INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN MANAGEMENT AND INDUSTRY

DIGITALIZANDO A EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR: estudo de caso da empresa multinacional sueco-israelense Alfa

DIGITALIZING THE CONSUMER EXPERIENCE: case study of the Swedish-Israeli multinational company Alfa

Daniela Pieve Diniz[I]
Gustavo Barbieri Lima[II]

RESUMO

O objetivo central da presente pesquisa é apresentar as formas de atendimento ao cliente existentes e a digitalização desse meio como forma de inovação disruptiva de atendimento, especificamente no setor de telecomunicações. Para tal, utilizou-se o método de estudo de caso único para se analisar a empresa multinacional sueco-israelense ALFA, no que tange a digitalização da experiência e atendimento do cliente por meio de inovação disruptiva, baseado na empresa BETA que representa um grupo de Telecomunicações. Os principais resultados apontaram que: somando-se todos os tipos de abordagem aos clientes que entram em contato com a central da empresa BETA tem-se que em torno de 60% deles ficam no ambiente digital, o que considera-se um ganho considerável em receita devido as chamadas evitadas para a empresa BETA, 70% das chamadas evitadas geram economia no atendimento humano, tanto de mão de obra como também do valor do serviço. E o mais importante, atendendo ao cliente de forma digitalizada, rápida e sem burocracia. Isso fez com que a Empresa BETA alavancasse seus indicadores e a satisfação do cliente final; no decorrer do processo, foram incluídas novas funcionalidades para os clientes, como por exemplo a possibilidade de realizar recarga de celular, gerando um ticket médio de 1,07 milhões de reais. Além disso, a opção de desbloquear os serviços também ganhou apreço dos clientes da empresa BETA, fazendo com que essa seja a mais acessada, onde 400 mil clientes vêem a opção e 90% em média clicam para desbloquear.

Palavras-chave: atendimento; cliente; digitalização; setor de telecomunicações.

ABSTRACT

The present research aims at presenting the existing forms of customer service and the digitalization of this medium as a form of disruptive service innovation, specifically in the telecommunications sector. To this end, the single case study method was used to analyze the Swedish-Israeli multinational company ALFA, regarding the digitization of customer experience and service through disruptive innovation, based on the BETA company that represents a group of Telecommunications. The main results pointed out that: adding all types of approach to customers who come into contact with the BETA company's central office, around 60% of them are in the digital environment, which is considered a considerable gain in

[I] Estudante do Curso de MBA em Gestão de Negócios – PECEGE/ ESALQ – Universidade de São Paulo – Piracicaba – S.P. – Brasil. E-mail: danieladinizp@gmail.com
[II] Prof. Ms. do PECEGE/ ESALQ – Universidade de São Paulo – Piracicaba – S.P. – Brasil. E-mail: barbieri.lima@yahoo.com.br

INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN MANAGEMENT AND INDUSTRY

revenue due to the avoided calls for the BETA company, 70% of the avoided calls generate savings in human service, both in terms of labor and also in the value of the service. And most importantly, serving the customer in a digitalized, fast, and bureaucratic way. This made the BETA Company leverages its indicators and end customer satisfaction; during the process, new functionalities were included for customers, such as the possibility of recharging their cell phones, generating an average ticket of 1.07 million reais. In addition, the option to unlock services has also gained appreciation from the BETA company's customers, making this the most accessed, where 400,000 customers see the option and 90% on average click to unlock it.

Keywords: customer; digitization; service; telecommunications sector.

Data de submissão do artigo: 25/05/2025
Data de aprovação do artigo: 23/06/2025

1 INTRODUÇÃO[1]

A Unidade de Resposta Audível (URA) é um equipamento essencial para um *call center*, pois provê serviços automáticos para os clientes que ligam para o atendimento de alguma empresa. Porém, muitas vezes atua como uma barreira para esse cliente que entrou em contato com essa empresa (Mancini, 2001 p.90-91). Segundo Carvalho, Silva e Oliveira (2014), a URA é um recurso valioso para empresas que desejam melhorar a qualidade do atendimento ao cliente, reduzir custos e aumentar a eficiência do processo de atendimento.

O Serviço de atendimento ao consumidor conhecido pela sigla SAC possibilita ao cliente insatisfeito a comunicação com a empresa, evitando as chamadas "saídas silenciosas" (Stephen; Gwinner, 1998) e evita problemas para a empresa, que podem resultar em ações judiciais e a perda destes clientes.

