ESTUDO DE CARACTERIZAÇÃO **E BENCHMARKING**

ATIVIDADE DE CONTACT CENTERS

2018



APOIOS



























people and technology the perfect combination

for the best customer experience.



INDICE

| Prefácio | 5 |
|----------------------------|----|
| Nota Metodológica | |
| VISÃO DOS ASSOCIADOS | 7 |
| | |
| ESTUDO | 29 |
| Sumário Executivo | 30 |
| 1. Caracterização | 34 |
| 2. Performance Operacional | 39 |
| 3. Recursos Humanos | 46 |
| 4. Recurso ao Outsourcing | 56 |
| 5. Tecnologia | 58 |
| 6.Melhoria Contínua | 65 |
| 7. Dados Financeiros | 69 |
| | |
| CASOS DE REFERÊNCIA | 73 |





Em Portugal desde

2000



5 sites



2500 pessoas



8 idiomas

PREFÁCIO

O presente estudo de Caracterização e Benchmarking da atividade dos *Contact Centers* em Portugal, realizado em 2018, tem como objetivo compreender o comportamento e principais tendências do setor em Portugal. Realizado pela APCC (Associação Portuguesa de Contact Centers) em parceria com a KPMG, Consultores de Gestão, este estudo encontra-se estruturado em sete capítulos principais:

- O primeiro capítulo pretende fazer uma breve caracterização do mercado português e das Empresas participantes no estudo, em particular no que se refere aos setores de atividade envolvidos, a sua dimensão e o nível de dispersão geográfica;
- No segundo capítulo o foco é a análise dos principais indicadores de performance das linhas de *Contact Center* que participaram no estudo, tais como duração média das chamadas, tempo médio de espera, taxa e tempo médio de resolução;
- Em seguida, são relevados no terceiro capítulo alguns dos principais indicadores no âmbito de Recursos Humanos, abordando temas como o nível de escolaridade dos colaboradores, rácio entre número de supervisores e operadores, taxas de absentismo e rotatividade, formação dada aos colaboradores e modelos de incentivos;
- O quarto capítulo diz respeito aos temas relacionados com o recurso ao *Outsourcing*, identificando quais os serviços contratados e revelando os modelos de remuneração aplicados ao Prestador de Serviços;
- No quinto capítulo é elaborada uma análise à vertente tecnológica das linhas participantes no estudo, em particular relativamente às ferramentas e soluções utilizadas pelos *Contact Centers* a nível nacional;
- No sexto capítulo são abordados os tópicos respeitantes a melhoria de performance contínua das linhas de Contact Center, com destaque para a realização de monitorias e inquéritos de satisfação ao Cliente;
- Por fim, no sétimo e último capítulo deste documento são quantificados alguns dos principais indicadores financeiros do setor, tais como o volume de negócios e a distribuição da estrutura de custos operacionais das linhas de *Contact Center* participantes no estudo.

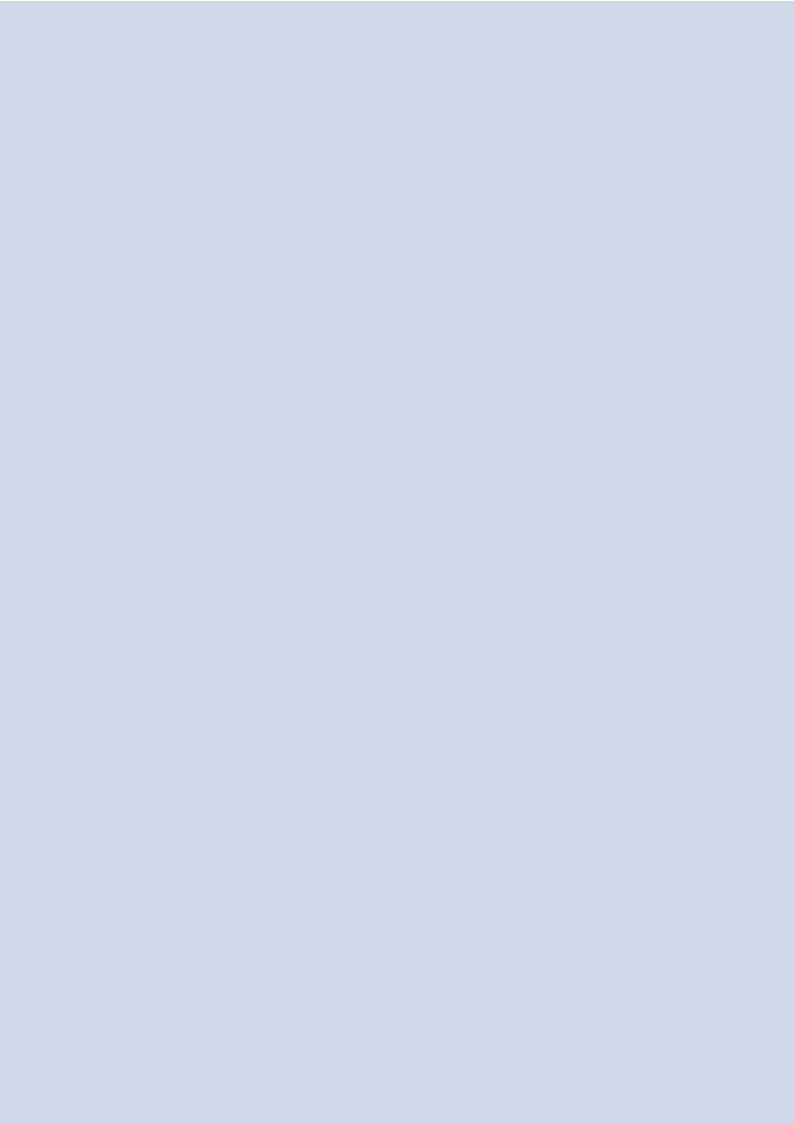
Adicionalmente, importa realçar que os dados apresentados neste estudo serão disponibilizados em formato digital e editável (assegurando a confidencialidade da informação) no website oficial da APCC.

NOTA METODOLÓGICA

Este estudo foi realizado com base num questionário on-line dirigido a *Contact Centers* sediados em território Português, pertencentes a diferentes setores de atividade. A recolha de informação decorreu no período compreendido entre 17 de Janeiro e 16 de Fevereiro de 2018, sendo que no total foram obtidas respostas de 89 diferentes linhas de *Contact Center*.

Em 2018 foi mantida a estrutura global de inquérito aplicada em anos anteriores, tendo sido incluídas algumas novas questões respeitantes à componente tecnológica das linhas. À semelhança do método que tem sido aplicado em edições anteriores, foi mantida a utilização de um fator de ponderação no método de cálculo das médias (utilizando médias ponderadas por métricas como o volume de contatos ou número de colaboradores total ao invés de uma média aritmética). São também apresentadas as médias referentes ao ano anterior para que seja possível fazer uma comparação dos resultados obtidos, sendo no entanto de notar que ao traçar paralelismos com períodos homólogos se deve levar em linha de conta que o número de linhas de *Contact Centers* participantes neste estudo difere das anteriores.

Complementarmente, de forma a facilitar a leitura deste documento, importa esclarecer que o conceito de "operador" se refere a "assistente", "gestor de contatos" ou equivalente.



VISÃO DOS ASSOCIADOS





Com a retoma da economia portuguesa que tem vindo a ocorrer nos últimos anos, nomeadamente no período "pós-troika", o setor dos *Contact Centers* tem vindo a deparar-se com desafios acrescidos no que se refere ao recrutamento e retenção de recursos humanos e não é de prever que essa tendência se altere a curto ou médio prazo. A concorrência crescente imposta pelo setor terciário - por exemplo relacionada com a atividade turística, que tem registado acentuado crescimento, mas também pela instalação de centros de serviços partilhados em Portugal -, tem originado não só uma subida nos salários médios mas também escassez de candidatos com perfil adequado para uma atividade com padrões de qualidade elevados como os *Contact Centers*.

Em paralelo, o apelo de setores como o turismo ou o comércio, associado à respetiva subida das remunerações, tem vindo a potenciar o *turnover* entre os assistentes de *Contact Center* para outras atividades, colocando desafios ainda maiores no recrutamento e retenção de talentos. Desse modo, nesse contexto de oferta escassa afigura-se como fundamental para as empresas do setor apostarem não apenas na seleção de bons recursos humanos, mas também na retenção desses mesmos recursos, já que o elevado investimento realizado no recrutamento e formação inicial de novos assistentes podem concorrer para a erosão das margens do negócio.

Nessa aposta em estratégias de gestão de recursos humanos que passem pela retenção dos assistentes, ferramentas como a implementação de planos de carreira, remunerações diferenciadas com o reforço de bónus de *performance* e inclusão de prémios de antiguidade, melhores condições de trabalho e adoção de recompensas não monetárias poderão atuar como elementos potenciadores da fidelização dos assistentes de *Contact Center*.



A Altitude celebra este ano o 25° aniversário a implementar soluções para gerir, de forma unificada, as interações de *Contact Center*. É do ponto de vista da experiência e conhecimento dos nossos clientes, não só em Portugal como nos restantes 80 países, que vamos responder às perguntas relacionadas com a evolução esperada do Recrutamento, assim como da Retenção de Talentos.

O Futuro do Recrutamento: Especialização E Mudança De Funções Dos Colaboradores

Para a Altitude, o futuro do recrutamento passa por posicionar os Contact Centers no sítio onde merecem estar: a peça-chave da estratégia da relação das empresas com os clientes. Eles são a voz da empresa. É fundamental que as pessoas encarem os Contact Centers como espaços onde podem desenvolver a sua carreira profissional e adquirir competências de qualidade, especializadas e estratégicas. Os departamentos de Recursos Humanos e Recrutamento dos Contact Centers devem explicar aos colaboradores a sua importância nas funções que vão desempenhar e as competências que vão adquirir.

Atualmente vivemos numa sociedade de mudanças constantes onde qualquer pessoa que entre para uma empresa faz, direta ou indiretamente, parte do *Contact Center*. Os canais de comunicação modificaram-se em todos os sectores, adquirindo mais peso os virtuais em detrimento dos presenciais. Vejamos o exemplo a banca, que é um dos muitos sectores que tem vindo a modificar-se com a transformação digital. Muitas agências físicas têm sido fechadas para dar lugar a agências virtuais, a comunicação com os clientes passa a ser remota e o director da agência converte-se num agente do *Contact Center* do banco.

O sector da saúde é outro exemplo onde para além de se prestar um excelente serviço ao paciente, se procura uma redução de custos e eficiência do sistema uma vez que as consultas presenciais representam um elevado custo financeiro e de tempo. O contexto remoto favorece a eficiência e o SNS24 é um exemplo de ambos - enfermeiros no papel de agentes que prestam um serviço de excelência. Com base num questionário que fazem a cada paciente, decidem qual a solução mais adequada para cada um: dirigir-se às urgências ou esperar por uma consulta no centro de saúde. Para além de reduzir os custos no sector da Saúde Pública, este serviço é uma prova de que qualquer profissional qualificado pode ser, e trabalhar como, agente num *Contact Center*.

Tecnologia: A Chave Na Experiência Do Colaborador

Na Altitude, valorizamos a experiência do colaborador e do ponto de vista da tecnologia procurámos desenvolver uma aplicação de agente que fosse simples de usar, com o objetivo de tornar a experiência mais agradável.

Na era do Consumidor Social, uma experiência de cliente excecional converte-se automaticamente em valor acrescentado e diferenciador para uma empresa. Por isso, as empresas não devem investir só nas tecnologias para proporcionar uma excelente experiência do cliente final, mas também na utilização de ferramentas que promovam e facilitem o desempenho dos colaboradores na execução dos objetivos. A integração das distintas fontes de informação que o agente utiliza é uma mais valia para que este possa focar-se na comunicação com o cliente, entendê-lo e tornar a interação mais pessoal e emocional.

Nos Contact Centers continuam a existir postos de trabalho com funções rotineiras que fazem com que as pessoas que viam aqui um excelente início de carreira profissional percam a motivação. Os Bots e a Tecnologia RPA (Robotic Process Automation) automatizam as tarefas mais rotineiras para que os agentes se foquem em atividades de valor acrescentado para o Contact Center. Desta forma, os agentes formam-se e especializam-se cada vez mais e assim as empresas criam uma estratégia eficaz e imprescindível de retenção de talentos.

Como Podem As Empresas Reter Talento? Apostando Na Criação De Valor E Na Experiência Dos Colaboradores

Quais são as melhores estratégias de retenção de talentos? Consideramos que uma boa estratégia de retenção de talentos deve valorizar os colaboradores e proporcionar-lhes uma experiência de trabalho excecional, que se irá refletir diretamente na experiência do cliente. A qualidade do posto de trabalho é um fator importante nas necessidades dos colaboradores: boas instalações, um bom ambiente de trabalho, flexibilidade, formação e bom salário. Todos estes fatores contribuem para uma experiência de colaborador excecional. No entanto, não é suficiente.

Depois de asseguradas as necessidades básicas que permitem ao colaborador fazer o seu trabalho com qualidade, segue-se a promoção de atividades que fomentem o reconhecimento e a confiança do colaborador, assim como o seu potencial. Por exemplo, iniciativas como os Prémios Fortius, cuja segunda edição teve lugar no passado dia 15 de Março em Lisboa, são a maior e mais efetiva ação para reconhecer, acrescentar valor e distinguir os melhores colaboradores dos Contact Centers. Os Prémios Fortius são o ponto de encontro das empresas mais importantes desta indústria e uma alavanca no que diz respeito às políticas de motivação e gestão de talento das empresas participantes.

Em Portugal, existem empresas de Contact Center que são exemplo, a nível global, em termos de estratégia de Recursos Humanos para a retenção de talento, como a YourVoice e a Teleperformance. A Teleperformance – que presta serviços a muitos países – reúne nos seus escritórios pessoas de diferentes culturas, criando assim um ambiente internacional bastante diverso que é uma mais valia para os agentes. Oferecem também um pacote salarial muito atractivo quem vai mais além do salário: programas de bem-estar e redução de stress, desenvolvimento de pessoas com alto potencial e formação fazendo com que o colaborador se sinta orgulhoso da empresa onde trabalha e motivado para prestar um excelente serviço aos seus clientes. Em suma, fomentam o contexto multicultural e o crescimento dentro da empresa.

Hoje em dia o trabalho nos Contact Centers tem já uma conotação muito mais positiva, sendo encarado como um trabalho especializado, onde a formação desempenha um papel crucial no êxito do colaborador e, consequentemente, da empresa.

Conclusão:

A Tecnologia no sector dos Contact Centers converteu-se numa ferramenta fundamental para promover a experiência dos colaboradores e, por sua vez, a dos clientes. A automatização das tarefas rotineiras possibilitou que os agentes se focassem apenas em trabalhos que acrescentassem valor para a empresa. O perfil dos colaboradores é cada vez mais especializado e a transformação digital está a modificar o seu papel, isto é, qualquer colaborador pode converter-se num agente de *Contact Center*. Os departamentos de Recursos Humanos devem tornar efetiva e visível a importância deste trabalho como como peça-chave na estratégia da relação entre a empresa e os seus clientes. O agent empowerment através de politicas de Recursos Humanos que promovam um excelente ambiente de trabalho, benefícios sociais mais atrativos e que motivem o agente para ter orgulho na sua empresa e profissão são a melhor estratégia para a Retenção de Talentos.



Brain Focus

A Brainfocus, empresa de Consultoria especializada na área dos *Contact Centers*, tem procurado antecipar e preparar-se para os desafios deste setor. Temos conseguido antever as suas necessidades a médio e a longo prazo, buscando soluções adequadas para cada situação. A recuperação económica do país, em conjunto com a tendência crescente do *nearshoring* de serviços em Portugal, tem levado muitos dos nossos Clientes a sentir uma maior concorrência por recursos humanos qualificados, criando desafios cada vez maiores no Recrutamento e Retenção de talentos. A nossa experiência indica que estas questões devem ser abordadas através de uma perspetiva cada vez mais multinacional. Listamos alguns exemplos de estratégias a utilizar para enfrentar com sucesso estes desafios:

- Presença online. Além dos sites corporativos, alguns com portais de emprego próprios, multiplicam-se as formas como os potenciais candidatos procuram informação sobre as empresas. Se a presença no LinkedIn é cada vez mais incontornável, surgem outros meios como o Glassdoor, que agrega não só anúncios de trabalho como também centenas de milhares de avaliações de empresas de todo o mundo pelos próprios Colaboradores (com críticas aos processos de recrutamento, listagens de benefícios oferecidos, partilha de escalões salariais reais e até de fotografias das instalações). Uma empresa deverá incentivar os seus próprios Colaboradores, e até Candidatos entrevistados, a contribuir de forma positiva para a sua imagem nestas plataformas.
- **Social Media**. Uma empresa deve possuir canais próprios e gerir a sua presença nos mesmos de forma proactiva e autêntica, criando uma imagem atrativa para potenciais Candidatos.
- Referral Programs. A utilização de programas de referência de Candidatos é feita geralmente de forma interna (Member get Member), mas pode também ser explorada uma vertente externa através dos Candidatos entrevistados, por exemplo. Estes programas podem ser potenciados pela empresa através da criação e da promoção de templates próprios a publicar pelos Colaboradores nas suas redes sociais.

- Embaixadores em universidades. Além do exemplo e da influência de antigos alunos, os atuais alunos que tenham contactos com uma empresa (participando em estágios profissionais durante o curso, por exemplo) são uma excelente oportunidade não apenas de representação positiva, fornecendo feedback aos colegas, mas também de recolha de informação sobre eventuais Feiras de Emprego e outros eventos.
- Sistemas de gestão de candidatos. Existem atualmente poderosos sistemas para a gestão dos processos dos Candidatos, alguns com templates próprios de gestão e de workflow de recrutamento, como por exemplo o Greenhouse ou o Workable.
- Segmentação demográfica e económica. Outra eficaz estratégia para a localização de potenciais Candidatos é a utilização dos dados estatísticos oficiais de cada país. Desta forma, uma campanha de recrutamento pode direcionar os seus esforços de forma mais racional em zonas onde se concentrem populações que apresentem as características (profissionais, etárias, sociais, culturais e até étnicas...) mais indicadas às suas necessidades.
- Benchmarking de Portais de Emprego. É essencial uma escolha acertada dos portais online para a publicação de anúncios, e dessa forma é necessário um conhecimento aprofundado das características de cada um. Com os desafios apresentados por muitos dos nossos Clientes, esta necessidade não existe apenas a nível local como também global. Torna-se assim necessário o desenvolvimento de projetos de benchmarking.
- Benchmarking de Agências locais. Além dos portais online, um fator diferenciador num processo de Recrutamento é a escolha das Agências locais e estrangeiras mais indicadas, potenciando um conhecimento detalhado do mercado local de trabalho.
- Controlo de desempenho. O investimento em canais de recrutamento variados torna necessária a implementação de processos de Melhoria Contínua com recurso ao desenvolvimento e à análise de indicadores próprios (a curto, médio e longo prazo, como por exemplo as taxas de retenção dos Colaboradores recrutados por canal).
- Pacotes salariais e de realocação. A competitividade salarial é um elemento decisivo na atração de um potencial Candidato. Num processo de recrutamento para Portugal de um Candidato estrangeiro torna-se fulcral que este esteja plenamente ciente do valor real do rendimento disponível em função do custo de vida no nosso país. Nestes processos torna-se também decisivo o apoio à realocação - não só no alojamento, mas também pormenores mais simples mas essenciais como a escolha de um banco ou de um fornecedor de telecomunicações.
- Entrevistadores funcionais. Uma forma simples mas bastante eficaz de otimizar os resultados dos processos de Recrutamento é a aplicação sistemática de entrevistas por elementos do departamento que pretende recrutar, e não apenas pelo departamento de Recursos Humanos.

