

Bots or Humans? Or both?

CONFERÊNCIA INTERNACIONAL APCC
16 de maio de 2017, Centro de Congressos do Estoril



Estudo do sector de Contact Centers em Portugal

Diogo Carvalho

Agenda



- Caracterização e Introdução do Estudo
- Análise de Resultados
 - Performance
 - Satisfação do Cliente
 - Recursos Humanos
 - Soluções Tecnológicas
- Visão da KPMG para o Futuro



01.

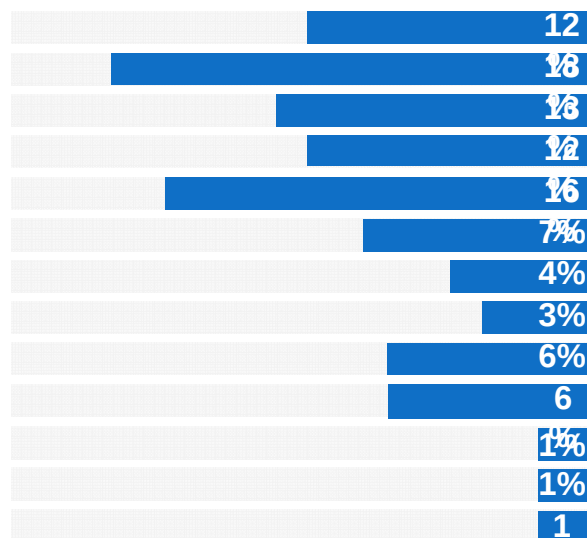
CARACTERIZA
ÇÃO E
INTRODUÇÃO
AO ESTUDO

Caracterização do Estudo

Nesta 13ª edição do estudo, contamos com a **participação de 69 linhas de Contact**

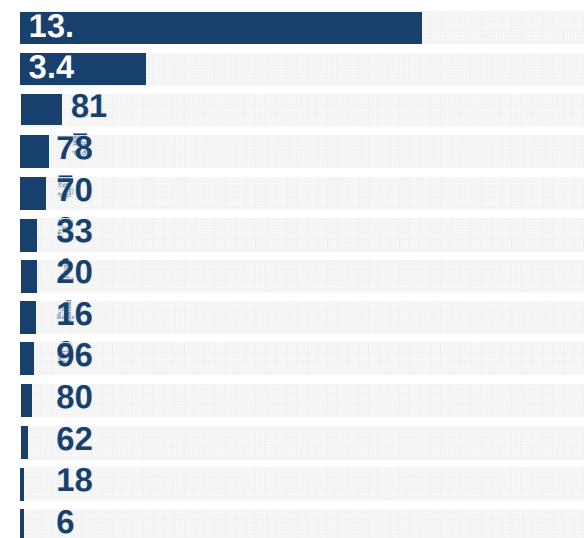
Center. Os participantes do estudo possuem representatividade no sector nacional e são provenientes de vários sectores de actividade.

Sector de actividade



PRESTADOR SERVIÇOS
ESPECIALIZADO EM CC
TELECOMUNICAÇÕES
SEGURADORAS
UTILITIES (ÁGUA, GÁS E
ELECTRICIDADE)
BANCOS E OUTRAS INSTITUIÇÕES
FINANCEIRAS
COMÉRCIO (RETAJO E
DISTRIBUIÇÃO)
CORREIOS E DISTRIBUIÇÃO
EXPRESSO
ASSISTÊNCIA EM VIAGEM
OUTRO
SAÚDE (PÚBLICA OU PRIVADA)
SEGURANÇA
TURISMO
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Nº Posições de Atendimento (PA)



Caracterização do Estudo

Neste estudo contamos com um total de 30.863 trabalhadores em serviços de Contact Center

30.863 colaboradores



**30.863 Colaboradores de Contact
Center**

incluídos no survey 2017





Estes **30.863**
colaboradores
de Contact Center são
suficientes para encher
mais de 100 salas
de cinema!!!

Caracterização do Estudo

Em seguida, avaliamos como os 30.863 colaboradores incluídos do estudo se distribuem pela função exercida no Contact Center:

Operadores

A maioria dos colaboradores contabilizados no estudo são operadores (27.078 pessoas)

88%



Supervisores

Apenas 1.670 colaboradores assumem funções de supervisão

5%



Staff/ RH de suporte

Os restantes 2.115 colaboradores incluídos no estudo possuem cargos de staff e suporte

7%





02.

ANÁLISE DE RESULTADOS

Análise de resultados - Performance

A **duração média das chamadas** reduziu-se em 20% em relação ao ano passado (de 5 para 4 minutos), traduzindo-se num aumento proporcional do **número de chamadas atendidas por operador**, que cresceu de 11 para 13

s por hora.



Análise de resultados - Performance

Performance



Já o **tempo médio de espera (TME)** subiu de 21 para 24 segundos, ao passo que o **tempo de médio de resolução de solicitações**

decreceu em 30%, fixando-se em 11 horas em 2016.

Assim, apesar do TME ser ligeiramente superior, os clientes continuam obter respostas cada vez mais rápidas aos seus

os!



Análise de resultados - Performance

Performance

Além disso, também o **tempo médio de resolução de e-mails** registou um decréscimo significativo, passando de 2 dias para 24 horas!

