

ESTUDO DE CARACTERIZAÇÃO E BENCHMARKING

Atividade de Contact Centers

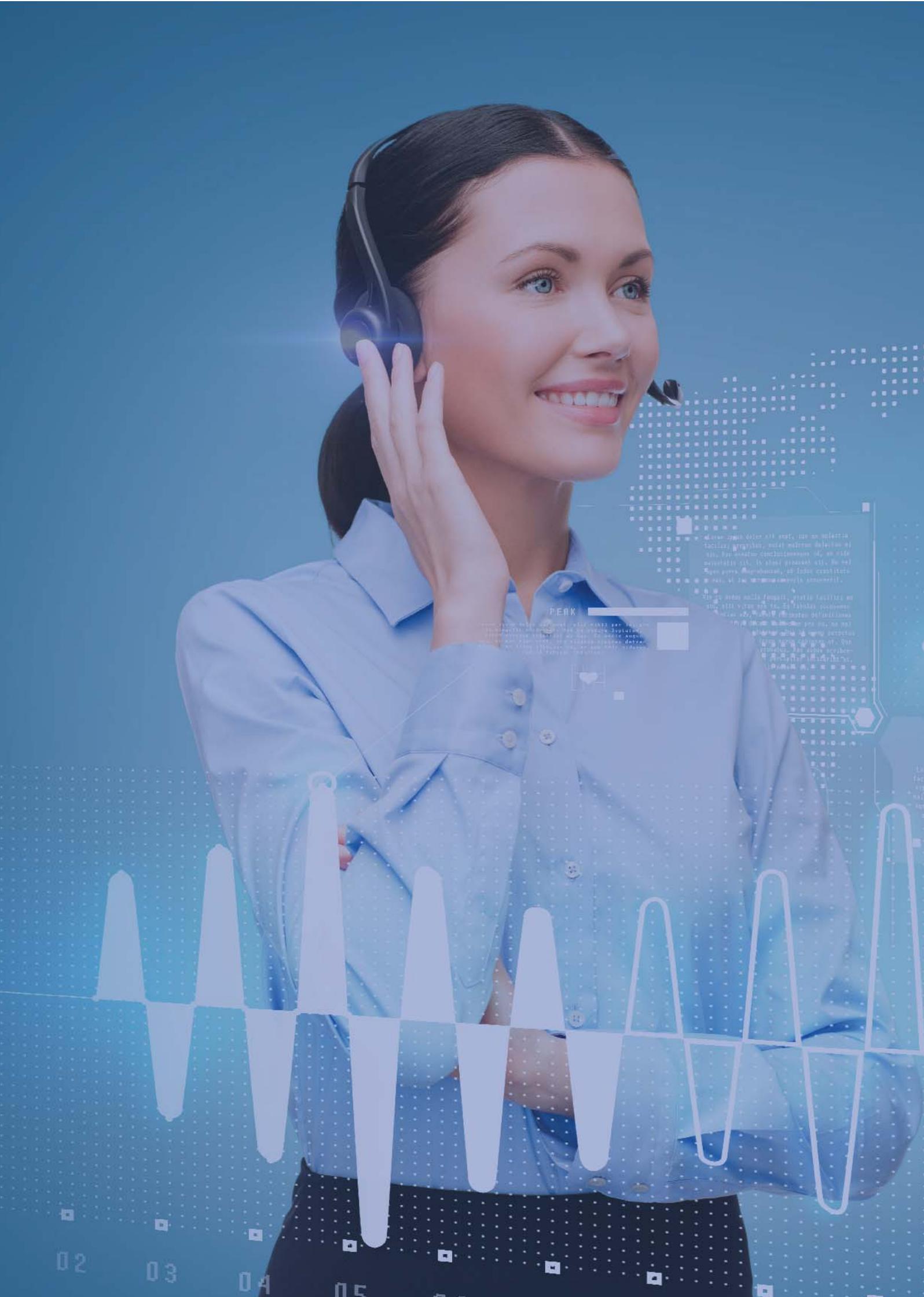
2016

EM ASSOCIAÇÃO COM:



APOIOS:





PEAK

Il tuo tempo è prezioso, e noi lo sappiamo. Per questo abbiamo creato un servizio di assistenza clienti che è sempre pronto a darti la mano. Perché la tua soddisfazione è il nostro obiettivo.

Il tuo tempo è prezioso, e noi lo sappiamo. Per questo abbiamo creato un servizio di assistenza clienti che è sempre pronto a darti la mano. Perché la tua soddisfazione è il nostro obiettivo.

Il tuo tempo è prezioso, e noi lo sappiamo. Per questo abbiamo creato un servizio di assistenza clienti che è sempre pronto a darti la mano. Perché la tua soddisfazione è il nostro obiettivo.

02

03

04

05

06

07

08

09

10

porque cada cliente merece uma experiência única

solu es em todo o ciclo de vida dos seus clientes

sales | provisioning | customer care | helpdesk | collections | retention

experiência consolidada em todos os canais

contact centres | retail stores | D2D sales | social engagement

ÍNDICE

Prefácio	5
Nota Metodológica	
VISÃO DOS ASSOCIADOS	7
ESTUDO	25
Sumário Executivo	26
1. Caracterização	28
2. Performance Operacional	33
3. Recursos Humanos	40
4. Tecnologia	52
5. Recurso ao Outsourcing	57
6. Melhoria Contínua	60
7. Dados Financeiros	64
CASOS DE REFERÊNCIA	67



Transforme a experiência do Cliente e desenvolva o seu negócio.



Customer Sales & Acquisition

- Venda de produtos & serviços
- Retenção e fidelização de clientes
- Recuperação de clientes
- Geração de leads comerciais
- Receção de encomendas



Customer Care

- Customer service
- Suporte técnico
- Welcome calls
- Gestão de redes sociais
- Gestão de reclamações



Customer Knowledge

- Consultoria
- Apoio à decisão de gestão
- Avaliação da qualidade de serviço
- Mystery client
- Customer experience



Customer Account Receivables

- Receção de interações em front-office
- Ações multicanal (SMS, email, IVR e tel.)
- Back-office administrativo
- Integração de sistemas
- Informação em real time



Contact Training Center

- Desenvolvimento de conteúdos pedagógicos em formação comportamental
- Programas à medida do contexto de atividade e negócio
- Equipa de formadores certificados
- Cursos e workshops



Customer Experience

- Implementação do NPS
- Adoção de modelos CEM
- Desenvolvimento de programas de feedback



Contact Technology

- QUIZSUITE
- Call center on demand

P R E F Á C I O

O estudo Caracterização e Benchmarking da atividade dos *contact centers* em Portugal, realizado em 2016, tem como objetivo compreender o comportamento e tendências do setor a nível global. O corpo deste 11º estudo, realizado pela APCC - Associação Portuguesa de *Contact Centers*, está estruturado em sete capítulos:

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

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

N O T A M E T O D O L Ó G I C A

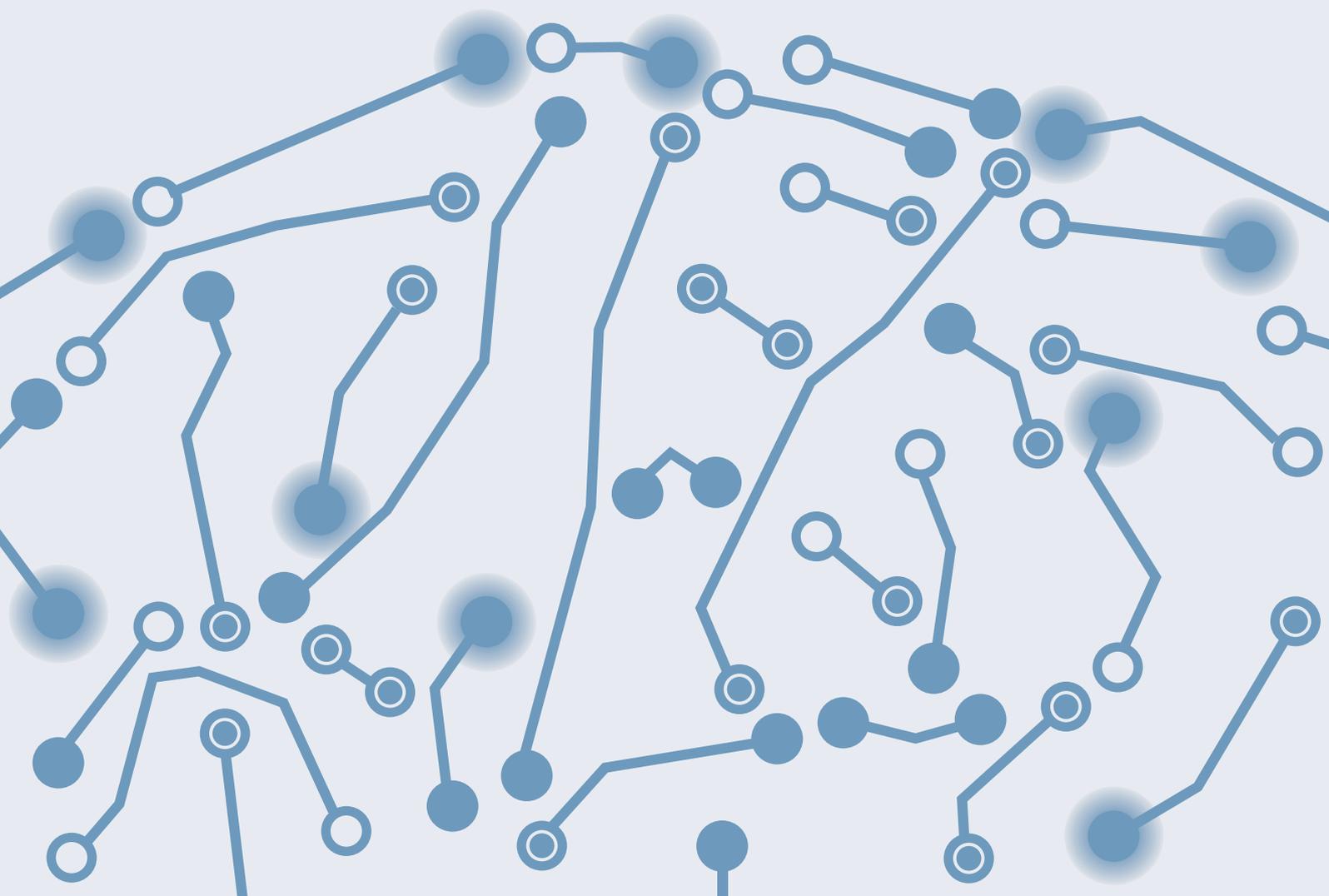
O estudo foi realizado com base num questionário *on-line* dirigido a *contact centers* em Portugal, de diferentes setores de atividade, tendo sido obtidas 62 respostas.

A receção de respostas decorreu no período entre 22 de janeiro de 2016 e 1 de março de 2016.

Neste estudo foi mantida a estrutura dos anos anteriores, com a revisão de algumas questões e a introdução de novas questões. No relatório foi alterado o método de cálculo com a introdução de fator de ponderação, sempre que aplicável (ao invés de uma média aritmética utilizamos por exemplo uma média ponderada por volume de contactos). Sempre que possível foram apresentados os dados referentes a períodos homólogos para permitir a análise comparativa dos resultados obtidos nos últimos estudos. No entanto, na comparação de períodos homólogos, é necessário ter em consideração que, o número de participantes e a sua distribuição por setores de atividade não é idêntica nos estudos realizados nos diferentes anos.

Adicionalmente, no decorrer do estudo, sempre que for mencionado “operador” estamos também a referir-nos a “assistente”, “gestor de contactos” ou equivalente

VISÃO DOS ASSOCIADOS



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

A questão colocada foi a seguinte:

Qual a avaliação que a vossa Empresa faz da expectativa do Cliente com o serviço que lhe pode ser prestado pelo vosso *Contact Center* e quais as medidas, que implementaram ou pensam implementar, para corresponder a essa expectativa?



Como *outsourcer*, a 3C desenvolve projectos de *Contact Center* e *BPO* para algumas das principais empresas que actuam no mercado nacional e Europeu em setores de atividade tão diferentes como Energia, Banca, Seguros, *Utilities*, Saúde, Automóvel, Telecomunicações, entre outros.

A exigência e desafios colocados pelos diferentes atores (clientes, concorrentes, reguladores, etc.) dos mercados em que os clientes da 3C atuam, constituem uma motivação acrescida para o desenvolvimento de soluções que excedam as expectativas dos nossos clientes.

Neste contexto, a 3C, em estreita ligação com os seus clientes, orienta a sua atuação focada em 4 eixos fundamentais:

Qualidade – Com o objetivo de proporcionar uma experiência de cliente de excelência em cada contacto, a 3C implementa em cada projeto mecanismos de garantia e controlo de qualidade rigorosos e extensivos a todas as atividades desenvolvidas que integram a avaliação da qualidade percebida e da satisfação dos clientes.

Resultados e Níveis de Serviço – atingir e superar todos os objetivos é a melhor forma de superar a expectativas dos nossos clientes. Neste âmbito, a 3C gere os seus projetos com uma orientação aos objetivos, assumindo o risco operacional através de modelos de remuneração associados aos resultados obtidos.

Eficiência, Produtividade e Controlo de Custos – Potenciar a criação de valor dos *Contact Centers* através da diminuição dos custos, do aumento das receitas ou geração de eficiências é a única forma de fomentar o desenvolvimento sustentável destas plataformas. A 3C aposta continuamente no desenvolvimento dos seus Recursos Humanos, dos seus recursos tecnológicos e no desenho e otimização dos seus processos de forma a acrescentar valor a todos os projetos que gere.

Inovação e Melhoria Contínua – Num contexto económico cada vez mais exigente, a inovação de produto, processos ou tecnologia constitui a única ferramenta de diferenciação e um motor fundamental da criação de valor das organizações. A 3C, integrada numa orientação para a melhoria contínua, procura, de forma sustentada, desenvolver soluções inovadoras que disponibiliza aos seus clientes.

“You will never walk alone”: Como Melhorar a Gestão da Jornada do Cliente em 2016

"You will never walk alone" é o lema mundialmente conhecido do Liverpool FC e também a principal promessa – na verdade, a principal proposta de valor - que levamos aos nossos clientes. Mas, afinal, que relação tem este lema com as principais tendências para a gestão da jornada do cliente em 2016?

A revolução digital em curso está a dar aos clientes um poder que até há pouco tempo não possuíam. Dos smartphones às redes sociais, a tecnologia tem dado aos consumidores todas as ferramentas necessárias para que possam comparar preços, reclamar, e interagir com as marcas, através de uma crescente variedade de canais de comunicação.

As relações entre consumidores e empresas tornaram-se, assim, numa jornada algo acidentada, em que os clientes aproveitam as ferramentas tecnológicas à sua disposição para avaliar, testar, adquirir e desistir de produtos e serviços com grande facilidade. É um círculo constante de *feedback*, em que os clientes não param de avaliar e interagir, durante e após a compra, colocando uma pressão cada vez maior nas marcas, que se vêm obrigadas a executar e a melhorar constantemente as experiências de quem consome os seus produtos.

Mas vêm aí grandes mudanças e é aqui que entra o conceito do "You will never walk alone". Isto porque, agora, as empresas podem ir mais além, investindo em novas tecnologias e melhores capacidades para exercer maior influência sobre as decisões de compra dos seus consumidores. Cada vez mais, as empresas podem moldar ativamente a jornada do seu cliente e transformar a sua capacidade de influenciar e apoiar essa jornada numa fonte crucial de vantagem competitiva, especialmente numa altura em que os indicadores globais de satisfação dos consumidores continuam a diminuir em todos os setores.

Neste contexto, descobrimos que a capacidade de as empresas criarem muito valor com a gestão da jornada do cliente baseia-se em seis capacidades principais:

- **Unificação** - alia uma variedade cada vez maior de canais de comunicação (*web*, *e-mail*, mídia social, voz ...) à integração, disponibilizando informação completa através de todos os canais. As Interações podem ter início num canal específico e mudar a meio para outro, sem que isso implique perda de contexto.
- **Automatização** - agiliza a jornada e possibilita uma experiência mais útil, mais simples e mais envolvente. As opções de autoatendimento são um clássico. Um exemplo mais inovador seria a oferta de opções de atendimento rápido ao cliente, em *kiosk* video, em lojas e filiais.
- **Personalização** – recorrendo a informações sobre o cliente, especialmente no que diz respeito a interações anteriores, é possível personalizar mais a experiência e ser proativo na otimização de novas interações e experiências futuras. Um bom exemplo é a capacidade de consultar o histórico do cliente e as suas preferências em tempo real no *desktop* do agente, orientando este em cada nova interação de serviço ou transação com o cliente.
- **Contexto** - usa o conhecimento existente sobre a jornada do cliente para otimizar e oferecer mais e melhores opções, aumentando a possibilidade de criar mais valor para o cliente e para a empresa. Alguns bancos já estão, por exemplo, a disponibilizar aos agentes encarregados da recuperação de

créditos, aplicações móveis que se ligam aos sistemas da empresa e a gestores de conta para uma negociação personalizada “na rua”.

- **Inovação** – amplia as interações criando novas fontes de valor, tais como novos serviços para o cliente e para a marca, e utiliza os dados de forma a gerar conhecimento que permita criar serviços ou recursos que irão criar valor e ser apreciados pelos clientes. Por exemplo, as empresas de gestão de frotas encontraram claras vantagens em equipar os veículos com tecnologia para monitorizar e ligar automaticamente o veículo a centros de serviço, para estabelecer uma comunicação em situações pré-determinadas.

- **Cultura** - permite que os funcionários desenvolvam uma cultura e uma mentalidade de excelência no serviço. As organizações e os seus recursos humanos têm de ser valorizados para poder também criar e oferecer mais valor. O conhecimento sobre o cliente também é obtido a partir do *feedback* e da experiência do agente, complementando este a voz do cliente para proporcionar uma visão completa das necessidades deste e transmitir conhecimento que cria valor para a empresa.

Gestão da jornada do cliente como uma mentalidade

Para que estas competências resultem, as empresas devem construir uma infraestrutura tecnológica que apoie e influencie a jornada dos clientes, ajudando a empresa a escolher, personalizar e otimizar a experiência do cliente em cada interação. As soluções devem ser adaptáveis, flexíveis, escaláveis e inteligentes. Devem, ainda, proporcionar aos clientes uma experiência positiva e dar às empresas informações que conduzam a uma melhoria contínua.

No final das contas, a gestão da jornada do cliente é uma questão de mentalidade. Entender de forma abrangente, avaliar e administrar correctamente a exposição de cada cliente à empresa através da multiplicidade de canais e pontos de contacto facilita o sucesso, ao permitir propostas de valor mais competitivas e relacionamentos mais rentáveis com os clientes.

A jornada do cliente deve ser entendida e tratada como um produto, ou seja, deve ser ativamente gerida, medida e alimentada para que se torne numa vantagem competitiva e, desta forma, os seus clientes nunca tenham que “caminhar sozinhos”.



Com a proliferação das tecnologias digitais na sociedade de consumo, os clientes têm, cada vez mais, um controlo maior sobre os negócios. Estão sempre “ligados”, acedem à informação em segundos e esperam um serviço de atendimento eficaz e personalizado, em qualquer ponto de contacto. Esta nova “Era do Consumidor” tem vindo a obrigar as empresas a repensarem a sua estratégia de comunicação, de forma a corresponderem às novas expectativas dos clientes.

Com este novo paradigma, os dispositivos (produtos e equipamentos móveis) passam a estar permanentemente interligados através da **Internet (Internet of Things)**. Desta forma, a quantidade de informação armazenada e produzida nos contact centers é ainda maior, sendo necessário integrar toda a informação proveniente dos novos canais, com os sistemas de CRM. Através de técnicas de **Big Data**, é possível identificar padrões e novos KPIs, melhorando instantaneamente a gestão do **contact center**, com maior conhecimento dos clientes em tempo real (**Real Time CRM**).



Este ciclo completa-se com uma nova experiência para clientes e agentes do **contact center** – a **Gamification**, que potencia a motivação e a fidelização transformando tarefas repetitivas do quotidiano em Missões, Conquistas e Desafios, individuais ou coletivos.

Com base nesta visão de negócio, a Collab agregou na sua plataforma **OneContact**, os conceitos da **Internet of Things**, **Big Data**, **Real Time CRM** e **Gamification**, que permitem a milhares de agentes em mais de 30 países reinventar as regras do atendimento, gerindo clientes cada vez mais exigentes e proporcionando ao mercado experiências realmente inovadoras. Saiba mais em www.collab.com

Connecta

A celebrar 10 anos em Portugal, o Grupo Connecta tem vindo a destacar-se no setor através de serviços de *Contact Center*, BPO e Força de vendas, com equipas comerciais no terreno garantindo uma cobertura do território continental e ilhas.

Acompanhando a tendência de crescimento do setor dos *Contact Centers* em Portugal, apostámos na disponibilização de um conjunto de soluções integradas antecipando – e oferecendo aos nossos Clientes – a procura das marcas, por parte do consumidor, através dos mais diversos canais. Entre estes destacando-se o telefone, o *e-mail*, *webchat* e *Social Media*.

Não nos restringindo a estes canais, apostámos na geração de leads qualificadas para alguns dos nossos Clientes. Contribuímos na definição das estratégias de Marketing Digital dos nossos Parceiros, ajudando a otimizar todo o fluxo de gestão e conversão de *LEADS*.

Convictos da importância do capital humano no serviço que prestamos – não descurando em momento algum a componente tecnológica – continuamos a investir no recrutamento, formação e retenção de talento, numa área que se pretende flexível.

Procuramos em cada Cliente, conhecer a sua área de negócio/atuação de forma a que sejamos um contributo ativo não só na prestação do serviço mas na constante procura de melhoria e gestão dos atuais e potenciais consumidores.

Com atuação em áreas tão diversas como banca, seguros, saúde, logística, acompanhámos em 2015 a internacionalização de alguns dos nossos Clientes, actuando, a partir das nossas instalações em Lisboa no mercado espanhol e anglo-saxónico.

Contact

Atualmente, num ambiente de enorme competitividade, existem poucas formas das empresas se destacarem nos seus mercados. De facto, é cada vez mais difícil encontrar pontos de diferenciação no mercado, ou que estes sejam diferenciadores a longo prazo.

Neste sentido, é muito importante que a relação que mantêm com os seus clientes vá de encontro às expectativas destes, quer nos produtos quer nos serviços de apoio. Para que tal seja possível, é essencial que a estratégia de desenvolvimento de negócio seja assente no cliente e nas suas necessidades.

Conhecer o cliente e as estas necessidades permite às empresas adaptarem a sua oferta e serviços ao que é esperado, garantir a sua satisfação e conseqüente maior envolvimento com a marca.

Um *Contact Center* é uma fonte inesgotável de informação relativamente às expectativas do cliente, bem como um gerador de oportunidades para garantir a sua satisfação e maior envolvimento. A estratégia de gestão de um *Contact Center* tem necessariamente de passar por garantir elevada rapidez e qualidade no atendimento ao cliente, nomeadamente através de dotar as equipas de conhecimento profundo relativo ao produto, marca, características técnicas, desenvolvimento de *skills* comportamentais e ferramentas tecnológicas adequadas.

Vemos hoje surgir *Contact Centers* com exigência de atendimento de 100% das chamadas num curto espaço de tempo, de níveis de serviço de resposta a e-mails em minutos, cruzando estes aspetos

quantitativos com os qualitativos, garantindo toda a atenção ao cliente que permita gerar a máxima satisfação.

Hoje as empresas já perceberam que o melhor investimento que podem fazer em *marketing* está na retenção dos seus clientes baseado em qualidade de serviço. Não existe um veículo de *marketing* mais poderoso que os clientes satisfeitos.

Crédito Agrícola

Os *Call/Contact Centers* têm um papel essencial na promoção da imagem das instituições face à transversalidade de conhecimento em produtos e serviços de que dispõem e por serem também excelentes veículos de análise e diagnóstico de melhorias no atendimento prestado, levando a correções necessárias nos vários canais de contacto.

Nesta era omnicanal é fundamental que a estratégia de serviço nos *Call/Contact Centers* contemple diferentes plataformas de interação/relação com os Clientes, pelo que a integração e a convergência de dados são essenciais para se alcançar um conhecimento abrangente sobre o Cliente, pois só desta forma é possível melhorar a experiência proporcionada.

A nova geração de consumidores/utilizadores está habituada a escolher o canal de contacto para ser atendido de forma eficaz e rápida, e apesar de estudos recentes apresentarem as preferências de utilização pela mobilidade e internet, os *Call/Contact Centers* são os canais utilizados para complementar a informação e apoiar na tomada de decisão. Esta situação leva à otimização dos processos internos com o objetivo de permitir um acesso rápido às informações, diminuir os tempos de espera e aumentar o nível de satisfação dos Clientes.

O Crédito Agrícola, paralelamente e em simultâneo com os restantes canais de interação com/para Clientes, está a investir nos meios humanos e nos recursos tecnológicos de suporte à atividade do *Call/Contact Centers*, nomeadamente através da camada informacional (ex. business intelligence), relacional/transaccional (ex. crm) e aplicacional específica, com vista à maior integração possível entre canais, ao maior conhecimento do Cliente e consequentemente ao cumprimento das fundadas expectativas do cliente/utilizador de um serviço e uma relação de proximidade, independentemente do canal utilizado.

Neste enquadramento, é essencial assegurar uma formação permanente dos colaboradores do *Call/Contact Center*, uma constante monitorização dos serviços, a implementação e validação de KPIs e o investimento em sistemas e tecnologias de informação com vista à melhoria contínua dos níveis de serviço e a maior adequação possível das capacidades às expectativas dos Clientes / Utilizadores, proporcionando uma experiência positiva, factor fundamental para criar envolvimento e fidelizar os Clientes.



O *Contact Center* tem, cada vez mais, um papel crucial na gestão do relacionamento com o cliente. Várias organizações de negócios veem os serviços de *Contact Center* como um caminho potencialmente eficaz para manter os clientes satisfeitos, e assim obter vantagem competitiva.

Ao contrário dos encontros face a face entre cliente e empresa em que é possível criar percepções tangíveis obtidas, por exemplo, através da aparência do prestador de serviços e de características físicas, equipamentos e outros, na interação via telefone ou outros canais não presenciais, estes aspetos tangíveis não estão presentes e, como tal, a qualidade do serviço é avaliada através de dimensões intangíveis, tais como: comodidade, liberdade de decisão, rapidez, profissionalismo, acessibilidade, confiança e segurança.

Face às expectativas dos clientes, os CTT adotaram a utilização do *Contact Center* como forma de não só atender às necessidades de mercado, mas também uma forma de se poder antecipar a estas.

Os CTT procuram corresponder às expectativas dos seus clientes, através da implementação de medidas como:

- Garantir uma resposta rápida e um tempo de atendimento adequado às expectativas dos clientes;
- Garantir informação correta, relevante, atualizada e acessível, com vista a potenciar a resolução do problema e resposta à questão no primeiro contato do cliente;
- Proporcionar formações práticas e exigentes e garantir o comprometimento das equipas de atendimento;
- Estar presente nos canais de contato que os clientes exigem e nos horários adequados;
- Permitir o encaminhamento de contatos, para um atendimento mais personalizado;
- Melhorar a informação disponível em ferramentas de *self-service* para o cliente (nomeadamente, site, APP, IVR);
- Medir continuamente a opinião dos clientes, analisar e avaliar todas as sugestões reencaminhadas pelos mesmos.

A “hora da verdade” é a oportunidade que a empresa prestadora do serviço possui para demonstrar a qualidade dos serviços. Deste modo, para os CTT é fundamental que as equipas de atendimento estejam preparadas e sejam intervenientes no processo de qualidade do serviço. Responder prontamente às necessidades dos clientes nesses “momentos de verdade” é que determina o sucesso dos CTT. Esta é a força que nos move!



O *Customer Service* é um fator decisivo de competitividade quando exercido em ambiente de excelência, um ingrediente vital no sucesso contínuo do nosso negócio. Na DHL é ao *Customer Service* que cabe assegurar a importante tarefa de interface de comunicação entre os nossos Clientes e a empresa, deve funcionar como um super “cartão de visita”, capaz de gerar confiança e segurança em todas as fases do nosso processo de negócio, e ainda apresentar aspectos diferenciadores que surpreendem positivamente o Cliente.

Normalmente, as atividades que desenvolvemos têm o seu início no momento em que o Cliente nos contacta, e este pode ser feito por diversas razões, pelo que temos efetivamente de estar preparados para poder lidar com todo o tipo de situações, porque, pese embora exista uma percentagem mínima de incidências na nossa rede global, é preciso saber assumir responsabilidades e oferecer soluções rápidas quando os imprevistos ocorrem. Para além da responsabilidade de atualizar, informar e gerir eventuais incidências, também promovemos e vendemos serviços adicionais, tais como: seguros de transporte, envios com hora de entrega definida, notificações de entrega pró-ativas, e ainda transporte especiais, ajustados às necessidades específicas dos nossos Clientes. Ainda inserido no âmbito das nossas competências, gostaria de fazer referência ao processo de tratamento de reclamações em que, para além de oferecermos respostas rápidas e adequadas a cada uma das situações, disponibilizamos na nossa página da Internet um acesso direto à Direção da empresa, onde o Cliente pode colocar qualquer questão sobre o serviço prestado, fazer sugestões, comentários e considerações, com uma garantia de resposta num curto espaço de tempo, na maioria dos casos, inferior a duas horas. As reclamações são também encaradas enquanto oportunidades de melhoria, em virtude disso, foi criada há alguns anos uma equipa que tem como principal missão analisar as reclamações, procurar, e apontar soluções que ajudem a evitar que a falha que esteve na origem de uma determinada reclamação se volte a repetir. Como dizia Aldous Huxley “Os factos não deixam de existir só porque são ignorados”.



A expectativa dos nossos clientes é sempre muito elevada, sendo este, um dos fatores que nos faz estar sempre em constante inovação, desenvolvendo funcionalidades que correspondam às necessidades do mercado.

A GoTelecom posiciona-se na indústria das tecnologias de *Contact Center* como uma empresa de inovação e reinvenção na disponibilização dos seus produtos e como eles podem ser utilizados pelos clientes. Não temos um posicionamento reativo mas sim altamente pró-ativo e disruptivo. Os nossos clientes sabem disso e confiam em nós.

A aposta atual passa pelo desenvolvimento de funcionalidades que permitem dar suporte à gestão dos canais Online. O E-commerce é o futuro, e nós queremos ser o parceiro dos nossos clientes também neste mercado.

No entanto, não descuramos os canais de voz, *e-mail* e *tickets* sobre os quais queremos continuar a disponibilizar soluções cada vez mais completas, de fácil parametrização e totalmente sintonizadas com as exigências dos nossos clientes.

Por fim, e não menos importante, apostamos num relacionamento de proximidade com os nossos clientes promovendo constantes ações de trabalho conjuntas para garantir que as nossas plataformas estejam sintonizadas com as necessidades que lhes são impostas e garantir todo o suporte, permitindo que o cliente possa ajustar/parametrizar e tirar assim o máximo partido destas soluções. Somos uma empresa de tecnologia que valoriza as relações humanas. Desenvolvemos tecnologia para servir as pessoas.

Jogos Santa casa

Toda a jornada de um cliente no mapa das expectativas que estabelece com o nosso Contact Center baseia-se em diversos fatores. Não será só a experiência de *Customer Service* que contará para a perceção de uma experiência de apoio ao cliente satisfatória, embora seja um fator de peso, mas sim todo o processo que define a experiência enquanto cliente e que engloba diversos pontos nevrálgicos que preenchem a satisfação total num contacto, num serviço ou num produto.

As expectativas mais visíveis, numa primeira análise, prendem-se com a resolução efetiva da situação, assim como com a rapidez da resposta e numa relação qualitativa e personalizada com o assistente. No entanto para lá destes três pressupostos, verificam-se expectativas mais emocionais.

Assim, e enumerando algumas dessas expectativas, verificamos que o nosso cliente espera que lhe apresentemos alternativas e novas ideias, que o integremos nos processos em si através de uma escuta ativa e tendo em conta as suas sugestões, esperam de nós, acima de tudo a capacidade de resolver problemas e que cumpramos as nossas promessas.

Tendo como foco uma experiência de cliente qualitativa e satisfatória reforçámos o nosso processo de sugestões, assim, todas as sugestões são analisadas, respondidas e tidas em conta pelas diferentes áreas a que se destinam, sendo muitas destas aplicadas na melhoria dos nossos produtos e processos. Implementámos também um sistema de gestão de reclamações, transversal à organização, com SLAS definidos, que nos permitiu “olhar” para nós próprios, ouvir ativamente o cliente e adequar processos. A este conjunto de medidas repensámos a forma como comunicamos, no sentido de nos tornarmos mais personalizados mediante a necessidade do cliente.



Na ManpowerGroup Solutions implementamos projetos de *contact center* para diversos clientes, o que implica uma grande flexibilidade e agilidade de processos para correspondermos às expectativas dos clientes quanto à maximização da *customer experience* e à otimização da *performance* dos trabalhadores consoante os indicadores-chave definidos.

Propomo-nos a gerir o relacionamento entre os nossos clientes e o consumidor final, tendo como ponto de partida a sua cultura corporativa e estratégia vigente, sendo que desenvolvemos *frameworks* próprios de gestão de operacional e de sistemas, assentes na nossa extensa experiência de conceção, implementação e prestação de serviços de natureza semelhante.

Para correspondermos às expectativas dos nossos clientes, incorporamos na prestação de serviços sistemas certificados e homogeneizados de base, alvo de melhoria contínua no que respeita à atração, retenção e desenvolvimento de Talento. Dessa forma, potenciamos a flexibilidade e agilidade necessárias para a adaptação a cada cliente e materializamos a nossa atividade para que possamos ser avaliados de forma objetiva.

A execução desta metodologia garante aos nossos clientes resultados mensuráveis que representam valor acrescentado, nomeadamente:

- 1 Aumento do *life time value* dos clientes;
- 2 Melhoria do indicador *Net Promoter Score*;
- 3 Aumento da satisfação dos trabalhadores;
- 4 Redução de custo por interação com o cliente final.

