

Implantação de RPA em Call Center

JEAN CARLOS DOMINGOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

YURI IAN FREIRE DINIZ

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

Agradecimento à órgão de fomento:

Não se aplica

Implantação de RPA em *Call Center*

1. INTRODUÇÃO

Call Centers fazem parte de um cenário dinâmico de mudanças, em que é necessário acompanhar recorrentemente a evolução tecnológica. Neste contexto, é demandada adaptação e adequação dos processos de negócios a fim de se adaptar a um mercado cada vez mais competitivo, no qual o uso da Gestão por Processos pode refletir positivamente na performance corporativa, de acordo com Kobalcher (2010).

Seguindo o racional apontado por Kolbacher (2010), Capote (2018) orienta que é essencial que as melhorias de processos provenientes da Gestão por Processos, estejam alinhadas com foco do Cliente. A Gestão por Processos pode ser aplicada via métodos como *Business Process Management* (BPM) e *Business Process Modelling Notation* (BPMN), dentre outros. Neste trabalho, foi utilizado o método BPMN.

Capote (2018), cita que as propostas de melhoria para produtos e serviços precisam considerar imprescindivelmente os momentos da jornada do cliente, a fim de propor a melhor e mais resolutive experiência para estes. Partindo deste contexto, o nível de serviço prestado em *Call Centers* tem sua relevância ainda mais destacada, principalmente pelo potencial de impacto no modo e percepção de valor por parte do cliente que interage via canais de atendimento das empresas das quais adquirem produtos e serviços.

A prestação de serviços via *Call Centers* está presente na rotina de brasileiros a todo momento, seja em casa, trabalho e também em serviços com maior sensibilidade na interação com clientes finais, como atendimento à saúde e emergências. A indústria a qual os *Call Centers* fazem parte, é chamada de Telesserviços e é responsável por compor grande parte dos indicadores de empregabilidade no Brasil nos últimos anos, principalmente entre os anos de 2016, 2017 e 2018, segundo apontam os dados da Associação Brasileira de Telesserviços (ABT).

Fundada em 1987, a ABT (2019) compartilha que as organizações associadas à esta, são de forma majoritária Empresas que Terceirizam Serviços/Negócios de outras empresas, conhecidas também como *Business Process Outsourcing* (BPO). Sendo BPO outro termo comumente utilizado no setor, proveniente também do Inglês, traduzido como Terceirização de Processos de Negócio.

O relatório disponibilizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) referente ao segundo trimestre de 2019 (p.25), destaca que o setor de Informação e Comunicação, que contempla o serviço de Telesserviços, representava no período 3,0% do Produto Interno Bruto (PIB). A relevância do segmento é percebida quando o compara com os indicadores que seguem, como por exemplo o segmento de Atividades Imobiliárias, com 2,7% e o de Eletricidade e gás, esgoto, atividade de gestão de resíduos com 2,4%.

Levando em consideração sua representatividade, as empresas que compõe este mercado tão competitivo, demandam processos internos otimizados e então reitera-se o papel da Gestão por Processos e o reflexo de quando a mesma é eficaz. Kobalcher (2010), aponta que isto ocorre seja através da melhoria na velocidade do processo (diminuição em seu ciclo de vida), otimização de características do produto ou forma de execução do serviço, aumento na satisfação do cliente e por fim, mas não limitado à, melhorias em indicadores financeiros de rentabilidade e/ou econômicos (redução de custos).

A potencialização da eficiência de processos do negócio, segundo Capote (2018), demanda a utilização de recursos tecnológicos, como a robotização de processos (via *Robot Process Automation – RPA* – ou *Robot Desktop Automation – RDA*), softwares sofisticados (sistemas de workflow management) e novas metodologias complementares a BPM. Esta necessidade destaca o papel essencial da criação de Estratégia envolvendo desde sua concepção, a participação da área de Tecnologia da Informação, a qual é responsável pela aprovação de viabilidade técnica para utilização de RPAs, cujo objetivo é aumentar a performance do negócio, sem infringir a Lei nº 13.709, de 14 de Agosto de 2018, conhecida como Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Sobre a LGPD, a *Revista Consumidor Moderno* (2019) aponta que se trata da Legislação do Brasil que define como devem ser coletados e então tratados os dados dos cidadãos, além de prever devidas punições para transgressões eventuais.

Parte-se então de um contexto em que a análise de processos pode contribuir para o embasamento das decisões estratégicas relacionadas à Tecnologia da Informação de uma Operação de *Call Center*. E também o fato de que a robotização de processos via RPA reitera a responsabilidade da área de TI como pilar estratégico para aumento da eficiência operacional do negócio.

O presente trabalho foi elaborado através da análise do contexto de negócios em que é prestado serviço de Terceirização de Negócios (teleatendimento via *Call Center*) para um cliente do segmento financeiro. O objetivo é demonstrar como é fundamental o papel da área de Tecnologia da Informação na viabilização de RPA em um *Call Center*, demonstrando na prática, ‘o que é’ e ‘como é’ sua aplicação.