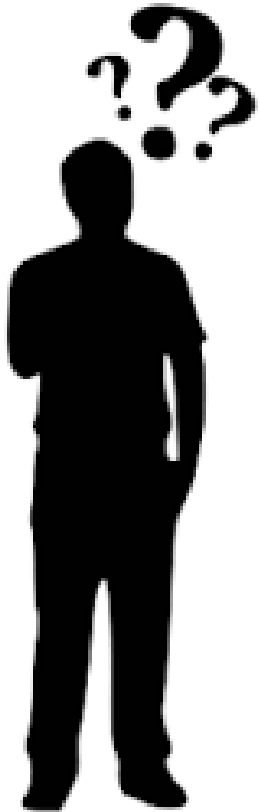


Análise de resultados - Performance

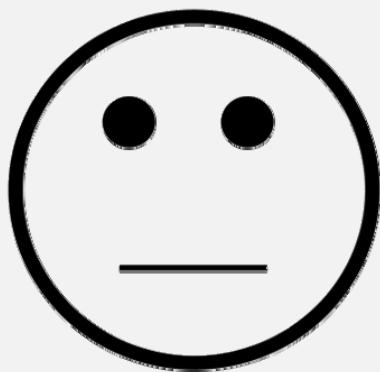
Performance

Por último, a melhoria dos níveis de produtividade dos operadores de Contact Center foi também registada ao nível da **taxa de ocupação** mensal, que escalou de 78% em 2015 para uns impressionantes **86% em 2016!**





**Mas será que estes aumentos
de eficiência prejudicaram a
satisfação do cliente?**



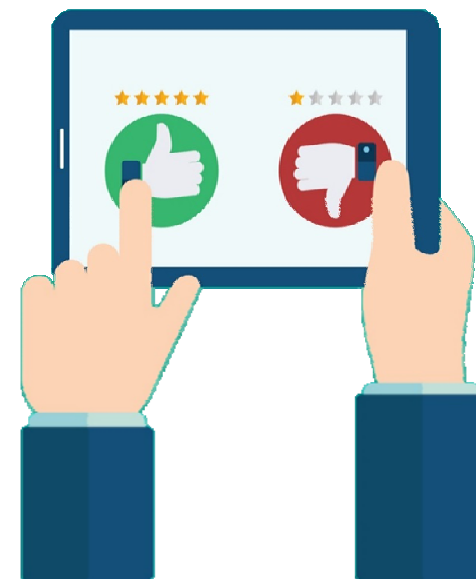
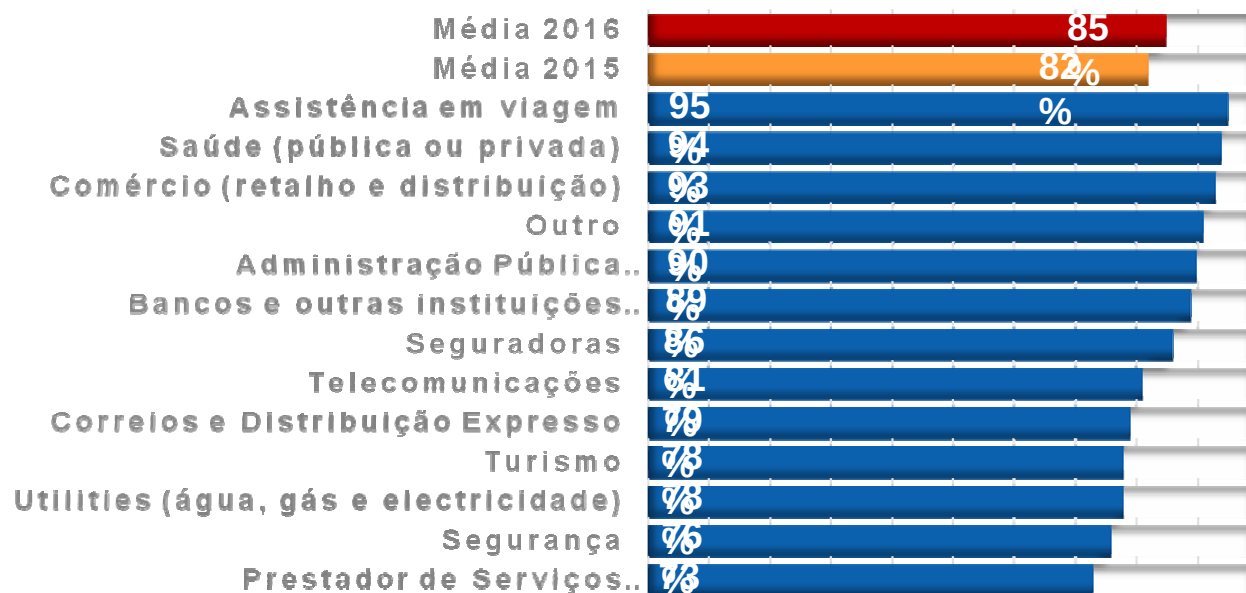
Estamos confiantes que a **satisfação do cliente** não piorou pois:
Não só porque a **Taxa Média de Resolução ao primeiro contacto** se manteve elevada, alcançando os **86%**



Análise de resultados – Satisfação de Cliente

Satisfação do Cliente

...mas também porque os clientes atribuíram uma **classificação média de 85%** à qualidade do serviço de Contact Centers, aumentando 3 p.p. face a 2015 e ilustrando a dedicação dos Contact Centers Portugueses na entrega de um serviço de qualidade aos seus consumidores.



Análise de resultados – Activo mais importante



Recursos Humanos

Mas tudo isto é possível pois o nosso principal activo, as pessoas, se revelam cada vez mais capazes, adquirindo níveis superiores de formação ano após ano. Em 2017, **cerca de um terço dos colaboradores já é licenciado!**

Ensino Superior 32%
($\Delta +2$ p.p.)



Ensino Secundário 63%
($\Delta +3$ p.p.)



Ensino Básico 5%
($\Delta -5$ p.p.)



Análise de resultados – Activo mais importante

Recursos Humanos

Neste sentido, também os Contact Centers Portugueses têm investido de forma significativa na formação dos seus colaboradores e supervisores (incluindo reciclagens):