Algumas das ações que garantem a execução com sucesso da nossa proposta de valor, são:

- Garantir a consistência do *customer experience*, independentemente do canal utilizado;
- Promover o reforço da qualidade percebida pelo cliente final;
- Manter o foco no cliente e na resolução das suas solicitações em tempo útil;
- Promover uma política de constante desenvolvimento dos trabalhadores, através da correta gestão das suas competências;
- Reforçar o valor entregue aos clientes por via de aumento de vendas, diminuição de custos ou reforço dos índices de qualidade da operação;
- Garantir que o consumidor final vê as suas solicitações solucionadas atempadamente, dentro do tempo considerado expectável pelo mesmo;
- Garantir o equilíbrio da relação qualidade/preço;
- Garantir o correto dimensionamento da operação;
- Fazer uma gestão integrada das diversas filas de trabalho, maximizando a capacidade de resposta a picos por contrapartida de aproveitamento de vales.

Millennium bcp

Gerir as expectativas dos Clientes é o grande desafio que se coloca a qualquer *Contact Center*, estabelecer uma correta gestão entre o serviço prestado e o serviço procurado é fundamental para gerar confiança nesta relação.

No Centro de Contactos do Millenniumbcp sabemos que a única constante é a mudança e que cada vez mais os nossos Clientes tem um fácil acesso à informação e contactam-nos para resolver questões de uma forma rápida, comoda e eficaz, o que aumenta o grau de complexidade das interações e exige um "*Contact Center*" focado na excelência do serviço prestado e acima de tudo em linha com as expectativas e ambições dos nossos Clientes.

Entendemos que o bom atendimento passa fundamentalmente pela disponibilidade e clareza na comunicação, estes fatores são fundamentais para prestar um bom serviço a quem nos procura. Não menos importante é o modelo utilizado para aferir a avaliação que o Cliente faz da sua experiência, por isso, fazemos uma constante monitorização da qualidade do serviço que prestamos através de um modelo de *NPS*, o que nos permite efetuar um diagnóstico e a partir daí a implementação de melhorias.

Porque as expectativas dos Clientes são também cada vez mais elevadas e exigentes ao nível dos serviços prestados, proporcionamos uma verdadeira experiência de "*omnichannel customer experience*" através de interações de telefone, *chat*, *click to call*, *e-mail* e *videocall*.

O Cliente é o centro do nosso mundo!

NOS

Na NOS, o que nos move é o Cliente. Pensamos Cliente e atuamos a pensar na sua melhor experiência. Compreendemos e satisfazemos as suas necessidades em profundidade e desenvolvemos esforços para superar as suas expectativas, cada vez mais exigentes. O ciclo da nossa ação só se completa com a satisfação do Cliente. No Serviço ao Cliente o enfoque da nossa estratégia é a lealdade transaccional que, no nosso entendimento, resulta de uma experiência de serviço simples, adequada às necessidades de quem nos contacta e consistente entre os vários canais de contacto.

Minimizar o esforço dos nossos clientes é minimizar o esforço dos nossos assistentes. Trabalhamos continuamente na integração de sistemas e na simplificação e automatização de processos. O nosso objetivo é garantir que, durante o contacto, o enfoque do assistente é o cliente, disponibilizando-lhe toda a informação necessária de forma simples e rápida.

Focados na clareza da interação, construímos um manual de comunicação NOS. Queremos utilizar uma linguagem acessível e natural nos momentos de contacto com os nossos clientes. Ao aliarmos esta nova forma de comunicar ao rigor da informação que transmitimos, queremos assegurar que reunimos as condições para que os nossos clientes fiquem esclarecidos num único contacto.

Para estar onde os nossos clientes estão e responder à sua necessidade de crescente autonomia, vamos lançar em simultâneo uma nova aplicação de clientes para *smartphones* e uma nova área de *selfcare* no nosso *site*. A nova solução vem simplificar o registo e login dos clientes, facilitando a gestão de serviços e acesso a informação essencial da sua conta de forma autónoma a qualquer hora em qualquer lugar.



O conceito de serviço está claramente a evoluir de um modelo transaccional para um modelo de criação de valor em cada contacto com o Cliente. A eficiência financeira dita que se procure automatizar todos os pontos de contacto em que um Assistente não acrescenta valor ao processo e em que o Cliente valoriza a autonomia que lhe é concedida nesse tipo de interação. Daqui resulta que os contactos realmente diferenciadores serão aqueles que não podem ser satisfeitos pelos canais de *self-service* e é aqui que o nosso serviço tem que fazer a diferença.

Há por isso que garantir que quando o tema é suficientemente importante para que exista um contacto personalizado se maximiza essa experiência, adicionando o tal valor, que se pode traduzir através da otimização do portfólio do Cliente e pela sua recomendação de um serviço de excelência. Para tal, são necessários dois ingredientes fundamentais: pessoas satisfeitas e tecnologia descomplicada. É sabido que pessoas satisfeitas servem sempre clientes satisfeitos, por isso na Randstad toda a equipa de gestão trabalha com o único objetivo, que é o de garantir a melhor experiência dos nossos Assistentes. São eles que comunicam diariamente com os nossos Clientes e precisam de se sentir apoiados e ter acesso às melhores ferramentas para que o seu trabalho se traduza sempre em satisfação e recomendação.

Mas até a melhor atitude necessita da colaboração de aplicações que assegurem a maior rapidez e eficiência no processamento dos pedidos dos Clientes. O caminho que temos percorrido assenta na utilização da experiência de milhões de interações com clientes para desenhar soluções à medida, que permitem simplificar a vida aos nossos Colaboradores para que se foquem no mais importante, maravilhar os Clientes com quem interagem.

Estes ingredientes estão agora ao serviço de mais Clientes e geografias, pois a tendência de crescimento do negócio de *nearshore* continua a ganhar ímpeto, fruto dos bons exemplos que o mercado português tem vindo a solidificar, tirando partido das já conhecidas e singulares características que apresenta.

Na Randstad, abrimos 6 *contact centres* para este efeito e contamos abrir mais 5 até final do ano, num total de 1.800 posições de atendimento, que permitirão dar resposta a necessidades de apoio comercial e técnico de clientes internacionais. Procedemos ainda à ampliação de 3 das nossas atuais plataformas que servem negócios domésticos, somando agora 2.300 posições neste segmento. O ano terminará assim com mais de 4.000 posições de atendimento próprias, distribuídas por 16 *contact centres* de norte a sul do país.



As expectativas dos Clientes são definidas de acordo com o seu perfil recolhido nos diversos processos de segmentação: Sociais, por idade, escolaridade, particular ou empresarial, canal de contacto, etc. e constam de estudos de marketing que são atualizados permanentemente, sendo particularmente determinante nestas atualizações as análises comportamentais dos Clientes e aquelas que nos são transmitidas pelos próprios Clientes quando contactam os nossos Serviços por necessidades de informação ou resolução de problemas.

Os métodos mais recorrentes são os inquéritos a seguir ao contacto (*voz, mail ou chat*), avaliando a experiência, a recomendação (NPS) e, em alguns casos, recolhendo as opiniões/sugestões "*verbatim*" de melhoria. Estas ferramentas estão neste momento a ser utilizadas *online* com atualizações permanentes permitindo analisar a opinião dos Clientes sobre a experiência de contacto que teve e sobre o colaborador com quem fez a interação permitindo, se necessário, imediatas ações de melhoria para que a experiência supere as expectativas.

Se estivermos a falar das empresas e organizações com quem a RHmais tem as parcerias, para além das reuniões regulares operacionais de análise dos indicadores da operação e definição de ações, existem, com quase todos os parceiros, inquéritos formais anuais na forma de CSAT ou NPS. Nestes inquéritos, as diversas áreas de comportamento e operacionalidade geridas pela RHmais são avaliadas pelos decisores do Cliente/parceiro responsáveis por essas áreas sendo classificados parâmetros como: Responsabilidade Corporativa; Capacidade Comercial; Capacidade Operacional; Qualidade.

Todas estas avaliações feitas pelos Clientes ou parceiros implicam a revisão do serviço vs as expectativas e a definição de alterações estruturais, processuais ou de ferramentas, envolvendo formações, *coaching, mentoring* individual ou mudança de processos de forma a otimizar o serviço e elevar as expectativas a um patamar ainda mais exigente.

Sitel

Quando uma empresa decide trabalhar com a Sitel sabe que vai contar com uma equipa de profissionais de qualidade excepcional e com toda a expertise do Grupo Sitel no mundo. Ao delegar em nós a gestão da relação com os seus consumidores, os nossos clientes sabem que podem contar com uma equipa especializada e multidisciplinar, capaz de gerir de forma absolutamente eficaz as suas expectativas, consultas, incidentes ou reclamações. Por conseguinte, estas competências desempenham um papel importante nas vendas e na fidelização dos clientes dos nossos clientes, o que contribui para aumentar o seu negócio e causar um impacto positivo na rentabilidade. Mais do que nunca, as empresas devem compreender que cada interação com os consumidores é uma oportunidade para ações de *up-selling* e *cross-selling*, fortalecer a retenção e aumentar a satisfação e, por conseguinte, gerar recomendações para novos potenciais clientes.

Também a formação contínua dos nossos colaboradores desempenha um papel crucial para alcançar este serviço de excelência. Além disso, a nossa plataforma GOS – *Global Operating System*, que se baseia num conjunto de processos capaz de orientar os seus líderes, *managers* e colaboradores em todo o mundo, permite-nos gerir de forma sólida todas as interações do cliente, criando uma distinção nas operações da empresa face à concorrência. A GOS tem em conta as pessoas, os processos e a liderança para garantir que é prestado um serviço consistente e uma experiência perfeita para o cliente em qualquer um dos *sites* empresa em todo mundo, tendo sempre presente o objetivo de melhoria contínua.

Teleperformance

O nosso objetivo é superar as expectativas dos nossos clientes, criando valor acrescentado na nossa oferta. Para tal, é imperativo conhecer os nossos parceiros, as suas necessidades, clientes e produtos. Adotamos uma abordagem de Gestão de Qualidade Total e de Inovação, centrada no cliente e potenciada a todos os níveis da nossa organização. O contacto com os clientes é justamente uma das maiores fontes de inovação para a Teleperformance Portugal.

Decidimos por isso reforçar o enfoque na inovação, através de vários mecanismos internos que provocam uma avaliação contínua dos processos e consequentemente uma melhoria contínua do serviço que prestamos ao cliente. As reuniões T4i e ATAC conduzidas pela gestão dos projetos com a participação das funções de suporte; a análise de dados suportada pela nossa solução TP Miner de Data Analytics; as revisões de 360° conduzidas pela gestão em todas as frentes da operação, são exemplos de grandes fontes de inovação e do nosso compromisso de trimestralmente apresentarmos uma inovação devidamente sustentada num plano de negócio, que seja realmente para o parceiro. A todo este processo demos o nome de Ci2 – *Continuous Improvement and Innovation*. Dispomos ainda de um centro de pesquisa (*Customer Experience Lab*) dedicado ao estudo das tendências de comportamento do consumidor e níveis de satisfação em diferentes países e indústrias, ao serviço dos nossos clientes.

A nossa orientação para a inovação é hoje reconhecida pela generalidade dos nossos parceiros, que nos passaram a ver como um elemento relevante para a sua estratégia. Um parceiro que para além de uma experiência memorável para os seus clientes, lhes traz também *Thought Leadership*. Como empresa líder em *Customer Experience Management* apostamos em criar uma experiência memorável a cada cliente que nos contacta. Queremos que cada cliente se sinta especial, que percecionem uma preocupação genuína em resolver o seu problema, que sintam proximidade com a pessoa e com a marca que o servem.

Transcom

A maioria das variáveis que afetam a criação de experiências positivas estão relacionadas com o colaborador/agente e com os processos internos.

Na Transcom falamos da criação de experiências, de lutar contra o "azar" e garantir que os serviços proporcionam experiências positivas aos clientes.

Trabalhamos seguindo três fases: a primeira é Escuta/Observação, a segunda o Entendimento/Compreensão e a terceira é a Transformação/Melhoria.

Cada fase está sistematizada tendo por base processos ágeis cujo ciclo temporal é menor do que o tempo de mudança de estratégia dos nossos Clientes diretos (empresas Clientes), e um conjunto de ferramentas que nos dá informações qualitativas e quantitativas, jogando com as perceções e a *expertise* das equipas multifuncionais.

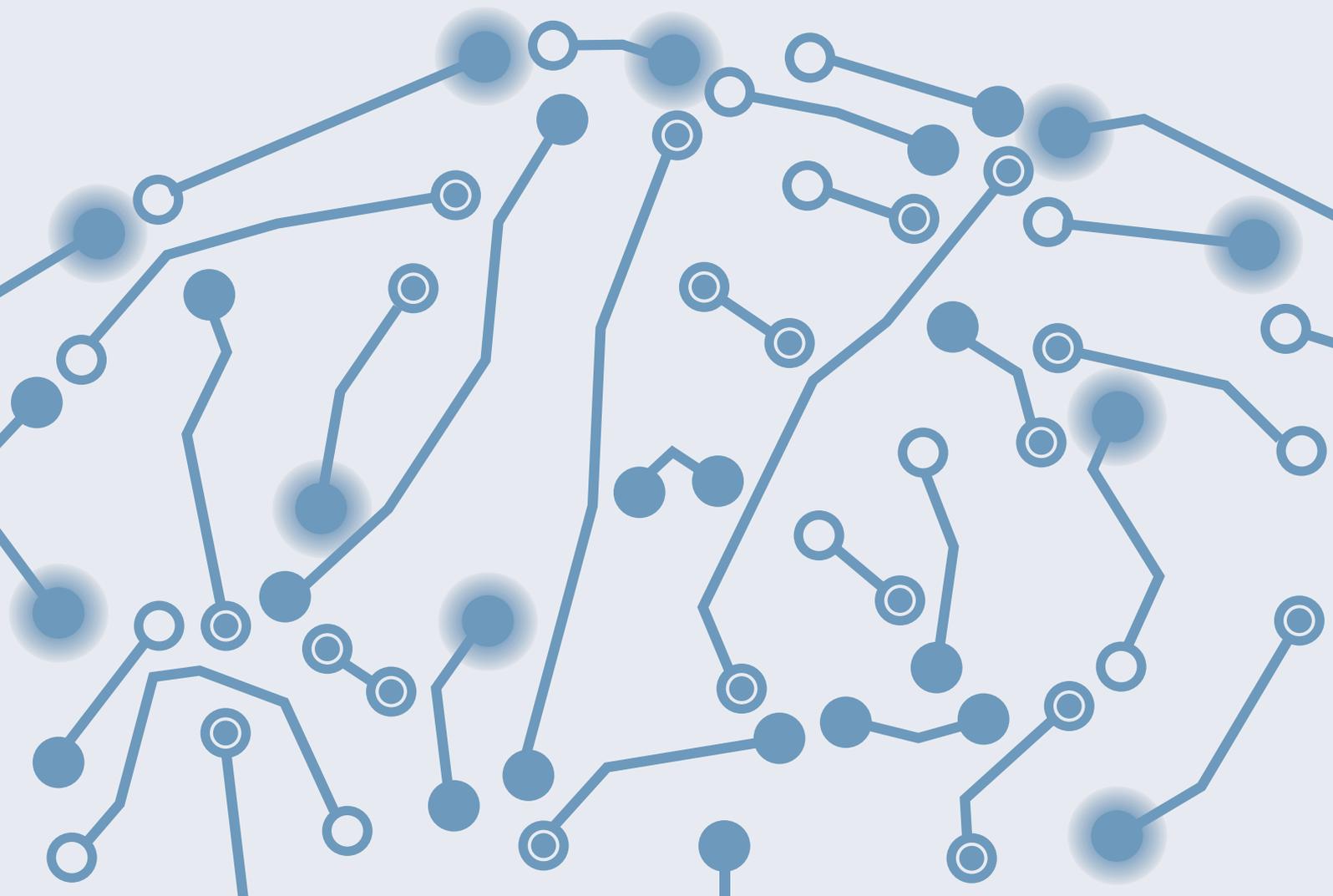
Por fim, e o que verdadeiramente torna a Melhoria uma realidade é a execução, a gestão da mudança, inteligência dos projetos, realizado por equipas multifuncionais altamente motivadas e comprometidas.

Inovação, Transformação e Desenvolvimento



Outsourcing orientado para a **inovação** tecnológica, **transformação** de processos e **desenvolvimento** de recursos humanos, com o objetivo de **aumentar os resultados** financeiros e operacionais.

ESTUDO





Diogo Carvalho
Senior Manager, Management Consulting da KPMG em Portugal

SUMÁRIO EXECUTIVO

Durante a última década temos assistido a alterações profundas no setor de *Contact Centers* a nível global. Os principais *players* têm focado as suas estratégias na busca pela **eficiência operacional, otimizando custos e aumentando a eficácia da sua operação**, e numa crescente valorização do Cliente, das suas necessidades e expectativas.

Os resultados da 11ª edição deste estudo evidenciam não só estas tendências, como uma crescente preocupação por parte dos nossos associados em participar na avaliação do setor em Portugal. Prova disso é que este ano contamos com a formidável participação de 62 empresas, reforçando assim **a importante posição da APCC como referência** para as mais diversas indústrias.

OPERAÇÕES

Num ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo, é fundamental criar operações ágeis com capacidade de **responder rapidamente aos desafios do mercado**. Os operadores estão a lidar com operações cada vez mais complexas, com múltiplos canais disponíveis e expectativas cada vez mais elevadas. Por todo o mundo a pressão pela **otimização das operações** é cada vez maior, refletindo-se não só nas estratégias implementadas como nas ferramentas de suporte ao negócio – por exemplo, a utilização de *cognitive technology* no atendimento automático de chamadas, aumentando a produtividade das chamadas atendidas e reduzindo custos de atendimento em solicitações de carácter informativo. Os resultados deste ano destacam uma notável evolução positiva por parte do setor nesta vertente operacional:

- O **tempo de espera das chamadas** diminuiu mais de 20%, reforçando a importância de ser atendido rapidamente
- Em média, a **duração das chamadas** registou um decréscimo de 7 minutos para 5 minutos, influenciado também por uma redução do tempo *on-hold* para 33 segundos
- O sucesso na **resolução de problemas no primeiro contacto** também registou uma evolução positiva (+ 5p.p), tendo subido para 89% do total das solicitações registadas

OMNI-CANAL E A VOZ DO CLIENTE

Não é novidade que se tem assistido a **uma mudança nos padrões de preferência dos Clientes** relativamente aos meios de contacto para esclarecimento de dúvidas e resolução de problemas (37% do total de contactos, já são meramente escritos). Espera-se até que com a crescente utilização destes meios alternativos, os canais digitais venham rapidamente a substituir a preferência pelo tradicional telefone.

A implementação de uma estratégia Multi-canal tem sido amplamente discutida e implementada pelos vários operadores. No entanto, os padrões de exigência dos nossos Clientes também evoluíram, não esperando mais do que um **atendimento de excelência independentemente do canal utilizado**.

Garantir que oferecemos uma experiência uniforme qualquer que seja a jornada por si escolhida, puramente digital ou não, deve ser hoje em dia uma prioridade – e uma visão Omni-canal responde precisamente a este desafio. Trata-se de **colocar o Cliente no centro das decisões**, procurando recolher o máximo de informação possível que permita às empresas cumprir com as suas necessidades e expectativas, criando sempre interações de valor.

O investimento em **tecnologia adicional, a criação de novos processos, a homogeneização de informação e níveis de serviço** entre os vários canais, ou até mesmo as necessidades de investimento em formação ou busca de novos perfis por forma a ir de encontro ao Cliente, tornam a transformação necessária num processo bastante desafiante para o setor. Conscientes destes desafios, as empresas procuram cada vez mais apoio na **adaptação das suas estratégias**, sendo também nossa **missão agilizar este processo e garantir a flexibilidade da organização** para lidar com as mudanças futuras.

Os resultados deste ano comprovam que as empresas do setor estão bastante alerta face a estes desafios e com uma crescente preocupação pelo Cliente:

- A **quantidade de chamadas avaliadas** pelo Cliente cresceu 20 p.p. face ao ano anterior
- A **satisfação dos Clientes** face à resolução das suas solicitações aumentou, registando um valor médio de 78%
- O **foco na fidelização** aumentou também, tendo subido para 71% a taxa de sucesso de retenção *inbound* podendo estar associado a um **aumento significativo nas horas de formação** inicial das equipas

Relativamente à **perseguição de uma estratégia Omni-canal**, identificam-se resultados positivos na evolução dos canais alternativos disponibilizados face ao telefone: *mobile apps* (46%), *web chats* (58%), redes sociais (62%) e SMS (72%). No entanto surgem alguns sinais de alerta para a eficiência operacional da utilização dos mesmos:

- O **tempo médio de resolução de solicitações** aumentou para 16 horas face às 7 horas registadas em 2014, podendo estar diretamente relacionado com a complexidade dos assuntos que chegam ao operador ou à falta de integração de jornadas entre canais
- O **custo médio por solicitação aumentou** em 25%, aumentando assim em média o peso das despesas operacionais para as empresas e podendo refletir uma integração pouco otimizados vários canais disponibilizados
- A **percentagem de chamadas de sucesso outbound** (vendas) diminui 7 p.p. podendo ser explicada pela mudança de preferências face ao canal telefónico para efetuar compras. No entanto, vários estudos indicam uma crescente tendência dos prestadores de serviços em alinhar perfis de vendedores para os seus potenciais compradores com o intuito de aumentar a taxa de sucesso das vendas.

Em suma, a análise deste ano é indicadora de uma **transformação do setor de Contact Centers para uma estratégia Omni-canal**. Esta mudança pretende através de canais alternativos reduzir os custos operacionais uma vez que estes permitem efetuar e resolver mais contactos em simultâneo face ao tradicional telefone. Considerando as preferências e exigências do Cliente estes canais permitem **também oferecer tempos de atendimento mais rápidos**. Neste sentido, o foco na eficiência operacional, esforço comercial e nas necessidades dos clientes devem ser uma prioridade no caminho a percorrer.

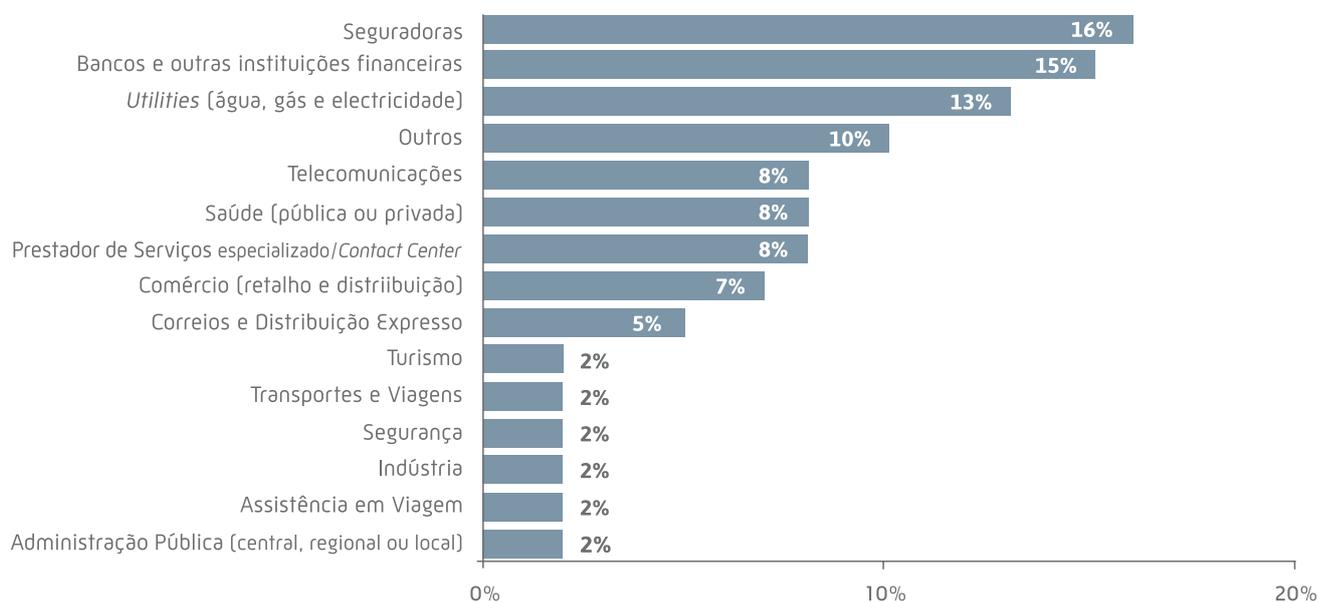
Por outro lado, numa próxima edição gostaríamos de continuar a percorrer a linha de análise e começar a medir indicadores de eficiência destes canais alternativos.

C A R A C T E R I Z A Ç Ã O

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

INTERPRETAÇÃO: As empresas que participaram no estudo de 2016 pertencem ao setor seguradoras (16%), bancos e outras instituições (15%), *utilities* (13%), outros (10%), telecomunicações (8%), saúde (8%) e prestador de serviços especializado em *contact center* (8%).

FIGURA 1
SETOR DE ATIVIDADE (N=61)

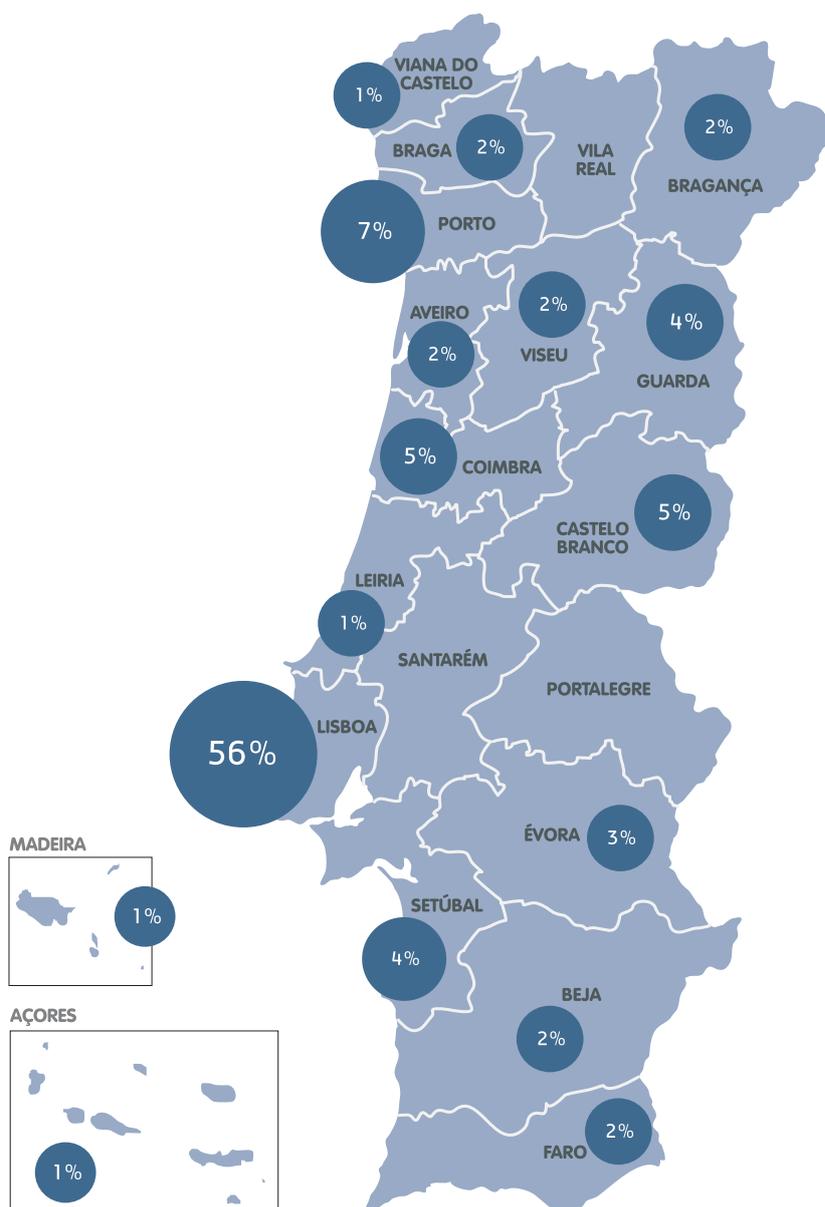


QUESTÃO: Quais as localizações dos centros?

INTERPRETAÇÃO: Cerca de 56% dos centros estão localizados no distrito de Lisboa a que se segue o distrito do Porto com 7% e Coimbra e Castelo Branco com aproximadamente 5%.

FIGURA 2

DISTRIBUIÇÃO DOS CENTROS POR LOCALIZAÇÃO

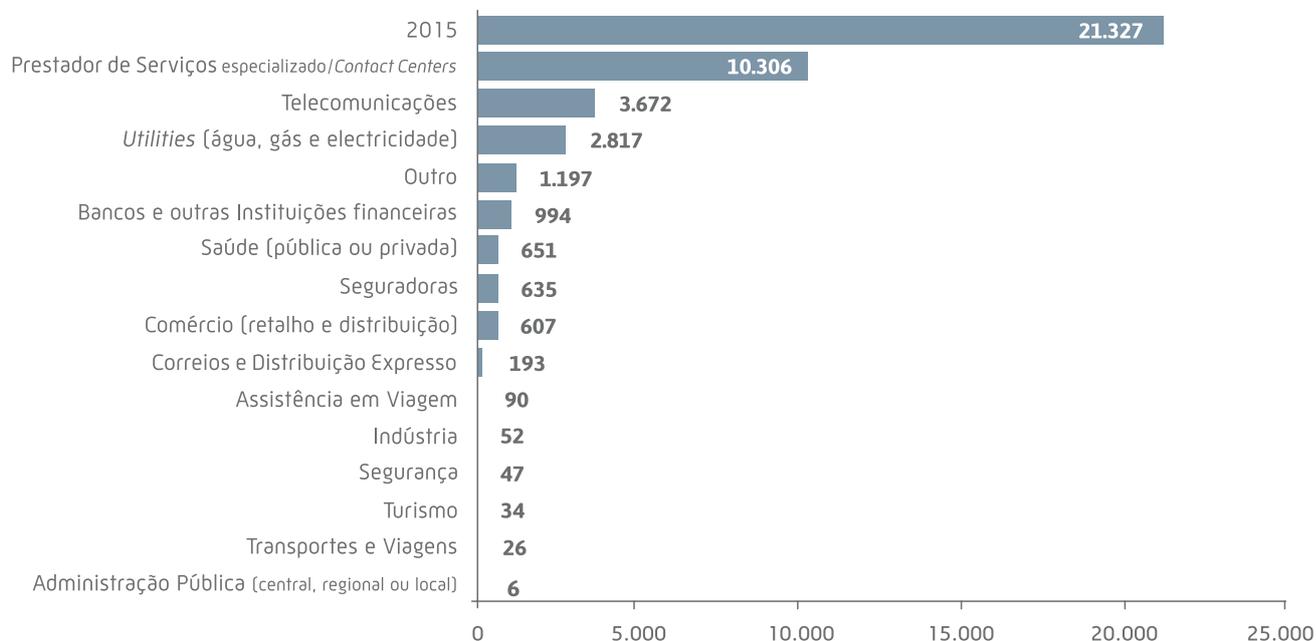


QUESTÃO: Qual número de posições de atendimento por setor de atividade?

INTERPRETAÇÃO: As empresas de prestação de serviços especializados em *contact centers* são aquelas que apresentam em média um maior número de posições de atendimento, 10.306, seguidas das empresas do setor telecomunicações com cerca de 3.672 posições e das empresas do setor *utilities* com cerca de 2.817 posições de atendimento.

FIGURA 3

NÚMERO DE POSIÇÕES DE ATENDIMENTO (PAS) NO CONTACT CENTER (N=61)

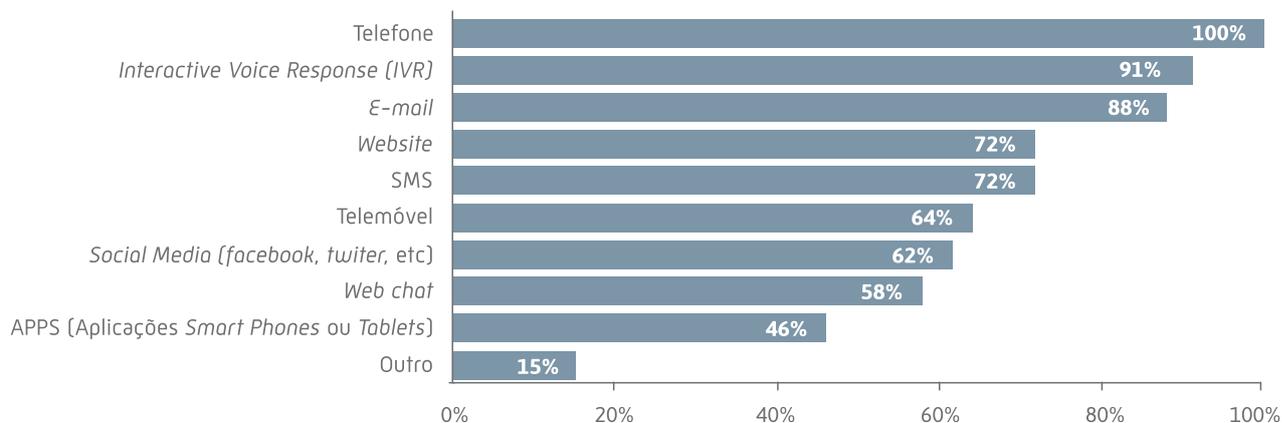


QUESTÃO: Quais os canais disponibilizados pelo Contact Center ao cliente?

INTERPRETAÇÃO: O telefone é disponibilizado em 100% dos *contact centers* participantes, seguido do IVR por 91% e do e-mail por 88% dos clientes.