O SAC foi criado no século XX e o atendimento era realizado por telefone sendo até hoje um dos meios mais utilizados. Esse era o SAC 1.0, posteriormente o SAC se reinventou e tornou-se SAC 2.0 com a chegada dos canais digitais como meios de suporte também, como sites e redes sociais. O próximo passo foi o SAC 3.0, com foco em um atendimento humanizado e mais personalizado. Até o momento estamos no SAC 4.0, que traz pontos como experiência *omnichannel* (opções de experiência para o cliente em diferentes canais), além do uso da inteligência artificial em *chatbots* e atendentes virtuais.

Graças a empresas como Amazon e Apple, os clientes esperam que toda organização ofereça produtos e serviços rapidamente, com uma experiência de usuário perfeita. Os clientes desejam fazer *login* em seus serviços de eletricidade *on-line* para ver sua fatura do mês, pagá-la facilmente e ver um relatório em tempo real do seu consumo. Eles esperam comprar um telefone de empresas de telecomunicações e configurá-lo imediatamente. Eles querem empréstimos bancários a serem pré-aprovados ou aprovados em minutos. Eles esperam que todos os provedores de serviço tenham acesso automatizado a todos os dados que eles forneceram mais cedo e não fazer as mesmas perguntas repetidamente mais uma vez (Markovitch; Willmott, 2014).

[1] Esse artigo foi aprovado no VII Sitefa da Fatec Sertãozinho no ano 2024 e publicado nos anais do respectivo evento.

INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN MANAGEMENT AND INDUSTRY

2 EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR

Nem todas as empresas, colocam o valor ofertado aos clientes no centro de suas atenções. Entende-se por valor, nesse caso, o valor percebido pelo cliente, isto é, a diferença percebida entre o conjunto de benefícios obtidos com um determinado produto ou serviço e o custo total (monetário e não monetário) despendido em sua aquisição, incluindo-se, tanto nos benefícios quanto nos custos, todos os elementos considerados como relevantes pelo cliente (Zeithaml, 1988; Kotler, 2000; Churchill Jr.; Peter, 2003; Veludo de Oliveira; Ikeda, 2005).

Segundo Ricarte (2020), com a pandemia da Covid-19, houve um aumento na necessidade de manter os negócios mesmo com quase toda a população confinada. Com isso, a comunicação digital foi acelerada e aprimorada tornando as empresas mais digitais e preparadas para o futuro em meio à pressão do momento.

Trazendo um pouco do que é uma empresa digital, pode-se dizer que é onde todos os processos organizacionais são interconectados e gerenciados digitalmente. As pressões do mercado competitivo sobre ciclos de inovação mais curtos, preços mais baixos, produtos mais complexos, maior flexibilidade, produção individualizada ou produtividade estão aumentando constantemente (Sujová; Cierna; Żabinska, 2019).

As pessoas desenvolveram hábitos ao longo do tempo sobre o que consumir, quando e onde, mas, ao mesmo tempo em que o consumo é habitual, ele também é contextual (Sheth, 2020). Dentre os fatores situacionais existem quatro principais que guiam ou desfazem os hábitos dos consumidores: mudanças no contexto social; tecnologias disruptivas; normas e regulamentos; e os desastres naturais *ad hoc* (Sheth, 2020). Assim, os negócios de praticamente todos os setores sofreram impactos devido ao alastramento da Covid-19, já que esta pandemia pode ser considerada um tipo de desastre e impõe novas normas e regulamentos com relação à circulação de pessoas e espaços públicos.

Em meados de 2017, surgiu uma oportunidade de negócio de uma sociedade com uma empresa Sueco-Israelense ALFA no Brasil. A metodologia utilizada na empresa ALFA além de simplificar a vida do consumidor, fideliza o cliente desse serviço e faz com que a relação entre os clientes seja cada vez mais sólida e duradoura. Além de ser um primeiro passo para o estreitamento do atendimento dessa empresa com seus clientes finais, pois possibilita melhoria contínua no serviço.

Assim sendo, o objetivo central da presente pesquisa é apresentar as formas de atendimento ao cliente existentes e a digitalização desse meio como forma de inovação disruptiva de atendimento, especificamente no setor de telecomunicações.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória.

Utilizou-se o método de estudo de caso único para se analisar a Empresa Multinacional Sueco-Israelense ALFA, pertencente ao ramo de atividades de tecnologia e de relacionamento com o cliente e que fornece uma solução robusta de autoatendimento digital, no que tange a digitalização da experiência e atendimento do cliente por meio de inovação disruptiva, baseado na empresa BETA que representa um grupo do Setor de Telecomunicações. A empresa ALFA criou e patenteou essa solução de atendimento via menu digital que atinge hoje mais de 100

INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN MANAGEMENT AND INDUSTRY

empresas de vários nichos tecnológicos (Telecomunicação, Financeiros, Estaduais, Tecnologia e Serviços) e vem encantando e fidelizando milhares declientes.