Formação anual de operadores (Formação anual de supervisores (hora



Média 2016 **176**

Média 2015 **131**

+34%



Média 2016 **94**

Média 2015 **74**

27%

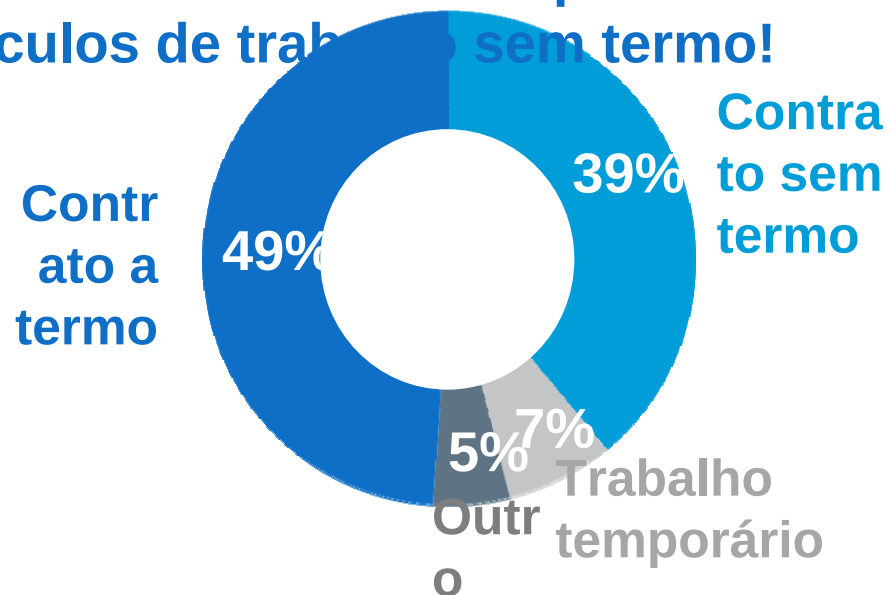


Análise de resultados – Activo mais importante

Recursos Humanos

Surpreendentemente, e contrariando o estigma de precariedade do trabalho associado ao sector de Contact Centers, o estudo revela que quase

39% dos colaboradores possuem vínculos de trabalho sem termo!



Análise de resultados – Activo mais importante

Recursos Humanos

No seguimento das melhorias das condições de trabalho, também o ordenado médio de operadores e supervisores de Contact Center tem seguido uma trajectória crescente de 2015 para 2016 (aumento de 6% e 3% respectivamente):

Ordenado bruto mensal de operadores



Média 2016
(Δ +6%)

792

Média 2015

750

Ordenado bruto mensal de supervisores



Média 2016
(Δ +3%)

1.04

Média 2015

1.01



Análise de resultados – Activo mais importante

Recursos Humanos

Assim, acreditamos que o aumento da remuneração, a aposta contínua em formação bem como a melhoria dos vínculos contratuais, levaram a uma acentuada **redução de 41% das taxas de rotatividade dos colaboradores!!** O que mostra que as nossas pessoas estão cá para ficar



13%

Taxa anual de rotatividade de operadores
(Δ - 41%)



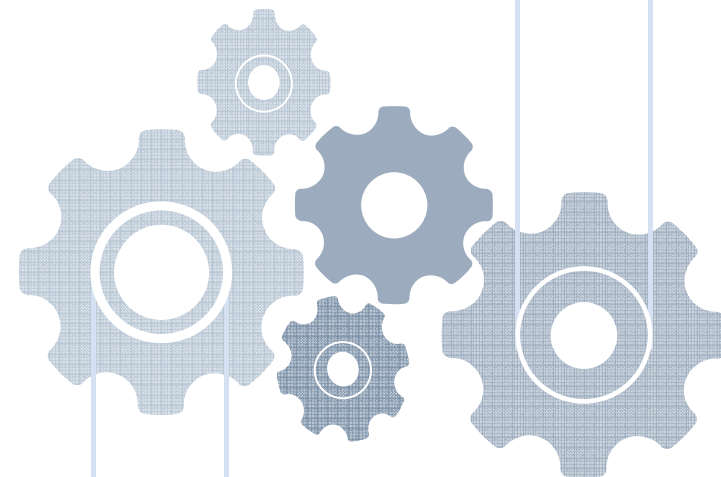
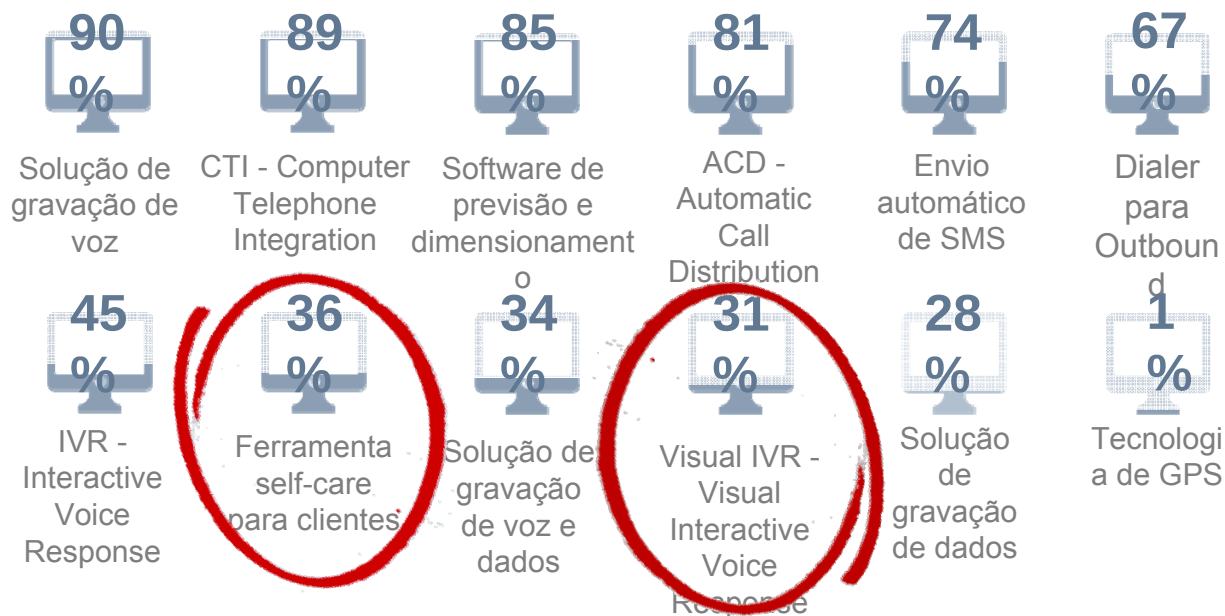
3%

Taxa anual de rotatividade de
supervisores
(Δ 0%)