FIGURA 4

CANAIS DISPONIBILIZADOS PELO CONTACT CENTER (N=61)

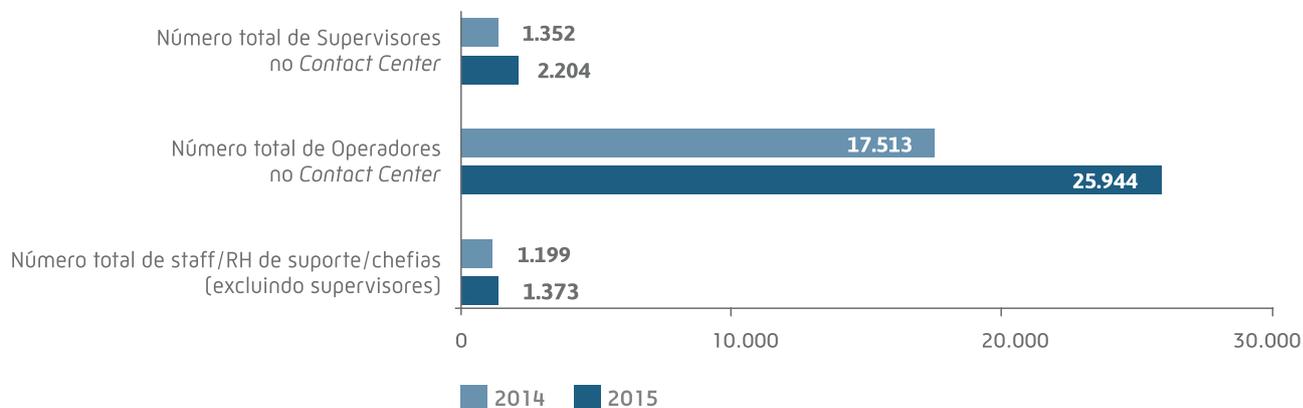


QUESTÃO: Qual o total de recursos humanos das operações em estudo?

INTERPRETAÇÃO: Os 29.520 colaboradores referentes às empresas que participaram neste estudo estão distribuídos por 25.944 operadores, 2.204 supervisores e 1.373 *staff*/recursos humanos de suporte/chefias.

FIGURA 5

TOTAL DE RECURSOS HUMANOS DAS OPERAÇÕES EM ESTUDO (N=61)

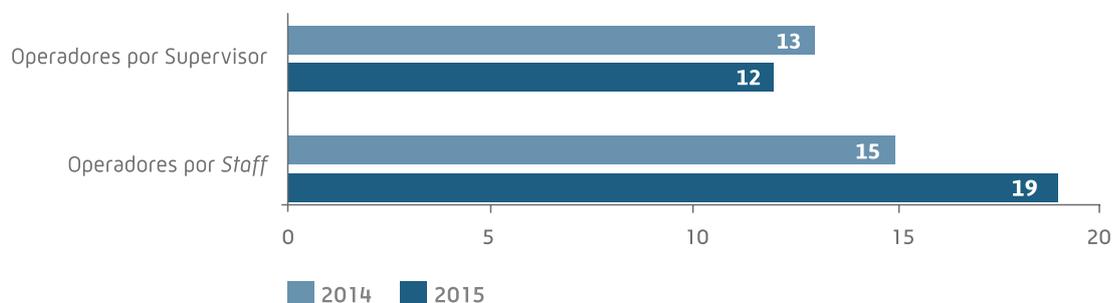


QUESTÃO: Qual o rácio de recursos humanos?

Interpretação: O rácio de operadores por *staff* cresceu cerca de 27% face a 2014, enquanto que o rácio de operadores por supervisores que observou um decréscimo de 8% face ao ano anterior.

FIGURA 6

RÁCIO DE RECURSOS HUMANOS DAS OPERAÇÕES EM ESTUDO (N=61)

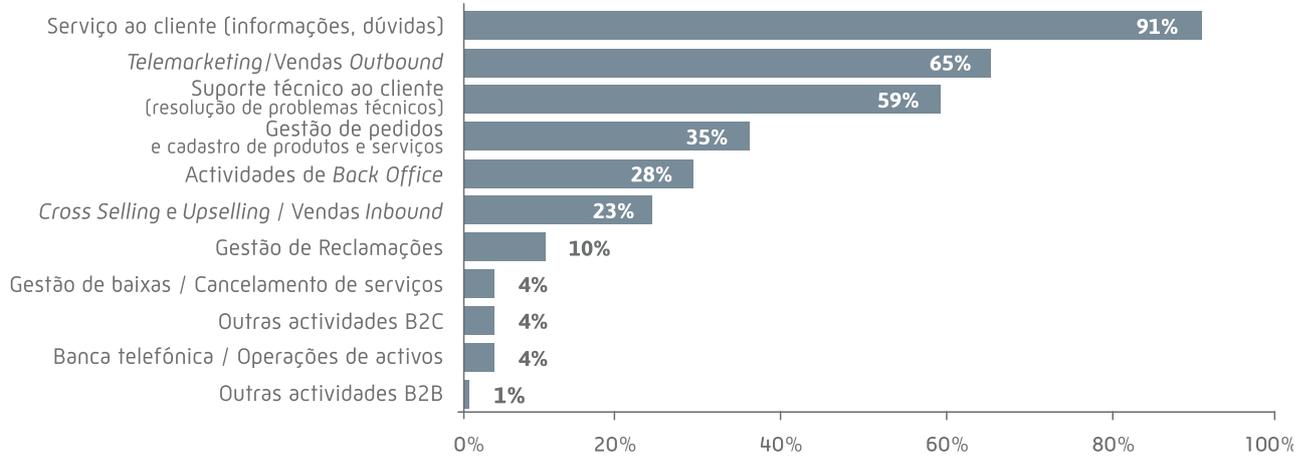


QUESTÃO: Quais as principais funções dos *contact centers*?

INTERPRETAÇÃO: O serviço ao cliente (91%) seguido de *telemarketing/vendas outbound* (65%) e o suporte técnico ao cliente (59%) são as principais funções dos *contact centers* participantes neste estudo.

FIGURA 7

PRINCIPAIS FUNÇÕES (N=61)

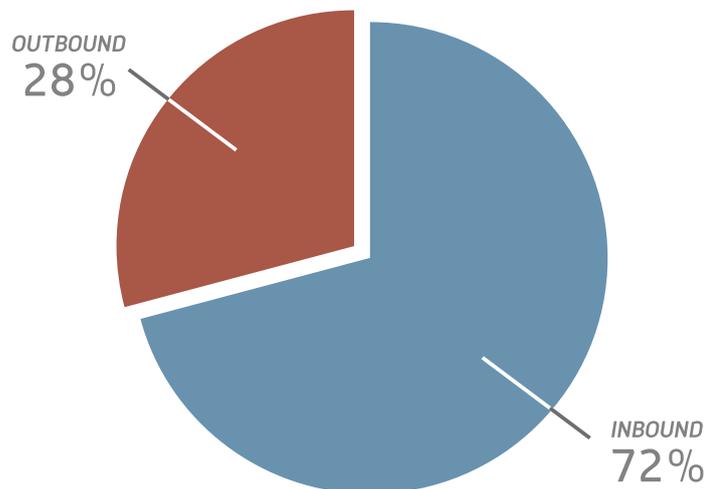


QUESTÃO: Chamadas *inbound* vs *outbound*

INTERPRETAÇÃO: Os *contact center* participantes no estudo têm na sua atividade maioritariamente contactos *inbound* com 72% do total.

FIGURA 8

CONTACTOS INBOUND VS OUTBOUND (N=61)

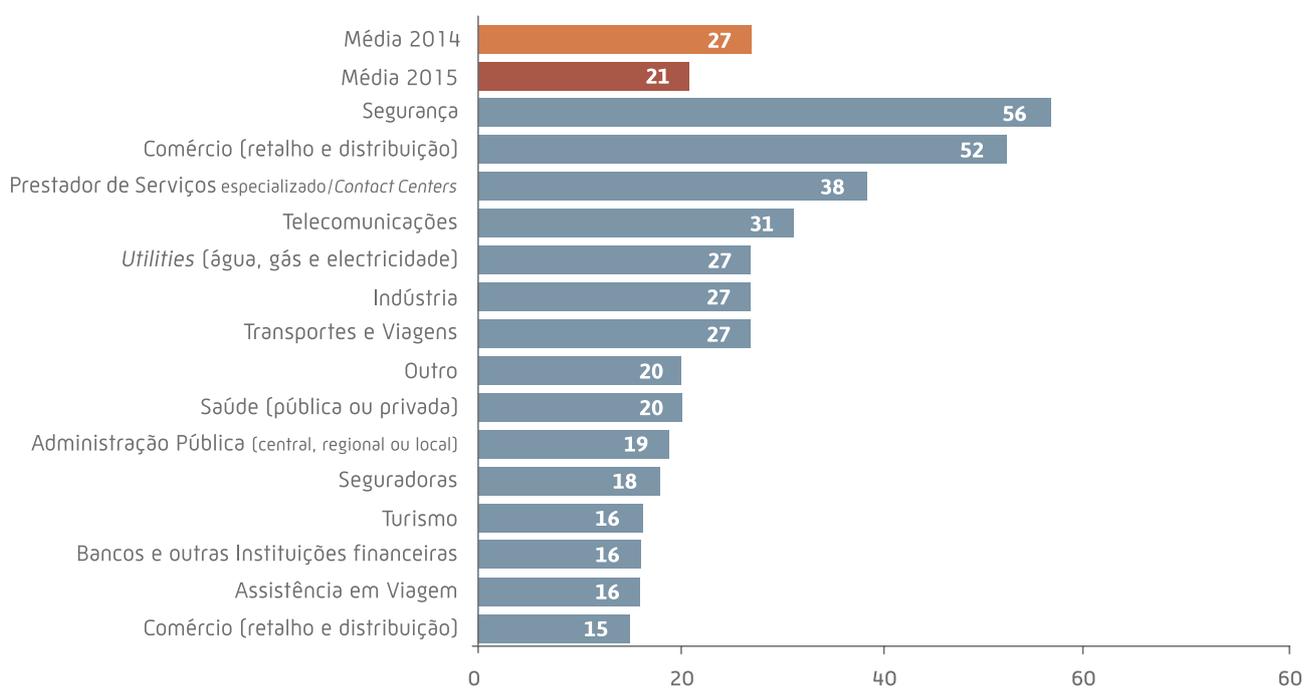


QUESTÃO: Qual o tempo médio de espera para ser atendido pelo *contact center*?

INTERPRETAÇÃO: Em 2015 o tempo médio de espera para os utilizadores serem atendidos decresceu 22% face a 2014, o que corresponde a uma diminuição de 6 segundos.

FIGURA 9

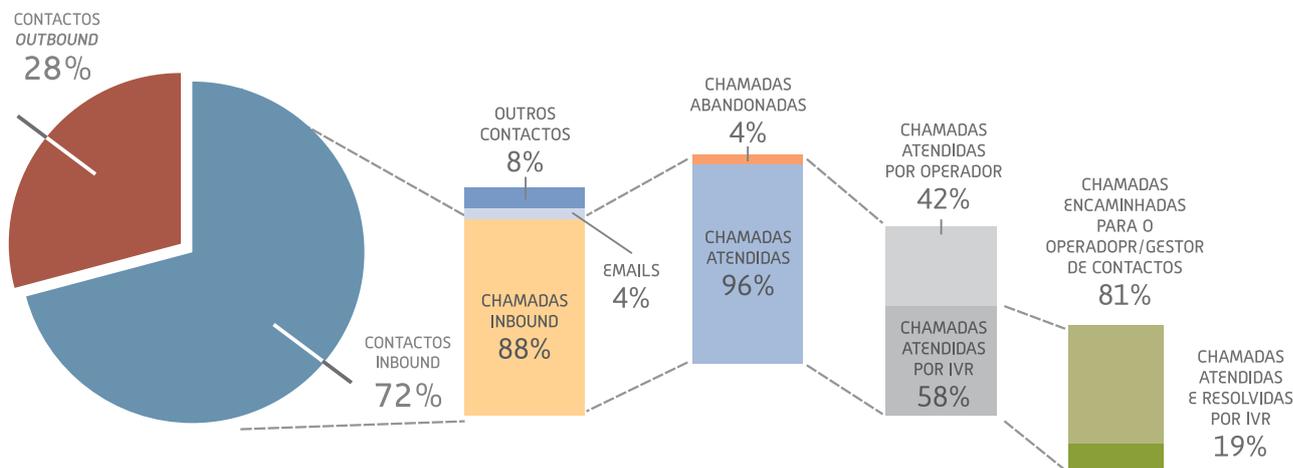
TEMPO MÉDIO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO PELO CONTACT CENTER (segundos) (N=55)



QUESTÃO: Qual a distribuição dos contactos?

INTERPRETAÇÃO: Cerca de 72% dos contactos efetuados são *inbound*, que se decompõem em 88% de chamadas *inbound*, 4% de *e-mails* e de 8% de outros contactos. Das chamadas recebidas, 96% são chamadas atendidas das quais 58% por IVR. 28% dos contactos dizem respeito a contactos *outbound*.

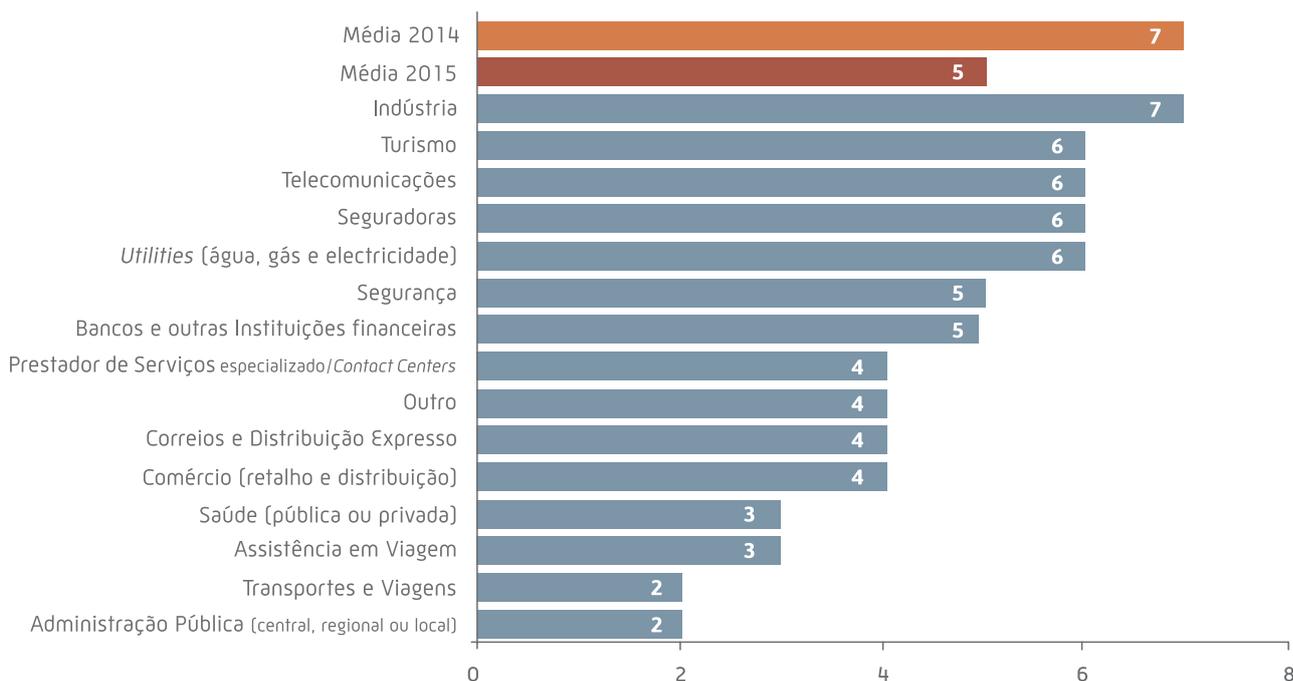
FIGURA 10
DISTRIBUIÇÃO DE CONTACTOS POR TIPOLOGIA (N=61)



QUESTÃO: Qual a duração média das chamadas?

INTERPRETAÇÃO: As chamadas recebidas em 2015 duraram em média 5 minutos, o que corresponde a uma diminuição de 2 minutos face a 2014. O setor da Indústria (7 minutos), *utilities* (6 minutos), turismo (6 minutos), seguradoras (6 minutos) e telecomunicações (6 minutos) são os que apresentam as chamadas de maior duração.

FIGURA 11
DURAÇÃO MÉDIA DAS CHAMADAS / TEMPO MÉDIO DE ATENDIMENTO (minutos) (N=56)

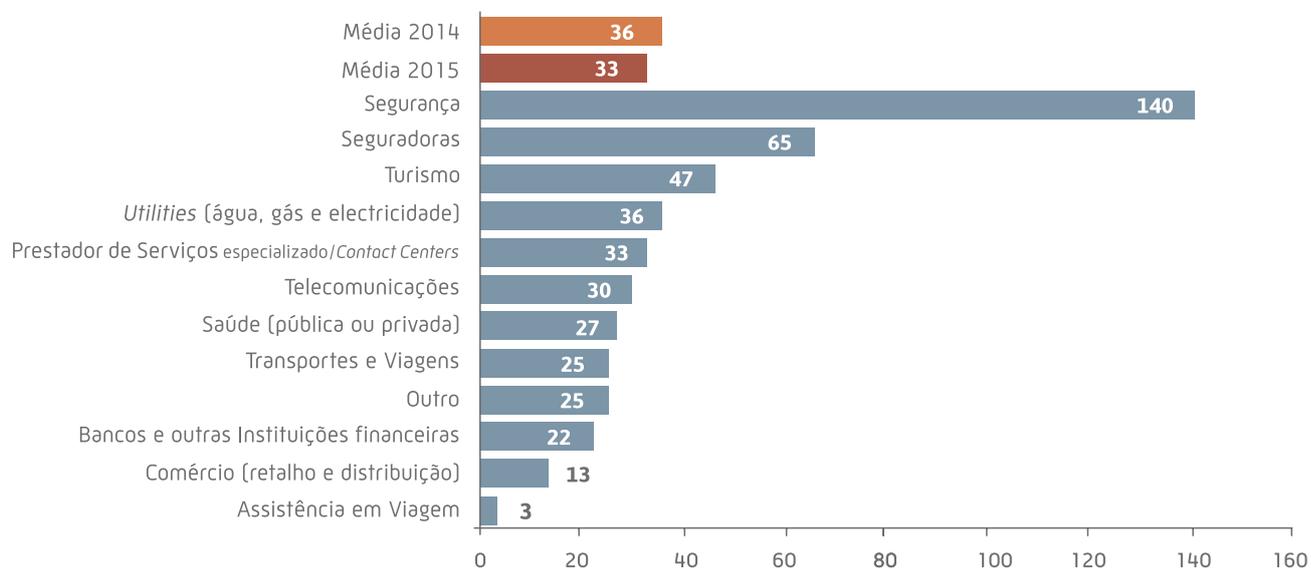


QUESTÃO: Qual o tempo de pausa (*on hold*) médio?

INTERPRETAÇÃO: Em 2015 os setores onde os clientes ficam em *on hold* durante mais tempo correspondem ao setor da segurança com 140 segundos, seguradoras com 65 segundos e do turismo com 47 segundos de tempo de pausa. Em média, o tempo de pausa diminuiu cerca de 3 segundos face a 2014.

FIGURA 12

TEMPO DE PAUSA (*ON HOLD*) MÉDIO (segundos) (N=47)

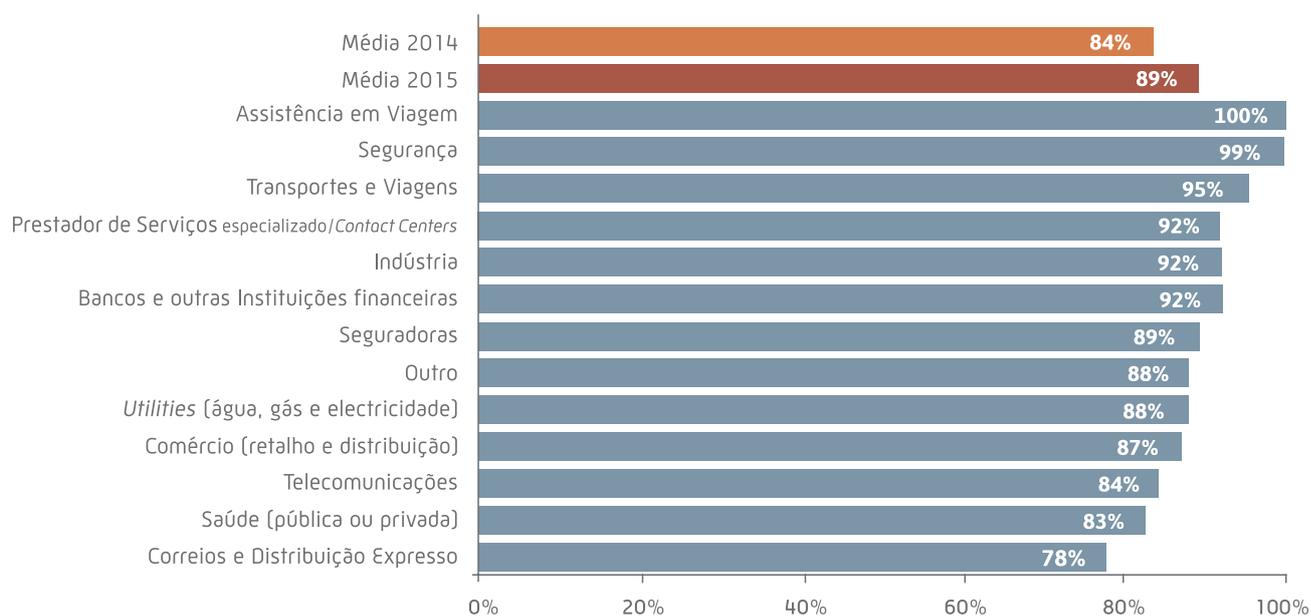


QUESTÃO: Qual a taxa de resolução ao primeiro contacto?

INTERPRETAÇÃO: A taxa de resolução ao primeiro contacto, em 2015, situou-se em média nos 89%, o que representa um crescimento de 5 p.p. face a 2014. O setor da assistência em viagem (100%), segurança (99%) e transportes e viagens (95%) são os setores com maior taxa de resolução ao primeiro contacto.

FIGURA 13

TAXA DE RESOLUÇÃO AO PRIMEIRO CONTACTO / *FIRST CALL RESOLUTION* POR MÊS (N=50)

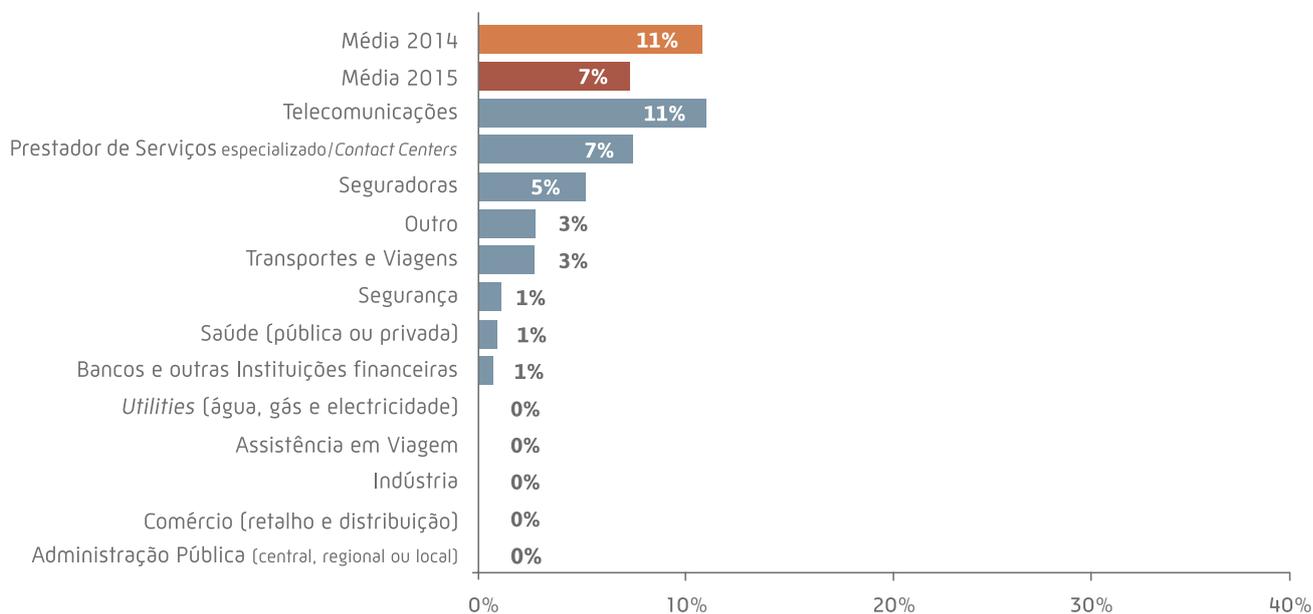


QUESTÃO: Qual a taxa de reincidências de chamadas?

INTERPRETAÇÃO: Em 2015 a taxa de reincidências apresentou um decréscimo de 4 p.p. face a 2014, sendo o setor das telecomunicações o que regista o valor mais elevado (11%).

FIGURA 14

TAXA DE REINCIDÊNCIAS DE CHAMADAS (N=26)

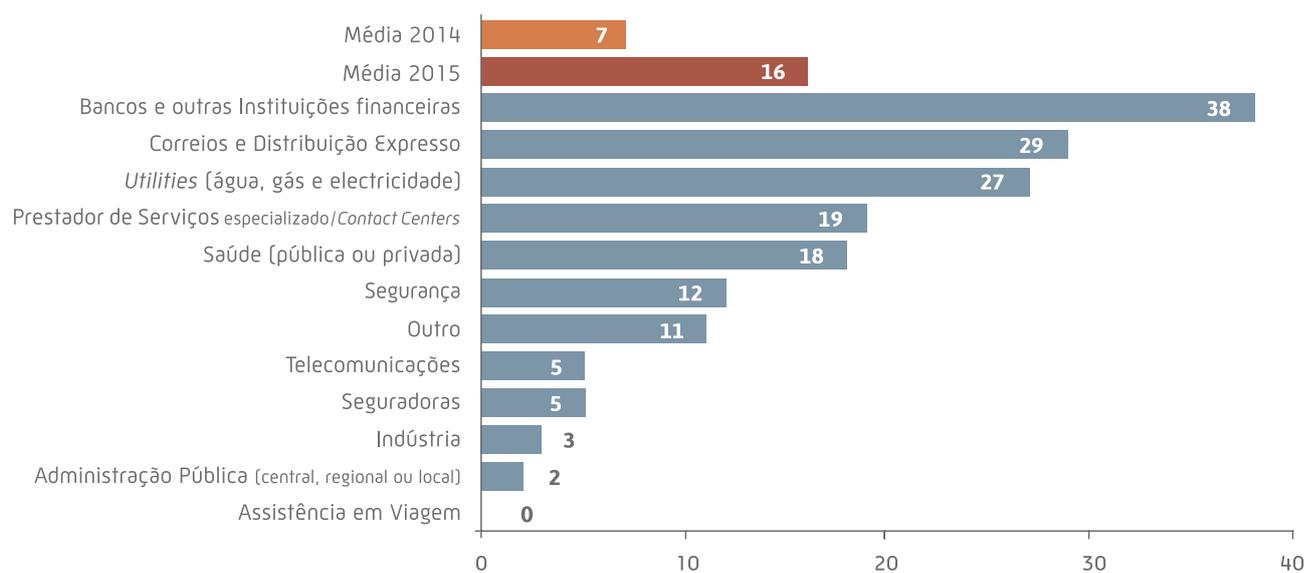


QUESTÃO: Qual o tempo médio de resolução de solicitações?

INTERPRETAÇÃO: O tempo de resolução das solicitações dos clientes foi em média de 16 horas em 2015. O setor bancos e outras instituições financeiras com 38 horas, correios e distribuição expresso com 29 horas e o setor das utilities com 27 horas são aqueles que apresentam o tempo de resolução mais elevado.

FIGURA 15

TEMPO MÉDIO DE RESOLUÇÃO DE SOLICITAÇÕES (horas) (N=38)

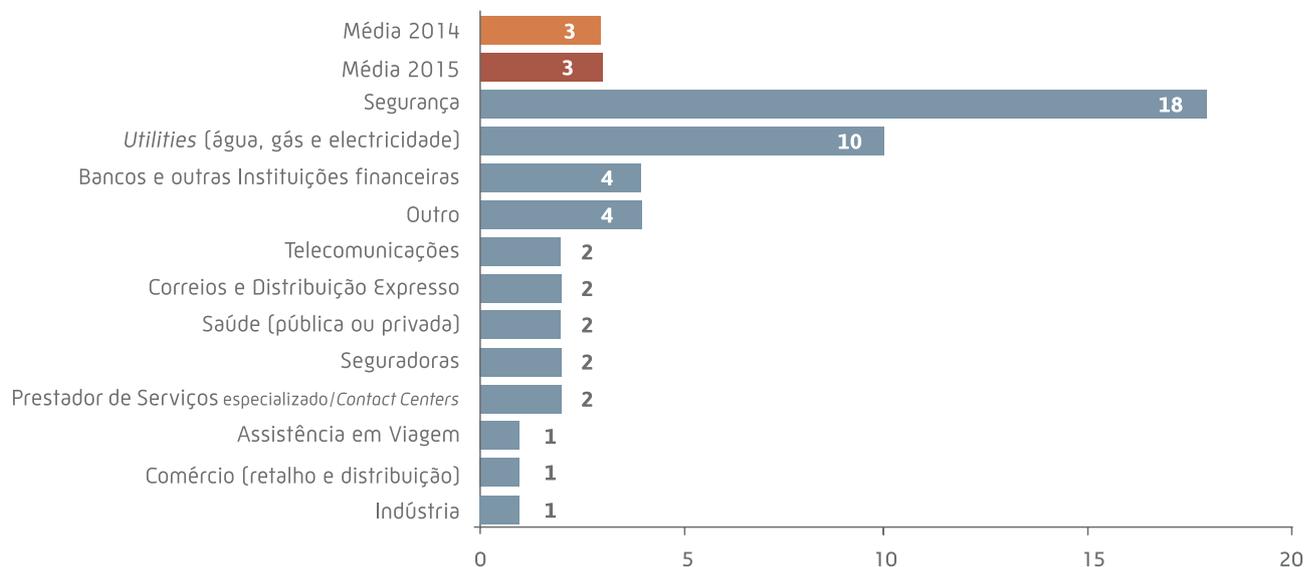


QUESTÃO: Qual o tempo médio de resolução das reclamações (dias)?

INTERPRETAÇÃO: O tempo médio de resolução das reclamações apresentadas pelos clientes em 2015 manteve-se constante face 2014.

FIGURA 16

TEMPO MÉDIO DE RESOLUÇÃO DAS RECLAMAÇÕES (dias) (N=47)

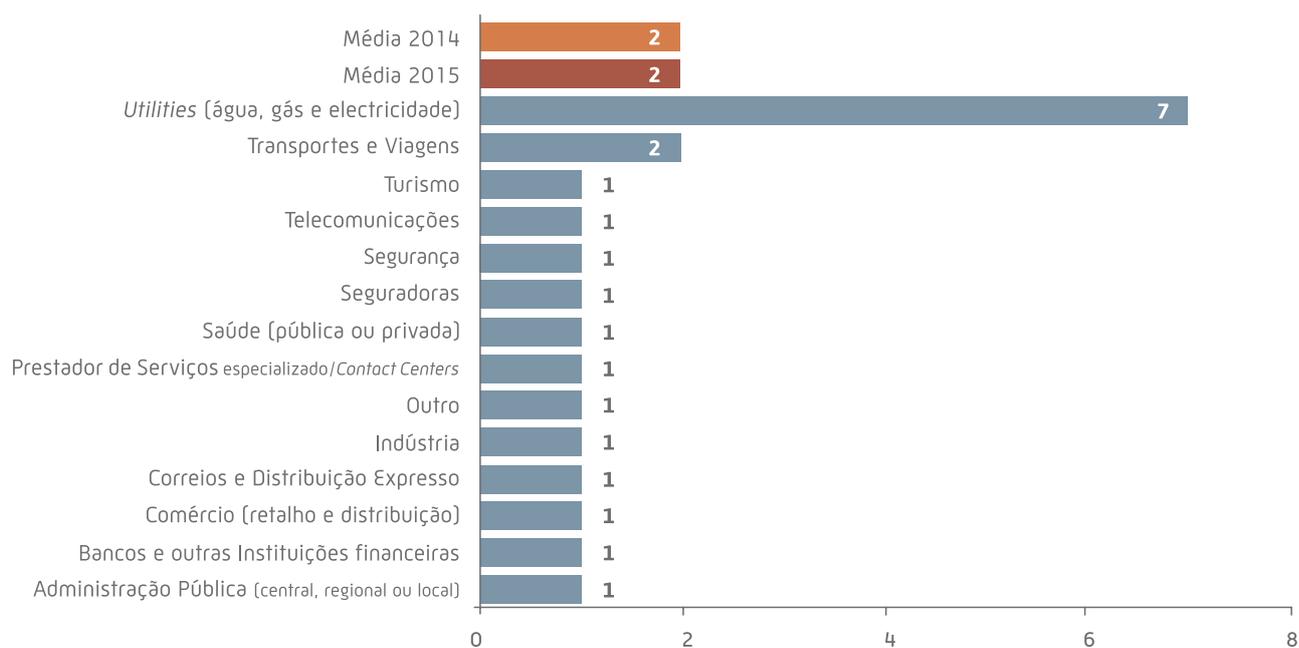


QUESTÃO: Qual o tempo médio de resolução de e-mails recebidos (dias)?

INTERPRETAÇÃO: Em média a resolução dos e-mails recebidos manteve-se constante face ao apresentado em 2014.

