

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ELETRÔNICA
MBA EM GESTÃO DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES

JEAN TIMOTIO DA SILVA

PERFORMANCE NO ATENDIMENTO COM AUTOSSERVIÇOS: o
caso da operadora beta

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA
2017

JEAN TIMOTIO DA SILVA

**PERFORMANCE NO ATENDIMENTO COM AUTOSSERVIÇOS: O
CASO DA OPERADORA BETA**

Monografia do Curso de Especialização em MBA em Gestão de Serviços de Telecomunicações, do Departamento Acadêmico de Eletrônica (Daeln), da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista.

Orientador: Prof. Msc. Alexandre J. Miziara

CURITIBA
2017

JEAN TIMOTIO DA SILVA

PERFORMANCE NO ATENDIMENTO COM AUTOSSERVIÇOS: O CASO DA OPERADORA BETA

Este trabalho de conclusão de curso foi apresentado no dia 08 de dezembro de 2017, como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em MBA em Gestão de Serviços de Telecomunicações, expedido pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O estudante foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Msc. Alexandre J. Miziara
Coordenador de Curso
Departamento Acadêmico de Eletrônica

BANCA EXAMINADORA

Curitiba, 08 de dezembro de 2017

Prof. Msc. Alexandre J. Miziara
Orientador- UTFPR

Profª Drª. Rosângela F. Stankowitz

“A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso”

Dedico este trabalho a Deus pela capacidade que ele tem me concedido, por me amar incondicionalmente, e por tudo que ele tem feito continuamente em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos são as pessoas e organizações que tiveram um papel importante na criação deste trabalho:

À Deus, por me conceder a vida, a capacidade, conhecimento, sabedoria, e tudo que sou.

A toda minha família, e em especial meu pai Nivaldo e minha mãe Sandra por sempre me incentivarem a estudar, que por muitas vezes tiraram do que tinham para me ajudar com as altas contas da graduação, e se estou onde estou hoje o mérito é compartilhado com ambos.

À minha esposa Patrícia por ser minha companheira e me apoiar em todos os momentos de nossas vidas, pela compreensão de todos os momentos de ausência tanto no decorrer do curso como na conclusão deste trabalho.

Ao Grupo ABL, que me proporciona crescimento profissional constante, que me incentiva a viver inovação diariamente, que acredita em mim, e por ter me recebido como família.

Ao CEO do Grupo ABL, o Sr. Agnaldo, por sempre acreditar e apostar em mim.

Ao professor Msc. Alexandre J. Miziara, por me orientar neste trabalho, além de me ajudar trazendo uma expansão na minha mente, me auxiliando a ampliar minha visão profissional.

À UTFPR por me aceitar para o MBA e me proporcionar crescimento profissional, aos professores e funcionários que de alguma maneira colaboraram para este momento.

“Bem-aventurado o homem que acha sabedoria, e o homem que adquire conhecimento.”

Provérbios 3:13 - ARC

RESUMO

SILVA, Jean Timotio. **PERFORMANCE NO ATENDIMENTO COM AUTOSSERVIÇOS: O CASO DA OPERADORA BETA.** 2017. Monografia Curso de MBA em Gestão de Serviços de Telecomunicações, Departamento Acadêmico de Eletrônica, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2017.

Este trabalho aborda o tema sobre a automação de serviços, visando a performance no atendimento com resultados. O objetivo é desenvolver indicadores para proporcionar subsídio à tomada de decisão na automação e padronização de processos. O trabalho foi desenvolvido por meio de um estudo de caso sobre uma empresa real e fundamentado com pesquisa bibliográfica em bases reconhecidas cientificamente. A pesquisa avaliou os fundamentos para alcançar estes resultados, passando pelos princípios desde a cultura organizacional e uma visão estratégica pluralizada na organização até o resultado no atendimento ao cliente final. Apresentando, também, os fundamentos de atendimento ao cliente, automação no atendimento e autosserviços. Os principais resultados mostram que a automação no serviço tem um grande índice de adesão pelos clientes e os atendimentos realizados de maneira automatizada tem um alto nível de satisfação do cliente.

Palavras chave: Autosserviços. Performance no Atendimento. Automação no Atendimento. Atendimento com Resultados.

ABSTRACT

SILVA, Jean Timotio. **PERFORMANCE NO ATENDIMENTO COM AUTOSSERVIÇOS: O CASO DA OPERADORA BETA.** 2017. Monografia Curso de MBA em Gestão de Serviços de Telecomunicações, Departamento Acadêmico de Eletrônica, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2017.

This work addresses the topic of service automation, aiming at performance in attendance with results. The objective is to develop indicators to provide support for decision making in process automation and standardization. The work was developed through a case study about a real company and based on bibliographical research on scientifically recognized bases. The research evaluated the fundamentals to reach these results, going through the principles from the organizational culture and a pluralized strategic vision in the organization until the result in the final customer service. Also presenting the fundamentals of customer service, automation in service and self-services. The main results show that the automation in the service has a great index of adhesion by the clients and the attendances realized of automated way has a high level of customer satisfaction.

Keywords: Self-services. Performance in Customer Service. Automation in Customer Service. Customer Services with Results.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Satisfação do cliente.....	26
Gráfico 2 – <i>Turnover</i> de assinantes.....	27
Gráfico 3 – Demanda de serviços.....	28
Gráfico 4 – Tempo Médio de Atendimento x Serviços	28
Gráfico 5 – Satisfação do cliente em autosserviço.....	32
Gráfico 6 – Adesão ao autosserviço.....	33
Gráfico 7 – Evolução de pagamentos autosserviços.....	34

LISTA DE SIGLAS

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações

ATM - Automated Teller Machine

URA - Unidade de Resposta Audível

IP - Internet Protocol

VoIP - Voice over Internet Protocol

STFC - Serviço Telefônico Fixo Comutado

SCM - Serviço de Comunicação e Multimídia

TMA - Tempo médio de atendimento

MBA - Master in Business Administration

ITIL - Information Technology Infrastructure Library

UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	15
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES	16
2.3 PERFORMANCE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE.....	18
2.3.1 Atendimento Ao Assinante De Telecom	18
2.4 ATENDIMENTO AO CLIENTE COM RESULTADOS	19
2.5 AUTOMAÇÃO NO ATENDIMENTO	20
3 METODOLOGIA	22
3.1 FONTE DE DADOS	23
3.2 ANÁLISE DOS DADOS	23
3.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	23
3.4 EMPRESA DO ESTUDO DE CASO	24
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
4.1 ANALISE DOS INDICADORES DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	26
4.2 ANALISE DOS INDICADORES PARA OS TIPOS DE ATENDIMENTOS	27
5 PROPOSTA DE AUTOMAÇÃO DE SERVIÇO	30
5.1 AUTOMAÇÃO NA OPERADORA BETA.....	30
5.2 AUTOSSERVIÇOS NA OPERADORA BETA	31
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	39

1 INTRODUÇÃO

Com o mercado cada vez mais competitivo as organizações estão sendo obrigadas a otimizar todos seus processos, o atendimento ao cliente é um processo muito complexo que envolve marketing, alinhamento estratégico organizacional, canais de atendimento, disponibilidade do serviço entre vários outros fatores, e o bom relacionamento com o cliente é crucial para a longanimidade da organização, pois um atendimento de performance dá subsídio a fidelidade do cliente com a organização.