Análise de resultados – Soluções Tecnológicas

Soluções Tecnológicas

Adicionalmente, estes colaboradores dispõem de ferramentas cada vez mais eficazes na resolução dos problemas dos seus clientes:

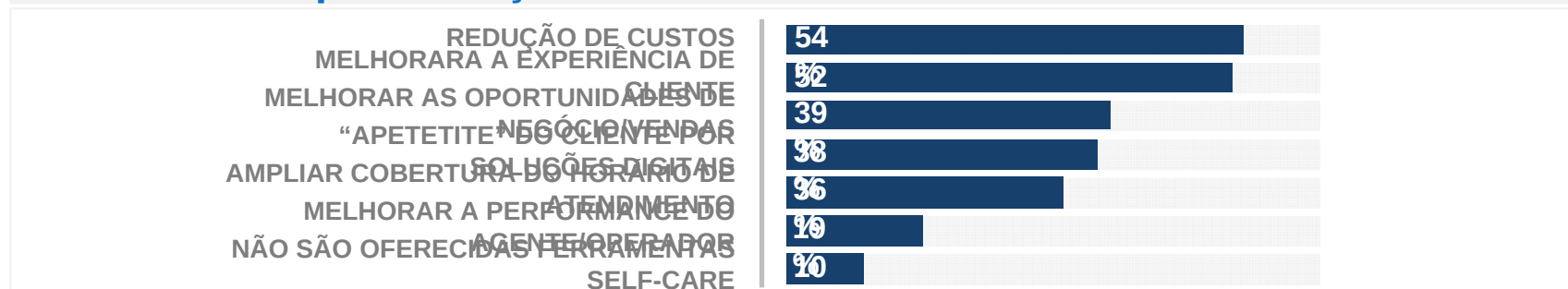


Análise de resultados – Soluções Tecnológicas

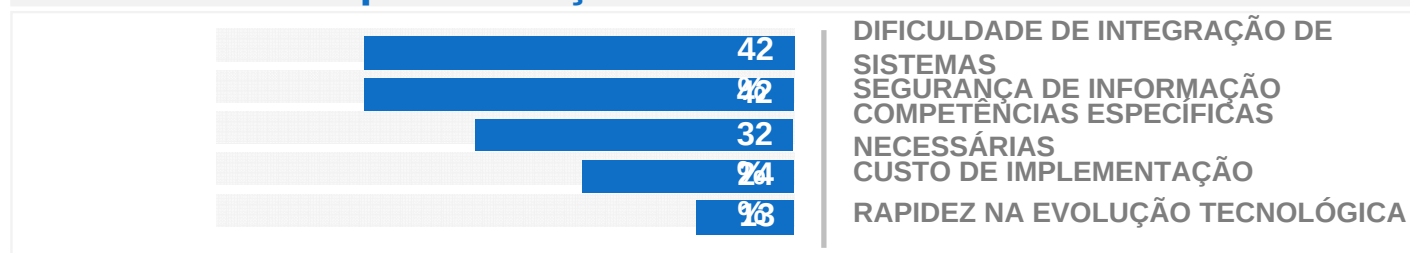
Soluções Tecnológicas

No entanto, estas self-care tools são podem ser morosas de implementar devido à **dificuldade de integração com outros sistemas** e à preocupação com a segurança dos dados da empresa, tal como referido por 42% dos respondentes.

Motivos de implementação de ferramentas self-care



Desafios na implementação de ferramentas self-care



Mas a solução
pode estar mais
perto do que
imagina...
Venha descobrir
porque!





03.

A VISÃO KPMG PARA O FUTURO

Visão KPMG para o Futuro

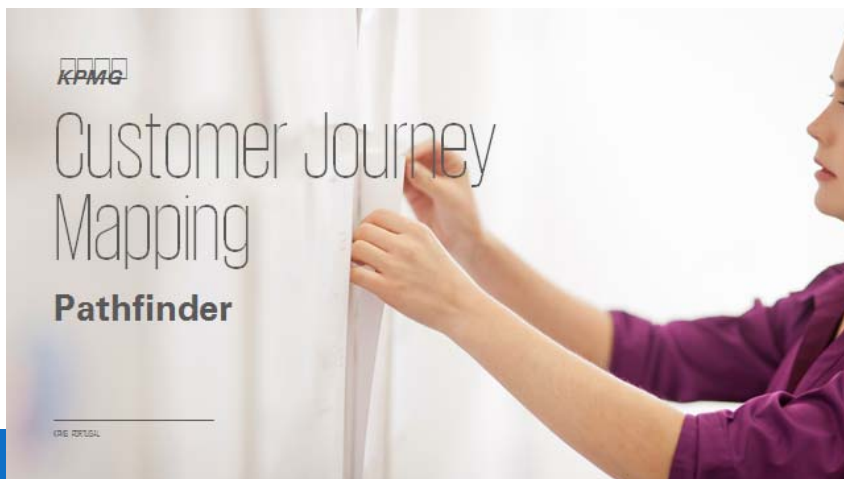
O tema **"Contact Center do Futuro"** tem sido muito discutido nos últimos anos, sendo já uma realidade bastante presente não só internacionalmente como também em Portugal



