

## **Implantação de tecnologias analíticas aplicadas na gestão de qualidade de processos terceirizados de negócios**

### **Autoria**

Eduardo Carvalho de Almeida - [ealmeida2000@yahoo.com](mailto:ealmeida2000@yahoo.com)

Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas - PPGA / Mackenzie - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Alexandre Cappellozza - [cappellozza@gmail.com](mailto:cappellozza@gmail.com)

Progr. Pós-Grad. em Administração do Desenvolvimento de Negócios - PPGADN / Mackenzie - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Curso de Mestr Acadêmico em Admin/Prog de Pós-Grad em Admin / ATITUS - Atitus Educação S/A

### **Resumo**

Este relato tecnológico apresenta a implementação de uma solução para automação dos serviços de atendimento ao cliente de uma empresa da indústria de terceirização de processos de negócios. Este estudo foi conduzido conforme princípios da metodologia de Design Science Research sob uma abordagem Reflexiva. Nesse caso, o estudo se desenvolveu em uma empresa líder na oferta de serviços em tecnologias digitais e consultoria de negócios em diferentes mercados. A inovação se trata da implementação da tecnologia analítica cognitiva, com recursos de inteligência artificial e de aprendizagem de máquina, que permitiu conhecer e monitorar a experiência do cliente durante toda sua jornada de atendimento pelo contact center. A inovação inclui recursos de processamento de linguagem natural e omnicanalidade, o que possibilita aperfeiçoar conhecimentos no campo da aplicação de solução analítica com inteligência artificial no serviço de atendimento ao cliente. Por meio de prova de conceito, comprovou-se os benefícios da solução analítica – destacadamente, a redução dos custos de estruturas de monitoria, maior qualidade nas análises com o monitoramento de 100% das amostras e a transferência maior valor agregado no atendimento ao cliente. Além da apresentação dos resultados da implantação, o relato apresenta contribuições gerenciais aos interessados nesta solução.

## **Implantação de tecnologias analíticas aplicadas na gestão de qualidade de processos terceirizados de negócios**

### **RESUMO**

Este relato tecnológico apresenta a implementação de uma solução para automação dos serviços de atendimento ao cliente de uma empresa da indústria de terceirização de processos de negócios. Este estudo foi conduzido conforme princípios da metodologia de *Design Science Research* sob uma abordagem Reflexiva. Nesse caso, o estudo se desenvolveu em uma empresa líder na oferta de serviços em tecnologias digitais e consultoria de negócios em diferentes mercados. A inovação se trata da implementação da tecnologia analítica cognitiva, com recursos de inteligência artificial e de aprendizagem de máquina, que permitiu conhecer e monitorar a experiência do cliente durante toda sua jornada de atendimento pelo *contact center*. A inovação inclui recursos de processamento de linguagem natural e omnicanalidade, o que possibilita aperfeiçoar conhecimentos no campo da aplicação de solução analítica com inteligência artificial no serviço de atendimento ao cliente. Por meio de prova de conceito, comprovou-se os benefícios da solução analítica – destacadamente, a redução dos custos de estruturas de monitoria, maior qualidade nas análises com o monitoramento de 100% das amostras e a transferência maior valor agregado no atendimento ao cliente. Além da apresentação dos resultados da implantação, o relato apresenta contribuições gerenciais aos interessados nesta solução.

**Palavras-chaves:** BPO, Tecnologias Analíticas, Tecnologias Cognitivas, Inteligência Artificial, Aprendizagem de Máquina.

### **1. INTRODUÇÃO**

Atualmente, o conceito de qualidade está bastante difundido nos diversos setores industriais e nos ambientes de negócios. Ele se manifesta como uma experiência superior na satisfação com um produto ou serviço, a ponto de transformar o cliente em um promotor das marcas que consome, discutindo com sua família e amigos a respeito de seus produtos e serviços com energia e entusiasmo (Reichheld, 2011).

A satisfação do cliente com uma marca está diretamente associada à sua experiência em relação à qualidade do produto ou serviço adquiridos. Assim, quando o que consumimos satisfaz plenamente nossas necessidades, dizemos que sua qualidade é boa, ou muito boa; de forma semelhante, quando estamos insatisfeitos, tendemos a dizer que o produto é de baixa qualidade (Hoyle, 2007, p. 15).

Segundo Kotler (2012), a satisfação do consumidor consiste em uma sensação de prazer, ou desapontamento, sentida por ele e advinda do desempenho percebido de um produto em comparação às suas expectativas ao comprá-lo. Portanto, estando a satisfação do cliente relacionada à qualidade dos produtos e serviços recebidos, as empresas têm a possibilidade de conquistar clientes e superar a concorrência com o aperfeiçoamento de seu trabalho de atendimento e suporte ao cliente, satisfazendo melhor as necessidades destes e se antecipando às suas demandas.

Sabe-se hoje que clientes tendem a lembrar de suas experiências ruins por mais tempo do que se lembram das boas. Esse fato é confirmado por pesquisas, tais como a realizada pela empresa Zendesk (2019), que ouviu 510 consumidores no Brasil e apontou que 59% dos clientes guardam lembranças de um mal atendimento em um prazo de dois anos, enquanto apenas 10% se lembra de experiências boas.

Os serviços de atendimento ao cliente representam um importante segmento da economia do Brasil. De acordo com levantamento realizado pelo Ministério da Economia com base no número de vínculos empregatícios com carteira assinada a partir dos números do

Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), esse é o setor com maior número de empregos formais (Alvarenga, 2019).

A qualidade no atendimento ao cliente requer o monitoramento constante pelas equipes envolvidas, pois sua satisfação e fidelização dependem em boa parte da capacidade do profissional de atendimento e das ferramentas disponíveis para a execução dessa atividade. Para Freemantle (1994), sem alguma forma de controle não se consegue saber como está se saindo o atendimento. Isso torna essencial se dispor de sistemas digitais e processos adequados para a boa gestão da qualidade nos serviços de atendimento ao cliente.

Além disso, a influência de fatores externos igualmente demanda ajustes aos serviços terceirização dos processos de negócio ou *Business Process Outsourcing* (BPO). De acordo com Singh et al. (2021), a pandemia de COVID-19 alterou a forma de interações sociais, os comportamentos de compras e as condições de trabalho nas empresas, e, juntamente com a implantação de *lockdowns* ao redor do mundo, acelerou o uso do trabalho remoto. Os provedores BPO precisaram mudar seu status de integradores de tecnologia para orquestradores de serviços baseados em tecnologias digitais, no uso de softwares de análise de dados, inteligência artificial, automatização e serviços baseados em nuvem, acrescentando mais eficiência a processos, reduzindo custos de mão de obra e maiores ganhos de escala mediante automatização de processos e melhorias na qualidade dos serviços.

De acordo com um estudo realizado pela empresa de consultoria McKinsey & Company (2022), na década passada as empresas terceirizavam seus processos de negócios principalmente com um foco em uma estratégia de economia de custos, enquanto as tecnologias eram utilizadas para otimizar processos, principalmente em tarefas básicas de automação desses processos. Em outro estudo, realizado pela empresa Adobe em conjunto com a consultoria Econsultancy (Adobe, 2022), identificou-se que a entrega de uma melhor experiência ao cliente se dá pela entrega de serviços personalizados e de alta qualidade, e que desenvolver essas capacidades para possibilitar esse nível de experiência é a principal prioridade das empresas para o ano de 2022. No entanto, essa pesquisa também constatou que a deficiência de ferramentas tecnológicas se apresenta como o maior obstáculo para atingir o objetivo, já que mais da metade (54%) das empresas consultadas categorizaram sua maturidade tecnológica como “não muito avançada” ou “imatura” (Adobe, 2022).