Se o Recrutamento de novos Colaboradores se tem vindo a tornar nos últimos anos numa questão cada vez mais preocupante e difícil para os Contact Centers nacionais, a Retenção de Talentos tem vindo a ser um desafio recorrente desde o início. Com a entrada no mercado de trabalho dos Millenials, existe uma maior necessidade de feedback, reconhecimento e evolução rápida na carreira.

Consideramos que algumas ofertas básicas como o equipamento adequado à função, o apoio logístico, a formação básica, a segurança, o clima organizacional e até o próprio salário devam ser consideradas essencialmente como formas de prevenção de insatisfação ou de obtenção de uma satisfação "média" dos Colaboradores.

Na Brainfocus acreditamos fortemente na máxima de que "as pessoas não abandonam as empresas, mas sim os chefes". O Supervisor direto tem de longe a maior influência na experiência diária de cada colaborador, e portanto no seu nível de satisfação, motivação e retenção.

Tendo isto em conta, a Brainfocus tem implementado nos últimos anos Programas de Formação e Certificação Individual de Supervisores de Centros de Contacto, de forma a potenciar a sua capacidade de liderança, reconhecimento e comunicação de *feedback*.

Adicionalmente, os nossos Clientes com maior sucesso na retenção de talentos tendem a adotar ferramentas transversais à empresa para complementar a capacidade de liderança da força de Supervisão. Entre estas destacamos:

- Feedback estruturado e calibrado: todos os colaboradores devem ser avaliados com critérios homogéneos por função, e cada líder deve defender face aos seus pares a avaliação que dá aos membros da sua equipa (estes critérios devem ser comunicados previamente ao Colaborador);
- Reconhecimento: o reconhecimento é fundamental para o orgulho no trabalho realizado.
 Esse reconhecimento deverá idealmente acontecer tanto no dia-a-dia como em momentos regulares e com visibilidade pública dentro da organização;
- Funções enriquecidas: as funções devem ser pensadas e organizadas de forma a trazer uma variedade de tarefas, promovendo assim a curiosidade intelectual e limitando a monotonia;
- *Career Pathing*: deve ser comunicado claramente ao Colaborador que não lhe é oferecido apenas um trabalho mas sim uma carreira. A empresa deve auxiliar os Colaboradores a definir o seu próprio plano de carreira, seja verticalmente dentro da mesma função ou lateralmente, fazendo o "salto" para outros departamentos e áreas funcionais. Idealmente, haverá elementos seniores que já percorreram esse caminho e que servem de exemplo.

Outro elemento diferenciador e com impacto muito positivo é a promoção de meios que permitam a gestão e a redução dos níveis de stress, como por exemplo a otimização das condições de trabalho e da qualidade das instalações ou a implementação de programas de *Mindfulness-Based Stress Reduction* e até de massagens.

Poucas organizações têm capacidade para implementar todos estes meios com sucesso no curto prazo. Mas a experiência da Brainfocus diz-nos que cada uma destas boas práticas contribui fortemente para o potenciar da realização pessoal dos Colaboradores e para atingir o objetivo de Retenção.



Na era da omnicanalidade, o cliente assume um papel central no desenvolvimento de estratégias empresariais e os sistemas de Inteligência Artificial estão a ser tomados como um fator

Ao longo do último ano, os bots assumiram-se como principal tendência de "primeira-linha de resposta", funcionando como uma extensão do agente. Por definição, são capazes de assumir tarefas repetitivas, automatizando o acesso a uma visão 360º do cliente, contribuindo para uma resposta instantânea e frequentemente positiva.

Os Contact Centres começam assim a delegar para os agentes "humanos" o trabalho de maior qualidade e maior responsabilidade, áreas que são definitivamente um grande trunfo de recrutamento para o setor.

Estas áreas são ainda mais potenciadas com o recurso à Gamification: uma ferramenta que permite desenvolver capacidades, envolver os agentes e preparar o terreno para inovações com um grande grau de entusiasmo. A solução usa mecânicas de jogo para criar uma experiência de trabalho diferente, na qual os agentes são motivados a conquistarem metas e objetivos e a competirem em equipas. Os projetos já realizados mostram excelentes resultados nos índices de motivação e retenção, pois transformam o dia a dia de trabalho numa experiência contínua de jogo e permitem fazer formação num contexto de melhoria (ambição/aspiração).



Para apresentar o nosso olhar sobre a evolução do recrutamento e seleção no mercado de *Contact Centers*, torna-se indispensável sinalizar alguns fatores que já estão a influenciar a estratégia das empresas.

O primeiro fator a marcar a tendência atual está relacionado com o decréscimo da taxa de desemprego em Portugal que, aliado à escassez de recursos humanos, aumenta a dificuldade de recrutamento e seleção nas principais cidades. Outro fator também importante, é a mudança geracional que está a revolucionar o mercado de trabalho. A geração Y, também conhecida por *Millennials*, procuram menos compromisso e menor fidelização às empresas, são mais desprendidos do ponto de vista material, mas valorizam o salário e respetivos benefícios (seguro de saúde, ginásio, formação...) na altura de encontrar um emprego. Por fim, os desafios atuais do próprio setor de *Contact Centers* em Portugal. Um setor de elevada concorrência, com uma taxa de rotatividade média que ronda os 15%. Para além de ser considerado um dos setores que tem mais trabalhadores em situação precária.

Perante tal cenário, resta-nos encontrar diariamente ferramentas que potenciem a retenção das pessoas nas nossas operações de *contact center*. Nomeadamente, através de:

- . Atribuição de *fringe benefits*: desde seguro de saúde, vouchers de combustível, folga no dia de aniversário, escolha da posição de trabalho na operativa, desconto no valor de lugar na garagem, ou até passando pela possibilidade de atribuição de dias de folga, sendo que alguns destes são de valor residual para a empresa, tendo por sua vez uma ótima aceitação junto das equipas.
- . Auscultação diária do ambiente de trabalho, estimular a troca de ideias e a criação de vínculos, encontrar momentos especiais para dar voz às pessoas, promovendo um sentimento de integração na equipa/empresa.
- . Gamification com a criação de dinâmicas de grupo periódicas onde os colaboradores se possam conhecer melhor e ultrapassar de alguma forma as barreiras hierárquicas, criando momentos de descontração e quebra de rotina e stress diário. A promoção de campanhas motivacionais pode ser igualmente interessante ao nível do alcance de metas com prémios, brindes e folgas, considerando as características de cada operação, específicas para a melhoria dos pontos identificados como deficitários.

Por fim perante um pedido de demissão de um operador, é determinante tentar encontrar as razões que conduziram ao fim do vinculo. A análise dos motivos de uma saída é essencial para evitar saídas futuras.



A gestão das pessoas que trabalham connosco e representam a empresa no contacto com o Cliente continua a ser o verdadeiro fator de diferenciação entre as empresas. É verdade que as tecnologias desempenham um papel fundamental na forma como as empresas se posicionam no mercado mas as pessoas certas, devidamente motivadas e cientes da sua missão, são o que lhes permitirá fazer a diferença.

A estratégia internacional da DHL, denominada FOCUS, é constituída por 4 pilares fundamentais, em que o primeiro pilar é "Pessoas Motivadas". Só com pessoas motivadas e envolvidas com a cultura, valores e estratégia da empresa conseguimos fidelizar e conquistar novos Clientes, e garantir que todos os contactos que estes têm com a DHL se traduzem em experiências positivas. Há um foco claro do grupo DPDHL em investir em quem trabalha connosco de diversos modos, seja através da formação, do reconhecimento, das oportunidades de carreira e de diversas outras formas que visam, todas elas, dar oportunidades de crescimento e permitir que cada um se identifique à sua maneira com a empresa onde trabalha, potenciando um envolvimento crescente.

O desafio que temos pela frente assume diversas formas. Por um lado, logo no recrutamento e na forma como chegamos aos potenciais candidatos. A miríade de novas plataformas onde temos de saber comunicar, se aumentam a visibilidade da nossa mensagem também podem funcionar como um entrave se a abordagem não se adequar ao público-alvo. Também no processo de seleção temos de alargar as competências dos entrevistadores para conseguirem ir mais longe na identificação do potencial dos candidatos e identificar como utilizar da melhor forma as suas potencialidades. Este é um trabalho que posteriormente será também exigido às chefias, que terão de saber usar as potencialidades de cada um como forma de assegurar o seu empenho.

No que toca à retenção, os elementos potenciadores de uma relação mais duradora e produtiva do trabalhador com a empresa são cada vez menos palpáveis. Já não é só o salário atrativo, mesmo em funções menos especializadas, mas aspetos como o reconhecimento, o ambiente de trabalho ou a boa relação com as chefias são essenciais para o envolvimento no projeto da empresa.

A forma como as novas gerações de trabalhadores encaram o mercado de trabalho também está em mudança. Nota-se uma maior abertura para a mobilidade por parte de quem procura emprego. A distância já não é uma barreira, antes pelo contrário, a atração de um emprego fora do país ou pelo menos da área geográfica habitual de residência pode funcionar como concorrência às empresas locais.

Do mesmo modo que a forma de estar das pessoas que temos connosco se vai modificando, também isso se verifica com os nossos Clientes. O que foi referido atrás, na verdade, também se aplica aos nossos Clientes. Cada vez mais os Clientes interagem com as empresas de formas diferentes e querem relacionar-se com empresas que para além de demonstrarem boas práticas ambientais e sociais, também transmitam uma preocupação genuína com as suas pessoas e sobretudo que aqueles com quem lidam personifiquem o que a empresa anuncia.

A "Customer Experience", tão falada hoje em dia é, em grande parte, proporcionada pelas pessoas com quem os Clientes interagem.



O enfoque nos últimos anos, na área de *Contact Centers*, tem sido a inovação tecnológica, assente no paradigma de redução de custos.

Tal facto, associado a uma remuneração fixa cada vez mais perto do limiar do SMN, e a um peso cada vez maior de remuneração variável, tem originado uma maior dificuldade de recrutamento para os *Contact Centers*.

A retoma económica que tem ocorrido com a consequente diminuição da taxa de desemprego coloca ainda maiores desafios ao recrutamento e seleção de candidatos para os *Contact Center*. O recrutamento tem de acompanhar esta evolução e procurar ativamente candidatos, ao invés de aguardar candidaturas, de cativar futuros colaboradores ao invés de informar simplesmente as condições oferecidas. Para tal é importante que a gestão de topo esteja alinhada com esta mudança de atuação e que alavanque e potencie esta mudança de agir.

Com a cada vez maior especialização dos *Contact Center*, em que os assuntos mais simples começam a ser resolvidos sem intervenção humana, o recrutamento é, cada vez mais, direcionado para perfis especializados, sendo necessário desenvolver novos perfis profissionais, que vão ao encontro das necessidades do mercado e dos desenvolvimentos tecnológicos que têm ocorrido,

A retenção de talentos alicerça-se na Egor numa cultura de reconhecimento e de proximidade: de reconhecimento privilegiando o crescimento interno dos nossos colaboradores ao invés de contratar externamente, apostando na formação continua e relevante, premiando os resultados mas também a forma de atuação; de proximidade através da escuta dos anseios e sugestões de todos o colaboradores, valorizando-as e aplicando-as quando adequadas.



O mercado de Contact Centers continua a ter um elevado potencial de crescimento, em termos de recrutamento e seleção pensamos que a tendência será a divisão em dois caminhos, com a atual evolução tecnológica nas plataformas de Contact Center, serviços de Customer Care existirá uma diminuição capital humano, ficando somente os mais qualificados e com competências para o efeito, onde verificamos que existirá recrutamento em larga escala será em serviços comerciais pois são funções onde estão presentes a emoção e a sensibilidade, atualmente fatores ainda não substituídos de uma forma madura pela tecnologia.

Pela nossa experiência na Go Connection damos muita importância aos nossos colaboradores, neste sentido utilizamos 3 processos como ferramentas de retenção de talentos. A valorização do colaborador, tanto ao nível do conhecimento como a nível financeiro. Conhecer o que move cada colaborador torna mais fácil encontrar o que o motiva, mantendo-o assim feliz, bem como produtivo. A melhoria das comunicações internas e a cultura do feedback são duas ferramentas que também valorizamos e que consideramos estarem interligadas. O feedback permite-nos, não só medir o desempenho de um colaborador, como saber como se está a sentir. Com esta informação em mãos e com uma eficaz comunicação interna temos meios para o encaminhar na direção correta, definindo uma estratégia de sucesso.



ManpowerGroup Solutions

Vivemos numa Era em que o Talento se sobrepõe ao capital como principal impulsionador do sucesso no mundo dos negócios, a Era que a ManpowerGroup identificou como a *Human Age*. Esta nova realidade, combinada com o crescente desenvolvimento tecnológico, tem trazido importantes desafios à indústria dos contact centers, sobretudo na atração e retenção de Talento.

De modo a superá-los, as empresas devem ter cada vez mais em consideração o candidate experience durante o processo de recrutamento e seleção, já que este é um dos fatores primordiais nas decisões de carreira. Numa segunda fase, é de igual importância implementar estratégias de retenção de Talento que incluam não só a valorização do colaborador, mas também uma forte relação de confiança com a empresa. De modo a manter os colaboradores motivados, as empresas devem também potenciar o desenvolvimento das competências das equipas.

Para além do desafio da atração e retenção de Talento, num período em que o fantasma da automação e da inteligência artificial pairam sobre a indústria de contact centers, é importante perceber que entre as aptidões mais procuradas para a próxima década, a maior parte continua a exigir a vertente humana.

Apesar dos avanços tecnológicos, os canais de serviço ao cliente são o território central onde as expectativas do mercado e o valor acrescentado residem. No entanto, a incorporação da tecnologia vai possibilitar automatizar tarefas de rotina e libertar os melhores profissionais para desenvolver o *customer experience*.



O perfil dos colaboradores da indústria de Contact Centers alterou-se substancialmente nos últimos anos em alinhamento com a evolução das expectativas dos Clientes.

Estamos perante uma sociedade com muita informação que domina a tecnologia e que exige rapidez e capacidade das empresas atuarem com o mesmo nível de qualidade nas diversas plataformas que disponibilizam aos seus Clientes.

Deste modo, quem recruta tem o desafio de encontrar excelentes comunicadores para os diferentes canais que apresentam distintas formas de linguagem face ao perfil de quem as utiliza.

Acresce que estes colaboradores têm atualmente expectativas radicalmente diferentes dos de gerações anteriores relativamente ao percurso profissional e à sua carreira. Para além da franja que ainda valoriza estabilidade e segurança no emprego, a vida ativa é agora dominada por aqueles que anseiam por experiências positivas associadas à sua vida profissional. Para além de um ordenado compatível com a sua função, têm o desejo de serem felizes no seu desempenho.

As empresas têm o desafio de proporcionar um ambiente de satisfação e motivação a uma população que pode mudar de emprego e até de indústria com uma facilidade estonteante.

Os decisores deverão ter a capacidade de encontrar modelos de prestação de serviço que confiram melhor qualidade de vida e que traduzam os fatores que são valorizados por quem capta negócio às suas empresas.

O grau de engagement é fundamental. As pessoas sentem-se melhor onde são valorizadas, logo a organização deve implementar matrizes de comunicação com os colaboradores que permitam conhecer os pontos fortes e as oportunidades de melhoria por forma a obter informação estratégica para a política de retenção de talentos.

Desenvolver as competências dos colaboradores, valorizar o seu potencial através da delegação de responsabilidades mais exigentes, dotá-los de mais informação e conhecimento e facultar-lhes feedback periódico são práticas que podem contribuir para excelentes resultados na motivação e conseguente retenção dos melhores, assim como fortalecer a cultura organizacional.



GESTÃO OPERACIONAL DO ATENDIMENTO GESTÃO DE FORMAÇÃO E DA QUALIDADE

ATENDIMENTO TECNOLÓGICO

CLIENTES EMPRESARIAIS

GESTÃO DE INFORMAÇÃO E DA FRAUDE

FIDELIZAÇÃO E RETENÇÃO

GESTÃO DE RECLAMAÇÕES SAIBA MAIS SOBRE NOS EM WWW.RHMAIS.PT











A área dos Contact Centers tem tido uma taxa de crescimento na ordem dos 5 a 10%, atingindo mesmo taxas superiores a 15% em segmentos de nearshore. Este crescimento tem tido um grande impacte, nomeadamente na população mais jovem e/ou à procura do primeiro emprego, que conseque, desta forma, ter uma primeira experiência que potencia o desenvolvimento de competências chave para uma futura carreira profissional.

Antecipamos, contudo, que este nível de crescimento se irá manter elevado, apesar de estarmos a caminhar para uma revolução tecnológica com grande incorporação de soluções de automatização e Inteligência Artificial. No entanto, acreditamos que a necessidade de pessoas para um atendimento mais centrado na relação e na negociação continuará a ser necessário. A atração e retenção de colaboradores com estes soft skills e com qualificações académicas superiores será, a nosso ver, uma constante deste sector.

O employer branding constitui assim um dos grandes desafios, não só pela necessidade de recrutar e selecionar um número elevado de pessoas, como também pela necessidade cada vez maior de reter os talentos num sector altamente competitivo.

A componente financeira é uma ferramenta importante neste domínio, devendo-se trabalhar para a evolução realista mas consistente das remunerações no sector, dada a especialização requerida, mas existem mais fatores intangíveis que se constituem como diferenciadores para a retenção, como por exemplo a ética e responsabilidade social reconhecida à empresa e a preocupação da "Pessoa enquanto Pessoa", proporcionando um excelente ambiente de trabalho, perspetivas de evolução e de desenvolvimento e momentos de lazer e bem-estar.



