



ÁGATA RIBEIRO DE ALMEIDA CUSTÓDIO

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA ÁREA DE
EXPERIÊNCIA DO CLIENTE EM UMA EMPRESA
DE SOLUÇÃO DE PAGAMENTOS**

**LAVRAS - MG
2019**

ÁGATA RIBEIRO DE ALMEIDA CUSTÓDIO

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA ÁREA DE EXPERIÊNCIA DO CLIENTE
EM UMA EMPRESA DE SOLUÇÃO DE PAGAMENTOS**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

Prof.º Dr. André Luís Ribeiro

Lima Orientador

Prof.º Dr. José Willer do Prado

Coorientador

LAVRAS - MG

2019

ÁGATA RIBEIRO DE ALMEIDA CUSTÓDIO

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA ÁREA DE EXPERIÊNCIA DO
CLIENTE EM UMA EMPRESA DE SOLUÇÃO DE PAGAMENTOS
CUSTOMER EXPERIENCE ACTIVITIES AT A PAYMENT SOLUTION
COMPANY**

Relatório de estágio supervisionado
apresentado à Universidade Federal de
Lavras, como parte das exigências do Curso
de Administração, para obtenção do título de
Bacharel.

Aprovado em 06 de dezembro de 2019
Prof. Dr. André Luís Ribeiro Lima UFLA
Prof. Dr. José Willer do Prado UFLA

Prof. Dr. André Luís Ribeiro Lima
Orientador

LAVRAS - MG
2019

AGRADECIMENTOS

À minha família, em especial aos meus pais Renata e Antônio Carlos, meus irmãos Íris e Abraão, minha tia de coração Bernadette e minha avó Aparecida, por me ajudarem em cada dificuldade e comemorarem comigo cada conquista;

Às minhas amigas e irmãs da República Maria Cuervo, por serem minha segunda família e estarem comigo em todos os momentos, eles não fariam sentido se vocês não estivessem do meu lado.

Aos amigos do G-Óleo, em especial meus parceiros de coordenação, que tanto me ensinaram sobre trabalho e parceria.

Ao professor e orientador Dr. André Luis Ribeiro Lima, por todo suporte e direcionamentos.

À Universidade Federal de Lavras, pela oportunidade e honra.

À empresa Wirecard Brazil S.A. e seus respectivos colaboradores, pela confiança, aprendizados e relações construídas;

A todos que contribuíram e participaram da realização desse sonho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Principais concorrentes.....	11
Figura 2 – Recepção da Wirecard Brazil S.A.....	13
Figura 3 – Ambiente de circulação dos colaboradores da empresa.....	13
Figura 4 – Staff Wirecard Brazil S.A.....	14
Figura 5 - Bancada da empresa.....	14
Figura 6 - Cozinha da Cafeteria.....	15
Figura 7 - Ambiente da Cafeteria.....	16
Figura 8 - Conta Clássica.....	16
Figura 9 – Conta Transparente.....	17
Figura 10 – Tela inicial do canal de atendimento do <i>chat</i>	22
Figura 11 – Tela de atendimento do canal telefônico.....	22
Figura 12 – Caixa de entrada do Zendesk.....	27
Figura 13 – Mandril.....	28

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	7
2.	DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO	9
2.1.	Histórico da empresa Wirecard Brazil S.A.	9
2.2.	Concorrentes diretos.....	10
2.3.	Constituição da Wirecard	11
2.4.	Descrição física	13
2.5.	Produtos e Serviços	15
2.5.1.	Wirecard para <i>e-commerces</i>	17
2.5.2.	Wirecard para <i>marketplaces</i>	18
2.5.3.	Wirecard Assinaturas	19
3.	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	20
4.	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS.....	21
4.1.	Treinamentos.....	21
4.2.	Operação.....	23
4.2.1.	Captura da solicitação do cliente e resolução de problemas.....	23
4.2.2.	Realizar a interface entre o ambiente externo (cliente) e o ambiente interno (empresa)	24
4.2.3.	Identificar os <i>insights</i> da experiência do cliente que podem ser transformados em melhorias	24
4.2.4.	Prospectar <i>leads</i> e reter clientes – atividade comercial intrínseca à função....	25
4.3.	Ferramentas e softwares	26
4.3.1.	Zendesk	26
4.3.2.	Backoffices	27
4.3.3.	Outros recursos	28
4.3.4.	Mandrill	28
4.3.5.	<i>Chatbots</i>	28
4.4.	Atividades Extras	29
4.4.1.	Treinamentos.....	29
4.4.2.	<i>Black Friday</i>	29
4.4.3.	Reciclagem.....	30
5.	CONCLUSÃO.....	31
6.	SUGESTÕES AOS PONTOS DE MELHORIA IDENTIFICADOS.....	32

7.

REFERÊNCIAS 33

1. INTRODUÇÃO

O *e-commerce* já existe há quase duas décadas no Brasil e, desde o seu início, tem crescido e ganhado espaço na economia de forma exponencial. Somos o terceiro país que mais faz compras pela *internet*, além de liderar o *ranking* de comércio eletrônico na América Latina, representando 59,1% da participação nas vendas, enquanto o segundo colocado, México, representa apenas 14,2% desse montante (SEBRAE, 2018).

Fuoco (2013) relata que, o comércio eletrônico através da *internet*, é o ramo de atividade econômica que mais cresce no mundo.

Segundo o estudo Perfil do *E-commerce* Brasileiro (2019), realizado em parceria entre BigData Corp e PayPal Brasil, cerca de 80 milhões dos brasileiros são consumidores de *e-commerce*. A inclusão das classes C, D e E representa uma forte contribuição nesse aumento das vendas. Dos novos compradores nos últimos anos, 61% fazem parte da classe C (SEBRAE, 2018).

Poucas inovações na história apresentam tantas vantagens para a sociedade, organizações e indivíduos quanto o comércio eletrônico, isso se deve principalmente ao baixo custo associado e às suas inúmeras aplicações e múltiplos recursos (TURBAN *et al.*, 2006). Fatores como as mudanças nas necessidades dos clientes, a velocidade do processo tecnológico e a competição global fazem com que os produtos rapidamente se tornem obsoletos e vulneráveis (TIDD *et al.*, 2015).

Neil Patel (2019, p. 1) afirma em “E-commerce no Brasil em 2019: Entenda o Cenário Atual e Tendências” que, embora os dados evidenciem um cenário favorável do *e-commerce* no Brasil, ainda há muito potencial para crescimento. Os brasileiros compram na *internet*, mas ainda têm desconfiança com as transações. A estatística é de que mais de 60% dos consumidores não se sentem seguros em usar os comércios eletrônicos.

Sabendo disso, o mercado financeiro desenvolveu inovações tecnológicas que facilitam a gestão financeira do *e-commerce*, criando-se as *fintechs* (*financial + technology*). Além de facilitar para os vendedores, também proporcionam uma melhor experiência para os consumidores que utilizam o comércio eletrônico, principalmente no que se refere à segurança. Diferentemente das instituições financeiras tradicionais, as *fintechs* buscam inovar não somente na tecnologia, mas também nos processos, ferramentas e métodos utilizados. As *fintechs*

também crescem em ritmo acelerado no mercado brasileiro, e o sucesso dessas empresas se dá por diversos fatores como, por exemplo, as altas taxas de juros do Brasil. A popularização do fator digital e a entrega de experiências customizadas para os clientes também impactaram muito nesse âmbito (WIRECARD, 2019a).

