

CUSTOS DE TRANSAÇÃO E AGÊNCIA EM BPO: otimizando operações de atendimento ao cliente em empresa global

LUIZ GUILHERME RAMOS
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

ADILSON ADERITO DA SILVA
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

CUSTOS DE TRANSAÇÃO E AGÊNCIA EM BPO: otimizando operações de atendimento ao cliente em empresa global

INTRODUÇÃO

O mercado global de *Business Process Outsourcing* (BPO) está em forte expansão impulsionado pela adoção de tecnologias disruptivas, como Automação Robótica de Processos (*Robotic Process Automation* – RPA) e inteligência artificial que ajudam a otimizar operações e reduzir a dependência de mão de obra para atividades repetitivas.

O estudo da Grand View Research (2024) sobre setores globais e tendências emergentes apontou que o mercado global de BPO deverá atingir US\$ 525 bilhões até 2030, com uma taxa de crescimento anual de 9,6% entre 2024 e 2030, impulsionada pela adoção de tecnologias avançadas, como inteligência artificial, RPA e soluções baseadas em nuvem, que têm otimizado operações e proporcionado maior flexibilidade às empresas ao redor do mundo.

No Brasil, empresas dos setores de telecomunicações, financeiro, varejo e saúde buscam provedores de BPO para otimizar seus processos e entregar um atendimento ao cliente de alta qualidade, tendo em vista a terceirização como uma estratégia que permite as empresas não apenas aprimorar suas operações, mas também melhorar a experiência do cliente, garantir maior agilidade e suporte tecnológico no atendimento, reduzir custos, aumentar a eficiência e concentrar seus esforços nas atividades principais do negócio, tornando o mercado de BPO brasileiro altamente competitivo

A empresa analisada neste estudo é uma organização global líder no setor de *Business Process Outsourcing* (BPO) que operando em mais de 13 países e com forte presença na América Latina. Fundada no início dos anos 2000 é uma das cinco maiores empresas do setor em nível mundial com mais de 100.000 colaboradores, sendo que no Brasil a empresa possui o maior contingente de funcionários.

Com presença marcante no Brasil a organização atua nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Bahia, oferecendo uma ampla gama de serviços que vão desde atendimento ao cliente até soluções para automação de processos e inteligência artificial. É especializada em integrar canais tradicionais com digitais, proporcionando experiências aos clientes que incluem suporte técnico, vendas e cobrança automatizadas.

Destaca-se como parceira estratégica de empresas que buscam terceirizar processos de negócios, especialmente em mercados que exigem soluções digitais de alta eficiência operacional. Atende grandes organizações dos setores de telecomunicações, serviços financeiros, saúde, varejo, e serviços públicos, com foco na melhoria da eficiência e redução de custos por meio de tecnologias avançadas, *expertise* operacional e soluções personalizadas para atender necessidades específicas dos seus clientes de modo que otimizem as operações e mantenham o foco em suas atividades principais.

Neste trabalho, o foco será a área de Operações de Atendimento. Essa área enfrenta uma série de desafios que resultam em custos de transação e de agência que impactam a eficiência operacional e a capacidade da empresa em manter padrões elevados de qualidade e desempenho. Esses custos, inerentes ao ambiente de gestão de contratos e à coordenação de recursos humanos, são essenciais para a análise de oportunidades de otimização dentro da empresa. Assim, faz-se necessário compreender e identificar as principais fontes desses para formular estratégias e estabelecer planos de ação que melhorem a *performance* da área e reduzam suas despesas.

A metodologia escolhida para conduzir o trabalho foi a de Solução de Problemas e Aproveitamento de Oportunidades, desenvolvida por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017) baseada no método *Business Problem Solving*. Os autores enfatizam a necessidade de os gestores descreverem o contexto e a realidade da empresa de maneira objetiva, levando-se

em consideração as características inerentes ao problema ou à oportunidade, como a influência de aspectos pessoais, interesses ocultos, disputas de poder e, a priori, a ausência de uma solução ótima, ou seja, o entendimento do contexto da situação que se quer resolver como problema ou explorar como oportunidade.

A metodologia é constituída por fases, cujo fluxo está ilustrado na Figura 1.

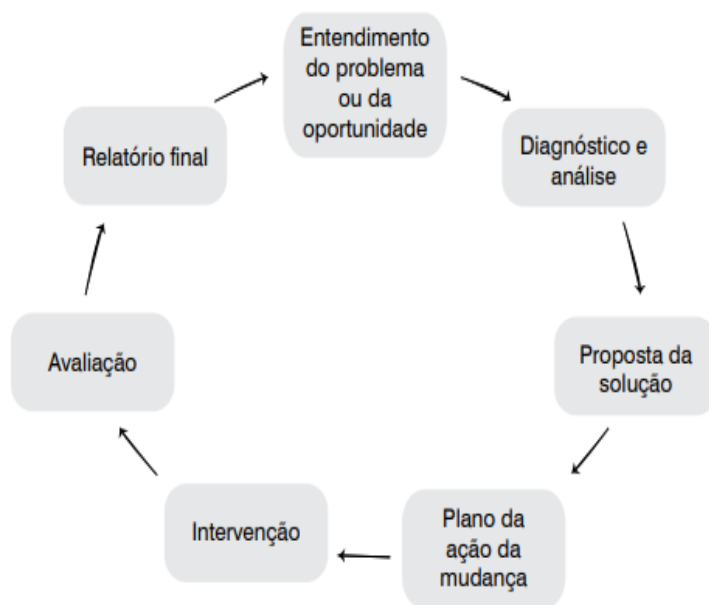


Figura 1. Metodologia para solução de problemas ou aproveitamento de oportunidades

Fonte : (Marcondes et al., 2017, p.20)

Portanto, a metodologia envolve as fases de análise do contexto da empresa em que o problema ocorre e os aspectos intrínsecos à sua manifestação, o diagnóstico para identificar e definir a real situação do problema, a elaboração da proposta de solução e mudanças para reunir melhorias ao desempenho da empresa, a elaboração do plano de ação e de análise de riscos e, a apresentação dos resultados alcançados ou esperados com a proposta. Essas etapas e elementos serão apresentados no início de cada seção do presente artigo, estruturado com as seguintes seções: Contexto e Realidade Investigada, Diagnóstico da Situação-Problema, Intervenção Proposta e Resultados Esperados

2. CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

A empresa se consolidou ao longo das últimas décadas como uma das cinco maiores empresas provedoras de serviços de BPO em nível mundial. Contando com mais de 100.000 colaboradores desempenha um papel importante no apoio a grandes corporações de setores variados, oferecendo desde atendimento ao cliente até automação de processos e vendas digitais.

No Brasil, a companhia possui a maior operação dentro do grupo e a sua presença geográfica nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Bahia permite oferecer suporte local e personalizado a uma vasta gama de clientes, sempre com foco em tecnologia de ponta e inovação.