Numa era em que tecnologia e automação são palavras na ordem do dia, a captação e retenção das pessoas nos *Contact Centers*, ou em ambiente de operações com escala em sentido genérico, assumem os maiores desafios e responsabilidades – acabando por ser um exercício fascinante, mas também de enorme complexidade.

O caminho terá de ser feito no sentido de "proteção de pessoas" em vez da "proteção das tarefas ou posições de trabalho", tirando partido da tecnologia e das novas tendências de mercado, mas garantindo que os seus colaboradores se adaptam, reinventam e adquirem novos *skills* com entrega de maior valor para a organização onde se inserem. Assim, a estratégia de talento será focada nas pessoas, na comunicação transparente e aberta e no envolvimento de novos caminhos a traçar para o futuro da SIBS Processos. O foco na liderança será fundamental para que as estratégias passem para a realidade, garantindo um acompanhamento real e diário dos avanços tecnológicos com uma maior humanização, numa atitude facilitadora e de construção de novas formas de pensar e colaborar.



O setor de Contact Center está em constante evolução e transformação. É fundamental antecipar necessidades dos clientes e dos seus respetivos consumidores e responder eficazmente às exigências dos diferentes mercados onde operamos. A Sitel afirma-se como uma empresa com um ambiente multicultural, que aposta na formação dos seus talentos e em proporcionar oportunidades de progressão na carreira. Assim, a nível de selecção e recrutamento, há uma aposta cada vez mais forte na selecção de pessoas com uma atitude positiva, interessadas em aprender, colmatando algumas carências através de um plano de formação adequado a cada colaborador. Pois um dos aspetos mais críticos na estratégia operacional de uma empresa é, sem dúvida, a formação. Todas as equipas da Sitel recebem formação, de modo a assegurar a criação de profissionais qualificados e especializados. A empresa dispõe de um Plano anual de formação que tem em conta o desenvolvimento individual dos colaboradores em duas dimensões, em relação às competências exigidas para a função que desempenha, e que se pretende de excelência, e às competências individuais, o conhecimento e os atributos pessoais que conduzem um profissional ao êxito e permitem a sua qualificação e o desenvolvimento da sua carreira na Sitel. Assim, a aposta na formação e na progressão na carreira são as principais ferramentas de retenção de talentos para uma boa gestão de recursos humanos, que é um dos grandes desafios das empresas atualmente. Manter profissionais qualificados e motivados, que se identifiquem com a cultura da empresa, diminui os custos, aumenta a produtividade e evita que profissionais de excelência sejam recrutados pela concorrência. Os benefícios para a empresa são inúmeros, criando-se uma relação de confiança entre todos.



COMEÇÁMOS POR FALAR EM PORTUGUÊS

Líder mundial em Customer Experience Management e shared services para clientes em todo o mundo, a Teleperformance Portugal foi recentemente eleita a Melhor empresa de Serviços Profissionais em Portugal, pela iniciativa 500 Maiores e Melhores Empresas da Revista Exame.

Fomos também reconhecidos pelo **Great Place to Work® Institute**, como a melhor empresa para trabalhar
em Portugal, com mais de 1000 colaboradores.

Formamos uma equipa de 9000 pessoas, de 82 nacionalidades e prestamos os nossos serviços em 35 idiomas, para cerca de 64 mercados, todos os dias.

É esta a realidade da Teleperformance Portugal. Somos uma empresa de pessoas, para pessoas.





O crescimento da economia em geral e o aumento da oferta de emprego nos mais diversos sectores de actividade, são factores que contribuirão para tornar o processo de recrutamento e selecção ainda mais desafiante e complexo.

As empresas do sector de Contact Center terão que disponibilizar aos candidatos job offers mais atractivas e diferenciadoras e criar mecanismos de retenção de talentos mais sofisticados e inovadores. A prática da monitorização permanente dos pacotes de remuneração praticados no mercado e eventuais ajustes decorrentes será imprescindível.

A gestão do ciclo de vida do colaborador, desde a forma como se seleciona, recruta, dá as boas vindas, insere na organização, treina, desenvolve, avalia, revê a remuneração e retêm, será crítica de sucesso. As organizações de Contact Center terão que ser mais ágeis, mais centradas no colaborador e disponíveis para reagir e ajustar-se a alterações do mercado, ainda para mais quando outros sectores serão também alvo de crescimento.

É expectável assistir-se a um maior investimento das organizações em termos da sua imagem corporativa, a uma estratégia de marketing holística e a uma tentativa de diferenciação face aos concorrentes.

Poder-se-á mesmo assistir a um esforço para aumento do WAHA (work at home assistant) por forma a endereçar uma faixa de candidatos que dificilmente trabalhariam no sector se tivessem que se deslocar para o seu local de trabalho.

O pack de remuneração passará a ter uma componente importante relacionada com a manutenção de longo prazo na organização, nomeadamente a criação de sistemas de capitalização atrelados a permanência é natural que sejam estimulados.

É expectável que as organizações tenham que investir também em metodologias de predictive attriton de colaboradores, tentando antecipar e evitar eventuais saídas de activos humanos, bem como sejam pró activas na realização de assessments com vista à identificação e fidelização

Apesar do aumento da sofisticação e investimento em termos de técnicas de recrutamento, selecção e mesmo retenção, o relacionamento interpessoal, o local físico de trabalho e a forma como os colaboradores são acompanhados e desenvolvidos pela sua chefia e organização, continuarão a ser críticos de sucesso.



No que se refere à evolução esperada dentro das áreas de Recrutamento & Selecção para *Contact Centers*, consideramos que veremos um crescimento exponencial das necessidades de recrutamento para CC em Portugal, uma concorrência cada vez maior entre os principais players do mercado e em que o poder passa a estar do lado dos candidatos , uma vez que estes passam a ter um maior poder de escolha, devido à muita oferta, o que não se vinha a verificar até há pouco tempo.

Tudo isto levará as empresas a um desenvolvimento cada vez maior e melhor (para atrair e reter a sua imagem "employer branding") onde importa não só as remunerações oferecidas mas também os valores da empresa, oportunidades de crescimento, a formação que pode ser dada e outros fatores intangíveis como o ambiente de trabalho, as relações com o management, entre outros.



SUMÁRIO EXECUTIVO 2018

Introdução e enquadramento

O papel da Associação Portuguesa de *Contact Centers* (APCC) tem vindo a consolidar-se ano após ano e o reconhecimento da sua importância pode ser medida pelo fantástico grau de adesão a esta 13ª edição do "Estudo de Caracterização e *Benchmarking*". A participação de 89 linhas e 38.780 recursos humanos (aumento de 28% face ao ano anterior) mostra



Diogo Carvalho Director, Management Consulting, KPMG em Portugal

não só que a APCC é uma entidade respeitada pelos *stakeholders* da indústria como estes também valorizam e compreendem a importância do *benchmark* desenvolvido anualmente.

Contudo, será que em linha com o claro investimento em capital humano, estarão os nossos *Contact Centers* a investir na digitalização/robotização?

Análise

Este ano, e respondendo à questão anterior, temos que destacar a importância que têm vindo a ganhar as soluções de *Robotics Process Automation* (RPAs) e os chatbots, com 45% dos *Contact Centers* a mencionarem utilizar já estas soluções. Seguindo esta tendência, 85% dos participantes que não investem ainda em RPAs

pretendem fazê-lo no prazo de um ano. Relativamente ao recurso a Inteligência Artificial, 43% das linhas participantes no estudo assume estar já a fazer esse investimento e as que não o fazem têm planos para avançar nesse campo no prazo de um ano (68%).

Adicionalmente, corroborando o ponto anterior, conseguimos observar o impacto da digitalização uma vez que, transversalmente, os canais digitais disponibilizados pelos *Contact Centers* mais do que duplicaram a sua presença (vejamos o exemplo das "Aplicações *self-care*" e "Web Chat" que passaram de 24% e 21% para 82% e 74% respetivamente). Ainda sobre as soluções *self-care* é importante realçar que 97% dos inquiridos investem nestas ferramentas com o principal objetivo de melhorar a experiência do Cliente (e só depois 90% com o objetivo de reduzir custos).

Uma outra conclusão relevante é que hoje vivemos já um momento com comunicação *multichannel* e *omnichannel*, pois se por um lado se pode verificar a diversidade de utilização de diferentes canais (existem nove canais diferentes de comunicação que são utilizados por pelo menos 70% dos participantes no estudo), por outro 85% dos inquiridos afirma possuir soluções *omnichannel*.

Relativamente ao tema da performance operacional, os indicadores sofreram uma aparente degradação, uma vez que:

- O Tempo médio de espera para ser atendido, pelo *Contact Center* subiu no último ano dos 24 para os 32 segundos;
- O Tempo médio de pausa (on hold) nas chamadas aumentou 7 segundos face ao ano anterior, fixando-se atualmente nos 38 segundos;

- O Tempo médio de atendimento em 2017 foi de 4,7 minutos, o que corresponde a um aumento de cerca de 40 segundos;
- A taxa média de resolução ao primeiro contacto aumentou 1 p. p. em 2017, situando-se agora nos 87%;
- Contudo, e repetindo, esta aparente degradação da performance operacional pode ser justificada pelo investimento em soluções digitais, pois se este canal suporta a resolução de solicitações simples e rápidas é expectável que as solicitações mais complexas (e tipicamente mais morosas) sejam resolvidas pelos canais tradicionais, aumentando os tempos de atendimento.

Em última instância, e claramente sempre o mais importante, a perceção de qualidade do serviço, tal como avaliada pelo cliente, é igual à do ano anterior com uma classificação média de 75%.

No que toca aos dados relativos a Recursos Humanos, houve um aumento na proporção de colaboradores licenciados de 32% para 37% e os vínculos laborais dos colaboradores estão maioritariamente estabelecidos através de contratos a termo (50%), seguido pelos contratos sem termo (32%). Relativamente à taxa anual de rotatividade, verificou-se um aumento de 7 p.p. atingindo um valor de 20%, que previsivelmente resulta da atual conjuntura do mercado de trabalho.

Um dado interessante é o facto de metade das ações de feedback individual realizadas pelas linhas de Contact Center serem feitas numa base diária. Este aspeto revela a tendência crescente que os Contact Centers dão ao acompanhamento contínuo do trabalho de cada colaborador.

Outro aspeto surpreendente é que 77% dos modelos de remuneração utilizados seguem ainda os modelos tradicionais, ou seja, baseados em pricing estabelecido por atividades específicas (tarefas) como chamadas atendidas, horas ou solicitações. Esta realidade demonstra que uma larga maioria dos Contact Centers ainda não utilizam como primeiro critério de pagamento o verdadeiro objetivo final das suas linhas, que é a resolução de problemas e a satisfação dos clientes com o serviço prestado.

Conclusão

Este estudo permitiu verificar que globalmente os clientes continuam satisfeitos com o serviço prestado pelos Contact Centers, sendo no entanto necessário acompanhar de perto a evolução de alguns indicadores operacionais que este ano apresentaram valores menos interessantes (mas possivelmente justificados). Adicionalmente, fica claro que este sector está a acompanhar a transformação digital na medida em que os Contact Centers não só afirmaram usarem ou virem a usar soluções de RPA e Inteligência Artificial como em vários indicadores deste estudo se puderam percecionar os respetivos impactos. O caminho a percorrer poderá estar na evolução dos modelos de remuneração e de incentivos dos prestadores de serviços/ outsourcing (e até mesmo nos operadores internos) com o objetivo de fomentar e promover a resolução dos desafios dos clientes com uma ótima experiência de cliente. Continuaremos a seguir atentamente a evolução deste sector, de modo a dar continuidade a este estudo que clarifica anualmente o estado dos Contact Centers em Portugal.

"Empowering operations means empowering your business."

O primeiro Software de Contact Center totalmente gerido pelas Operações.

Empowering operations é dar autonomia aos nossos clientes para gerirem os seus contact centers.

Descubra estas histórias nos nossos e-books e case studies em gocontact.pt



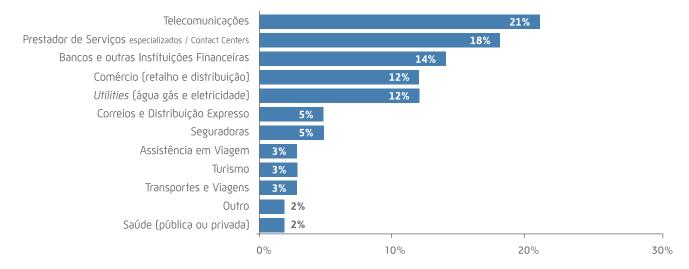


1. CARACTERIZAÇÃO

QUESTÃO: Qual é o setor da economia em que se engloba a atividade da Empresa?

INTERPRETAÇÃO: As Empresas participantes no estudo de Caracterização e Benchmarking de 2017 pertencem maioritariamente ao setor de Telecomunicações (21%), sendo seguidas pelos Prestadores de Serviços especializados em *Contact Center* (18%), Bancos e outras instituições financeiras (14%), Comércio (retalho e distribuição) e *Utilities* (água, luz e eletricidade) (12%) enquanto setores com maior representatividade.

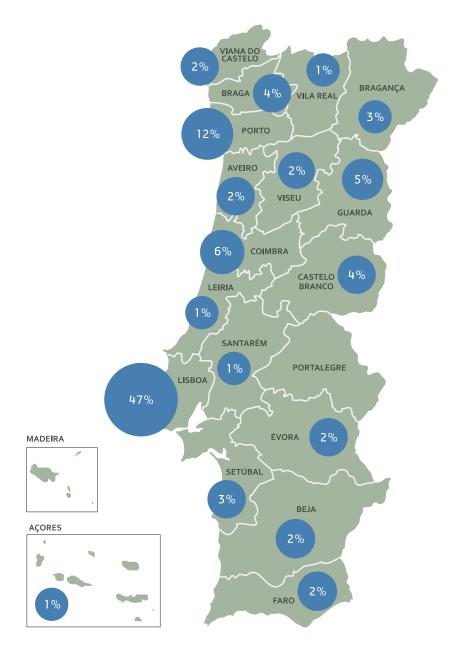
FIGURA 1 **SETOR DE ATIVIDADE** (N=89)



QUESTÃO: Quais as localizações dos centros?

INTERPRETAÇÃO: Aproximadamente metade dos *Contact Centers* encontram-se localizados no distrito de Lisboa (47%), a que se seguem o distrito do Porto (12%), Coimbra (6%) e Guarda (5%).

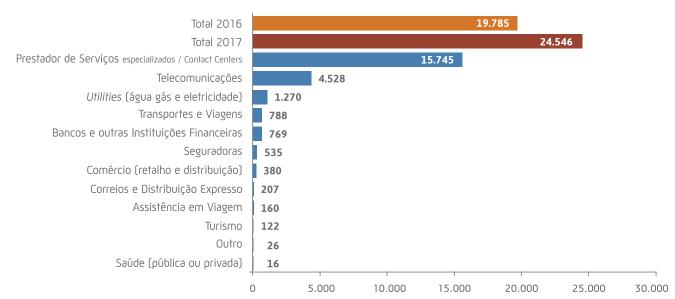
FIGURA 2 **DISTRIBUIÇÃO DOS CENTROS POR LOCALIZAÇÃO** (N=89)



QUESTÃO: Qual número de posições de atendimento (PAs) por setor de atividade?

INTERPRETAÇÃO: O número de posições de atendimento (PAs) reportados pelos *Contact Centers* que participaram neste estudo perfez um total de 24.546. As entidades Prestadoras de Serviços especializados em *Contact Centers* lideram a lista de setores com maior representatividade em número de posições de atendimento (15.745 PAs). Seguem-se as Empresas de Telecomunicações, com quase 4.530 posições de atendimento e as Empresas de *Utilities* (água, luz e eletricidade) que asseguram 1.270 PAs.

FIGURA 3 **NÚMERO DE POSIÇÕES DE ATENDIMENTO (PAS) NO CONTACT CENTER** (N=89)

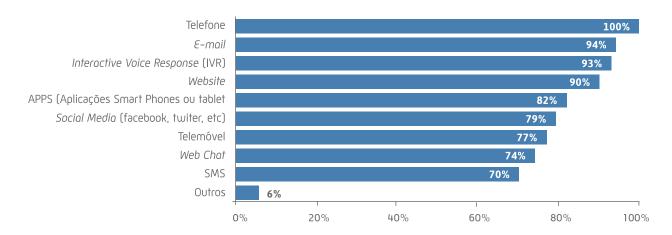


QUESTÃO: Quais os canais disponibilizados pelo Contact Center ao Cliente?

INTERPRETAÇÃO: A disponibilização do telefone para marcação de chamadas é oferecida pela totalidade dos *Contact Centers* participantes no estudo (100%), seguindo-se a utilização de e-mail (94%), *Interactive Voice Response* (IVR) (93%) e *website* (90%) como meios utilizados por pelo menos 90% dos inquiridos.

FIGURA 4

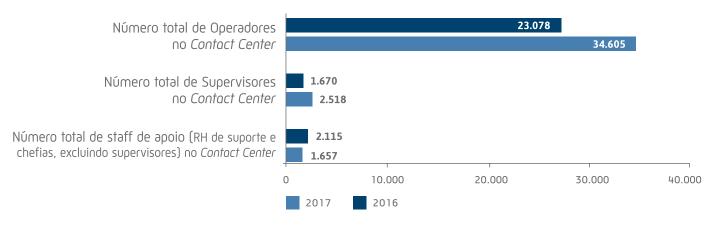
CANAIS DISPONIBILIZADOS PELO CONTACT CENTER (N=89)



QUESTÃO: Qual o total de recursos humanos alocados a operações de Contact Center?

INTERPRETAÇÃO: O total de 38.780 colaboradores pertencentes às Empresas de *Contact Center* que participaram neste estudo encontram-se distribuídos da seguinte forma: 34.605 operadores, 2.518 supervisores e 1.657 staff/recursos humanos de suporte/chefias.

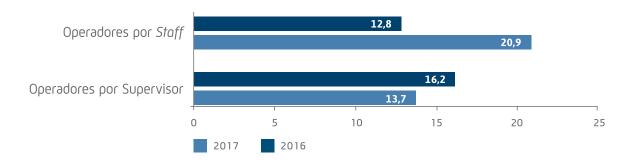
FIGURA 5
TOTAL DE RECURSOS HUMANOS DAS OPERAÇÕES EM ESTUDO (N=89)



QUESTÃO: Qual o rácio de recursos humanos a operar em Contact Centers?