Para que as organizações alcancem uma alta performance no atendimento, o alinhamento estratégico é fundamental, pois um bom relacionamento com um cliente é resultado de uma cultura organizacional bem desenvolvida envolvendo a gestão estratégica de pessoas, fomentando desde a área estratégica, tática, até chegar ao operacional, a organização precisa ter seu foco na plena satisfação do cliente. Ferramentas de gestão do conhecimento auxiliam na pluralização da visão estratégica na organização, o que por sua vez serve como subsídio a atendimentos com resultados.

A automação de serviços tem se expandido cada vez mais nas organizações, pois a mesma auxilia na expansão dos negócios da organização diminuindo os custos operacionais. Os processos automatizados têm a seu objetivo principal de se aproximar do cliente, com o propósito de que o cliente seja realmente adepto a utilização do autosserviço. Este processo de autosserviço gera a necessidade de constante evolução, e neste ponto a organização tem que se preocupar em criar um processo de melhoria contínua nos atendimentos automáticos.

O autosserviço proporciona ao cliente a possibilidade de resolver seus problemas de maneira autônoma, com maior eficiência diminuindo tempo de espera em filas de atendimento, tendo por premissa a resolução do seu problema de forma automática. Os autosserviços têm suas características de estar disponíveis em um maior intervalo de tempo e em lugares mais cômodos aos seus usuários, se comparados aos atendimentos tradicionais humanos, gerando assim uma acessibilidade muito maior para os clientes.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Com a alta concorrência no mercado de telecomunicações é cada vez mais difícil fidelizar os assinantes e se manter competitivo. Processos bem definidos e soluções eficientes que resolvam a necessidade do assinante são essenciais para a continuidade das operadoras. É preciso aumentar a performance no atendimento ao cliente, com o propósito de diminuir o *turnover* de assinantes insatisfeitos com o atendimento da operadora. Validar a viabilidade da automação no atendimento, por parte de operadoras de serviços de telecomunicações, neste contexto, se torna imprescindível.

Assim, a questão que baliza este trabalho é como realizar um atendimento eficiente ao cliente com valor nos resultados?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver indicadores para proporcionar subsídio à tomada de decisão na automação e padronização de processos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Selecionar a operadora;
- b) Eleger atendimentos com maior demanda;
- c) Elencar os maiores esforços gastos em atendimento;
- d) Eleger, junto à operadora, qual o processo a ser automatizado;
- e) Elencar canais para realizar a automação e implantação da automação;
- f) Acompanhar os resultados do autosserviço eleito.

1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa está delimitada no sentido de fundamentar a qualidade de atendimentos, selecionar a operadora, coletar seus respectivos dados e analisar a demanda de serviço, eleger um deles para ser automatizado baseado nos dados coletados para estabelecer indicadores e aplicar uma melhoria no processo eleito. É um estudo de caso que servirá para, após implementar a automação, realizar a análise dos resultados obtidos a fim de validar o processo construído para a melhoria da performance no atendimento.

Espera-se que com estes dados, outras empresas possam melhorar seus atendimentos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que embasa a pesquisa é de conceitos aplicados para o atendimento ao cliente. Trata-se de um estudo sobre atendimento ao cliente com resultados, objetivando fundamentar a melhoria na performance de atendimento ao assinante baseado em resultados.

2.1 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

As estratégias de uma organização estão relacionadas a um processo de aprendizagem contínua com o objetivo de mover pensamentos a execuções. Os principais objetivos de uma empresa são: a geração de lucros; o cumprimento da legislação e suas obrigações fiscais; oferecer serviços ou produtos com qualidade ao seu cliente; além de responsabilidades sociais. Assim uma organização deve alinhar sua missão, visão e valores dentro deste panorama do dia a dia “empresarial”. (MIZIARA, 2009).

A visão estratégica tem migrado o foco passando de implicações externas para questões internas, neste cenário o que ganha um importante lugar é a gestão de pessoas, embora a gestão de pessoas não estivesse diretamente ligada à estratégia, passou a ter uma grande importância com a mudança das organizações colocando os recursos intangíveis no centro de suas estratégias. E ao disseminar este modelo surge o conceito de gestão estratégica de pessoas. (SILVA; ALBUQUERQUE; COSTA, 2009).

Uma subdivisão do alinhamento estratégico de pessoas é o alinhamento horizontal, segundo Silva, Albuquerque e Costa (2009), o alinhamento interno ou horizontal, que se refere à consistência interna do modelo de gestão de pessoas, o que implica a articulação e coerência entre as estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas e os diversos fatores associados às pessoas na organização, como a cultura organizacional. A cultura organizacional é o antecedente da gestão estratégica de pessoas, assim a relevância da estratégia esta diretamente ligada aos valores culturais da organização.

Segundo Smircich (1983) a cultura organizacional pode ser considerada uma variável, uma ferramenta que pode ser usada para aplicar estratégias e orientar o rumo das empresas com mais efetividade.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES

A informação e o conhecimento são fundamentais nos processos de uma empresa, diferenciar e entender o conhecimento pode influenciar diretamente no aprendizado organizacional, este aprendizado é uma maneira eficiente de pluralizar a estratégia da empresa desde a presidência até o operacional. Uma empresa que trabalha com a gestão do conhecimento tende a gerar um ambiente que subsidia a inovação. Quanto maior for a capacidade da empresa de inovar, mais vantagem terá em um mercado competitivo. (STRAUHS et al., 2012).

A expressão “Gestão do Conhecimento” surgiu como uma complementação da gestão da informação, segundo Davenport e Prusak (2004): “a conversão contínua de conhecimento em informação e de informação em conhecimento é necessária, porque as pessoas não podem compartilhar seu conhecimento diretamente com as outras sempre”.

A gestão do conhecimento nas organizações tem o objetivo de proporcionar condições para criar, adquirir, organizar e processar informações estratégicas gerando benefícios, até mesmo financeiros. A gestão do conhecimento tem se destacado por estimular processos humanos para a criação, além de compartilhar o conhecimento individual para o grupo. (STRAUHS et al., 2012).

Para Bukowitz e Williams (2002), “a riqueza acontece quando uma organização utiliza o conhecimento para criar valor para o cliente”.

A gestão do conhecimento tem o intuito de subsidiar o gerenciamento de diversos conhecimentos técnicos e pessoais espalhados no interior da empresa, esse subsidio é gerado através de infraestrutura física e digital. (STRAUHS et al., 2012).

Alguns dos principais objetivos da gestão do conhecimento são:

Aprendizado: O conhecimento é um dos recursos mais importantes da empresa, e seu objetivo é melhorar a performance da empresa. O aprendizado é a base dos processos gerenciais e diminuindo os riscos e incertezas. O aprendizado é essencial para a competitividade no mercado. Uma maneira de praticar o aprendizado é criar um repositório de informações com experiências do dia a dia da empresa, no qual seja possível resgatar estas informações, este repositório serve de apoio para novas tomadas de decisões. (STRAUHS et al., 2012).

Segundo Strauhs et al. (2012) “A aprendizagem organizacional é um processo de adaptação contínua, ou seja, não tem fim. É influenciada por acontecimentos passados e visa atender às necessidades presentes”.

