologia de trabalho em cooperação gerida e assente em Colaboradores e Gestores com forte componente do “Saber” e do “Agir” que vemos nos Projetos da RHmais. Só assim se tem conseguido gerar a inovação e criar processos de melhoria contínua para a RHmais e para o Cliente, por parte de uma equipa conhecedora, unida e motivada.

Em entrevista à Única (revista do jornal Expresso de 09/04/04), Fernando Pinto, CEO da TAP, revelou o “segredo” que esteve na origem da recuperação da TAP: «Só há uma forma de uma empresa ter progresso. Primeiro, é preciso dar-lhe um rumo. Segundo, é preciso fazer com que os empregados acreditem nesse rumo. Terceiro, é preciso motivar os empregados para que eles ajudem a gestão a chegar lá. Portanto, na minha opinião, só há um segredo: os empregados, a motivação das pessoas.»

Motivação - afinal falamos de quê? A resposta está na própria palavra: é o Motivo para a sua Ação. É a razão pela qual fazemos o que fazemos. A motivação cria um desejo; quanto mais intenso e claro for este desejo, maior será a motivação. A motivação é um processo que desperta, energiza, comanda, sustenta o comportamento e o desempenho.

Para nos sentirmos motivados, precisamos de saber o que se espera de nós. Assim, à medida que se vão atingindo resultados, os Colaboradores sentem que o seu trabalho trouxe algo de positivo e que são parte integrante da estrutura, trabalhando com maior empenho. Todos gostamos de atingir resultados, principalmente quando sabemos que tivemos alguma influência na obtenção dos mesmos.

A definição do caminho, ou caminhos a percorrer, o traçar da estratégia, a visão e, acima de tudo, a

FICHA TÉCNICA

Edição e Propriedade

APCC - Associação Portuguesa de Contact Centers

Coordenação Geral (APCC)

Francisco Cesário

Coordenação Técnica e Realização (KPMG)

Diogo Carvalho

Mercês Santos

Revisão

Ana Gonçalves (APCC)

Mercês Santos (KPMG)

Design Gráfico e Paginação

Raiz Cúbica

Impressão

APP - Agência Portuguesa de Produção

Depósito Legal

XXXXXXX

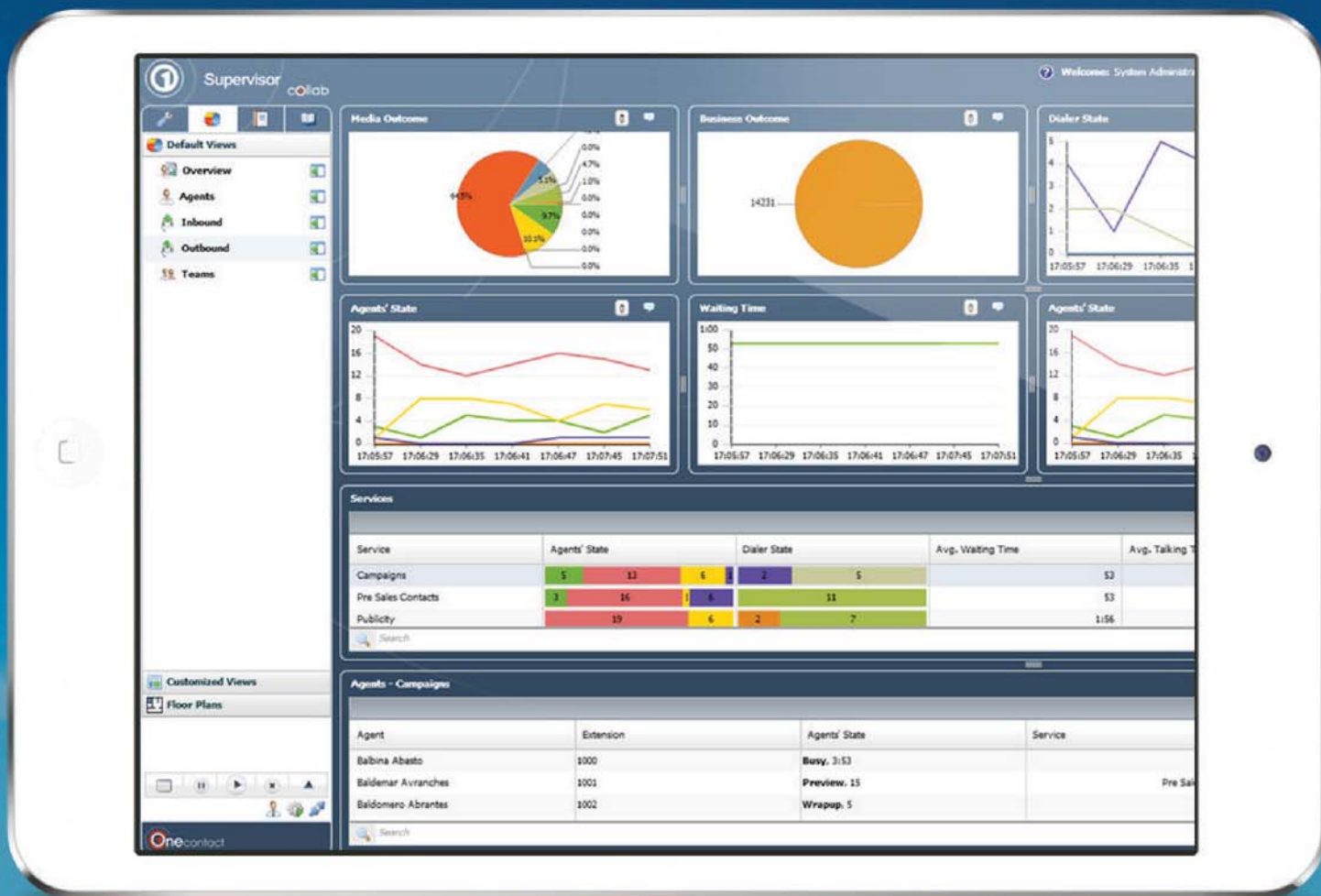
Data de Edição

Maio de 2014

A PRECISAR DE FÉRIAS?



O CONTACT CENTER DA PRÓXIMA GERAÇÃO



Collab OneContact: Plataforma **100% SIP**, carrier-grade, tolerante a falhas, **zero downtimes**.
Suite multi-canal totalmente integrada; Marcador outbound de **alta performance**; Ferramentas de **Agente** e **Supervisor web-based**.

Gravação de voz e ecrã, Quality Monitoring, Workforce Management e E-learning.

Tecnologia fornecida **on-premises** ou na **cloud** através dos nossos parceiros certificados em mais de 30 países.

Vá para qualquer destino com total confiança no seu contact center...

Toda a monitorização está disponível nos seus **dispositivos móveis**.





inConcert Allegro

Tecnologia para melhorar
a produtividade do seu Contact Center

Opções

1 NA CLOUD



ou



NA SUA EMPRESA 2

COMPONENTES

- Inbound/Outbound Multicanal
- ACD
- Reporting
- CTI
- Gravação e Monitorização das chamadas
- IVR
- Dialer Preditivo e Progressivo

- Middleware SOA/API
- Live Monitor

APLICAÇÕES DE DESENVOLVIMENTO

- Web Application Designer
- Web Flow Designer

INTERFACES

- Administração
- Supervisão
- Agente

CONTATO

Tel: +351 21 8444357
www.inconcertcc.com