INTERPRETAÇÃO: O rácio de operadores por staff aumentou de 12,8 para 20,9 operadores por *staff*, o que representa um aumento de 63% em relação a 2016. Esta tendência não é seguida no rácio de operadores por supervisor, registando-se 13,7 operadores por cada supervisor (o que corresponde a uma redução de 15% em relação ao número do ano anterior).

FIGURA 6
RÁCIO DE RECURSOS HUMANOS DAS OPERAÇÕES EM ESTUDO (N=89)

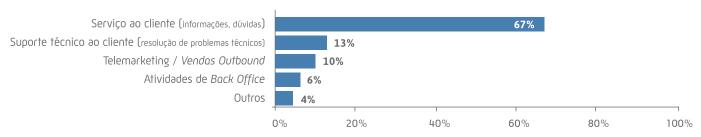


QUESTÃO: Quais as principais funções dos Contact Centers?

INTERPRETAÇÃO: Foram consideradas como as três principais funções pelos *Contact Centers* envolvidos no estudo de 2017 o serviço de apoio ao Cliente (67%), seguido de suporte técnico ao Cliente (13%) e telemarketing/vendas *outbound* (10%).

FIGURA 7

PRINCIPAIS FUNÇÕES (N=89)

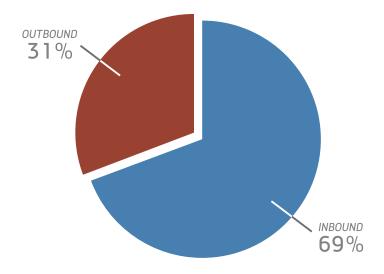


QUESTÃO: Qual a distribuição de chamadas por natureza de contacto (Inbound vs Outbound)?

INTERPRETAÇÃO: A maior parte do volume de chamadas realizado pelos *Contact Centers* participantes no estudo são de natureza *Inbound* (69%), sendo o remanescente referente a contactos de natureza *Outbound* (31%).

FIGURA 8

CONTACTOS INBOUND VS OUTBOUND (N=89)



2. PERFORMANCE OPERACIONAL

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

INTERPRETAÇÃO: O tempo médio de espera subiu este ano para 32 segundos, mais 8 do que os 24 do ano passado. Este valor representa um aumento de 33%.

FIGURA 9
TEMPO MÉDIO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO PELO CONTACT CENTER (SEGUNDOS) (N=81)

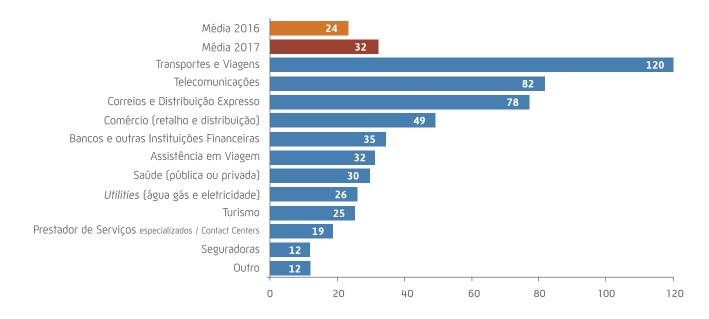
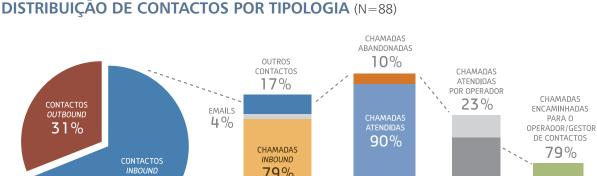


FIGURA 10

QUESTÃO: Qual a distribuição dos contactos?

INTERPRETAÇÃO: Cerca de 69% dos contactos efetuados são de natureza Inbound, que se decompõem em 79% de chamadas *Inbound*, 4% de e-mails e de 17% de contactos originados por outros meios de comunicação. Dentro do universo de chamadas Inbound que não são abandonadas, cerca de 77% das chamadas são atendidas por IVR e 23% atendidas por operador de Contact Center.



OPERADOR/GESTOR 79% 69%

QUESTÃO: Qual a duração média das chamadas?

INTERPRETAÇÃO: A duração média das chamadas recebidas aumentou ligeiramente em relação ao ano anterior (de 4,0 para 4,7 minutos). Avaliando este valor por setor, o dos Transportes e Viagens é aquele que apresenta a maior duração média de chamadas (12,0 minutos), logo seguido pelas Utilities (água, gás e eletricidade) (11,8 minutos). Em oposição, os setores da Assistência em Viagem (com 3,1 minutos), Prestador de Serviços especializados em Contact Center (3,4 minutos) e Saúde (4,0 minutos) apresentam durações médias iguais ou inferiores a 4 minutos.

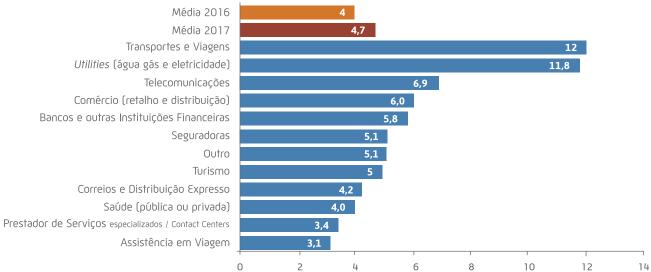
CHAMADAS ATENDIDAS

77%

CHAMADAS ATENDIDAS

E RESOLVIDAS POR IVR 21%

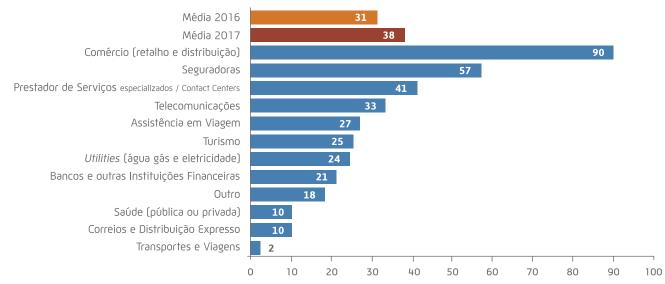




QUESTÃO: Qual o tempo de pausa (on hold) médio?

INTERPRETAÇÃO: Globalmente, o tempo de médio de pausa aumentou aproximadamente 7 segundos em relação ao ano anterior, estando agora nos 31 segundos. Os setores que estão acima deste valor são os do Comércio (retalho e distribuição) (90 segundos), Seguradoras (57 segundos) e Prestador de Serviços especializados em *Contact Center* (41 segundos).

FIGURA 12 **TEMPO DE PAUSA (ON HOLD) MÉDIO** (SEGUNDOS) (N=72)

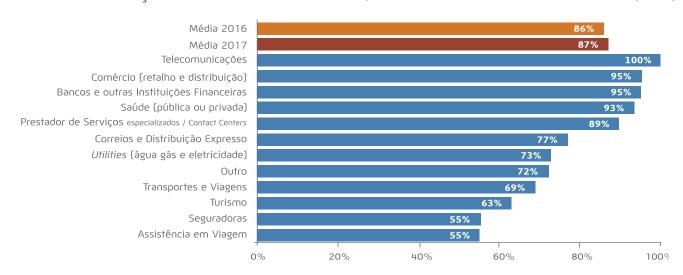


QUESTÃO: Qual a taxa de resolução ao primeiro contacto?

INTERPRETAÇÃO: A taxa de resolução ao primeiro contacto sofreu um ligeiro incremento de 1 p. p. face ao ano anterior, registando valores de 87% em 2017. Para estes valores contribuem, com valores acima dos 90%, os setores das Telecomunicações (100%), Comércio (retalho e distribuição) e Bancos e outras instituições financeiras (ambos com 95%) e Saúde (93%).

FIGURA 13

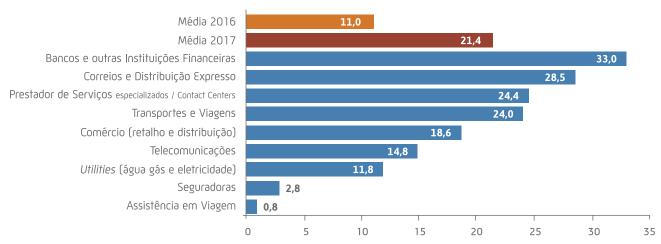
TAXA DE RESOLUÇÃO AO PRIMEIRO CONTACTO / FIRST CALL RESOLUTION POR MÊS (N=69)



QUESTÃO: Qual o tempo médio de resolução de solicitações?

INTERPRETAÇÃO: O tempo de médio de resolução de solicitações registou um significativo aumento, ao passar de 11 horas em 2016 para cerca de 21 horas em 2017. Os setores de atividade que apresentam um maior tempo médio de resolução de solicitações são Bancos e outras Instituições financeiras (33,0 horas) e os Correios e Distribuição Expresso (28,5 horas).

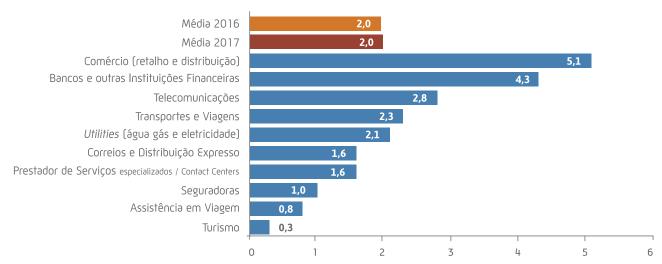
FIGURA 14 **TEMPO MÉDIO DE RESOLUÇÃO DE SITUAÇÕES** (HORAS) (N=68)



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

INTERPRETAÇÃO: A média do tempo médio de resolução das reclamações apresentadas pelos clientes manteve-se em comparação com o anterior, tendo um valor médio de 2 dias. De realçar o tempo médio de resolução das reclamações do sector do comércio que, segundo as respostas do participantes deste sector, é de 5 dias, em média.

FIGURA 15
TEMPO MÉDIO DE RESOLUÇÃO DE RECLAMAÇÕES (DIAS (N=66)

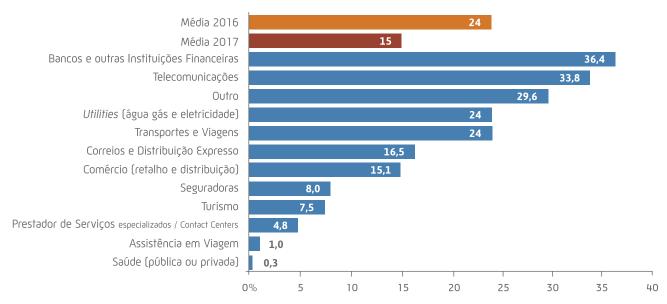


QUESTÃO: Qual o tempo médio de resolução de e-mails recebidos (horas)?

INTERPRETAÇÃO: Ao longo do ano de 2017, o tempo médio de resolução de e-mails recebidos foi de 15 horas, o que representa uma redução em relação ao valor do período homólogo, que estava fixado em um dia.

FIGURA 16

TEMPO MÉDIO DE RESOLUÇÃO DE *E-MAILS* (HORAS) (N=72)

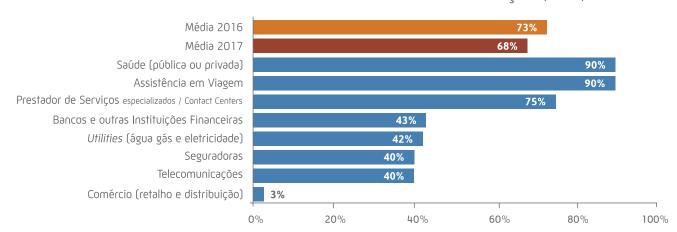


QUESTÃO: Qual a percentagem de sucesso das chamadas de retenção Inbound?

INTERPRETAÇÃO: A percentagem de sucesso das chamadas de retenção diminuiu 5 p. p. face a 2016, decrescendo de 73% em 2016 para 68% em 2017. Os setores da Saúde e Assistência em Viagem (90%) e Prestador de Serviços especializados em *Contact Center* (75%) são aqueles que se situam acima da média. O setor do Comércio (retalho e distribuição) apresenta o valor mais baixo (3%).

FIGURA 17

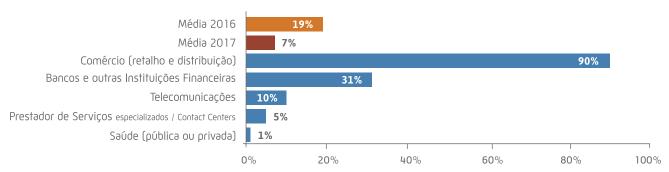
PERCENTAGEM DE SUCESSO DAS CHAMADAS INBOUND DE RETENÇÃO (N=29)



QUESTÃO: Qual a percentagem de "vendas" com sucesso nas chamadas Outbound?

INTERPRETAÇÃO: A percentagem de vendas *Outbound* efetuadas com sucesso decresceu consideravelmente em 2017, passando de 19% para 7% (o que corresponde a 12 p.p.). O setor do Comércio (retalho e distribuição) destaca-se dos restantes com uma percentagem de chamadas de sucesso de 90%.

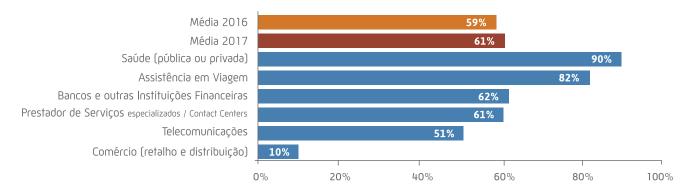
PERCENTAGEM DE "VENDAS" COM SUCESSO NAS CHAMADAS *OUTBOUND*/EMITIDAS (N=14)



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

INTERPRETAÇÃO: A percentagem de sucesso nas chamadas de retenção *Outbound* aumentou 2 p. p. face a 2016, fixando-se em 2017 em 61%. Os setores da Saúde (90%) e Assistência em Viagem (82%) são aqueles que mais se destacam neste tipo de operação.

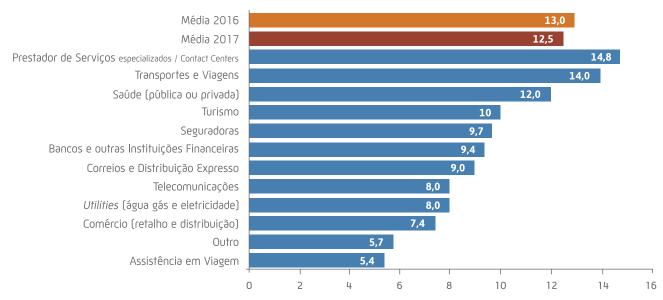
FIGURA 19
PERCENTAGEM DE SUCESSO DAS CHAMADAS OUTBOUND DE RETENÇÃO (N=10)



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

INTERPRETAÇÃO: O número médio de chamadas atendidas por operador/hora em 2017 foi de cerca de 12,5 chamadas por hora, um valor na linha do que se verificou no ano anterior. As linhas dos setores de Prestadores de Serviços especializados em *Contact Center* (com 14,8) e Transportes e Viagens (14,0) estão acima da média anual.

FIGURA 20
NÚMERO MÉDIO DE CHAMADAS ATENDIDAS POR OPERADOR POR HORA E SETOR
DE ATIVIDADE (N=83)

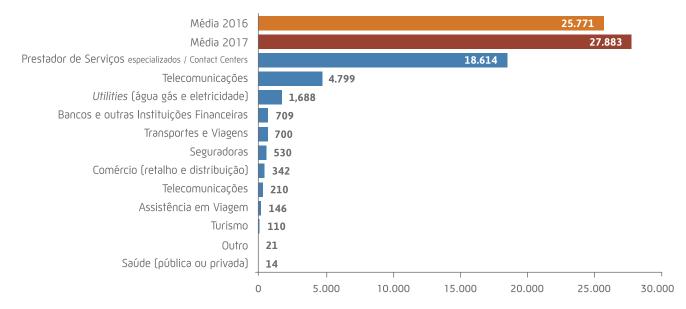


3. RECURSOS HUMANOS

QUESTÃO: Qual o número de Full Time Equivalents (FTEs) por mês?

INTERPRETAÇÃO: Em 2017 o número de FTEs do estudo foi de 27.883, o que corresponde a um aumento de aproximadamente 8% em relação ao período homólogo. Neste âmbito importa destacar a representatividade dos Prestadores de Serviços de *Contact Center* e Telecomunicações, que agregados registam cerca de 23.400 FTEs.

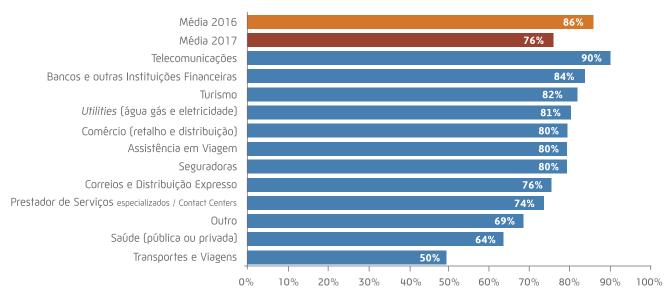
FIGURA 21 **NÚMERO DE FULL TIME EQUIVALENTES** (FTEs) (N=83)



QUESTÃO: Qual a taxa média de ocupação dos recursos por mês?

INTERPRETAÇÃO: A taxa média de ocupação mensal registou uma diminuição de 10 p. p. face a 2016, ao fixar-se nos 76% em 2017. O setor com a maior taxa de ocupação é o das Telecomunicações, com 90%, ao passo que aquele que apresenta a menor taxa é o setor dos Transportes e Viagens, cuja taxa de ocupação média por mês é de cerca de 50%.

FIGURA 22 **TAXA DE OCUPAÇÃO MÉDIA POR MÊS** (N=73)

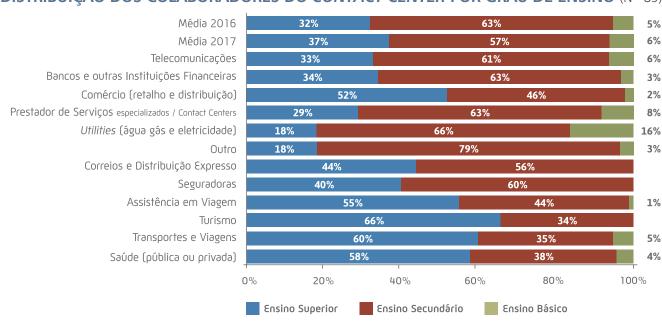


QUESTÃO: Qual a distribuição dos colaboradores por grau de ensino?

INTERPRETAÇÃO: À semelhança dos anos anteriores, a maioria dos colaboradores de *Contact Center* possuem formação ao nível do ensino secundário (57%) e do ensino superior (37%).