Desenvolvimento de competências: O resultado da organização se dá por conta do desempenho individual e coletivo dos agentes, os agentes por sua vez são o ativo de maior valor, capazes de aprender e gerar novos resultados para a empresa. Gerenciar competências está relacionado com o planejamento, como organizar e desenvolver o que for necessário segundo o ramo de atuação. A necessidade de desenvolver tais competências é revelada em atividades diárias, caso seja encontrada esta necessidade é onde inicia o processo de treinamento. Este processo de desenvolvimento contribui para que a organização alcance seus objetivos. (STRAUHS et al., 2012).

Mapeamento, codificação e compartilhamento do conhecimento organizacional: Conforme Davenport e Prusak (1998), “o mapa do conhecimento é um retrato daquilo que existe dentro da empresa e sua localização”.

Os mapas de conhecimento servem para apoiar a criação de uma memória organizacional, onde é possível encontrar informações de pessoas, bancos de dados, documentos que apoiam ações e decisões que melhoram alguns ativos intangíveis. (STRAUHS et al., 2012).

Para que de fato a gestão do conhecimento seja eficiente algumas funções auxiliam na construção deste processo:

Organizar o conhecimento: Tem o objetivo de identificar o conhecimento importante e relevante. Todo conhecimento para que possa alavancar a performance da empresa precisa estar organizado de forma que possa auxiliar aquele que está buscando o conhecimento. É muito importante indicar

claramente fontes desses conhecimentos, com estruturas e processos que promovam a sua reutilização. (STRAUHS et al., 2012).

Disseminar o conhecimento: A maneira mais eficiente de pluralizar o conhecimento é por meio de compartilhamento contínuo, por isso é muito importante que seja criado um ambiente para isto, e que este conhecimento esteja disponível com toda a organização. Outra maneira que potencializa o aprendizado organizacional é ter espaços para troca de experiências entre seus agentes. (STRAUHS et al., 2012).

O mercado é cada vez mais competitivo e para enfrentar estes desafios às estratégias organizacionais devem estar apoiadas na geração, disseminação e compartilhamento do conhecimento. (STRAUHS et al., 2012).

2.3 PERFORMANCE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

O atendimento é o processo que gerencia as ligações entre a organização e o cliente, a fim de garantir que a organização compreenda as necessidades do cliente e seja capaz de fornecer soluções que atendam essas necessidades. Essas necessidades encontram-se em constantes mudanças e este atendimento deve analisar as expectativas do cliente e medir o seu nível de satisfação. (BOM, 2012, p. 43).

O atendimento ao cliente deve ser realizado através dos seguintes princípios: confiabilidade, transparência, clareza e segurança das informações; rastreabilidade das demandas; presteza e cortesia; eficácia; racionalização e melhoria contínua. (ANATEL, 2014).

2.3.1 Atendimento Ao Assinante De Telecom

Ao prestar o atendimento existem várias obrigações em que a operadora de telecomunicações deve cumprir para melhor performance no atendimento ao cliente. A Anatel é o órgão regulador que fiscaliza a aplicação destas obrigações. Inúmeros procedimentos como a geração de um protocolo único para que o assinante possa acompanhar a resolução de sua solicitação. Um tempo limite estabelecido para conclusão do serviço solicitado. (ANATEL, 2014).

2.4 ATENDIMENTO AO CLIENTE COM RESULTADOS

Com a mudança de paradigma do mercado onde as empresas deixaram de produzir o que especificamente tinham domínio e passam a produzir voltado diretamente ao mercado, ou seja, segundo o que o cliente deseja, o marketing toma um lugar importantíssimo na competitividade do mercado para as organizações. (TREZ, 2000).

Um dos aspectos importantes na performance da organização é a satisfação total do cliente. A diferenciação do serviço prestado segundo Porter (1985) refere-se à oferta de alguma coisa singular e valiosa para os clientes que distingue a empresa das demais concorrentes, e isto resulta em clientes mais leais a empresa.

O resultado é pode ser entendido no seguinte trecho:

“Um cliente satisfeito gera muitos outros. Da mesma forma, um cliente insatisfeito tira da empresa clientes potenciais e, em alguns casos, já efetivos. Portanto, deve-se aumentar os esforços de marketing para os clientes existentes” (ABREU,1996, p. 27)

O cuidado de manter o cliente pode ser denominado como pós-marketing ou pós-venda (neste artigo será tratado como pós-venda). Os objetivos do trabalho de pós-venda são: manter clientes satisfeitos após a aquisição; aumentar a probabilidade de que os clientes atuais comprem novamente; venda de serviços agregados; reconhecimento dos clientes como indivíduos; deixar os clientes conscientes de que estão sendo cuidados. (ABREU, 1996).

Para atingir os objetivos propostos no pós-venda algumas ações práticas devem ser tomadas na empresa visando a performance do atendimento ao cliente, são elas: pesquisa para conhecer as necessidades e expectativas dos atuais clientes; reanalise contínua da satisfação dos clientes atuais pelos produtos ou serviços; fornecimento de canais de comunicação amplos, estar sempre acessível aos clientes. (ABREU, 1996).

Para uma melhor eficiência neste processo, Abreu (1996) afirma que “O treinamento contínuo é importante para proporcionar a cultura e as habilidades necessárias para que todos os esforços da organização sejam *customer focus*”.

O foco no cliente é o responsável para resultados de performance na organização. Ao aplicar o pós-venda a organização depara-se com resultados no atendimento ao cliente, passando o relacionamento com o cliente de um problema de desperdício de ativos para um avanço na competitividade do mercado.

2.5 AUTOMAÇÃO NO ATENDIMENTO

Os bancos com seus terminais do tipo ATM ou caixa rápido, são um grande exemplo da automação de atendimento aos clientes, e no Brasil é muito comum está pratica, este tipo de solução é conhecida como autosserviço (self-service). Este modelo de atendimento no Brasil foi influenciado por modelos americanos e europeus, onde o autosserviço esta em shoppings, postos de gasolina, e é uma importante ferramenta para o mercado varejista. (PIRES; FILHO, 2001).

Segundo Groonroos (1990) o sucesso do autosserviço depende diretamente do grau de envolvimento do cliente, e os benefícios percebidos, ou seja, o mesmo deve ser motivado e recompensado por estar fazendo parte desse processo.

Um grande benefício do autosserviço é a comodidade ao cliente, levando em conta um serviço altamente especializado que está disponível no tempo do cliente, no lugar ideal para o cliente, ou seja, tem seu acesso facilitado. O autosserviço pode estar disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana, na palma da mão do cliente, e o seu foco total deve ser agilizar o atendimento ao cliente sem depender de terceiros no meio do processo. (PIRES; FILHO, 2001).

Segundo Pires e Filho (2001) o autosserviço tem uma grande aceitação quando o desenvolvimento da automação é feito sob a ótica do cliente, a fim de satisfazer especificamente suas necessidades.

O *contact center* (serviço de atendimento ao cliente por telefone) desempenha um grande papel nos negócios das organizações, este canal é responsável por uma grande fatia dos atendimentos realizados. A automação neste canal é chamada de URA (Unidade de Resposta Audível), o sistema de URA toma a entrada do usuário e geralmente fornece as informações da

empresa sob a forma de voz conectando um ou mais bancos de dados on-line ao chamador. A URA tem a capacidade a disponibilizar autosserviços aos clientes além de promover a redução de custos operacionais para a organização. (SOIJANYA; KUMAR, 2010).