Neste sentido, sob a forma de relato tecnológico, este estudo objetiva apresentar a implantação de tecnologias de automatização baseadas em inteligência artificial e ferramentas analíticas e preditivas para monitoria dos atendimentos de uma empresa de serviços tecnológicos com o objetivo de aumentar o nível de satisfação dos clientes e suprir a sua deficiência de recursos tecnológicos nas suas operações.

Para tanto, este relato está estruturado da seguinte forma: na segunda seção, apresenta-se a fundamentação teórica. Na terceira seção, descreve-se o método utilizado, enquanto na quarta seção apresenta-se o desenvolvimento da solução. Nas seções seguintes, apresentam-se a intervenção, avaliação da solução e as considerações finais do estudo.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 A Terceirização de Processos de Negócios**

De acordo com Alvord et al. (2021), o *Business Process Outsourcing* – ou, simplesmente, BPO – é um conjunto de atividades de serviços de suporte aos negócios de clientes, terceirizadas a um provedor, e que pode incluir serviços digitais, serviços de canais assistidos, tecnologias e integração de sistemas, infraestrutura, desenvolvimento e projetos de software, capacidades analíticas e relatórios, gestão de processos de negócios e recursos humanos.

O mercado mundial de BPO de Atendimento representou globalmente um negócio de US\$ 163,8 bilhões em 2019, e crescerá a uma taxa média composta anual (CAGR) de 2,3% até 2024 (Blackmore et al., 2020). No entanto, ao considerarmos o efeito combinado da padronização de processos e de sistemas em nuvem, espera-se que pelo menos 40% dos serviços de BPO sejam entregues através da modalidade de *Business Process as a Service* (BPaaS) no ano de 2022 (Wilkins et al., 2020).

Os serviços de BPO de *back-office* – ou *Digital Business Process Services* –, que é o serviço de BPO orientado pelo uso de tecnologias digitais, propriedades intelectuais e conhecimentos específicos de indústria para gerar maior valor ao negócio, representa um mercado que irá superar US\$ 106 bilhões até 2024, com taxa de crescimento média anual (CAGR) de 10,8% (Healey et al., 2021), bastante acima dos 2,3% de crescimento previstos para os serviços de BPOs tradicionais. O instituto Gartner (2020) afirma que o tamanho dos mercados de BPO de Atendimento e *back-office* somados supera o volume de US\$ 3 bilhões no Brasil.

O BPO de atendimento confunde-se com o tradicional serviço de *call center*. Segundo Azevedo e Caldas (2002), os *call centers* são centros integrados de contato entre empresas e consumidores, nos quais os contatos são estabelecidos de formas remota e/ou virtual, por meio do uso da tecnologia: telefone, fax e internet (*e-mail*), e cujos pilares de gestão de gestão são compostos por tecnologia, processos e pessoas (Bergevin, 2005).

O processo de escolha de um fornecedor de BPO envolve diferentes parâmetros de decisão pela contratante dos serviços. Em geral, os principais fatores são a viabilidade econômica da proposta, a comprovação de competências do provedor quanto à sua capacidade para a execução e a gestão dos serviços contratados, além de capacidade comprovada na criação da melhor jornada de cliente para o usuário do serviço, no conceito de experiência do cliente.

A modalidade de BPO, focada em atendimento, atua diretamente no suporte a clientes por meio da gestão das chamadas realizadas ao centro de atendimento, e oferece serviços básicos como suporte de primeiro nível, vendas diretas por telefone, ofertas de serviços e produtos, registro de reclamações, entre outros. Trata-se de um serviço de baixo valor agregado, com altos volumes de chamadas e cuja rentabilidade raramente atinge cifras superiores a um dígito de margem direta para o provedor.

Apesar das baixas margens de lucro dessa modalidade de serviços, o BPO de atendimento ganhou maior vigor a partir das reformas trabalhistas promovidas na legislação através da Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017, que permitiu mais flexibilização na indústria de subcontratação e autorizou a terceirização mesmo nas atividades-fim de qualquer empresa, no setor privado ou público, além de garantir maior autonomia a acordos entre empresas e seus colaboradores.

Mesmo com mais flexibilidade nos acordos trabalhistas, a rotatividade de pessoal segue como um dos principais fatores de risco para o negócio, pois trata-se de um processo oneroso (Milkovich & Boudreau, 2000) e que sobrecarrega os processos de gestão de pessoas, consequentemente afetando a eficiência da organização.

Batt et al. (2005) comenta que a alta rotatividade de pessoal é um dos principais obstáculos encontrados pela indústria de *call centers* para melhorar sua qualidade e produtividade. No que se convencionou chamar de “trabalho de serviços interativos” (Leidner, 1993), são os empregados que gerenciam o limite entre a empresa e seus clientes, sendo o comportamento dos empregados o que molda as atitudes e a lealdade desses clientes (Mills et al., 1983).

O atendimento nas operações de terceirização de processos de negócios utiliza recursos tecnológicos, e também humanos, para prover o suporte aos clientes assistidos pelas diversas linhas de atendimento, geralmente, conta com o apoio de uma área própria de controle de

qualidade para garantir os níveis de excelência de serviços esperados para os padrões exigidos pelo cliente.

## 2.1 Tecnologia como diferencial às empresas de BPO

As empresas sempre enfrentaram a necessidade de se adaptar às constantes mudanças de seu ambiente de negócios e de se reinventarem para continuarem atrativas e competitivas (Kuwada, 1998). Nesse contexto, a digitalização da sociedade e o surgimento de novos modelos de consumo fizeram com que as mudanças observadas no ambiente organizacional passassem a ser fortemente influenciadas pelas novas tecnologias de informação e comunicação (Chaves, 2000; Tapscott, 1997).

De acordo com estudo realizado pela consultoria Deloitte (2020), a pandemia SARS-CoV-2 tem atuado como catalizador para uma rápida transformação no modelo tradicional das empresas de serviços BPO, exigindo adaptações nos ambientes de trabalho para atender os requisitos de saúde e uma maior capacidade de virtualização dos recursos para a continuidade dos negócios com a adoção do trabalho remoto.

Para Schwab (2017), essas importantes transformações são consequência da chamada Revolução Industrial 4.0. Para ele, a revolução digital é uma continuação da revolução industrial anterior, e aponta o papel essencial das tecnologias como catalizadoras de todas as grandes transformações que permitem essa revolução, fundamentadas por três grupos de vetores: físico, digital e biológico. Neste sentido, o autor afirma que todos os indutores da quarta revolução “tem em comum um componente-chave: eles utilizam o poder pervasivo da digitalização e da tecnologia da informação. Todas essas inovações são possíveis e são aperfeiçoadas pelo poder da digitalização” (Schwab, 2017, p. 14).

A materialização da quarta revolução industrial requer uma maior capacidade de adaptação das empresas para que possam se beneficiar das vantagens das transformações produzidas pela digitalização, já que para elas sobreviverem, precisam se adaptar a um ambiente em constante mudança (Bakhtiar, 2020). Assim, as capacidades adaptativas organizacionais permitem, por exemplo, que a oferta de serviços BPO por meio da computação em nuvem possa ser implementada sem a necessidade de dependências físicas para disposição de equipes de atendimento, como é o caso dos *call centers*, nos quais agentes e monitores de qualidade são distribuídos em grandes áreas com alta concentração de pessoas – quando se pode, consegue-se obter níveis aceitáveis de ruído e conforto para um atendimento de qualidade.