Nesse cenário, pode-se perceber a relevância de empresas de soluções de pagamentos, que têm um papel muito pertinente com as demandas tanto dos consumidores, que fazem o *e-commerce* crescer mais a cada dia e sentem necessidade de uma experiência mais segura, quanto dos lojistas que encontram nesse tipo de empresa uma plataforma que revoluciona a gestão do seu negócio.

Tendo em vista a ampla formação que o profissional de Administração adquire ao longo da graduação, esse fator torna possível a aderência do seu perfil a diversas áreas de empresas desse ramo, podendo ser, por exemplo: experiência do cliente, *marketing*, comunicação, recursos humanos, finanças, comercial, estratégia, entre outras.

Melo (2017) *apud* Oliveira e Souza (2018) afirma que: “Quando um estudante faz o curso de Administração, ele não o faz pensando em administrar um banco, uma indústria ou uma loja varejista. Faz o curso pensando em reunir técnicas e competências para administrar o que vier pela frente, não pode nunca parar de estudar e terá que sempre se desenvolver, se qualificar para conseguir enfrentar os desafios que virão”.

No que compete à gestão de qualidade, o administrador auxilia na exposição de produtos/serviços de melhor qualidade, que culmina no aumento da satisfação dos clientes, além da preocupação com a redução dos custos e o lançamento de inovações no mercado (COSTA, 2017). Nesse contexto, o presente trabalho tem por objetivo descrever e detalhar as atividades que foram desenvolvidas na Wirecard Brazil S.A, mais especificamente na área de Experiência do Cliente. O estágio foi realizado em uma das principais empresas do mercado de soluções de pagamentos, localizada na cidade de São Paulo (SP).

Em um primeiro momento, serão apresentadas informações à respeito da organização, bem como o histórico, descrição física, produtos e serviços oferecidos pela empresa. Em seguida, serão apresentadas as principais atividades desenvolvidas no dia a dia, o detalhamento dos processos técnicos e as respectivas ferramentas necessárias para a realização dos mesmos. Por fim, serão apresentadas as considerações finais e sugestões para os pontos de melhoria.

2. DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

A Wirecard Brazil S.A. é parte de uma das maiores e mais inovadoras companhias do mundo no mercado de serviços de pagamentos e sua missão também é global: apresentar soluções financeiras simples e definitivas para negócios e empreendedores. O escritório localiza-se em São Paulo (SP), onde trabalham cerca de 300 funcionários (WIRECARD, 2018a).

Os tópicos a seguir abordam a trajetória da empresa até tornar-se parte da companhia Wirecard, seus principais concorrentes, sua missão, propósito, visão e valores, os quais conduzem suas ações; bem como a descrição física do local e os produtos e serviços oferecidos pela empresa.

2.1. Histórico da empresa Wirecard Brazil S.A.

A Wirecard Brazil S.A., até pouco tempo atrás, era Moip. Surgiu como uma *startup* mineira desenvolvida por três estudantes e desde a sua fundação, em 2008, liderou a transformação das transações *online* no Brasil (WIRECARD, 2018a).

Teve origem na cidade de Belo Horizonte (MG), depois que um dos fundadores estudou o mercado de meios de pagamento a fundo em seu trabalho de conclusão do curso de Engenharia. Em 2009, a empresa mudou para São Paulo (SP) e passou de uma equipe de três pessoas para 50 funcionários – hoje, são cerca de 300 colaboradores.

Em 2012, atingiram a inovação que buscavam no mercado de meio de pagamentos *online* quando criaram a ferramenta de *checkout* transparente, que aumenta em 30% as taxas de conversão de um site (WIRECARD, 2019b).

Em 2015, a empresa foi responsável por R\$ 1 bilhão em transações financeiras no país, o que gerou um faturamento de R\$ 50 milhões (ESTADÃO, 2016).

Os três empreendedores decidiram buscar um sócio capaz de ajudar o Moip a crescer rápido. Com a deterioração do cenário econômico no Brasil, o processo parecia pouco promissor. Porém, eles começaram a receber propostas em volume até maior do que esperavam inicialmente. Ao longo de 2015 cumpriram agenda intensa de reuniões com as empresas interessadas. Na fase final sobrou menos de uma dezena de empresas, entre elas a Wirecard. Antes mesmo de marcar um encontro com os sócios, a companhia alemã mandou

proposta para a compra. Com 16 subsidiárias espalhadas por vários continentes até aquele momento, faltava para a Wirecard presença nas Américas, e foi nesse cenário que surgiu a proposta. No ano de 2016, o Moip foi vendido para a alemã Wirecard por cerca de R\$165 milhões e passou a se chamar Wirecard Brazil S.A., tornando-se oficialmente parte da companhia global de pagamentos (RIATO, 2016).

Com a mudança de marca, agora como integrante da companhia Wirecard, a empresa reforça ainda mais a sua posição como líder mundial de inovação em tecnologia financeira digital – as chamadas *fintechs* – presente em cinco continentes e em mais de 26 países. Desde setembro de 2018, a Wirecard AG (com sede na Alemanha) é parte do índice DAX, o índice do *blue chip* da bolsa de valores que consiste nas 30 principais empresas alemãs negociadas na Bolsa de Valores de Frankfurt (BROADCAST, 2018).

Com a unificação da marca, uma nova geração de produtos foi lançada no mercado. Entre os principais deles está a solução de maquininha de cartão, que permite receber pagamentos com cartão no local. Assim como as funcionalidades que a Wirecard oferece *online*, a solução tem a função *split* que divide automaticamente os pagamentos entre agentes comissionados e lojistas, de acordo com as regras de negócios e, em muitos casos, elimina a bitributação. Outra inovação foi o novo painel de finanças digitais, que permitiria monitorar indicadores de desempenho, recebíveis, realizar conciliação, operações de saque, boletos bancários e fornecedores, além de realizar transferências para contas bancárias. Por meio da função de conta, os clientes podem também fazer antecipação de saldo futuro, usar o cartão pré-pago e realizar pagamentos de boletos (EXAME, 2018)

Com as mudanças, o objetivo da empresa é oferecer uma solução financeira completa, cada vez mais simples e flexível para negócios e empreendedores, capaz de atendê-los em todos os fluxos de pagamento. As novas soluções garantem autonomia bancária e permitem que os clientes realizem toda a gestão financeira na nova conta da Wirecard (EXAME, 2018).

2.2. Concorrentes diretos

Paralelo à forte expansão da empresa, os principais concorrentes desse mercado também tomaram sua posição, sendo eles: PagSeguro e Mercado Pago (Figura 1).

Figura 1 – Principais concorrentes.



Fonte: Bertholdo (2019).