Realizaram-se entrevistas semi-estruturadas com a CEO da empresa ALFA, assim como com os cinco Diretores Comerciais, com o intuito de se obter informações relevantes para a elaboração do estudo de caso. Esse estudo foi baseado na empresa BETA cujo responsável é o Diretor Comercial I que representa o grupo de Telecomunicações.

Realizou-se, também, análise documental (análise de documentos, relatórios, arquivos, *website* institucional, entre outros). Yin (2015) destaca que a análise documental pode ser usada para complementar outras técnicas de coleta de dados, como entrevistas e observação, e pode fornecer informações importantes sobre o contexto e as influências do fenômeno estudado.

Utilizou-se, também, observação participante como fonte de evidência para o estudo de caso, visto que a primeira autora trabalha na empresa analisada, assim como a sua expertise e conhecimento foram utilizados para o enriquecimento desta pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir será apresentado o estudo de caso da Empresa ALPHA, Multinacional Sueco-Israelense ALFA, pertencente ao ramo de atividades de tecnologia e de relacionamento com o cliente e que fornece uma solução robusta de autoatendimento digital.

4.1 Histórico e caracterização da empresa ALFA – investigação empírica

A empresa ALFA pertence ao ramo de atividades de tecnologia e de relacionamento com o cliente e fornece uma solução robusta de autoatendimento digital. A empresa possui funcionários no Brasil e no mundo e atende a empresas de variados setores e portes. Tratou-se nesse estudo como a Empresa ALFA inicia o tratamento com a Empresa BETA, o que está incluso, variantes da solução e resultados obtidos.

1. Primeiro passo

Quando a empresa alvo foi abordada pelo Diretor Comercial I foi apresentado um plano com os serviços inclusos, realizadas reuniões presenciais ou não por isso o diferencial de atendimento. Esses serviços são entregues como uma degustação das facilidades da Empresa ALFA e podem ser utilizados sem custo por um período determinado e acordado entre as partes.

2. Facilidades do serviço

Apresenta-se o escopo inicial que é o serviço de entrada para qualquer empresa parceira: o básico digital. Este já é considerado como um grande passo para o parceiro atingir seu objetivo, engajar o seu cliente aos serviços digitais de sua empresa e facilitar a comunicação cliente-empresa. E consiste na criação de uma tela que aparecerá quando o cliente da empresa parceira ligar para o *call center*.

Essa é a forma elegante que a Empresa ALFA utiliza para incentivar o cliente a navegar pelo mundo digital e resolver questões sem ficar na longa espera pelo atendente. A solução também possibilita que o cliente retorne à ligação, tornando-a ainda mais atrativa e resoluta.

Aqui assina-se o contrato e a Empresa BETA passa a ser representada pela Empresa ALFA no quesito atendimento digital ao cliente. Além de beneficiar outras empresas com a solução adquirida, pois uma vez que a empresa está inserida no ambiente colaborativo ela aceita digitalizar clientes de outras empresas digitalmente.

3. Exemplo de serviço (Marcas)

INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN MANAGEMENT AND INDUSTRY

Para todas as empresas utiliza-se um padrão digital de formatação do serviço e são levados em conta o segmento, o público e o objetivo. Esse formato foi desenvolvido para atender as expectativas de um cliente possivelmente insatisfeito com a marca/serviço, que deseja falar com um atendente para resolver alguma questão e que não conhece as opções digitais de autoatendimento do serviço. Por isso, em sua formatação contém botões grandes e chamativos, letras maiores e um pouco diferente de um aplicativo habitual. Além disso, seguindo as cores, logomarca e tom de voz da empresa a ser representada.

4. Formatação do Básico digital

Abaixo uma amostra formatada da empresa ALFA, exemplificando uma empresa parceira do ramo de telecomunicações, Empresa BETA.

Todas as facilidades ou funcionalidades que a Empresa BETA deseja mostrar para seu cliente é elaborado em conjunto com a Empresa ALFA, e o Especialista em Experiência do usuário. E, ainda, todas são avaliadas previamente pela equipe de negócios da Empresa BETA e o que de fato é relevante para seu consumidor.