3 METODOLOGIA

Para este trabalho foi escolhido a metodologia de Estudo de Caso, com sua pesquisa no formato exploratória. O método de Estudo de Caso foi escolhido por conta de se tratar de uma pesquisa relacionada a resolver um problema contemporâneo de aplicação imediata em uma organização, com isso é possível relacionar o conhecimento histórico de bases reconhecidas cientificamente, e aplicar os benefícios disponíveis neste conhecimento no dia a dia de uma organização. (YIN, 2015).

Para a metodologia de estudo de casos algumas características básicas são importantes no desenvolvimento da pesquisa, como a fonte de dados ser baseada em um ambiente natural através de um pesquisador, o qual deve atuar como parte fundamental da pesquisa, esta pesquisa deve ser exploratória. Realizar as análises e investigações de maneira indutiva através dos dados obtidos, o enfoque do desenvolvimento deve ser baseado no processo ao invés de se limitar em um resultado específico, como um produto único (GODOY, 1995).

O objetivo de um estudo exploratório é encontrar hipóteses para a investigação e a principal característica dos métodos utilizados é a flexibilidade. Para um estudo exploratório, em uma perspectiva objetiva, os principais métodos são: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências (consultas a especialistas), observação e estudos de caso (GODOY, 1995).

Para Gil (1991), um estudo de caso é caracterizado pela análise profunda e exaustiva de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o conhecimento amplo e detalhado do mesmo. Sua maior utilidade é verificada nos estudos exploratórios. Ainda, segundo Schramm (1971, p. 6), “a essência e a tendência de todo estudo de caso é que ele tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, o motivo pelo qual foi tomado, como foram implementadas e com quais resultados”.

3.1 FONTE DE DADOS

Os dados disponíveis no referencial teórico foram coletados em bases de conhecimento científico no portal de periódicos CAPES, Google Acadêmico e os livros referentes aos assuntos abordados.

As análises dos dados sobre atendimentos foram disponibilizados pela Operadora Beta, os mesmos foram extraídos de uma ferramenta de gestão de *contact center*. Os dados utilizados são referentes ao período de outubro de 2016 a novembro de 2017.

3.2 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados de maneira qualitativa para resultados intangíveis como o caso de melhoria no processo do serviço eleito de atualização de Boleto. Foram observadas as seguintes variáveis: nível de satisfação dos clientes nos atendimentos prestados; tempo médio de atendimento; tipos de serviços realizados; *turnover* de clientes; quantidade de atendimentos.

3.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho apresenta um estudo de caso exploratório para a melhoria na performance do atendimento ao cliente de uma organização situada no mercado de telecomunicações.

Foi feita uma pesquisa bibliográfica em bases de conhecimento científico a fim de concentrar o fundamento necessário para validar a capacidade de automação e melhoria de performance no atendimento.

Do ponto de vista dos objetivos é uma pesquisa de estudo de caso exploratória de maneira a alcançar a expansão do conhecimento atual alterando a tecnologia do mecanismo de atendimento.

Quanto ao problema é uma pesquisa de estudo de caso onde é avaliado o estado atual coletando seus resultados e gerando indicadores para aperfeiçoar o processo da evolução de tecnologia no mecanismo de atendimento.

3.4 EMPRESA DO ESTUDO DE CASO

A operadora Beta é organização atuante no mercado de telecomunicações do Brasil. Estes dados são o objeto desta pesquisa e estão anexados a esta monografia.

A história da operadora Beta começou em 2004 com tecnologia 100% nacional e com sua sede própria em Londrina no estado do Paraná. A operadora é voltada a serviços de voz sobre IP e internet de fibra ótica. Tem o intuito de oferecer a seus clientes soluções integradas, personalizadas e serviços inovadores na área da tecnologia e comunicação. Em 2015 a operadora passou por uma grande reestruturação, com a aquisição de algumas operadoras e investimentos em desenvolver seus profissionais para melhor atender seus clientes.

A empresa tem investido no o serviço de VoIP corporativo, este sistema é resultado de anos de estudo, pesquisa e constante desenvolvimento para disponibilizar o estado-da-arte da tecnologia VoIP, a fim de entregar para seus clientes economia e excelência nas chamadas. Também há a preocupação da empresa em melhorar constantemente os serviços prestados, em gerar inovação apresentando novos serviços, buscando sempre satisfazer plenamente as necessidades de seus clientes. Desde 2011, a operadora Beta começou a operar com internet de fibra ótica no norte pioneiro do Paraná, levando uma internet rápida com baixo custo atendendo uma fatia desassistida do mercado.

A operadora Beta é detentora de duas outorgas de autorização junto à ANATEL, as licenças STFC (Serviço Telefônico Fixo Comutado) para operação de telefonia fixa e SCM (Serviço de Comunicação e Multimídia) para operação de Internet, no qual o VoIP está circunscrito. Os dados foram analisados juntamente com dados empíricos de uma pesquisa exploratória realizada em bases de conhecimento científico. A partir desta análise foi feita uma proposta de implantação de automação de um serviço eleito pela operadora Beta, a fim de acompanhar seus resultados e levantar indicadores da evolução na performance do atendimento e do nível de satisfação do cliente.

Os dados coletados na operadora Beta foram fornecidos através de uma ferramenta de gestão de contac center, os dados são equivalentes ao período dos últimos 12 meses até a presente data de atuação do trabalho, os dados

são referentes a satisfação do cliente, quais são os serviços mais procurados e o custo operacional de execução no *contact center*, resumido como TMA.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANALISE DOS INDICADORES DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Os indicadores de satisfação dos clientes da operadora Beta são coletados principalmente em atendimentos prestados pelo seu *contac center*. O *contact center* hoje é o principal canal de comunicação entre os assinantes e a operadora.

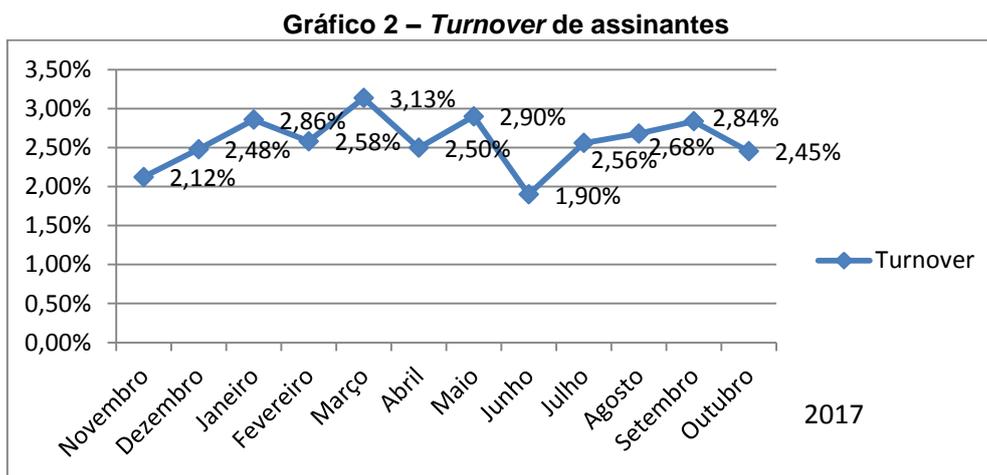
O Gráfico 1 demonstra o percentual de satisfação do cliente quanto ao atendimento dos últimos 12 meses e estão catalogados em: Péssimo; Ruim; Bom; Muito Bom; Ótimo.