De acordo com Mehta et al. (2002), os canais são a soma das rotas ou caminhos pelos quais a empresa entrega seus produtos, serviços ou informações a seus clientes. Os canais representam “um ponto de contato ou um meio pelo qual a firma e seus clientes interagem” (Neslin et al., 2006, p. 96). Atualmente, os consumidores tendem a utilizar um número cada vez maior de canais durante suas jornadas, tanto na busca por produtos quanto durante suas compras, ou na fase de pós-vendas (Neslin et al., 2006; Weinberg et al., 2007).

A redução no número de interações de voz nos serviços de atendimento ao cliente, e o crescente aumento no uso das tecnologias digitais, como *webchat*, *e-mail*, *telemarketing* e a comunicação integrada com redes sociais, proporcionou um crescimento na ordem de 30 a 70% nos contratos de serviços BPO nos últimos cinco anos, de acordo com o estudo da consultoria McKinsey & Company (2022). Isso tem impulsionado novos canais de interação e demandado novos recursos para o monitoramento das interações além de chamadas de voz.

Para Pollamarasetty et al. (2016), a omnicanalidade pode ser definida como um modelo operativo sincronizado no qual todos os canais de uma empresa estão alinhados para permitir uma experiência única ao cliente, sem a necessidade de alternar o atendimento entre diferentes plataformas. Nesse modelo, as empresas substituem as inúmeras formas de se relacionar com

seus clientes por uma visão unificada e integrada, o que as permite responderem de forma consistente ao cliente em suas contínuas demandas.

De acordo com a firma DMG Consulting LLC, o mercado de provedores de soluções de analítica interativa para *contact center* conta com mais de nove milhões posições de atendimento (PA) em produção, suportando cerca de 7.200 clientes ao redor do mundo (DMG, 2021).

De acordo com um estudo realizado pela firma de consultoria DMG, as empresas necessitam de um fluxo constante de *insights* e informações sobre as necessidades e os desejos de seus clientes para prover-lhes uma melhor experiência, e para aperfeiçoar o desempenho dos funcionários responsáveis pelo atendimento a esses clientes, especialmente no cenário pós-pandemia, em que o trabalho remoto se tornou uma realidade também para os agentes de *contact centers* responsáveis pelo atendimento (DMG Consulting LLC, 2021).

Esse estudo ainda esclarece que modelo ideal é aquele no qual a empresa possa obter tanto informações relevantes em tempo real, quanto dados históricos e preferencias para serem analisados e utilizados instantaneamente durante as interações com seus clientes, buscando o aperfeiçoamento constante do modelo de atendimento e – conseqüentemente – a melhora nos indicadores de performance relativos à sua satisfação.

O Instituto Gartner (2021) apresenta os principais diferenciais entre provedores de BPO, destacando como características mais importantes: capacidades de operar globalmente, expertise de indústria, disponibilidade de serviços digitais (incluindo mensageria), *chatbots*, serviços assistidos por agentes, expertise tecnológico, expertise na gestão de gerenciamento de projetos de cliente, expertise no gerenciamento de processos de negócios e liderança em inovação e gestão do conhecimento.

Esses atributos reforçam a necessidade da adoção de tecnologias digitais no BPO como forma de aumentar barreiras de entrada para competidores e melhorar o nível de engajamento e da experiência do cliente em toda etapa de suporte a seu negócio.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo foi conduzido seguindo as diretrizes da metodologia de Design Science Research sob uma abordagem Reflexiva (Van Aken et al., 2012). Conforme Dresch et al. (2015), a abordagem reflexiva define algumas etapas como a Definição do problema, Análises e Diagnósticos, Elaboração da Solução, Intervenção e Avaliação. Para a etapa de análise dos dados deste estudo, a triangulação de dados foi realizada com o uso de instrumentos não estruturados por entrevistas, questionário, análise de indicadores e observação participante em reuniões.

O diagnóstico foi realizado em quatro etapas, por meio das quais se buscou conhecer o grau de satisfação dos clientes entrevistados com a empresa e seus serviços, além de se obter informações relevantes para o aprimoramento das ofertas atuais de BPO e dos processos empregados na entrega desses serviços aos clientes da empresa analisada neste estudo, denominada Empresa-A e que solicitou sigilo de sua identificação.

A primeira etapa do diagnóstico e coleta de dados foi realizada sob uma abordagem quantitativa e utilizou a pesquisa anual de satisfação de clientes da Empresa-A, denominada *Encuesta de Satisfacción de Clientes* (ESC), realizada entre os dias 15 de dezembro de 2020 e 15 de fevereiro de 2021. Ela envolveu equipes multidisciplinares do Brasil e da Espanha, além da área responsável por qualidade na empresa, denominada *Calidad y Auditoría de la Producción* (CAP). A pesquisa anual é uma consulta direta realizada por meio de questionário contendo trinta perguntas, e que utiliza escalas Likert de cinco pontos, nas quais o escore 1 significa discordar totalmente e o escore 5 representa estar totalmente de acordo.

A pesquisa foi enviada a um grupo de 314 profissionais representantes de 114 clientes ativos no Brasil, e recebeu um total de 116 respostas de 75 clientes dos setores de energia,

serviços financeiros, administrações públicas, manufatura e telecomunicações. A pesquisa incluiu perguntas relacionadas à satisfação com a empresa e com os serviços recebidos, seus processos de trabalho (definição correta de escopo e prazos, entre outros) e a percepção de valor da Empresa-A em relação a seus principais concorrentes. A pesquisa ESC avalia dois indicadores principais: O índice de satisfação de cliente (CSI) e o *Net Promoter Score* (NPS).

A segunda etapa do diagnóstico foi realizada por meio de entrevistas telefônicas com os líderes responsáveis pelos mercados de Energia & Indústria e Serviços Financeiros, que são os mais relevantes em termos de contribuição de receitas para a Empresa-A. Essa etapa buscou mapear a visão dos líderes responsáveis pelo relacionamento da Empresa-A com os clientes avaliados na pesquisa ESC, identificando potenciais convergências e padrões nas respostas por meio de questões associadas ao posicionamento das ofertas, diferenciais em relação a concorrentes, gestão e monitoramento da qualidade, capacidade de inovação e de adoção de tecnologias digitais no negócio, utilização de metodologias atuais em *Customer Experience* (CX), além de oportunidades para o aperfeiçoamento das ofertas com uma visão mercadológica.

As entrevistas tiveram duração aproximada de vinte minutos e foram conduzidas com o apoio de um roteiro semiestruturado; contou-se também com o apoio da ferramenta Microsoft Teams para sua realização. Para o tratamento dos dados obtidos nas entrevistas, foram usados recortes de anotações na forma de palavras-chave e expressões ou trechos de frases mais aderentes a cada resposta, constituindo-se em uma análise interpretativa de texto (Flick, 2009). O perfil social dos entrevistados é composto por profissionais de nível executivo sênior em cargos de diretoria, com formação superior, ambos do sexo masculino, com faixa etária entre 45 e 50 anos de idade, residentes nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, com tempo de atuação na empresa de sete anos e nove anos, respectivamente.

A terceira etapa do diagnóstico também foi realizada por meio de uma pesquisa qualitativa, no formato de entrevistas, e com o apoio de um roteiro semiestruturado, composto por nove perguntas abertas, tendo sido conduzidas no dia 26 de abril de 2021 com o uso da ferramenta Microsoft Teams. O objetivo dessa etapa é similar ao objetivo de coleta de dados anterior, a saber, uma identificação mais precisa dos elementos ofensores da satisfação do cliente com os serviços de BPO. Dessa forma, buscou-se mapear quais requisitos, no entendimento dos líderes diretamente responsáveis pelo negócio de BPO, são mais críticos para a entrega de uma experiência superior ao cliente e o nível de adequação atual da oferta da Empresa-A em relação a esses requisitos.