A Empresa BETA solicita à Empresa ALFA a construção do menu digital (Figura1) que contém: nome do cliente, telefone identificado, o plano que ele possui e os serviços que ele pode acessar digitalmente no menu quando for digitalizado pela chamada no atendimento.

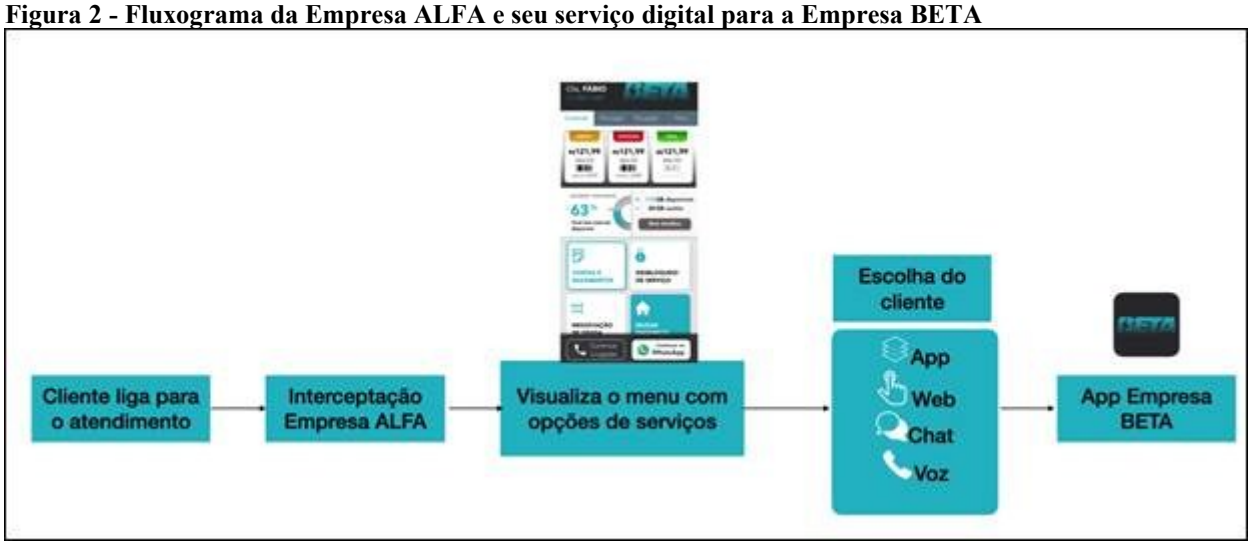
Figura 1 - Menu Digital da Empresa BETA



Fonte: Material institucional da Empresa ALFA (2023)

INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN MANAGEMENT AND INDUSTRY

Figura 2 - Fluxograma da Empresa ALFA e seu serviço digital para a Empresa BETA



Fonte: Fluxograma institucional da Empresa ALFA (2023)

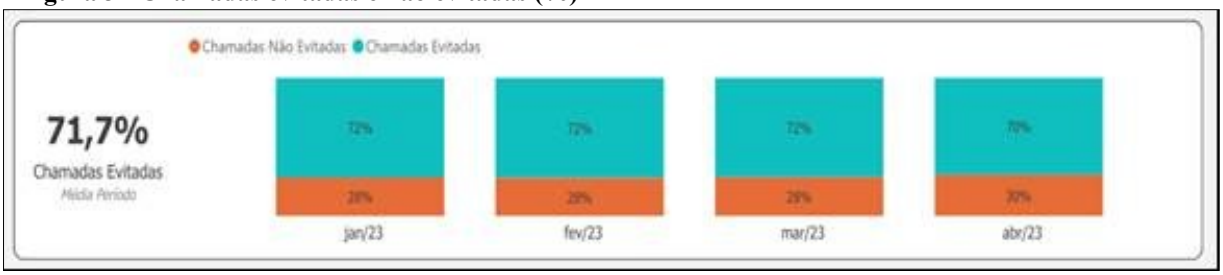
Na figura 2, pode-se observar o fluxograma da jornada do cliente quando liga no atendimento da empresa BETA. Durante a chamada a Empresa ALFA identifica o cliente e intercepta o cliente mostrando o menu digital com as opções dos serviços. Após abrir o menu, toda ação fica na mão do cliente, onde ele pode escolher o que ele deseja, seja a de seguir com a chamada no atendimento ou continuar no menu digital. Caso ele opte por permanecer e explorar o menu ele será direcionado para o aplicativo da Empresa BETA ou para o site. Se não pode seguir com a chamada de voz para o atendimento, ou ainda, para o *chat*.