Fonte: Operadora Beta

Para esta análise será levado em conta como satisfação do cliente apenas os atendimentos categorizados nos dois pontos mais altos de satisfação sendo Muito Bom e Ótimo, neste cenário podemos afirmar que 88% dos clientes da operadora Beta estão satisfeitos com seu atendimento.

Vamos compor esta análise correlacionando o percentual de satisfação do cliente com o *turnover* de assinantes. O Gráfico 2 mostra o *turnover* de assinantes para o mesmo período referente à satisfação no atendimento.



Fonte: Operadora Beta

O *turnover* além de sua alta rotatividade mês a mês, no período geral que foi analisado na operadora Beta apresenta uma queda de 10,7% no total de assinantes. Se compararmos o índice de satisfação com a queda de clientes no período avaliado os valores se complementam. Tendo em vista que a operadora Beta entende que uma média aceitável de no máximo 1% de *turnover* por mês, é o número ideal para o seu crescimento no mercado competitivo.

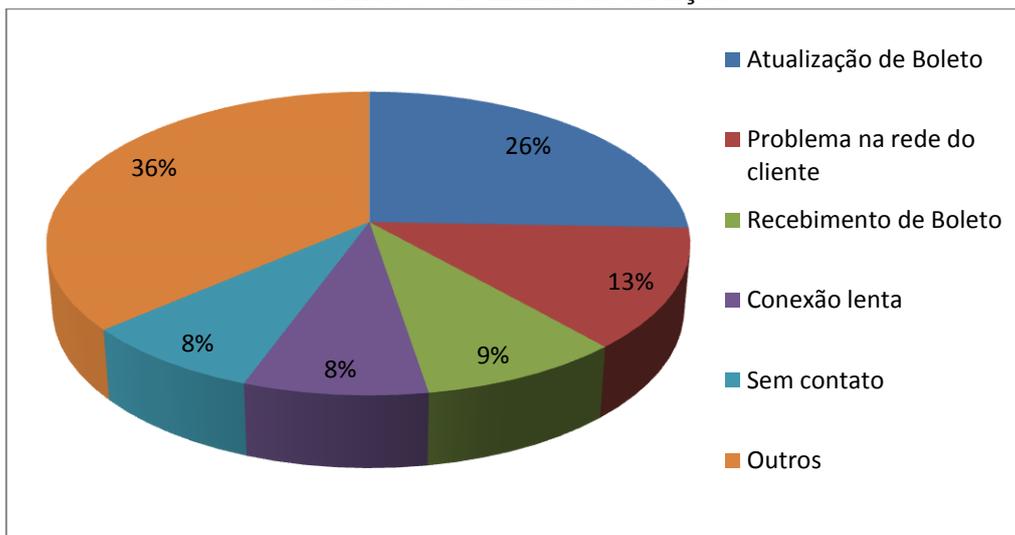
Podemos definir ao analisar o número de satisfação em 88%, e pela queda de 10,7% no total de assinantes, além do alto índice de *turnover* mensal que, o processo de atendimento ao cliente da operadora Beta não tem a performance necessária para manter a operadora competitiva no mercado de telecomunicações.

4.2 ANALISE DOS INDICADORES PARA OS TIPOS DE ATENDIMENTOS

Os atendimentos realizados pelo *contact center* são categorizados, e nesta análise vamos identificar através dos indicadores quais são os serviços que tem uma maior procura e avaliar através do TMA (tempo médio de atendimento) quais são os que geram mais custos operacionais para a operadora Beta.

O Gráfico 3 apresenta a classificação dos serviços registrados nos atendimentos realizados pelo *contact center*.

Gráfico 3 – Demanda de serviços

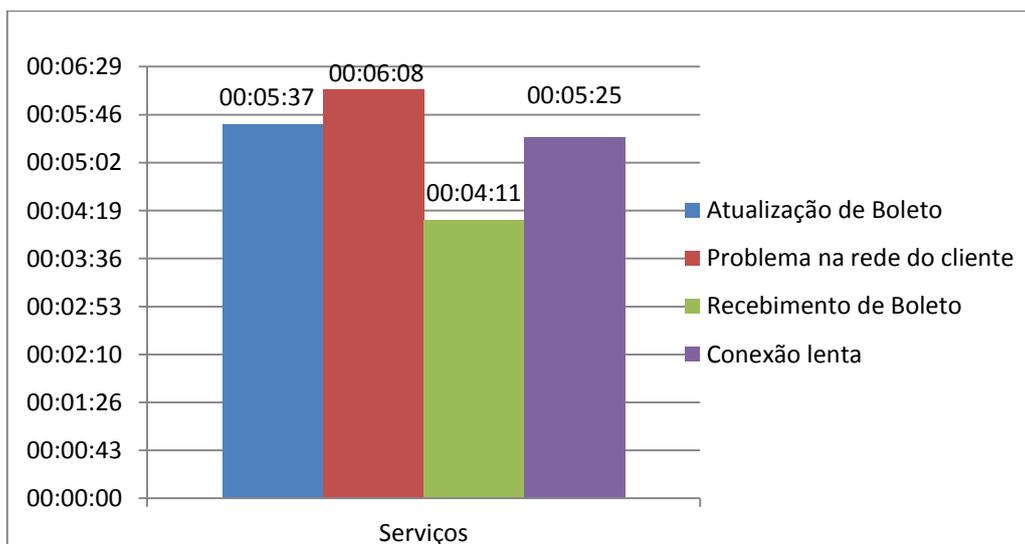


Fonte: Operadora Beta

Os serviços apresentados acima representam a grande maioria dos atendimentos, e o de maior procura é o serviço de atualização de boleto, o qual tem o dobro da demanda referente ao segundo maior. Este serviço de atualização de boleto pode ser automatizado, e virar um autosserviço onde o cliente possa resolver de forma autônoma o seu problema.

O Gráfico 4 apresenta o TMA relacionado aos serviços: atualização de boleto; problema na rede do cliente; recebimento de boleto; conexão lenta; sem contato.

Gráfico 4 – Tempo Médio de Atendimento x Serviços



Fonte: Operadora Beta

Ao analisar os dados apresentados sobre demanda por serviço e tempo médio de atendimento, o serviço que representa o maior custo é o de “Atualização de Boleto”, pois os tempos apresentados são próximos e este serviço tem pelo menos o dobro de atendimentos que qualquer outro. Além de saber que após a execução deste serviço, é gerada a necessidade da execução de outro o serviço, o de “Recebimento de Boleto”, neste caso o custo operacional gasto com o serviço de “Atualização de Boleto” é agravado por conta da possibilidade da composição de um segundo serviço, ambos os serviços representam um grande custo operacional, o que torna este processo o mais custoso para a operadora Beta.

5 PROPOSTA DE AUTOMAÇÃO DE SERVIÇO

A automação de serviços apresenta os benefícios, de resolver de maneira rápida e eficiente a necessidade do cliente sem a precisar com a interação de um terceiro, gerando o termo conhecido como autosserviço. Para a operadora o ganho desta automação é a melhoria na performance do atendimento ao assinante, além de uma redução do custo operacional.

É visto que este processo de automação e a procura da satisfação do cliente é um processo de evolução contínua. Para o sucesso deste processo é necessário à pluralização da estratégia organizacional, disseminando o conhecimento em todas as áreas, buscando estabelecer ferramentas de gestão do conhecimento e gastando esforços na gestão estratégica de pessoas.