As entrevistas, com duração aproximada de quarenta minutos cada, tiveram como entrevistados três profissionais da equipe de gestão do negócio BPO da Empresa-A, sendo uma com o diretor responsável pela área de serviços de BPO, a segunda com a gerente responsável pelo monitoramento da qualidade e treinamentos, e a última com o responsável por CX e pelas equipes de atendimento. Ambos os gerentes se reportam diretamente ao diretor participante da pesquisa. O perfil social dos entrevistados dessa terceira etapa do diagnóstico foi composto por profissionais de nível executivo gerencial, com formação superior, sendo dois homens e uma mulher, todos na faixa etária de 40 a 45 anos de idade, residentes na cidade de São Paulo. O gestor do BPO e a gerente de Qualidade entrevistados possuem mais de cinco anos de trabalho na Empresa-A, enquanto o gestor para *Customer Experience* e equipe de agentes trabalha na empresa há menos de um ano.

A quarta e última etapa do diagnóstico foi realizada por meio de uma pesquisa exploratória qualitativa com quatro clientes de BPO da Empresa-A, entre os dias 19 e 30 de abril de 2021. As firmas pesquisadas caracterizam-se como nativas digitais (Dunn, 2016), destacadamente inovadoras e nascidas na era da internet, e que se encaixam no seletivo grupo de empresas denominadas unicórnios (Lee, 2013) – cuja avaliação de mercado é superior a US\$ 1 bilhão. O procedimento utilizado para a fase de avaliação foi uma pesquisa descritiva cujos resultados foram obtidos por meio da utilização da ferramenta analítica durante a prova de

conceito, que ocorreu entre os meses de agosto e setembro de 2021 e com um período efetivo de coleta de dados de 45 dias.

#### **4 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA**

A empresa analisada nesse estudo, destaca-se por sua liderança na oferta de serviços em tecnologias digitais e consultoria de negócios em diferentes mercados. Fundada em 1993 em Madrid (Espanha) e com presença em 140 países, ela conta com mais de 49.000 funcionários e possui faturamento anual superior a 3,2 bilhões de Euros. Desde sua origem, a Empresa se tornou líder no fornecimento de sistemas de softwares e radares para controle e monitoramento de tráfego aéreo nos mercados de transporte e defesa e, no ano de 2016, inaugurou uma nova área de negócios focada na oferta de serviços digitais.

A Empresa-A conta com 7.502 funcionários no Brasil (maio, 2021) e apresentou em seu último exercício fiscal relativo a 2020 resultados superiores a R\$ 1 bilhão em vendas, provenientes de negócios com 172 clientes no país. A empresa segmenta seus serviços de BPO em duas modalidades de ofertas distintas: O BPO de Atendimento, que representa aproximadamente 55% dos negócios, e o BPO de *back-office* com 45% dos negócios.

A garantia de atendimento aos padrões de qualidade exigidos nos contratos é realizada na Empresa-A pela área de Gestão da Qualidade por meio do monitoramento das chamadas e com um nível básico de interações digitais por vídeo mensagem, de onde se esperam obter *insights* que permitam identificar oportunidades para melhorias de processos, possibilidades de automatização e atualizações tecnológicas, ou identificando melhores práticas e sugestões de aperfeiçoamento que possibilitem a criação de produtos ou a reengenharia de processos para aumentar a satisfação de clientes.

Os serviços de BPO representam aproximadamente 23% do faturamento da Empresa-A no Brasil. Eles são considerados de grande importância estratégica para a operação mundial da empresa, uma vez que o Brasil ocupa posição de destaque como a maior operação internacional da Empresa-A, contribuindo com cerca de 25% dos resultados mundiais do negócio BPO.

Entretanto, durante os anos de 2016 e 2018, os resultados da Empresa-A foram bastante impactados pela perda de dois importantes contratos para prestação de serviços de gestão de crédito hipotecário e de *back-office* com dois grandes bancos, além da perda de um terceiro contrato na modalidade de serviço *Revenue/Accounting* com uma empresa líder no segmento de transporte aéreo. A perda desses clientes representou um impacto superior a R\$ 100 milhões em faturamento para a Empresa-A, que foram conquistados por concorrentes.

#### **5 ANÁLISES E DIAGNÓSTICO**

Os resultados obtidos no diagnóstico apresentaram um aumento na insatisfação dos clientes brasileiros pesquisados em relação ao ano 2019, em todos os indicadores avaliados, com destaque àqueles mais relevantes por consolidar os resultados dos diferentes dados capturados, representados pelo CSI e pelo NPS. A diminuição no número dos chamados promotores e o aumento no número dos detratores, juntamente com a redução no índice de probabilidade de recomendação da Empresa-A por seus clientes, também representam um importante fator de preocupação quanto às tendências do negócio, conforme dados apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1. Participantes da pesquisa qualitativa com clientes no Brasil**

EMPRESA-A	2019	2020	VARIAÇÃO
Clientes consultados	39	75	↑
Contatos consultados	44	116	↑
% Respostas	53,9	49,35	↓
Escore CSI	76	73	↓
Escore NPS	34	21	↓
Promotores	50	44	↓
Detratores	15,8	23,3	↑
Gestão de Queixas e Reclamações	45	31,9	↓
Probabilidade de Recomendar Empresa-A	81	76	↓
Posicionamento Empresa-A x Concorrentes	4,02	3,68	↓

Fonte: Fornecido pela empresa, Área de Qualidade e Auditoria da Produção.

Durante a segunda e terceira etapas de diagnóstico, foi possível mapear os principais pontos críticos identificados pelos gestores como essenciais para o atendimento das necessidades de seus clientes de BPO, tendo em vista que a percepção dos líderes responsáveis pela gestão de clientes representa o sentimento do usuário em relação ao serviço prestado.

As pesquisas realizadas com os gestores do BPO e com executivos responsáveis pelos mercados da Empresa-A identificaram a existência de pontos de convergência em relação aos problemas reportados na pesquisa qualitativa realizada com clientes, especialmente em fatores como a baixa utilização de ferramentas tecnológicas para o monitoramento da qualidade, baixo número de interações monitoradas, dependência de mão de obra para a execução das monitorias e a necessidade de rever os processos internos e implementar o uso de métodos científicos para alcançar maior eficiência e qualidade nos serviços.

As entrevistas com os executivos das empresas pesquisadas demonstraram que, para a maior parte dos clientes, o nível de satisfação com a eficiência dos serviços prestados pela Empresa-A é aceitável e está dentro do esperado; no entanto, sete entre os oito clientes afirmam que a capacidade de inovação e uso de tecnologias pela empresa é igual ou inferior a seus concorrentes e não percebem diferenciais de valor entre os serviços da Empresa-A em relação àqueles.

Entre os principais atributos de valor não percebidos atualmente nos serviços prestados pela Empresa-A, destacam-se: a capacidade dos serviços atuais de proporcionar ganhos elevados de eficiência e promover maior nível de engajamento entre as equipes, permitir inovações com tecnologias digitais, inteligência artificial, e ferramentas analíticas na monitoria como forma de aperfeiçoar os mecanismos de controle de qualidade.

Pelos resultados coletados durante o diagnóstico, constatou-se desalinhamento entre as expectativas dos clientes com as capacidades de entrega de valor oferecidas pela empresa, o que ficou mais evidenciado nos resultados obtidos na pesquisa quantitativa de satisfação ESC, bem como nos comentários obtidos por meio da pesquisa qualitativa com os clientes do BPO.

A entrega de valor superior ao cliente e, conseqüentemente, sua maior satisfação com o serviço ofertado, busca evitar a perda de clientes e o conseqüente declínio de receitas, como foi observado no triênio 2016-2018 (Gráfico 3), que pode resultar da insatisfação do cliente com os serviços recebidos. A construção de valor poderá ser viabilizada por meio da implementação das evoluções operacionais e inovações tecnológicas mapeadas no estudo.