5. Acompanhamento dos resultados

Para o acompanhamento dos resultados foram realizadas reuniões para elaborar um *dashboard* para a empresa BETA. Baseando-se nesse *dashboard* que serão discutidos os resultados. Sabendo-se que a integração teve início em Janeiro de 2023, o presente estudo trata-se até o mês de Abril de 2023.

A empresa BETA recebe em média 8 milhões de chamadas por mês e a Empresa ALFA intercepta 6,2 Milhões dessas chamadas, o que resulta em 70% em média das chamadas evitadas para o atendimento e uma economia de milhões de reais.

Figura 3 - Chamadas evitadas e não evitadas (%)



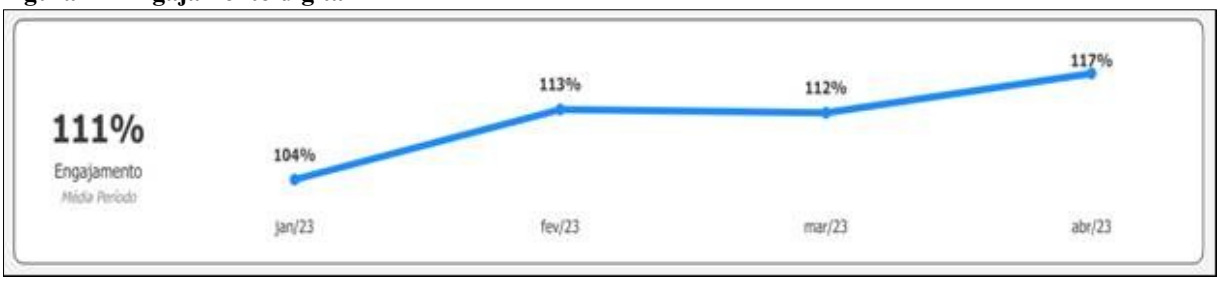
Fonte: Análise documental da Empresa ALFA de Janeiro a Abril de 2023

Engajamento são os cliques dos clientes nas opções de autoatendimento digital do menu da Empresa BETA, sem contar o clique em "Continuar a ligação" e sua métrica é a contagem de cliques divididos por contagem de chamadas. Pode-se observar que o Engajamento do cliente

INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN MANAGEMENT AND INDUSTRY

cresce ao longo do período e permanece acima de 100% em todos os segmentos, o que significa que o cliente que acessa o menu clica em mais de um botão (Figura 1).

Figura 4 - Engajamento digital



Fonte: Análise documental da Empresa ALFA de Janeiro a Abril de 2023

6. Experiências

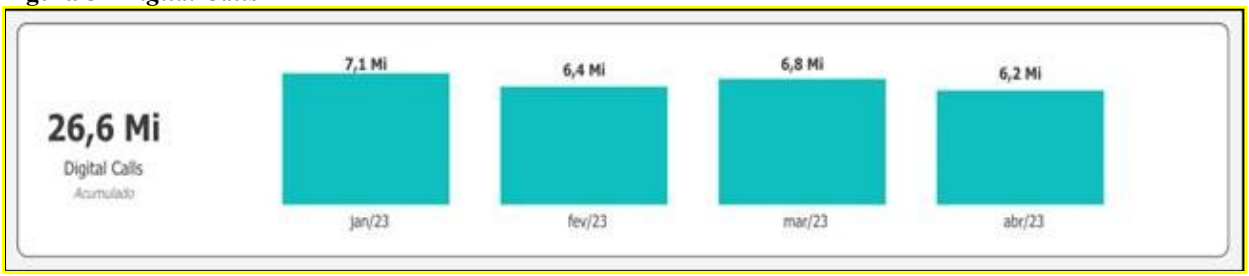
Experiência é a forma como a chamada foi digitalizada. Basicamente há 4 formas diferentes para acontecer uma Chamada Digital, conforme explicação a seguir.

6.1 *Digital Call* (Básica)

A ligação do cliente para o número de atendimento é identificada pela tecnologia da Empresa ALFA, desconectada e é apresentado o Menu da Empresa ALFA representando a Empresa BETA.

Digital Calls é a quantidade de vezes em que uma ligação foi interceptada no Digital, ou seja, foi aberto o menu da Empresa BETA 27 Milhões de vezes.