A organização é líder em fornecer soluções sob medida para seus clientes, permitindo que adaptem os serviços às necessidades específicas de cada negócio. Ao longo de sua trajetória, manteve o foco na transformação digital e no uso de ferramentas tecnológicas avançadas, como inteligência artificial e automação, para garantir maior eficiência e redução de custos operacionais.

2.1 Estrutura Organizacional da Empresa

A empresa possui uma estrutura organizacional funcional, voltada para a gestão eficiente de suas operações. Atuando de forma transversal, embora cada área tenha uma responsabilidade específica, há uma integração entre as funções e uma colaboração contínua entre os diversos departamentos. As áreas operacionais, comerciais, financeiras, tecnológicas e de RH reportam localmente e de forma vertical para outras filiais em diferentes países onde a organização atua, garantindo a consistência das operações e a conformidade com as diretrizes globais. As áreas centrais da empresa estão representadas no organograma funcional apresentado na Figura 2, que ilustra a disposição hierárquica sob a liderança da Presidência.



Figura 2 – Estrutura hierárquica da empresa

Fonte: elaborada pelos autores.

A área de Operações é responsável por coordenar os serviços de BPO (atendimento ao cliente, vendas e suporte técnico) assegura o cumprimento das metas e padrões de qualidade estabelecidos. Finanças cuida do controle financeiro e do planejamento orçamentário, alinhando suas práticas às diretrizes globais da organização.

A área de Recursos Humanos (RH) atua no recrutamento, retenção de talentos e treinamento dos colaboradores, sendo a capacitação contínua um pilar fundamental para adaptar a equipe às novas demandas operacionais. A área de Tecnologia e Sistemas é encarregada da infraestrutura de TI e dos sistemas operacionais, além da gestão os projetos; garante a segurança, eficiência e o suporte tecnológico às atividades da empresa.

Na área Comercial, concentram-se os esforços de captação e gestão de clientes, com a responsabilidade de negociar contratos, garantir a satisfação dos clientes corporativos e identificar novas oportunidades de crescimento no mercado. A área de *Delivery* gerencia o planejamento operacional, o controle de ferramentas de atendimento via *Network Operations Center* (NOC) e a definição de estratégias por meio do *Database Marketing* (DBM), com monitoramento constante dos *Key Performance Indicators* (KPIs) pelo time de *Management Information System* (MIS). Essa área também interage com os times de Projetos (voltados a melhorias e novos serviços) e de Qualidade para assegurar a conformidade com os padrões estabelecidos.

Por fim, a área Jurídica tem como atribuição garantir que a empresa opere de acordo com as legislações locais e internacionais, atuando na gestão de contratos, mitigação de riscos legais e cumprimento das normas regulatórias aplicáveis.

2.2 Concorrentes e *stakeholders* relevantes

A empresa enfrenta uma concorrência significativa no mercado de BPO com grandes *players* globais e regionais. Entre os principais concorrentes estão Teleperformance, Almayiva e Konecna, todos reconhecidos por suas soluções inovadoras e pela forte adoção de tecnologias avançadas, como inteligência artificial e automação.

A Teleperformance se destaca como uma das maiores concorrentes, com operações em mais de 80 países. A empresa investe em soluções *omnichannel* e tecnologias emergentes para otimizar a experiência do cliente. Sua estratégia de integração de inteligência artificial e automação nas operações de atendimento ao cliente permite às empresas reduzir custos e

melhorar a eficiência operacional, tornando-a uma força global no setor de BPO.

Outra importante concorrente é a Almviva, uma empresa italiana com forte presença no Brasil. A Almviva é conhecida por sua inovação tecnológica, especialmente no uso de *big data* e automação para melhorar os serviços de atendimento ao cliente. A empresa continua a investir em soluções digitais e tecnologias de inteligência artificial, buscando oferecer um atendimento mais integrado e eficiente.

Já a Konecra, que também tem uma presença crescente na América Latina, é especializada em serviços de atendimento ao cliente e gestão de processos. A empresa foca na transformação digital, utilizando automação e análise de dados para otimizar seus serviços. Konecra se destaca por suas soluções personalizadas, que atendem às necessidades de grandes corporações, e seu foco no uso de tecnologias para melhorar a eficiência operacional.

Esses concorrentes têm adotado tecnologias emergentes para atender à crescente demanda por soluções mais eficientes e personalizadas, colocando a empresa em um mercado altamente competitivo, em que a inovação tecnológica é fundamental para manter sua liderança.

Além dos concorrentes diretos, a organização mantém relações com diversos *stakeholders* que exercem papel fundamental para a sustentabilidade de suas operações e a manutenção de sua competitividade no mercado. Entre eles, destacam-se os clientes corporativos, compostos majoritariamente por grandes empresas que optam pela terceirização de serviços como atendimento ao cliente, vendas e suporte técnico. Esses clientes demandam elevados níveis de eficiência, inovação tecnológica e qualidade no serviço prestado, buscando, por meio dessas parcerias, aprimorar a experiência de seus próprios consumidores e otimizar seus custos operacionais.

Outro grupo relevante é composto pelos fornecedores de tecnologia, que disponibilizam soluções como plataformas de automação, inteligência artificial, análise de dados e serviços em nuvem. A atuação com esses fornecedores é estratégica para que a empresa mantenha a eficiência de suas operações e acompanhe os avanços tecnológicos exigidos por um setor em constante transformação.

A organização também mantém relações institucionais com entidades sindicais representativas dos trabalhadores do setor, com as quais são conduzidas negociações relativas a acordos coletivos e condições laborais. Tais interações são imprescindíveis para assegurar a conformidade com a legislação trabalhista e promover um ambiente de trabalho estável e socialmente responsável.

Adicionalmente, a empresa está submetida à atuação de órgãos reguladores e de conformidade, com destaque para a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que impõe diretrizes rigorosas acerca do tratamento de dados pessoais. Soma-se a isso a necessidade de atender auditorias e certificações reconhecidas internacionalmente, como as normas ISO, voltadas à gestão da qualidade e à segurança da informação, bem como os requisitos da Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX), que impactam diretamente os mecanismos de governança corporativa e os controles internos.

Dessa forma, os *stakeholders* mencionados exercem influência direta sobre a capacidade da organização de inovar, manter padrões de conformidade regulatória e sustentar operações resilientes e eficientes em um ambiente de negócios altamente competitivo.

2.3 . Problema inicialmente percebido

O setor de BPO passou por uma transformação profunda durante a pandemia de COVID-19, acelerando a adoção de novas tecnologias e redefinindo a forma como as empresas terceirizam suas operações. As empresas que já estavam em um processo de digitalização foram capazes de responder de maneira mais ágil, integrando soluções como RPA e inteligência artificial, para gerenciar melhor o aumento nas demandas de seus clientes, sem a necessidade de expandir significativamente os custos operacionais. A análise realizada por Ambergen,

Garaud e Richards (2024) complementa essa análise ao destacar que o setor de BPO foi forçado a adaptar-se rapidamente à realidade do trabalho remoto e à necessidade de soluções digitais.