FIGURA 23

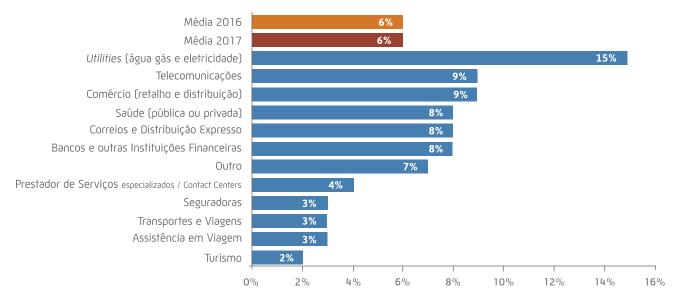
DISTRIBUIÇÃO DOS COLABORADORES DO CONTACT CENTER POR GRAU DE ENSINO (N=89)



QUESTÃO: Qual a taxa de absentismo média mensal dos operadores?

INTERPRETAÇÃO: A taxa de absentismo média mensal dos operadores apresenta um valor muito semelhante ao do ano de 2016, com uma taxa de 6%. O setor de atividade com maior taxa de absentismo é o das *Utilities* (água, gás e eletricidade) (15%), em oposição ao do Turismo (2%).

FIGURA 24
TAXA DE ABSENTISMO MÉDIA MENSAL DOS OPERADORES (N=84)

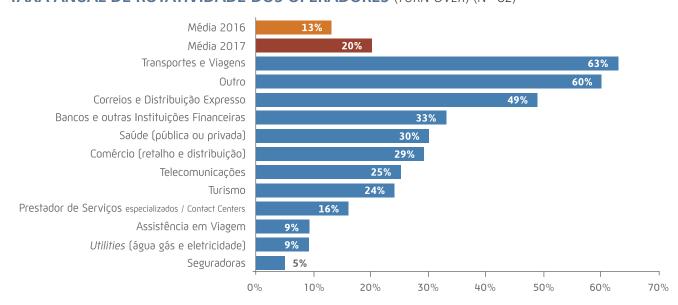


QUESTÃO: Qual a taxa anual de rotatividade dos operadores?

INTERPRETAÇÃO: Em 2017 foi registada uma taxa média de rotatividade dos operadores de 20%, o que reflete um aumento de 7 p. p. relativamente ao ano anterior. O setor de atividade que mais se destaca é o dos Transportes e Viagens, com uma taxa de 63%.

FIGURA 25

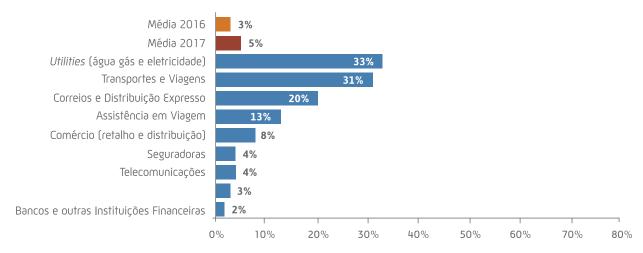
TAXA ANUAL DE ROTATIVIDADE DOS OPERADORES (TURN OVER) (N=82)



QUESTÃO: Qual a taxa anual de rotatividade dos supervisores?

INTERPRETAÇÃO: A taxa de rotatividade de supervisores aumentou de 3% em 2016 para 5% em 2017. As maiores taxas de rotatividade foram registadas no setor de *Utilities* (água, luz e eletricidade) (33%) e Transportes e Viagens (31%).

FIGURA 26
TAXA ANUAL DE ROTATIVIDADE DOS SUPERVISORES (TURN OVER) (N=47)

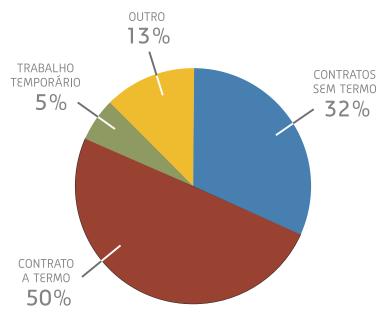


QUESTÃO: Qual a distribuição dos colaboradores por vínculo contratual?

INTERPRETAÇÃO: Cerca de 50% dos colaboradores de *Contact Centers* em Portugal encontra-se a trabalhar em regime de contrato a termo, seguido de aproximadamente 32% de colaboradores que se encontram em situações de contrato sem termo, ao passo que 5% dos colaboradores estão em situação de trabalho temporário.

FIGURA 27

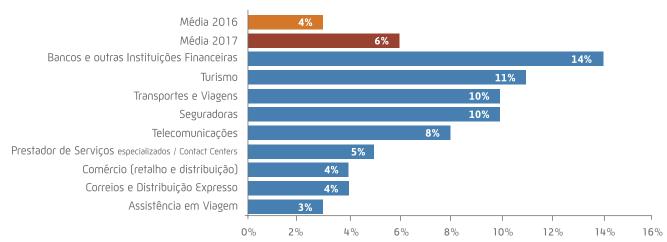
DISTRIBUIÇÃO DOS COLABORADORES DO CONTACT CENTER POR VÍNCULO CONTRATUAL (%) (N=64)



QUESTÃO: Qual é a percentagem de colaboradores do *Contact Center* que é selecionada para outros cargos/funções dentro da organização?

INTERPRETAÇÃO: Em 2017, a percentagem média de colaboradores realocados registou um aumento dos 3% para os 6%. O setor de Bancos e outras instituições financeiras, com uma taxa anual para este parâmetro de 14%, é aquele que apresenta um maior valor.

PERCENTAGEM DE COLABORADORES DE CONTACT CENTER QUE É SELECIONADA PARA OUTROS CARGOS/FUNÇÕES DENTRO DA ORGANIZAÇÃO (N=72)

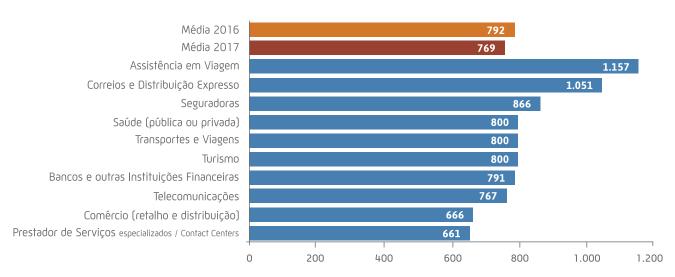


QUESTÃO: Qual é o ordenado bruto médio mensal dos operadores?

INTERPRETAÇÃO: Em 2017, o valor médio do ordenado dos operadores desceu ligeiramente (cerca de 3%) face a 2016, de 792 euros para 769 euros. Os setores que registam ordenados médios superiores são os da Assistência em Viagem (1.157 euros) e Correios e Distribuição Expresso (1.051 euros).

FIGURA 29

ORDENADO BRUTO MÉDIO MENSAL DOS OPERADORES (EUROS) (N=42)

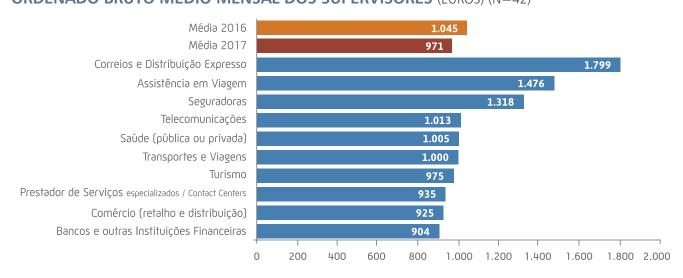


QUESTÃO: Qual é o ordenado médio mensal dos supervisores?

INTERPRETAÇÃO: Tal como no caso da evolução do ordenado médio dos operadores, o ordenado médio dos supervisores decresceu no ano de 2017, de 1.045 euros para 971 euros (valor bruto), o que representa uma diminuição de cerca de 7%. Os setores onde se verificam ordenados médios superiores são Correios e Distribuição Expresso (1.799 euros), Assistência em Viagem (1.476 euros) e Seguradoras (1.318 euros).

FIGURA 30

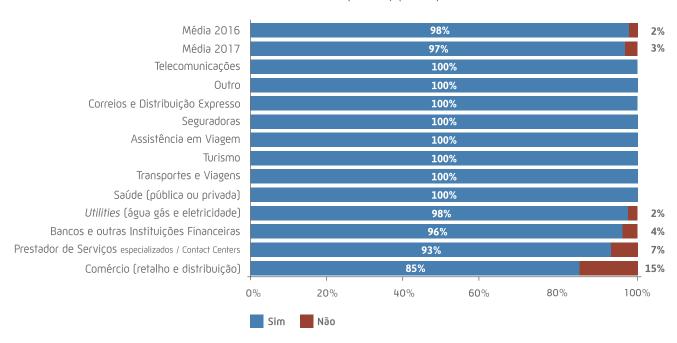
ORDENADO BRUTO MÉDIO MENSAL DOS SUPERVISORES (EUROS) (N=42)



QUESTÃO: Existe algum Modelo de Incentivos aplicável aos colaboradores?

INTERPRETAÇÃO: Verifica-se que em 2017 cerca de 97% dos *Contact Centers* participantes no estudo dispõe de um modelo de incentivos. Em alguns setores de atividade a existência destes modelos é uma realidade em todas as Empresas do ramo que participaram no estudo, o que indicia a natureza generalizada desta prática.

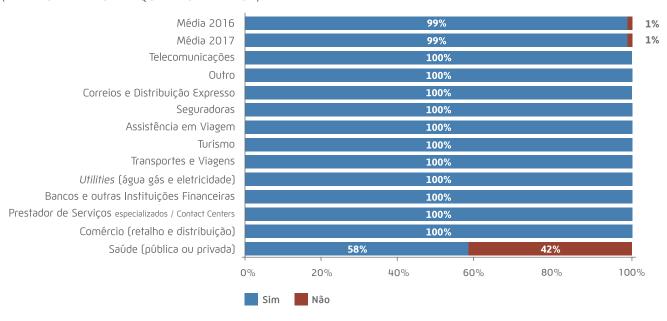
FIGURA 31 **EXISTÊNCIA DE UM MODELO DE INCENTIVOS** (EUROS) (N=89)



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

INTERPRETAÇÃO: Cerca de 99% dos *Contact Centers* inquiridos afirmam que dispõem de um modelo de incentivos que estabelece uma relação direta entre as métricas de avaliação e a remuneração dos seus colaboradores, tal como no ano anterior. O setor da saúde é aquele cujos valores se afastam mais da realidade dos restantes *Contact Centers* do país, uma vez que 42% dos participantes deste setor afirmam não apresentar uma relação entre as métricas de avaliação e remuneração.

FIGURA 32 **RELAÇÃO ENTRE AS MÉTRICAS DE AVALIAÇÃO E A REMUNERAÇÃO**(RELACIONADA COM A QUESTÃO ANTERIOR)

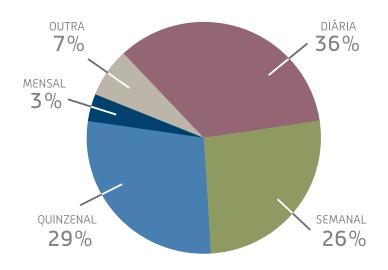


QUESTÃO: Qual a periodicidade das ações de feedback individual sobre as monitorias?

INTERPRETAÇÃO: A maior parte das ações de *feedback* individual sobre as monitorias realizadas ocorrem essencialmente numa base diária (36%), quinzenal (29%) ou semanal (26%).

FIGURA 33

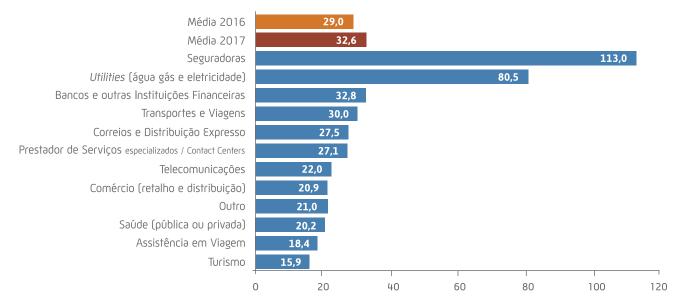
PERIODICIDADE DAS AÇÕES DE FEEDBACK INDIVIDUAL SOBRE AS MONITORIAS (N=89)



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

INTERPRETAÇÃO: Em média são necessários cerca de 33 dias para formar um novo colaborador, apto para trabalhar de forma autónoma no *Contact Center*. Este valor representa um aumento de cerca de 12% (4 dias) face a 2016. Neste sentido, os setores onde se registam os tempos médios de formação mais elevados estão associados a Seguradoras (113 dias), *Utilities* (água, gás e eletricidade) (80,5 dias) e Bancos e outras instituições financeiras (32,8 dias).

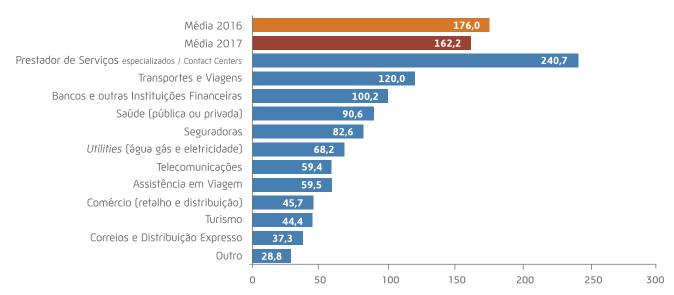
FIGURA 34
TEMPO MÉDIO NECESSÁRIO PARA FORMAR UM COLABORADOR QUE ACABOU DE ENTRAR NO CONTACT CENTER (DIAS) (N=87)



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

INTERPRETAÇÃO: O número médio de horas de formação anual diminui em 2017, de 176 horas para 162 horas (valor que corresponde a uma redução de aproximadamente 8%), sendo o setor dos Prestadores de Serviços especializados em *Contact Center* aqueles que apresentam um maior número de horas de formação anual por operador (cerca de 241 horas).

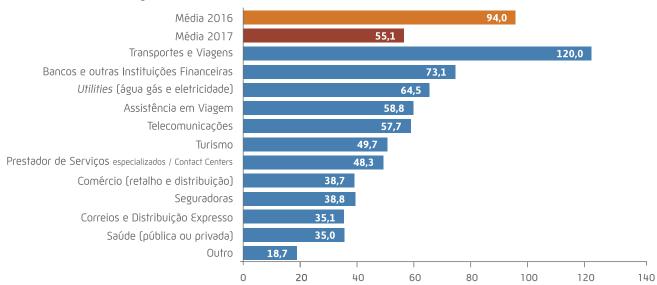
FIGURA 35
HORAS DE FORMAÇÃO DURANTE UM ANO POR OPERADOR, INCLUINDO AS RECICLAGENS POR SETOR DE ATIVIDADE (N=87)



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

INTERPRETAÇÃO: O número médio de horas de formação por supervisor decresceu de 94 horas para 55 horas anuais, o que representa uma diminuição significativa, de aproximadamente 41%.

FIGURA 36
HORAS DE FORMAÇÃO ANUAL POR SUPERVISOR (N=87)



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

INTERPRETAÇÃO: Para os supervisores e formadores, 99% dos participantes no estudo possuem planos de formação/credenciação específicos para supervisores e formadores. No caso dos técnicos de qualidade, esse valor fixa-se nos 96%, sendo que em 1% dos casos existe a vontade de obter planos de formação/credenciação específicos.

FIGURA 38

FIGURA 37 PLANO/PROGRAMA DE FORMAÇÃO/CREDENCIAÇÃO **ESPECÍFICO PARA SUPERVISORES** (N = 89)

PLANO/PROGRAMA DE FORMAÇÃO/CREDENCIAÇÃO **ESPECÍFICO PARA FORMADORES** (N = 89)



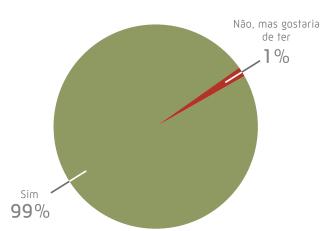
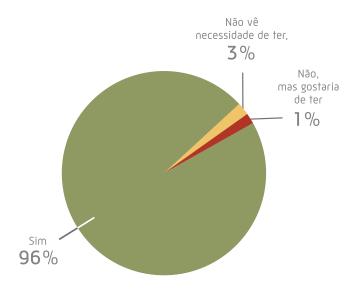


FIGURA 39 PLANO/PROGRAMA DE FORMAÇÃO/CREDENCIAÇÃO ESPECÍFICO PARA TÉCNICOS DE QUALIDADE (N = 88)



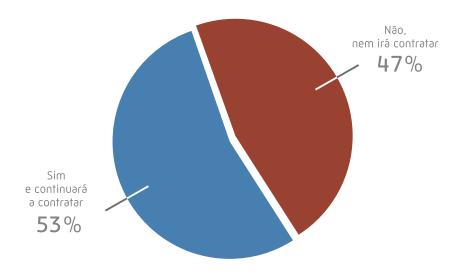
4. RECURSO AO OUTSOURCING

QUESTÃO: A Empresa contrata serviços de *outsourcing* para funções de *Contact Center*?

INTERPRETAÇÃO: Em 2017, 53% dos Contact Centers afirmam contratar serviços de outsourcing e demonstraram intenção de o continuar a fazer no futuro. Por outro lado, 47% dos participantes no estudo afirmam que não contratam *outsourcing* nem tencionam fazê-lo.

FIGURA 40

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE OUTSOURCING (N=73)



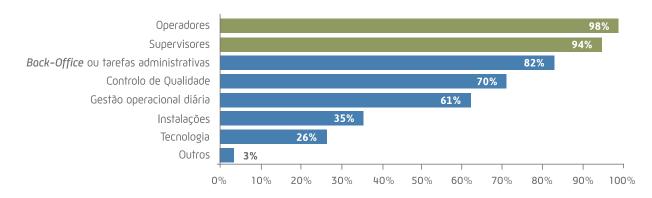
QUESTÃO: Quais os serviços contratados em modelo de outsourcing?

INTERPRETAÇÃO: Entre os participantes no estudo que contratam serviços de *outsourcing*, 98% afirmam contratar operadores e 94% afirmam contratar supervisores. Relativamente às funções contratadas, *Back-office* ou tarefas administrativas (82%), Controlo de Qualidade (70%) e Gestão operacional diária (61%) são as mais procuradas.