A automação do serviço deve ter seu principio de sua construção sob a ótica do cliente, a fim de satisfazer suas necessidades e entregar uma ferramenta amigável, onde o cliente sinta-se à vontade para utilizar e gerar seus próprios resultados. Estando alinhado a este ponto de vista a organização terá o resultado de seus atendimentos sendo transferidos a autosserviços, gerando então ganhos na satisfação do seu cliente, tendo como diferencial competitivo no mercado seu atendimento, e a redução dos seus custos operacionais permitindo assim a expansão de seu negócio.

5.1 AUTOMAÇÃO NA OPERADORA BETA

A automação na operadora Beta vai ocorrer em duas frentes diferentes, uma em seu canal principal de atendimento ao cliente, este trabalhando para aprimorar a sua URA de atendimento a fim de realizar serviços automaticamente, hoje está URA somente apresenta a função de filtragem de atendimento e distribuição por *skills* (habilidades) para um atendimento especializado, neste novo momento a proposta é a URA dispor da capacidade de realizar serviços de maneira automatizada. Estando disponível assim um autosserviço aos clientes, que poderão realizar serviços sem a interação de um terceiro.

Outra área de atuação será a implantação de um novo canal de relacionamento ao cliente, adquirindo terminais de autoatendimento, e disponibilizando em suas lojas físicas para que o cliente possa realizar seus serviços de maneira autônoma.

5.2 AUTOSSERVIÇOS NA OPERADORA BETA

O serviço eleito para ser o piloto de automação é a cobrança de faturas dos clientes de maneira eletrônica, referente ao serviço atual de “Atualização de boleto” prestado pelo *contact center*, a principal mudança no processo e a desburocratização do processo de pagamento a fim de otimizar o atendimento ao cliente, e diminuir a inadimplência no recebimento das mensalidades.

O processo atual para a solicitação de faturas pelos clientes é custoso e demorado, o que causa um total desconforto ao cliente e prejudica a operadora Beta no seu faturamento. O cliente neste momento precisa chegar pelo *contact center* até um atendente humano, solicitar sua fatura, por sua vez o atendente humano precisa realizar a solicitação de um novo boleto, o que só é disponibilizado no dia seguinte e então é enviado ao cliente por e-mail. Neste ponto a necessidade do cliente de quitar sua fatura não é concluída, nem tão pouco a inadimplência para a operadora Beta é resolvida, pois após o pagamento a operadora beta ainda precisa de 2 dias para confirmar o recebimento desta fatura, então este processo leva em média 4 dias.

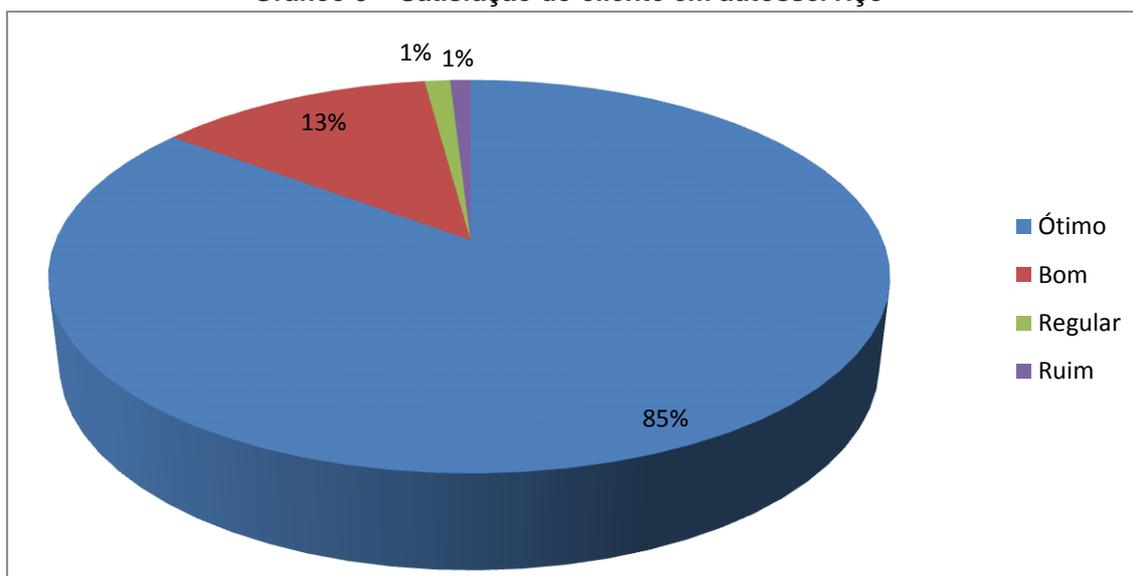
A proposta para a automação na URA é a construção de um ramo onde o cliente receba a informação de sua fatura e possa realizar o pagamento através de uma transação eletrônica com seu cartão de crédito, neste ponto o cliente resolve imediatamente sua necessidade, e a operadora por sua vez identifica o recebimento em tempo real, diminuindo o tempo de resolução do processo de 4 dias para alguns minutos.

A proposta para o terminal de autoatendimento é similar a proposta da URA, onde o cliente irá se identificar e suas faturas serão apresentadas, assim o mesmo terá a possibilidade de pagar na hora com seu cartão de crédito ou débito, gerando o benefício de resolver seu problema imediatamente e tendo seu pagamento identificado em tempo real pela operadora Beta.

A proposta de automação foi implantada na operadora Beta e com o mecanismo de autosserviço surgiram novas ferramentas para acompanhar os resultados e medir a performance no atendimento, estes resultados dão subsídio ao acompanhamento contínuo da aceitação da automação, tendo em vista que o sucesso na prestação de autosserviços esta relacionada diretamente com a aceitação do cliente, é indispensável o trabalho de acompanhamento destes resultados e a contínua evolução do processo.

Para ambos os canais de atendimento, tanto a URA do *contact center* e o novo canal denominado terminal de autoatendimento, foram levantados dados dos dois primeiros meses desde a sua implantação. O resultado da satisfação do cliente esta representada no Gráfico 5 sendo a satisfação do cliente está catalogada por: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Gráfico 5 – Satisfação do cliente em autosserviço



Fonte: Operadora Beta

A solução de automação resolve as necessidades imediatamente dos clientes, com o benefício de poupar o seu tempo, além de otimizar o processo de recebimento para a operadora Beta. A automação tem apresentado excelentes resultados de satisfação ainda na sua fase inicial de implantação, visto que neste período de implantação são realizados vários ajustes na calibração inicial das ferramentas de automação.