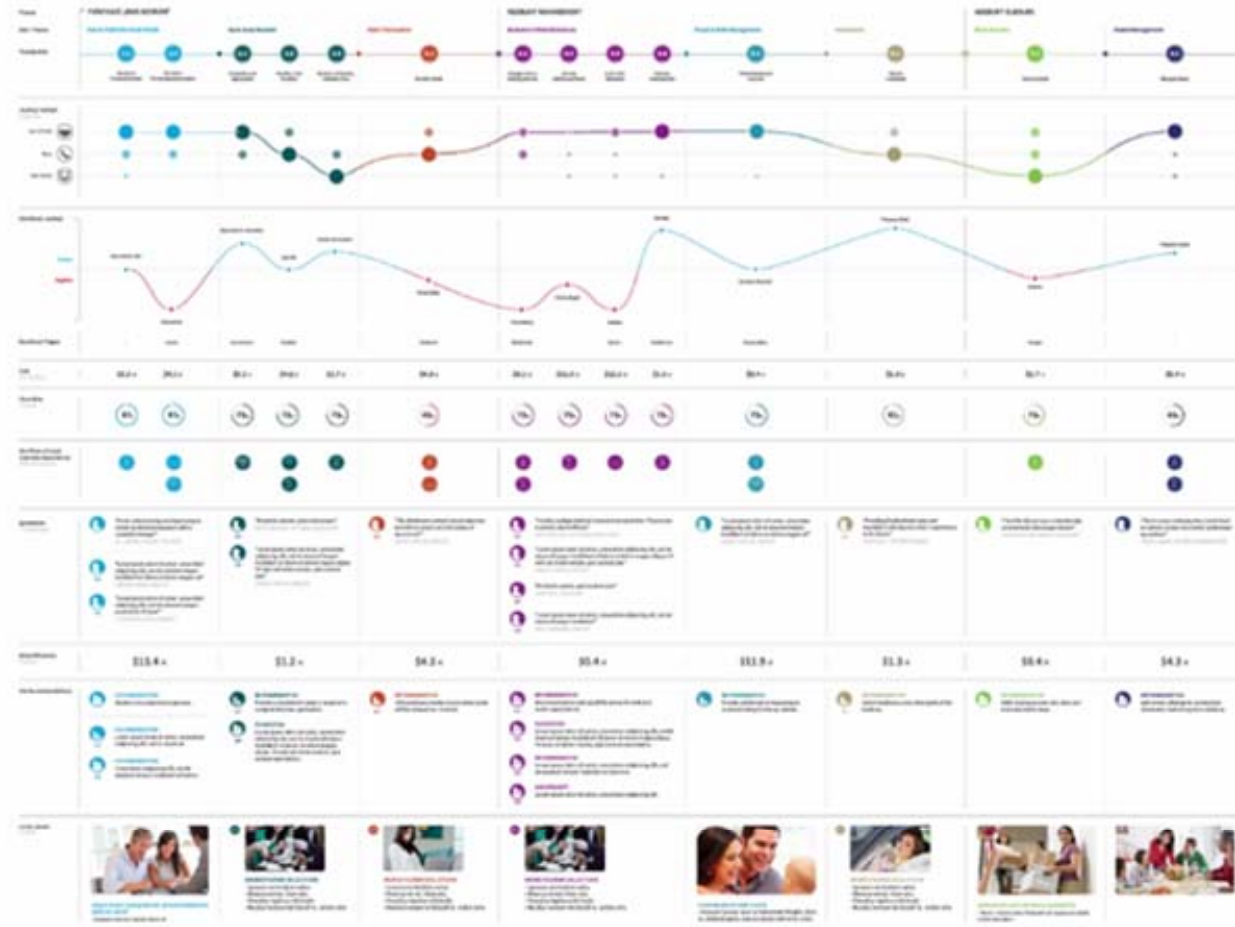
Estratégias Omni-channel

OS CLIENTES TENDEM A UTILIZAR UMA MÉDIA DE TRÊS OU MAIS CANAIS QUANDO TENCIONAM INTERAGIR COM O SERVIÇO AO CLIENTE.

DESAFIO: GARANTIR QUE SE OFERECE UMA EXPERIÊNCIA UNIFORME EM QUALQUER QUE SEJA A JORNADA ESCOLHIDA PELO CLIENTE



Pathfinder: Mapeamento de Jornadas de Clientes (Outside-In)

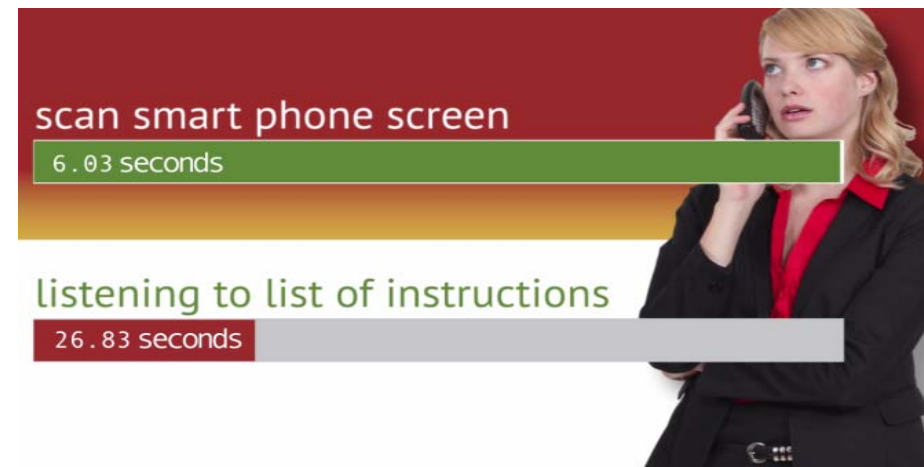
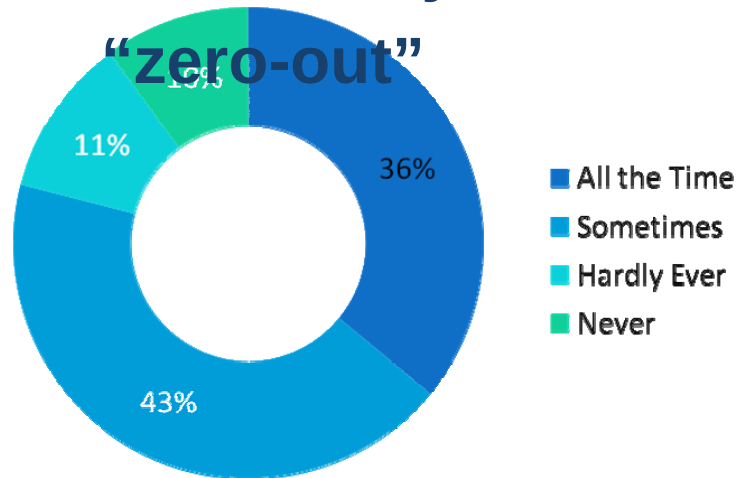


Cultura de um “BOM Self-service”

Ser digital é diferente de ser “Bom” digital

FERRAMENTAS DE *BIG DATA ANALYTICS*, COMO O *VISUAL IVR* e *SPEECH ANALYTICS*, TERÃO UM GRANDE IMPACTO NA EVOLUÇÃO DOS CC

How often do you



Digital Labor

\$152.7



inteligência artificial (IA) deverá atingir US \$ 152,7 bilhões até 2020. A adoção destas tecnologias poderá aumentar a produtividade até 30%.