No Brasil, o setor se beneficiou dessas inovações, com empresas utilizando tecnologias para aumentar a eficiência, especialmente em áreas como atendimento ao cliente e *back-office*. No entanto, a elevada rotatividade de funcionários ainda é um desafio, especialmente em operações de atendimento, impactando a continuidade dos serviços. Além disso, as regulamentações de proteção de dados, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), forçaram o aumento de investimentos em segurança da informação e conformidade.

A área de Operações de Atendimento é uma das áreas mais críticas para a empresa, responsável por interações diretas com milhões de consumidores diariamente. A gestão dessas operações envolve lidar com grandes volumes de chamadas e solicitações por diversos canais, como telefone, *chat*, e redes sociais, o que torna a eficiência operacional fundamental para garantir um bom atendimento.

Nesta área, há custos que emergem nas transações relacionados à necessidade de atender aos Acordos de Nível de Serviço (SLAs) estabelecidos com os clientes corporativos. Falhas no cumprimento desses SLAs resultam em penalidades financeiras, perda de confiança e necessidade de renegociações contratuais, elevando os custos pós-execução.

As frequentes mudanças de escopo em projetos, especialmente em iniciativas de desenvolvimento de *software* ou implementação de soluções *omnichannel*, também aumentam significativamente os custos. Essas alterações exigem revisões constantes dos contratos, ajustes operacionais e renegociações, tanto de prazos quanto de entregas. Mudanças nas cláusulas contratuais e nos indicadores acordados inicialmente desestabilizam a operação, exigindo alocações adicionais de recursos e, conseqüentemente, o aumento dos custos de transação.

Percebe-se também, a existência de um nível elevado de *turnover* na empresa entre os operadores de atendimento. O *turnover* é um índice utilizado para mensurar o nível de rotatividade de empregados, ou seja, calcula o percentual de substituição de empregados antigos por empregados novos, a partir de indicadores de admissões e demissões dentro de um quadro total (*headcount*) da área de negócios ou da empresa como um todo (Martins & Silva, 2022).

A elevada rotatividade entre os operadores de atendimento, além de afetar a continuidade e a qualidade dos serviços prestados, gera constantes despesas com recrutamento e treinamento e exige esforços adicionais de supervisão e monitoramento, representando assim uma fonte significativa de custos de agência.

Não obstante a empresa investir ostensivamente em ferramentas de automação e análise de dados que permitem monitorar a qualidade do atendimento e otimizar processos, tais investimentos ainda não têm surtido os efeitos desejados e a empresa continua a enfrentar desafios relacionados ao *turnover*, à execução de SLAs e às mudanças de escopo dos projetos contratados.

Nesse sentido, este estudo tem por objetivo propor soluções para minimizar os impactos dos custos de transação e de agência na eficiência operacional da empresa. Para tal, serão conduzidas análises diagnósticas com vistas à identificação das reais causas dos custos de transação e de agência na empresa.

3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

De acordo com Marcondes et al. (2017), o diagnóstico representa uma etapa central na abordagem de solução de problemas organizacionais, pois visa compreender a fundo a situação-problema identificada, suas causas e efeitos. Trata-se de uma análise criteriosa e fundamentada, que busca ir além da percepção inicial, utilizando dados e evidências para caracterizar a realidade enfrentada pela organização. Essa fase tem como objetivo identificar os fatores que influenciam negativamente os resultados, permitindo uma compreensão estruturada da origem dos sintomas observados.

Neste contexto, com base nos conceitos da Teoria dos Custos de Transação (TCT) e da Teoria da Agência (TA), será apresentado nesta seção o diagnóstico dos principais fatores que contribuem para os custos de transação e de agência que surgem nas operações da empresa e que influenciam o seu desempenho e eficiência operacional no atendimento ao cliente.

A TCT, desenvolvida principalmente por Williamson (1985) com base nos fundamentos de Coase (1937), propõe que toda transação econômica implica custos que vão além do preço do bem ou serviço negociado. Esses custos incluem, por exemplo, despesas com negociação, elaboração de contratos, monitoramento e adaptação ao longo do relacionamento entre as partes. Williamson (1985) classifica esses custos como *ex-ante*, durante a formalização da transação, como busca de informações e formulação contratual, e *ex-post*, com monitoramento, renegociação e resolução de conflitos após o início da relação contratual.

A TCT se fundamenta em dois pressupostos comportamentais: a racionalidade limitada, que reconhece que os agentes não conseguem prever todas as variáveis futuras nem processar todas as informações com perfeição; e o comportamento oportunista, entendido como a propensão dos indivíduos a agir com interesse próprio, por vezes com dissimulação ou omissão de informações (Williamson, 1985).

A TA trata das relações contratuais entre dois atores: o Principal, que delega determinada atividade ou responsabilidade, e o Agente, que a executa em nome daquele. Essa teoria foi formalizada inicialmente por Jensen e Meckling (1976) e aprofundada por Eisenhardt (1989, 2015), visando analisar os desafios decorrentes da delegação em contextos organizacionais. O foco da teoria está nos problemas gerados por assimetria de informações e interesses divergentes entre os envolvidos, fatores que podem comprometer os resultados esperados pelo principal.

Nessas relações, surgem os chamados custos de agência, que envolvem os esforços do principal para alinhar os interesses com os do agente, monitorar sua atuação e minimizar desvios comportamentais. Esses custos englobam mecanismos de controle, elaboração de contratos com incentivos e sistemas de avaliação de desempenho.

Eisenhardt (1989) destaca que, em contextos complexos, os contratos orientados a resultados tendem a ser mais eficazes do que aqueles baseados em comportamentos, especialmente quando a mensuração do desempenho é clara e os objetivos podem ser alinhados com incentivos apropriados. Ao aplicar os princípios da Teoria da Agência, as organizações buscam criar estruturas que minimizam os riscos associados à delegação e que promovam maior eficiência e confiança entre as partes.

3.1 Identificação do problema

Os principais sintomas dos problemas inicialmente percebidos nas operações de atendimento ao cliente da empresa evidenciam três pontos críticos: inconsistência no cumprimento dos SLAs, mudanças frequentes de escopo em projetos, e *turnover* elevado.

A inconsistência no cumprimento dos SLAs é causada por uma série de fatores, incluindo metas excessivamente ambiciosas e falta de recursos adequados para atender às exigências estabelecidas nos contratos. Em muitos casos, as metas de desempenho dos SLAs exigem investimentos significativos, como o aumento de *headcount*, que muitas vezes não é sustentável financeiramente. Além disso, em operações de vendas, os resultados podem ser prejudicados por cenários econômicos desfavoráveis, como a retração do consumo, que impede a concretização das metas estabelecidas.