O método de pesquisa utilizado neste trabalho é o de Pesquisa-ação. Segundo Menelau, Santos, Castro e Nascimento (2015), trata-se de uma metodologia de pesquisa qualitativa, a qual é ministrada em uma forma de pesquisa que contempla conteúdos relacionados às ações coletivas e suas formas. De forma complementar, Thiollent (1997), define que este tipo de pesquisa tem como objetivo a geração de informações a fim de que seja produzido conhecimento em busca de melhorias e novas soluções para as Empresas.

2. CONTEXTO INVESTIGADO

A utilização de RPA pode impactar diversos indicadores de performance operacional no contexto de *Call Centers*, os chamados *Key Performance Indicators* (KPIs). Considera-se de suma importância para este trabalho, contextualizar quais indicadores de performance mais comuns que suportam a mensuração de produtividade de uma empresa prestadora de serviço da atividade de Call Center. Conforme divulgado pelo Blog da empresa de Tecnologia da Informação Assertiva Soluções (2019) - organização com mais de 30 anos de mercado - considera-se relevante para este trabalho citar os indicadores utilizados como métrica de performance:

- **Tempo Médio de Atendimento:** tempo total da chamada dividido pela quantidade de chamadas realizadas/recebidas;
- **Tempo Médio de Espera:** tempo total de espera dividido pelo tempo total das chamadas;
- **Tempo cíclico do processo:** tempo mensurado desde o início da jornada do cliente em qualquer que seja o canal de entrada do atendimento, até a conclusão deste;
- **Best time to call:** traduzido literalmente como melhor momento para ligar. Demonstra historicamente qual melhor horário do dia para contatar os clientes;

- **Contato com a pessoa certa:** indicador que garante que o contato está sendo realizado com eficácia no direcionamento à pessoa certa;
- **Nível de Serviço:** considera o tempo limite para que uma chamada seja atendida e demonstra quantas destas foram cumpridas conforme acordado contratualmente. Também é conhecido pela sua nomenclatura em Inglês: *Service Level Agreement* (SLA);
- **Chamadas abandonadas:** mensura a eficiência de uma operação ao atender as chamadas dentro do SLA, pois ao fazer com que os clientes esperem tempo elevado, estes abandonam a ligação antes mesmo de serem atendidos;
- **Retenção na URA:** corresponde à Unidade de Resposta Audível, sendo a ‘voz’ que atende e direciona o cliente para o atendimento humano. Em alguns casos, de acordo com a tecnologia disponível, o cliente já tem sua solicitação atendida por um autosserviço provido por esta. Eliminando assim a necessidade de falar com humano, geralmente utilizado para serviços de baixa complexidade;
- **Taxa de conversão:** utilizado como indicador de produtividade para Vendas e/ou Cobranças em relação aos contatos efetivados;
- **Net promoter score (NPS):** de acordo com Reichheld & Markey (2011), criadores do conceito, NPS é um indicador que mensura a lealdade do cliente à marca através de uma simples pergunta: ‘Qual a probabilidade de indicar a empresa a um amigo ou familiar?’, com respostas de 1 a 10, sendo 0 a 6 detratores, 7 e 8 neutros e 9 e 10 promotores da marca. O cálculo da NPS é composto pelo percentual (%) de Promotores menos percentual de Detratores, divididos pelo número total de respondentes.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O presente trabalho foi elaborado através da análise do contexto de negócios em que é prestado serviço de BPO para um cliente do segmento financeiro. Ambas as empresas, tanto a prestadora de serviços quanto seu cliente do segmento financeiro, não terão seus nomes oficiais compartilhados neste trabalho, mantendo-os em sigilo por questões de Segurança da Informação e Autorização de Compartilhamento.

A empresa que presta serviço como Terceira é uma multinacional com mais de 20 anos de mercado e faz parte de um Grupo com mais de 80 anos de atuação e com cerca de 20 mil profissionais. O cliente do segmento financeiro do qual é realizado diagnóstico, é descrito como organização do setor financeiro de varejo, pertencente à um banco com mais de 30 anos de mercado.

A prestadora realiza serviços de soluções via atendimento ao consumidor por telefone e canais digitais, para processos de negócios relacionados à: alteração e emissão de boletos (quitação e avulso); atualização de dados cadastrais; renegociação e transferência de dívidas; reembolso; suspensão de cobranças; compartilhamento de documentos como: 2ª via de contrato, comprovantes de pagamento, demonstrativo de liquidez e portabilidade; venda, alteração de plano e cancelamento de seguros; venda e manutenção de cartões de crédito; entre outros serviços de orientação ao cliente final.

A organização responsável pelo atendimento ao consumidor via telefone e canais digitais, registra para este cliente a média de 190 mil atendimentos/mês. O formato do faturamento é realizado por valor de cada chamada subtraído de Bônus e Penalidades relacionados a: Nível de Serviço (*Service Level Agreement* – SLA); Rechamadas; *Shortcalls* (chamadas curtas atendidas com abandono em menos de 30 segundos); Erros Operacionais;

Transferência para Pesquisa de Satisfação (*Net Promoter Score* – NPS); e Pesquisa de Satisfação (NPS).