(Bank of America Merrill

A London School of Economics sugere que a aplicação de tecnologias robóticas em tarefas específicas pode gerar um retorno sobre o investimento entre 600% e 800%.

**600%
e 800%**

ROI



55%



Um recente estudo da HfS Research e da KPMG LLP conclui que 55% das empresas norte-americanas procuram novas oportunidades disponíveis com os sistemas RPA.

Markets and Markets estima que a Inteligência Artificial (IA), ou o mercado de computação cognitiva, gerará receitas de

\$12.5

Biliões até 2019



**\$14.9
bilhões**



\$1.7

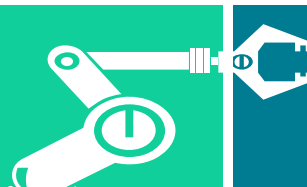
biliões

De acordo com a Quid, de 2010 a 2014, o investimento privado em IA aumentou de US \$ 1,7 bilhões para US \$ 14,9 bilhões.

Top 5



Gartner prevê que, até 2020, máquinas mais inteligentes serão uma das cinco principais prioridades de investimento para 30% dos CIOs



Um estudo da McKinsey sugere que os robots inteligentes substituirão mais de 120 milhões de empregos até 2025.



11 Tips for Managing Millennials - Human Resources

humanresources.about.com/od/.../a/millennials.htm ▼ Traduzir esta página
Do you know how to manage millennials so that you take advantage of their strengths while providing what they ... How to Deal With Difficult People at Work.

Characteristics of Millennials in the Workplace

www.businessknowhow.com/Manage/Traduzir esta página
Integrating the Millennials or Gen Y twenty-somethings into a Baby Boomer culture ... Organizations must remember the parent involvement factor when dealing ...

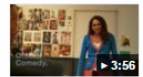
Here's How to Deal with Millennials Who Aren't Ready to ...

www.businessinsider.com/3-reasons-millennials-aren't-... ▼ Traduzir esta página
17/08/2012 - In REAL life you don't get a trophy for losing. You don't get a trophy for not getting your work done. You don't get a trophy when you don't feel ...

Effectively Managing "Typical" Millennial Workplace Traits ...

<https://www.themuse.com/.../3-truths-about-millenni...> ▼ Traduzir esta página
What's the Big Deal? I would hope that the Millennial and Gen Y-bashing is as much of a fad as kale, butter coffee, and Flappy Bird. But really, this kind of "kids ...

Millennials in the Workplace Training Video - YouTube



<https://www.youtube.com/watch?v=Sz0o9cIVQu8> ▼
05/06/2013 - Carregado por Official Comedy
Planning to hire Millennials in your office? This guide will teach you how to co-exist with this challenging new ...

How To Deal With Millennials In The Workplace - BuzzFeed ...

www.buzzfeed.com/.../how-to-deal-with-millennials-... ▼ Traduzir esta página
How To Deal With Millennials In The Workplace. A handy training guide. A new business strategy for a new generation of employees. Donna Dickens. BuzzFeed ...

Google

how to millennials

how to **deal with** millennials

how to **manage** millennials in the workplace

how to **motivate** millennials at work

how to **communicate with** millennials

Carregue Enter para iniciar a pesquisa.

Uma geração estudada como nenhuma outra....

O que é que os Millennials mais valorizam?

O que leva esta geração a escolher uma organização para trabalhar (à excepção do salário)



Níveis de maturidade de Digital Labor

Automação Básica do Processo



- Macro-based applets
- Recolha de dados através de **OCR & Screen level**
- **Processo de mapeamento**
- Automação do fluxo de trabalho
- Execução automática

Aceleração transaccional

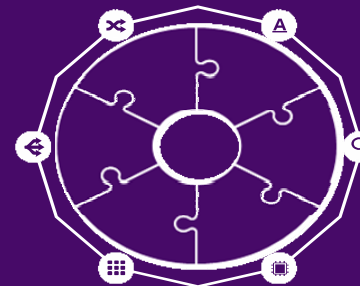
Automação Avançada do Processo

Processamento de dados não estruturados

- Repositório de conhecimento incorporado
- Capacidade de aprendizagem
- Capacidade de trabalhar com dados não estruturados
- Reconhecimento de padrões
- **Leitura dos manuais de origem**
- Processamento natural da linguagem

Aumento de inteligência para impulsionar o processo de tomada de decisão

Automação cognitiva



- **Inteligência Artificial**
- Reconhecimento e processamento da **linguagem natural**
- Auto-aprendizagem (auto-otimização)
- **Análise Big Data e** processamento em larga escala
- Análise preditiva
- **Aprendizagem baseada em**