Figura 5 - *Digital Calls*



Fonte: Análise documental da Empresa ALFA de Janeiro a Abril de 2023

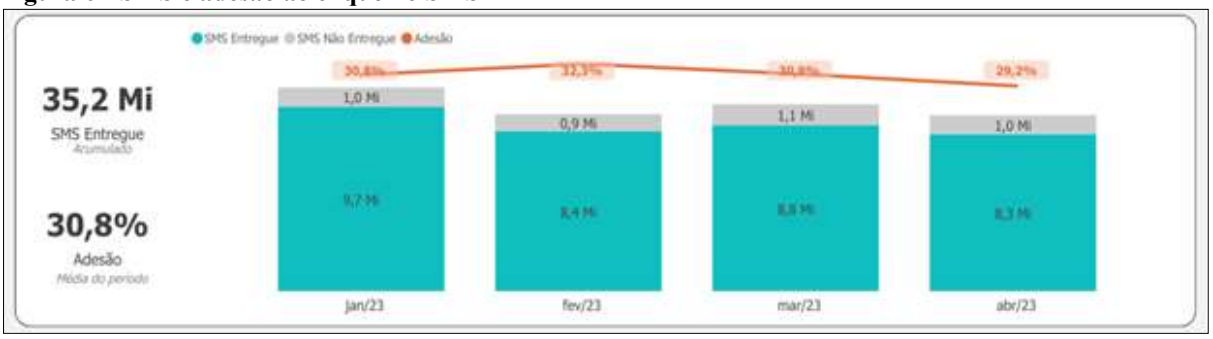
6.2 SMS ou SMS IOS

A ligação do cliente para o número de atendimento é identificada pela tecnologia da empresa ALFA e através do envio de um SMS convida o cliente a seguir com o atendimento de forma digital.

Pode-se observar que inicialmente a adesão ao SMS é 1.6 p.p maior que no final do estudo, isso se deve ao fato de que essa experiência é um adicional quando o cliente não possui aplicativo da Empresa BETA instalado e com o tempo após o conhecimento do cliente do meio digital de atendimento ele passa a conhecer o aplicativo e baixa o aplicativo sendo digitalizado no formato básico.

INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN MANAGEMENT AND INDUSTRY

Figura 6 - SMS e adesão ao clique no SMS



Fonte: Análise documental da Empresa ALFA de Janeiro a Abril de 2023.

6.3 *Push*

A ligação do cliente para o número de atendimento é identificada pela tecnologia da Empresa ALFA, desconectada e é apresentado o menu Empresa BETA através do recurso *Push*.

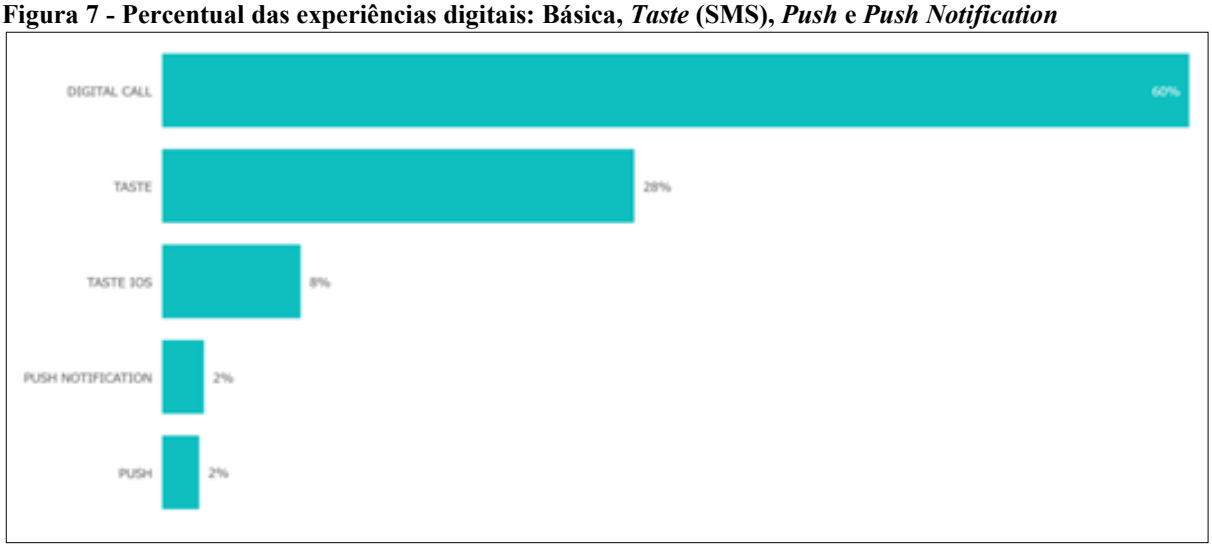
6.3.1 *Push Notification*

A ligação do cliente para o número de atendimento é identificada pela tecnologia da Empresa ALFA e convida o cliente através do mecanismo de notificações (Android ou IOS).