Em operações de cobrança, a baixa lucratividade de certos segmentos torna desafiador o cumprimento dos SLAs, especialmente quando o esforço necessário para alcançar os resultados é desproporcional ao faturamento gerado. A incapacidade de manter consistentemente os SLAs estabelecidos com os clientes corporativos indica um desempenho irregular, que resulta em penalidades contratuais e necessidade de renegociações constantes.

As mudanças frequentes de escopo em projetos, particularmente nas áreas de desenvolvimento de soluções de *software* e plataformas *omnichannel*, são outro ponto que afeta diretamente a lucratividade. Alterações resultam em aumentos significativos nos custos operacionais, além de causar atrasos nas entregas, comprometer a execução do contrato e a reputação da organização como um fornecedor confiável de soluções tecnológicas.

Tais mudanças, especialmente no contexto de soluções tecnológicas como plataformas *omnichannel*, têm suas causas frequentemente associadas à falta de clareza inicial e à ausência de cláusulas contratuais adequadas. Quando os requisitos do cliente não são devidamente definidos na fase inicial do projeto, há uma tendência ao surgimento de novas demandas ao longo da execução.

A indefinição inicial permite que o cliente solicite alterações sem custos adicionais, especialmente quando o contrato não está devidamente alinhado, aproveitando-se, assim, de possíveis brechas contratuais. Esse comportamento, muitas vezes oportunista, eleva os custos de transação, uma vez que a empresa é forçada a realizar ajustes não previstos inicialmente, sem a devida compensação financeira.

A comunicação ineficaz entre as equipes internas e os clientes corporativos é um outro fator que contribui para as mudanças de escopo, pois, pode gerar expectativas desalinhadas, resultando em revisões sucessivas dos termos contratuais e dos cronogramas de entrega. No competitivo mercado de BPO, a capacidade de entregar projetos dentro do prazo e do orçamento estabelecidos constitui um diferencial estratégico. Falhas nesse processo comprometem a competitividade da empresa, podendo afastar potenciais clientes e dificultar a celebração de contratos de maior valor.

Por fim, o *turnover* elevado, caracterizado pela rotatividade contínua de operadores de atendimento, representa um impacto considerável nos objetivos de negócios. O custo financeiro para recrutar, treinar e integrar novos colaboradores em um ciclo contínuo de rotatividade reduz a eficiência operacional da empresa, além de prejudicar a qualidade do atendimento prestado aos clientes finais.

A empresa depende da capacidade de manter uma equipe estável e treinada para entregar um serviço eficiente, mas existe uma curva de aprendizado que afeta a qualidade e a velocidade de atendimento cada vez que novos operadores são contratados, resultando em falhas no cumprimento das metas acordadas, comprometendo a capacidade de cumprir os SLAs, a produtividade e, conseqüentemente, o desempenho das operações os resultados financeiros.

Verificou-se que o turnover está diretamente relacionado à falta de incentivos adequados, à ausência de plano de carreira e à pressão excessiva por resultados. A carência de políticas efetivas de retenção, como salários competitivos e benefícios atrativos, desmotiva os colaboradores, levando-os a buscar oportunidades mais vantajosas em outras empresas.

O ambiente de trabalho em operações de atendimento ao cliente é frequentemente caracterizado por altos níveis de estresse, o que contribui para o descontentamento entre os operadores. Esses profissionais, muitas vezes, não enxergam possibilidades de crescimento dentro da organização e passam a atuar como se fossem temporários, alimentando um ciclo constante de recrutamento e treinamento.

Portanto, a elevada rotatividade compromete a consistência nos serviços oferecidos, o que pode resultar em uma experiência inferior para os clientes e os consumidores finais e o aumento dos custos fixos com a manutenção de programas de treinamentos contínuos que impactam a margem de lucro da empresa

Em resumo, os custos de transação e agência nas operações da empresa estão relacionados ao não cumprimento dos SLAs, às mudanças de escopo em projetos e ao o *turnover* elevado. Na tabela 1 é possível observar uma visão detalhada desses custos, suas respectivas origens e as fases nas quais se fazem mais presentes.

Tabela 1. Resumo dos custos de transação e agência

Tipo de Custo	Contrato	Fonte do Custo	Impacto	Intensidade do Custo
Transação	Ex-Ante	Renegociação de contratos	Mudanças nos parâmetros contratuais geram custos adicionais para ajuste e revisão do contrato.	Alta
	Ex-Post	Penalidades contratuais	Penalidades aplicadas devido ao não cumprimento dos SLAs, impactando financeiramente a empresa.	Média
		Perda de confiança dos clientes	Incapacidade de atingir SLAs compromete a continuidade dos contratos e a satisfação do cliente.	Alta
		Aumento de recursos com as falhas	Necessidade de recursos adicionais para compensar falhas no cumprimento dos SLAs.	Média
		Atrasos no projeto	Atrasos aumentam os custos e alocação de novos recursos, afetando prazos e custos totais.	Alta
		Retrabalho e alocação adicional de recursos	Modificações nas entregas geram novos custos para atender novas demandas de clientes.	Alta
		Oportunismo dos clientes	Clientes aproveitam brechas contratuais para solicitar mudanças sem custos adicionais.	Alta
Agência	Ex-Ante	Recrutamento e treinamento contínuos	Alta rotatividade de operadores leva a custos de recrutamento e treinamento frequente.	Alta
	Ex-Post	Perda de continuidade e produtividade	Desempenho dos novos colaboradores afeta a produtividade e a qualidade do serviço.	Alta
		Curva de aprendizado com impacto no SLA	Novos operadores não atingem produtividade ideal imediatamente, comprometendo SLAs.	Média
		Custo de supervisão e monitoramento	Novos colaboradores exigem supervisão contínua para atingir o desempenho esperado.	Alta
O problema central envolve custos de transação e custos de agência que surgem principalmente pelo não cumprimento dos SLAs, mudanças de escopo em projetos e <i>turnover</i> elevado.				

Fonte: Elaborado pelos autores

3.2 Tentativas de solução aplicadas

A organização já realizou algumas tentativas de solucionar as deficiências operacionais que comprometem o cumprimento dos SLAs, controlar as mudanças de escopo em projetos e reduzir o *turnover*. Uma das principais iniciativas foi o investimento em tecnologias de automação e análise de dados para monitorar a qualidade do atendimento em tempo real.

Essas ferramentas permitiram à empresa ter maior controle sobre o desempenho dos operadores e agir de maneira mais proativa em relação a falhas no cumprimento dos SLAs. No entanto, embora as tecnologias tenham proporcionado melhorias pontuais, não foram suficientes para resolver completamente os problemas.

As metas de desempenho, muitas vezes irrealistas, junto com a alta rotatividade de operadores, continuaram a dificultar o cumprimento dos SLAs. Esse cenário revelou que a definição de metas que não refletiam as condições reais da operação. Essa situação demonstrou a necessidade de uma revisão mais estratégica, tanto na definição das metas contratuais quanto na gestão das operações, para alinhar expectativas à capacidade operacional. Metas mal calibradas tendem a aumentar os custos de agência, exigindo maior esforço de monitoramento e controle para garantir o cumprimento dos objetivos e a redução de desvios comportamentais.