O conceito de RPA

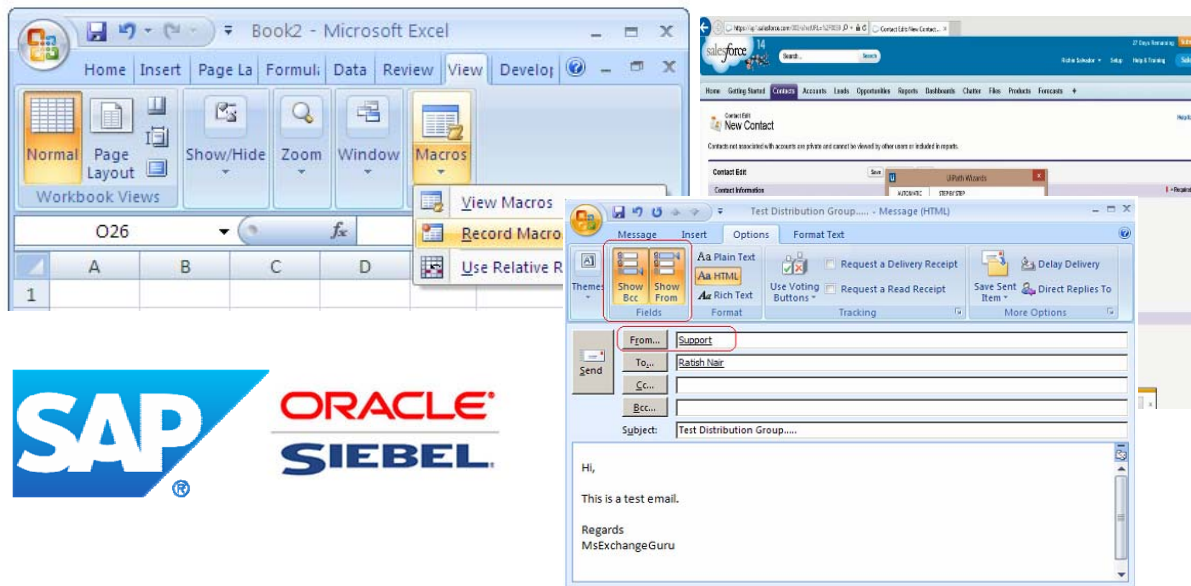
O que significa?



RPA significa **"Robotic Process Automation"** e refere-se à aplicação de **software de computador** que permite a automação parcial ou total de atividades humanas que são manuais, repetitivas e standardizadas.

Como pode ser usado?

- **Acesso ao email** (leitura, downloads, envios, etc.)
- **Transferir dados** entre aplicações;
- **Acesso e interacção entre sistemas** empresariais
- **Optical Character Recognition (OCR)**, etc.



As vantagens de RPA

Quais os seus benefícios?

Em média, **1 minuto** de trabalho realizado pelo Robot corresponde a cerca de **15 minutos** de trabalho realizado por Recursos Humanos



O Software de RPA

Esta solução tecnológica permite que o software de computador automatize, parcial ou totalmente, actividades executadas manualmente.



Como o RPA assenta ao nível do utilizador (*Front-end*), a empresa pode implementar esta tecnologia **sem alteração da infra-estrutura e sistemas já existentes.**

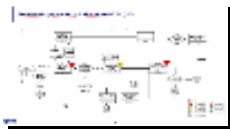


Diversas aplicabilidades de RPA



RPA & BOTs

Exemplos de processos candidatos a Robotização



Provisioning

Instalação e ativação



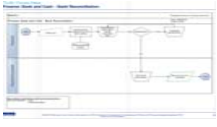
Contas a receber

Devedores



Contas a receber

Follow-up



Bank & Cash

Reconciliação bancária



Activos fixos

Depreciações

Quantificação dos resultados obtidos

ID	Process area	Process	% Reduction in FTEs	Est. opportunity (millions)*
1	Record to Report	Month-End Reporting	50%	\$10.7+
2	Record to Report	Manage Process	40%	\$7.7+
3	Record to Report	General Ledger Close	50%	\$6.2+
4	Source to Pay	Requisition & Procurement	16%	\$16.2+
5	Source to Pay	Purchasing	16%	\$11.9+
6	Source to Pay	Supplier Management	26%	\$10.9+
7	Source to Pay	Receiving & Storage	55%	\$5.8+
8	Plan to Perform	Performance Reporting	37%	\$5.7+

Exemplos ilustrativos



Credenciais KPMG

1

Transformação RPA Principal operador de Telecomunicações na Austrália



Desafio contexto/cliente

Processos de negócio ineficientes requereram o acesso “swivel chair” a vários sistemas, o que causou erros e rework.

- Falta de capacidade de implementação de processos e ferramentas
- Equipas tradicionais de IT não encontraram soluções que dessem resposta às necessidades da empresa
- Unidades de negócio começaram a procurar transformar a experiência do cliente bem para além da automação mais básica – chat virtual, suporte de decisões, etc.

Abordagem

- Definir a estratégia para o programa RPA através da criação de um mapa que estenda a maturidade do programa
- Executar a estratégia e o guião

Actividades-chave:

- Estabelecer um CoE de RPA de modo a construir um modelo de entrega e operações focado na implementação em escala
- Identificar oportunidades para alavancar as soluções RPA
- Criar um modelo que permita às unidades de negócio a implementação de soluções RPA
- Desenvolver critérios de selecção para

Benefícios

- Implementação de mais de 200 robots nos últimos 12 meses
- Poupanças anuais superiores a \$15 milhões
- Mais de 300 oportunidades de automação
- Mais de 400 utilizadores treinados no uso do robot
- Redução de erros e taxa de “rework” com melhorias na consistência das operações
- Melhorias gerais na experiência tanto do cliente como do utilizador
- Avaliação de Valor de Automação Cognitiva (CAVA) de modo a identificar possíveis casos de uso



Credenciais KPMG

2

Transformação RPA
Principal operador de Telecomunicações nos Estados Unidos



Desafio contexto/cliente

- A automação melhorou a experiência do cliente, gerando eficiência nos Serviços de Finanças Globais (GFS) e permitindo a redução de FTEs para atingir os objectivos “Fitter and Faster”
- O custo base de GFS será substancialmente reduzido, respondendo às metas de maior velocidade e precisão
- As equipas perdem tempo em actividades repetitivas e demoradas, que influenciam a capacidade de se criar valor e atender às necessidades de clientes internos e externos
- Objectivo de redução de custos do GFS

Abordagem

- Analisar fornecedores e capacidade interna
- Definir nova estrutura e metodologia
- Identificar de oportunidades de automatização, através do RPA
- Definir prioridades e guião

Benefícios

- Identificação de mais de 116 oportunidades de automação
- As top 5 oportunidades de RPA geraram poupanças anuais superiores a \$5 milhões
- Menor geração de experiência tanto do cliente como do utilizador
- Robotic Process Automation (RPA) eliminou por completo as tarefas manuais repetitivas e demoradas