Os resultados coletados são consonantes com os desafios identificados nas pesquisas internas com os Gestores do BPO e com os líderes de mercados, os quais apontam para um

cenário de limitação na capacidade da empresa em continuar gerando valor superior para seus clientes.

#### 4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA

Conforme observado na etapa de diagnóstico, a Empresa-A ainda não dispõe das inovações tecnológicas, processos e metodologias necessários para oferecer uma experiência superior a seus clientes, e que a faça obter uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes diretos no serviço BPO. A falta de inovação reduz o valor percebido em sua oferta, tornando sua base de clientes vulnerável ao ataque de competidores. Nesse sentido, a automatização do processo de monitoramento da qualidade se apresenta como proposta para o aperfeiçoamento dos serviços e como resposta às principais inquietudes demonstradas, com o foco na melhoria do controle de qualidade e na geração de um maior número de *insights* de negócios, além do aumento de produtividade e na redução dos custos de estruturas da operação BPO.

A utilização do sistema de análises preditivas, com recursos de gravação e reconhecimento de voz por inteligência artificial, será capaz de oferecer uma solução a essas questões. A solução permite identificar sentimentos do cliente e tendências de satisfação durante a interação, proporcionando informações essenciais para o aperfeiçoamento do serviço e ganhos de eficiência com a eliminação de erros e imprecisões resultantes de avaliações subjetivas dos monitores de qualidade.

A inovação se dará por meio da implementação de uma ferramenta analítica interativa digital com recursos de IA, que possibilitará a análise automatizada das interações entre clientes e agentes de atendimento com omnicanalidade, e que trará maiores ganhos de produtividade mediante a eliminação de erros humanos de monitorias.

A tecnologia pode ser definida como uma solução analítica de *contact center* que utiliza recursos de inteligência artificial, como o processamento por linguagem natural (NLP, em inglês) e análise de sentimentos – além de outras técnicas baseadas em IA – para melhorar a experiência do cliente, a qualidade nas interações e obter maior engajamento dos agentes.

Com base nessa maior facilidade de acesso aos recursos do provedor da tecnologia no país, e pelos comprovados benefícios da solução e suas inovações, será adotada a ferramenta Interaction Analytics, de uma das fabricantes líderes de mercado, como solução digital para a evolução tecnológica dos serviços de BPO.

Os recursos de Inteligência Artificial (IA) dessa ferramenta analítica permitem identificar tendências e causas-raiz de inconformidades por meio do monitoramento de até 100% das interações em omnicanalidade, por voz, texto ou outros meios digitais, proporcionando ganhos de produtividade e uma melhor experiência do cliente.

A solução analisada neste estudo é capaz de realizar análises de dados históricos ou de interações em tempo real, e utiliza um mecanismo de análise neural de fonética nativa (*Neural Phonetic Speech Analytics*). Esse recurso inclui uma grande base de vocabulário de reconhecimento de voz para realizar a transcrição e a análise das interações (tecnologia conhecida como *speech-to-text*). Além disso, a ferramenta permite analisar e pontuar até 100% das interações realizadas com a aplicação de regras analíticas, e seus recursos de inteligência artificial possibilitam a análise de sentimentos por meio de modelos preditivos que consideram o uso explícito de palavras, silêncio ou frases previamente definidas para determinar a ocorrência de algum evento ou comportamento que merece atenção especial.

O recurso de análise de comportamento permite igualmente avaliar o desempenho e os níveis de capacidades dos agentes de atendimento utilizando métricas específicas e previamente determinadas, que podem ser definidas pelo próprio cliente como forma de avaliar os profissionais responsáveis pelo atendimento dos usuários, internos ou externos, dos serviços de BPO. Nesse caso, a solução disponibiliza alertas em tempo real e durante as interações para

agentes e gestores com orientações sobre as ações que devem ser conduzidas pelo agente com base no histórico de relacionamento com o cliente, podendo também detectar se os agentes de atendimento estão seguindo as definições e protocolos estabelecidos como premissas para um atendimento de qualidade.

A utilização da automatização cognitiva com inteligência artificial permite o monitoramento automático da qualidade das interações e detecta de forma precisa e imediatas eventuais inconformidades no atendimento às exigências contratuais estabelecidas para o atendimento durante a interação com os agentes. Ela permite também identificar se sua experiência com o serviço é positiva ou negativa com base na análise de palavras e frases – faladas ou escritas – utilizadas durante as interações.

Há que se destacar que o valor da solução proposta vai além da captura e análise de dados para melhor experiência do cliente, já que também possibilita recursos de monitoramento automático da gestão da qualidade (*AQM, Analytics Quality Management*). Isso representa uma evolução no modelo tradicional da gestão da qualidade baseado exclusivamente na supervisão humana e utilizado há pelo menos quatro décadas pela indústria de *contact center* ao redor do mundo (DMG Consulting LLC, 2021/2022).

Por fim, a solução apresentada busca resolver de forma imediata duas limitações concretas do atual modelo de supervisão da qualidade baseado no uso de profissionais para a realização de monitorias: a baixa escalabilidade do modelo e a pouca flexibilidade na alocação de mão de obra.

## 6. INTERVENÇÃO

A comprovação da eficácia da implantação das tecnologias analíticas no controle de qualidade do BPO foi demonstrada por meio da realização de uma prova de conceito (POC, do inglês *Proof-of-Concept*) que consistiu na implementação do sistema em um ambiente de produção de um cliente ativo, que deverá autorizar previamente a realização desse piloto. Dessa forma, a POC permite comprovar a viabilidade de ganhos de benefícios com a adoção da solução de automatização cognitiva *Interaction Analytics*, que será realizada com o apoio do fabricante da tecnologia em conjunto com seu parceiro de negócios (denominado aqui de Integrador-A). A POC foi executada a partir da sala de monitoramento de clientes de BPO da Empresa-A em seu edifício sede localizado na cidade de São Paulo.

Já o cliente participante da prova de conceito é uma empresa prestadora de serviços nos mercados segurador, financeiro, de saúde e assistência. Possui negócios em mais de cem países, em cinco continentes, e atua no Brasil desde 1992, onde conta com mais de quatro mil funcionários e mais de R\$ 2,8 bilhões em ativos administrados, o que faz do Brasil sua principal operação internacional fora de seu país de origem. O serviço de BPO prestado a essa seguradora consiste no atendimento e suporte às demandas de seus clientes segurados no ramo de seguro automotivo, por meio do *call center*, que conta com setenta posições de atendimento dedicadas.

A prova de conceito consiste na implantação de uma ferramenta analítica na operação de atendimento da seguradora com o objetivo de levantar informações precisas sobre o cenário atual da operação dos serviços de BPO para esse cliente. Para tanto, a ferramenta capturou dados – estruturados e não estruturados – que foram analisados com recursos de inteligência artificial da própria ferramenta com o objetivo de gerar e identificar diversos *insights* que poderão ser aplicados no aperfeiçoamento do serviço a este cliente, e da própria operação de BPO.