Em relação às mudanças de escopo em projetos, a empresa implementou algumas revisões nos processos de negociação de contratos, buscando alinhar melhor as expectativas dos clientes com as capacidades operacionais. No entanto, as brechas contratuais que permitem mudanças frequentes sem custos adicionais para o cliente ainda não foram completamente resolvidas. A empresa também tentou estabelecer controles mais rígidos sobre as revisões de

escopo, mas o comportamento oportunista de alguns clientes, combinado com a pressão por entregas rápidas, continua a dificultar o controle dos custos de transação.

No que se refere ao *turnover* elevado, a empresa buscou mitigar o problema por meio de programas de treinamento contínuo e melhorias na supervisão de qualidade. No entanto, essas iniciativas não foram acompanhadas por uma política robusta de retenção, que pudesse atuar na causa raiz dos custos relacionados ao *turnover*. Faltaram incentivos mais atraentes, como planos de carreira claros e benefícios diferenciados, essenciais para manter os colaboradores engajados e reduzir a rotatividade.

A ausência de recompensas proporcionais ao esforço e ao desempenho contribui para o desalinhamento de interesses entre colaboradores e organização. Nesse contexto, conforme os pressupostos da Teoria da Agência, a carência de mecanismos de incentivo eficazes, eleva os custos de agência e exige maior controle e supervisão. Incentivos bem desenhados, por sua vez, representam uma estratégia eficiente para alinhar os objetivos das partes envolvidas, aumentar o comprometimento e promover maior estabilidade organizacional.

Essas tentativas de solução evidenciam que, embora a organização tenha feito progressos em algumas áreas, ainda há desafios significativos a serem enfrentados. A empresa depara-se com a necessidade de uma abordagem mais estratégica e integrada, que envolva tanto a revisão dos processos operacionais quanto a redefinição de políticas de gestão de pessoas e melhorias nos contratos, para reduzir de maneira eficaz os custos de transação e agência.

4 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Com base nos problemas diagnosticados a proposta de solução será composta por um conjunto de ações e intervenções direcionadas para solucionar as questões do não cumprimento dos SLAs, das mudanças de escopo em projetos e do *turnover* elevado. Essas ações terão como foco otimizar os processos operacionais, melhorar a gestão de pessoas e alinhar as expectativas contratuais com as capacidades reais da operação, ações essas fundamentadas nos pressupostos das Teorias dos Custos de Transação e Teoria da Agência.

A proposta envolve a implementação do Programa de Otimização e Eficiência Operacional. Esse programa será constituído por uma série de iniciativas e projetos focados em mitigar os custos de transação e de agência, além de melhorar o desempenho geral da empresa. Está centrada em três pilares principais: a revisão dos SLAs, a definição de escopos claros e bem delimitados para os projetos e a implementação de estratégias para reduzir o *turnover*. O objetivo é encontrar o equilíbrio ideal entre maximizar a eficiência operacional e garantir a satisfação tanto dos clientes quanto dos colaboradores.

Para o cumprimento dos SLAs, propõe-se a implantação de um processo de revisão contratual para adequar os SLAs às realidades operacionais da empresa, principalmente durante o período de curva de aprendizado dos novos colaboradores. Essa revisão incluirá a criação de faixas de desempenho diferenciadas, permitindo que os novos operadores alcancem as metas de forma gradual. Adicionalmente, será introduzido um sistema de monitoramento contínuo para identificar falhas antes que afetem os resultados, permitindo intervenções rápidas e corretivas. O foco será garantir que os SLAs sejam atingíveis e realistas, assegurando que as operações tenham a flexibilidade necessária para manter a satisfação dos clientes.

Para mitigar as constantes mudanças de escopo nos projetos, a empresa adotará uma abordagem personalizada, ajustada conforme o tipo de projeto. Aos projetos de desenvolvimento de sistemas e soluções *omnichannel*, que tendem a ser mais evolutivos e flexíveis, será aplicada uma metodologia de desenvolvimento ágil, utilizando produtos de "prateleira". Esses pacotes pré-desenvolvidos oferecem a vantagem de serem facilmente customizados de acordo com as necessidades específicas dos clientes, proporcionando maior previsibilidade em relação aos custos e prazos. Para tal, a empresa trabalhará com um modelo

de contratação de horas, utilizando metodologias ágeis como o Scrum, permitindo adaptações incrementais sem a necessidade de reestruturar completamente o escopo inicial.

Por outro lado, para projetos de maior complexidade, como aqueles que envolvem obras, aquisição de novas tecnologias ou infraestrutura, será utilizada uma abordagem de escopo fechado. Nesse caso, todos os detalhes do projeto, como entregáveis, prazos e etapas, serão definidos no início, com rigoroso controle de mudanças. O escopo fechado minimiza a possibilidade de alterações ao longo da execução e garante que o planejamento inicial seja detalhado e suficientemente robusto para evitar custos adicionais e renegociações contratuais durante a implementação.

No que tange à redução do *turnover* e à retenção de talentos, propõe-se a implantação de uma plataforma de treinamento *online*, onde os colaboradores terão acesso a trilhas de capacitação alinhadas aos seus Planos de Desenvolvimento Individual (PDI). O foco será no desenvolvimento técnico e comportamental, preparando os colaboradores para crescimento dentro da empresa.

Para incentivar a retenção, o Programa também incluirá um sistema de incentivos por desempenho, onde benefícios extras, como folgas prêmio e vales, serão oferecidos aos colaboradores que atingirem metas relacionadas a indicadores como TMA (Tempo Médio de Atendimento), qualidade e absenteísmo, como maneira de equilibrar, por meio de incentivos, os custos de agência provocados pelo monitoramento e o controle. O alinhamento de interesses para o atingimento das metas operacionais por meio da criação de incentivos aos empregados também tem por objetivo que estes permanecerem na empresa por mais tempo, minimizando os custos decorrentes do *turnover*.

4.1 Etapas da implantação da Proposta

A implementação das melhorias propostas será organizada em fases, garantindo que cada solução seja aplicada de maneira estruturada, minimizando os impactos nas operações da organização para obter os resultados esperados.

Na fase de planejamento, será realizada uma pesquisa detalhada dos recursos necessários, dos prazos e dos envolvidos em cada projeto. As equipes responsáveis por cada solução (Operações, TI, RH e Jurídico) serão mobilizadas para definição dos KPIs que serão monitorados ao longo do processo de implementação. Também será realizado o mapeamento das áreas que necessitarão de apoio adicional, como equipes que passarão por treinamento ou adaptação às novas soluções. Atividades principais nesta fase serão: (a) levantamento de recursos humanos e materiais; (b) definição de cronogramas e metas; (c) alinhamento com equipes de TI, Jurídico, RH e gerentes de projeto; (d) mapeamento de necessidades de treinamento e suporte.