Os serviços são realizados através de ‘células’ segmentadas em: Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC); Central de Relacionamento; Crédito Consignado e Chat via Web (página de internet) ou celular. O maior canal de entrada entre as células é a Central de Relacionamento, com aproximadamente 46% do volume recebido sendo proveniente de tal, em média de 90 mil chamadas/mês. Por sua representatividade, a célula citada foi escolhida para análise de um de seus processos chave, a ser explicitado na sequência.

São vários os tipos de serviços requisitados pelo cliente através dos canais citados, tais como exemplificados pelo top 10: 1) Requisição de boleto; 2) Nova senha para acesso ao site, 3) Tabulação Lembrete de Acesso ao site; 4) Transferência para Renegociação de Dívida – Adimplente; 5) Análise de Reembolso; 6) Reclamação atraso 2ª via de carnê; 7) Análise de cobrança indevida; 8) Tabulação 1ª via de contrato e, 9) 2ª via; 10) Registro de site indisponível; etc.

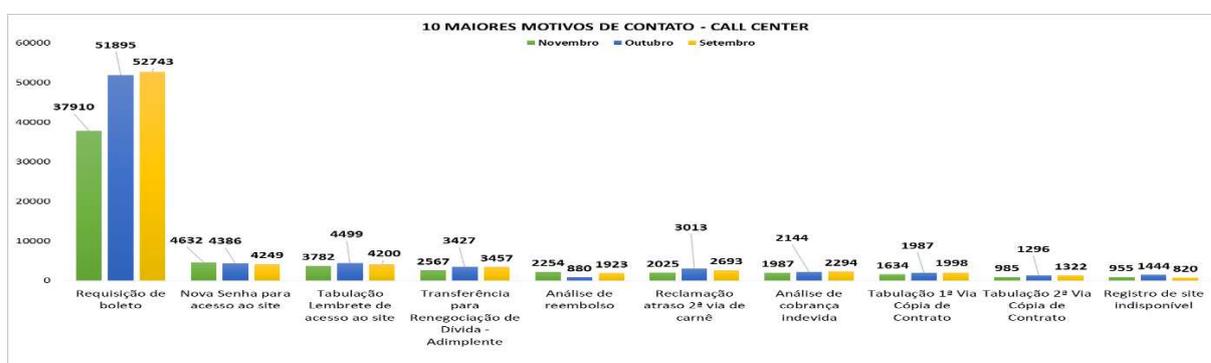


Figura 1: 10 Maiores motivos de contato - Call Center: Novembro, Outubro e Setembro 2019. Fonte: elaborada pelos autores (2020).

O processo definido para análise utilizando método BPMN, foi o de ‘Requisição de Boleto’. A justificativa de escolha do processo deu por sua representatividade, em média 52% do volume mensal de solicitação dos clientes. Trata-se de um processo recorrentemente considerado pelo Coordenador e pela Gerente desta Operação como de maior potencial de automatização, porém sem estudos científicos para comprovação de tal apontamento, outro fator que justifica a necessidade de análise via método BPMN.

Os registros de atendimentos são realizados através da abertura de tarefas e tabulações, que são indicadores das ações e manutenções realizadas pelos operadores do Call Center em sistema do próprio cliente Bancário de ‘*Customer Relationship Management*’ (CRM em Inglês, tradução Gestão de Relacionamento com Cliente). Tarefas são atendimentos direcionados/transferidos à outra Prestadora de Serviços e Tabulações correspondem as manutenções realizadas sem necessidade de transferência.

O controle de registros por parte da empresa de *Call Center* é realizado por sua área de Planejamento e Controle da Produção (PCP), por meio de registros do sistema de *Business Intelligence* (BI) chamado ‘SAS’, sigla para ‘*Statistical Analysis System*’ (tradução Sistema Estatístico de análise), que são compartilhados diariamente por gestores da empresa para qual é prestado o serviço. Através destes registros, são mensuradas as tratativas mensais e então dimensionada a capacidade necessária para atendimento.

A partir do ‘*forecast*’ (tradução do Inglês: Previsão) realizado pelo cliente do segmento financeiro a cada 45 dias, é realizada a mensuração de volume e capacidade de atendimento,

para que então sejam providos os atendimentos aos próximos contatos dos clientes finais. Posteriormente, conforme solicitação do cliente, o volume direcionado a Prestadora de Serviços pode ser redirecionado à outra prestadora de serviço, caso o Nível de Serviço não atenda à critérios contratuais

4. INTERVENÇÃO PROPOSTA

O indicador de boletos, objeto deste estudo, é analisado via método BPMN na célula de Central de Relacionamento, correspondente ao maior canal de entrada. Conforme citado anteriormente, possuindo média mensal de 46% do volume de solicitações para a prestadora de serviços, referente a este cliente do segmento financeiro.

O processo da requisição de boleto é descrito na figura 2 por meio de um mapa de processos.