A Figura 1 ilustra o modelo legado do monitoramento da qualidade no atendimento a este cliente no BPO antes da instalação do sistema analítico, e permite compreender o nível de dependência de recursos profissionais para realizar a tarefa de monitoramento das chamadas e

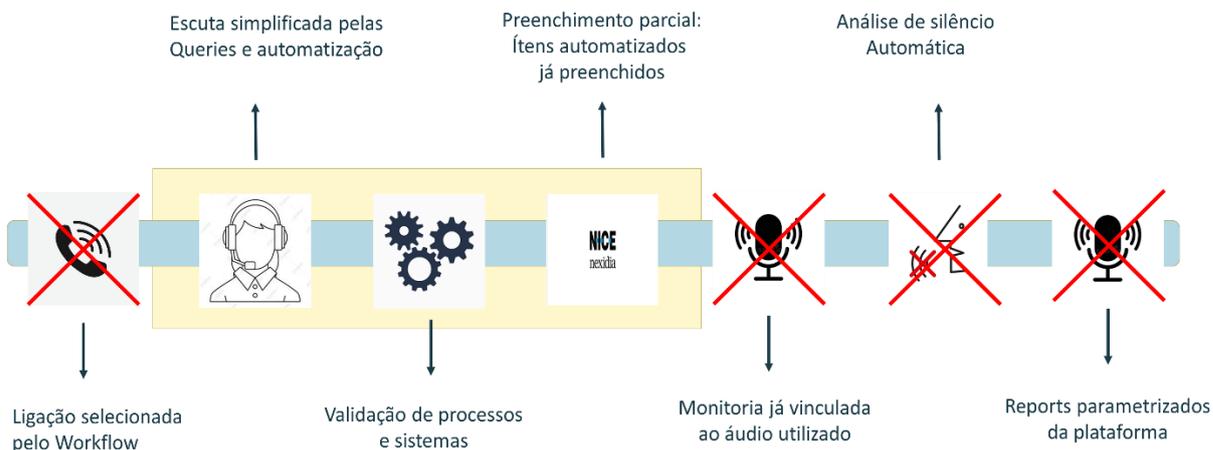
a formulação dos indicadores de performance da operação com base em processos manuais e subjetivos.



**Figura 1. Modelo legado de monitoramento da qualidade no BPO**

A prova de conceito foi realizada entre os meses de setembro e novembro de 2021 – ou seja, teve duração aproximada de noventa dias de testes no ambiente de produção da Seguradora. Durante o período de testes, foram realizadas reuniões virtuais mensais, com o uso da ferramenta Microsoft Teams, e com a participação da equipe de projeto, incluindo o diretor de BPO e do Autor, com o objetivo de revisar a nova arquitetura, as evoluções do projeto e os *inputs* disponíveis para avaliação técnica, operacional e de planejamento.

A Figura 2 apresenta a nova arquitetura utilizada na realização da Prova de Conceito, e que permite observar como a solução de automatização com recursos cognitivos simplifica a estrutura observada na figura anterior, ao mesmo tempo que possibilita maiores ganhos de eficiência de processos e de qualidade nas análises.



**Figura 2. Arquitetura automatizada de monitoramento da qualidade no BPO**

Durante a POC foram avaliadas duas massas de dados em formato de gravações de áudios obtidas da operação da Seguradora: uma massa relativa ao início da operação com este cliente, de janeiro de 2020, e uma segunda massa obtida durante o período de execução do piloto. Também foram comparadas monitorias realizadas pela equipe atual de monitores de qualidade com aquela realizada pela Inteligência Artificial da ferramenta analítica.

## 7. AVALIAÇÃO

Com a ferramenta analítica, cada interação foi gravada e pontuada individualmente, o que possibilitou identificar, com precisão, o nível de performance do serviço prestado. O Tempo Médio Operacional (TMO) registrado na operação do cliente durante a POC foi de 8:28 minutos, conforme pode ser observado no Gráfico 16. De acordo com os especialistas responsáveis pelo piloto, não é possível estabelecer um *benchmark* de mercado para esse item, mas, mesmo assim, a equipe aceitou o desafio de melhorar o indicador e reduzir o TMO atual para 4:35 minutos durante o ano de 2022.

Esse objetivo se apresentou factível de ser alcançado, já que a ferramenta analítica foi capaz de identificar quais tipos de atendimento – ou solicitações – demandavam mais tempo para serem encaminhados. Isso irá possibilitar uma atuação direta na causa-raiz do problema.

O piloto também apontou para a oportunidade de aperfeiçoar as métricas relativas à interrupção e silêncio, dois itens utilizados pela inteligência artificial do sistema analítico para estabelecer parâmetros associados ao sentimento do cliente durante o atendimento na plataforma.

A análise das interrupções, realizada pela ferramenta analítica, demonstrou que apenas 43,8% das interações monitoradas se encontram dentro da referência de mercado. De acordo com a referência da equipe de especialistas que executaram a POC, o *benchmark* de mercado para taxa média de silêncio de uma operação semelhante é de 18%. No entanto, os resultados obtidos durante o piloto demonstraram que a média da operação se encontra muito acima da referência, com 41,4%.

Uma outra forma de analisar a satisfação do cliente é a chamada “análise de sentimento”, um recurso disponibilizado pela inteligência artificial por meio da técnica de Processamento de Linguagem Natural (NLP ou *Natural Language Processing*) para identificar emoções comumente associadas a palavras e expressões utilizadas durante uma interação. O recurso de análise de sentimento por NLP consiste em um modelo analítico preditivo que utiliza uma base de dados (*dataset*) formada por conjuntos de palavras e expressões pontuadas como métricas computacionais, que ao serem utilizadas nas interações de chamadas de áudio, *chats*, *e-mails* ou redes sociais, manifestam, isoladamente ou em seu conjunto, um determinado sentimento previsível, determinado pela inteligência artificial.

De acordo com o *benchmark* utilizado pela empresa especializada responsável pela realização da POC, uma operação saudável é aquela cujo sentimento medido encontra-se em 80% – ou seja, o sentimento “neutro” deve representar 60% da amostra, enquanto o sentimento “positivo” deve ser de 20%. O resultado da avaliação de sentimento trouxe certo contentamento para a equipe envolvida nesse projeto, uma vez que identificou um sentimento favorável em relação ao serviço – 95% das interações foram mapeadas como “neutro” ou “positivo”, e apenas 5% se enquadraram nas faixas negativas.

A automação por meio do sistema analítico representou uma grande vantagem em relação ao modelo de monitoramento tradicional baseado no emprego de analistas, já que a tecnologia possibilita o monitoramento de até 100% das interações realizadas (70.093 chamadas no experimento da POC), algo inviável de se alcançar no modelo tradicional se considerarmos a necessidade de alocação de mão de obra para a execução dessa tarefa.

O monitoramento automatizado com recursos analíticos apresentou resultados bastante satisfatórios durante a POC, pois foi capaz de se demonstrar com exatidão as oportunidades para ganhos de eficiência, diferenciais competitivos e maior qualidade do serviço, posto que se passou a monitorar 100% das interações com o cliente.

Para que se possa comparar a eficiência entre os dois modelos de monitoria – aquela baseada na utilização de monitores de qualidade e que se encontra atualmente empregada da operação – com o modelo automatizado pelo uso da solução analítica, foi conduzida uma

avaliação de produtividade de ambos os modelos durante a POC, cujos resultados podem ser observados na Figura 4.

O modelo tradicional é caracterizado pelo emprego de monitores de qualidade, cuja jornada de trabalho é definida por uma lei específica para os profissionais de serviço de atendimento em *call center*, e que prevê uma carga horária máxima de trabalho de seis horas diárias, ou 36 horas semanais para a categoria.

Tendo-se em vista o tempo necessário de aproximadamente treze minutos para se produzir uma monitoria, e levando-se em consideração a carga de trabalho de seis horas diárias para um monitor, podemos afirmar que cada profissional tem a capacidade de produzir um número máximo de até quatro monitorias por hora, ou 24 monitorias por dia.