FIGURA 17

TEMPO MÉDIO DE RESOLUÇÃO DE E-MAILS (em dias) (N=43)

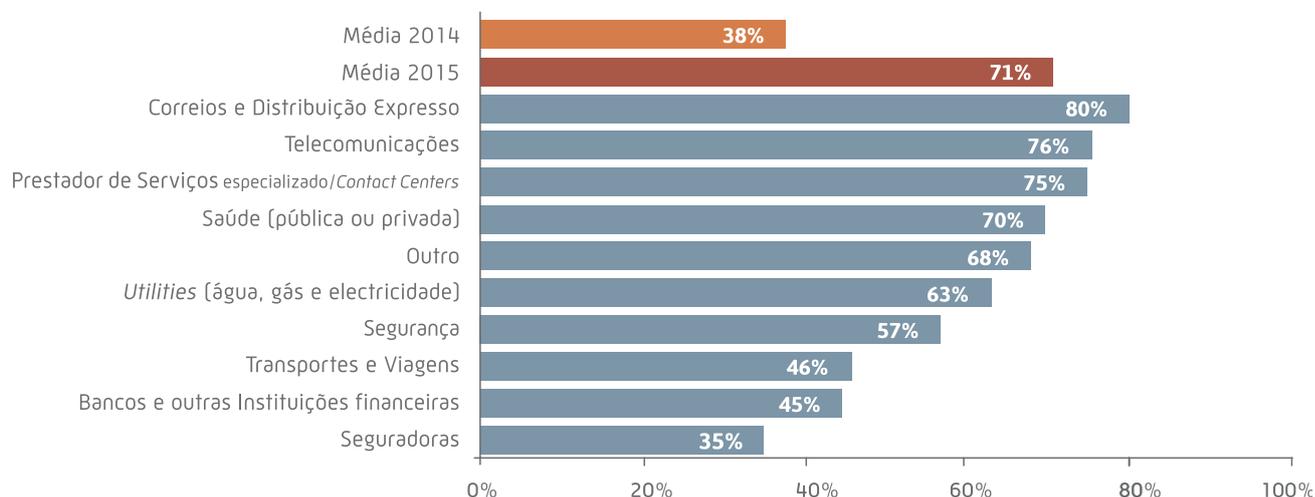


QUESTÃO: Qual a percentagem de sucesso das chamadas de retenção *inbound*?

INTERPRETAÇÃO: A percentagem de sucesso das chamadas de retenção aumentou em média 33 p.p. face a 2014. O setor dos correios e distribuição expresso apresenta a maior taxa de sucesso com 80%, seguido das telecomunicações com 76% e do setor prestador de serviços especializado em *contact center* com 75%.

FIGURA 18

PERCENTAGEM DE SUCESSO DAS CHAMADAS *INBOUND* DE RETENÇÃO (N=20)

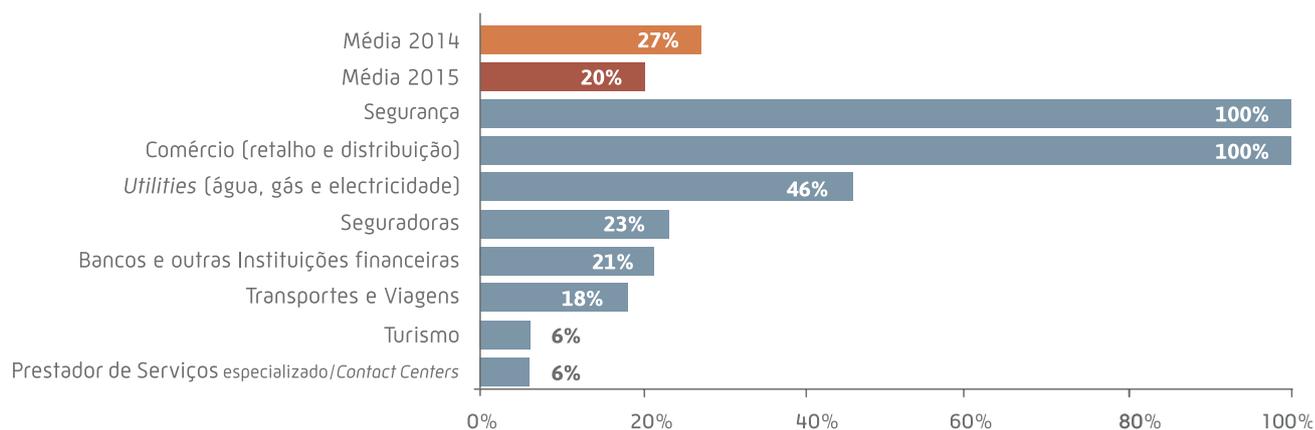


QUESTÃO: Qual a percentagem de “vendas” com sucesso nas chamadas *outbound*?

INTERPRETAÇÃO: A percentagem de vendas *outbound* com sucesso diminuiu cerca de 7 p.p. face a 2014, alcançando um valor médio de 20%.

FIGURA 19

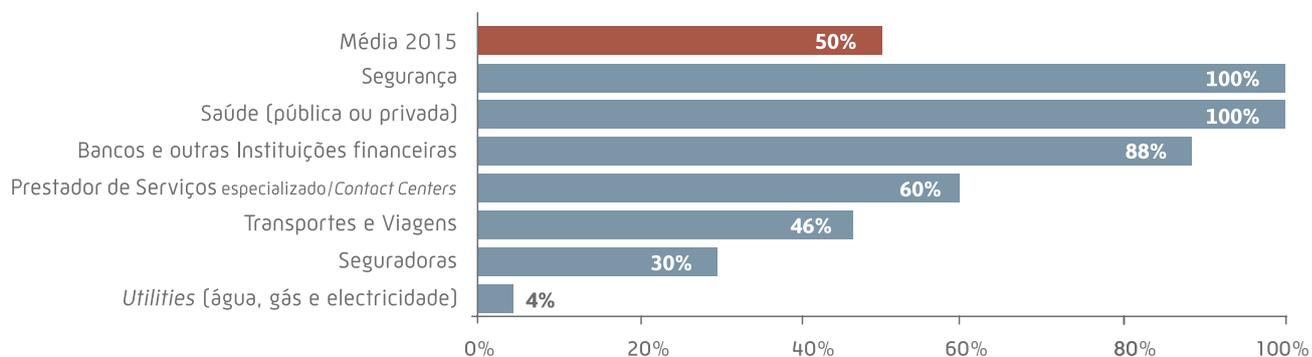
PERCENTAGEM DE CHAMADAS DE SUCESSO NAS CHAMADAS EMITIDAS / *OUTBOUND* (vendas) (N=19)



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

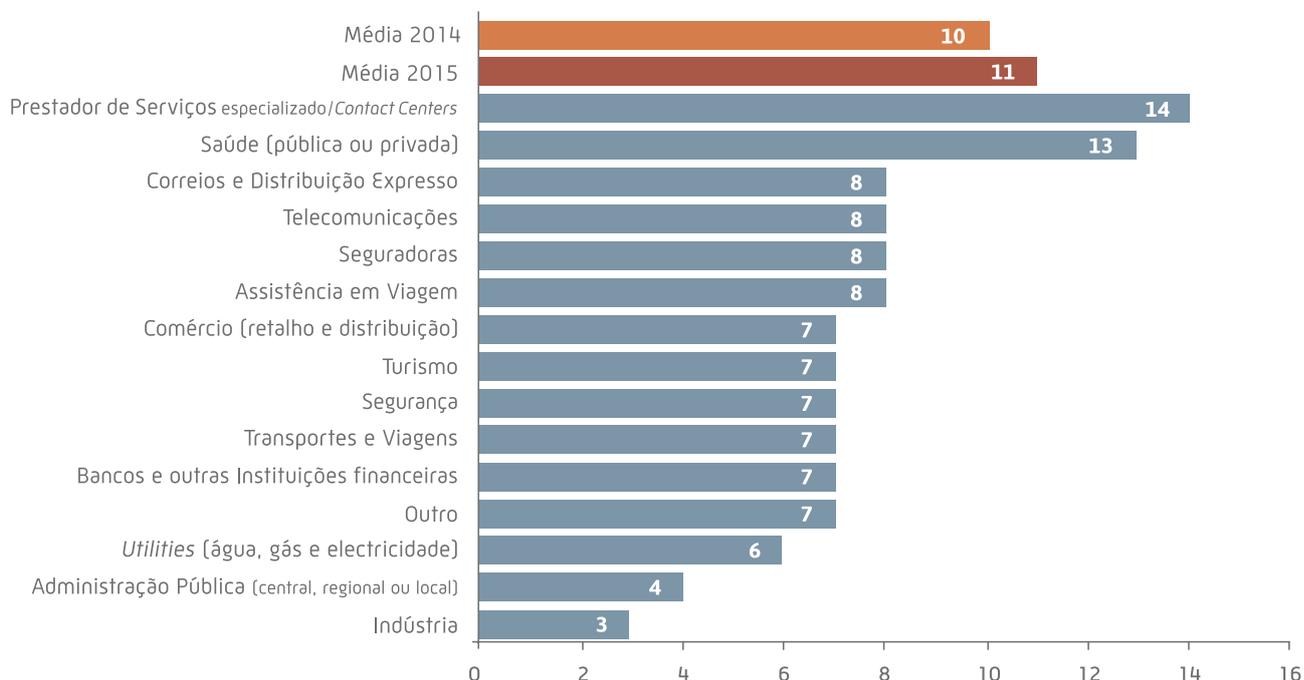
INTERPRETAÇÃO: A percentagem de sucesso nas chamadas de retenção *outbound* alcançou os 50%.

FIGURA 20

PERCENTAGEM DE SUCESSO DAS CHAMADAS *OUTBOUND* DE RETENÇÃO (N=13)**QUESTÃO: Qual o número médio de chamadas atendidas por operador, por hora?**

INTERPRETAÇÃO: O número médio de chamadas atendidas por operador cresceu cerca de 10% face a 2014, alcançando as 11 chamadas por hora por operador.

FIGURA 21

TEMPO MÉDIO DE CHAMADAS ATENDIDAS POR OPERADOR POR HORA E SETOR DE ATIVIDADE (N=54)

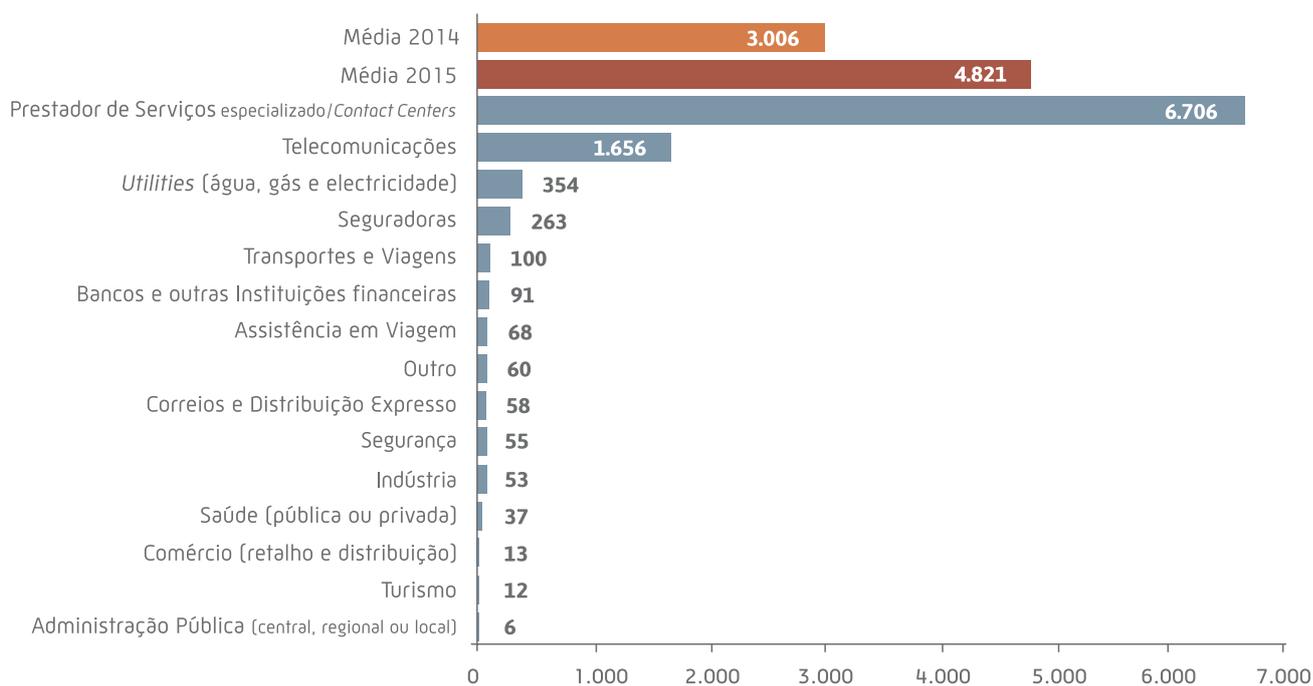
3 RECURSOS HUMANOS

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

INTERPRETAÇÃO: Em 2015 o número médio de FTEs do estudo foi de 4.821 o que corresponde a um aumento de cerca de 60% face a 2014.

FIGURA 22

NÚMERO MÉDIO DE *FULL TIME EQUIVALENTS* (FTEs) (N=61)

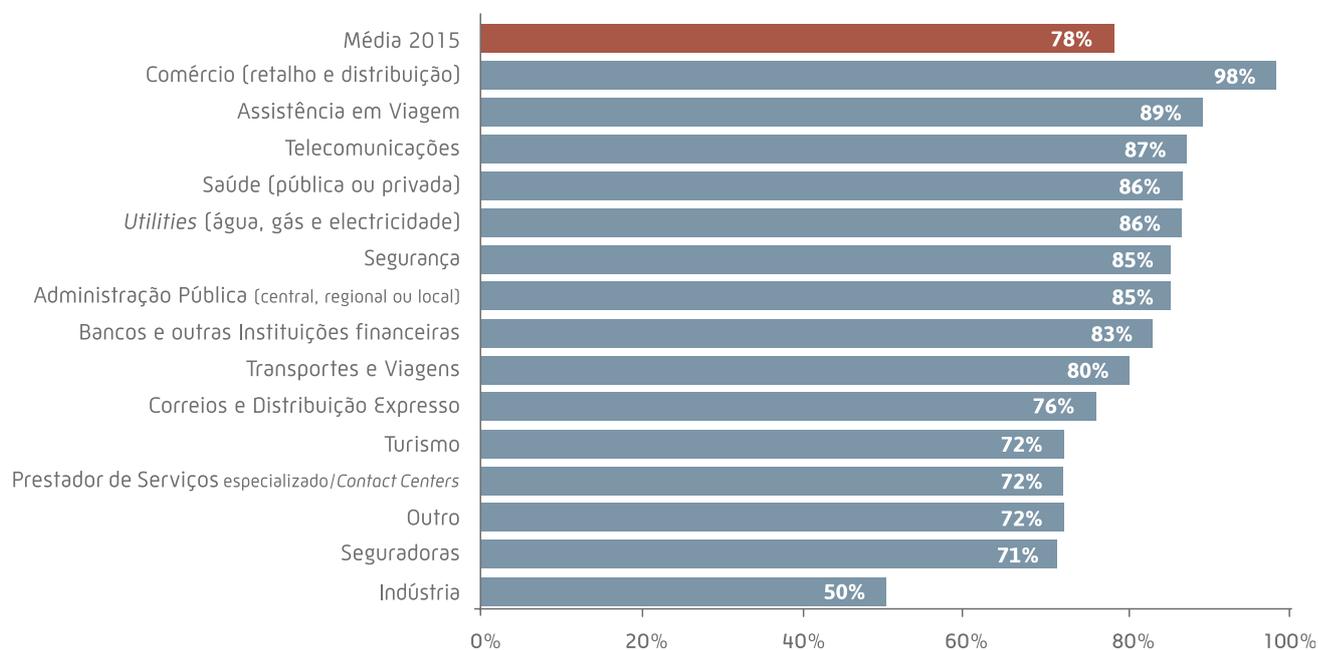


QUESTÃO: Qual a taxa média de ocupação dos recursos por mês?

INTERPRETAÇÃO: Em média em 2015 os recursos têm uma taxa de ocupação de 78%. O comércio é o setor que apresenta a maior taxa de ocupação com 98% seguido de assistência em viagem com 89% e de telecomunicações com 87%.

FIGURA 23

TAXA DE OCUPAÇÃO MÉDIA POR MÊS (N=56)

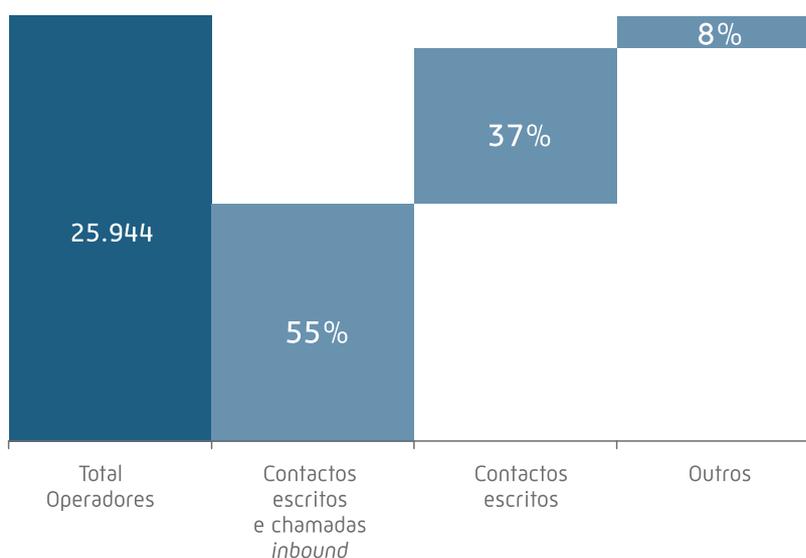


QUESTÃO: Qual a distribuição dos operadores por contactos escritos e por chamadas *inbound* e chamadas escritas?

INTERPRETAÇÃO: Em média 37% dos operadores estão atribuídos a contactos escritos.

FIGURA 24

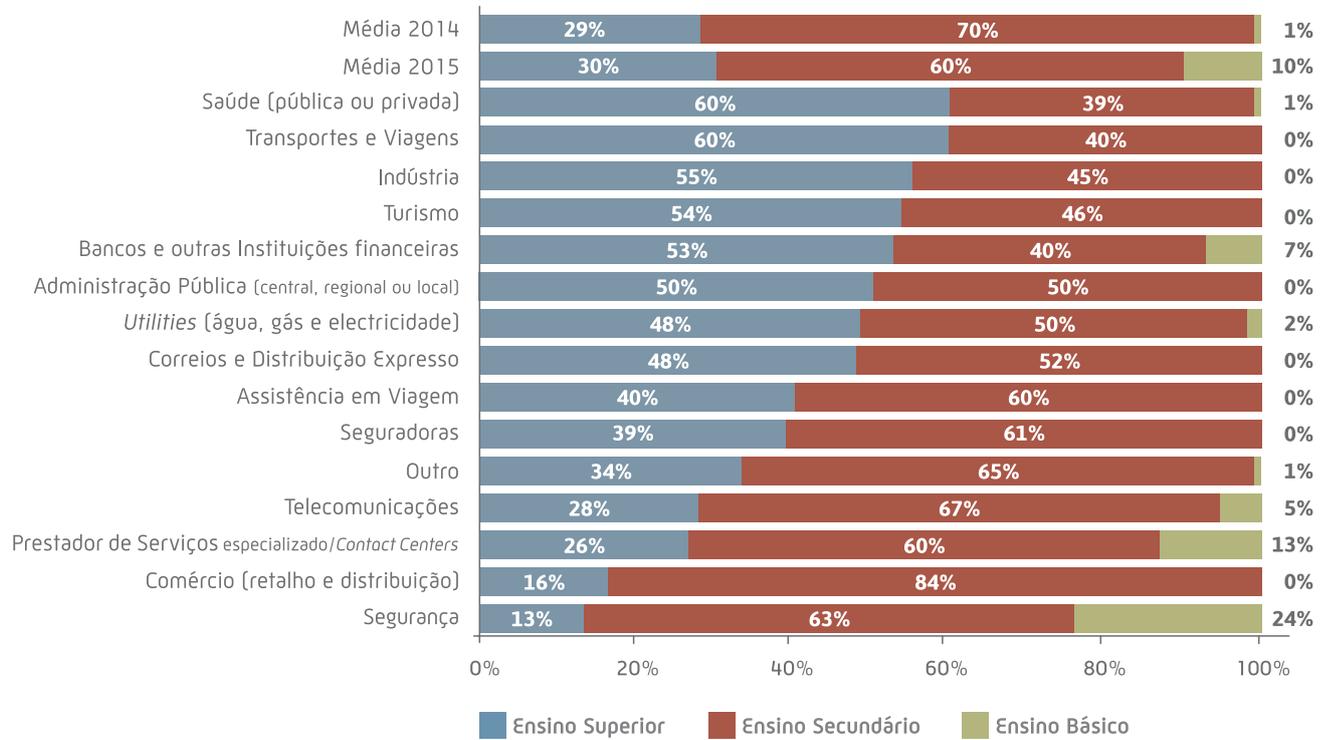
DISTRIBUIÇÃO DOS OPERADORES POR ATIVIDADE (N=57)



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

INTERPRETAÇÃO: Os colaboradores têm, na maioria, formação ao nível do ensino secundário (60%) e do ensino superior (30%). 10% dos colaboradores tinham, em 2015, formação ao nível do ensino básico.

FIGURA 25

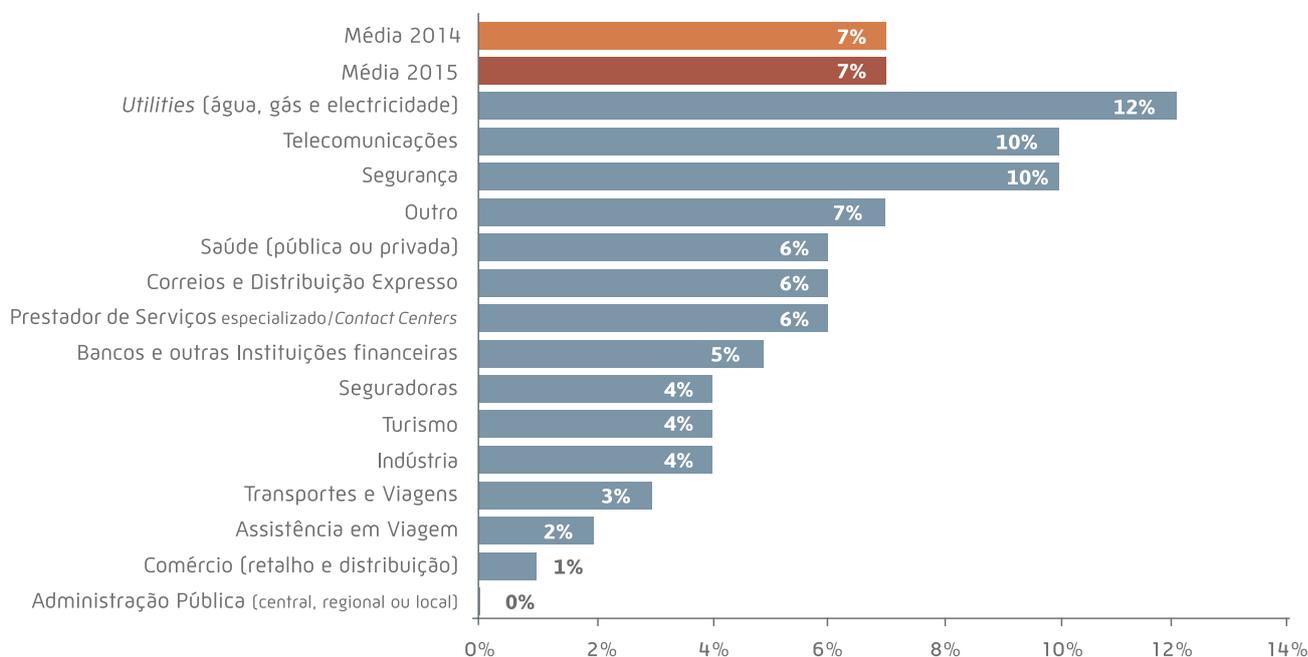
DISTRIBUIÇÃO DOS COLABORADORES DO CONTACT CENTER POR GRAU DE ENSINO (N=61)

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

INTERPRETAÇÃO: A taxa média de rotatividade dos operadores em 2015 manteve-se nos 7%. O setor das *utilities* é aquele que apresenta a maior taxa de absentismo com 12% seguido de telecomunicações e segurança com 10%.

FIGURA 26

TAXA DE ABSENTISMO MÉDIA MENSAL DOS OPERADORES (N=61)

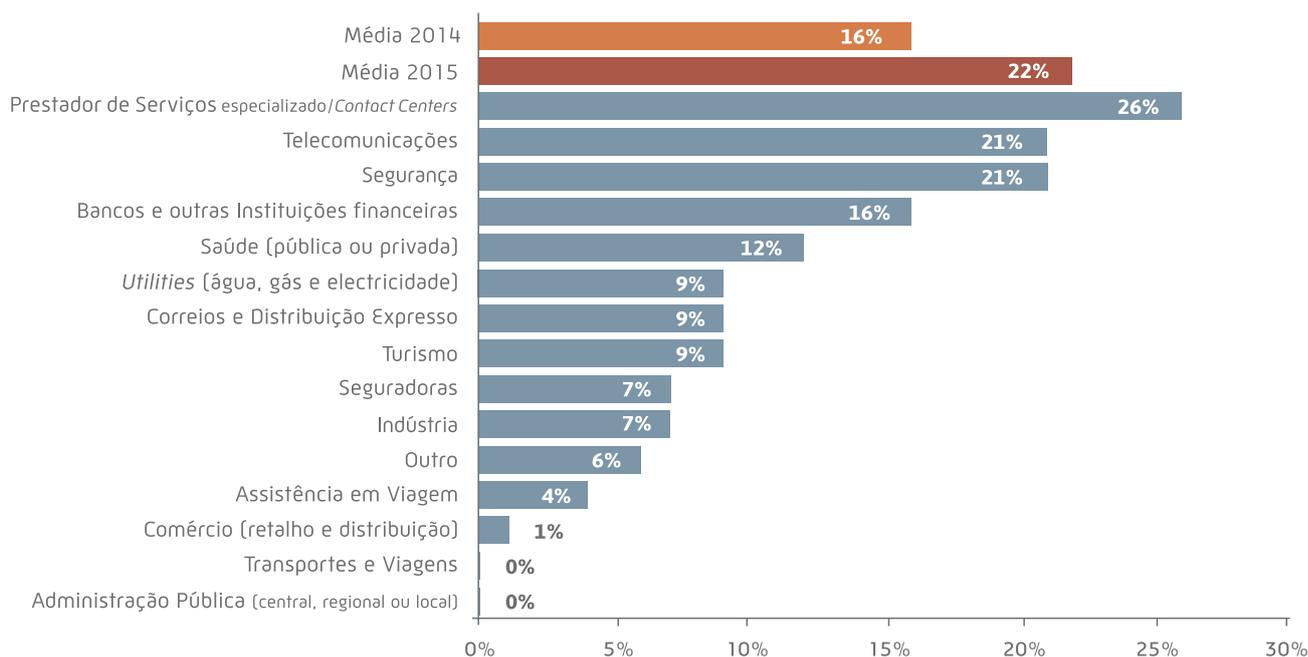


QUESTÃO: Qual a taxa anual de rotatividade dos operadores?

INTERPRETAÇÃO: A taxa média de rotatividade dos operadores em 2015 situou-se nos 22%, o que representa um aumento de 6 p.p. face a 2014. A maior taxa de rotatividade foi registada pelo setor prestador de serviços especializado em *contact center* com 26%, seguida de telecomunicações e segurança ambos com 21%.

FIGURA 27

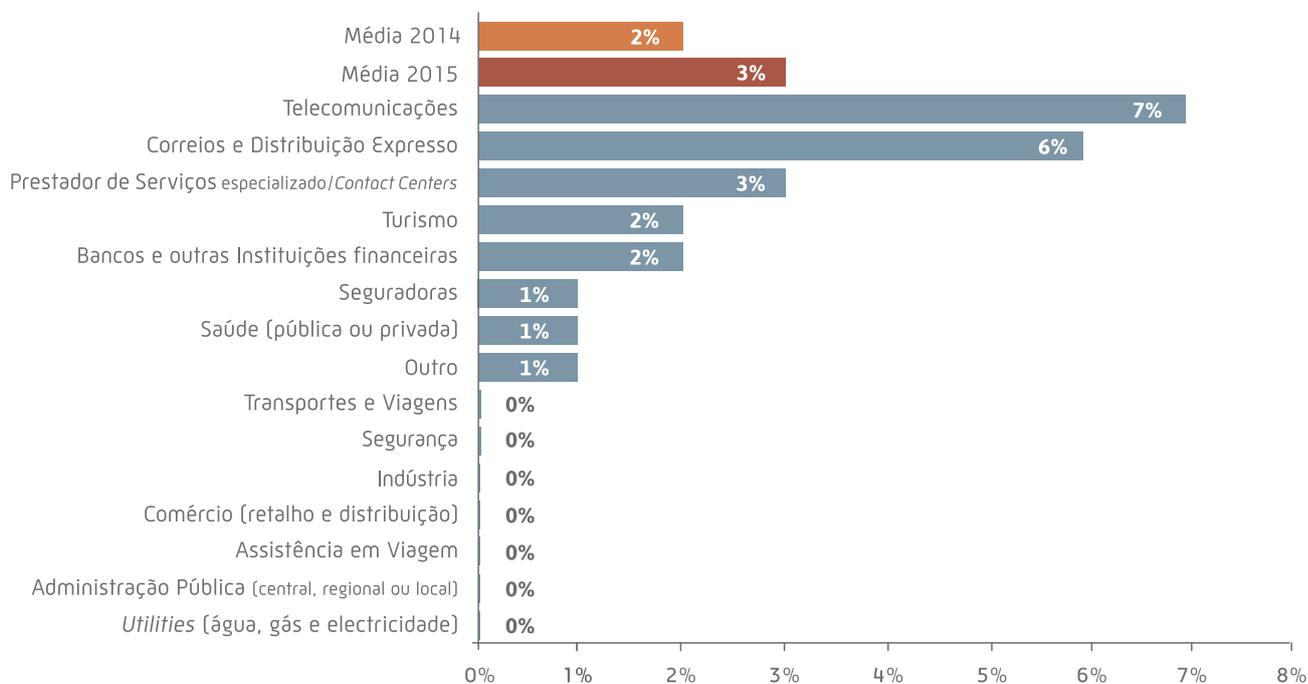
TAXA ANUAL DE ROTATIVIDADE DOS OPERADORES (TURN OVER) (N=61)



QUESTÃO: Qual a taxa anual de rotatividade dos supervisores?

INTERPRETAÇÃO: Em 2015 a taxa média de rotatividade dos supervisores situou-se em 3%, que representa um acréscimo de 1 p.p. face 2014. A maior taxa de rotatividade foi registada pelo setor telecomunicações com 7%, seguida do setor correios e distribuição expresso com 6%.

FIGURA 28

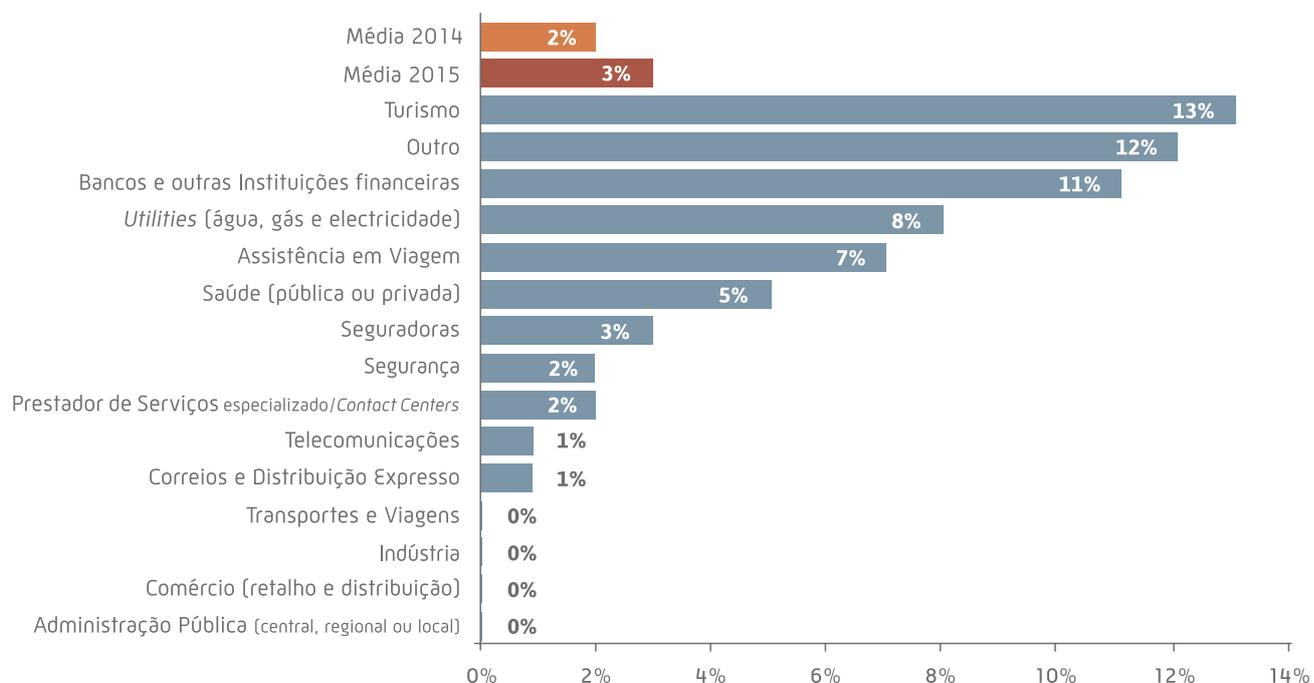
TAXA ANUAL DE ROTATIVIDADE DOS SUPERVISORES (TURN OVER) (N=61)

QUESTÃO: Qual é a percentagem de colaboradores que é realocada do *contact center* para outros cargos/funções dentro da organização?

INTERPRETAÇÃO: 3% dos colaboradores foram, em 2015, realocados em outros cargos/funções, correspondendo a aumento de 1 p.p. face a 2014. O setor do turismo é o que apresenta a maior taxa de realocação com 13%, seguido do setor bancos e outras instituições financeiras com 11%.