Segundo o Relatório Nuvem *Commerce* 2019 (NUVEMSHOP, 2019), que anualmente apresenta o cenário do comércio eletrônico nacional e internacional, os *gateways* de pagamento mais utilizados pelos consumidores em 2018 foram:

- PagSeguro – 46,8%
- Mercado Pago – 15,8%
- Wirecard 13,9%

O *gateway* de pagamento é uma plataforma que faz a ligação entre a sua empresa, seus clientes e as instituições financeiras (bancos e operadoras de cartão de crédito). Ele é responsável por toda a infraestrutura tecnológica capaz de promover a integração entre o negócio e todas as formas de pagamento. Tudo isso com segurança, agilidade e praticidade.

2.3. Constituição da Wirecard

Com o objetivo de formar uma empresa virtuosa, que tenha margens operacionais saudáveis e sustentáveis; que seja referência por melhorar e inspirar a sociedade; e, ainda mais importante, que encante e faça a diferença na vida dos clientes, os colaboradores da Wirecard Brazil S.A. escreveram e elaboraram uma Constituição da empresa, cujos artigos seguem:

Missão, Visão e Propósito

Simplificar finanças para negócios e empreendedores no mundo todo.

Liderar a mudança em serviços financeiros.

Ajudar pessoas e empresas a prosperar.

Valores

Seja uma pessoa transparente, positiva e respeitosa;

Inove, abrace erros e aprenda com eles;

Mire alto, trabalhe duro e não desista facilmente;

Seja uma pessoa dona do seu trabalho e confiável;

Permaneçam juntos e apoiem uns aos outros.

Nossas fronteiras

Temos autonomia dentro de fronteiras delimitadas. Não devemos cruzá-las jamais.

Comportamento ético;

Leis dos países onde fazemos negócios;

Conflito de interesse;

Confidencialidade de dados dos clientes;

Processos definidos como críticos.

Nossos direitos

Desafios, crescimento e desenvolvimento;

Expectativas e responsabilidades claras;

Reconhecimento e valorização;

Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal;

Comunicação transparente;

Ambiente agradável e alegre.

Nossos deveres

Entregar resultados de forma consistente e sustentável, seguindo fielmente os preceitos dessa Constituição.

2.4. Descrição física

A empresa está localizada na cidade de São Paulo (SP). A área do escritório corresponde a um total de 3.700 m², ocupando um andar do prédio comercial Edifício Faria Lima Tower, não possuindo fachada identificada. Como descreve e ilustra a matéria “Moip: escritório cheio de cor e descontração postada em Great Place to Work”, a divisão do espaço é feita em áreas. Abaixo, segue algumas fotos das instalações físicas da empresa (Figuras 2 e 3).

Figura 2 – Recepção da Wirecard Brazil S.A.



Fonte: OFFICE SNAPSHOTS (2017).

A Figura 2 ilustra a recepção do escritório, já a Figura 3 é referente a um dos ambientes onde circulam os colaboradores no dia a dia.

Figura 3 – Ambiente de circulação dos colaboradores da empresa.



Fonte: OFFICE SNAPSHOTS (2017).

Os planos para 2020 envolvem a ocupação de mais um andar do prédio, cujas obras terão início ainda no ano de 2019.

O espaço é dividido em áreas. Possui 2 *staffs*, onde operam colaboradores de todas as áreas da empresa, incluindo a diretoria (Figura 4).

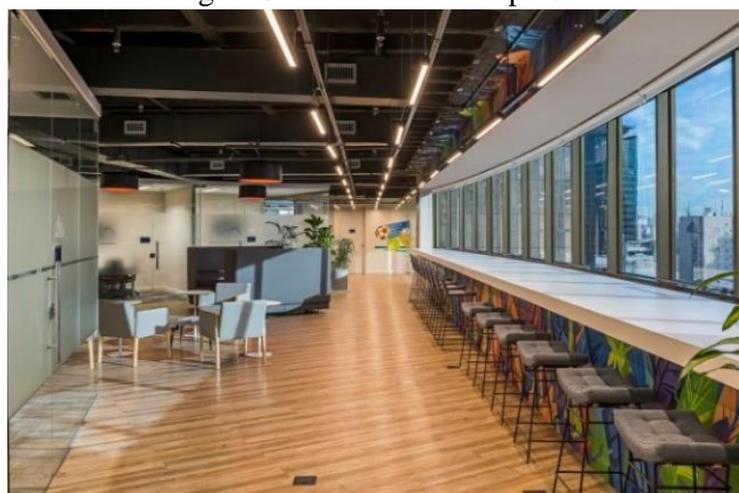
Figura 4 – Staff da Wirecard Brazil S.A.



Fonte: OFFICE SNAPSHOTS (2017).

Dispõe também da bancada, que pode ser utilizada por todos como um espaço de trabalho (Figura 5).

Figura 5 – Bancada da empresa.



Fonte: OFFICE SNAPSHOTS (2017).

Apesar de adotar o modelo *open space*, o local tem algumas salas para reunião, ligações e trabalho que requerem maior concentração. As principais salas levam os nomes de países

onde a Wirecard possui operações, sendo eles: Alemanha, África do Sul, Austrália, Áustria, Estados Unidos, Índia, Indonésia, Irlanda, Malásia, Nova Zelândia, Reino Unido, Singapura, Turquia e Vietnã.

Além dessas, existem também as salas localizadas dentro dos *staffs*, sendo 2 em cada *staff*, destinadas para *calls* e reuniões rápidas, além da sala do silêncio e da biblioteca.

Outro espaço muito utilizado no dia a dia é a cafeteria, na qual a empresa disponibiliza frutas e bebidas para consumo à vontade de qualquer um.

Figura 6 – Cozinha da Cafeteria.



Fonte: OFFICE SNAPSHOTS (2017).

É lá que também acontece o *coffee break*, *happy hour*, comemoração de aniversariantes do mês, entre outros momentos (Figuras 6 e 7).

Figura 7 – Ambiente da Cafeteria.



Fonte: OFFICE SNAPSHOTS (2017).

Por fim, tem-se o auditório onde acontece a reunião mensal com a diretoria, evento conhecido como *All Hands*, e onde os funcionários conduzem palestras às sextas-feiras no final do expediente, programação seguida de um *happy hour*.

2.5. Produtos e Serviços

Existem dois tipos de contas para os *sellers*, a Conta clássica e a Conta transparente (Figuras 8 e 9).

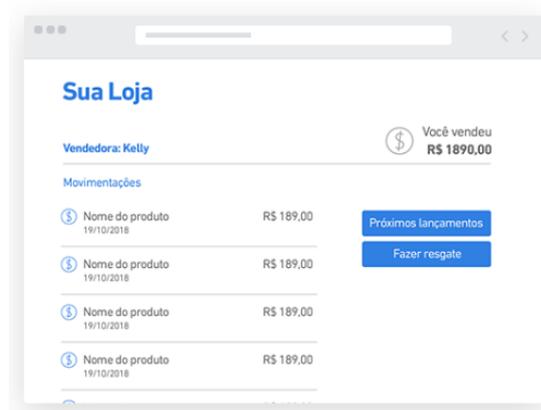
Figura 8 – Conta Clássica.



Fonte: Wirecard (2019b).