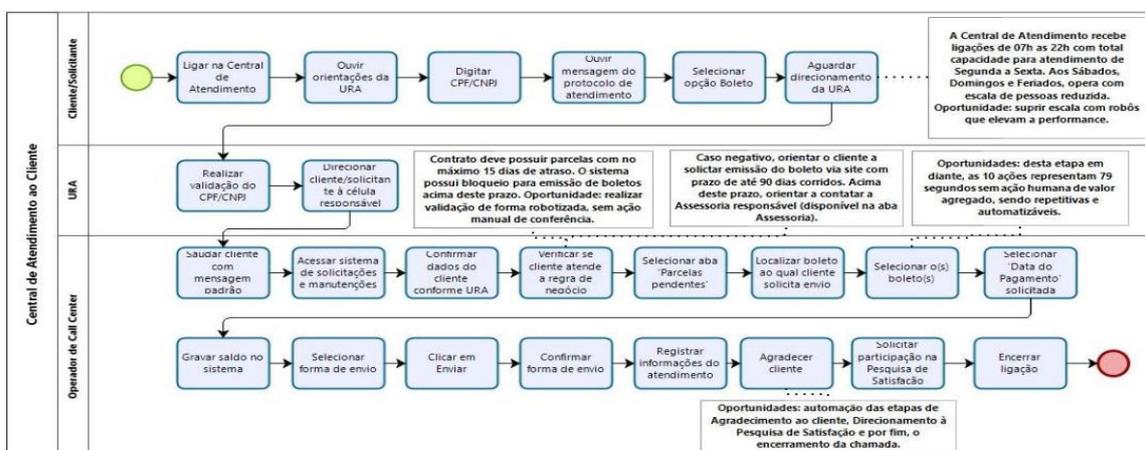


Figura 2: Mapeamento de processos de negócios “AS IS” do processo Requisição de Boleto. Fonte: Autores (2021).

O processo demonstrado na figura 2 apresenta em média de 276 segundos (36 segundos acima do limite contratual) durante o período da amostragem contendo 3097 ligações dentro de 3 meses. Para mensuração, utilizou-se a base da área de Qualidade da Prestadora, que é responsável pelo monitoramento amostral das ligações. Desde o evento inicial até sua conclusão, o processo é dividido em três etapas nomeadas pelo método de análise de processos como baias, nas quais as duas primeiras sob responsabilidade do Cliente e da URA ocorrem em média de 30 segundos até efetivo início do atendimento humano. A média de tempo máximo para navegabilidade na URA respeita a regra contratual.

Já a última etapa realizada pelo Operador de *Call Center*, apresenta o tempo médio de 246 segundos, nos quais ocorrem a interação entre Operador e Cliente. Por fim, ocorre a etapa do processo considerada como gargalo e também oportunidade, sendo o gargalo a manutenção sistêmica com potencial de 79 segundos de substituição/automação.

Contratualmente, a prestadora de serviços deve atender às chamadas nos canais de voz em até 240 segundos, ou seja, em até 4 minutos. Caso contrário, são incididas penalizações no faturamento das chamadas, tais como: Nível de Serviço (sendo obrigatório atendimento de 70% das chamadas em até 30 segundos de espera do cliente na linha), *shortcalls* e rechamada, considerada como nova interação com cliente dentro de 24h da ligação inicial com a mesma solicitação.

Também contratualmente, é garantido volume mínimo de chamadas para faturamento mensal de acordo com planejamento do *forecast* por parte do cliente financeiro a seu prestador de serviços. A cláusula possui o princípio de equilíbrio financeiro (comumente utilizado pelo termo *Break Even*), para garantir que os custos de operacionalização da prestação de serviços não sejam impactados financeiramente em caso de desvio do volume de chamadas, como por exemplo: falha sistêmica, indisponibilidade do servidor de chamadas, casos fortuitos (efeitos não planejados que não podem ser evitados ou impedidos), erro no planejamento do dimensionamento; entre outros que podem ser acordados via aditivo contratual.

Nota-se no contrato uma particularidade peculiar, na qual quando há falha no dimensionamento para menos chamadas, são garantidos os valores financeiros para faturamento conforme critério informado. Entretanto, há uma cláusula específica com faturamento ao ‘teto’ de 110% do volume planejado, ou seja, caso o volume oscile para ‘a maior’ do que o planejado em reunião de *forecast*, não são faturadas as chamadas. Em outras palavras, quando mesmo com capacidade disponível, são atendidas as chamadas acima dos 110%, o prestador de serviços não deverá receber pelo excedente de chamadas.

Além dos indicadores citados, porém não como objetos deste trabalho, os valores das chamadas também podem ser bonificados de acordo com: conformidade com procedimento padrão (analisado através de auditoria da área de Qualidade, ouvindo as ligações), erro operacional (criação de tarefa e/ou tabulação indevida), transferência à pesquisa de satisfação e por fim, a própria pesquisa de satisfação (modelo *Net Promoter Score* - NPS).

O processo de boleto pode ser solicitado em meio a outras requisições do cliente, logo, com objetivo de avaliação do potencial de automatização do processo, optou-se por mensurá-lo somente na parte de manutenção sistêmica. Segundo os registros da amostragem do processo AS IS, somente a manutenção representava em média 79 segundos (01 minuto e 19 segundos) de uma chamada.

Por meio de análise via BPMN, identificaram-se oportunidades de substituição das ações humanas sem valor agregado ao processo de envio de boleto ao cliente, pela plataforma RPA (*Robot Process Automation*) da empresa *Automation Anywhere*®. As oportunidades identificadas resultaram na proposta de um novo mapa para o processo de requisição de boleto, apresentado na figura 3 como versão “TO BE”.