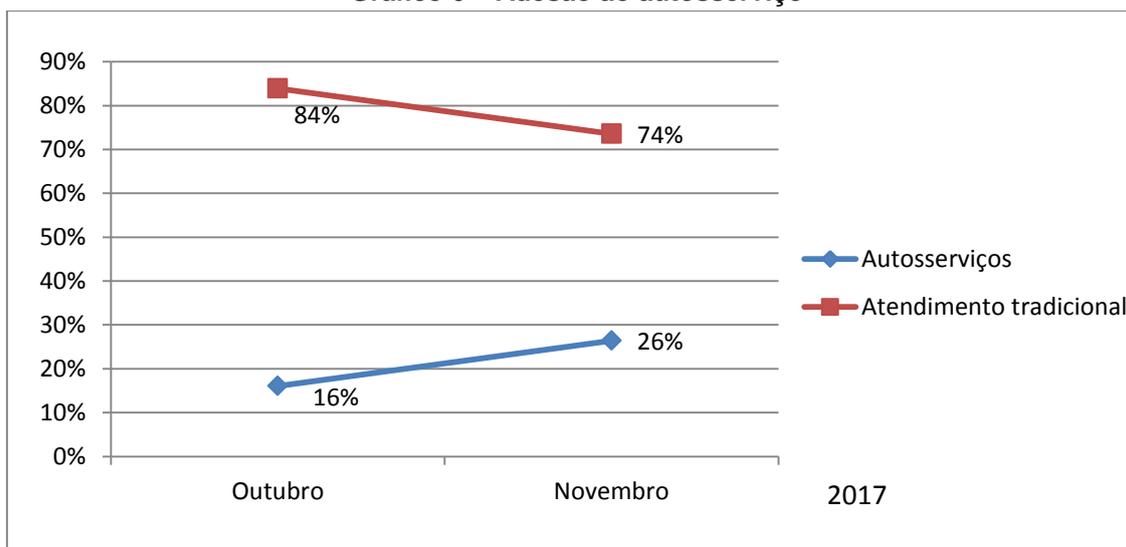
Tendo em vista que o objetivo principal do trabalho é aumentar a performance no atendimento ao cliente, neste estágio da pesquisa os primeiros resultados são positivos, pois a implantação de uma nova tecnologia, que

quebra o paradigma de atendimento anterior da operadora Beta, já apresenta um alto nível de satisfação e aceitação por seus clientes.

O processo de atendimento eleito como recebimento de faturas nestas novas ferramentas tem alcançado a satisfação da operadora por conta de sua agilidade e eficiência, que tem apresenta os seguintes benefícios: acompanhamento em tempo real dos pagamentos; nenhuma interação humana para realizar este atendimento; redução dos custos operacionais referente ao processo automatizado.

Neste período de avaliação foi possível identificar que o novo processo automatizado já tem recebido a aceitação dos clientes, com um numero crescente de atendimentos, o gráfico abaixo representa a adesão do cliente ao serviço automatizado referente ao serviço tradicional de “Atualização de boleto” conforme mostra o Gráfico 6.

Gráfico 6 – Adesão ao autosserviço

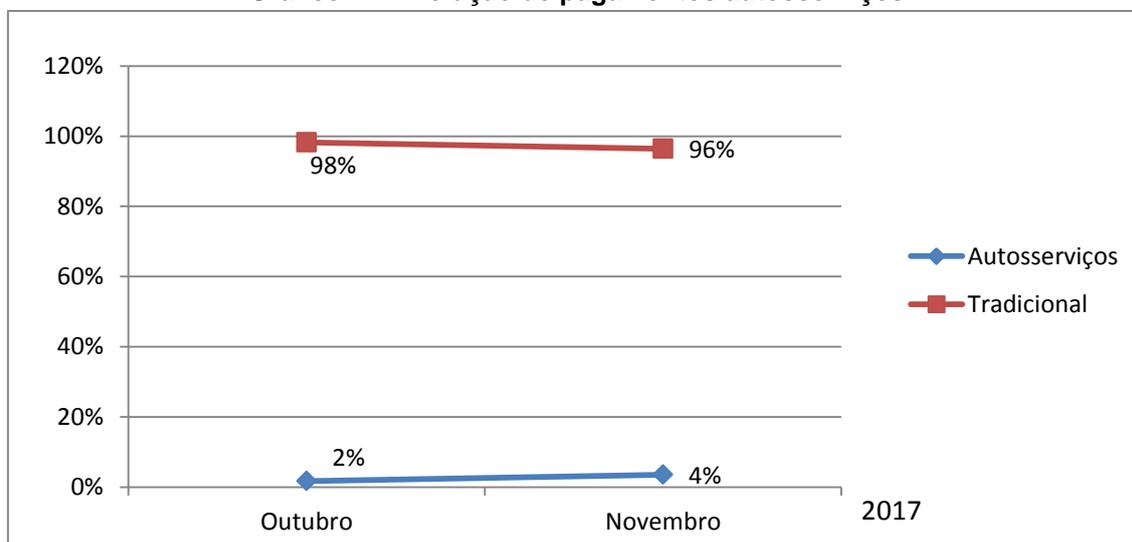


Fonte: Operadora Beta

O serviço automatizado de cobrança de faturas tem apresentado um grande potencial como diferenciação no mercado competitivo, as transações eletrônicas para este serviço estão garantidas por um facilitador de pagamento, e apresentam seus resultados em tempo real, além de a questão de receber com cartão de crédito ser denominada como uma inovação para a operadora Beta.

O Gráfico 7 apresenta a participação dos recebimentos eletrônicos nos recebimentos totais da operadora. Também é possível analisar o seu crescimento em a 2 meses.

Gráfico 7 – Evolução de pagamentos autosserviços



Fonte: Operadora Beta

Com os dados apresentados de maneira quantitativa representadas pelos números de indicadores dos atendimentos realizados pelo serviço que foi automatizado é possível ver que o resultado da automatização é positivo, e tem tido uma boa adesão dos assinantes na sua fase inicial, além de apresentar um nível alto de satisfação dos usuários com apenas 2% de rejeição no seu uso.

Além dos resultados quantitativos, pode-se identificar resultados qualitativos como a mudança de paradigma no atendimento da empresa, gerando autosserviços aos seus clientes. É possível ver de maneira quantitativa a necessidade de automatizar mais processos para potencializar os recursos da empresa, migrando seus esforços operacionais para esforços intelectuais, gerando um ambiente cada vez mais inovador, que é essencial para a competitividade do mercado atual.

A automação do atendimento, além de apresentar resultados tácitos e claros, também geram benefícios indiretos como no caso do serviço automatizado, que é a resolução de uma cobrança 100% sem interação humana, com um acompanhamento em tempo real. Um benefício inferido neste cenário é o prazo para a confirmação do pagamento pelo assinante que passa de 48 horas após o pagamento de um boleto tradicional, para segundos em um pagamento realizado eletronicamente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar todo o cenário de atendimento ao cliente, um ponto que se destaca é a relação direta entre o alinhamento estratégico da organização e a satisfação do cliente, ou seja, um atendimento de performance que torna a organização mais competitiva no mercado de trabalho é resultado de uma formação da cultura organizacional. Neste ponto pode-se inferir que o resultado positivo de um atendimento está totalmente ligado a um processo bem definido e não apenas a maneira como é conduzida a última ponta de atendimento. Indiferentemente se o atendimento é presencial, no *contact center* ou no portal web do assinante e etc.

Um atendimento de performance é relacionado aos atendimentos com resultados. Estes resultados, por sua vez, são a resolução do problema do cliente de maneira efetiva. Uma organização que deseja se posicionar de forma competitiva no mercado deve investir seus ativos em alinhar sua estratégia organizacional, a gestão estratégica de pessoas é uma ótima opção para chegar neste alinhamento. A organização ainda pode contar com ferramentas de gestão do conhecimento para auxiliar no processo de alinhamento estratégico cultural, e então, de fato, gerar uma cultura inovadora em seus funcionários tornando-a assim mais competitiva no mercado.