7. Personalização

Personalização é a identificação da linha do cliente e a apresentação de jornadas personalizadas condizentes com o histórico do consumidor. E é a contagem de *Digital Calls* personalizadas dividido por contagem total de *Digital Calls*. A Empresa BETA personaliza 70% das aberturas de menu, trazendo uma experiência mais personalizada e intuitiva para seus clientes.

Figura 7 - Percentual das experiências digitais: Básica, *Taste* (SMS), *Push* e *Push Notification*



Fonte: Análise documental da Empresa ALFA de Janeiro a Abril de 2023.

INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN MANAGEMENT AND INDUSTRY

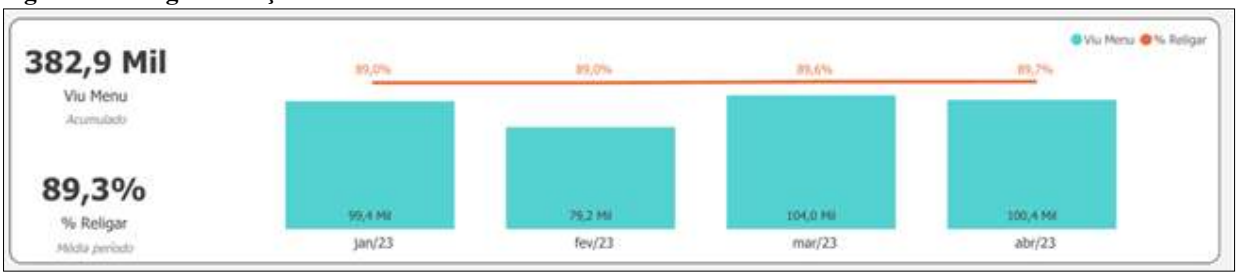
Atualmente, a Empresa BETA possui 4 jornadas personalizadas: Religar serviços, Fatura, Negociação de fatura e Recarga.

Figura 8 - Personalização das experiências



Fonte: Análise documental da Empresa ALFA de Janeiro a Abril de 2023

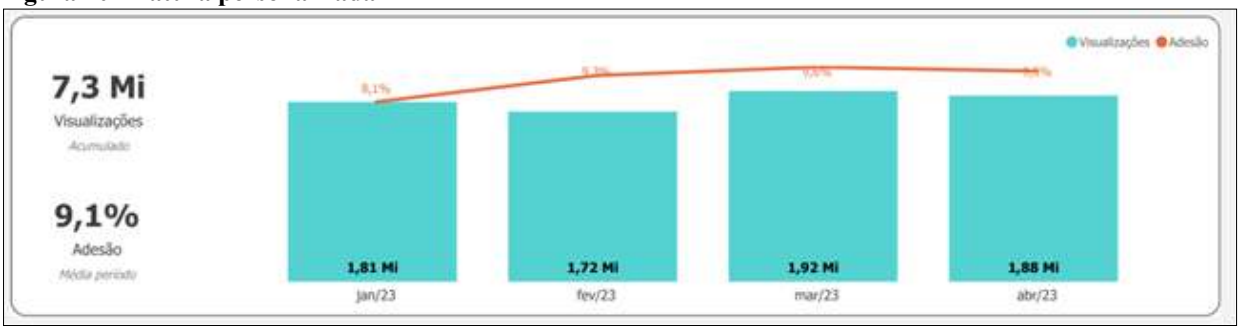
Figura 9 - Religar serviços



Fonte: Análise documental da Empresa ALFA de Janeiro a Abril de 2023

Quando o cliente fica certo tempo sem realizar o pagamento, seus serviços são bloqueados temporariamente. No menu digital é possível o cliente realizar a reativação desse serviço e quase 90% dos clientes que visualizam a opção de desbloquear serviços o fazem pelo menu digital.