FIGURA 29

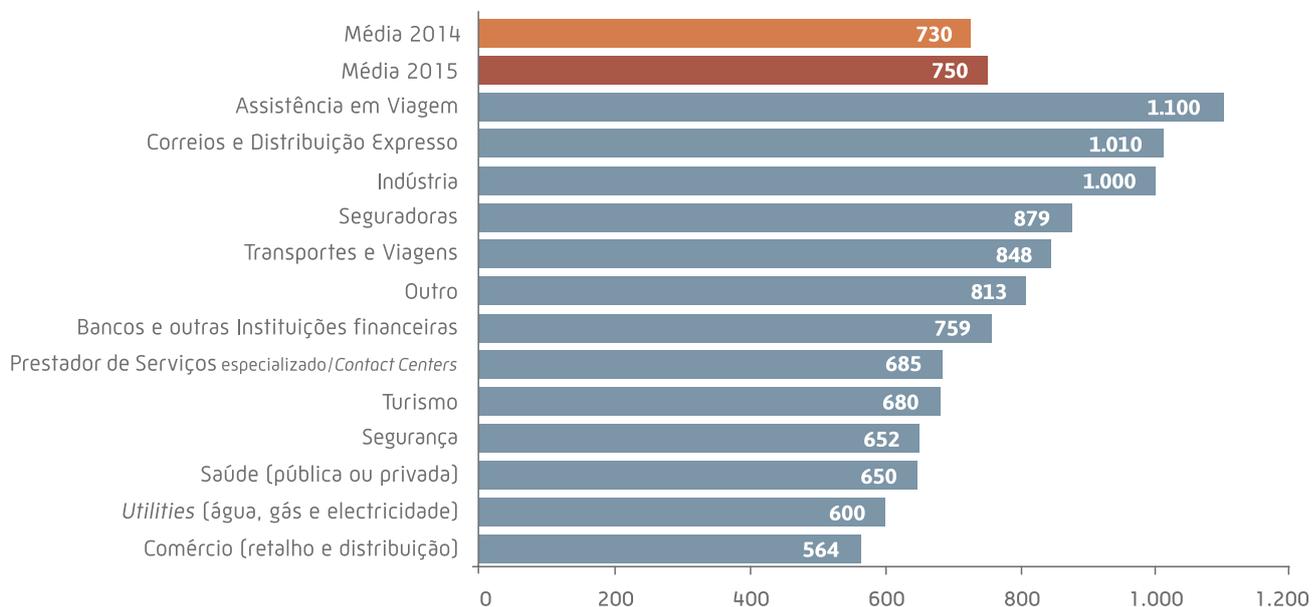
PERCENTAGEM DE COLABORADORES QUE É REALOCADA DO CONTACT CENTER PARA OUTROS CARGOS/FUNÇÕES DENTRO DA ORGANIZAÇÃO (N=61)



QUESTÃO: Qual é o ordenado médio mensal dos operadores?

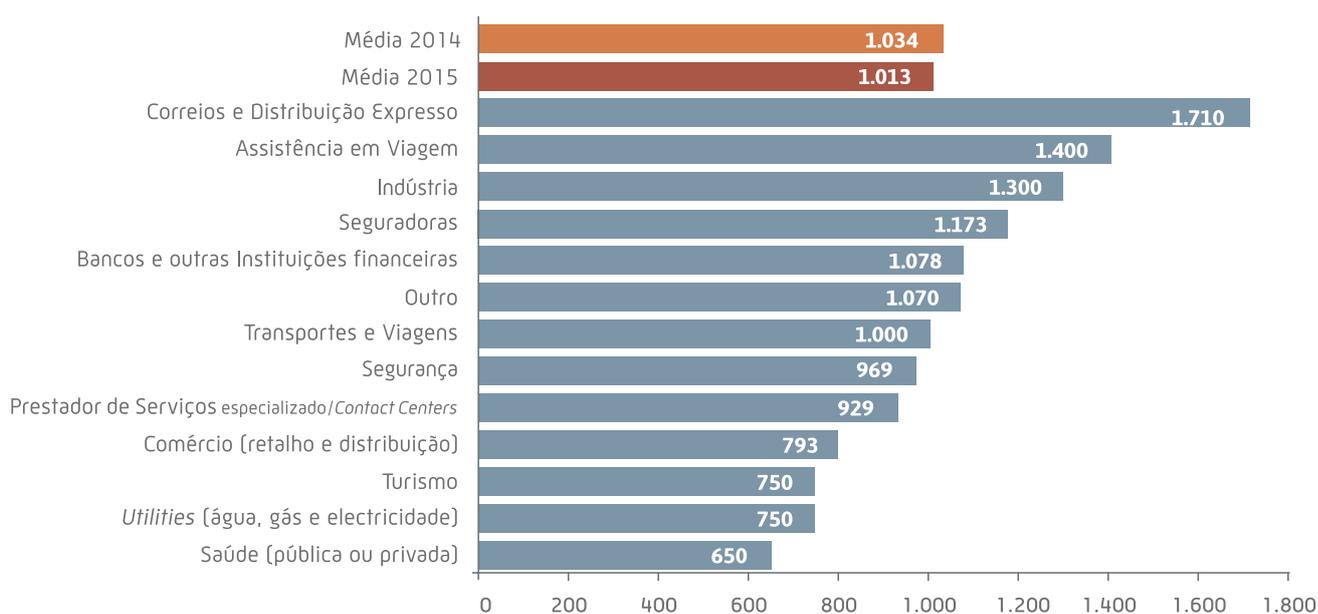
INTERPRETAÇÃO: Em 2015 o ordenado médio dos operadores aumentou cerca de 3% face a 2014, de 730 para 750 Euros.

FIGURA 30

ORDENADO BRUTO MÉDIO MENSAL DOS OPERADORES (euros) (N=30)**QUESTÃO: Qual é o ordenado médio mensal dos supervisores?**

INTERPRETAÇÃO: O ordenado médio dos supervisores em 2015 diminuiu para 1.013 Euros o que corresponde a uma diminuição de 2% face a 2014.

FIGURA 31

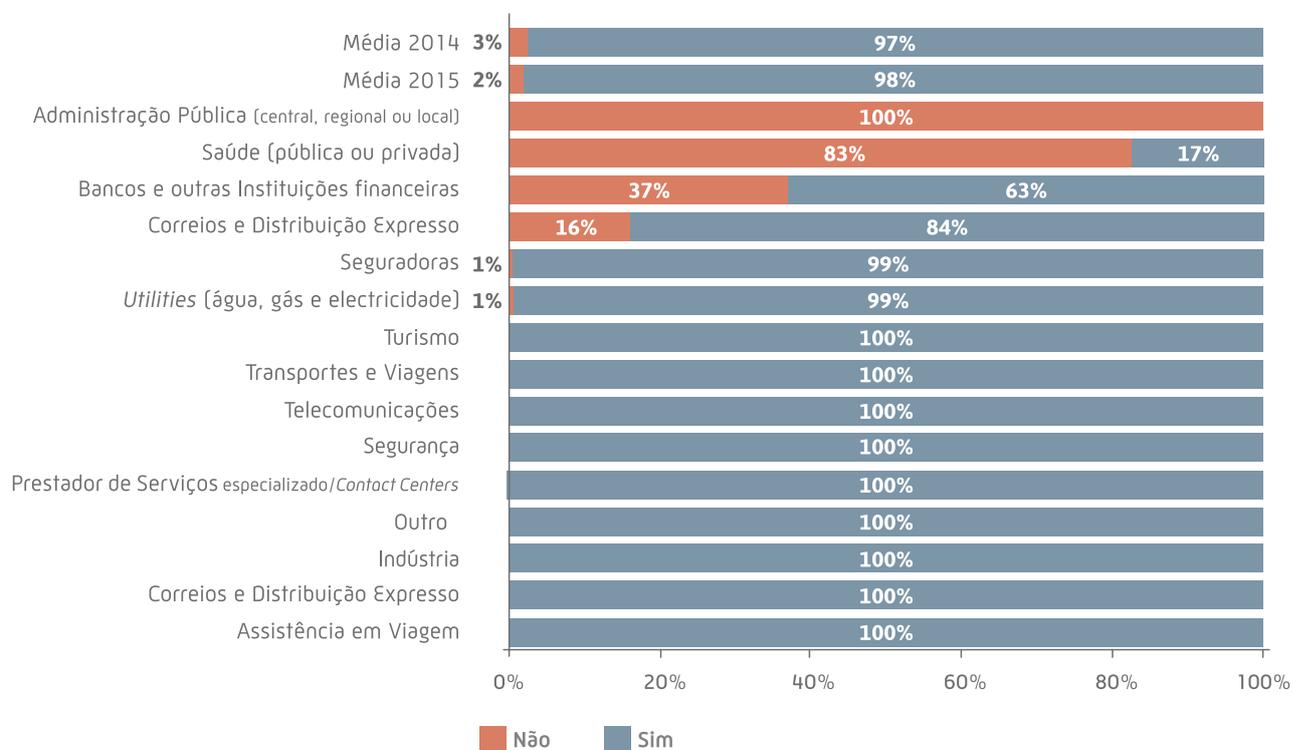
ORDENADO BRUTO MÉDIO MENSAL DOS SUPERVISORES (euros) (N=30)

QUESTÃO: Existe algum Modelo de Incentivos aplicável aos colaboradores?

INTERPRETAÇÃO: Cerca de 98% dos participantes no estudo declararam ter um modelo de incentivos aplicável aos colaboradores.

FIGURA 32

EXISTÊNCIA DE UM MODELO DE INCENTIVOS (N=60)

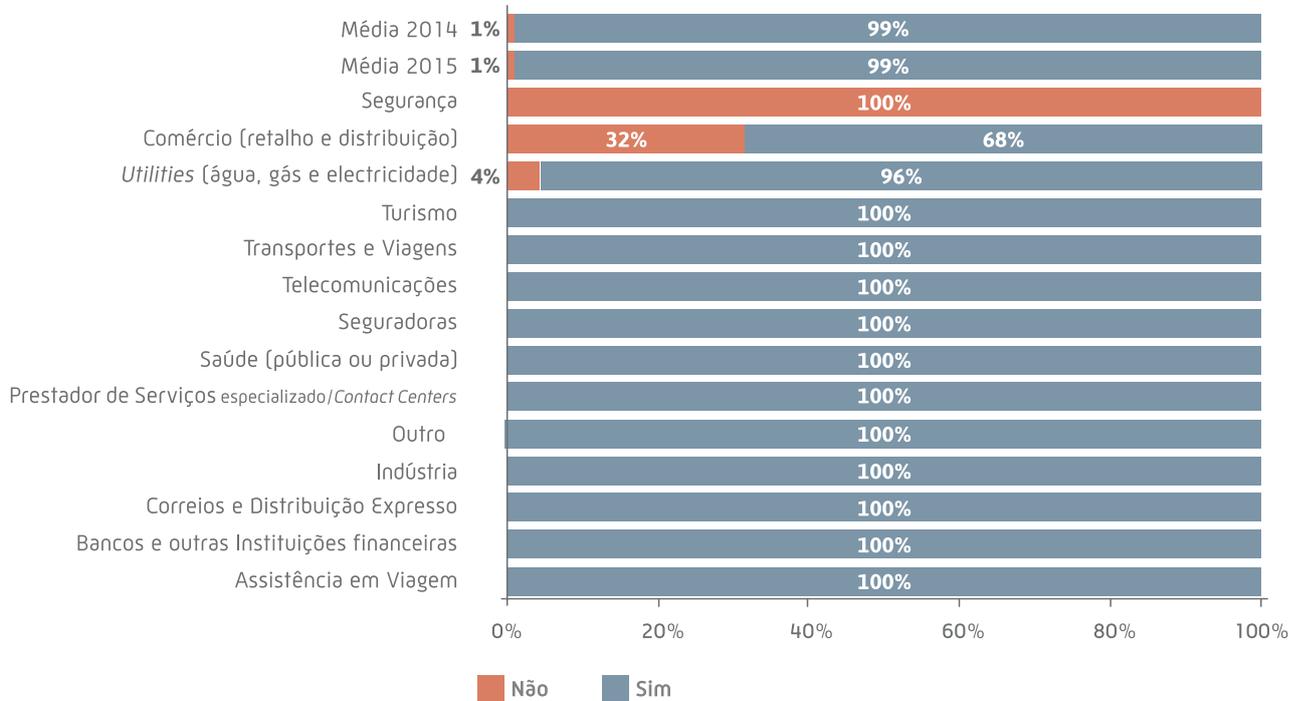


QUESTÃO: Existe alguma relação entre as métricas de avaliação e a remuneração?

INTERPRETAÇÃO: Em 2015, cerca de 99 % dos participantes no estudo que têm um modelo de incentivos estabeleceu uma relação entre as métricas de avaliação e a remuneração.

FIGURA 33

RELAÇÃO ENTRE AS MÉTRICAS DE AVALIAÇÃO E A REMUNERAÇÃO (relacionada com a questão anterior)

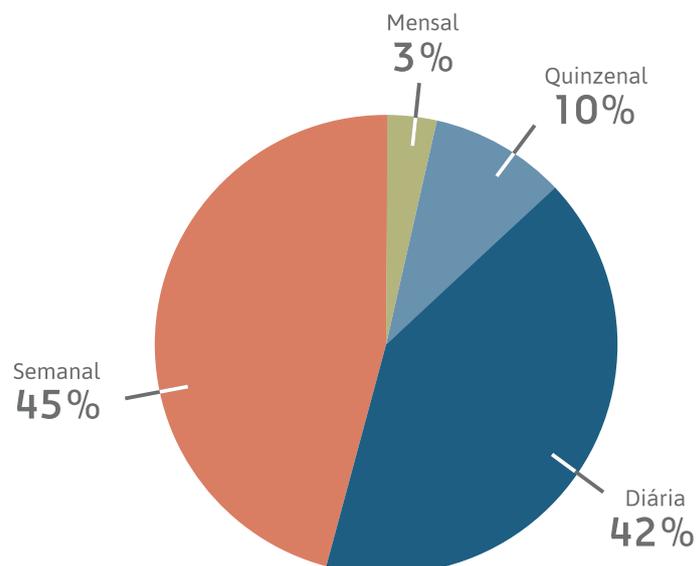


QUESTÃO: Qual a periodicidade das ações de *feedback* individual sobre as monitorias?

INTERPRETAÇÃO: A maioria das ações de *feedback* individual sobre as monitorias realizadas ocorrem semanalmente, correspondendo a cerca de 45%, seguida da periodicidade diária para cerca de 42% dos colaboradores abrangidos por este estudo.

FIGURA 34

PERIODICIDADE DAS ACÇÕES DE *FEEDBACK* INDIVIDUAL SOBRE AS MONITORIAS (N=61)

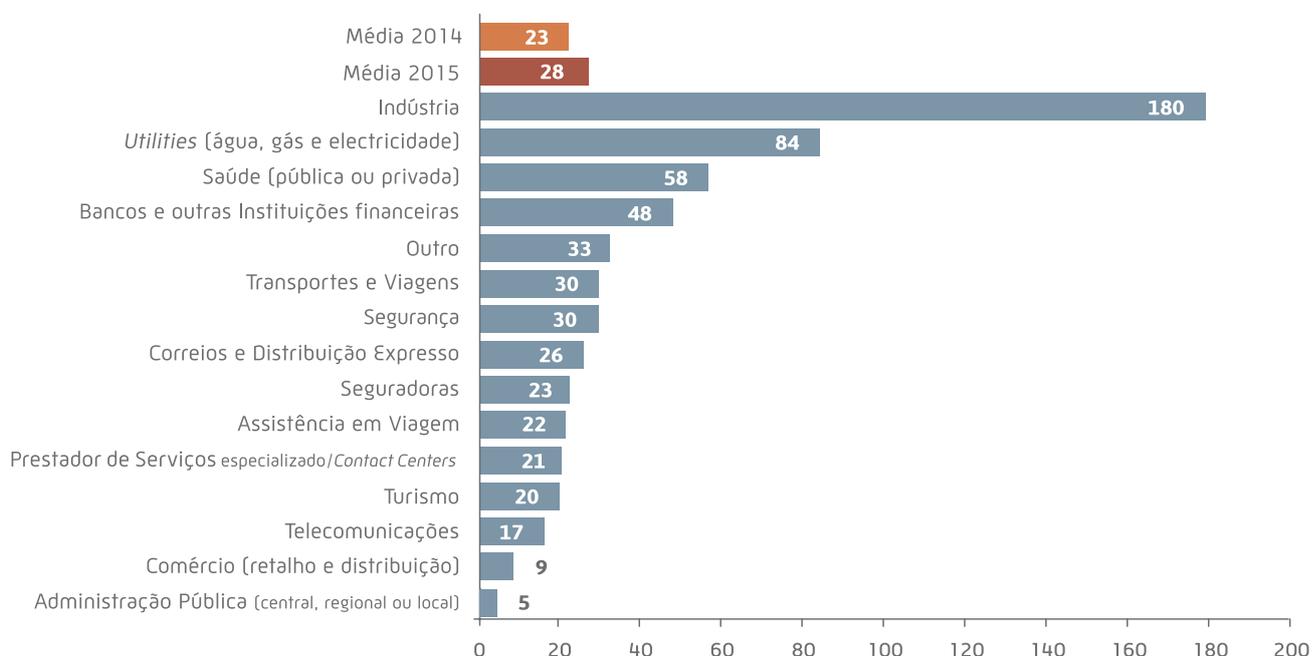


QUESTÃO: Qual é o tempo médio necessário para formar um colaborador que acabou de entrar no contact center?

INTERPRETAÇÃO: Em média foram necessários em 2015, 28 dias para formar um novo colaborador, a indústria é o setor que tem um período de formação mais longo com 180 dias e administração pública o menor com 5 dias.

FIGURA 35

TEMPO MÉDIO NECESSÁRIO PARA FORMAR UM COLABORADOR QUE ACABOU DE ENTRAR NO CONTACT CENTER (N=60)

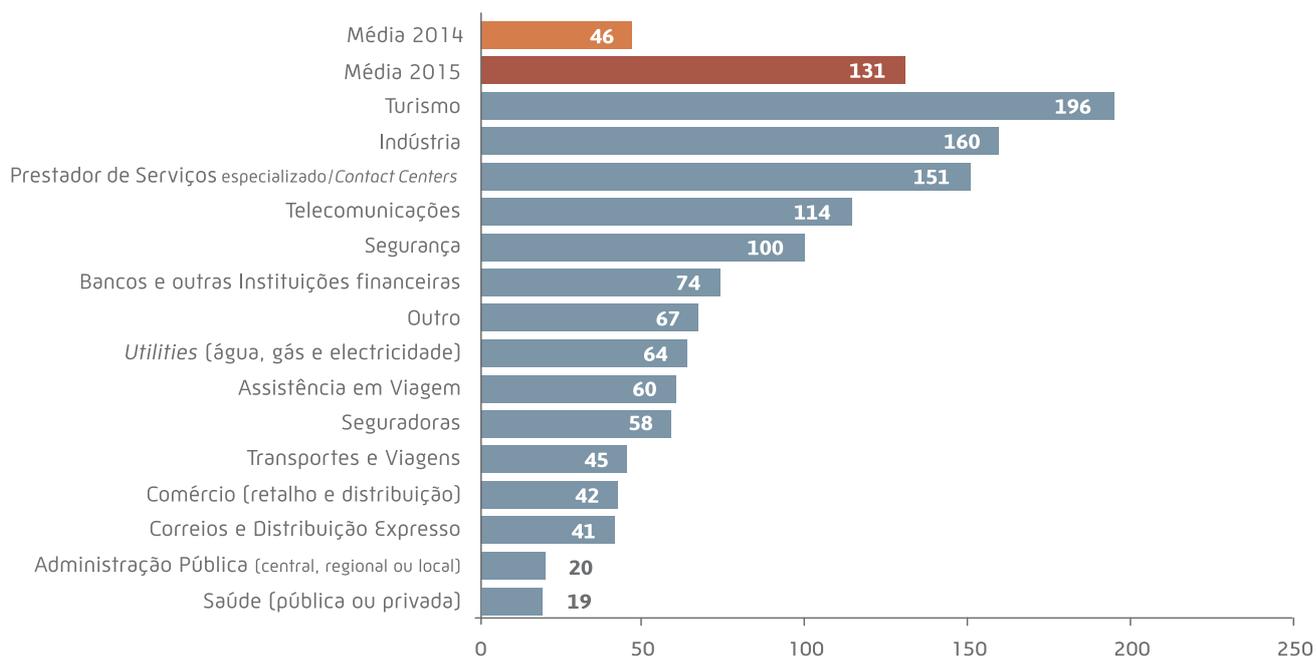


QUESTÃO: Qual o número de horas de formação anual, incluindo reciclagens, por operador?

INTERPRETAÇÃO: O número médio de horas de formação por operador aumentou em cerca de 85 horas, face a 2014.

FIGURA 36

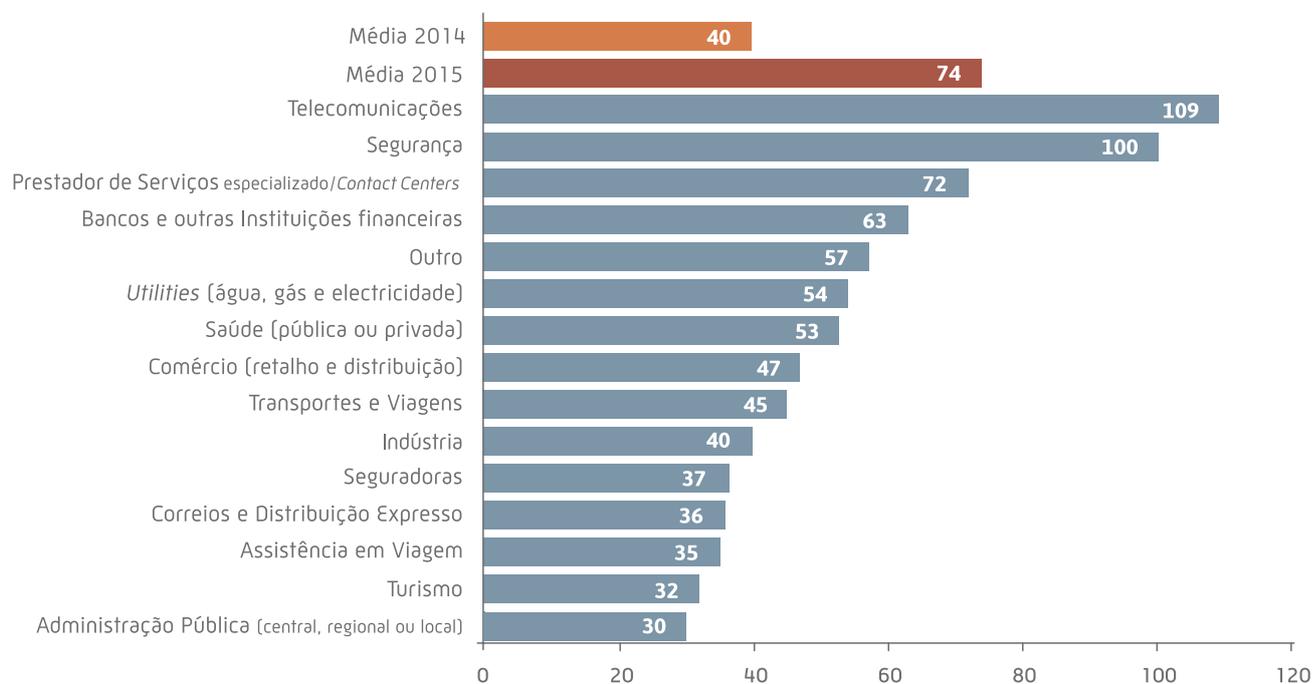
HORAS DE FORMAÇÃO DURANTE UM ANO POR OPERADOR, INCLUINDO AS RECICLAGENS, POR SETOR DE ATIVIDADE (N=61)



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

INTERPRETAÇÃO: O número médio de horas de formação por supervisor aumentou cerca de 34 horas face a 2014, situando-se nas 74 horas.

FIGURA 37

HORAS DE FORMAÇÃO ANUAL POR SUPERVISOR (N=61)

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

INTERPRETAÇÃO: A maioria dos participantes no estudo tem planos/programas de formação/credenciação específicos. Dos que não têm, cerca de 15% declarou que gostaria de ter.

FIGURA 38
**PLANO/PROGRAMA DE
FORMAÇÃO/CREDENCIAÇÃO ESPECÍFICO
PARA SUPERVISORES** (N=61)

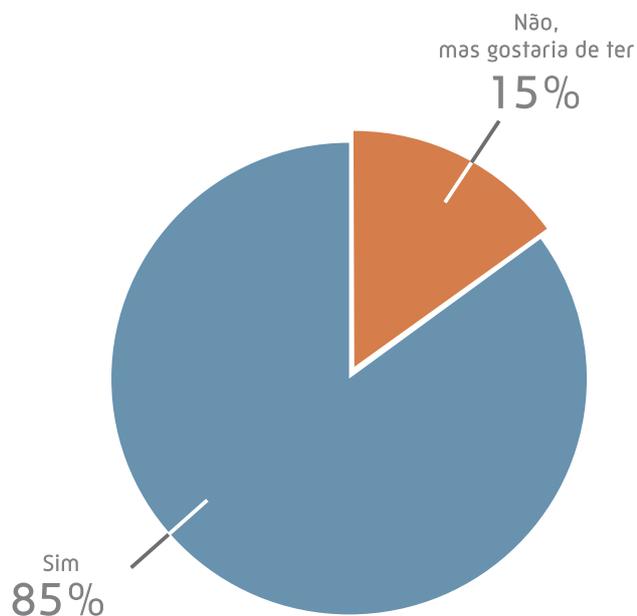


FIGURA 39
**PLANO/PROGRAMA DE
FORMAÇÃO/CREDENCIAÇÃO ESPECÍFICO
PARA FORMADORES** (N=61)

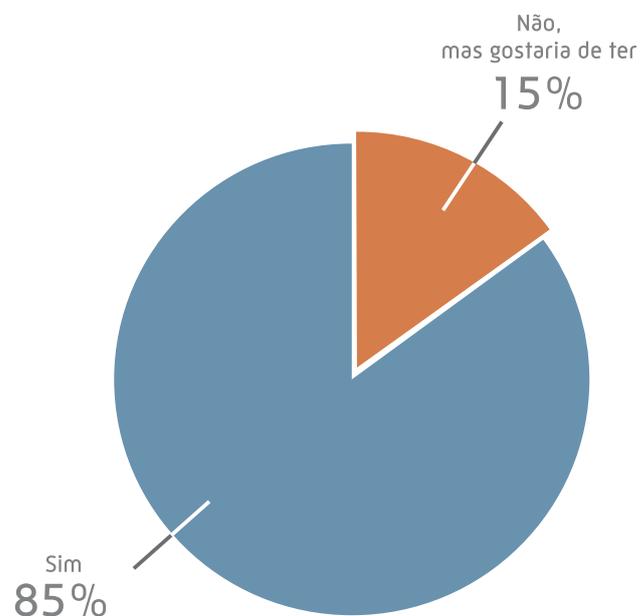
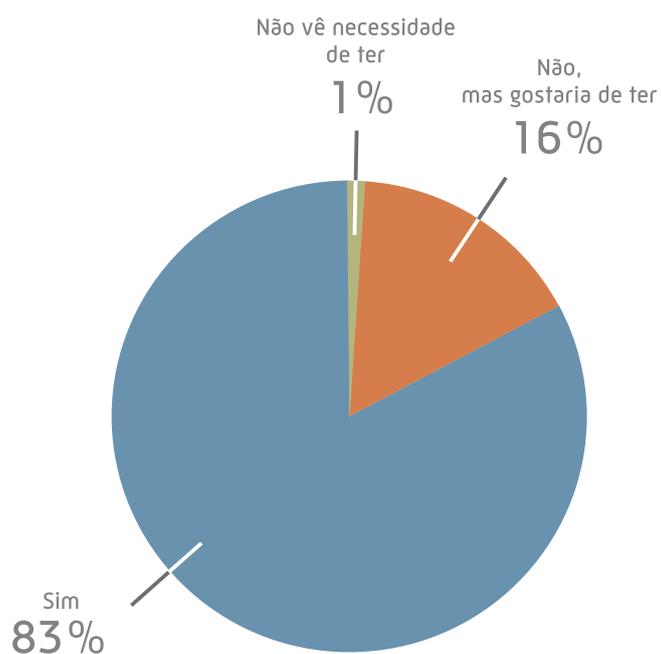


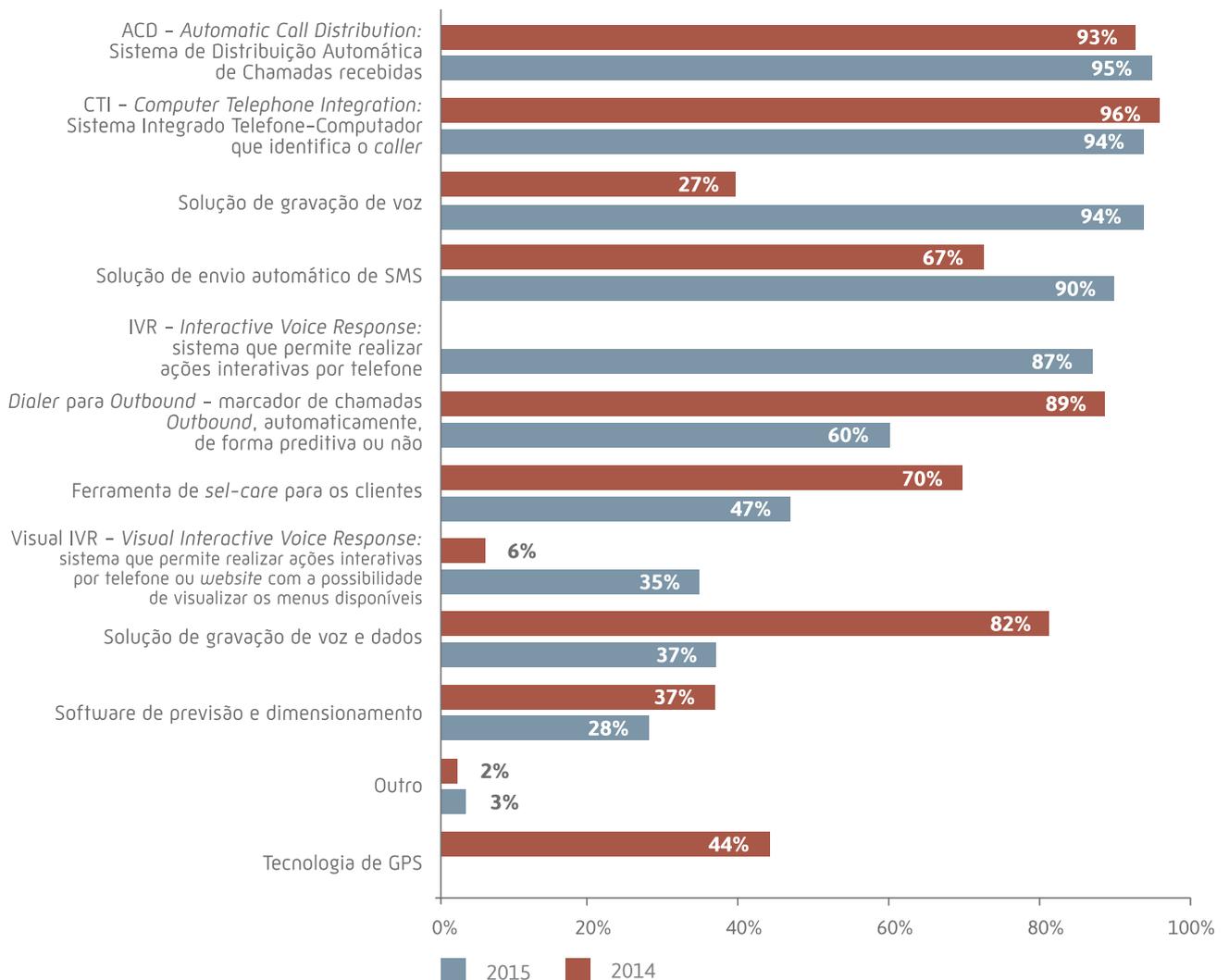
FIGURA 40
**PLANO/PROGRAMA DE FORMAÇÃO/CREDENCIAÇÃO ESPECÍFICO PARA TÉCNICOS DE
QUALIDADE** (N=61)



QUESTÃO: Quais as principais soluções tecnológicas utilizadas?

INTERPRETAÇÃO: As soluções tecnológicas mais utilizadas são ACD – *Automatic Call Distribution*, indicadas como utilizadas por 95% seguidas de CTI - *Computer Telephone Integration*: Sistema integrado telefone-computador que identifica o *caller* e solução de gravação de voz, ambas utilizadas por 94% dos participantes no estudo.