A segunda fase, a de execução, envolve o desenvolvimento da plataforma de treinamento *online* a qual será integrada às operações, concomitante ao desenvolvimento do sistema de incentivos por desempenho. Para os projetos de desenvolvimento de *softwares* e soluções *omnichannel*, será aplicada a metodologia ágil com o uso de produtos de prateleira (pré-definidos), enquanto os contratos com escopo fechado serão adotados para projetos mais complexos. As atividades principais serão: (a) desenvolvimento e integração da plataforma de treinamento; (b) implementação das revisões contratuais e adaptação dos SLAs; (c) aplicação do modelo de escopos fechados e metodologias ágeis em projetos; (d) implementação do sistema de monitoramento contínuo.

A terceira fase é a de monitoramento e ajustes. Durante e após a execução, será necessário monitorar os resultados obtidos em cada área, comparando os KPIs com os objetivos traçados na fase de planejamento. Serão realizadas revisões periódicas para garantir que as soluções estejam gerando os resultados esperados. Caso sejam identificados desvios ou falhas, as equipes envolvidas farão ajustes para otimizar o processo. Atividades principais serão: (a)

monitoramento dos KPIs (*turnover* e cumprimento de SLAs); (b) revisão de contratos e *performance* de operadores; (c) ajustes em sistemas de treinamento e incentivo conforme o *feedback* das equipes.

Por fim, a quarta fase será realizada uma avaliação final para consolidar os resultados alcançados e identificar lições aprendidas. Esta fase marcará o encerramento formal do programa, com a preparação de relatórios finais para a alta gestão, destacando os impactos operacionais e financeiros gerados pelas melhorias. Atividades principais serão: (a) consolidação dos resultados em relatórios; (b) avaliação final dos impactos nas operações e finanças; (c) comunicação dos resultados e as próximas ações à alta gestão.

4.2 Resultados esperados

O primeiro resultado esperado com a implementação das propostas de intervenção e soluções sugeridas inclui a melhoria no cumprimento dos SLAs. A revisão dos contratos com a adaptação dos SLAs refletirá a curva de aprendizado dos novos operadores e maior previsibilidade e controle sobre as operações. Com o ajuste dos indicadores de desempenho para diferentes níveis de experiência, espera-se uma redução das penalidades contratuais, o aumento da confiança dos clientes e melhores taxas de renovação de contratos. O monitoramento contínuo das operações também garantirá intervenções preventivas e melhorias na eficiência operacional com a redução dos custos de transação e de agência.

O segundo resultado é a redução do *turnover* e a elevação da taxa de retenção de talentos. A capacitação contínua e os benefícios tangíveis com a implementação da plataforma de treinamento *online* e o sistema de incentivos por desempenho ajudarão a aumentar o engajamento e a satisfação dos colaboradores, especialmente entre os operadores de atendimento. Em suma, espera-se a redução do *turnover*, maior retenção de talentos, aumento da satisfação e do engajamento dos colaboradores e a melhoria na qualidade do atendimento, medido por indicadores como TMA e satisfação dos clientes.

O terceiro resultado esperado está relacionado à redução de custos por mudanças de escopo nos projetos com a adoção de escopos fechados e o uso de produtos de prateleira que reduzirão significativamente os custos relacionados a retrabalhos e renegociações contratuais. A maior previsibilidade dos prazos e custos dos projetos, combinada com o uso de metodologias ágeis como o Scrum, permitirá entregas mais controladas que evitarão alterações de escopo, a geração dos custos associados às mudanças, diminuição do tempo de desenvolvimento dos projetos e o aumento na satisfação dos clientes.

Por fim, a implementação das ações e intervenções propostas contribuirá para uma otimização geral das operações, por meio da mensuração e acompanhamento dos KPIs de produtividade e tempo ocioso, precisão e cumprimento de metas operacionais, resultando em uma equipe melhor treinada, motivada e engajada, com capacidade de cumprir metas.

Esses resultados esperados proporcionam uma visão clara dos ganhos que a organização pode alcançar ao implementar as soluções propostas. As melhorias nos processos, aliadas à redução de custos de transação e agência, têm o potencial de transformar a eficiência das operações e promover um ambiente de trabalho mais estável e produtivo, com reflexos diretos na satisfação de clientes e colaboradores.

5 INTERVENÇÃO

Este capítulo projeta a complexidade, a evolução e as entregas esperadas do trabalho proposto, destacando as estratégias de mudança planejadas e os impactos esperados. Com uma abordagem voltada para o futuro, são apresentadas as diretrizes estratégicas que serão seguidas para a intervenção e um panorama das expectativas de evolução ao longo do processo de implementação.

5.1 Estratégia das Mudanças

A estratégia das mudanças proposta neste trabalho busca criar uma base para transformar os processos operacionais e a cultura organizacional, visando melhorar a eficiência e a sustentabilidade das operações. Dentre as ações planejadas está a revisão de processos contratuais em que há previsão de uma reestruturação dos contratos para alinhar melhor as expectativas entre a empresa e os clientes, permitindo maior flexibilidade para gerenciar mudanças de escopo e garantir uma relação mais equilibrada e sustentável no longo prazo.

A implantação de programas de desenvolvimento visando a criação de programas de capacitação técnica e comportamental para os colaboradores será uma prioridade, com o objetivo de prepará-los para as novas exigências do mercado e as diretrizes operacionais. A expectativa é que essas ações aumentem a retenção de talentos e promovam um ambiente de aprendizado contínuo.

Semelhantemente, a adoção de metodologias ágeis, como o Scrum, para aumentar a adaptabilidade dos projetos de TI e facilitar ajustes rápidos sem comprometer prazos poderá reduzir significativamente os custos associados às mudanças de escopo, proporcionando maior previsibilidade nas entregas. Por fim, a criação do sistema de incentivos por desempenho para engajar os colaboradores, com premiações atreladas ao desempenho e à qualidade do atendimento como estratégia para reduzir o *turnover* e aumentar a satisfação no trabalho.

Essas ações serão implementadas de forma gradual, permitindo que os resultados sejam monitorados e ajustados conforme necessário, assegurando que as mudanças sejam sustentáveis ao longo do tempo. Assim, a proposta de intervenção antecipa uma série de cenários e expectativas para o desenvolvimento das ações, considerando diferentes etapas de avaliação e monitoramento demandando análises de panoramas futuros dentre eles o clima organizacional.

O alinhamento inicial com os gestores e equipes das demais áreas de negócios deverá ocorrer por meio de uma comunicação clara e transparente das mudanças propostas para garantir uma adesão mais rápida às novas diretrizes. Contudo, é previsto que áreas mais resistentes possam demandar maior investimento em treinamento e convencimento, especialmente no que diz respeito à adoção de novas tecnologias e metodologias ágeis.