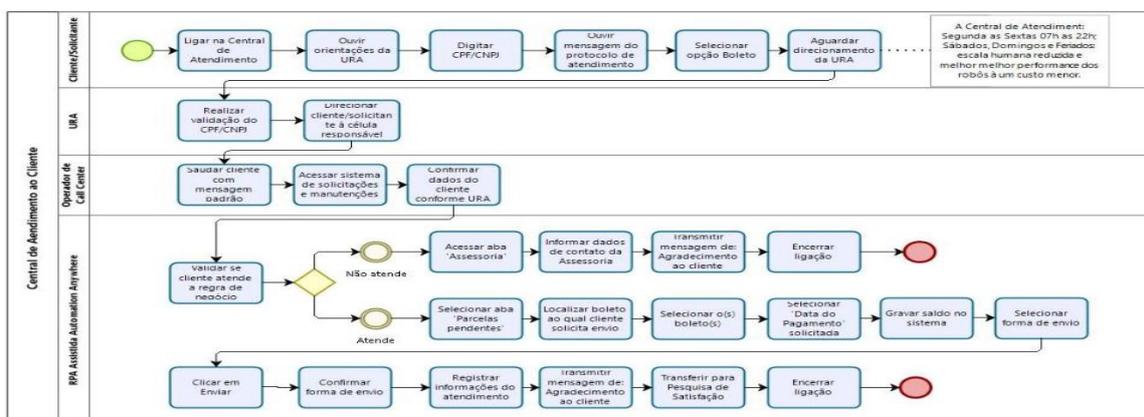


Figura 3: Mapeamento de processos de negócios “TO BE” do processo Requisição de Boleto. Fonte: Autores (2021).

Dentre as oportunidades de melhorias apresentadas com o novo mapa de processos da figura 3, destacam-se a substituição das ações de verificação manual de atendimento à regra de negócio e a orientação sobre Assessoria responsável pela negociação com cliente, ambas dentro

da ação: Verificar se cliente atende a regra de negócio. Destacam também as ações repetitivas a seguir: Selecionar os boletos; Selecionar Data do pagamento solicitada; Gravar saldo no sistema; Selecionar forma de envio; Clicar em enviar; Confirmar forma de envio; Registrar informações de atendimento; Agradecer cliente; Solicitar participação na Pesquisa de Satisfação; Encerrar ligação.

O mapa TO BE, com novo fluxo operacional, apresenta um ganho potencial de 40 segundos na realização do processo no cenário Conservador e 79 segundos no Otimista. Dado que no início do trabalho de mapeamento, o PCP informou que no período amostral de Junho 2019 o volume de 22% das solicitações no período de amostragem eram Boletos, prosseguiu-se para etapa de mensuração de ganho real na proporção total do volume de atendimento.

A mensuração de ganho considerou a avaliação do potencial de redução do tempo da chamada, caso as ações fossem substituídas pela RPA assistida (com parcial intervenção humana), seguindo a orientação do coordenador da operação. Foi sugerido pela Gerência e Coordenação o cenário Conservador, no qual os 40 segundos de ganho na proporção de 22% do volume geral de chamada, representaria um ganho de 9 segundos. Assumindo que as chamadas devem durar no máximo 240 segundos, o volume final das chamadas passaria a ser atendido em 231 segundos, dado impacto deste atendimento no volume geral. Tornou-se então necessária a análise qualitativa detalhada dos ganhos, uma vez que a análise financeira não foi contemplada como objetivo deste trabalho.

A empresa fornecedora da RPA assume a premissa de que a proposta de automatização pode ser executada para 100% dos atendimentos simultâneos dentro da célula de relacionamento capturados via URA. Em outras palavras, a robotização via RPA foi planejada para suportar a execução do processo de requisição de boletos para quantidade total de operadores disponíveis no período de amostragem. Contemplava a entrega da empresa, a disponibilidade da plataforma com dois robôs (precificação da automação é variável conforme nível de cognição das automações), requisitando novo aditivo contratual após este período com ajustes aos valores negociados.

O a proposta de a empresa tinha como escopo: horas/homem para desenvolvimento da programação dos robôs, etapa de implantação, um mês de operação assistida, treinamento para área interna que realizaria atendimento de 1º nível, e por fim um Service Desk com escala 24 horas por 7 dias da semana, pela empresa disponível para atendimentos de chamados de 2º nível (incidentes técnicos que impactassem no trabalho a ser executado pelo robô).

Reiterando a perspectiva qualitativa e objeto principal deste trabalho, a proposta de automatização do processo via RPA, planejava-se ganhos de eficiência operacional de várias formas. Dentre estas, destacam-se:

- ✓ **Redução de Erros Operacionais Humanos:** maior propensão a falha por fadiga muscular e/ou conhecimento de processo.
 - Consequente redução de penalizações previstas em contrato;
- ✓ **Redução de Tempo Médio de Atendimento;**
- ✓ **Redução de Tempo Cíclico do Processo;**
- ✓ **Aumento de retenção na URA;**
 - Aumento de Autosserviço: menor esforço humano para execução do processo;
- ✓ **Otimização do Nível de Serviço (SLA):** aumento de capacidade de atendimento pela execução de solicitações mais rápidas;
 - Visando impacto em chamadas abandonadas pelo maior Nível de Serviço disponível;

- ✓ **Aumento de NPS:** maiores resultados na satisfação do cliente com solicitação atendida na primeira chamada - poderá haver impacto com *First Call Resolution* (FCR).