FIGURA 41

SERVIÇOS CONTRATADOS EM MODELO DE OUTSOURCING

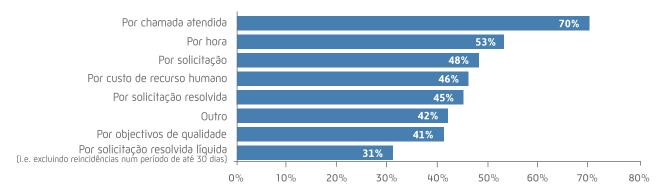
(RELACIONADA COM A QUESTÃO ANTERIOR)



QUESTÃO: Qual o modelo de remuneração do outsourcer?

INTERPRETAÇÃO: Em 2017, 70% dos participantes aplicaram um modelo baseado na remuneração por chamada atendida, ao passo que 53% aplicaram um modelo em função das horas de trabalho. A remuneração por solicitação foi um modelo utilizado por 48% dos inquiridos.



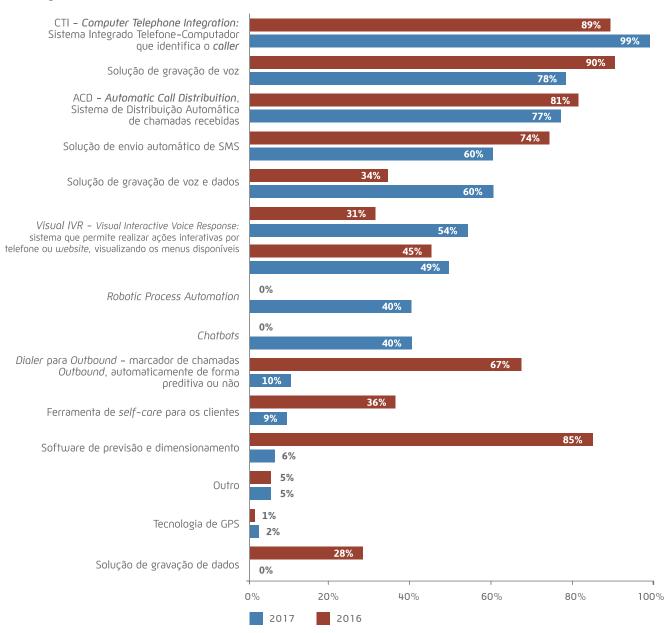


5. TECNOLOGIA

QUESTÃO: Quais as principais soluções tecnológicas utilizadas?

INTERPRETAÇÃO: Em 2017, a solução tecnológica mais utilizada foi o CTI (*Computer Telephone Integration*), que se define como um sistema integrado telefone-computador que identifica o *caller*, com 99% das Empresas participantes a referenciá-la. A segunda solução mais utilizada foi a de gravação de voz, que atingiu uma taxa da utilização de 78% e seguinte foi o ACD (*Automatic Call Distribution*), um sistema de distribuição automática de chamadas recebidas (77%).

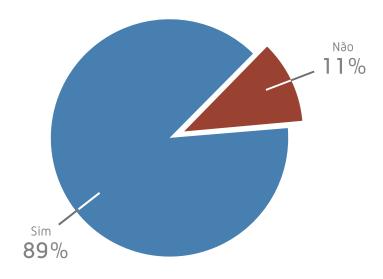
FIGURA 43 **SOLUÇÕES UTILIZADAS PELO CONTACT CENTER** (N=89)



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

INTERPRETAÇÃO: 89% dos Contact Centers detentores de IVR afirma que esta solução também permite a resolução de pedidos e solicitações de Clientes.

FIGURA 44 POSSIBILIDADE DE RESOLVER O CONTACTO POR IVR (RELACIONADA COM A QUESTÃO ANTERIOR)



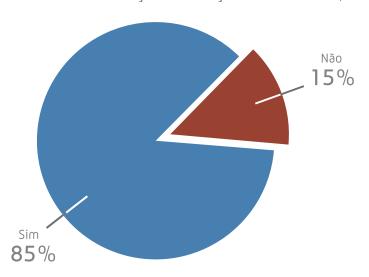
QUESTÃO: No caso de utilização de IVR, é possível selecionar a opção call me back?

INTERPRETAÇÃO: 85% dos utilizadores da solução IVR afirma que é possível selecionar a opção call me back.

FIGURA 45

OPÇÃO CALL ME BACK

(RELACIONADA COM A QUESTÃO RELATIVA À UTILIZAÇÃO DE SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS)

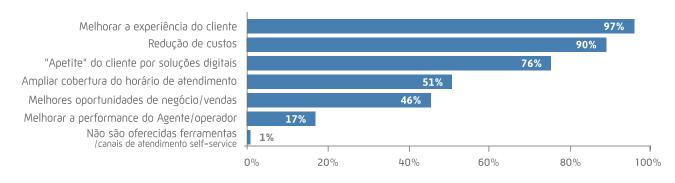


QUESTÃO: Quais as principais razões para oferecer ferramentas/canais de atendimento self-care?

INTERPRETAÇÃO: Melhorar a experiência do Cliente é a principal razão apontada para serem oferecidas ferramentas/canais de atendimento self-care (97%), seguida da redução de custos (90%) e do "apetite" do Cliente por soluções digitais (76%).

FIGURA 46

PRINCIPAIS RAZÕES PARA OFERECER FERRAMENTAS/CANAIS DE ATENDIMENTO SELF-CARE (N=83)

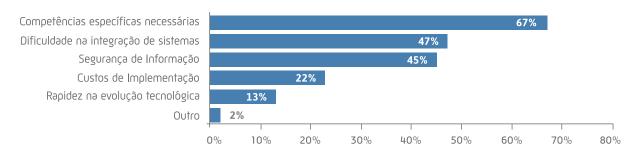


QUESTÃO: Quais os maiores desafios para estabelecer soluções eficientes de atendimento self-care?

INTERPRETAÇÃO: A maior parte dos *Contact Centers* inquiridos indica que as competências específicas necessárias são consideradas como os maiores obstáculos à implementação de ferramentas *self-care*, aspeto este referido em 67% das respostas. A dificuldade na integração de sistemas (47%) e garantia de segurança da informação (45%) são os dois fatores seguintes a criarem maiores desafios aos *Contact Centers*.

FIGURA 47

MAIORES DESAFIOS PARA ESTABELECER SOLUÇÕES EFICIENTES DE ATENDIMENTO SELF-CARE (N=82)

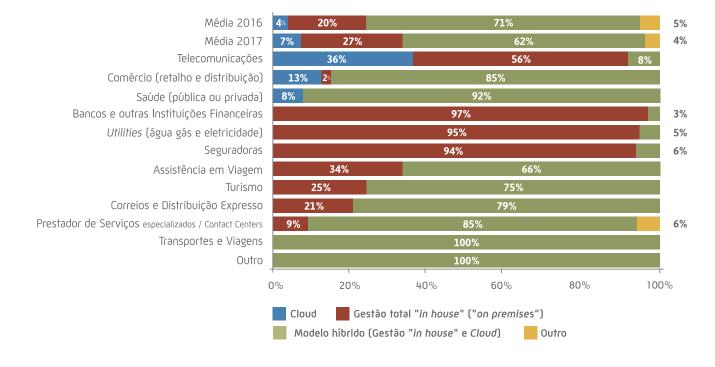


QUESTÃO: Qual o modelo tecnológico utilizado?

INTERPRETAÇÃO: Em 2017 verificou-se uma redução de 9% nos modelos híbridos de gestão tecnológica (gestão on premises e *Cloud*), provocada por uma maior representatividade dos modelos de gestão *in house* (*on premises*) e pelo aumento dos modelos tecnológicos baseados em *Cloud* (que subiu de 3% em 2016 para 7% em 2017), sendo que o setor em que este último tipo de modelos apresenta uma maior prevalência é o das Telecomunicações.

FIGURA 48

MODELO TECNOLÓGICO UTILIZADO (N=86)

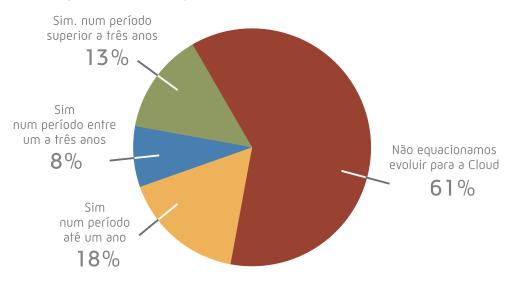


QUESTÃO: Equaciona evoluir o seu Contact Center para a Cloud?

INTERPRETAÇÃO: A maioria dos *Contact Centers* afirma que não pretende evoluir o seu modelo tecnológico para *cloud* (61%). Por outro lado, 18% dos participantes tenciona fazê-lo no período até um ano e 8% afirma que esta evolução faz parte da sua estratégia de desenvolvimento dentro de 1 a 3 anos.

FIGURA 49
INTENÇÃO DE EVOLUÇÃO DO CONTACT CENTER PARA A CLOUD

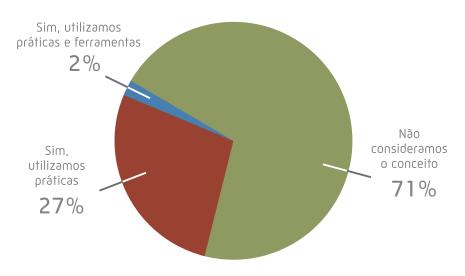
(RELACIONADA COM A QUESTÃO ANTERIOR)



QUESTÃO: Considera na sua organização o conceito gamification?

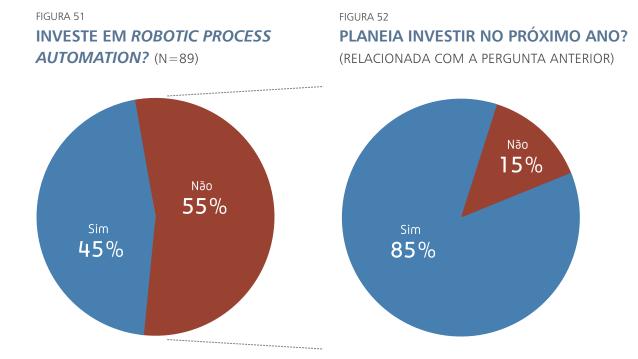
INTERPRETAÇÃO: Apenas 2% dos inquiridos confirma a utilização de práticas e ferramentas de gamification, ao passo que 27% dos participantes utiliza práticas relacionadas com o conceito. Em oposição, 71% dos *Contact Centers* participantes no estudo afirmam não utilizar o conceito de *gamification*.





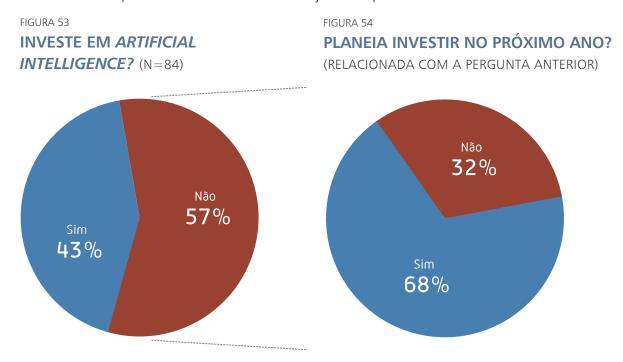
QUESTÃO: Investe atualmente em Robotic Process Automation (RPAs)? Planeia investir no próximo ano?

INTERPRETAÇÃO: Cerca de 45% dos inquiridos responderam que investem já em soluções baseadas em RPAs. Do universo de Contact Centers que ainda não o faz, 85% planeia seguir esse caminho durante o próximo ano.



QUESTÃO: Investe atualmente em soluções baseadas em Artificial Intelligence (Inteligência Artificial)? Planeia investir no próximo ano?

INTERPRETAÇÃO: Com números semelhantes ao caso das soluções baseadas em RPAs, 43% dos participantes confirma que investe em soluções baseadas em Artificial Intelligence. Relativamente a investimentos futuros, 68% dos Contact Centers que ainda não o faz tem esse objetivo no próximo ano.



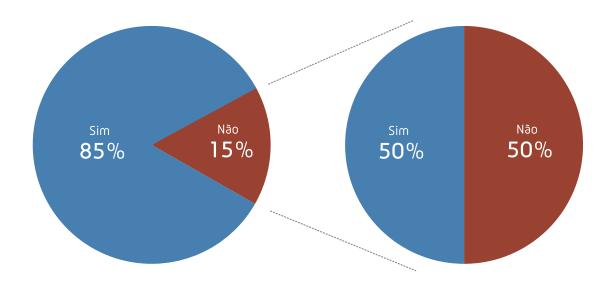
QUESTÃO: Possui uma solução *Omnichannel* que permite experiências semelhantes em diferentes canais? Planeia investir no próximo ano?

INTERPRETAÇÃO: Em 2017, 85% dos *Contact Centers* têm soluções *Omnichannel* implementadas, enquanto 50% dos inquiridos que não estão no mesmo passo planeiam fazê-lo no próximo ano.

POSSUI UMA SOLUÇÃO OMNICHANNEL
QUE PERMITE SOLUÇÕES SEMELHANTES
EM DIFERENTES CANAIS? (N=89)

FIGURA 56

PLANEIA INVESTIR NO PRÓXIMO ANO? (RELACIONADA COM A QUESTÃO ANTERIOR)



6. MELHORIA CONTÍNUA

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

INTERPRETAÇÃO: Entre os participantes, cerca de 97% afirmam que são realizados inquéritos de satisfação ao Cliente para medição da qualidade do serviço. Neste universo de análise, a classificação média em 2017 foi de 75%, um valor igual ao registado no anterior.

FIGURA 57

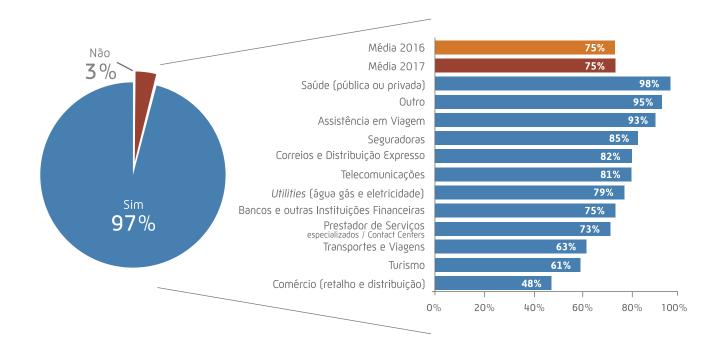
REALIZAÇÃO DE INQUÉRITOS DE SATISFAÇÃO PARA MEDIÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO AVALIADA PELO CLIENTE (N=89)

FIGURA 58

CLASSIFICAÇÃO MÉDIA

(RELACIONADA COM A QUESTÃO

ANTERIOR)

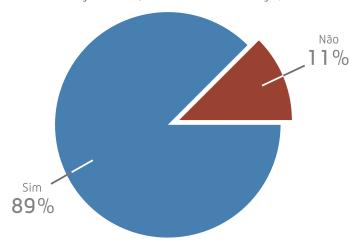


QUESTÃO: Para realizar os Inquéritos de Satisfação, é utilizado o "Net Promoter Score" (NPS)?

INTERPRETAÇÃO: 89% dos inquiridos afirmam utilizar o "Net Promoter Score" (NPS) para medir e avaliar o seu desempenho.

FIGURA 59

EXISTÊNCIA DO NET PROMOTER SCORE (NPS) (RELACIONADA COM A REALIZAÇÃO DE INQUÉRITOS DE SATISFAÇÃO PARA MEDIÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇO)

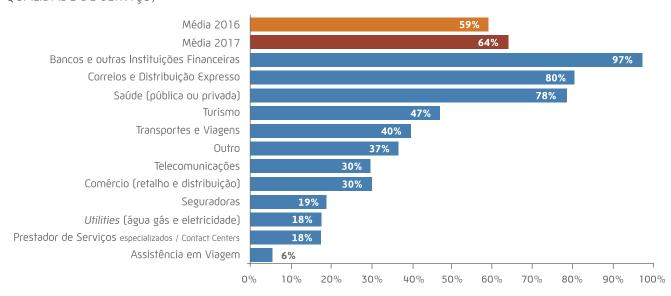


QUESTÃO: Qual a percentagem de chamadas com medição da qualidade avaliada pelo Cliente (através de inquérito de satisfação)?

INTERPRETAÇÃO: Em 2017, cerca de 64% das chamadas foram alvo de avaliação, o que corresponde a um acréscimo de 5 p. p. face a 2016. Acima da média estão os setores dos Bancos e outras instituições financeiras (97%), Correios e Distribuição Expresso (80%) e Saúde (78%).

FIGURA 60

PERCENTAGEM DAS CHAMADAS QUE TÊM MEDIÇÃO DE QUALIDADE AVALIADA PELO CLIENTE (RELACIONADA COM A REALIZAÇÃO DE INQUÉRITOS DE SATISFAÇÃO PARA MEDIÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇO)

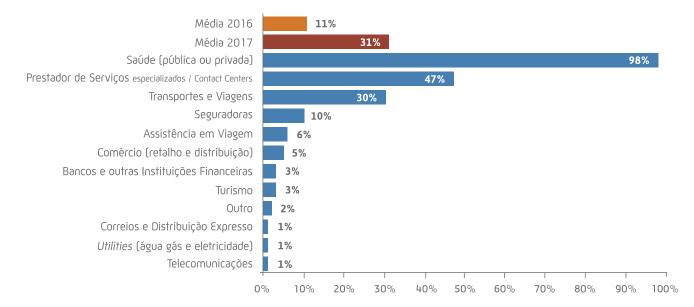


QUESTÃO: Qual a percentagem de contactos alvo de monitorias internas?

INTERPRETAÇÃO: A média de contactos alvo de monitorias internas aumentou 20 p. p. no ano de 2017, para 31%, sendo que o setor da Saúde é aquele que mais se destaca, com uma monitoria quase total aos seus contactos (98%).

FIGURA 61

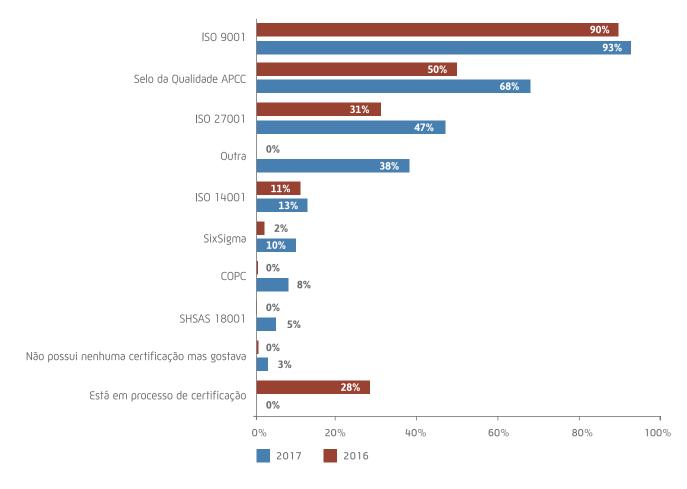
PERCENTAGEM DE CONTACTOS QUE SÃO ALVO DE MONITORIAS INTERNAS (N=82)



QUESTÃO: Quais as certificações do Contact Center?