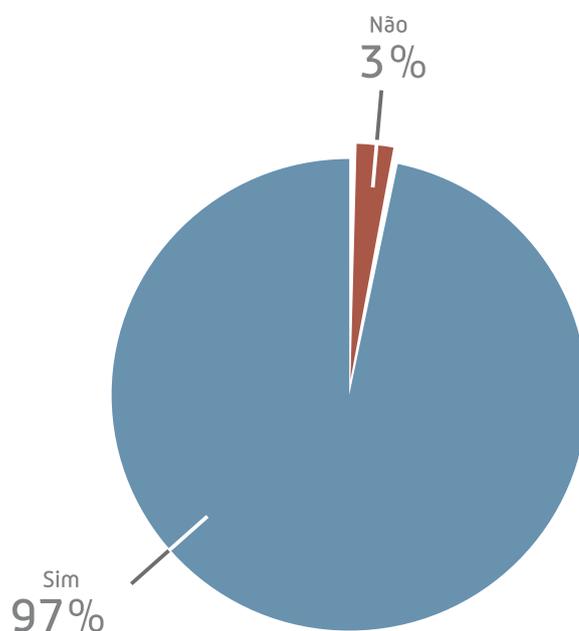
FIGURA 41
SOLUÇÕES UTILIZADAS PELO CONTACT CENTER (N=61)



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

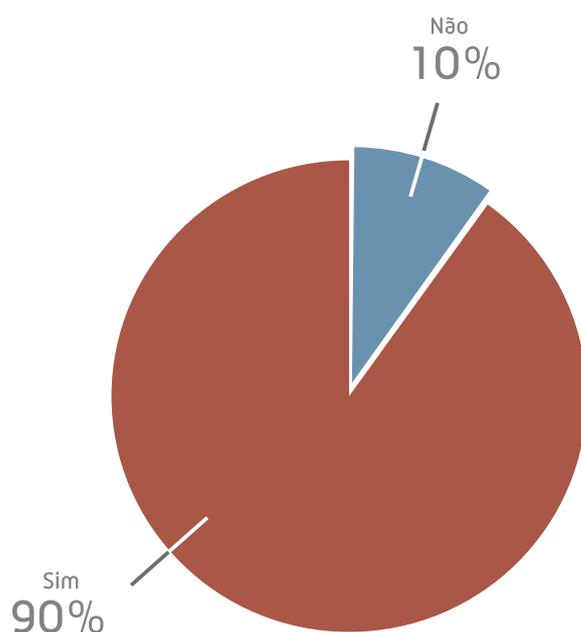
INTERPRETAÇÃO: Cerca de 97% dos detentores de IVR confirma que a solução permite resolver os contactos através deste sistema.

FIGURA 42

POSSIBILIDADE DE RESOLVER O CONTACTO POR IVR
(relacionada com a questão anterior)**QUESTÃO: No caso de utilização de IVR, é possível seleccionar a opção *call me back*?**

INTERPRETAÇÃO: Dos utilizadores da solução IVR, 90% afirma que é possível seleccionar a opção *call me back*.

FIGURA 43

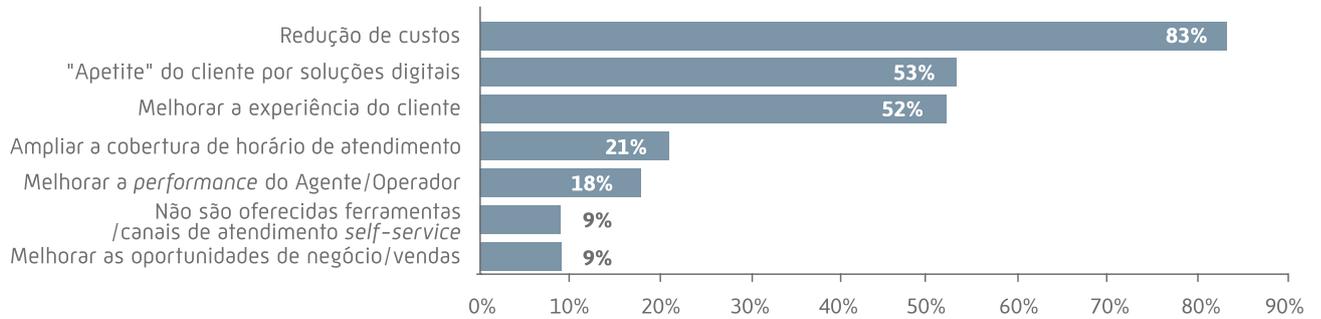
OPÇÃO CALL ME BACK
(relacionada com a questão relativa à utilização de soluções tecnológicas)

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

INTERPRETAÇÃO: A redução de custos é a principal razão apresentada para serem oferecidas ferramentas/canais de atendimento *self-care*, 83%, seguida do "apetite" do cliente por soluções digitais, 53%, e de melhorar a experiência do cliente indicada por 52% das respostas.

FIGURA 44

PRINCIPAIS RAZÕES PARA OFERECER FERRAMENTAS/CANAIS DE ATENDIMENTO *SELF-CARE* (N=61)

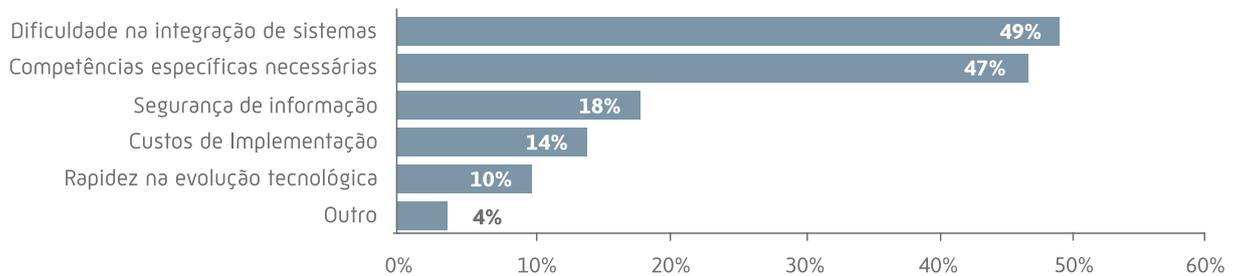


QUESTÃO: Quais os maiores desafios para estabelecer soluções eficientes de atendimento *self-care*?

INTERPRETAÇÃO: A dificuldade na integração de sistemas é considerada como o maior desafio e referida por 49%, seguida da necessidade de competências específicas, por 47% dos participantes.

FIGURA 45

MAIORES DESAFIOS PARA ESTABELECEM SOLUÇÕES EFICIENTES DE ATENDIMENTO (N=61)

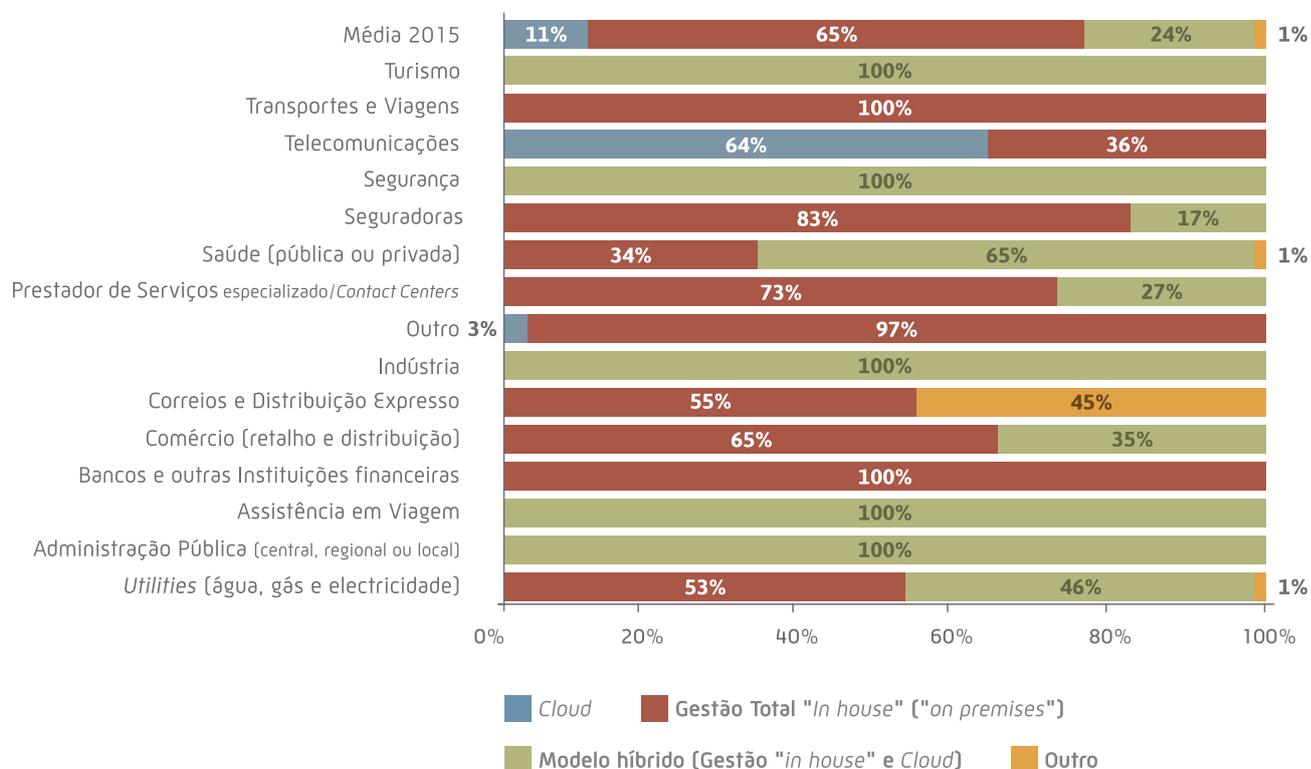


QUESTÃO: Qual o modelo tecnológico utilizado?

INTERPRETAÇÃO: Em média a gestão total "in house" é o modelo mais utilizado, 65%, seguido do modelo híbrido, utilizado por 24% dos participantes no estudo.

FIGURA 46

MODELO TECNOLÓGICO UTILIZADO (N=61)

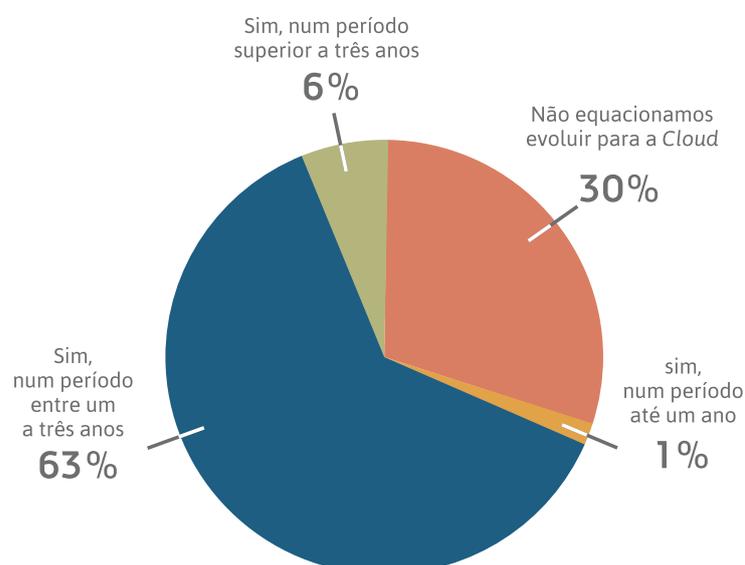


QUESTÃO: Equaciona evoluir o seu contact center para a cloud?

INTERPRETAÇÃO: 63% dos contact centers que não utilizam o modelo cloud ou modelo híbrido têm intenção de evoluir para o modelo cloud num período de um a três anos. 30% não equaciona evoluir para este modelo.

FIGURA 47

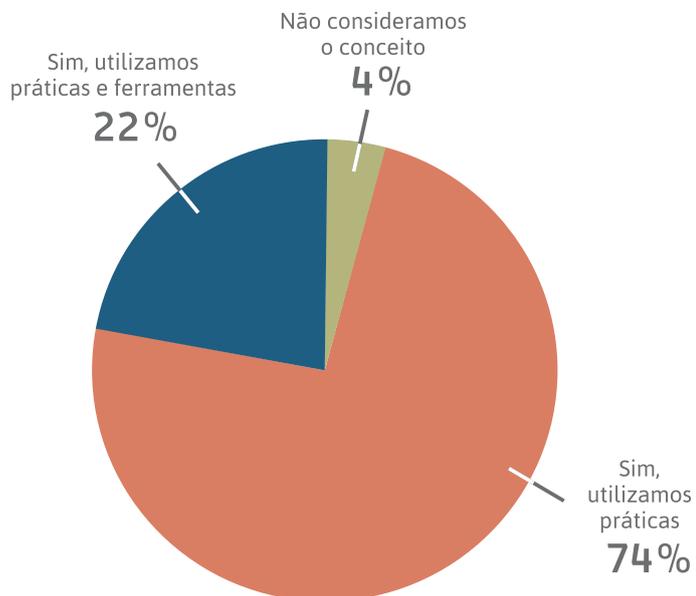
INTENÇÃO DE EVOLUÇÃO DO CONTACT CENTER PARA A CLOUD (relacionada com a questão anterior)



QUESTÃO: Considera na sua organização o conceito *gamification*?

INTERPRETAÇÃO: São utilizadas práticas de *gamification* por 74% dos participantes no estudo. 22% afirmam que utilizam práticas e ferramentas de *gamification*.

FIGURA 48

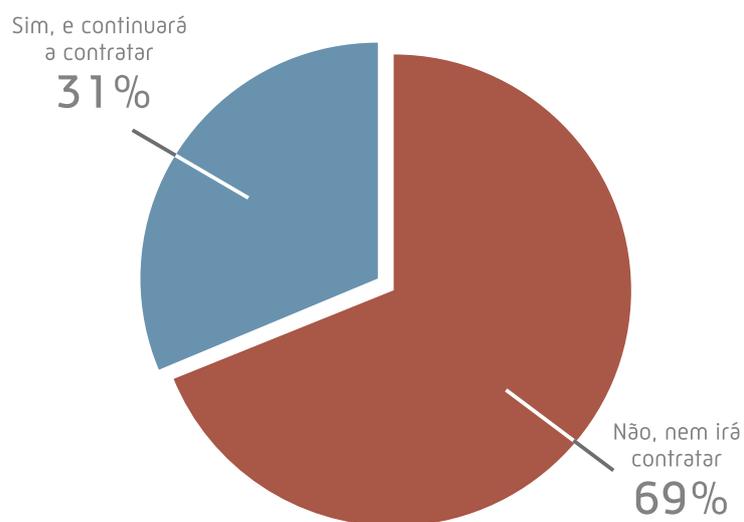
CONCEITO DE GAMIFICATION (N=61)

QUESTÃO: A empresa contrata serviços de *outsourcing* para funções de *contact center*?

INTERPRETAÇÃO: Cerca de 31% dos *contact centers* contrataram serviços de *outsourcing* em 2015 e demonstraram intenção de continuar a contratar e 69% não contratou serviços de *outsourcing*, nem tem intenção de contratar.

FIGURA 49

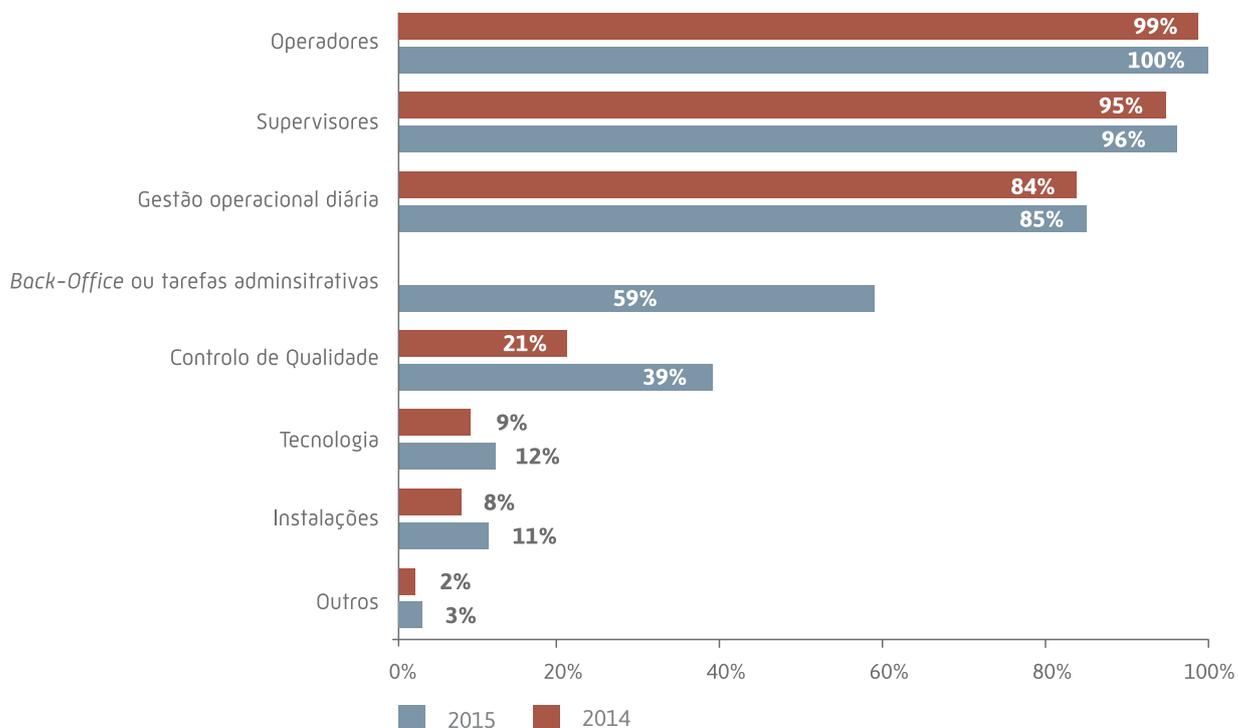
CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE *OUTSOURCING* (N=61)



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

INTERPRETAÇÃO: Em regime de *outsourcing* são maioritariamente contratados operadores e supervisores, ambos em 100% e 96% dos participantes respectivamente, seguidos da gestão operacional e diária por 85%.

FIGURA 50

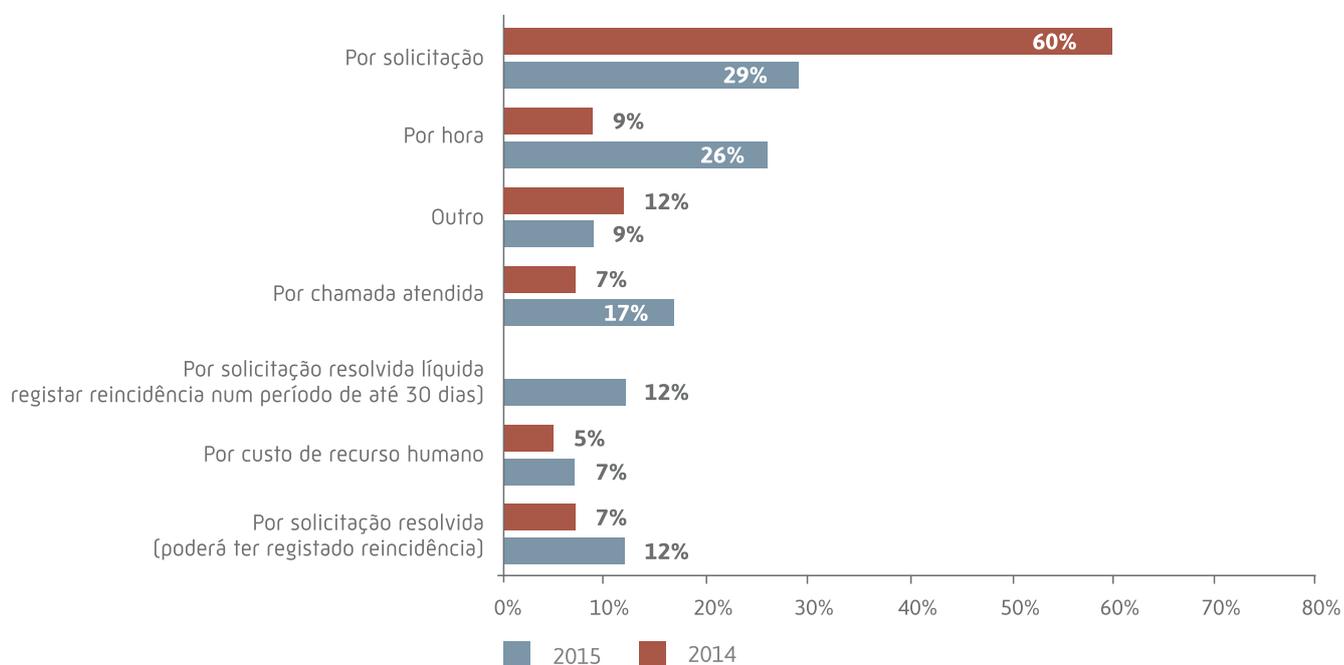
SERVIÇOS CONTRATADOS EM MODELO DE *OUTSOURCING*
 (relacionada com a questão anterior)


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

INTERPRETAÇÃO: A remuneração por solicitação, 29%, e a remuneração por hora, 26%, são os principais modelos de remuneração utilizados pelos participantes no estudo que contratam serviços de *outsourcing*.

FIGURA 51

MODELO DE REMUNERAÇÃO DE *OUTSOURCER* (relacionada com a questão referente à contratação de serviços *outsourcing*)



QUESTÃO: São realizados inquéritos de satisfação ao cliente para medição da qualidade do serviço? Qual a classificação obtida numa escala de 0% a 100%?

INTERPRETAÇÃO: 97% dos participantes no estudo afirma que são realizados inquéritos de satisfação ao cliente para medição da qualidade do serviço. A classificação média foi de 53% o que representa um aumento de 7 p.p. face a 2014.

FIGURA 52
REALIZAÇÃO DE INQUÉRITOS DE SATISFAÇÃO PARA MEDIÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO AVALIADA PELO CLIENTE (N=57)

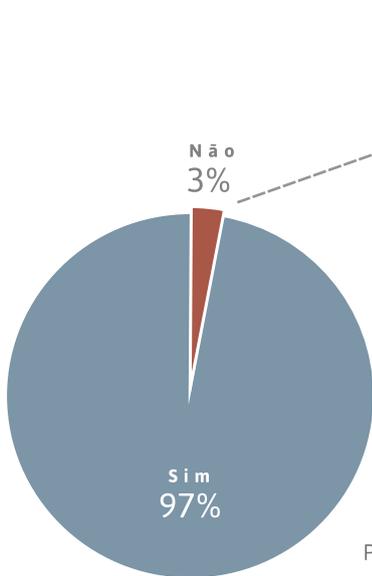
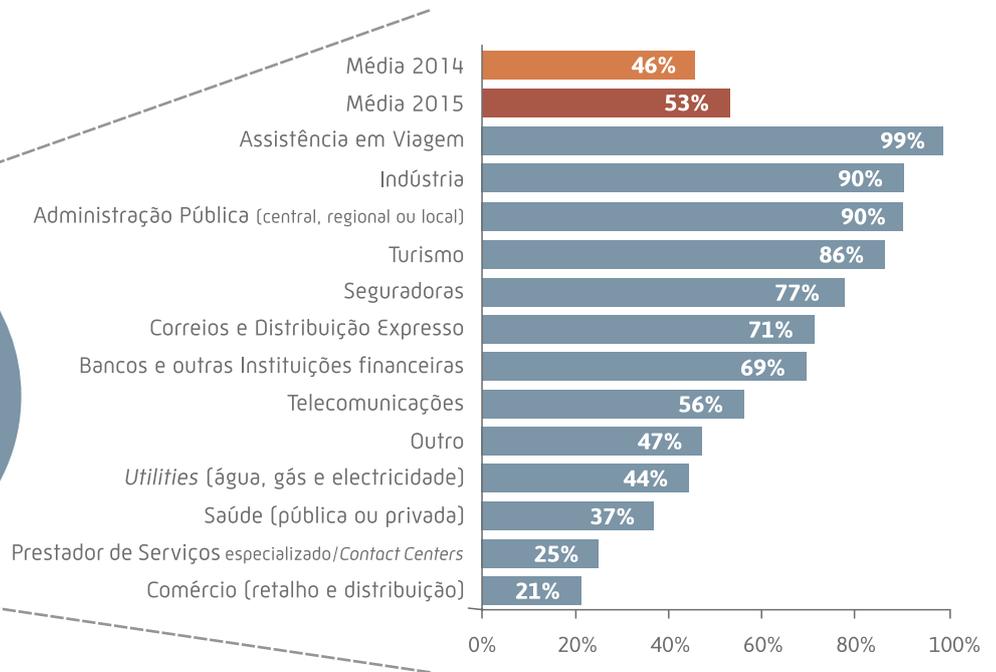


FIGURA 53
CLASSIFICAÇÃO MÉDIA
 (relacionada com a questão anterior)

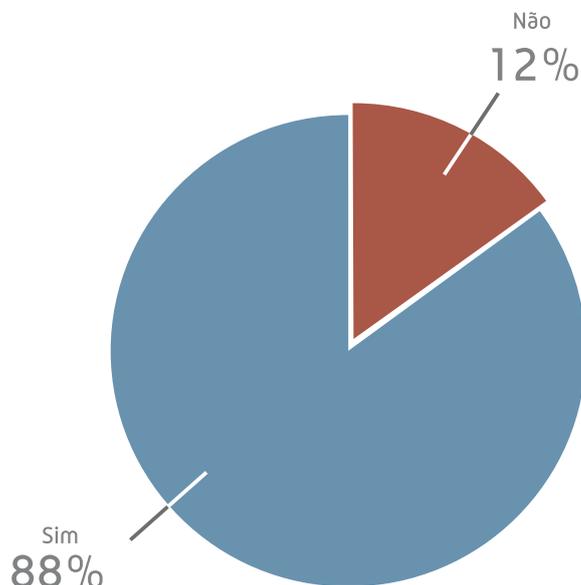


QUESTÃO: Para realizar os Inquéritos de Satisfação, é utilizado o “Net Promoter Score” (NPS)?

INTERPRETAÇÃO: Das empresas que realizam inquéritos de satisfação, 88% utilizam NPS.

FIGURA 54

EXISTÊNCIA DE NET PROMOTER SOURCE (NPS) (relacionada com a realização de inquéritos de satisfação para qualidade de serviço)

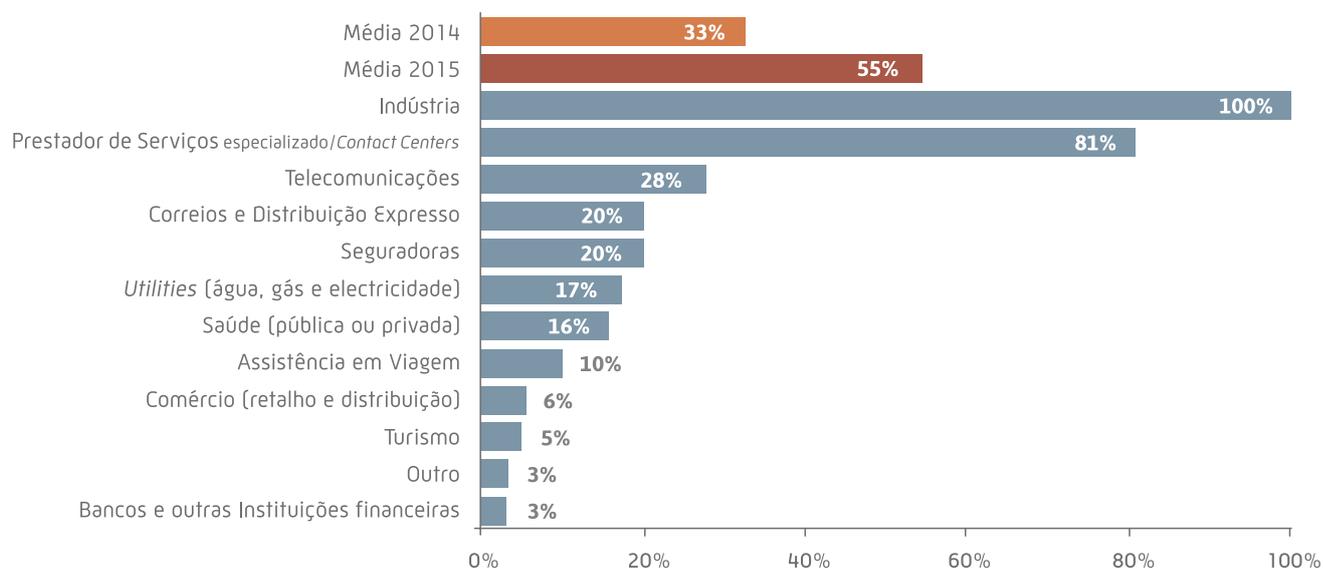


QUESTÃO: Qual a percentagem de chamadas com medição da qualidade avaliada pelo cliente (através de inquérito de satisfação)?

INTERPRETAÇÃO: Em média o número de chamadas com medição de qualidade avaliada pelo cliente, em 2015, aumentou 22 p.p. face a 2014 para 55% das chamadas recebidas.

FIGURA 55

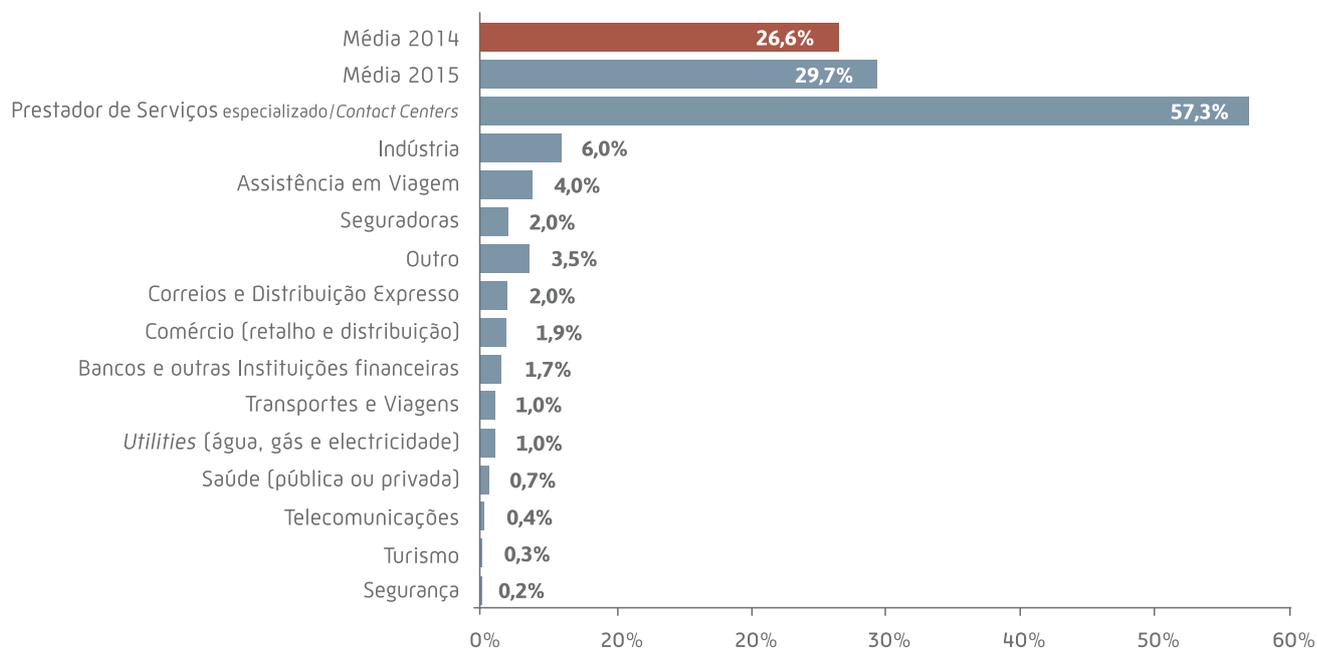
PERCENTAGEM DAS CHAMADAS QUE TÊM MEDIÇÃO DE QUALIDADE AVALIADA PELO CLIENTE (relacionada com a realização de inquéritos de satisfação para medição da qualidade de serviço)



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

INTERPRETAÇÃO: Em média 29,7% dos contactos são alvo de monitorias internas, sendo o setor prestador de serviços especializados em *contact center*, aquele cujos contactos são alvo de uma maior percentagem de monitorias internas, com 57,3%.

FIGURA 56

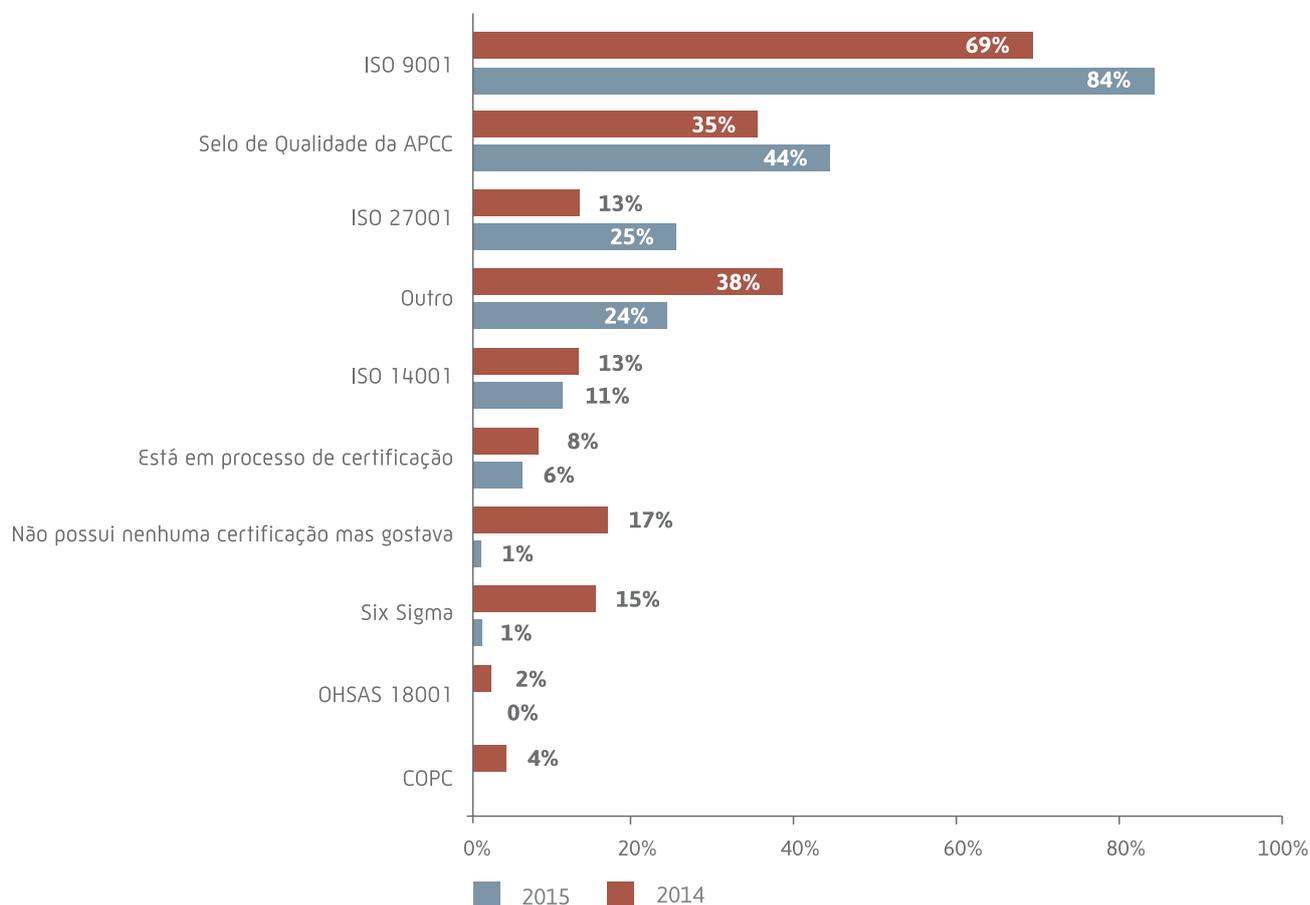
PERCENTAGEM DE CONTACTOS QUE SÃO ALVO DE MONITORIAS INTERNAS (N=56)

QUESTÃO: Quais as certificações do *contact center*?