Retomando os dados projetados nesta análise, conclui-se que haveriam no mínimo duas perspectivas de ganho em TMA, sendo uma Conservadora e outra Otimista, com ganhos planejados de 40 segundos e 79 segundos respectivamente.

Para ambos os cenários, assume-se que contratualmente cada colaborador deve estar disponível 6 horas por dia de Segunda a Sábado (escala reduzida), considerando em média 22 dias trabalhados, totalizando 132 horas mensais. Destes indicadores, a métrica adotada pelo PCP é de 21% de improdutividade por pessoa, que contempla: pausas necessárias, treinamentos previstos, tempo para feedback e reuniões diárias com supervisores e outras necessidades. Logo, a capacidade de atendimento real disponível por operador diária é de 4,74 horas ou 4 horas, 44 minutos e 24 segundos, aproximadamente. Isto representa 104,28 horas mensais.

Comparando os cenários de utilização da RPA, sendo o Otimista com a redução de 79 segundos e o Conservador com 40s, identifica-se potencial de acréscimo da capacidade do atendimento humano em horas de 1042,71 e 527,96 horas, respectivamente para célula de atendimento. Isto indica uma potencial redução ou realocação do quadro de profissionais da célula em 10 ou 5,06 pessoas.

A tabela 1 dispõe de forma visual os indicadores citados anteriormente com a média de ligações para boleto de 47516 chamadas (46% do volume geral médio do trimestre analisado). A mesma apresenta os indicadores:

- ✓ **RPA Otimista:** potencial de ganho em tempo de 79s;
- ✓ **RPA Conservador:** potencial de ganho em tempo de 40s;
- ✓ **Ganho em horas:** potencial tempo de otimização em relação ao Real em horas, calculado através da multiplicação do valor médio de chamadas 47516 pelo tempo de otimização de cada cenário;
- ✓ **Recursos humanos:** quadro de pessoas disponível no período dentro da célula;
- ✓ **Potencial de Redução RH:** redução/realocação de quadro pessoal após implementação da RPA.

Cenários	% de variação do Real	Ganho em horas	Recursos Humanos	Potencial de Redução RH
Real	0%	0	78	0
RPA Otimista	20,96%	1042,71	68	-10,00
Diferença Otimista x Real				
RPA Conservador	13,24%	527,96	73	-5,06
Diferença Conservador x Real				

Fonte: autores (2021).

Fator de alta relevância que deve ser destacado é de que baseado na informação de que no momento de levantamento de informações para este trabalho não havia volume/demanda represada, portanto não se assume a premissa de afirmar que a quantidade de horas aumentadas na capacidade resultaria consequentemente em maior faturamento por atendimento de mais chamadas. Do ponto de vista contratual, o fato geraria abertura para renegociação em busca de *Break-even*, dado fato que a capacidade disponível estaria maior, potencializando o recebimento de maior volume de chamadas que foram direcionados à outra Prestadora de Serviços, concorrente da prestadora de serviços na qual se realizou este trabalho.

Outro ponto, é o de que há a alternativa de migrar a quantidade de funcionários não mais necessários na célula de atendimento para outra, aproveitando então a expertise dos operadores para realocação. A alternativa poderia agregar em dois pontos de vista, sendo primeiramente

importante por economia de custos com desligamento de funcionários e pagamento de ônus trabalhistas. Além de poder suprir potenciais demandas de outras células de atendimento, reduzindo custos de contratação e treinamentos como de Integração e Técnico para execução de atividades. Contudo, podendo gerar então até duas formas de reduções dos custos com pessoas, considerados elevados. Caso não seja possível dentro da própria Operação, estes colaboradores poderiam ser migrados para prestar serviços para outros clientes.

5. RESULTADOS OBTIDOS

Considerando os fatos e dados citados, a robotização parcial do processo de boleto, que se demonstrava vantajosa superficialmente nas reuniões de trabalho conduzidas até o momento junto a Gerência e Coordenação da Operação, passou então a não apresentar ganhos na perspectiva destes gestores da Operação. Principalmente, pelo fato da falta de planejamento de recursos que não contemplou o envolvimento de TI na perspectiva de viabilidade técnica/sistêmica e o investimento em Implementação desta Tecnologia da RPA no orçamento anual.

Destaca-se que o método BPMN, por meio da área de Transformação Digital da empresa, demonstrou sua eficiência em etapas como: mapeamento do cenário atual (AS IS); identificação das oportunidades de ações humanas sem valor agregado; ações com potencial automação parcial (RDA) ou total (RPA, assistida ou não); acompanhamento de ganho em Tempo Médio de Atendimento (TMA) propostos através da amostragem estatística de ganho total em substituição das ações humanas; apresentação de cenário proposto (TO BE) com validação de usuários da operação, supervisores, coordenador e gerente da operação; por fim, porém não menos importante, o subsídio de indicadores à área de PCP responsável pelo dimensionamento.