Já a realização da monitoria da qualidade com o uso da ferramenta analítica possibilitou elevar a quantidade atual de monitorias, limitada a 24 avaliações diárias sem o uso da ferramenta, para 72 monitorias com a automatização analítica, o que representou um aumento de 200% na produtividade da área

Além de demonstrar os ganhos de produtividade com a automatização na monitoria, a POC também permitiu identificar novas possibilidades de automatizar outros 28 itens do processo de atendimento ao cliente, que são executados atualmente de forma manual, além de oito itens potencialmente automatizáveis. No entanto, por dependerem de uma aprovação da matriz para serem implementados, já que requerem alterações no formulário de registro de dados no sistema global da empresa, não foram consideradas nesta POC.

Com a finalização da prova de conceito, as equipes multidisciplinares consolidaram os resultados de ganhos de eficiência e de qualidade que foram obtidos ao longo das diferentes fases do piloto. Esses dados foram compartilhados com o Gerente de Projeto para a consolidação final e elaboração do relatório interno.

## **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este relato tecnológico apresenta uma solução para impulsionar os resultados do negócio e da qualidade dos serviços de atendimento por meio da inovação tecnológica em uma organização de destaque no mercado nacional de BPO.

O relatório final deste projeto foi compartilhado com o Comitê Executivo do Brasil e com o CEO da operação local para que fosse revisto e aprovado, sendo então submetido à aprovação final pelas equipes corporativas na matriz da empresa. Na corporação, o projeto cumpriu a etapa de validação de resultados pelos mesmos integrantes do Comitê Executivo global participantes da apresentação inicial, além de dois consultores encarregados de validar a consistência dos resultados obtidos com a POC. Com a validação dos resultados com base nos potenciais benefícios para o negócio, e dada a ausência de dúvidas em relação à viabilidade econômica e técnica do projeto, foi sinalizada a aprovação integral para a implementação da solução analítica e do novo modelo de gestão COPC na operação brasileira.

A aprovação pela matriz na Espanha ocorreu conforme desejado pelas equipes responsáveis pelo piloto e pelos executivos da filial, e os investimentos necessários – demonstrados no Capítulo 5.1 – foram autorizados para o segundo trimestre de 2022. Esses investimentos contemplam a aquisição das licenças e dos serviços para a implantação da solução analítica, além da contratação da consultoria para o apoio ao novo modelo de gestão e a certificação COPC.

Como contribuições gerenciais, os autores mapearam três principais fatores críticos de sucesso: o alinhamento das equipes executivas e da liderança de BPO locais a respeito da importância estratégica do projeto; a identificação e o engajamento correto dos parceiros necessários para sua viabilidade; e a aprovação da matriz para sua implementação.

A aprovação local para a implementação da solução foi consequência direta de alinhamentos ocorridos entre o Autor, as diferentes equipes e os principais *stakeholders*.

Destaca-se a relevância do líder de negócios de BPO, que identificou no projeto uma oportunidade para aperfeiçoar a qualidade dos serviços no Brasil, e de destacar a operação local como referência de inovação entre as operações mundiais da empresa.

O segundo principal fator crítico de sucesso é relativo à escolha dos parceiros para o fornecimento das tecnologias e para o desenvolvimento do projeto. Por se tratar de uma tecnologia nova e ainda não implementada na empresa, pensou-se em trabalhar com fornecedores líderes de mercado, com comprovada capacidade de entrega, e com presença global. Nesse caso, foi identificada uma primeira dificuldade em viabilizar as conversas iniciais com essas empresas em razão da inexistência de uma função dedicada à gestão de parcerias no Brasil, o que pode ser superado com o envolvimento direto do Autor na coordenação dos entendimentos com parceiros nas fases iniciais do projeto. O nível de compromisso e de envolvimento demonstrados pelos parceiros tecnológicos estiveram à altura do desafio, e se mostraram um importante diferencial para a viabilidade do projeto.

Com a evolução das tratativas e com a definição do escopo de entregas dos parceiros, a função de coordenação passou a ser de responsabilidade do Gerente de Projetos, cujo papel foi essencial para impulsionar os trabalhos – o relatório de resultados da POC foi o produto de sua atuação como responsável pelas parcerias. A boa estruturação do ecossistema de parceiros e a identificação de um líder responsável pela condução das atividades com essas empresas foi um grande diferencial para se atingir os objetivos e para o cumprimento do prazo estipulado inicialmente para a realização da POC, o que representa uma boa prática a ser considerada nas futuras implementações da solução nas demais filiais da empresa em outros países.

Com o alinhamento sobre o entendimento do projeto pelas equipes da filial brasileira, e com o compromisso de apoio à execução do projeto pelos parceiros estratégicos, passou-se para a etapa de elaboração da estratégia para se obter a aprovação corporativa para a sua implantação, junto às equipes de liderança corporativa, em Madrid.

De acordo com a política corporativa da Empresa-A, todos os processos que envolvem inovação tecnológica devem ser avaliados, aprovados e materializados a partir da matriz espanhola da empresa, que tem a última palavra em relação à viabilidade, ou não, de se criar ou modificar uma nova solução no portfólio de ofertas.

Com efeito, foi possível contornar essa importante dificuldade com a implementação de cinco ações estratégicas com o objetivo principal de oferecer, de forma proativa e antecipada, respostas a eventuais questionamentos provenientes dos executivos-membros do Comitê Corporativo durante a reunião de aprovação do projeto:

- a) **Demonstrar o total envolvimento das equipes executivas locais desde a fase inicial do processo até a conclusão da POC:** A pesquisa com os líderes internos envolveu recursos de gravação, compilação e resumo dos principais pontos comuns encontrados durante o processo. Esses dados foram compilados e apresentados ao Comitê Executivo local para validação do conceito, que ocorreu de forma unânime. Essa ação representou uma validação local e deu autenticidade e importância ao projeto como essencial para o futuro do negócio de BPO da firma no Brasil;
- b) **Participação do cliente no projeto durante a fase de pesquisa:** Tornar o cliente parte da solução, por meio de consultas e no entendimento das sugestões recebidas na fase da pesquisa e, principalmente, com a participação na POC, representou um forte aliado para justificar a implementação da automação e do COPC na oferta atual. Nesse caso, a estratégia utilizada foi aquela de apresentar o projeto como resultado de um esforço junto aos clientes, corroborado pela pesquisa interna e demais informações de mercado, sendo essa ação essencial para se preservar os negócios atuais e conquistar novas oportunidades;

- c) **Mapeamento da solução e escolha dos provedores:** O processo de identificação da solução tecnológica e dos provedores foi embasada em estudos, pesquisas de mercado, e na visão da própria equipe de BPO. Com esse nível de embasamento, forma evitados questionamentos quanto à legitimidade das escolhas. A área de compras também foi envolvida para obtenção das propostas comerciais junto aos fornecedores, apresentadas no Comitê Corporativo dentro dos padrões de governança e cumprimento da empresa;
- d) **Validação prática dos resultados esperados com uma Prova de Conceito:** O projeto de montagem da infraestrutura de testes e os resultados esperados com a POC foram apresentados de forma clara e detalhada, o que proporcionou ganhos de confiança e de credibilidade em relação aos dados apresentados;
- e) **Demonstração dos ganhos de eficiência operacional e financeira:** Apresentou-se como a implementação da automatização proporciona melhorias na qualidade do monitoramento e elimina a ocorrência de multas por falhas de SLA, causadas por erros humanos. Além disto, a potencial redução de FTE associada à tarefa de monitoria representou um importante fator de decisão, já que os ganhos de eficiência proporcionados pela redução de custos transformam-se em aumento de margem do projeto, ou mesmo em ganhos de competitividade quando essas eficiências são repassadas ao cliente.