- **Conta Clássica Wirecard:** permite acompanhar os pedidos, pagamentos e lançamentos que foram gerados pelo *marketplace*.

Figura 9 – Conta Transparente



Fonte: Wirecard (2019b).

- **Conta Transparente:** todas as funcionalidades Wirecard dentro da plataforma de *marketplace*. O vendedor poderá extrair relatórios financeiros, realizar transferências, conciliações e muito mais, sem sair da sua plataforma - tudo completamente conectado e seguro (WIRECARD, 2019b).

Vale ressaltar que a Conta Transparente é um tipo de conta que não consegue ser acessada na Wirecard da mesma forma que a Conta Clássica, na verdade, o titular nem sabe da sua existência. Isso acontece porque a plataforma opta por criar uma conta sem que o vendedor saiba.

Um exemplo de plataforma que utiliza a Conta Transparente é o Enjoei. Uma questão que pode motivar a aderência a esse tipo de conta é o modelo de negócios da plataforma. No caso do Enjoei, muitos vendedores utilizam a plataforma apenas para fazer vendas pontuais, em pequena quantidade, e nesse contexto não parece muito viável a burocracia da abertura de conta para esse tipo de vendedor. Nesse sentido, a plataforma faz a abertura desse tipo de conta para basicamente realizar o processamento da venda, em função do perfil do negócio.

2.5.1 Wirecard para *e-commerces*

A Wirecard é uma solução completa para o *e-commerce*, pois suporta todas as etapas de uma venda *online*, o lojista virtual fica livre da contratação de *gateways*, serviço de gestão de fraude, instituição bancária ou administradora. Apenas um contrato e uma integração solucionam toda essa cadeia.

Segundo resposta das adquirentes, a Wirecard tem a maior taxa de aprovação de vendas online do Brasil, cerca de 98,5% vendas aprovadas.

A empresa aceita todos os meios de pagamento *online*, seja cartão de crédito, boleto bancário, débito *online*, pagamento por *e-mail* ou até mesmo Apple Pay, além de permitir que o lojista receba de forma integrada, na Conta Digital da Wirecard, que vem com cartão pré-pago e serviços financeiros como pagamentos, transferências e antecipação de recebíveis, ou receba na conta bancária de sua escolha.

A Wirecard não cobra mensalidade e sim um valor por transação que varia de acordo com o volume do faturamento. No valor por transação está incluso tudo o que é preciso para receber pagamentos *online* em um só contrato.

Para clientes com faturamento acima de R\$20.000,00 por mês, existe a oportunidade de negociar as taxas. (WIRECARD, 2018)

2.5.2 Wirecard para *marketplaces*

A Wirecard foi a primeira solução de pagamentos para *marketplaces* do Brasil. Com esse produto, as possibilidades são ainda mais atraentes.

Um exemplo é o *split* de pagamentos, a única solução que incorpora qualquer regra de negócio do seu *marketplace*, podendo ser adaptada independente da complexidade.

Essa solução permite automatizar a divisão de todos os pagamentos a recebedores com a primeira e mais robusta solução para *split* de pagamentos, controlando quanto recebe cada vendedor, franqueado, comissionado e qualquer outro prestador de serviços envolvido no processo de vendas. A liquidação acontece antes mesmo do dinheiro passar pelo *marketplace*. Permite também que o lojista defina políticas de cobrança de comissões conforme a sua necessidade, além de definir os critérios para liberar os pagamentos ou reembolsos de forma automática e com garantia de fundos, podendo fazer a divisão de valores fixos ou percentuais de cada transação realizada.

A maquininha da Wirecard já vem com *split* integrado para facilitar a divisão dos pagamentos para todos os recebedores. Além disso, é possível personalizá-la de acordo com a marca e customizar as regras de recebimento com a solução *white-label*, que permite distribuir maquininhas com a identidade do *marketplace* ou canal, reforçando sua credibilidade com os *sellers*.

Outra solução para *marketplaces* é o Carrinho Compartilhado, que permite que o comprador faça vários pedidos, para lojistas distintos, em um mesmo carrinho de compras.

Duas soluções que ajudam a aumentar muito o volume de conversão são o *Checkout* Transparente, que permite que o vendedor mantenha o comprador dentro do seu *marketplace* durante todo o processo de pagamento e agilize a compra; e a Compra com 1 Clique, que torna possível armazenar dados dos clientes e permitir que as compras futuras sejam feitas com apenas um clique.

No que se refere à contestação de compra, a Wirecard possui uma Central de *Chargeback* que conta com um time que trabalha 7 dias por semana para avisar quando um comprador solicitar um estorno/reembolso. O vendedor recebe todo suporte necessário para ter todas as condições de conseguir reverter um *chargeback*.

Por fim, no que se refere à segurança, a Wirecard possui certificação nível 1 pela PCI *Compliance*, uma das maiores certificações de segurança do mundo (WIRECARD, 2018b).

2.5.3 Wirecard Assinaturas

Com a Wirecard Assinaturas, é possível gerenciar as mensalidades e cobranças recorrentes, além de fazer a gestão das assinaturas e receber pagamentos recorrentes de forma personalizada (WIRECARD, 2019b).

3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na Wirecard Brazil S.A. se deu entre os meses de outubro e dezembro de 2019, totalizando 352 horas trabalhadas, com uma carga de 40 horas semanais.

O mês de outubro foi composto por diversos treinamentos para apresentar todas as áreas da empresa e permitiu entender o funcionamento da empresa como um todo e a importância de cada função, além disso, proporcionou a oportunidade de estabelecer contatos com colaboradores de todos os setores. Estes se tornaram as referências iniciais de cada área nesta fase de ingresso na empresa, o que facilitou muito para as primeiras solicitações de ajuda ou até mesmo para sanar dúvidas que ocorreram tão logo quanto as atividades começarem.

Das 352 horas trabalhadas, o treinamento correspondeu a um total de 120 horas. Já a operação em si totalizou 232 horas trabalhadas. Não se torna viável dividir os processos técnicos que serão descritos a seguir em horas trabalhadas, pois cada cliente e sua experiência com o produto tem as suas particularidades, sendo assim, a demanda de suporte que direciona os processos.

As atividades da operação podem ser divididas em 4 principais atribuições da função:

- Captura da solicitação do cliente e resolução de problemas;
- Realizar a interface entre o ambiente externo (cliente) e o ambiente interno (empresa);
- Identificar os *insights* da experiência do cliente que podem ser transformadas em melhorias;
- Prospectar *leads* e reter clientes – atividade comercial intrínseca à função.

Zarifian (2001, p. 56) conclui que: “nada é mais difícil que automatizar e rotinizar os atos de linguagem no seio de uma interação social que, por definição, é sempre singular e muito dificilmente programável e que implica mobilizar seu próprio pensamento.”

4. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

4.1. Treinamentos

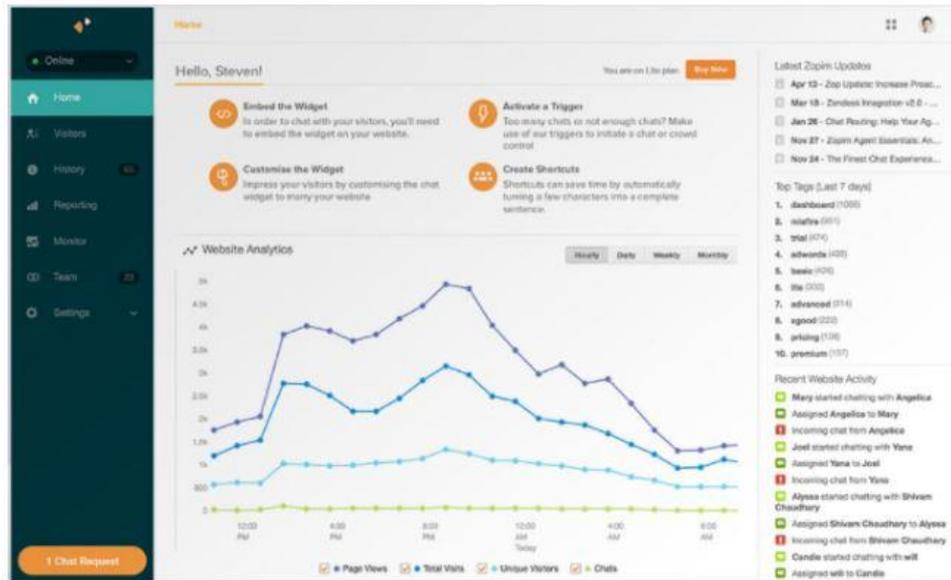
As áreas da empresa e os assuntos abordados no treinamento foram:

- *Backoffice* 1 e 2
- Zendesk
- Compradores e como ajudá-los
- Vendedores
- *Marketplace*
- Plataformas
- Assinaturas
- Integração
- Taxas
- Análise
- Credenciamento
- Monitoramento
- *Chargeback* e Saldo Negativo
- Estratégia
- Contrato Bilateral
- Financeiro e Relatórios
- Suporte *VIP*
- Maquininha
- Reclame Aqui
- Redes Sociais
- OPS
- Encantamento e Boas Práticas
- Monitoria e Liderança
- Prática de Telefone

- Prática de Chat

As duas últimas semanas de treinamento foram de prática, tanto de atendimento pelo telefone quanto pelo *chat* (Figuras 10 e 11), além da resolução de tickets por *e-mail*.

Figura 10 – Tela inicial do canal de atendimento do *chat*.



Fonte: Híbrido (2018).

A Figura 11 retrata a tela de atendimento do AtendeSimples.

Figura 11 – Tela de atendimento do canal telefônico.



Fonte: A autora (2019).

Toda essa parte prática foi feita com a ajuda de dois padrinhos, que auxiliaram nesta fase inicial onde ainda se faz necessária uma adaptação à essa realidade de trabalho, tornando tudo mais simples e tranquilo.

4.2. Operação

O dia a dia da operação é bem definido pois existe uma escala elaborada mensalmente que define o que cada analista fará durante as oito horas diárias, as atividades são definidas de acordo com o canal de atendimento.

Ao mesmo tempo que as atividades têm um tom de restrição em função da divisão e do trabalho operacional, o colaborador tem muita autonomia para fazer o seu trabalho de forma personalizada, sem deixar de lado o tom de voz da empresa.

Cada cliente tem uma experiência única com a empresa e o analista precisa estar preparado para lhe dar o suporte necessário. Um fator que facilita muito essa questão é o modelo de trabalho *open space*, que permite fácil acesso às outras áreas da empresa, o que torna a resolução de problemas mais rápida e efetiva.

O próximo tópico traz em detalhes a descrição das principais atividades que foram desenvolvidas no dia a dia da operação.

4.2.1 Captura da solicitação do cliente e resolução de problemas

De acordo com Mooney (2000) *apud* Silva (2018, p. 14), “as organizações comunicam suas necessidades de novos conhecimentos aos seus membros sob a forma de problemas não resolvidos”. Seguindo essa linha de raciocínio, percebe-se a importância da função de identificação e resolução de problemas.

O analista deve estar devidamente preparado para captar a solicitação do cliente e dar a tratativa adequada, isso significa saber resolver ou até mesmo saber quem pode resolver, e encaminhar para a pessoa certa. Isso impacta, inclusive, em melhorar as métricas de atendimento como o Tempo Médio de Atendimento (TMA), que gera uma maior satisfação e melhor experiência para o cliente quando o mesmo tem o seu problema solucionado com mais rapidez.

Por outro lado, o analista possui autonomia para realizar diversas ações que, se feitas de maneira errada, podem causar impactos irreversíveis. É indispensável o cumprimento dos

procedimentos de segurança quando se trata de dados sensíveis, além da ética ao estar em contato diretamente com a conta e, conseqüentemente, com o dinheiro do cliente.

Outra questão que impacta nessa função é a capacidade do analista de se adequar à linguagem do cliente, que pode ser um usuário novato ou experiente, uma pessoa jovem ou de idade mais avançada. Isso exige do funcionário uma habilidade de personalizar o atendimento de acordo com as necessidades dele, seja por *chat*, *e-mail* ou por telefone, no sentido de simplificar e tornar acessível para o cliente a solução que ele precisa.

O *feedback* do cliente permite, inclusive, a geração de algumas métricas sobre o produto, como: eficiência, eficácia, satisfação e segurança.

4.2.2 Realizar a interface entre o ambiente externo (cliente) e o ambiente interno (empresa)

Para Sá e Sá (2014), os funcionários deste tipo de organização são os responsáveis por mediar as relações entre cliente e empresa.

Nesse âmbito, faz-se necessário um conhecimento abrangente de toda a empresa, além da capacidade de transitar entre o universo do cliente e o da empresa. Para tal, é necessário a habilidade de escuta, mais precisamente a escuta ativa, que se trata de ouvir a mensagem que a pessoa está transmitindo, compreendendo e interpretando com atenção as informações fornecidas, seja de forma verbal ou não verbal. Além disso, outro processo muito utilizado é o de parafraseamento, que se faz muito útil no sentido de familiarizar o cliente integrando o seu vocabulário com o da empresa, e à medida que isso acontece, ir tomando conhecimento da solicitação do cliente.

A parcela de clientes que é atendida pela área de experiência do cliente, onde foi desenvolvido este estágio, corresponde aos que possuem faturamento de até R\$40.000,00 por mês. Isso significa que todos os novos ou até mesmo potenciais clientes tirarão todas as suas dúvidas com esse time de suporte, assim como os clientes com faturamento mais alto, que terão problemas e solicitações mais complexas. Essa variedade de clientes e suas respectivas demandas exige uma habilidade de se adaptar a cada caso e ter empatia pelo cliente, que pode vir com requerimentos de ajuda muito simples, mas também com dúvidas de maior complexidade.

4.2.3 Identificar os *insights* da experiência do cliente que podem ser transformados em melhorias

Nesse exposto, destaca-se o posicionamento de Godinho e Uzsoy (2010), que defendem que “a melhoria contínua dos processos produtivos se tornou condição necessária para as empresas nos dias atuais”. É importante ressaltar que a melhoria contínua pressupõe, de acordo com Tigre (2006), inovações denominadas incrementais e não inovações radicais.