Todavia, para que os resultados da análise BPMN apoiassem de forma mais assertiva a tomada de decisão, é destaque a falha gerencial. Na qual a premissa de que a alocação de recurso humano da área de Transformação Digital a qualquer outro tipo de análise de Processos da Organização, deveria estar imprescindivelmente alinhada com a Estratégia da área de Tecnologia da Informação. Sendo este departamento essencial na elaboração da Estratégia de Projetos da Organização, para que TI pudesse contribuir com análise de viabilidade técnica/sistêmica contemplando a segurança de dados sensíveis em respeito a LGPD, podendo ‘acelerar’ ou ‘inviabilizar’ o projeto em sua fase inicial.

Enfim, são demonstrados neste trabalho pontos de atenção para que haja melhor eficiência, eficácia e efetividade em potenciais resultados provenientes do devido engajamento estratégico da área de TI e também das análises via método BPMN na implantação de RPA em um *Call Center*. Dentre estes, destacam-se:

- 1) Envolvimento da área de Tecnologia da Informação nas fases iniciais do Projeto e Planejamento de capital financeiro para investimento em RPA a ser realizado no orçamento Anual;
- 2) Alocação de recursos de processos com premissas e escopo dos entregáveis visando além da automação (eliminação de ações e não substituição total/parcial);
- 3) Comunicação mais assertiva e recorrente entre Gestão da Operação e Analistas envolvidos, para eliminar esforços em análises cujas premissas básicas já invalidariam a alocação de recursos em projetos com estes cenários;

4) Levantamento e análise de variáveis financeiras consideradas relevantes dimensionamento a ser realizado em ação conjunta de Analistas de Processos, PCP, Supervisão e Gestão da Operação;

5) Dimensionamento de ganhos em capital Humano (Pessoal), capacidade e financeiro. Tudo isso para acompanhamento dos valores realizados, sejam estes em curto, médio ou longo-prazo.

6. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Tendo em vista os aspectos observados, entende-se que esta pesquisa-ação alcançou o objetivo proposto. De modo que demonstrou como o Papel Estratégico da participação de TI apresenta potencial de contribuição no embasamento das decisões estratégicas relacionadas à Implantação de RPA dentro uma Operação de *Call Center*. Reforçando a necessidade de planejamento conjunto com a área de TI, visando o objetivo de gerar soluções tecnológicas com valor agregado ao negócio.

Em um ambiente competitivo e bastante dinâmico, a Tecnologia da Informação apresenta potencial como apoiadora essencial na otimização de processos. Seja pela análise de viabilidade técnica/sistêmica, substituição de custos com recursos humanos em processos repetitivos nos quais não é exigido intelectual humano para as entregas ou até mesmo como complemento para os profissionais atuarem com maior celeridade em suas demandas.

Destaca-se também a oportunidade de parceria efetiva entre a aplicação de BPM para subsidiar a área de TI a prover soluções mais efetivas e lucrativas. Porém, a conversão entre os potenciais resultados apresentados e o envolvimento tardio da área, pode ser uma barreira desafiadora, pois soluções tecnológicas apresentam riscos de segurança de dados sensíveis para o negócio, principalmente através de punições/penalizações via Lei Geral de Proteção de Dados. Além de outro fator, que em situações de substituição ou implementação de tecnologia, existe a barreira humana da curva de aprendizado dos colaboradores para utilizarem as ferramentas disponíveis e explorarem o máximo de suas funcionalidades.

É também importante destacar que engajamento inicial de forma estratégica em Tecnologia da Informação, pode se tornar vantagem competitiva das organizações perante seus concorrentes. De modo que pode gerar impactos positivos durante a interação e experiência do cliente com a empresa e também dos próprios funcionários. Até para que possuam recursos tecnológicos que facilitem a execução de seu trabalho, minimizando erros operacionais e tornando profissionais mais ágeis e com maior disponibilidade para utilização de seu capital intelectual.

Uma outra vantagem da Tecnologia, é a geração de indicadores chave do negócio para subsidiar os tomadores de decisão. Muitas vezes não é simples quando se possui processos dos quais não há mensuração ou por mais repetitivos que sejam, dependem de ações comportamentais para aumento da produtividade, são impactados por fadiga muscular ou até aspectos mentais, que substituídos pela tecnologia, não seriam impactados em sua performance no alcance de resultados.

Contudo, previamente à tomada de decisões estratégica, como nesta pesquisa-ação realizada, recomenda-se que no estágio inicial de um Projeto de tamanha representatividade e potencial Complexidade em relação a Segurança de Dados, haja o acionamento primordial a área de TI para uma análise minuciosa por parte de seu time técnico. Uma vez que mesmo considerando impactos positivos em Erros Operacionais, TMA, TCP, Retenção na URA, SLA,

Abandono de ligações e NPS, há também impactos significativos a serem considerados no negócio, devido ao risco de potenciais falhas de segurança.