A introdução de uma cultura de melhoria contínua deve fortalecer o relacionamento entre os níveis hierárquicos superiores e os colaboradores, criando um ambiente de colaboração e confiança mútua, assim, o relacionamento interpessoal é um ponto de destaque. A expectativa é que os líderes atuem como facilitadores das mudanças, promovendo um engajamento positivo entre as equipes e incentivando a participação ativa no processo de transformação.

A implementação gradual e a criação de espaços de diálogo, como grupos de *feedback* e fóruns de discussão com os colaboradores, será um meio para superar sentimentos mistos em relação às mudanças, incluindo inseguranças e resistências naturais diante de novas práticas de modo que percebam as mudanças como oportunidades de desenvolvimento e crescimento.

Destacam-se ainda como aspectos relevantes no processo de intervenção as expectativas dos *stakeholders*, os recursos e capacidades requeridas e a sustentação das mudanças ao longo do tempo. A perspectiva é de que estes estejam mais confiantes na execução das mudanças à medida que os primeiros resultados positivos sejam apresentados. A revisão dos SLAs e a adaptação das metas às capacidades operacionais devem proporcionar um aumento na satisfação dos clientes, que verão as mudanças como um avanço na qualidade e na previsibilidade dos serviços prestados.

Em relação aos recursos e capacidades, a alocação de recursos técnicos e humanos será planejada para suportar as mudanças ao longo do tempo. Entretanto, a sustentação das mudanças ao longo do tempo dependerá de um sistema robusto de monitoramento e ajustes. Nos primeiros meses de implementação, serão necessários ajustes frequentes para adaptar as novas práticas ao dia a dia da operação. Contudo, a médio e longo prazo, a empresa deve

alcançar um nível de estabilidade que permita sustentar os ganhos de eficiência e a melhoria da qualidade nos serviços prestados, consolidando as mudanças como parte da cultura organizacional.

Essas intervenções projetam um cenário em que a transformação organizacional é conduzida de forma estratégica, adaptando-se às necessidades dos colaboradores e dos clientes. As ações planejadas visam criar um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente, em que a inovação e a flexibilidade operem em conjunto para garantir a sustentabilidade e o sucesso do negócio. Portanto, o compromisso com a melhoria contínua e com a evolução da cultura organizacional será determinante para alcançar os resultados esperados.

6 AVALIAÇÃO

A avaliação dos resultados busca confirmar a efetividade das ações propostas e demonstrar a dimensão dos benefícios alcançados. A avaliação foi estruturada para analisar os resultados e estimar os impactos da solução ao longo do tempo e tem como ponto de partida os resultados esperados em relação à melhoria no cumprimento dos SLAs, redução do *turnover*, otimização dos custos de transação e agência e aumento da satisfação dos clientes.

As informações serão obtidas por meio de entrevistas com o gerente de projetos da empresa para compreender a percepção do gerente sobre os impactos das intervenções nas operações e a adaptação das equipes às novas metodologias. Essa abordagem permitirá captar *insights* não previstos durante o planejamento inicial e dados relativos à adaptação das equipes às novas metodologias ou impacto inesperados nas relações com os *stakeholders*, gerando oportunidades de melhoria contínua no processo de implementação. Complementarmente, a avaliação será sustentada por uma projeção estimada de valores financeiros, que visa quantificar os ganhos esperados com a implementação das intervenções propostas. Essa estimativa permite consolidar a viabilidade econômica da proposta, oferecendo respaldo para decisões futuras.

Atualmente, o não cumprimento de Acordos de Nível de Serviço (SLAs) gera penalidades contratuais que somam aproximadamente R\$ 240.000 por ano, considerando multas mensais médias de R\$ 20.000. As ações propostas incluem a revisão das metas contratuais, a adoção de faixas de desempenho ajustadas à curva de aprendizado dos novos operadores e a implementação de sistemas de monitoramento contínuo. Seguindo uma projeção estimada, espera-se que essas medidas proporcionem maior realismo e previsibilidade operacional, reduzindo falhas e evitando multas. Com isso, projeta-se uma redução de 60% nas penalidades, o que resultaria em uma economia anual estimada de R\$ 144.000,00.

As alterações de escopo em projetos são recorrentes e afetam diretamente o planejamento, os custos e os prazos das entregas. Embora seja difícil prever com precisão o número de alterações por projeto, sabe-se que elas ocorrem com frequência significativa, sobretudo em projetos de desenvolvimento de soluções digitais e integração de canais de atendimento. Como exemplo, uma única alteração de escopo pode exigir aproximadamente 40 horas de trabalho adicional envolvendo replanejamento, reuniões, desenvolvimento, testes e validações. Considerando um custo médio de R\$ 150 por hora, o custo por alteração é estimado em R\$ 6.000,00 por projeto.

Partindo de uma estimativa conservadora de 40 projetos impactados anualmente por pelo menos uma alteração de escopo, o custo total decorrente dessas alterações seria de R\$ 240.000,00 por ano. Para mitigar esse impacto, a proposta prevê a adoção de dois modelos distintos de gestão de projetos: (a) escopo fechado, aplicado a projetos mais estruturados e com requisitos claramente definidos, que garante o controle rigoroso sobre entregáveis, prazos e mudanças; (b) metodologias ágeis com desenvolvimento evolutivo, voltadas a projetos dinâmicos, como os de soluções *omnichannel*, em que o escopo é refinado de forma incremental por meio de *sprints*, *backlog* e priorização contínua.

A aplicação desses modelos tende a reduzir significativamente as ocorrências de alterações inesperadas, permitindo maior previsibilidade e disciplina na gestão de escopo. Seguindo uma projeção de redução de 85% a 90% nas alterações, o impacto financeiro cairia de R\$ 240.000,00 para algo entre R\$ 24.000,00 e R\$ 36.000,00 por ano, gerando uma economia estimada entre R\$ 204.000,00 e R\$ 216.000,00 anuais. Além da redução de custos diretos, essa abordagem favorece entregas mais consistentes, melhora o relacionamento com os clientes e redução do desgaste das equipes envolvidas, fortalecendo a previsibilidade e a reputação da empresa em relação à execução de projetos.

Por fim, o *turnover* na empresa é elevado, com média mensal de 150 desligamentos, o que totaliza aproximadamente 1800 desligamentos por ano. O custo médio por desligamento, estimado em R\$4.500,00, inclui despesas com processos seletivos, integração, treinamento, supervisão, perda de produtividade durante a curva de aprendizado e impacto indireto na qualidade do serviço. Com base nesse valor, o custo anual associado ao *turnover* atinge R\$8.100.000,00.

As iniciativas propostas, como trilhas de capacitação *online* integradas aos Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs), plano de carreira estruturado e política de incentivos por desempenho, têm como objetivo elevar o engajamento e promover maior estabilidade nas equipes de atendimento. Seguindo a projeção de redução de 30% no volume de desligamentos anuais, estima-se uma economia de aproximadamente R\$ 2.430.000,00 por ano, com efeitos positivos sobre a produtividade, a qualidade do atendimento e a capacidade de cumprimento dos SLAs.