Já de acordo com Ferraz *et al.* (2006) o processo de melhoria contínua expressa a busca permanente por melhoramento e está relacionada à capacidade de resolução de problemas por meio de pequenos passos, alta frequência e ciclos curtos de mudança (IMAI, 1994). É fundamental que a cultura da organização suporte a melhoria contínua, assim como um conjunto de ferramentas a facilite.

O analista de experiência do cliente tem como vantagem a captura direta do *feedback* do cliente, material que pode ser transformado em melhorias reais do produto.

Esses *insights* podem modificar, por exemplo, fluxos internos da empresa que ao serem colocados em prática no atendimento ao cliente, permitem identificar pontos de melhoria que poderiam ser aperfeiçoados e tornariam a experiência do cliente mais agradável.

O time de *Customer Care* possui uma função especializada em processos internos, que é a responsável por coletar as informações repassadas pelo analista para que sejam estudadas e, possivelmente, implementadas em forma de melhorias.

Cabe ao analista identificar e diferenciar o que se trata de pontos de melhoria e o que é meramente insatisfação do cliente ou questões que não podem ser modificadas pois são necessárias para o funcionamento e/ou rentabilidade da empresa.

4.2.4 Prospectar *leads* e reter clientes – atividade comercial intrínseca à função

Apesar de não ser uma função propriamente dita do analista da experiência do cliente, o suporte dado ao mesmo tem grande impacto na sua decisão de continuar sendo cliente ou migrar para um concorrente, e até mesmo na possibilidade de conquistar novos clientes.

Muitos entram em contato demonstrando grande insatisfação com o produto, seja porque o mesmo tem dificuldade para utilizar do serviço, porque algo não ocorreu da forma que ele esperava, ou em função de algum problema real (técnico).

Por outro lado, potenciais clientes entram em contato com o suporte para sanar dúvidas de sua pesquisa de mercado para escolher um *gateway* de pagamento, e nesse caso a abordagem do analista pode ser definitiva na sua decisão.

Nessa atribuição, ter conhecimento do produto (e dos concorrentes) e transmitir confiança para o cliente que busca um serviço para contratar é determinante.

Além das principais atividades descritas anteriormente, existe uma série de processos e fluxos internos a serem seguidos, principalmente no que se refere a fluxos de tratativa, além de normas como as leis do BACEN e do *e-commerce*.

Ademais, o analista dispõe de várias ferramentas e *softwares* necessários para desempenhar suas funções.

4.3. Ferramentas e softwares

4.3.1 Zendesk

A principal ferramenta nesse fluxo é o Zendesk, plataforma de interação e atendimento ao cliente integrada na nuvem, que pode ser dimensionada para atender às necessidades de qualquer negócio e integra todos os três canais de atendimento. Cada atendimento, seja qual for o canal, é identificado com um número de protocolo único.

Cada um desses protocolos únicos é chamado de *ticket* dentro da plataforma. Esses contêm informações do atendimento, e estão agrupados, seja em aberto, novo, fechado, pendente ou resolvido, em uma só tela de visão geral. Cada *ticket* possui suas próprias características, como prioridade, tipo e área correspondente da empresa (ZENDESK, 2019).

Os *tickets* podem ser classificados em:

- Perfil (comprador, vendedor ou desenvolvedor);
- Dúvida;
- Tipo (pergunta, problema, solicitação);
- Motivo do contato (é a classificação mais importante e existem mais de 300 motivos de contato);
- *SLA* Total Máximo;
- Fluxo Máximo;

- Motivo da Reabertura;
- Ouvidoria;
- SLA (Dentro do Prazo, Violado, Alerta de Violação);
- Departamento (Comercial/Parcerias, Customer Care, Experiência, Financeiro, Integração, Risco, Chatbot);
- Canal (Atende Simples, Chat, Hubspot)
- Questões (“Chamados duplicados foram fundidos?”, “Analista do Suporte VIP?”, Caiu ligação/Chat caiu).

Apenas os campos Perfil, Motivo do Contato e “Chamados duplicados foram fundidos?” são preenchidos manualmente pelo analista.

O contratante da plataforma pode escolher por cadastrar um contrato SLA (*Service Level Agreement*) de resolução de problemas, que fica à mostra e é uma referência para que os atendentes não estourem o limite.

Abaixo, a imagem ilustra como é apresentada a caixa de entrada dentro do Zendesk (Figura 12).

Figura 12 – Caixa de entrada do Zendesk.

Satisfaction	Subject	Requester	Requested
[N] Unoffered	[UPD] ★★★★★ → ★★★★★ Am I missing... (Slack, 6187...	QuackDaddy	Saturday 10...
[N] Unoffered	[UPD] ★★★★★ → ★★★★★ Lag time... (Slack, 6187835...	LIBeaches2011	Friday 18:3...
[N] Unoffered	★ Ticket #47684		Friday 14:4...
[N] Unoffered	[UPD] ★★★★★ → ★★★★★ Lag time... (Slack, 618783545)		Friday 07:4...
[N] Unoffered	[UPD] October 18, 2019 ★★★★★ **Lag time between loading the app and being able to respond to messages** **Lag time between new messages and being able to respond in app. I get notifications with the content of the message outside...		Friday 03:1...
[N] Unoffered	★☆☆☆☆ Упичит то... (Slack, 618783545)	Баса Баса	Thursday 2...
[N] Unoffered	★★★★★ Top notch! L... (Slack, 618783545)	Gnarlyjn	Oct 17
[N] Unoffered	★☆☆☆☆ Wouldn't... (Slack, 618783545)	afemino	Oct 17
[N] Unoffered	★☆☆☆☆ Poor app... (Slack, 618783545)	n12345nate	Oct 17
[N] Unoffered	★★★★★ Fix dark... (Slack, 618783545)	macaroons8	Oct 16

APPFOLLOW

Fonte: AppFollow (2019).

Na página referente à da Figura 12, os tickets aparecem classificados de acordo com a prioridade (*SLA*) e com o *status* (aberto ou pendente).

4.3.2 Backoffices

Para consultar toda e qualquer informação dos clientes e suas respectivas contas e transações, o colaborador dispõe de dois *Backoffices*, onde é possível fazer as buscas.

4.3.3 Outros recursos

Utilizam-se também alguns *links* estratégicos, como validador de dados bancários, planilha de código de retorno de adquirente, validador de CNPJ na Receita Federal, e o Mandril.

4.3.4 Mandril

O Mandril é um serviço de infraestrutura e gestão de *email* transacional que possibilita o envio de *emails* personalizados de acordo com a interação dos clientes ou usuários na plataforma. Além da infraestrutura para envio e gestão dos *emails* personalizados, dispõe de um painel de controle (Figura 13) bem robusto na plataforma com informações dos *emails*, taxas de cliques e abertura, tempo de envio, etc. Na prática, esta é a funcionalidade mais utilizada no dia a dia. Dessa forma, é possível analisar esses dados e tomar decisões mais assertivas com a estratégia, além de identificar eventuais problemas que o cliente possa apresentar no que diz respeito ao disparo de *emails* (PLUGA, 2016).