Complementar ao engajamento inicial da área de TI de forma Estratégica, no que se refere à análise BPMN, recomenda-se que haja o uso de métodos e técnicas de análise de investimentos. Com isto, os gestores devem possuir a maior gama de informações relevantes e essenciais para que avaliem o potencial de efetividade e retorno do investimento em tecnologias, como neste caso a RPA.

No caso deste trabalho, conclui-se então que os gestores (coordenador e gerente) em questão apresentaram falhas em três principais aspectos, o 1º no qual não envolvida inicialmente a área de TI e também não foi realizado planejamento de orçamento anual para investimento em Tecnologia, mesmo em um ambiente que demanda atualizações constantes para melhoria do atendimento aos clientes e também para melhor efetividade dos funcionários da Operação, visando então maior lucratividade.

O 2º aspecto refere-se a falha no direcionamento dos Analistas de Processos, para que fossem levantadas informações suficientes visando uma tomada de decisão assertiva. Portanto, por carecerem de análises provenientes da área de TI e também de análises dos cenários com maior senioridade, que então contemplassem variáveis relevantes para tomada de decisão, estes limitaram-se à uma perspectiva qualitativa de otimização de KPIs para subsidiar a aprovação de implementação da plataforma de RPA, afim de que este pudesse gerar valor ao negócio.

O 3º principal aspecto destacado, é a cultura juntamente com perfil dos gestores, que apresentaram comportamentos conservadores em relação ao risco versus possibilidade de ganhos qualitativos e quantitativos. Reforçados pelo fato de não terem envolvido e contado com análise de viés técnico de TI, então sem levar em consideração o papel estratégico desta área e seus entregáveis essenciais para viabilização de um projeto tecnológico.

Considerando todas as informações, fatos e dados até aqui citados, esta pesquisa-ação foi elaborada com a intenção de fornecer informações a respeito do contexto de uma organização que faz uso de BPM em sua área de Processos e possui também expertise considerada e um nível elevado por uma área de TI que trabalha constantemente com Transformação Digital. Destacando que apesar de possuir a área de TI com tal expertise, a mesma quando chamada participou ativamente de todo processo de suporte com tecnologia, se envolvendo nesta pesquisa-ação. Porém, a participação da área ocorreu de forma reativa (considerada ‘tardia’), dada a falta de alinhamento inicial com a Estratégia da Operação, que falhou em envolvê-la desde o princípio do projeto.

Como limites do estudo, considera-se que este se restringiu ao avaliar uma única Operação em questão e, vista gama de clientes da prestadora de serviços, poderiam ter sido avaliados cenários diferentes para clientes com mesmo porte e/ou segmento do banco qual se prestava o serviço. A fim de que a análise comparativa pudesse ser realizada em confronto à diferentes Planejamentos Estratégicos entre áreas e Aversão ao risco por parte dos gestores.

Por fim, sugere-se que pesquisas futuras possam avaliar o contexto cultural de organizações que fazem uso das metodologias citadas e que em paralelo, invistam em TI como diferencial competitivo para otimização de resultados. Com isto, avaliar qual nível alinhamento necessário na concepção da Estratégia da Organização contemplando também a área de TI.

7. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESSERVIÇOS. **Impactos da Desoneração da Folha de Pagamentos, Setor de Call Center**. Disponível em:

<<https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-temporarias/especiais/55a-legislatura/pl-8456-17-altera-a-carga-tributaria/documentos/audiencias-publicas/cassio-abt>>. Acessado em Nov. 2019.

AUTOMATION ANYWHERE. **About us**. Disponível em:

<<https://www.automationanywhere.com/company/about-us>>. Acessado em Maio 2020.

BLOG ASSERTIVA. **Indicadores de Call Center, saiba quais são os principais!**

Disponível em: <<https://blog.assertivasolucoes.com.br/indicadores-de-call-center/>>. Acessado em Nov. 2019.

CAPOTE, Gart. **Dois pontos, Reflexões práticas sobre Gestão por Processos**. 1 ed., Ebook, Gart Capote, 2018.

COMPANY INFORMATION. **Descritivo da empresa**. Company SAS, 2020 Disponível em: <https://www.sas.com/en_us/company-information/profile.html> Acessado em Abr. 2020.

KOLBACHER, Markus. The effects of process orientation: a literature review. **Business Process Management Journal**, Vol. 16, No. 1, p. 135-152. Emerald Publishing Limited, 2010.

MENELAU, Sueli; SANTOS, Patrick Michel Finazzi; CASTRO; Breno Giovanni Aidad; NASCIMENTO, Thiago Gomes. Realizar pesquisa sem ação ou pesquisa-ação na área da Administração? Uma reflexão metodológica. **Revista Administração**, São Paulo, v.50, n.1, p.40-55, jan./fev./mar. 2015.

IBGE, **Relatório de indicadores**. Disponível em:

ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pib-vol-val_201902caderno.pdf, 2019. Acessado em Jan. 2020.

REICHHELD, Fred; MARKEY, Rob. **The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World**. 1 ed. Boston, **Harvard Business School Publishing**, 2011.

REVISTA CONSUMIDOR MODERNO, A revolução dos dados. Disponível em:

<<https://www.consumidormoderno.com.br/2019/03/07/revolucao-dos-dados/>>. Acessado em Fev. 2020.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.