INTERPRETAÇÃO: É possível verificar que houve um aumento generalizado nos níveis de certificação dos *Contact Centers* Portugueses em relação a 2016. Deve salientar-se como referência a ISO 9001, detida por 93% dos inquiridos, bem como o Selo da Qualidade APCC obtido por 68% dos participantes neste estudo. Apenas 3% dos inquiridos indicaram não possuir certificação, fazendo no entanto notar que gostariam de o fazer.

FIGURA 62
PRINCIPAIS CERTIFICAÇÕES DOS CONTACT CENTER (N=89)



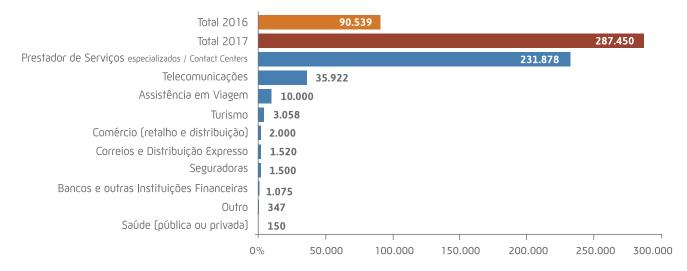
7. DADOS FINANCEIROS

QUESTÃO: Qual o volume total de negócios (real ou plano) do Contact Center?

INTERPRETAÇÃO: Em 2017, o volume de negócios gerado pelos *Contact Centers*, que submeteram resposta à presente questão, totalizou aproximadamente 287.450 milhares de euros. Adicionalmente, o setor que assume, destacadamente, maior representatividade na geração de receita é o dos Prestadores de Serviços especializados, gerando cerca de 80% do volume total de negócios (com 231.878 milhares de euros).

FIGURA 63

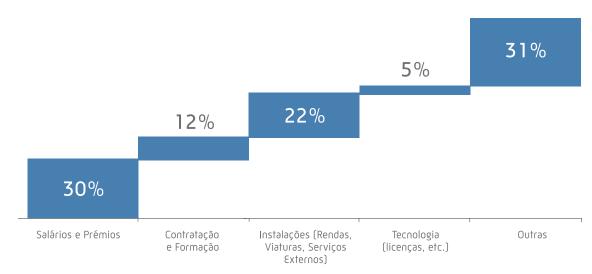
VOLUME DE NEGÓCIO DOS CONTACT CENTER EM 2017 (EM MILHARES DE EUROS) (N=36)



QUESTÃO: Qual é a distribuição do OPEX pelas principais rúbricas?

INTERPRETAÇÃO: Os encargos com salários e prémios representam um total de 30% da estrutura global dos custos operacionais (OPEX), seguido dos custos correntes com instalações (que atingem os 22%) e dos custos com contratação e formação que compõem 12% dos encargos.

FIGURA 64 **DISTRIBUIÇÃO DO OPEX PELAS PRINCIPAIS RÚBRICAS** (N=20)

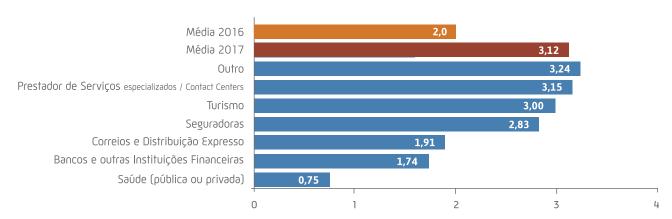


QUESTÃO: Qual é o custo OPEX por contacto?

INTERPRETAÇÃO: O custo médio de cada contacto subiu para os 3,12 euros, o que representa um aumento de 56%. A gama de valores de OPEX para cada contacto varia entre 0,75 euros no setor da Saúde até aos 3,24 euros (Outros setores).

FIGURA 65

CUSTO (OPEX) POR CONTACTO (EM EUROS) (N=13)

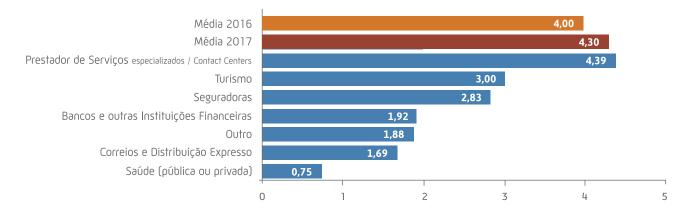


QUESTÃO: Qual é o custo OPEX por solicitação resolvida?

INTERPRETAÇÃO: Em 2017, o custo médio de cada solicitação resolvida foi de aproximadamente 4,30 euros, um aumento de 7,5% face aos 4,00 euros registados no ano anterior.

FIGURA 66

CUSTO (OPEX) POR SOLICITAÇÃO RESOLVIDA (EM EUROS) (N=13)



SÃO AS PESSOAS QUE VÃO FAZER A DIFERENÇA



SOLUÇÕES DE CONTACT CENTER

RECRUTAR, SELECIONAR, FORMAR, MOTIVAR E GERIR PESSOAS



CASOS DE REFERÊNCIA



EMPOWERING ALL ORGANIZATIONS TO BUILD GREAT CUSTOMER EXPERIENCES

Omnichannel modular software to unify all touch-points of customer interaction





A Mapfre Espanha escolhe o Altitude Xperience Engagement para gerir o seu Contact Center SI24

A Mapfre foi fundada em 1933, é a primeira seguradora Espanhola, e está presente em 43 países. Conta com 36.744 empregados e cerca de 70.000 agentes e corretores. O Grupo, com uma das maiores redes de sucursais em Espanha e na América Latina, tem 5.351 escritórios próprios em todo o mundo (3.226 em Espanha e 2.125 no exterior) e 6.124 de banca- seguros (4.923 em Espanha e 1.201 no exterior), assim como 1.876 acordos de distribuição que complementam a sua capacidade comercial.

A MAPFRE ESPANHA comunica com os seus clientes através do seu Contact Center, SI24 (24x7, 365 dias), resultado da unificação dos centros telefónicos das empresas que hoje representam a rede MAPFRE ESPANHA. Antes desta unificação cada centro funcionava com diferentes aplicações e operava de diferentes formas, em suma, eram todos independentes uns dos outros. Atualmente, o SI24 conta com mais de 1.000 profissionais com um alto nível de especialização o que faz com que atendam mais de 20 milhões de



"A MAPFRE ESPANHA SI24 é um Contact Center Multimédia que se adapta tendo em conta as necessidades específicas de cada cliente, com o objetivo de superar as suas expectativas. É um centro de contacto que aposta na acessibilidade, na resolução, na excelência, na personalização e, sobretudo, na proatividade. Disponível 24 horas em qualquer canal e qualquer idioma. "Cremos que a Altitude Software está alinhada com as nossas necessidades atuais e, nesse sentido, decidimos eleger esta plataforma".

Elisa Pomeda, Diretor do S124, MAPFRE ESPAÑA

chamadas por ano. O projeto substituiu o CTI existente, desenvolvido à medida, por uma solução que garante uma evolução mais fácil do SI24. A plataforma IT foi unificada com uma solução Avaya + Altitude, dando aos profissionais as mesmas ferramentas e capacidades, independentemente do serviço ou campanha na qual trabalhem.

Evolução e desenvolvimento customizado do SI24

O SI24 da MAPFRE Espanha conta já com desenvolvimentos personalizados sobre a plataforma Altitude. Um dos mais importantes é a Ficha de Cliente que trouxe as seguintes funcionalidades e benefícios:

- · A aplicação front-end utilizada pelos agentes é independente do canal, do negócio que presta o serviço (Saúde, Casa, Automóvel) e do serviço solicitado pelo cliente (assistência, comercial, etc.).
- É através da Ficha de Cliente que o agente obtém toda a informação para personalizar ao máximo a interação e solucionar o problema logo no primeiro contacto efetuado.
- · As aplicações de negócio integram-se com as do Contact Center permitindo, entre outras coisas, reduzir os tempos de chamada porque os agentes têm toda a informação necessária, em tempo real, para prestar um excelente serviço.

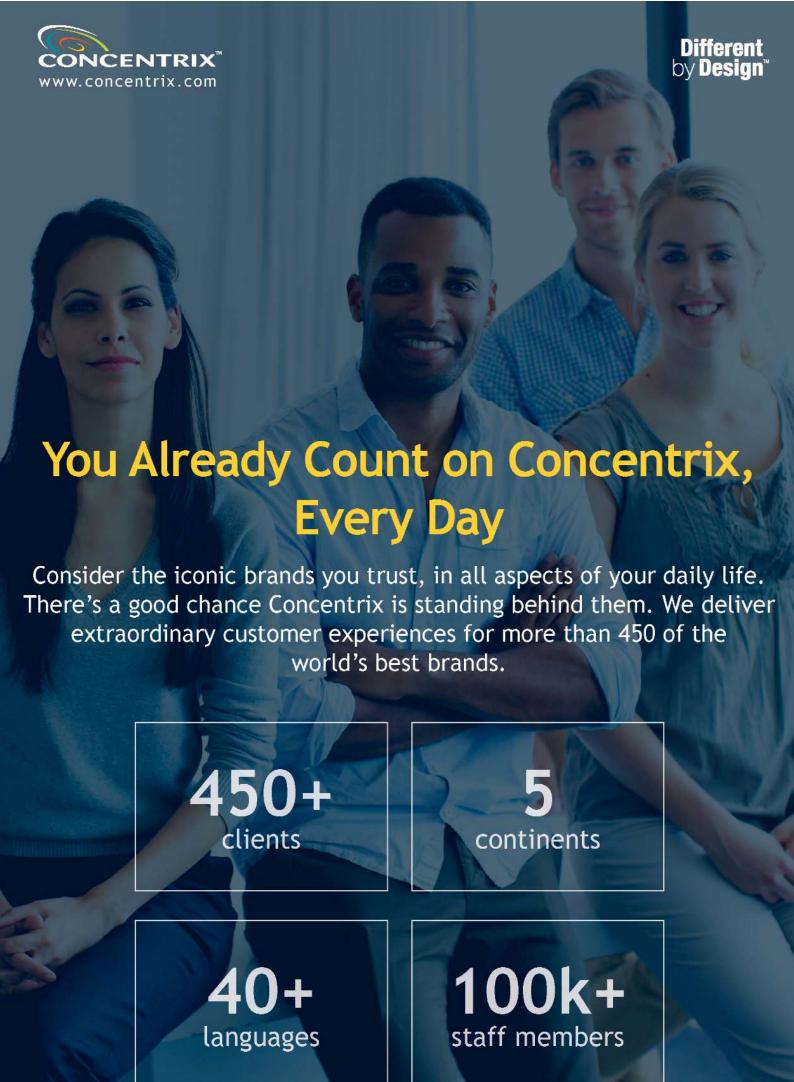
- O SI24 dispõe de estatísticas e dados de negócio, não só referentes à informação telefónica, mas também ao número de chamadas, o tempo investido em resolver os problemas, informação sobre os motivos das chamadas, entre outras.
- O *Contact Center* guarda o histórico de informação dos contactos dos clientes, independentemente do canal por eles escolhido.
- Uma única aplicação para gerir os contactos reduz os tempos de formação.
- O roteamento inteligente através do CTI permite atender a chamada de forma personalizada uma vez que distribui a chamada para o agente com mais capacidade para resolver o problema do cliente.

A Ficha de Cliente é usada em todas as interações, independentemente do canal que o cliente utiliza para comunicar com a empresa (sms, fax, mail, ect.). Acrescentando às funcionalidades que a Altitude Xperience já possui, a Ficha de Cliente permite que os contactos recebidos ou enviados sejam tratados de forma eficiente, distribuindo-se automaticamente pelos agentes, facilitando a acessibilidade e o contacto do cliente com a MAPFRE em qualquer canal.

A MAPFRE ESPANHA disponibiliza também aos clientes a opção *Call me back/Later* na página *web* para permitir ao cliente escolher ser contactado de imediato ou a uma hora específica. Quando for contactado o agente vai ter o suporte da informação contida na Ficha de Cliente. A MAPFRE ESPANHA disponibiliza esta opção através das plataformas móveis IOS e Android.

Este projeto aumentou a produtividade de três perfis do *Contact Center*: gestores de negócio, operações (profissionais experientes e os seus supervisores) e os sistemas de IT. Os primeiros beneficiam de uma infraestrutura única com recursos humanos distribuídos, podendo criar serviços e campanhas de forma mais rápida. Adicionalmente, são mais autónomos em relação ao IT na configuração do roteamento das interações e um processo simples de extrair relatórios permite mais rapidez.

As aplicações, com base na Altitude Software, foram atualizadas com vista à unificação. Isto criou um novo fluxo de funcionalidades pedidas pelos profissionais do *Contact Center*. Desta forma, são mais eficazes e adaptam-se às necessidades do negócio como a capacidade multicanal, criação de scripts e customização do resultado da chamada entre outras. Isto resulta num menor número de perfis, simplifica o acesso do utilizador e dá-lhe mais versatilidade para trabalhar em diferentes serviços. Quanto aos supervisores, agora monitorizam a operação numa única ferramenta. Por fim, o departamento de IT conta com o suporte centralizado para todos os profissionais e serviços, uma única ferramenta de desenvolvimento para o *desktop* de agente e roteamento. A plataforma Altitude integra-se com a infraestrutura já existente no *Contact Center* da MAPFRE ESPANHA, como é o caso da Avaya IP, Natural Vox e Nice.







Plataforma de Gamification Collab na Vodafone Portugal

BACKGROUND

A Collab fechou uma parceria com a Vodafone Portugal para a implementação de uma solução de *Gamification* em todos os *Contact Centers* do Operador de telecomunicações no país, após um período de prova de conceito bem-sucedido que superou as expectativas. A fornecedora de tecnologia Collab projetou uma solução que é ao mesmo tempo divertida e eficiente, oferecendo resultados bastante satisfatórios.

Durante o piloto – que se realizou no *Contact Center* da Vodafone Portugal no Porto, gerido pela RHmais, e que contou com a participação de uma equipa com cerca de 40 assistentes – o objetivo foi testar a solução de *Gamification* da Collab para melhorar três pontos-chave: satisfação do cliente, duração da chamada e resolução na primeira chamada. O plano de trabalho foi orientado para a introdução de treino para ajudar assistentes, supervisores e coordenadores a melhorarem o seu desempenho em tempo real, em áreas de atendimento direcionadas ao consumidor e retenção de clientes.

"Esta era uma área que queríamos explorar há muito tempo. O nosso foco era desenvolver uma solução sobre a nossa plataforma ACD e trabalhar com a Collab para alcançar esse objetivo", refere António Veiga, Director/ Head of Contact Center da Vodafone Portugal, acrescentando: "Começámos por

tentar encontrar uma solução técnica para melhorar alguns KPIs, que já eram muito bons mas ainda podiam ser melhorados", diz o responsável.

A solução de Gamification utiliza a tecnologia Nubitalk da Collab, baseada 100% na nuvem e foi projetada, precisamente, para ajudar a reduzir os elevados níveis de turnover dos assistentes no sector de Contact Center."90% dos nossos assistentes são jovens que se inclinam para este tipo de soluções", comenta António Veiga, destacando o sucesso do piloto: "As metas foram amplamente atingidas, e até superadas, motivo pelo qual decidimos dar continuidade ao lançamento completo".

A implementação total do projeto deverá estar finalizada nos próximos meses. Aproximadamente cerca de 120 assistentes já estão preparados para pôr em prática a solução.

DESAFIOS

A plataforma usa mecanismos de jogo e técnicas de design para criar uma experiência de gaming para os assistentes de Contact Center enquanto os mesmos trabalham. Basicamente, está-se a Gamificar o ambiente de trabalho. A Vodafone Portugal implementou as metodologias que a Collab recomendou e construiu uma plataforma de Gamification baseada em Conquistas, Missões e Desafios.

"Introduzimos uma experiência que premeia os assistentes pelas suas conquistas", explica Pedro Abreu, Contact Center B2C & Retention Manager da Vodafone Portugal. "Por exemplo, quando alguém completa um ano de trabalho no Contact Center, recebe um crachá e pontos que permitem subir no ranking", afirma Pedro Abreu. "Esta parte é projetada para recompensar as pessoas quando elas alcançam marcos significativos".

O segundo aspeto da plataforma é incorporado por missões, onde o assistente depende unicamente de si mesmo para chegar mais longe. Um exemplo é a venda de 50 assinaturas móveis e, em seguida, a meta é 100. "É uma maneira de lidarmos com assistentes de baixo desempenho sem os prejudicar ou causar um impacto negativo na motivação dos mesmos".

Finalmente, a plataforma oferece desafios tanto para equipas, como a nível individual. "Aqui é onde vencem os melhores", explica Pedro Abreu. "Os três melhores assistentes ganharão pontos e prémios." As equipas irão desafiar-se entre si e poderão competir a nível nacional numa fase mais avançada do projeto."

Todas as missões e desafios são projetados pela Vodafone Portugal e fazem uso do software da Collab. Alguns dos prémios oferecidos são smartphones e tablets, que provaram ser excelentes incentivos. "Ficámos surpreendidos ao descobrir que alguns assistentes tornaram-se autênticos gamers, fazendo o possível para conquistar todos os prémios", diz António Veiga.



Sem alterações em processos de fluxo de trabalho ou investimentos em *hardware*, a Vodafone Portugal viu resultados quase imediatos. "Comparámos a equipa piloto com equipas que não usavam a solução de *Gamification* e notámos uma diferença nos principais KPI's", revela António Veiga. "Também medimos uma redução significativa na duração da chamada, maior do que o esperado, e melhor retenção de clientes."

O impacto não se limita aos resultados de negócios. Gamificar o dia de trabalho permite uma nova dinâmica entre supervisores e assistentes, melhorando o seu relacionamento e motivando os assistentes de uma maneira diferente.

"É muito fácil implementar uma solução destas no sector de *Contact Center*, uma vez que os assistentes costumam ser avaliados por vários KPIs", enfatiza Carlos Vasconcelos, Vice-Presidente Executivo de *Marketing* Global da Collab. "O assistente pode ver claramente a sua contribuição para a equipa e, no futuro, poderá comparar-se com os *benchmarks* em todo o país"

Para Pedro Abreu, avaliar o desempenho em tempo real é a principal vantagem da *Gamification*. "Os assistentes veem como o trabalho está a acumular-se até o final da chamada, enquanto que antes teriam que esperar até o final do dia, ou da semana, para obter o relatório do Supervisor. Isto é uma mudança de paradigma para uma melhoria do desempenho. Estamos a transformar uma estratégia negativa em positiva: agora, os assistentes podem ganhar prémios".