INTERPRETAÇÃO: Em média, em 2015, a certificação referente á ISO 9001 é indicada como detida por cerca de 84% dos participantes no estudo seguido do selo da qualidade APCC por 44%. A percentagem de *contact centers* que não tem nenhuma certificação situa-se no 1%, registando uma diminuição de 16 p.p. face a 2014.

FIGURA 57

PRINCIPAIS CERTIFICAÇÕES DOS CONTACT CENTER (N=61)

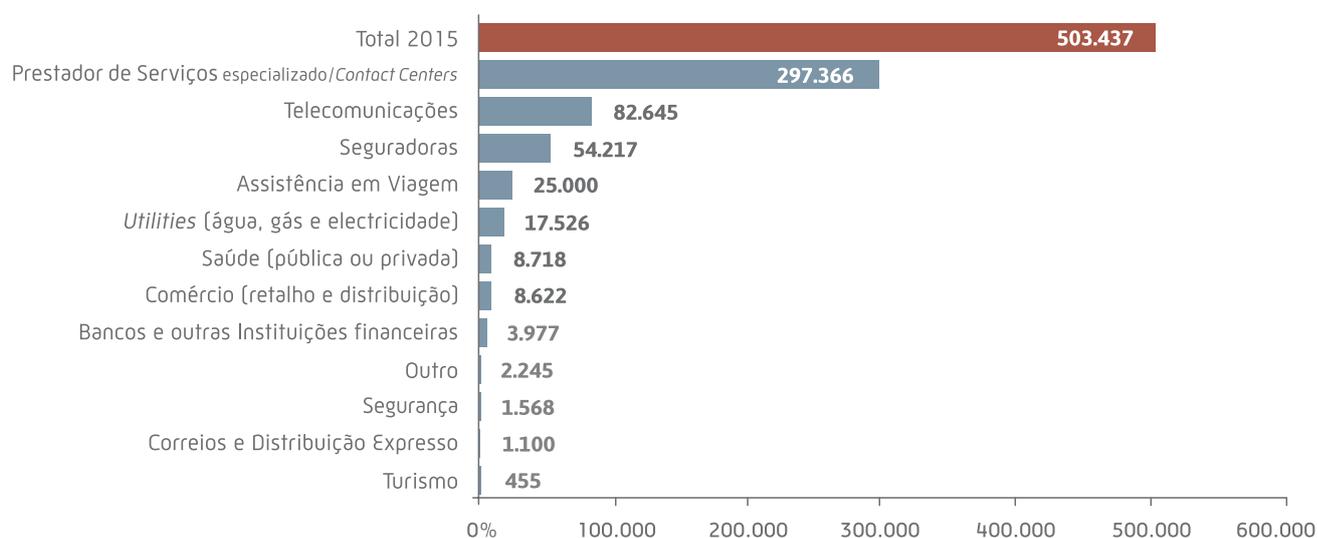


QUESTÃO: Qual o volume de negócios médio (real ou plano) do *contact center*?

INTERPRETAÇÃO: O volume de negócios médio, em 2015, dos participantes no estudo foi de 503.437 milhares de Euros.

FIGURA 58

VOLUME DE NEGÓCIO MÉDIO DO CONTACT CENTER EM 2015 (milhares de euros) (N=33)

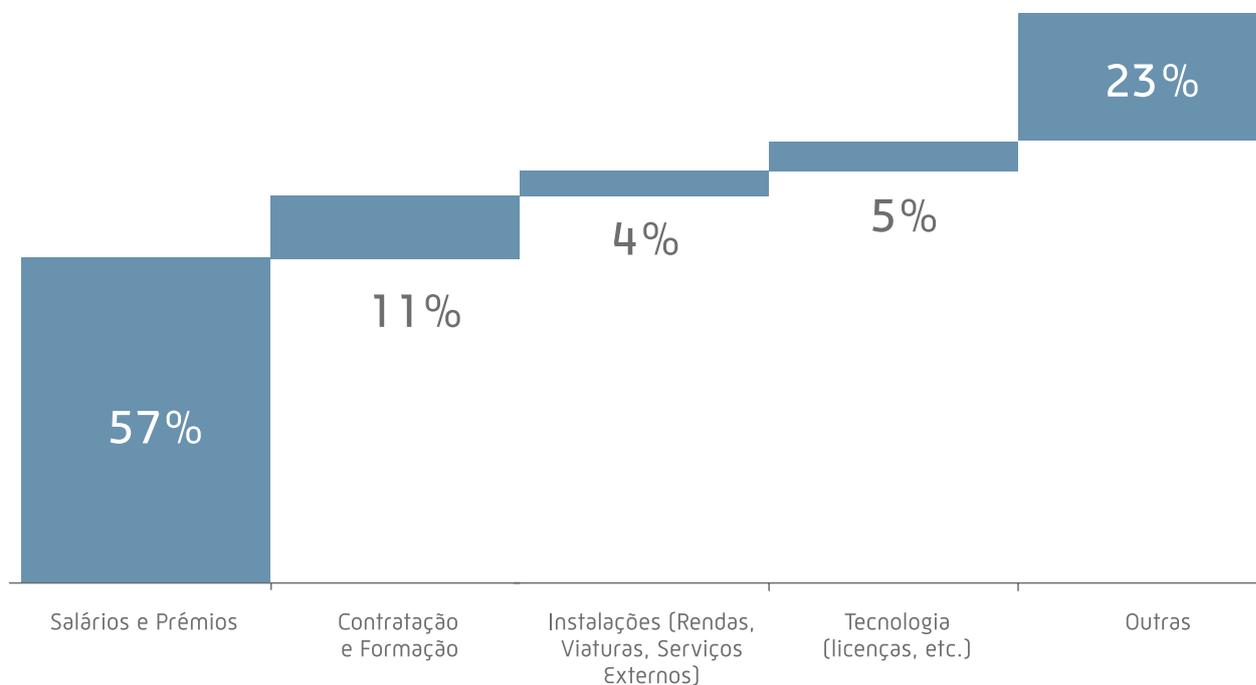


QUESTÃO: Qual é a distribuição do OPEX pelas principais rubricas?

INTERPRETAÇÃO: Os encargos com os salários e prémios representam um total de 57% do OPEX, seguido da contratação e formação que representam 11% dos encargos.

FIGURA 59

DISTRIBUIÇÃO DO OPEX PELAS PRINCIPAIS RUBRICAS (N=23)

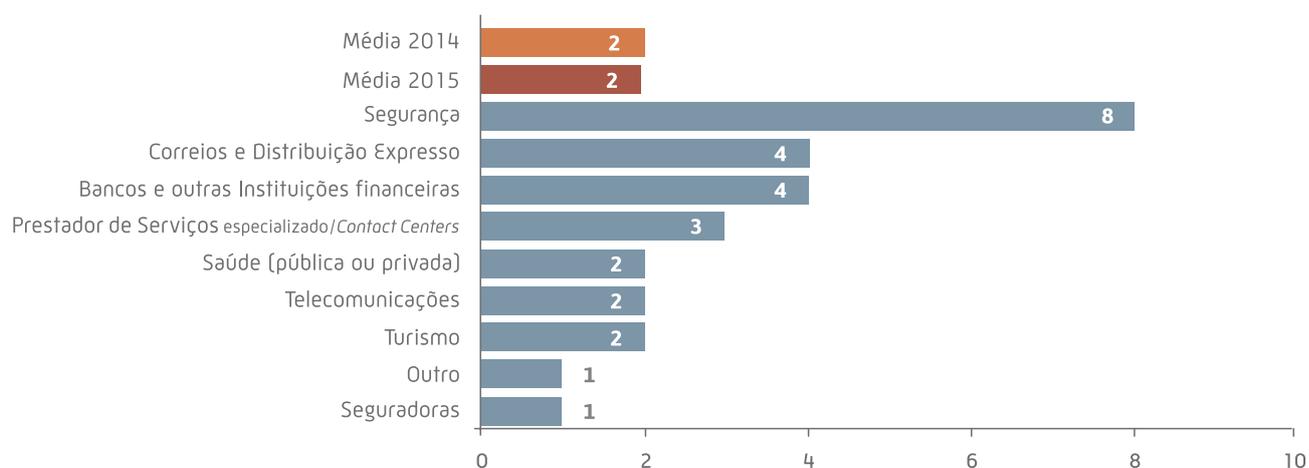


QUESTÃO: Qual é o custo OPEX por contacto?

INTERPRETAÇÃO: Em média as chamadas tiveram em 2015 um custo de 2 euros, tal como no ano de 2014, com uma amplitude de valores médios entre 1 euro e 8 euros.

FIGURA 60

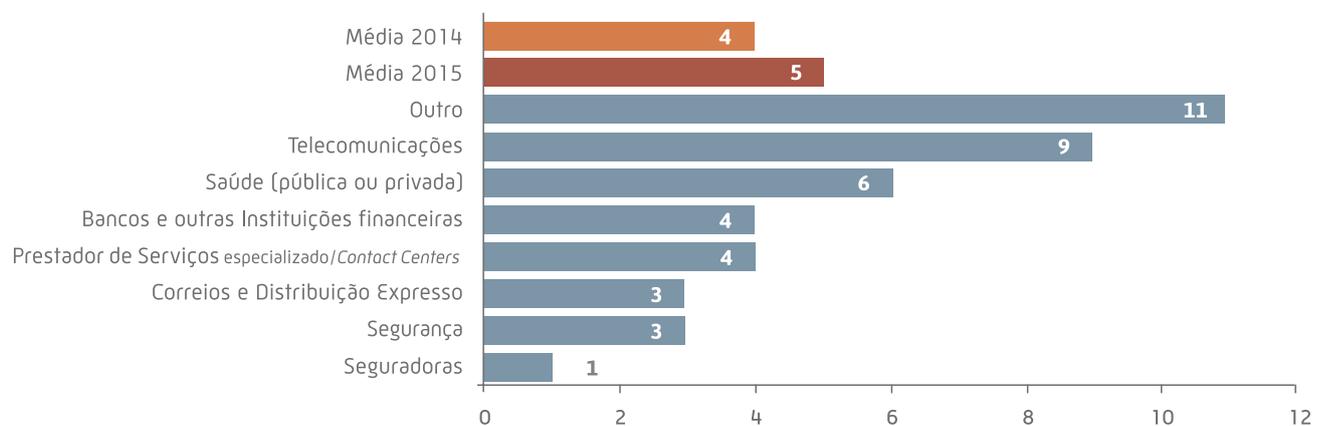
CUSTO (OPEX) POR CONTACTO (N=19) (euros)



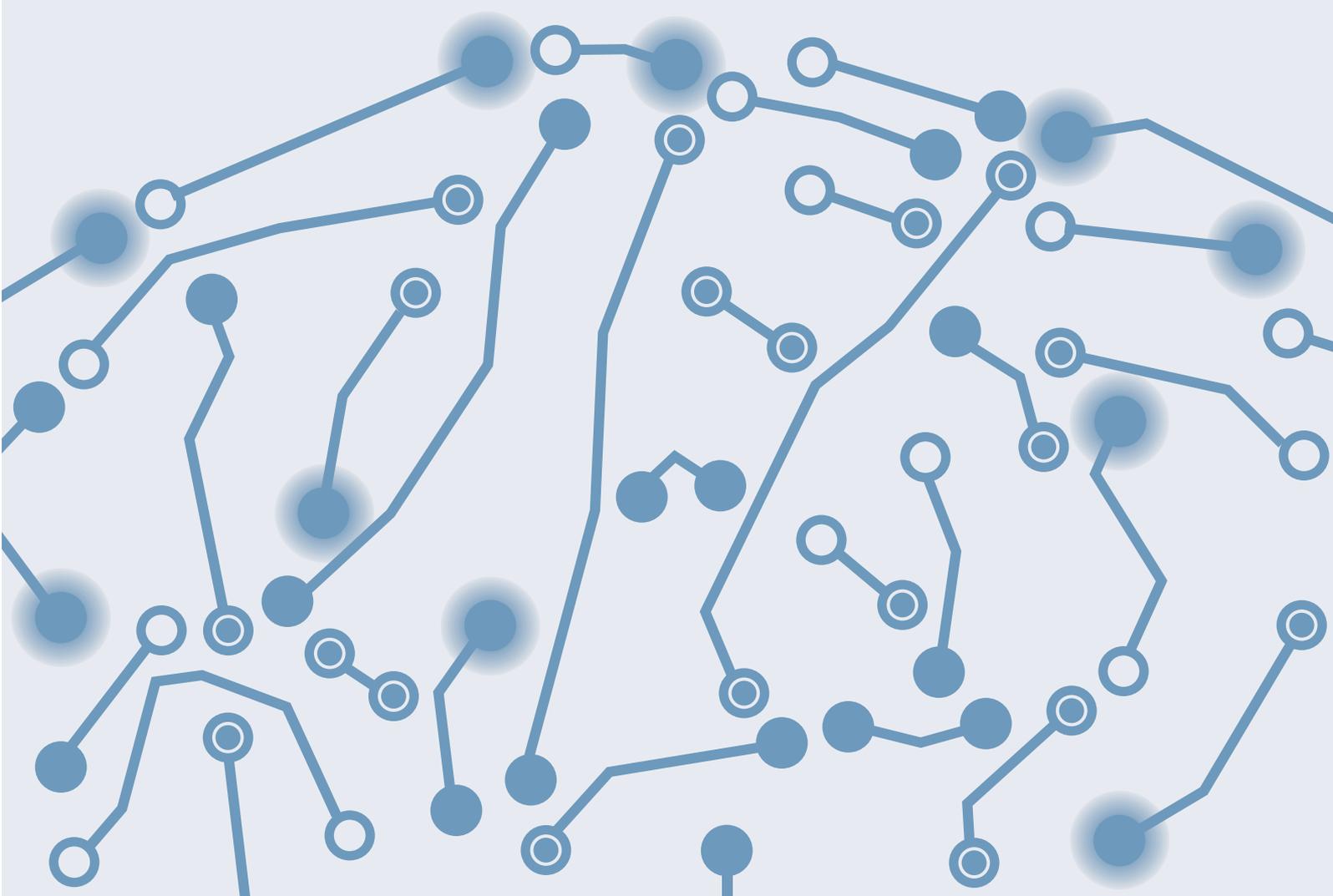
QUESTÃO: Qual é o custo OPEX por solicitação resolvida?

INTERPRETAÇÃO: Em média as chamadas tiveram em 2015 um custo de 5 euros, 1 euro acima do custo registado em 2014, com uma amplitude de valores médios entre 1 euro e os 11 euros.

FIGURA 61

CUSTO (OPEX) POR SOLICITAÇÃO RESOLVIDA (N=16) (euros)

CASOS DE REFERÊNCIA





MAPFRE Unifica Atendimento Com Altitude Software

A MAPFRE, fundada em 1933, é a primeira companhia de seguros da Espanha e está presente em 43 países. Tem mais de 36 mil funcionários e conta com aproximadamente 70.000 agentes e corretores. O Grupo possui uma das maiores redes de filiais na Espanha e na América Latina e tem mais de 5 mil agências próprias no mundo todo (3200 em Espanha e 2100 no exterior). A MAPFRE ESPAÑA nos últimos anos concentrou o apoio ao cliente no seu Contact Center SI24 (atendimento 24x7, 365 dias por ano), que é o resultado da unificação dos centros de atendimento das empresas que hoje integram a MAPFRE ESPAÑA. Antes dessa unificação, cada um destes centros operava de forma relativamente independente, com soluções tecnológicas, processos e equipas independentes. Hoje, o SI24 tem mais de 1000 colaboradores com um alto nível de especialização, que atendem a mais de 20 milhões de contatos por ano.

Neste contexto, uma parte importante do projeto de unificação foi a adoção da solução Altitude uCI integrada com Avaya, constituindo uma solução de CTI escalável e flexível e uma plataforma tecnológica para o centro de contacto. Esta solução disponibiliza aos colaboradores ferramentas e recursos unificados e integrados, independentes do serviço ou campanha na qual estes trabalham, resultando em processos integrados e numa gestão operacional e de negócio mais eficiente.

“O SI24 é neste momento um centro de contacto multimédia que evolui em função das necessidades e expectativas dos clientes. É um centro de contacto que tem um compromisso com a facilidade de utilização, rapidez, resolução de problemas, personalização e proactividade. Estamos acessíveis 24 horas por dia num conjunto amplo de línguas e de canais. A Altitude Software tem sido um parceiro sintonizado e com grande capacidade de resposta daí a nossa escolha”.

Elisa Pomedá - Diretora de SI24 da MAPFRE ESPAÑA

Evolução e desenvolvimentos próprios do Contact Center SI24

A solução Altitude uCI possibilitou igualmente a execução de desenvolvimentos próprios pela MAPFRE. Um dos mais relevantes foi o desenvolvimento da ferramenta “Ficha Cliente”, que permitiu evoluções importantes em termos de atendimento e serviço ao cliente:

- O “front-end” de atendimento é integrado e independente, quer do canal utilizado (voz, mail, ...), quer do negócio (Saúde, Casa, Automóvel), quer do tipo de serviço solicitado (assistência, comercial, etc.).
- O técnico usa a Ficha Cliente para personalizar o atendimento e ter um conjunto de informação e de acessos que lhe permita resolver o máximo de situações no primeiro contacto.
- As aplicações de negócio estão verdadeiramente integradas com as aplicações do centro de contacto, o que permite a redução da duração das chamadas através do acesso rápido à informação necessária para prestar o melhor serviço
- As métricas e dados operacionais sobre a performance do centro de contacto são mais detalhadas e integradas, incluindo não só os detalhes de cada chamada, mas dados sobre o

número de chamadas, duração, motivos, soluções, etc.

- O Contact Center dispõe do histórico das interações de cada cliente, seja qual for o canal que tiverem escolhido para estabelecer a comunicação.
- A existência de uma única aplicação integrada para todos os processos do centro de contacto facilita a formação e reduz a sua duração.
- a solução integra encaminhamento inteligente de chamadas, o que permite não só personalizar o serviço como encaminhar a chamada para o agente mais qualificado e relevante disponível.

A Ficha Cliente é utilizada em todas as interações, independentemente do canal escolhido pelo cliente para entrar em contato com a organização (SMS, fax, e-mail, voz, etc.). Através da integração com a Ficha Cliente, os contatos recebidos ou enviados por esses canais são tratados de forma mais eficiente e distribuídos de forma automática entre os agentes assegurando a consistência do serviço a aumentando a capacidade de resolução das mais diversas situações. Adicionalmente, no seu website, a MAPFRE ESPAÑA oferece ao cliente a opção de Callback/Call later, de forma que o cliente pode, a seu pedido, ser contactado o mais rápido possível ou no horário mais conveniente por si indicado, mais uma vez de forma integrada, com a "Ficha Cliente". Esta opção existe igualmente nas aplicações móveis da Mapfre para iOS e Android.

Aumento da produtividade

O projeto de integração aumentou claramente a produtividade dos três perfis do Contact Center: gestores de negócio; operações (nomeadamente peritos e supervisores) e técnicos (TI). Numa perspetiva de negócio os ganhos são bastantes evidentes, quer pelo acesso a uma infraestrutura unificada com recursos humanos distribuídos, quer pela capacidade para autonomamente gerar e modificar campanhas e serviços, quer pela maior autonomia dos técnicos de TI para configurar processos e relatórios.

A atualização e integração das ferramentas de negócio com a solução Altitude permitiu a sua atualização, a criação de novas funcionalidades e processos que tinham sido pedidos e estudados pelos responsáveis do Centro de Contacto. Esta resposta aos requisitos tornou as aplicações mais poderosas e adequadas as novas necessidades de negócio, com capacidades multicanal, acesso a bases de conhecimento, criação fácil de scripts, etc. O resultado final foi uma simplificação dos perfis de utilizador, maior flexibilidade e autonomia para trabalhar em diferentes serviços enquanto os supervisores adquiriram capacidades integradas de monitorização das operações.

Por fim, o departamento de Sistemas de Informação beneficia de capacidade centralizada de suporte para todos os profissionais e serviços na plataforma, e de uma ferramenta única de desenvolvimento para o fronte-end e para o encaminhamento. A plataforma Altitude está totalmente integrada com a infraestrutura que já está presente no Contact Center da MAPFRE ESPAÑA, como é o caso da Avaya IP, Natural Vox e NICE.





Caso de Estudo

AXA ASSISTANCE - GAMIFICATION

Contexto & Desafio

Com a **evolução** da **internet** e com a utilização massificada dos novos **canais digitais** (e-mail, social media, mobile), os **consumidores** ganharam **protagonismo**. O acesso **rápido** à **informação** faz com que consigam tomar decisões mais inteligentes e em qualquer lugar, através dos seus **dispositivos digitais**. A nova **"Era do Consumidor"** obrigou as organizações a criarem **novas formas** de se **relacionarem** com os seus **clientes**, com o intuito de corresponderem eficazmente às suas **elevadas expectativas**.

O **mercado segurador** é altamente concorrencial e torna-se ainda mais importante potenciar o rácio **performance vs qualidade do atendimento** no *contact center*. Com uma vasta oferta de seguros, os clientes facilmente trocam de companhia devido a más experiências no atendimento ou resultados negativos na interação com a companhia.

Contudo, não são apenas os **clientes** que estão cada vez mais **exigentes**. A questão da **motivação** dos **colaboradores** é uma realidade em todas as áreas, e em particular, na indústria dos *contact centers*, onde a obtenção de **KPIs** elevados depende do **empenho** dos agentes, de forma a conseguirem garantir uma **excelente experiência de contacto** e a consequente **retenção** do cliente. O **êxito** destes fatores terá um **impacto** direto nos resultados da Empresa. Quando as equipas estão motivadas e focadas toda a organização beneficia. Assim, é fundamental que os *contact centers* e transversalmente toda a Empresa tenham ao seu dispor ferramentas que lhes permitam **gerir** de todo o **ciclo de vida** do **agente/colaborador**: contratação, processo de *on-boarding*, fidelização à marca, motivação, aumento de produtividade...

A **AXA Assistance** é uma das Empresas **líder** neste setor, apostando continuamente no **atendimento** e na **reinvenção** da **experiência** de contacto dos seus clientes. Sendo uma Companhia inovadora onde o **Digital** está presente, em produtos diferenciadores e disruptivos, decidiu acompanhar esta tendência igualmente no âmbito organizacional.

No início do projeto, foram propostos, à Collab, os seguintes **desafios**:

- Como **motivar** os **agentes** e **melhorar** a sua **performance**?
- Como **aumentar** a **produtividade** e outros **KPIs** internos, sem diminuir os níveis de serviço?

- Como **melhorar** a **experiência** e **satisfação** dos **clientes**?
- Que **modelo disruptivo** poder-se-ia aplicar a toda a Empresa, a fim de aumentar a motivação, compromisso e alinhamento com a **estratégia** de **crescimento** e **inovação digital** da **AXA Assistance**?

A solução – o projeto de **Gamification**

Com mais de uma década de experiência na implementação de centenas projetos em várias geografias, e após várias reuniões empresariais, a Collab decidiu diversificar a sua oferta de **workforce management** e apostar no desenvolvimento de um motor de **Gamification**.

Objetivos do Projeto:

- Aumentar a produtividade, benefícios, compromisso, fidelização/satisfação dos colaboradores e Clientes, competitividade, entre outros;
- Implementar modelo disruptivo de gestão das equipas, passando da forma tradicional e rotineira a uma gestão inovadora, com impacto excelente no clima organizacional e nos resultados da Empresa. Este projeto é **transversal** a toda a Empresa e não apenas na área de *Call Centers*, (a Axa Assistance gere também o *Call Center* da AGEAS em Portugal).

O que é a **Gamification**?

A **Gamification** é já utilizada em diversas áreas e visa aumentar a motivação, lealdade, concorrência, trabalho de equipa e produtividade, através de experiências interativas de jogos. Numa primeira fase, a **AXA Assistance** pretende utilizar a **Gamification** para criar internamente uma **nova dinâmica no atendimento**. Foram propostos, com base nos *KPI* 's mais prioritários para a AXA Assistance, três diferentes tipos de eventos: **Missões, Desafios e Conquistas**, cada um com a sua finalidade.

Desafios

Os desafios são **competições** em que todos devem tentar **alcançar o mesmo objetivo** de uma forma **mais rápida** ou **melhor** do que todos os outros. A AXA Assistance escolheu como exemplo a redução do tempo médio de conversação, sem diminuição da qualidade de serviço (a nível individual por dia e semana, em equipa por mês).

Conquistas

Este tipo de evento destaca **feitos e etapas**, poderá exigir competências específicas ou apenas o cumprimento de um certo objetivo durante um determinado **período de tempo**. Uma das Conquistas consistiu em aumentar o número de processos fechados. Atingir 3200 desde o início de 2016 (individual). Em equipa atingir os 25000 no mesmo período de tempo.

Missões

As missões estabelecem **metas** que devem ser **superadas** para se conseguir um **prémio**. Este tipo de evento pode ser concluído por todos aqueles que aceitem a missão e não existe qualquer tipo de concorrência. A AXA Assistance tem como Missão exemplificativa a transferência bem-sucedida de alguns processos para as marcas de automóveis.

O motor de **Gamification** da Collab é um **portal** com diferentes **perfis de utilizador**, nomeadamente para Agentes, Supervisores e Administradores de *Backoffice*. Cada área é pessoal e parametrizável de acordo com as permissões de cada perfil.

Ao longo das várias atividades vão sendo adquiridos **Contact Center Credits (CC)** ou **Experience Points (XP)**. O CC será a moeda utilizada para adquirir prémios na loja *online*. Os XPs são

utilizados para progressão na carreira, subindo de nível (Ex. *trainee, intermediate, senior, pro*, etc.). Ambos os créditos serão atribuídos aquando da conclusão de eventos (missões/desafios/conquistas).



Tendo em conta a natureza humana, a plataforma de **Gamification** disponibiliza mecanismos de **análise gráfica** das **atividades** e da atribuição das **recompensas**, bem como **análise estatística** referente aos vários **indicadores de negócio**. Desta forma, é possível **identificar tendências / padrões** e estudar os *"outliers"*, que se posicionam francamente abaixo ou acima dos valores médios. Ex. Se os agentes estiverem num nível inferior à média pode significar que precisam ou de mais formação, ou de um outro tipo de apoio. Ou se estiverem acima da média facilmente se conseguem identificar os *"Best Performers"*.

"A motivação dos colaboradores é uma questão central na gestão dos recursos humanos, e particularmente determinante nos contact centers, já que o sucesso depende do seu empenho. Com o motor da gamification, aumentámos a motivação, melhorámos o desempenho e competências, sem diminuir o nível de serviço, tudo num ambiente de jogo e de divertimento". Vasco Canha, COO, AXA Assistance Portugal

Este projeto é um forte contributo para a inovação e diferenciação através da reinvenção da forma de trabalhar em *contact center*. Desta forma, estamos a criar uma plataforma que pode ser conectada a outras tecnologias de *WorkForce* (Gestão da Força de Trabalho), *Quality Monitoring* (Monitorização da Qualidade), *E-Learning*, disponíveis também no *portfolio* da Collab, entre outras soluções. O *Gamification Engine* oferece o fluxo perfeito e alimenta continuamente estes diferentes blocos tecnológicos. Após o **primeiro mês de implementação** do projeto de *Gamification* a AXA Assistance registou os seguintes resultados:

- **Diminuição de 5,6%** do **tempo médio** de **conversaço** nas **chamadas** de *inbound*
- **Aumento de 2,57%** na **produtividade**
- **Aumento de 73%** na passagem dos processos para as oficinas, o que permitiu **poupar** várias **dezenas de milhares de euros**
- **100% adesão / participação** dos **colaboradores**

A **Gamification** vem assim reforçar a **prática** de **comportamentos positivos**. Através da introdução de **técnicas de jogos** foi possível melhorar a **eficiência** do *contact center*, encorajar os agentes a tratarem das interações de forma mais **eficaz** e **melhorar** a sua **performance**. A **monitorização** de todas as atividades permitiu igualmente identificar padrões, reconhecer os melhores performers e detetar situações anómalas.

"Questionei-me o que terão os jogos, que fazem com que as pessoas se sintam motivadas e com vontade de jogar? Será que conseguimos extrair a sua essência, aplica-la ao dia-a-dia da empresa, de

forma a conseguir: maior satisfação e engagement por parte dos Colaboradores, aumentar a produtividade e qualidade do serviço prestado, reduzir custos, sermos mais competitivos, inovadores e diferenciadores? Esta ideia tem conduzido a maior parte da minha vida pessoal e profissional. O “POC” que fizemos, é a prova viva de que SIM! – Podemos e devemos aplicar esta mecânica a situações no nosso trabalho. Decidi com a minha equipa expandir transversalmente a toda a Empresa o projeto “gamification”, por estar convencido que nos ajudará a crescer enquanto Leader e atingir os nossos objetivos estratégicos”. Eduardo Piçarra, Diretor Geral, Axa Assistance Portugal

Numa **próxima fase** a **AXA Assistance** tem como objetivos:

- Estender o projeto de *Gamification* a outros departamentos, clientes e fornecedores, com “jogos” específicos para cada área;
- Introduzir o conceito de comunidade social;



- Utilizar aplicações móveis para visualizar os *dashboards* a qualquer momento;

Sobre a Axa Assistance

A AXA Assistance é uma Empresa do ramo segurador, pertencente à Inter Partner Assistance, a 1ª Rede Mundial de Assistência, com mais de 35 plataformas ativas 24 horas por dia. O grupo atua em mais de 30 países, detém 37 escritórios próprios, emprega 7000 colaboradores permanentes e realiza cerca de 9 milhões de interações anuais.

A Inter Partner Assistance tem como principais competências: gestão de *call center* 24/24 horas em 365 dias/ano, desenvolvimento e gestão de redes de fornecedores profissionais especializados, gestão de sinistros e prestações em espécie.

Sobre a Collab

A Collab (www.collab.com) é uma Empresa europeia de *software* que trabalha no desenvolvimento de *contact centers* multimédia baseados na arquitetura por *IP*. O nosso portefólio engloba três produtos: *OneContact CC*, *OneContact WFO* e *OneContact PBX*.

Fundada em 2003 por uma equipa com uma sólida experiência na área dos *contact centers*, a Collab antecipou uma revolução tecnológica que transformou a indústria dos *call centers*: 100% baseados em voz sobre *IP*, sem qualquer central telefónica, para grandes organizações em que o serviço ao cliente seja *mission-critical*. Com esta estratégia e competências, a Collab conquistou clientes e parceiros por todo o mundo, com referências em áreas-chave como as Telecomunicações, Banca, Saúde e Governo.

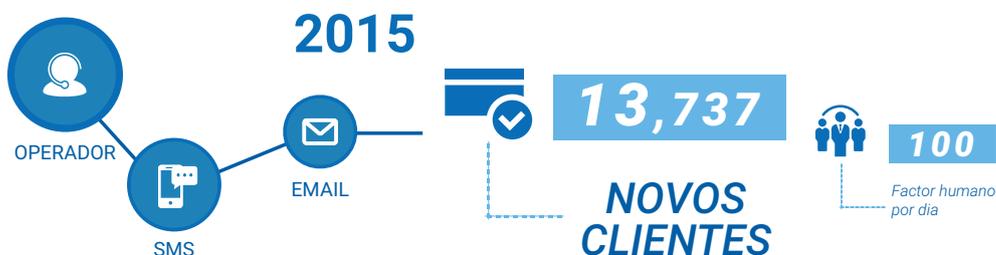


Uma Referência no sector Financeiro

Com uma larga e sólida experiência em vários sectores, a Connecta tem vindo a destacar-se ao longo dos 10 anos de actividade como uma referência no sector financeiro, permitindo a uma das maiores organizações de crédito ao consumo um crescimento exponencial.

Através das soluções integradas disponibilizadas, foi delineado um conjunto de estratégias que englobam o *Contact Center*, as soluções de BPO e Força de Vendas, com uma equipa global de cerca de 100 funcionários activos por dia a garantir uma cobertura continental e ilhas.

Com elevados padrões de qualidade e requisitos requeridos por este sector específico, a Connecta tem vindo a garantir o cumprimento de todos os procedimentos inerentes a actividade, aumentando a rentabilidade do negócio traduzindo-se só no ano 2015 em cerca de **13.737 Novos Clientes**.



Connecta volta a ser distinguida pelo Cliente

À semelhança de 2015, este ano a Connecta volta a assistir ao reconhecimento das suas equipas de gestão, operação e comercial na Reunião Anual do Cliente.

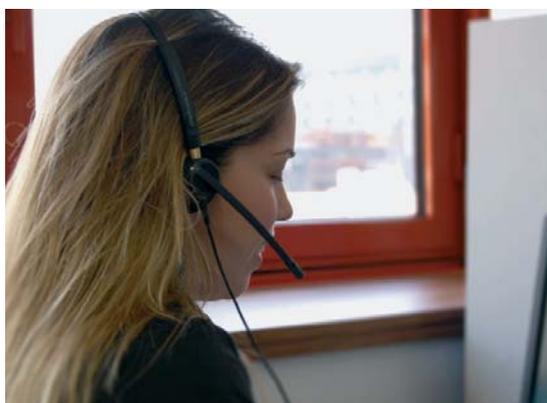
Esta distinção reforça a confiança e a parceria de sucesso entre as duas entidades.