Como próximos passos à implantação da solução de automatização do BPO no Brasil, a empresa pretende comprovar o impacto positivo de sua adoção observando os ganhos obtidos com a geração de novos negócios e com as renovações dos contratos atuais, além de observar os benefícios de satisfação de clientes por meio das pesquisas CSAT e NPS anuais. A empresa também pretende replicar o projeto para outros três países, cujas operações de serviços de BPO possuem semelhantes desafios: Espanha, Colômbia e Peru. Com isso, espera-se que essas operações se beneficiem dos conhecimentos e dos aprendizados obtidos, o que permitirá a implementação rápida do projeto e a obtenção de resultados imediatos. Por fim, propõe-se como evolução deste trabalho a ampliação no entendimento dos impactos no uso das tecnologias de automatização, e dos recursos de inteligência artificial e de aprendizagem de máquina, para além dos serviços de atendimento e suporte ao cliente no BPO.

## REFERÊNCIAS

- Adobe. (2022). *Digital Intelligence Briefing: 2022 Digital Trends*. Recuperado em 22 de janeiro de 2022, de [https://business.adobe.com/au/resources/digital-trends-report.html?s\\_cid=70110000002Szs2QAC&s\\_iid=701100000028JbXQAU](https://business.adobe.com/au/resources/digital-trends-report.html?s_cid=70110000002Szs2QAC&s_iid=701100000028JbXQAU)
- Aken, J. E. Van, Berends, H. & Bij, H. van der (2012). *Problem-solving in organizations*. 2 ed. New York: Cambridge University Press
- Alvarenga, D. (2019). *Empresas de teleatendimento, alimentos e saúde lideram lista de maiores empregadores do país; veja ranking*. Recuperado em 14 de março de 2021, de <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/04/24/empresas-de-teleatendimento-alimentos-e-saude-lideram-lista-de-maiores-empregadores-do-pais-veja-ranking.ghtml>
- Alvord, D. et al. (2021, 9 de fevereiro). Magic Quadrant for Customer Service BPO. *Gartner Research*. ID G00469976.
- Azevedo, M.C., & Caldas, P.M. (2002). Seriam os call centers os sweatshops do século XXI? *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais*. Recife: Observatório da realidade organizacional, PROPAD/UFPE: ANPAD.
- Bakhtiar, A. S. (2020). Introduction to Digital Transformation and its Impact on Society. Informing Science Press. Recuperado em 12 de março de 2022, de <https://bit.ly/3NoZMPS>
- Batt, R. (1999). Work organization, Technology, and Performance in Customer Service and Sales. *Industrial and Labor Relations Review*, 52(4), 539-564.
- \_\_\_\_\_. (2000). *Managing Customer Services: Human Resource Practices, Turnover, and Sales Growth* (p. 6). Cornell University, Department of Human Resource Studies.

- Bergevin, R. (2005). *Call center for dummies*. Canada: Wiley.
- Blackmore, D. et al. (2020, 15 de maio). Market Share Analysis: Business Process Outsourcing, Worldwide. *Gartner Research*. ID G00712134.
- \_\_\_\_\_. (2020). Market Share: IT Services 2019. *Gartner Research*.
- Chaves, H. et al. (2000). The potential of competitive intelligence tools for Knowledge management: a study of a brazilian database. *Competitive Intelligence Review*, 11(4), 47-56.
- DMG Consulting, (2021). *The Hybrid and Work-at-Home Workforce is Here to Stay in Contact Centers*. Recuperado em 13 de junho de 2021, de <https://www.dmgconsult.com/whitepaper/the-hybrid-and-work-at-home-workforce-is-here-to-stay-in-contact-centers/>
- DMG, 2021/2022. *Interaction Analytics Product and Market Report*. Recuperado em 12 de janeiro de 2022, de <https://www.dmgconsult.com/dmg-consulting-releases-2021-2022-interaction-analytics-product-and-market-report/>
- Dresch, A., Lacerda, D.P. and Antunes Jr, J.A.V. (2015). *Design Science Research*. In: Design Science Research, Springer.
- Dunn, A. (2016). *The Book of DNVB: The Rise of Digitally Native Vertical Brands*. Recuperado em 8 de maio de 2021, de <https://dunn.medium.com/digitally-native-vertical-brands-b26a26f2cf83>
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (p. 24). (3 ed.). São Paulo: Artmed Editora S.A.
- Freemantle, D. (1994). *Incrível Atendimento ao Cliente* (p. 13; 120). São Paulo: Makron Books.
- Healey, C., Graham, C., Williams, B., Blackmore, D. (2021, janeiro). *Forecast Analysis: Digital Business Process Services, Worldwide*. Gartner, Inc.
- Hoyle, D. (2007). *Quality Management Essentials* (p. 15). Elsevier Limited.
- Inforchannel. (2018, junho). *NICE Nexidia é reconhecida como líder em relatório de soluções de Speech Analytics potencializadas pela inteligência artificial*. Recuperado em 7 de fevereiro de 2022, de <https://inforchannel.com.br/2018/06/29/nice-nexidia-e-reconhecida-como-lider-em-relatorio-de-solucoes-de-speech-analytics-potencializadas-pela-inteligencia-artificial/>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Administração de Marketing*. (14 ed.). São Paulo: Person Educação do Brasil. Recuperado em 1 de abril de 2021, de [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4385703/mod\\_resource/content/1/Administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Marketing%2C%20Kotler%20e%20Keller%2C%2014ed%2C%202012.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4385703/mod_resource/content/1/Administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Marketing%2C%20Kotler%20e%20Keller%2C%2014ed%2C%202012.pdf)
- Kuwada, K. (1998). *Strategic learning: the continuous side of discontinuous strategic change*. *Organization Science*, 9(6), pp.719-36.
- Lee, A. (2013). *Welcome to the Unicorn Club: Learning from Billion-Dollar Startups*. Recuperado em 8 de maio de 2021, de <https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/>
- Leidner, R. (1993). *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press.
- McKinsey & Company. (2022). *Getting business process outsourcing right in a digital future*. Recuperado em 10 de março de 2022, de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/getting-business-process-outsourcing-right-in-a-digital-future>
- Mehta, R., Dubinsky, A.J. and Anderson, R.E. (2002). *Marketing channel management and the sales manager*. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 429-439.
- Milkovich, G.T., & Boudreau, J.W. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Mills, P.K., Chase, R.B., & Marguiles, N. (1983). *Motivating the client/employee system as a service production strategy*. *Academy of Management Review*, 8, 301-310.
- Neslin, S.A. et al. (2006). *Challenges and opportunities in multichannel customer management*. *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112.
- Pollamarasetty, S., Potti, R. (2016). *Omnichannel Retailing: Enriching Customers' Shopping Experience* (Capítulo 13, p. 233).
- Reichheld, F. (2011). *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World*. Fred Reichheld and Bain & Company, Inc.
- Schwab, K. (2017). *The fourth Industrial Revolution*. Crown Business.
- Singh, T.J., & Alvord, D. (2021, 7 de janeiro). Market Trends: Digital, AI, Cloud, Automation and Work-at-Home Services Adoption Reshapes CM BPO. *Gartner Research*. ID G00721239.
- Tapscott, D. *Economia Digital*. Makron Books, 1997.
- Weinberg, B.D., Parise, S. and Guinan, P.J. (2007). Multichannel marketing: Mindset and program development. *Business Horizons*, 50(5), 385-394.
- Wilkins, A. et al. (2020, 27 de fevereiro). Predicts 2020: Digital adoption drives people, process and technology disruption in application services. *Gartner Research* ID: G00464471.
- Zendesk. (2019). Quantificação do impacto nos negócios causado pelo Atendimento ao Cliente no Brasil. *Dimensional Research*. Recuperado em 13 de junho de 2021, de <https://www.zendesk.com.br/blog/tendencias-atendimento-cliente/>