Portugal posiciona-se como o Centro de Desenvolvimento Global de RPA,

forneendo sessões de treino no âmbito de
soluções de automatização, definindo
estratégias e colaborando na
implementação de soluções de valor
acrescentado a uma rede global de clientes.
Para tal, contamos com os nossos
parceiros:

+30

Clientes satisfeitos
em todo o mundo

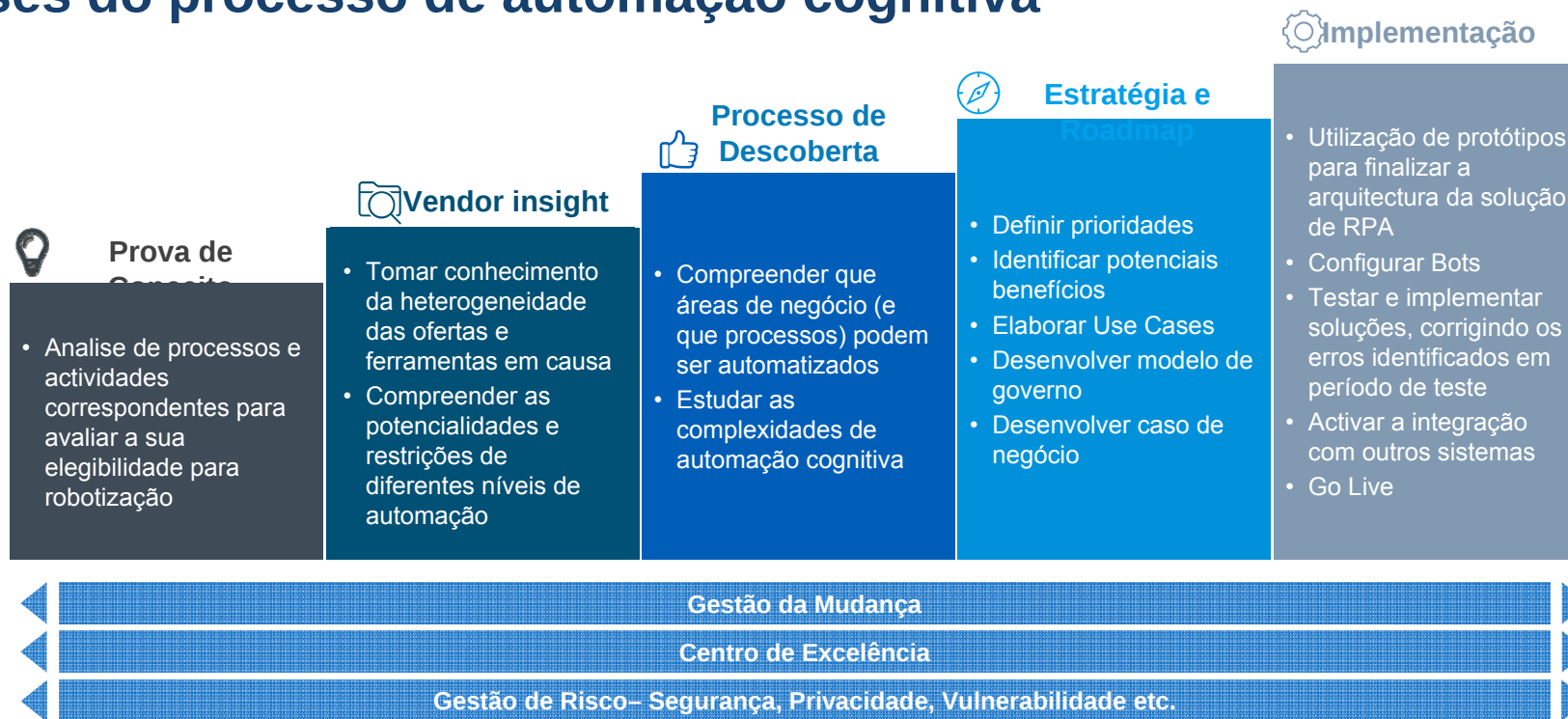
+18

Pessoas
certificadas por
pela IBM Smarter
Process experts



KPMG Portugal – RPA's Global Delivery Center

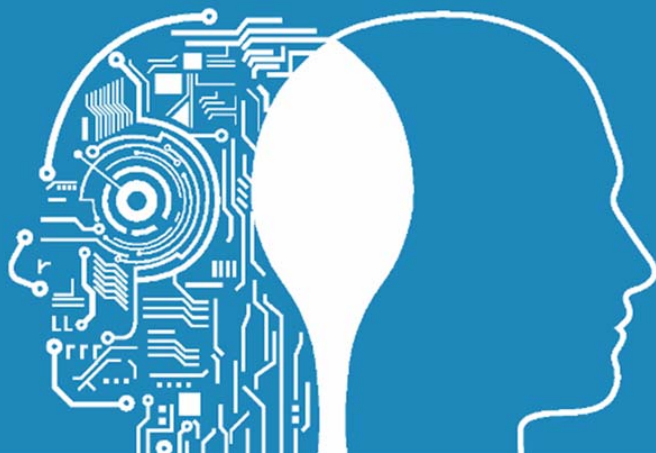
5 fases do processo de automação cognitiva



A Visão KPMG para o futuro

Bots or Humans? Or Both?

Assim, atrevemo-nos a concluir que a resposta é “**Both**”: o factor humano continuará a desempenhar um papel fundamental no sector embora a utilização de tecnologia de ponta possa gerar ganhos de eficiência sem precedentes, alocando as nossas pessoas em actividades com maior valor acrescentado.



“The use of technology will not eliminate the need for people to work in customer service teams; it will merely change the type of functions they perform. In fact, RPA can provide a contact center agent with insight and information to help make customer interactions more seamless and streamlined”

Amit Shankardass,
Global Marketing
Executive na
Teleperformance
(França)

*Fonte: Forbes (2016) “The Economist Predicts Robots Will Replace Contact Centers”



KPMG
MUITO
OBRIGADO!

Contactos



Edifício Monumental, Av.
Praia da Vltória 71-A, 8º
1069-006 Lisboa



www.kpmg.com/pt



Diogo Carvalho
Senior Manager
(+351) 912 258 405



diogocarvalho@kpmg.com