Experiência do utilizador Omnicanal – Uma realidade actual

São cada vez mais os consumidores que recorrem a vários canais para falar com as marcas, para esclarecer dúvidas, resolver questões ou para solicitar mais informações.

Com 10 anos de actividade em Portugal a Connecta disponibiliza constantemente soluções inovadoras a marcas nacionais e internacionais das mais prestigiadas, oferecendo experiências e oportunidades extraordinárias de interacção.



Com uma estratégia baseada no capital humano – nunca descurando a componente tecnológica – a Connecta tem vindo a formar e a desenvolver as suas Equipas com base nas necessidades dos Clientes, disponibilizando diariamente interacções via *Webchat*, *E-Mail* e *SocialMedia* 24x7 com um elevado grau de sucesso.



Não se restringindo à utilização dos vários canais, apostou igualmente na geração de *leads* qualificadas, contribuindo na definição da estratégia de Marketing Digital dos Parceiros, ajudando e otimizando o fluxo de conversão.

Actualmente actuando nos mais diversos sectores, financeiro, transportes, saúde e bem-estar a Connecta tem sido um contributo activo não só na prestação de serviços mas na constante procura de melhoria e gestão dos actuais e potenciais consumidores. Um dos factores que assume como diferenciais no mercado.





Teleperformance

Transforming Passion into Excellence



Teleperformance Portugal

The worldwide leader in
multichannel customer experience





Joined-up Shopping Experience Keeps the Focus on Customers

Marks & Spencer Transforms Service and Grows Revenue by Integrating Every Customer Touchpoint

The Largest Retail Transformation in Europe

Premium customer experience (CX) has always been at the heart of the 130-year history of Marks & Spencer. Today, that means ensuring that customers don't need to re-tell their story each time they make contact. It means if they want to swap channels—turning a web-shopping session into a phone call, for example—the experience must be swift and seamless. And it means all agents have to be able to answer customers' queries such as, "When will my delivery arrive?" the first time, every time.

But at Marks & Spencer, interaction channels didn't talk to each other. An omnichannel model serving both digital channels as well as the company's 1,253 retail outlets was needed. Founded on tighter IT integration, a re-engineered website, an overhaul of order management and e-commerce systems, and a brand-new contact centre, the company embarked on the largest retail transformation in Europe.

"We completely replaced our legacy contact centres with a Genesys platform, using the entire Genesys product suite across all channels and media," says Ian Mahoney, Head of Delivery Services. "Now, for the first time, we've linked everything together for a single, 360-degree customer view."

Up and Running in Record Time

Delivery deadlines were incredibly tight. This had to be a mid-flight operation with no downtime allowed, because the new contact centre had to be fully operational before the Christmas sales peak. Contact centre specialist Anana was chosen to manage the crucial task of integrating hardware, software, interconnects, and interfaces.

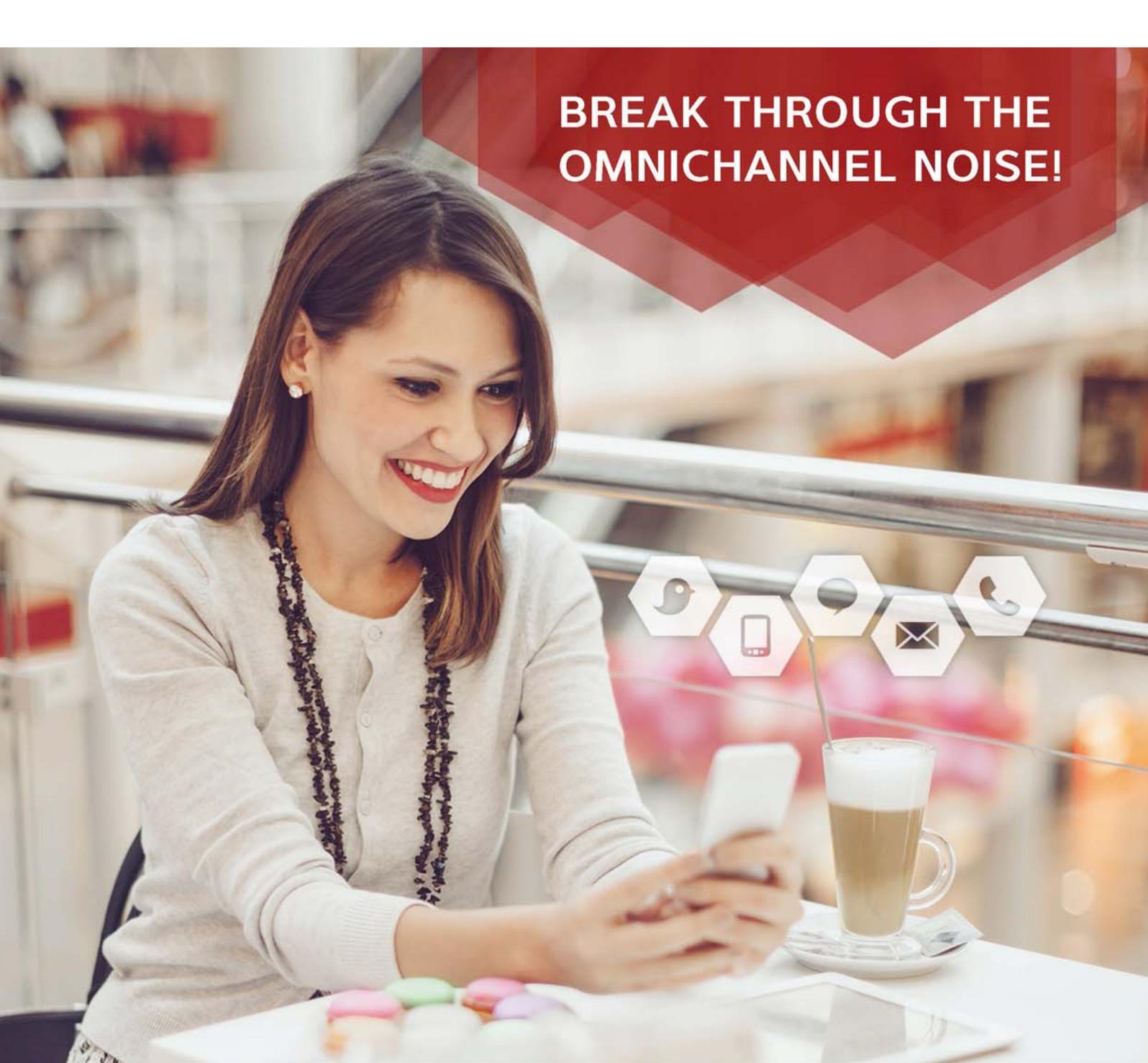
"Traditionally a project of this size, with over 1,000 complex requirements, would take years to accomplish. By choosing the best combination of technology platform and integration partner, we achieved it in record time."

Ian Mahoney, Head of Delivery Services, Marks & Spencer

"Their track record of bringing challenging projects in on time made Anana the obvious choice," says Mahoney. "We also wanted a supplier with a solution-based mind-set who could reliably perform amidst changing requirements."

A project that would normally take two years had to be finished in just seven months, and Anana worked tirelessly with Marks & Spencer to achieve that minor miracle, delivering the full omnichannel solution as well as ongoing hosting, management, and support.

"Traditionally a project of this size, with over 1,000 complex requirements, would take years to accomplish," says Mahoney. "By choosing the best combination of technology platform and integration partner, we achieved it in record time."



**BREAK THROUGH THE
OMNICHANNEL NOISE!**

Deliver Personalized Experiences That Wow Your Customers And Stun Your Competitors!

Genesys has been powering great customer service and experiences since 1990 and orchestrates more than 100 million digital and voice interactions each day.

See how we can help you break through the omnichannel noise with exceptional customer experiences and journeys that create brand advocates and stun your competitors.

Find out more at genesys.com.

Engaging Customers with Passion and Energy

Marks & Spencer has unified and virtualised its in-house and outsourced contact centres. The result is an integrated, omnichannel operation that enfolds all areas of the company's business. All channels are connected—parcels and mail, voice, email, social media, SMS, web chat, and web engagement.

Customisation by Anana means it's possible, for example, to track deliveries and respond to letters on the Genesys platform. Non-contact centre interactions are now visible to all agents so they can handle all enquiries quickly and focus on excellent service.

"We no longer worry about how people contact us," says Mahoney. "We only worry about responding effectively—with passion and energy—to every chance to support our customers."

For example, an order placed through the Marks & Spencer website now appears instantly in the customer's unified interaction history. If the customer then phones to make sure the order has been received, an agent will see it even before answering the call.

Real-time turnaround has directly benefited sales. Web chat has generated significant revenue from relatively few orders, simply by helping customers with forgotten passwords or incorrect promo codes. The service paid for itself in the first four months. Having already processed tens of thousands of live interactions, it's being expanded into a full online sales support tool.

Workload management and reporting have made the contact centre more efficient, and Marks & Spencer is now looking at speech and data analytics to help further enhance their CX.

Mahoney says, "Our agents are one step ahead of our customers at any point in their journey and can immediately and intelligently address their needs. We have a full and true view of our entire business in one solution. That puts us in a great place for continuous service improvement."



A nova visão Omnicanal dos Contact Centers

gotelecom.pt

Portugal | Espanha

+351 800 456 456

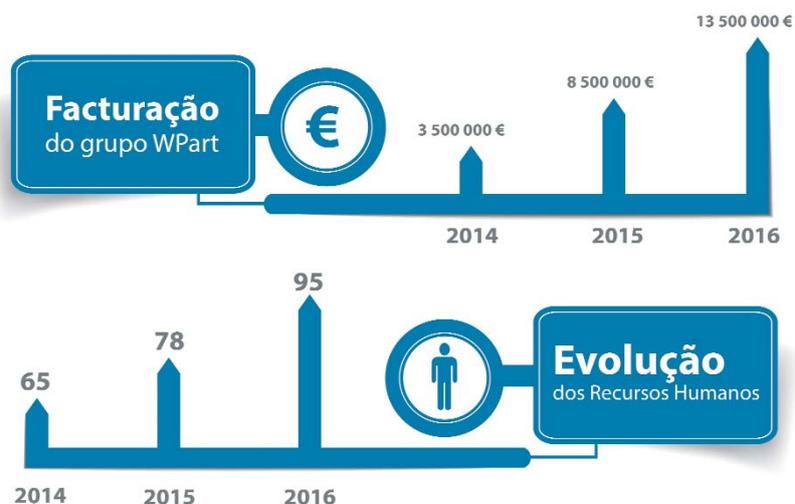


GoTelecom – A nova visão *Omnicanal* dos *Contact Centers*

A GoTelecom, Operador de Telecomunicações Português e “*software house*” especializada no desenvolvimento de tecnologia para *Contact Center*, aposta constantemente em desenvolvimentos que garantam acompanhar as necessidades dos clientes por forma a conseguir ser um parceiro tecnológico e de negócio, ajudando os clientes a se diferenciarem nos mercados de atuação.

Posiciona-se como uma empresa de inovação e reinvenção na disponibilização dos seus produtos e como eles podem ser utilizados pelos clientes, rentabilizando os recursos e minimizando o erro. Os nossos clientes sabem disso e contam com a nossa capacidade de constante crescimento. As soluções GoTelecom têm sido adotadas pelo mercado a um ritmo que muitos nos orgulha e nos desafia a cada momento.

Os números do Grupo GoTelecom



Visão *Omnicanal*:

A visão *Omnicanal* em sede de relacionamento com os clientes é o ponto focal numa era em que o cliente está no centro das organizações e pode comunicar livremente em qualquer canal de contato.

Com a plataforma GoContact os colaboradores dos *contact centers* têm ao seu dispor um interface que garante a consulta e tratamento de qualquer tipo de interação realizada pelos clientes permitindo-lhes, de forma otimizada e organizada, corresponder às mais diversas solicitações. Por parte do cliente é percebido que existe uma correta interpretação e relação das várias interações realizadas, evitando que este tenha de referenciar anteriores contatos realizados pelo mesmo canal ou em canais diferentes. Potencia-se que o experiencial seja mais positivo, promovendo-se condições para que as expectativas do cliente sejam superadas elevando a percepção de qualidade

da organização.

A Plataforma GoContact posiciona-se no mercado como a solução *Omnicanal* para os *Contact Centers*.

Lançamentos inovação 2016

E-Commerce Customer Care

Hoje em dia, existe uma vasta panóplia de canais de comunicação, e está bem vincada a tendência que os clientes têm em comunicar *online* ou utilizar os canais *web* como ponto de *self-service*. Por outro lado, acreditamos que muitas interações nos canais *online* se perdem (no que diz respeito à concretização do negócio) por falta de um correto apoio ao cliente. A navegação é realizada de forma “solitária”.

Um dos principais desafios no canal *web* é a forma como conseguimos comunicar em tempo real com o cliente.

A aposta atual passa pelo desenvolvimento de funcionalidades que permitem dar suporte à gestão dos canais *Online*. O *E-commerce* é o futuro, e nós queremos ser o parceiro dos nossos clientes também neste mercado.

Até agora, só um meio de comunicação conseguiu entregar, com relevância, uma experiência de utilizador agradável. Este canal é o *Web Chat* e está a ganhar terreno dentro daquilo que é o *Customer Care* e o *Customer Experience*.

A GoTelecom decidiu levar este canal mais à frente e criar uma verdadeira experiência de cliente para lojas *Web online*, apelidando este novo conceito de *E-Commerce Customer Care*.

A plataforma de gestão de *E-commerce* desenvolvida pela GoTelecom é uma ferramenta futurista que combina tecnologia de ponta com conceitos avançados de gestão de clientes e fornece ao *Contact Center* a capacidade de gerir um cliente num *Web Site* da mesma forma que o cliente é gerido num canal presencial, como numa loja de retalho.

Disponibilizamos funcionalidades avançadas de *Web Chat*, voz e *co-browsing* integrados na plataforma de *contact center* numa lógica *omnicanal* proporcionando uma visão 360° por parte do colaborador do *contact center* perante todas as interações nos mais diversos canais realizadas pelo cliente.

Funcionalidades deste tipo proporcionam um experiencial superior aos clientes garantindo que este tenha total apoio onde quer que tente comunicar com a organização, seja qual for o canal. A “humanização” da forma de comunicar das organizações via canais *On-line* é o nosso lema porque acreditamos que o Homem é um ser de relações de proximidade.

Voicemail detection de alta performance

No âmbito da voz, vamos muito em breve lançar um módulo dedicado à otimização das operações de *Outbound*.

Vamos disponibilizar um módulo avançado de deteção de *Voice Mails* com uma capacidade de deteção superior a 90%.

Esta característica foi conseguida pela equipa de engenharia de GoTelecom que garantiu que para além de munir a plataforma GoContact de uma capacidade superior de deteção, garante a economia de recursos ao nível dos servidores que suportam a solução, não implicando custos adicionais em *hardware*.

Em média, 30% dos contatos entregues aos colaboradores de *outbound* são *Voice Mails*, tal facto

implica tempo perdido em tratamento de tentativas de contactos “não úteis” e impacta negativamente na motivação das equipas.

Imagine uma operação de *outbound* em que todos os contatos entregues aos agentes são úteis!? Com a GoTelecom, está muito perto de atingir esse objetivo. Os impactos operacionais são efetivamente muito significativos em sede de otimização dos tempos dos colaboradores e da probabilidade de incremento dos seus resultados.

GoTelecom - uma empresa de tecnologia que valoriza as relações humanas

Por fim, e não menos importante, apostamos num relacionamento de proximidade com os nossos clientes promovendo constantes ações de trabalho conjuntas para garantir que as nossas plataformas estão sintonizadas com as necessidades que lhes são impostas e garantir todo o suporte, permitindo que o cliente possa ajustar /parametrizar e tirar assim o máximo partido destas soluções.

Somos uma empresa de tecnologia que valoriza as relações humanas. Desenvolvemos tecnologia para servir as pessoas.





ManpowerGroup™
Solutions

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.



OUTSOURCING DE OPERAÇÕES E PROCESSOS

SOLUÇÕES ESTRATÉGICAS DE OUTSOURCING

PROCESSOS DE RECRUTAMENTO EM OUTSOURCING

PROCESSOS DE RECRUTAMENTO INTERNACIONAL

GESTÃO ESTRATÉGICA DE FORNECEDORES

info@manpowergroup.pt

© 2013 ManpowerGroup. All rights reserved.



ManpowerGroup™



ManpowerGroup™

Customer experience | reinventingrules...

O mundo do trabalho tornou-se mais volátil, incerto, complexo e ambíguo, pelo que as organizações necessitam de acelerar a inovação e de aumentar a produtividade para liderarem o mercado.

O sucesso de uma organização deixou de ser impulsionado pela tecnologia, infraestruturas e capacidade financeira, passando a ser impulsionado pela imaginação, pelo Talento e pela determinação das Pessoas.

O nosso cliente, uma empresa Portuguesa de referência no setor das *utilities*, detém uma estrutura organizacional totalmente virada para os seus clientes, para a satisfação das suas necessidades e para o respeito pelos princípios de integridade e transparência. A sua atividade assenta em pilares fundamentais, como o trabalho em equipa e a valorização individual, o empreendedorismo, a orientação para os resultados, a inovação e a melhoria contínua e a segurança humana e ambiental

DESAFIO

A ManpowerGroup Solutions, com a sua reconhecida capacidade na gestão de centros de relacionamento, experiência e incomparável alcance global, proporciona aos seus clientes soluções inovadoras e serviços com os mais altos padrões de qualidade e acima de tudo, com um aporte efetivo para os seus negócios.

Foi nesse sentido, que em total alinhamento com os objetivos do nosso cliente numa abordagem consultiva e proativa, nos propusemos a melhorar o relacionamento com os seus clientes, mas sobretudo a melhorar a experiência dos clientes com o seu serviço, ou seja, a potenciar *"the customer experience"*.

"Criámos soluções de grande impacto que permitem realçar a competitividade do cliente e dos indivíduos que servimos, de modo a que consigam mais do que imaginavam."

"Procurámos combinar a experiência local com o alcance global, para dar ao nosso cliente o acesso e a capacidade de capitalizar oportunidades desconhecidas"

Rui Teixeira, *Managing Director* da ManpowerGroup Solutions

SOLUÇÃO

Na ManpowerGroup Solutions, ao acreditarmos que o sucesso de uma organização é impulsionado pela imaginação, pelo Talento, pela determinação e pela motivação das Pessoas, lançámos um desafio a todas as nossas Pessoas, convidando a participar na resposta à questão...

Como podemos melhorar “*the customer experience*”?

Com o envolvimento de todos os trabalhadores do centro de relacionamento foram implementadas quatro fases:

EXPERIENCIAR | VIVENCIAR | REFLETIR | APLICAR

1. Experienciar

Na primeira fase, que decorreu durante 13 dias, 354 trabalhadores do centro de relacionamento, saíram pelas ruas de Lisboa, munidos de uma câmara de vídeo, com o objetivo de recolher as experiências das Pessoas enquanto clientes de entidades e serviços mediante resposta às questões:

Como fui atendido?

Como reagi?

O que achei do atendimento?

Como avalio o atendimento utilizando o *Net Promoter Score*?

O que teria feito diferente para um atendimento de excelência?

Adicionalmente, foram realizados contactos de atendimento real em que se avaliou a resposta às questões:

Como foi o nosso atendimento?

Como avalia o nosso atendimento utilizando o *Net Promoter Score*?

O que teria feito diferente para um atendimento de excelência?

2. Vivenciar

Na segunda fase, foram analisados os vídeos com as experiências do atendimento, com o objetivo de avaliar a perceção das Pessoas com o atendimento e foram analisadas as gravações de chamadas dos contactos reais.

3. Refletir

Na terceira fase, foram realizados *focus group* com o objetivo de recolher a perceção dos trabalhadores mediante resposta às questões:

Como avaliamos esta ação?

Estamos a proporcionar boas experiências aos nossos clientes?

Como podemos melhorar “*the customer experience*” dos nossos clientes?

4. Aplicar

Na quarta fase, considerando a informação recolhida nas fases anteriores, procedemos à melhoria das práticas e das ações adotadas, com vista a potenciar “*the customer experience*” mediante:

Criação de manual de boas práticas;

Ajuste dos procedimentos técnicos de atendimento;

Avaliação “*the customer experience*” na monitorização das chamadas;

Alteração de procedimentos mais orientados para a satisfação do cliente;

Melhoria da eficiência de vários processos;

Atribuição de prémios aos melhores vídeos e aos trabalhadores com melhores avaliações dos clientes.

RESULTADO

Cientes mais satisfeitos: o Net Promoter Score aumentou 13 pontos percentuais durante a ação e 18 pontos percentuais no mês seguinte

Alteração de mindset de toda a operação: mudança para um paradigma customer centricity

Procedimentos e processos otimizados: maior orientação para o cliente e maior eficiência

Trabalhadores mais motivados, com maior engagement com a organização e maior foco no cliente

Aumento de competências dos trabalhadores e maior alinhamento com os procedimentos e processos

Sobre a ManpowerGroup Solutions

A ManpowerGroup Solutions disponibiliza aos clientes serviços e projetos de *outsourcing* - sobretudo 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. As soluções disponibilizadas são as seguintes: *outsourcing* de operações e processos; processos de recrutamento em *outsourcing*; processos de recrutamento internacional; gestão estratégica de fornecedores; e soluções estratégicas de *outsourcing*.



Portugal é hoje uma referência internacional na Indústria dos Contact Centres e Serviços Partilhados, o que é visível no ritmo de crescimento deste tipo de plataformas, especialmente se comparado com o crescimento da nossa economia, que é tímido.

Na verdade, tal como noutras indústrias, a exportação é a chave do sucesso para países com o perfil de Portugal e o nosso sector não é diferente nesse aspecto. O famoso *Nearshoring*, a versão mais “intimista” do conhecido *Offshoring*, que se iniciou nos anos 80 e 90, com a Índia como caso paradigmático, tem vindo a crescer no nosso País de forma acelerada, mas sustentada, permitindo às empresas do sector encontrar uma forma de crescer, apesar de uma certa tendência de estagnação do mercado doméstico.

Acreditamos que esta tendência se irá manter pela proximidade cultural entre as localizações origem e destino, no entanto esta proximidade deverá ser alavancada, colocando as plataformas em imersão completa, de acordo com a localização origem de forma a garantir aos utilizadores a melhor experiência e eliminar diferenças com os serviços prestados na localização de origem, credibilizando desta forma a oferta Portuguesa.

A Randstad não ignorou esta tendência global e a estratégia seguida nos últimos anos deu frutos, permitindo a implementação de um projecto de *Nearshoring* de grande dimensão. Os investimentos em tecnologia e plataformas próprias cresceram exponencialmente para fazer face a este desafio com uma aposta na diversificação geográfica das plataformas.

Desafio

A Randstad foi desafiada por um Grupo multinacional de telecomunicações, para implementar em Portugal um serviço de suporte a clientes nas vertentes comercial e técnica. O plano de implementação e crescimento, associado à diferença entre o idioma de origem representaram os dois grandes desafios para este projecto.

Estratégia

Para responder a este desafio a estratégia passou por encontrar metodologias que permitissem responder com qualidade e rapidez, com um cariz totalmente inclusivo, quebrando alguns dogmas do mercado:

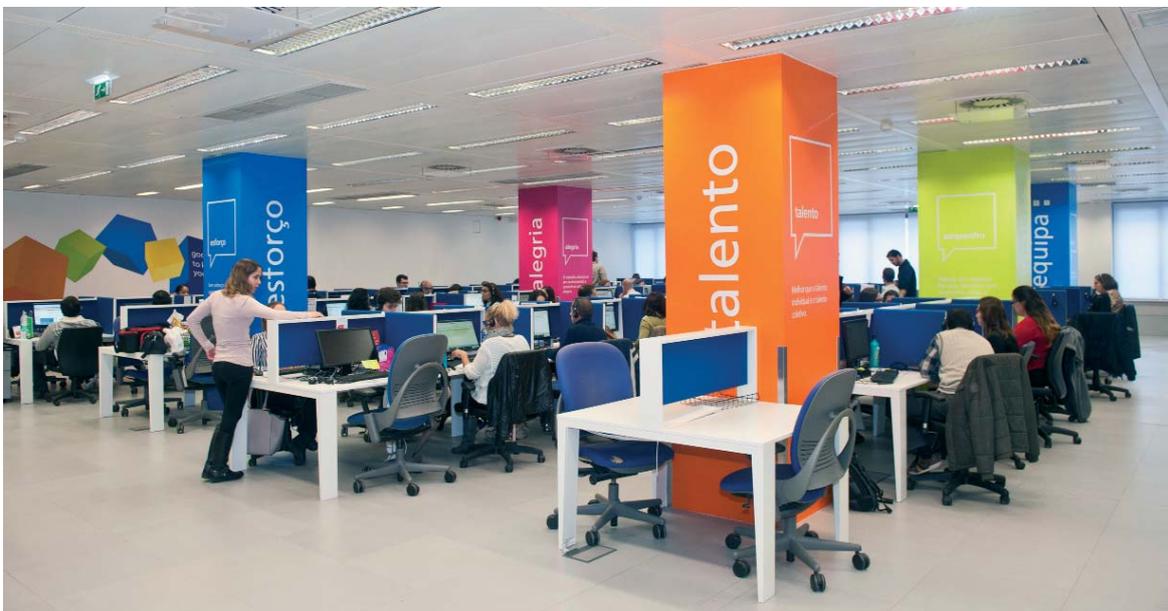
- Desenho e aperfeiçoamento de ferramentas e metodologias para processos de recrutamento de grande dimensão;
- Formação no idioma e de reconversão de competências;
- Implementação das plataformas fora dos grandes centros;
- Estratégia de suporte à mobilidade para fazer face à escassez de transportes públicos;
- Gestão operacional integrada, multi plataformas, para garantir uma experiência única aos clientes, apesar da dispersão geográfica;

Resultados

Capacidade de resposta ao desafio do número de recursos num curto espaço de tempo;
Implementação das primeiras plataformas num período extremamente competitivo
Crescimento e estabilização dos níveis de produtividade e qualidade alinhando, com os parceiros históricos do nosso Cliente;
Rápida integração de novas competências no serviço, acrescentando valor na relação com o Cliente

Vamos continuar a investir no mercado nacional garantindo aos nossos parceiros os níveis de excelência e qualidade Randstad, alavancados pelo *benchmark* com os projectos de *Nearshoring*, melhorando a os níveis de eficiência e a experiência do Cliente.

A rede internacional da Randstad, presente em 39 países, que representam 90% da economia mundial, funcionará com alavanca para o crescimento deste tipo de operações, que darão emprego a milhares de pessoas, parte delas em zonas do país onde as oportunidades são mais escassas, o que permitirá à Randstad continuar fazer jus à sua imagem de marca: *shaping the world of work*.





CONSULTORIA | FORMAÇÃO | GESTÃO



CUSTOMER EXPERIENCE & GESTÃO DE CONTACT CENTERS

- GESTÃO OPERACIONAL DO ATENDIMENTO
- GESTÃO DA FORMAÇÃO E DA QUALIDADE
- ATENDIMENTO TECNOLÓGICO
- CLIENTES EMPRESARIAIS
- GESTÃO DE INFORMAÇÃO E DA FRAUDE
- FIDELIZAÇÃO E RETENÇÃO
- GESTÃO DE RECLAMAÇÕES



ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, SA



LISBOA . PORTO . MATOSINHOS . MAIA . TROFA . BARREIRO

www.rhmais.pt



Organização e Gestão de Recursos Humanos,SA

O novo Contact Center da RHmais na Lionesa

A criação do Contact Center da RHmais no Centro Empresarial da Lionesa em Leça do Balio teve por base a necessidade de ampliação da capacidade de serviços que o Grupo RHmais presta na região do Grande Porto, para assegurar a sua capacidade de resposta às necessidades dos seus Clientes. Este Contact Center dispõe de 590 postos de atendimento, de *backoffice* e de formação, implantados em mais de 2 500 m².



Assegurado por um investimento próprio de 1,5 milhões da RHmais, trata-se de um investimento 100% privado, sem apoios nacionais ou comunitários.

Na decisão de investimento, que teve por base um *business case* prudente mas confiável, estiveram presentes critérios e pressupostos assentes em previsões a médio prazo e, sobretudo, um elevado espírito de parceria e confiança demonstrado pelo Cliente beneficiário prioritário dos serviços que são prestados no Contact Center.

Existem em Portugal regiões muito atrativas para este tipo de infraestruturas, algumas com empenhados apoios de autarquias e outras entidades, em que as acessibilidades rodoviárias e informáticas estão plenamente asseguradas. Nos concelhos do Grande Porto, para além das condições atrás descritas, há, mais do que tudo, o essencial para instalar Operações de grande dimensão:

uma grande procura de candidatos jovens, na sua maioria, que encaram a sua passagem ou permanência nos Contact Centers com elevado profissionalismo e dedicação. O Centro Empresarial da Lionesa em Leça do Balio, em particular, ofereceu à RH mais condições únicas para o estabelecimento da sua atividade: o Contact Center dispõe de um espaço muito amplo e bastante agradável para os colaboradores e contribui para impulsionar a empregabilidade desta região.

A Lionesa está localizada junto a uma das principais artérias de ligação à cidade do Porto e oferece estruturas de qualidade, afirmando-se como um dos principais polos embrionários de negócios em Portugal.

A RH mais acredita que este espaço será um marco no conceito deste tipo de infraestrutura em Portugal, uma vez que “nasceu” para oferecer condições de trabalho e habitabilidade de nível francamente superior, as quais, sem dúvida, se repercutirão na promoção da ‘felicidade’ nos contactos e no relacionamento com os Clientes.



É de enorme importância a criação deste tipo de centros enquanto fator de reforço de uma competência nacional, não apenas para prestação de serviços de qualidade às empresas que operam no território nacional, mas também como mostra para ajudar a robustecer a ação de captação de investimento estrangeiro e de exportação de serviços.

Para tal, a RHmais encontra-se associada na ASSOP - Associação Shared Services & Outsourcing Platform / Let's go-On, que integra um conjunto de empresas e entidades autárquicas que visam a disponibilização de um conjunto de competências complementares (IT, Gestão RH e Operações, Imobiliário, *Placement*, entre outras) facilitadoras da deslocalização de operações *nearshore* de *business services*.

Este Contact Center foi oficialmente inaugurado a 2 de dezembro de 2015 na presença do presidente da Câmara Municipal de Matosinhos, Guilherme Pinto, e do presidente da Vodafone Portugal, Mário Vaz.

A 17 de fevereiro de 2016, o ministro da Economia, Manuel Caldeira Cabral, fez uma visita às instalações e elogiou o emprego criado com este investimento, sublinhando que «o investimento que mais conta é nas pessoas» e «é o mais importante para o futuro».



F I C H A T É C N I C A

Edição e Propriedade

APCC - Associação Portuguesa de Contact Centers

Coordenação Geral (APCC)

Jorge Pires

Coordenação Técnica e Realização (KPMG)

Diogo Carvalho

Mercês Santos

Revisão

Ana Gonçalves (APCC)

Mercês Santos (KPMG)

Design Gráfico e Paginação

Raiz Cúbica

Impressão

Prokers - Produção e Serviços de Marketing, lda

Depósito Legal

410147/16

Data de Edição

Maio de 2016

**VAI SER
ESPECTADOR
OU
PARTE DO JOGO?**



GAMIFICATION

powered by **Collab**

O CONTACT CENTER DA PRÓXIMA GERAÇÃO

Gamification powered by Collab

Username Password Sign In

ADMIN BACKOFFICE

- agents
- teams
- activities
- shop
- statistics
- configuration

TOP 10 XP WINNERS

Abdullah Mahari	1500
Abdullah Mahari	1400
Abdullah Mahari	1300
Abdullah Mahari	1200
Abdullah Mahari	1100
Abdullah Mahari	1000
Abdullah Mahari	900
Abdullah Mahari	800
Abdullah Mahari	700
Abdullah Mahari	600

TOP 10 MEDAL WINNERS

Abraham Mahari	2	1	0	0	0
Abdullah Mahari	1	1	0	0	1
Abdullah Mahari	0	2	0	0	1
Abdullah Mahari	0	1	0	2	1
Abdullah Mahari	0	0	3	0	1
Abdullah Mahari	0	0	2	0	2
Abdullah Mahari	0	0	1	1	1
Abdullah Mahari	0	0	0	1	2
Abdullah Mahari	0	0	0	0	4
Abdullah Mahari	0	0	0	0	1

TOP 10 CREDIT WINNERS

Abraham Mahari	1500
Abraham Mahari	1400
Abraham Mahari	1300
Abraham Mahari	1200
Abraham Mahari	1100
Abraham Mahari	1000
Abraham Mahari	900
Abraham Mahari	800
Abraham Mahari	700
Abraham Mahari	600

ACTIVITIES

Type	Name	EndDate	CCredit	XP
Quest	Fast Answering	29-11-2014 00:00:00	200	400
Quest	Quest 1	22-11-2014 00:00:00	250	290
Quest	Quest 4	22-11-2014 00:00:00	200	500
Quest	Quest 2	21-11-2014 00:00:00	100	400
Quest	Fast and Good	14-11-2014 00:00:00	300	500

Activities History Finished

ActivityID	Activity Name	KPI	Condition	Value	Status
63	Quest 2	Average Service Time	Best	200	Completed
68	Fast and Good	Average Service Time	Below	100	Completed

Enquadrado no portfolio de produtos da Collab surge uma solução inovadora. GAMIFICATION é uma ferramenta de gestão de todo o ciclo de vida do agente: contratação, processo de on boarding, fidelização à sua marca, motivação, aumento de produtividade... tudo num ambiente de jogo.

Contacte-nos. Temos condições especiais para si!



YOU WILL NEVER WALK ALONE

RELAÇÕES FORTES COM
OS SEUS CLIENTES
A BASE DO SEU SUCESSO



SAIBA MAIS

www.altitude.com | online@altitude.com

Tel.: +351 21 412 98 00