Dessa forma, a avaliação das ações propostas demonstra não apenas sua viabilidade operacional, mas também um potencial expressivo de retorno financeiro, com economia total estimada em aproximadamente R\$ 2,8 milhões por ano. Iniciativas voltadas à melhoria no cumprimento dos SLAs podem gerar uma redução de até R\$144 mil em penalidades contratuais, enquanto a adoção de modelos híbridos de gestão, com escopos fechados e metodologias ágeis, pode evitar até R\$ 210 mil anuais em custos com alterações de escopo.

Esse conjunto de intervenções contribui de forma direta para a sustentabilidade da operação, o fortalecimento da capacidade de entrega da organização e a geração de valor para os stakeholders em um ambiente altamente competitivo como o do setor de BPO.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho propôs uma série de intervenções, incluindo a revisão dos contratos e adaptação dos SLAs, a implementação de programas de treinamento e incentivos, e a adoção de metodologias ágeis para otimizar a operação da organização. Essas intervenções visavam reduzir o *turnover*, melhorar o cumprimento dos SLAs e aumentar a satisfação dos clientes.

A aplicação dessas soluções, ainda que projetada e não implementada, mostrou-se de média a alta facilidade em termos de planejamento, uma vez que a adaptação dos contratos e a introdução de metodologias ágeis dependem de ajustes internos e alinhamento estratégico. Já os programas de treinamento e incentivos são tecnicamente simples de estruturar, mas demandam esforço de engajamento e comunicação com os colaboradores.

A solução proposta tem potencial elevado de replicação em outros contextos de BPO e em empresas que enfrentam desafios semelhantes, como alta rotatividade e dificuldade em manter a eficiência nos serviços. Práticas como a revisão de contratos e o uso de metodologias ágeis podem ser adaptadas a diferentes setores que buscam melhorar sua eficiência operacional.

A replicação depende de algumas condições capacitadoras, como um alinhamento estratégico com os objetivos de negócio da organização e uma cultura organizacional aberta à mudança. Faz-se necessária a disponibilidade de recursos financeiros para investir em tecnologia e treinamento para garantir a efetividade das melhorias sugeridas. Além disso, é

importante que a empresa tenha uma liderança engajada que apoie a implementação das mudanças e incentive a participação ativa dos colaboradores.

O desenvolvimento do trabalho incorporou conceitos de inovação incremental, ao adaptar e melhorar práticas existentes, como a revisão de SLAs e a introdução de metodologias ágeis. Embora a proposta não tenha sido testada na prática, ela representa uma significativa evolução potencial no modelo de operação da empresa, ao integrar novas práticas de gestão e treinamento que poderiam contribuir para a competitividade no mercado. A expectativa é de que, uma vez implementada, a proposta gere valor significativo para os *stakeholders* ao melhorar a previsibilidade e a eficiência dos processos da empresa, além de criar um ambiente de trabalho mais atrativo para os colaboradores.

A elaboração do trabalho apresentou uma complexidade média, envolvendo pesquisa com a empresa foco deste trabalho, desenvolvimento da proposta e um planejamento detalhado para possíveis aprovações internas. As negociações previstas para adaptação dos contratos e os ajustes na metodologia de trabalho demandariam uma interação constante entre diversos departamentos da empresa e um esforço para alinhar as expectativas dos *stakeholders*.

O grau de interação esperado seria elevado, envolvendo diferentes níveis hierárquicos e áreas da empresa, desde a gestão de projetos até as equipes operacionais e os departamentos de recursos humanos e jurídico. A complexidade do projeto exigiria a adaptação de conhecimentos pré-estabelecidos e a colaboração entre atores internos e externos, caracterizando um grau de complexidade média a alta.

A implantação da solução proposta projeta transformações concretas no ambiente organizacional e pode trazer mudanças significativas na qualidade do atendimento e na retenção de talentos. Internamente, impactará positivamente a cultura organizacional, com uma maior valorização dos colaboradores e uma orientação clara para a melhoria contínua. Externamente, projeta-se que os clientes se beneficiem de um serviço mais eficiente e consistente.

A relevância da solução está em abordar problemas críticos enfrentados pela empresa, como a alta rotatividade e as dificuldades no cumprimento dos SLAs, que impactam diretamente a satisfação dos clientes e a competitividade no mercado.

A elaboração deste trabalho proporcionou aprendizados valiosos, especialmente sobre a importância de uma abordagem estratégica para a gestão de mudanças e a necessidade de uma comunicação clara com todos os envolvidos no processo. A experiência revelou que a implementação de metodologias ágeis e programas de desenvolvimento de talentos pode ser um diferencial competitivo importante em mercados dinâmicos como o de BPO.

Para leitores e profissionais que enfrentem desafios semelhantes, recomenda-se a importância do engajamento da liderança nas mudanças, a necessidade de manter uma comunicação transparente com os colaboradores, a adaptação contínua das estratégias conforme os *feedbacks* recebidos e o investimento em tecnologia e capacitação para garantir resultados sustentáveis. Essas práticas são fundamentais para que as mudanças propostas sejam implementadas com sucesso e tragam os benefícios esperados tanto para a empresa quanto para os *stakeholders* envolvidos.

REFERÊNCIAS

Ambergen, J., Garaud, G., & Richards, H. (2024). *Magic Quadrant for Finance & Accounting Business Process Outsourcing*. 2024. Gartner [Online]. Available: Disponível em: <https://www.gartner.com/en/documents/5450963> Acesso em: 24 mar. 2024

Assis Gonçalves, E., Aderito da Silva, A., & Caldeira, A. (2023). Estratégias de transformação digital e expansão de negócio editorial: Um relato de experiência. *Teoria e Prática em Administração*, 13(1).

- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2004). Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. *HANDBOOK de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 3, 131-179.
- BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei geral de proteção de dados pessoais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, n. 157, p. 59, 15 ago. 2018c. Seção I.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Eisenhardt, K. (2015). Teoria da Agência: Uma Avaliação e Revisão. *RGC*, São Paulo, v. 2, n.1, art. esp, pp. 1-36, abr. 2015
- GRAND VIEW RESEARCH. *Business Process Outsourcing Market To Reach \$525.23Bn By 2030*. 2024. Disponível em: <https://www.grandviewresearch.com>. Acesso em: 1 set. 2024.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Marcondes, R. C., Miguel, P. A. C., Franklin, M. B., & Perez, G. (2017). *Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa, TCC, monografias, dissertações e teses* (3. ed.). São Paulo: Atlas.
- Martins, H. G. B., & da Silva, A. A. (2022). Fatores Humanos na Produtividade: quando o turnover não é só um turnover. *Práticas em Contabilidade e Gestão*, 10(1), 1-20.
- Pimentel, R. F. (2004). Gestão, estratégia e considerações sobre a nova teoria da firma. *Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Eng. de Produção*, 4(16).
- Williamson, O. E (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.