Figura 13 – Mandril.



Fonte: Pluga (2016).

4.3.5 Chatbots

Outros recursos fundamentais para o atendimento são os chamados *chatbots*, os utilizados pela Wirecars são o Droz e a URA.

De acordo com (ANGGA *et al.*, 2015), *chatbot* é um agente capaz de interagir com usuários fazendo o uso de linguagem natural, geralmente utilizando a digitação para possibilitar a comunicação.

Segundo Vasconcelos, Santos e Baldochi (2016) uma característica de negócios virtuais de sucesso é oferecer o que o cliente necessita no momento certo, sendo o atendimento uma das necessidades.

Além do *droz*, *chatbot* utilizado pela Wirecard, a empresa dispõe de mais uma ferramenta que possui a mesma finalidade, mas para atendimentos pelo telefone: a URA.

A URA é, na verdade, uma interface telefônica para um sistema de computador que permite a entrada de dados por meio do teclado do telefone ou da fala humana. O cliente pode receber informações do sistema por meio de voz gravada (e digitalizada) ou de uma voz sintetizada (VOLPI, 2000 *apud* D'AMORIM JUNIOR; SILVA, 2016).

A URA permite a comunicação com o usuário por meio de uma “árvore de serviços” contendo um cardápio (menu) de opções (JAMIL; SILVA, 2005 *apud* D'AMORIM JUNIOR; SILVA, 2016).

4.4. Atividades Extras

4.4.1 Treinamentos

No mês de novembro ocorreram alguns treinamentos na empresa, os quais eram obrigatórios para todos os colaboradores. Os temas abordados foram:

- Anti-corrupção
- Lavagem de dinheiro
- Financiamento ao terrorismo.

Isso reforça o quanto a área de *Compliance* da empresa é estruturada e o alinhamento de valores da organização no nível de todos os membros.

4.4.2 Black Friday

É impossível mencionar um período de experiência em uma empresa de solução de pagamentos que envolva o mês de novembro sem citar a *Black Friday*. A data comercial que surgiu nos Estados Unidos já está cada vez mais consolidada no Brasil. Superando até mesmo o Natal, atualmente a *Black Friday* representa a data mais importante do ano para empresas de pagamentos e outros diversos ramos do comércio.

Nesse sentido, a Wirecard Brazil S.A. passa por dias atípicos na semana pré e pós *Black Friday*. A expectativa para o ano de 2019 é que o número de transações seja quatro vezes maior que o habitual. E os funcionários também recebem um suporte atípico nesses dias, para que a equipe trabalhe ainda mais motivada. Isso inclui decoração especial do escritório, sorvete, energético, ginástica laboral e massagem expressa, na sexta-feira mais importante do ano.

4.4.3 Reciclagem

Tendo em vista a complexidade da empresa e a importância do alinhamento entre as áreas e seus colaboradores, são realizadas, sempre que necessário, as chamadas “reciclagens”, que se referem a revisões de conceitos ou processos que têm sido percebidos como geradores de dúvidas, na maioria dos casos porque o analista sente necessidade de esclarecimentos à respeito do tema.

5. CONCLUSÃO

A oportunidade de vivência no ambiente corporativo de uma empresa global como a Wirecard Brazil S.A. proporcionou uma visão muito rica do funcionamento do mercado, principalmente se tratando de uma empresa com valores e políticas tão modernas como essa.

Esse período de experiência permitiu um desenvolvimento significativo de habilidades técnicas e interpessoais, uma evolução não somente enquanto profissional, mas também como ser humano, tendo em vista a cultura e o clima organizacional da empresa que são muito humanizados.

Perante as experiências compartilhadas no estágio, foi possível perceber a aplicabilidade de diversos conceitos aprendidos durante a graduação, principalmente os que pertencem à área financeira e contábil. Além disso, a formação do administrador, no que se refere a áreas complementares, como ética profissional, inovação em modelos de negócios, gerência de promoção e vendas, entre outras, percebe-se ainda mais pertinente na vivência organizacional, proporcionando um maior entendimento de toda a matriz curricular.

Também foi possível adquirir habilidades anteriormente desconhecidas, em função das novas experiências vividas. O entendimento do funcionamento organizacional, o contato mais próximo com a economia, a exposição a grandes profissionais que inspiram e a cultura horizontalizada da empresa propiciaram um desenvolvimento muito positivo. Inevitável mencionar, também, as relações de trabalho criadas e o ganho que isso representou para o *networking* pessoal.

Diante do exposto, foi possível concluir que o período de estágio na Wirecard Brazil S.A. foi de grande aproveitamento e de extrema importância no que diz respeito à execução da profissão de administrador e da prática dos conceitos aprendidos em teoria.

Por fim, destaca-se a relevância da implementação de sugestões de melhorias para que a empresa, que ainda está se adaptando à economia e cultura brasileira, continue se desenvolvendo e conquistando seu espaço no mercado, como já tem feito com sucesso.

6. SUGESTÕES AOS PONTOS DE MELHORIA IDENTIFICADOS

A vivência organizacional na Wirecard Brazil S.A. possui como forte característica a grande receptividade entre as áreas e por parte dos colaboradores como um todo, facilitada inclusive pela infraestrutura *open space*. Essa acessibilidade possibilita não somente um convívio mais agradável, mas também uma melhor comunicação entre as áreas, o que reflete diretamente no alinhamento entre elas. Porém, tendo em vista a complexidade da empresa no que se refere à amplitude das áreas, número de colaboradores e processos, às vezes é perceptível a necessidade de aprimorar essa comunicação, que refletiria principalmente na área que está em contato direto com o cliente, a de Experiência do Cliente, e realizando a interface entre o mesmo e a empresa. Esse maior alinhamento permitiria uma tratativa mais precisa dos casos, além de um posicionamento mais certo.

Outro ponto de melhoria se refere às classificações dos contatos feitas à partir do Zendesk. Essa funcionalidade da ferramenta é, atualmente, um gerador de dados muito eficiente para a empresa. Porém, é perceptível o tempo que o analista necessita para fazer essas classificações, que apesar de serem feitas com uma maior rapidez conforme a prática, poderiam ter uma duração reduzida se o próprio cliente classificasse alguns itens mais simples, como seu perfil (comprador ou vendedor), canal de vendas (site próprio, plataforma ou marketplace), entre outros.

Por fim, outra questão que é percebida como um ponto de melhoria é referente à área de Engenharia. Os famosos *bugs* que ocorrem nos sistemas da empresa são, por vez, influenciados pela taxa de evasão da área. Percebe-se uma demanda de estudar políticas de retenção desses colaboradores que, a longo prazo, teriam um resultado muito positivo nesse sentido.

Esses pontos de melhoria apontados são meramente percepções que puderam ser feitas nesse curto período de análise, porém os pontos positivos realmente saltam aos olhos diante dessa experiência.