Com a evolução da tecnologia cada vez mais ferramentas estão disponíveis as organizações a fim de auxiliarem em seus processos. Essas ferramentas por sua vez podem dar subsídio ao crescimento e expansão das organizações, permitindo que as mesmas possam se atualizar, inovar, se reinventar, e desta maneira possam atender cada vez melhor seus clientes.

O autosserviço ao cliente, que é a automação do serviço do lado da organização, é uma importante ferramenta no apoio ao crescimento das organizações, por meio de que com uma operação reduzida é possível atender um número maior de clientes, gerando um centro de custos bem menor.

Com a evolução do mercado e da tecnologia, cada dia mais o cliente está se familiarizado a realizar seus serviços de maneira autônoma, tendo em vista o sucesso dado aos caixas rápidos bancários o cliente está migrando de soluções baseadas em atendimentos humanos para atendimentos não humanos. Neste aspecto de autosserviço é imprescindível que a empresa que

o está disponibilizando tenha como foco na sua implementação a plena satisfação de seus clientes. Um grande ponto a ser abordado nesta questão é a resolução de forma imediata do problema do cliente, o qual desta maneira cria um vínculo com a ferramenta de autosserviço, e tende a não optar mais por atendimento humano.

A automação de serviços por parte da organização além de expandir a sua capacidade produtiva, traz a organização uma migração de papéis, onde antes a organização precisava de muitos operadores para realizar os serviços aos clientes, estes operadores agora passam de simples operadores a atores pensantes que podem contribuir com a qualidade do serviço, qualidade do atendimento, desenvolvimento de novos produtos e segmentos. Nesta abordagem a organização deixa de investir seu material intelectual em processos manuais que uma máquina pode realizar facilmente, logo este intelecto fica a disposição da organização para a inovação.

A automação de serviços é cada vez mais presente no mercado, e está cultura que está sendo criada no usuário pressiona cada vez mais as organizações a migrarem para este tipo de solução, se a mesma deseja ser competitiva deve acompanhar o mercado. Um fator importante neste aspecto é que além do ganho na satisfação do cliente, agilidade na prestação do serviço, a organização tem ainda uma redução no seu custo de operação, e este recurso poupado pelo processo de automação podem ser investidos em inovação, expansão, e afins. Além de reduzir o custo operacional atual, também deixa os custos de expansão mais atraentes.

Fica claro a importância do alinhamento estratégico da organização, o atendimento com resultados, que resolva de maneira ágil o problema do cliente, e que a organização não pode apenas se preocupar em vender, mas sim manter seus clientes preocupando-se com o relacionamento do pós-venda.

No estudo de caso da operadora Beta, pode-se analisar que a evolução da aceitação do autosserviço implantado é crescente, e a migração do serviço manual para o automatizado é inevitável. Esta automação levou a operadora a um novo estágio em sua história. O processo de automação gerou a redução de custo operacional e também trouxe uma vantagem competitiva no mercado como um diferencial ao seu assinante. A mudança na abordagem do processo trouxe a comodidade para seu assinante permitindo-o resolver seu problema

de maneira ágil e eficiente. Esta nova solução fica disponível literalmente na palma da mão do assinante, ainda sem depender de nenhum atendente humano, e o priva de esperar em uma fila.

Na análise inicial da operadora Beta, pode-se observar que o número de *turnover* de assinantes é bem próximo à insatisfação no atendimento, o que prova que o processo de pós-venda é imprescindível para a manutenção dos clientes de uma organização.

A automação na operadora Beta teve um alto índice de aceitação pelos seus assinantes, o que prova que os autosserviços tem uma taxa muito alta de aceitação no mercado. É possível ainda, ver que os serviços tradicionais são substituídos por serviços automatizados, conforme a curva no aumento de utilizações. No processo de automação conseguiu-se provar que a melhoria na satisfação do cliente não está ligado somente ao atendimento final. Para isso, o processo foi revisado e modificado. Passou de uma geração de boleto, com um pagamento posterior, para um pagamento eletrônico em tempo real. Assim, o enriquecimento do produto e a prática de um baixo preço mostraram-se importantes, bem como o processo praticado, que impactou na relação com o cliente final.

Nesta pesquisa foi explorada a automação de um serviço da operadora Beta. Os resultados apresentados foram positivos, provando que é viável a automatização de serviços por parte de operadoras, até mesmo organizações. Para o cenário de automação no atendimento, um tema que pode ser abordado no futuro, é a implantação do uso de *machine learning* e *deep learning* como ferramentas em atendimentos automáticos e inteligentes, com o objetivo de obter resultados ainda mais assertivos juntamente com o cliente.

A pesquisa restringiu-se ao processo de eleger um serviço; automatizá-lo e avaliar os resultados da automatização. Algumas dificuldades encontradas foram relativas aos materiais referentes ao tema que são antigos e tem uma base generalista e ampla. Isto dificultou encaixar, de maneira específica, a realidade da pesquisa e a quantidade limitada de dados disponíveis na operadora Beta.

Assim, os indicadores que podem proporcionar subsídio à tomada de decisão na automação e padronização de processos na empresa Beta são: serviços com maiores demandas; serviços com maior custo operacional (TMA);

nível de satisfação do cliente; curva de migração dos serviços tradicionais para autosserviços.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Claudia B. **Serviço pós-venda: a dimensão esquecida do marketing**. São Paulo, 1996.
- AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES–ANATEL (BRASIL). Resolução n. 632, de 07 de março de 2014. Manual Explicativo do Regulamento Geral de Direitos do Consumidor de Serviços de Telecomunicações. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 mar. 2014.
- BON, Van J. **ITIL®: guia de referência**, edição 2011. Rio de Janeiro: Campus, 2012.
- BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A. **A GC é apenas uma boa gestão da informação?** In: DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim (Orgs.). Dominando a gestão da informação. Tradução de: BELLINI, Carlo Gabriel Porto; SOARES, Carlos Alberto Silveira Netto. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, São Paulo: LUDKE, v. 35, n. 2, p.3 5-37, mar./abr., 1995.
- GROONROOS, Christian. **Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition**. Massachusetts: Lexington Book, 1990.
- MIZIARA, Alexandre J. **Proposta de indicadores do uso da inovação tecnológica na telefonia móvel no Brasil: o caso da operadora alpha**. Paraná, 2009.
- PIRES Péricles J.; FILHO Bento A. **O atendimento humano como suporte e incentivo ao uso do auto-atendimento em bancos**. Curitiba, 2001.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Editora Campus. Rio de Janeiro, 1985.

SCHRAMM, W. **Notes on case studies of instructional media projects.** Working paper, the Academy for Educational Development, Washington, dec. 1971.

SILVA, Leilianne M.; ALBUQUERQUE Lindolfo G.; COSTA Benny K. **O alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégias de gestão de pessoas.** Paraná, 2009.

SMIRCICH, L. **Concepts of culture and organizational analysis.** Administrative Science Quartely, v. 28, p. 339-358, set., 1983.

SOUJANYA Mudili.; KUMAR Sarun. **Personalized IVR system in Contact Center.** Bhubaneswar, India, 2010.

STRAUHS, Faimara R.; et al. **Gestão do Conhecimento nas Organizações.** Paraná, 2012

TREZ, Guilherme. **Relação entre Orientação para Serviços ao Cliente e Performance nas Organizações.** Porto Alegre, 2000.

YIN, Robert k. **Estudo de Caso Planejamento e Métodos.** Porto Alegre 2015