Figura 10 - Fatura personalizada

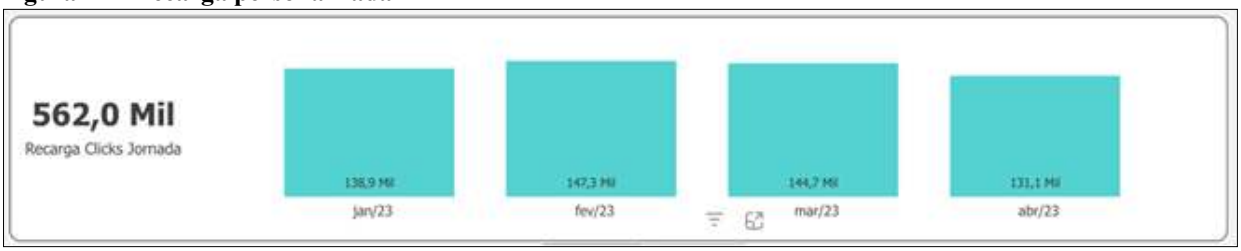


Fonte: Análise documental da Empresa ALFA de Janeiro a Abril de 2023

Mais de 9% dos clientes personalizados utilizam o serviço de Faturas no menu digital da Empresa BETA, seja ele pagamento da fatura, *download* da fatura, pagamento com PIX, etc.

INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN MANAGEMENT AND INDUSTRY

Figura 11 - Recarga personalizada



Fonte: Análise documental da Empresa ALFA de Janeiro a Abril de 2023

O número de clientes que utilizam o menu digital para realizar uma recarga é elevado (130 mil por mês) o que resulta em um *ticket* médio de 1,07 milhões de reais para a Empresa BETA.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resgatando-se o objetivo central da presente pesquisa tem-se: apresentar as formas de atendimento ao cliente existentes e a digitalização desse meio como forma de inovação disruptiva de atendimento, especificamente no setor de telecomunicações. Após o que foi exposto na investigação empírica, nota-se que houve um resultado de engajamento no ambiente digitalizado acima do esperado.

Somando-se todos os tipos de abordagem aos clientes que entram em contato com a central da empresa BETA tem-se que em torno de 60% deles ficam no ambiente digital, o que considera-se um ganho considerável em receita devido as chamadas evitadas para a empresa BETA. 70% das chamadas evitadas geram economia no atendimento humano, tanto de mão de obra como também do valor do serviço. E o mais importante, atendendo o cliente de forma digitalizada, rápida e sem burocracia. Isso fez com que a Empresa BETA alavancasse seus indicadores e a satisfação do cliente final.

No decorrer do processo, foram incluídas novas funcionalidades para os clientes, como por exemplo a possibilidade de realizar recarga de celular, gerando um *ticket* médio de 1,07 milhões de reais. Além disso, a opção de desbloquear os serviços também ganhou apreço dos clientes da empresa BETA, fazendo com que essa seja a mais acessada, no qual 400 mil clientes vêem a opção e 90% em média clicam para desbloquear. Como nem todos os indicadores serão de sucesso, alguns problemas técnicos fizeram com que uma queda na cobertura de clientes atendidos fosse observada, mas rapidamente o problema foi solucionado e no mês seguinte a cobertura voltou a crescer chegando a 46% novamente. A empresa BETA continua crescendo, incluindo mais facilidades para seus clientes.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, J. M.; SILVA, L. F.; OLIVEIRA, F. A. A importância da URA na gestão de atendimento ao cliente. **Revista de Administração**, v. 10, n. 2, p. 45-60, Maio 2014.

CHURCHILL Jr., G. A.; PETER, J. P. **Marketing** - criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MANCINI, L. **Call Center: estratégia para vencer.** São Paulo: Summus Editorial, 2001. 172 p. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=bnerdWKmXzgC&hl=pt-BR. Acesso em: 19 de set. 2021

MARKOVITCH, S.; WILLMOTT, P. Accelerating the digitization of business processes. **McKinsey-Corporate Finance Business Practise** (2014): 1-4.

RICARTE, E. A expansão do processo de digitalização durante a pandemia de covid-19. **Finisterra** 55.115 (2020): 53-60.

SHETH, J. Impact of Covid-19 on Consumer Behavior: Will the Old Habits Return or Die? **Journal of Business Research**, v. 117, n. SI: Covid-19 impact on business and research, p. 280-283, 2020.

STEPHEN, N.; GWINNER, K. P. Why don´t some people complain? **Journal of the Academy of Marketing Science**, Georgia, v. 26, n. 3, p. 172-189, 1998.

SUJOVÁ, E.; ČIERNA, H.; ŻABINSKA, I. Application of Digitization Procedures of Production in Practice. **Management Systems in Production Engineering**, vol.27, no.1, 2019, pp.23-28.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; IKEDA, A. A. O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing. **Gestão.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional.** Recife, v. 3, n. 1, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZEITHAML, V. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing,** Chicago, v. 52, p. 2-22, 1988.