REFERÊNCIAS

- ANGGA, P. A. et al. **Design of chatbot with 3d avatar, voice interface, and facial costa expression**. In: IEEE. Science in Information Technology (ICSITech), 2015 International Conference on. [S.l.], 2015. p. 326–330.
- APPFOLLOW. **Site**. 2019. Disponível em < <https://appfollow.io/br/zendesk>> Acesso em 28 de novembro de 2019.
- BERTHOLDO. Wirecard, **Mercado Pago ou PagSeguro: qual o melhor gateway de pagamento?** 2019. Disponível em <https://www.bertholdo.com.br/blog/wirecard-mercado-pago-ou-pagseguro/> Acesso em 7 de novembro de 2019.
- BROADCAST. **Moip torna-se wirecard brasil e lança recursos de gestão financeira para milhares de empreendedores**. 2018. Disponível em <<http://www.broadcast.com.br/cadernos/pr-newswire-economia/?id=OGUwMVIPdTRQdEw0SjN2UXBlendmdz09/>>. Acesso em 15 de novembro de 2019.
- D´AMORIM JUNIOR, N.D., SILVA, M.A.M. Estudo crítico sobre o trabalho em call center. **Revista Gestão & Conexões**. v. 5, n. 1, jan./jun. 2016.
- ESTADÃO. **Wirecard compra brasileira Moip por R\$ 165 milhões**. 2016. Disponível em <<https://link.estadao.com.br/noticias/empresas,wirecard-compra-brasileira-moip-por-r-165-milhoes,10000048099/>>. Acesso em 15 de novembro de 2019.
- EXAME. **Moip torna-se Wirecard Brasil e lança recursos de gestão financeira para milhares de empreendedores**. 2018. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/negocios/releases/moip-torna-se-wirecard-brasil-e-lanca-recursos-de-gestao-financieira-para-milhares-de-empreendedores/>>. Acesso em 24 de novembro de 2019.
- FERRAZ, T. C. P., SOUZA, L. G. M., MELLO, C. H. P. **Nível de excelência organizacional em melhoria contínua: estudo de caso em organizações do ramo automotivo**. XIII SIMPEP – Bauru, SP, p.9, 2006.
- GODINHO FILHO, M.; UZSOY, R. Estudo do efeito de programas de melhoria continua em variáveis do chão de fábrica na relação entre tamanho de lote de produção e lead time. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v17, n1, p.137-148, 2010.
- FUOCO, T. **Guia Valor Econômico de Comércio Eletrônico**. São Paulo: Globo, 2013.
- HIBRIDO. **Boas opções de chat online para utilizar na Magento**. 2018. Disponível em: <<https://www.hibrido.com.br/chats-para-magento/>>. Acesso em 30 de novembro de 2019.

IMAI, M. K. **A estratégia para o sucesso competitivo**. 5.ed. São Paulo: IMAM, 1994.

NUVEMSHOP. **Nuvem Commerce: relatório anual de comércio eletrônico – 2019**. 2019. Disponível em < <https://www.nuvemshop.com.br/ebooks-ecommerce/relatorio-anual-comercio-eletronico-2019>> Acesso em 25 de novembro de 2019.

OFFICE SNAPSHOTS. 2017. Disponível em <<https://officesnapshots.com/2017/12/07/moip-offices-sao-paulo/>> Acesso em 23 de novembro de 2019.

OLIVEIRA, E.H.; SOUZA, L. A. S. A Valorização do profissional da administração na iniciativa privada. **Revista Campo do Saber** v. 4, n. 4, p. 17-31, 2018.

PATEL, N. **E-commerce no Brasil em 2019: entenda o cenário atual e tendências**. 2019. Disponível em: <<https://neilpatel.com/br/blog/e-commerce-no-brasil/>>. Acesso em 25 de novembro de 2019.

PLUGA. **Mandrill: gestão de email transacional sem segredos**. 2016. Disponível em: <<https://pluga.co/blog/api/email-transacional/>>. Acesso em 20 de novembro de 2019.

RIATO, G. **Moip pagamentos: como construir do zero uma startup que vale r\$ 165 milhões**. 2016. Disponível em <<https://www.projetodraft.com/moip-pagamentos-como-construir-do-zero-uma-startup-que-vale-r-165-milhoes/>>. Acesso em 29 de novembro de 2019.

SÁ, A. C. A. G. P.; SÁ, P. H. F. L. M. As Características da Função e seu Impacto nos Níveis de Satisfação do Funcionário de Contato: um estudo em uma grande empresa de telecomunicações. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 16, n. 53, p.658-676, dez. 2014.

SEBRAE. **O que você precisa saber sobre comércio eletrônico**. 2018. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-voce-precisa-saber-sobre-comercio-eletronico,1a19d1eb00ad2410VgnVCM100000b272010aRCRD/>>. Acesso em 20 de novembro de 2019.

SILVA, R.S. **Gestão da Qualidade: atendimento ao cliente em empresas prestadoras de serviços**. Trabalho de Conclusão de Curso Faculdade Pitágoras. 2018. Disponível em <<https://repositorio.pgskroton.com.br/bitstream/123456789/22768/1/RODRIGO%20DE%20SOUSA%20SILVA.pdf>> Acesso em 12 de novembro de 2019.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIGRE, P.B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TURBAN, E. et al. **Electronic commerce 2006: a managerial perspective**. 4. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006.

VASCONCELOS, L. G.; SANTOS, R. D.; BALDOCHI, L. A. **Exploiting client logs to support the construction of adaptive e-commerce applications**. In: IEEE. e-Business Engineering (ICEBE), 2016 IEEE 13th International Conference on. [S.l.], 2016. p. 164–169.

WIRECARD. **O Moip virou Wirecard**. 2018a. Disponível em <<https://wirecard.com.br/moip-virou-wirecard/>>. Acesso em 21 de novembro de 2019.

WIRECARD. **Como as fintechs podem beneficiar os e-commerces?** 2019. Disponível em <<https://wirecard.com.br/blog/como-as-fintechs-podem-beneficiar-os-e-commerces/>>. Acesso em 21 de novembro de 2019a.

WIRECARD. **E-commerce de assinaturas: uma forma inteligente de vender online**. 2018. Disponível em <<https://wirecard.com.br/blog/e-commerce-de-assinaturas/>>. Acesso em 21 de novembro de 2019.

WIRECARD. **Garanta a maior taxa de aprovação de vendas online do Brasil: 98,5%**. 2018. Disponível em <<https://wirecard.com.br/ecommerce/>>. Acesso em 21 de novembro de 2019.

WIRECARD. **O que é Moip? Descubra como o Moip virou Wirecard**. 2019b. Disponível em <<https://wirecard.com.br/blog/o-que-e-moip/>>. Acesso em 21 de novembro de 2019.

WIRECARD. **Split de pagamentos Wirecard: a única solução que incorpora qualquer regra de negócio do seu Marketplace**. 2018b. Disponível em <<https://wirecard.com.br/marketplace/>>. Acesso em 21 de novembro de 2019.

ZARIFIAN, P. **Comunicação e subjetividade nas organizações**. In: DAVEL, E. et al. (Org.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 151-170.

ZENDESK. Disponível em <<https://www.zendesk.com.br/>>. Acesso em 28 de novembro de 2019.