Pontos Chave



EMPRESA E SETOR

Vodafone Portugal, Telecom



MAIOR DESAFIO

Introduzir reforço positivo para ajudar agentes, gestores e supervisores a melhorar o seu desempenho



TECNOLOGIA USADA

Gamification



TEMPO DE DESENVOLVIMENTO

1 mês



INTEGRAÇÕES

OneContact e outros sistemas internos



BENEFICIOS CHAVE

Satisfação do cliente, duração de chamada e resolução na primeira chamada



PESSOA RESPONSÁVEL

António Veiga, Director/Head of Contact Center

CONCLUSÃO

O envolvimento das áreas de negócio, técnicas e dos parceiros ao longo do projeto é fundamental para uma implementação bem-sucedida. Bruno Alves, Responsável pelo Desenvolvimento de Serviços de IVR e ACD, explica que a integração da plataforma de *Gamification* com os sistemas da Vodafone Portugal foi relativamente simples, rápida, com um custo operacional reduzido."O facto de estar baseado em padrões de segurança deu-nos a confiança necessária para usar uma plataforma de nuvem", diz Bruno Alves.

Agora que se deu início ao projeto em toda a empresa, a Vodafone Portugal selecionará um especialista em *Gamification* em cada *Contact Center* para assegurar o funcionamento do mesmo. António Veiga acrescenta que existem quatro fatores chave para garantir o sucesso do projeto: apresentação da solução, colocar todos os colaboradores a par, explicar detalhadamente todas as funcionalidades e indicar quais são os objetivos do projecto: melhorar o desempenho de todos e recompensá-los por isso.

Quando o projeto estiver totalmente implementado, a Vodafone Portugal avaliará o seu poten-

cial global. "Podemos eventualmente escalar a solução internacionalmente e torná-la uma referência dentro do Grupo Vodafone", afirma António Veiga.



Worten

"Worten sempre" e através de qualquer canal

Desafio

Encontrar uma solução que permitisse uma gestão mais eficaz no tratamento das interações nos vários canais, reduzindo custos e otimizando a performance.

Solução

Implementação do GoContact em parceria com a ManpowerGroup Solutions, prestador de serviço que faz a gestão de toda a operação de *Contact Center* da Worten. Disponibilização de uma visão omnicanal e integração, num único interface, de todas as interações nos vários canais, complementados com estatísticas integradas e reporting em tempo real para controlo da performance do *Contact Center*.

Resultados

Redução de custos, otimização da performance e melhoria na gestão das atividades do *Contact Center*, com acesso ao histórico de todas as interações, em tempo real, o que permitiu personalizar o atendimento e garantir uma melhor resposta às necessidades de cada cliente.

"Worten sempre" e através de qualquer Canal

A Worten é uma empresa portuguesa, líder do mercado nacional nas áreas dos eletrodomésticos, da eletrónica de consumo e do entretenimento. Possui mais de 180 Lojas em Portugal Continental e Ilhas e mais de 40 Lojas em Espanha, bem como 2 Lojas Online para Portugal e Espanha. Pertence ao grupo SONAE, um dos maiores grupos privados em Portugal, com cerca de 40.000 colaboradores e um valor de mercado de mais de 2 mil milhões de euros.

E considerada uma "Marca de Confiança" dos portugueses e apresenta, desde 2016, uma nova identidade, traduzida num novo logótipo e na introdução de um icone de marca. Também o slogan "Worten sempre", ganhou um novo significado. Nas palavras da empresa: "Não queremos ser apenas a sua Worten hoje, queremos ser a sua Worten sempre." Esta assinatura pretende levar a insígnia para um novo patamar relacional e assumir a ambição de estar com os portugueses nos próximos 20 anos, tal como esteve nos últimos 20.

A Importância do Contact Center para a Worten

Para ir ao encontro das expectativas do consumidor a Worten tem vindo a destacar-se, nos últimos anos, pela sua estratégia omnicanal. Existe também uma preocupação de integrar o mundo físico com o mundo digital, dotando as plataformas digitais e as lojas físicas de um

atendimento personalizado e serviços mais especializados, potenciando uma experiência de compra única e diferenciadora.

O Contact Center surge, por isso, como uma solução preferencial para a Worten, tendo em conta os vários projetos e desafios que a empresa tem em pipeline. A capacidade de interagir com os clientes, nos vários canais, permite oferecer um serviço mais personalizado e criar pontes entre os diferentes meios de comunicação. Através do Contact Center da Worten, é possível ao consumidor, bem como a todas as áreas de negócio terem acesso a um elevado número de canais para comunicar, como telefone, e-mail, webchat, redes sociais e SMS.

Potenciar o Contact Center com o GoContact

Antes de implementar o GoContact, os principais desafios do Contact Center prendiam-se com a ausência de uma visão multicanal da comunicação, o que retirava agilidade à Worten no acesso à informação.

A Worten realizou uma mudança de prestador de serviço do Contact Center, que passou a ser gerido pela ManpowerGroup Solutions, num processo que, com a consultoria da GoContact, durou cerca de 7 semanas e registou downtimes de 0% ao longo de todo o período. Estes desenvolvimentos e parametrizações permitiram otimizar o trabalho das equipas de operações e IT da ManpowerGroup Solutions, garantindo, desta forma, uma atuação em tempo útil e em sintonia com as necessidades de negócio da Worten.

A implementação do GoContact na operação da ManpowerGroup Solutions, que passou a fazer a gestão do Contact Center da Worten, veio dar resposta a várias questões, nomeadamente a necessidade de uma visão omnicanal. Foram integradas todas as funcionalidades e canais de comunicação do Contact Center da Worten (voz, tickets e redes sociais), sem a necessidade de associar ou recorrer a outras plataformas. Isto permitiu melhorar e personalizar a experiência de atendimento dos clientes que interagem com o Contact Center.

Foram configurados IVR multi-nível, o que veio permitir aos clientes serem atendidos pelo agente mais indicado e também a funcionalidade de callback e voicemail para que os clientes possam deixar o seu contacto e receber uma chamada posteriormente. Para garantir a interação com os clientes no mercado espanhol, foi ainda realizada uma integração com o SIP Trunk, que permite que as chamadas sejam efetuadas como numeração espanhola nativa.

Impacto para os agentes

Na componente operacional, o GoContact veio permitir aos agentes uma visão do histórico de clientes, controlo da respetiva performance e o acesso a um sistema inteligente de gestão de pausas. A vertente Omnicanal, para o agente, veio potenciar a qualidade das interações e melhorar a experiência de atendimento.

Impactos para os supervisores

No mesmo sentido, para os Supervisores, o GoContact veio permitir uma análise em tempo real, de fácil acesso e num interface único, o que melhorou significativamente a gestão das actividades e respetivos níveis de serviço.

O Impacto de uma Presença mais Próxima dos Clientes

A implementação do GoContact, em parceria com a ManpowerGroup Solutions, teve um impacto muito significativo no *Contact Center* da Worten, o que permitiu aproximar a empresa dos clientes e ir de encontro às suas necessidades e expectativas.

A integração de todos os canais num único interface, com acesso ao histórico das interações do cliente, independentemente do canal, em tempo real, permitiu personalizar a experiência de atendimento e garantir a melhor solução para cada cliente.

A entrega de todas as interações (voz, *tickets* e redes sociais), de forma inteligente e em sintonia com o *skill set* dos agentes, permitiu melhorar a gestão e aumentar o foco nas prioridades do negócio, tendo em vista a obtenção dos SLA's desejados. Os automatismos implementados resultaram na diminuição do erro humano, bem como a redução do tempo de ócio nos processos existentes.

A implementação desta solução integrada traduziu-se num aumento da eficácia na gestão e tratamento de todas as atividades do *Contact Center* da Worten, o que permitiu reduzir custos e otimizar significativamente a *performance*.

Testemunho do Cliente

"Destaco, paralelamente ao conceito de *omnichannel*, o facto de a GoContact ter uma solução "à medida" que, por via do dinamismo no desenvolvimento, permite tratamento das atividades de forma customizada e de acordo com as necessidades e desafios do *Contact Center* Worten."

Luis Ferreira – Customer & Service Center Manager



UNLEASHING LIMITLESS POTENTIAL IS HUMANLY POSSIBLE

A ManpowerGroup™ Solutions disponibiliza aos clientes serviços e projetos de *outsourcing* e prestação de serviços, fundamentalmente em áreas com necessidade de recrutamento em grande escala, em atividades funcionais intensivas passíveis de serem externalizadas, partilhando desta forma com os clientes os riscos e as compensações inerentes às operações.

BUSINESS PROCESS OUTSOURCING

- ONTACT CENTER
- → RETAIL & SALES

TALENT BASED OUTSOURCING

www.manpowergroup.pt





O Futuro dos Contact Centers E os Contact Centers do Futuro

A apresentação ao Mundo da Sophia, o *robot* criado pela Hanson Robotics e que, veio relançar, uma vez mais, a importância que a Inteligência Artificial (IA) virá a ter, não no "futuro", mas já no "amanhã" em todas as atividades humanas.

Ter uma ama robótica a receber e tratar das nossas crianças numa creche; ser servido por um "empregado de rodinhas" num café; ter viaturas, *smartphones*, *robots* de cozinha; fatos de fino corte, integralmente desenvolvidos, manufaturados, armazenados e distribuídos por *robots*; ver uma partida de futsal com "musculosos jogadores"; assistir ao bailado La Sylphide, interpretado por elegantes bailarinas programadas por geniais "coreógrafos" IA, passará, muito provavelmente, a fazer parte do nosso quotidiano.



Chegará o tempo em que toda a tecnologia de desenvolvimento, programação, manufaturação e comunicação, entre outras, estará suficientemente banalizada e democratizada, leia-se: barata, ao ponto de não constituir critério de decisão nas opções que o ser humano terá à sua frente, para determinar quem ou o quê fará determinada atividade social, empresarial, desportiva ou cultural... se é que nesse estádio, será o ser humano a tomar essa decisão.

É absolutamente prematuro estabelecerem-se cenários de quais e em que medida serão as atividades que preservarão ou aumentarão a componente humana no trabalho e as que terão evolução contrária, mas há já entidades credíveis com estudos avançados, que definem tendências e, entre elas, a do Fórum Económico Mundial.

Na verdade e segundo o seu último estudo, a IA irá, ainda, mobilizar as capacidades cognitivas humanas, aumentando o emprego em áreas como as tecnologias de informação (26%), os recursos humanos (20%), os serviços virados para o cliente (15%) e, depois com menos expressão, serviços administrativos, produção e gestão e finanças e contabilidade.

Por outro lado, há cenários catastrofistas em que se prevê que nos profissionais de *telemar-keting* poderá haver 99% das funções automatizadas, nos bancários, 97%, sendo que os taxistas, advogados e outras como distribuição/retalho de *fastfood*, poderão mesmo desaparecer.

Na medicina, não é possível determinar com seriedade se vão "explodir" as necessidades de médicos e especialistas terapeutas, dada a importância crescente que a Espécie Humana, de forma crescentemente alargada pelo mundo, atribui à sua qualidade e prolongamento de vida, ou, se pelo contrário, face à sua escassez, o aparecimento de aplicações IA venha a ser

eruptivo, tal como já acontece na Índia, sobretudo em especialidades muito carenciadas como a oftalmologia.

Se a isto juntarmos a hecatombe no emprego que resultará dos self-driving cars, estaremos perante um "outro mundo", ou, pelo contrário, ainda haverá esperança de que a espécie humana sobreviva ao cenário que a McKinsey previu, recentemente, em que 30% das tarefas de 60% das atuais profissões /empregados sejam ou possam ser substituídos por bots/computadores/IA?

Não deixa de ser relevante observar-se que, segundo o estudo do Fórum Económico Mundial atrás referido, se aponta para um aumento do emprego nos serviços ao cliente e nos recursos humanos.

Talvez por isso não se possa concordar com o futurólogo alemão Gerd Leonhard, que muito admiramos, quando afirma que "com o advento da IA caminhamos para o fim dos contact centers."

E aqui começamos a falar dos Contact Centers, quer "do futuro", quer "no futuro"

Relembramos algo que é fundamental, é que esta função/canal de comunicação entre empresas, serviços e os seus clientes exigem, "exclusivamente", competências humanas cognitivas, as mais fáceis de substituir por robots. A substituição das competências físicas ainda está muito atrasada, basta ter a imagem de um robot a subir ou descer uma escada ou a contornar meia dúzia de obstáculos.

Assim e na verdade, ninguém poderá negar que, no médio prazo, muitas das atuais funções do Contact Center serão substituídas por bots, que assumirão as rotinas da ativação ou mudança de perfil de clientes, registo de dados diversos, apresentação de produtos com base em scripts que, mesmo hoje lidos mecanicamente por humanos, já tendem a irritar os mais sensíveis...

Colocaram-se aspas no "exclusivamente", como repararam os mais atentos. Na verdade, há uma terceira competência que, no nosso entender, será a reserva e a sobrevivência da espécie humana nos Contact Centers - indulgenciando o exagero, a "emocional", a "volitiva", aquela que eleva esta função ao Olimpo do relacionamento com os Clientes, que dá o toque humano da marca, que lida com a capacidade de negociação e de resolução ou prevenção de um conflito. A que revela verdadeira missão de "servir" e não apenas de "resolver"!

Aquela que nunca dirá numa linha de atendimento clínico: "Ca-rase-nho-raSil-va, A su-abi-ópsi-aa-ca-bou de re-ve-lar que tem um can-cro. Pa-sse por cá lo-go que pu-der.La-men-tamos!Bo-aNoi-te".

Mas sim, que transmitirá afeto e compreensão pela situação, que procurará sempre o enlace familiar, a partilha da dor pela descoberta e sem soar a lágrimas de robot!

Dir-se-á que é só uma questão de programação! Talvez, mas a compreensão desta situação levará as empresas responsáveis a escolher a via da qualificação dos seus colaboradores, da sua melhor preparação para o relacional, a negociação, a transmissão de afetos, de valores da marca, de diferenciação da concorrência (a tecnologia, de per si, tende a uniformizar...), de compreensão de perfis comportamentais ou estados de alma do Cliente e encontrar o fit imediato, sem percorrer diagramas de fluxos decisionais pré-determinados.

No futuro, vencerão as empresas que apostam no desenvolvimento da inteligência e não da rapidez de teclar para competir com os robots (pode parecer disparatado, por ser uma guerra obviamente perdida, mas já está a acontecer em várias empresas sobretudo do extremo oriente, mas também nos USA).

E esta constatação remete-nos para uma reflexão final: E o que quererão os Clientes no futuro? Resolver os seus problemas usando um canal telefónico, mandar um mail, uma sms, ou por um qualquer *whatsApp*, ou num *chat*, interagindo com um ser humano "do outro lado da linha" ou, como parece ser uma tendência crescente tendo em vista a "gamificação" e isolamento dos mais jovens em frente dos *screens*, bastar-lhe-á obter resoluções das situações baseadas em análises estruturadas e emanadas por um bot da sua companhia de seguros? Acreditamos que quando estiver com 42° de febre ou lhe levantarem ilicitamente três mil euros da sua conta a prazo, quando ligar para a entidade que lhe presta esses serviços, ainda vai querer ser atendido por uma pessoa!

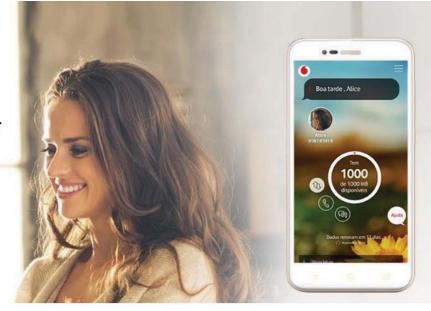
Por tudo isto não se pode concordar com o futurista alemão Gerd Leonhard, que muito admiramos, quando afirma que "com o advento da IA caminhamos para o fim dos *contact centers.*"

Rui de Brito Henriques, CEO da Rhmais

My Vodafone

A sua nova App para poder gerir os seus consumos





App My Vodafone | A sua área de cliente

Escutámos os nossos clientes e desenvolvemos uma nova App My Vodafone mais rápida, moderna e de fácil utilização. Com o seu novo design intuitivo, foi melhorada para facilitar o controlo dos seus serviços. Tenha desde já acesso à sua conta, área de cliente e muitos outros serviços, 24 horas por dia, no seu smartphone.

Consulte abaixo algumas das funcionalidades disponíveis:



Consumos e Serviços

A página de entrada permite agora consultar o tráfego de dados, minutos e SMS consumidos, em tempo real



Faturas e Pagamentos

Os clientes podem obter as suas faturas e efetuar os seus pagamentos com comodidade



Saldos e Carregamentos

Permite aos nossos clientes consultar o saldo corrente e carregar os seus telemóveis



Apoio a cliente

Através da App, os clientes podem aceder a um vasto leque de opções de Ajuda



Ofertas e extras

Divulgação de ofertas especiais e personalizadas a cada cliente



TV Net Voz

Permite consultar a cobertura, o estado dos serviços e despistar dificuldades dos equipamentos fixos

O que espera? Descarregue já gratuitamente a App My Vodafone para o seu telemóvel. Esta aplicação está disponível para todos os clientes Vodafone, e o seu acesso não gasta dados móveis nem tem custos na rede Vodafone, dentro e fora de Portugal.

The future is exciting.





FICHA TÉCNICA

Edição e Propriedade APCC - Associação Portuguesa de Contact Centers

> Coordenação Geral (APCC) Jorge Pires

Coordenação Técnica e Realização (KPMG)

Diogo Carvalho Mariana Guedes Alexandre Gomes Leonardo Espada

Revisão (APCC) Ana Gonçalves Inês Lourenço

Design Gráfico e Paginação Raiz Cúbica

> Impressão Gráfica, Lda

Depósito Legal Actualizar

Data de Edição Junho 2018



Inteligência Artificial

Contact Centers mais eficientes



Conversa com o Bot via Chat ou Audio (Vocal Bots)



Passagem de contexto conversacional entre Bots e Humanos



Conferência entre Bots e Humanos para treino rápido dos Bots

Como modular os seus fluxos de IVR e Bots?



Crie os seus fluxos de IA utilizando o OneFlow

2

Ative o Bot através de vários canais (Whatsapp, Facebook Messenger e Skype)





Monitorize
em tempo real

Preparado para fazer crescer o seu negócio?

collab.com



66

Para desenvolver sustentadamente o mercado de **Contact Centers** em Portugal.

"