

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

GABRIEL BORGES CABRAL

GESTÃO DE PRODUTOS DIGITAIS DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES

UBERLÂNDIA
2023

GABRIEL BORGES CABRAL

GESTÃO DE PRODUTOS DIGITAIS DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Relato tecnológico apresentado ao curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel.

Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Ferreira Lopes.

UBERLÂNDIA

2023

GESTÃO DE PRODUTOS DIGITAIS DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Gabriel Borges Cabral

Relato tecnológico aprovado para a obtenção do título de
Bacharel no Curso de Graduação em Administração da
Universidade Federal de Uberlândia (MG) pela banca
examinadora formada pelos seguintes professores:

Prof. Dr. José Eduardo Ferreira Lopes

Professor Orientador

Prof. Dr. Antonio Sérgio Torres Penedo

Membro

Profa. Me. Débora Cristina Soares

Membro

UBERLÂNDIA

2023

RESUMO

O atendimento ao cliente sempre foi um diferencial competitivo para as empresas e é capaz de afetar diretamente os resultados. Para isso, algumas empresas recorrem a outras empresas especialistas no atendimento ao cliente (normalmente contact centers), que por sua vez são capazes de olhar para as jornadas dos clientes com um olhar mais especialista e aprofundado. Como o mercado de terceirização do atendimento ao cliente possui um alto valor, é cada vez mais comuns encontrar empresas inovando e buscando gerar mais valor em toda a cadeia de relacionamento com o cliente. Sendo assim, a gestão de produtos em uma empresa de contact center se faz de extrema importância para empresas inseridas neste contexto, que buscam se diferenciar e entregar produtos e soluções de valor. Este Relato tecnológico busca entender como a área de gestão de produtos de uma empresa de contact center trabalha o desenvolvimento de uma nova plataforma para atendimento multicanal. Com a implantação desta plataforma, busca-se alguns resultados estratégicos e operacionais, tais como redução de custos, aumento do parque tecnológico e melhorias de performance.

Palavras-chave: Atendimento ao cliente, Chatbots, Contact center, Gestão de produtos, Multicanalidade.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Os cinco níveis de produto.....	8
---	---

SUMÁRIO

1. Introdução	6
2. Contexto Investigado	7
2.1 Gestão de Produtos	7
2.2 Omnicanalidade e Multicanalidade.....	9
2.3 Chatbots e IA	10
2.4 URA	10
3. Situação Problema	11
4. Intervenção Adotada	11
5. Análise e resultados esperados	13
6. Conclusão	15
7. Referências.....	16

1. Introdução

O atendimento ao cliente sempre foi uma área essencial para todas as empresas, sendo até mesmo um fator importante de diferenciação frente ao mercado e de atração e retenção de clientes. Contribuindo com essa lógica, Porter (1986) busca apresentar como organizações lidam com o ambiente e uma das forças analisadas é a de poder de negociação de compradores, onde traz a influência dos compradores (clientes) sobre as organizações. Sendo assim, é natural que existam empresas que foquem seu modelo de negócios em auxiliar e suportar toda uma operação de atendimento e experiência dos clientes.

Para Kotler (2012), a experiência do cliente é um elemento-chave para a construção de uma vantagem competitiva sustentável para a empresa. Ao oferecer uma experiência única e focada no que gera valor para o cliente, a empresa pode diferenciar-se da concorrência e fidelizar seus clientes, aumentando assim a rentabilidade do negócio, desenvolvendo assim relacionamentos, e não somente produtos.

Porém ao avaliar o *core business* das empresas, percebe-se que nem todas têm a capacidade de dar o foco devido à experiência completa de seus clientes, sendo assim muito comum a prática de terceirização, que é comum no mercado e muito importante para que empresas consigam contar com a ajuda de outras especialistas (Girardi, 1999).

As empresas que realizam a prestação de serviço especializada em atendimento ao cliente possuem um mercado que, segundo a Juniper Research (2022) movimenta U\$ 4,9 bilhões em todo mundo e possui projeção de atingir U\$ 15,6 bilhões em 2027, movido principalmente pelos avanços tecnológicos das ferramentas de comunicação e inteligência de dados, além do aumento dos modelos de negócios por assinatura, que demandam maior comunicação durante todo o *lifetime value* de cada cliente.

A gestão de produtos de relacionamento com clientes surge nesse contexto como uma ferramenta estratégica para auxiliar as empresas a oferecer uma experiência diferenciada e satisfatória para seus consumidores, criando vantagem competitiva na força de poder de negociação com compradores (Porter, 1986).

Alguns produtos e tecnologias vêm recebendo grande enfoque por meio das empresas, pois possuem um potencial de alcance e satisfação dos usuários. Esses produtos digitais incluem desde plataformas de atendimento ao cliente, como também *chatbots* e URA's cognitivas, indo até sistemas de gestão de relacionamento com clientes (CRM) e redes sociais.

Com a evolução constante da tecnologia, esses produtos têm se tornado cada vez mais sofisticados e personalizados, permitindo que as empresas possam oferecer uma experiência de atendimento mais ágil, eficiente e humanizada para seus clientes.

Além disso, a gestão de produtos das empresas de relacionamento com clientes também possibilita a coleta e análise de dados sobre o comportamento dos consumidores, o que pode ser utilizado para aprimorar ainda mais a experiência do cliente e desenvolver novos produtos e serviços.

Diante desse cenário, este relato tecnológico tem como objetivo descrever o processo de desenvolvimento de uma plataforma multicanal de atendimento em uma empresa de contact center com sede em Uberlândia-MG.

2. Contexto Investigado

2.1 Gestão de Produtos

Segundo Kotler (2018), produto “é qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, incluindo bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.”

Seguindo o raciocínio apresentado por Kotler (2018), podemos entender que todas as empresas possuem produtos a serem oferecidos ao mercado, que por sua vez podem assumir diferentes níveis de tangibilidade. Sendo assim, é importante e necessário que todas as empresas tenham estratégias e gestão de como oferecem seus produtos ao mercado.

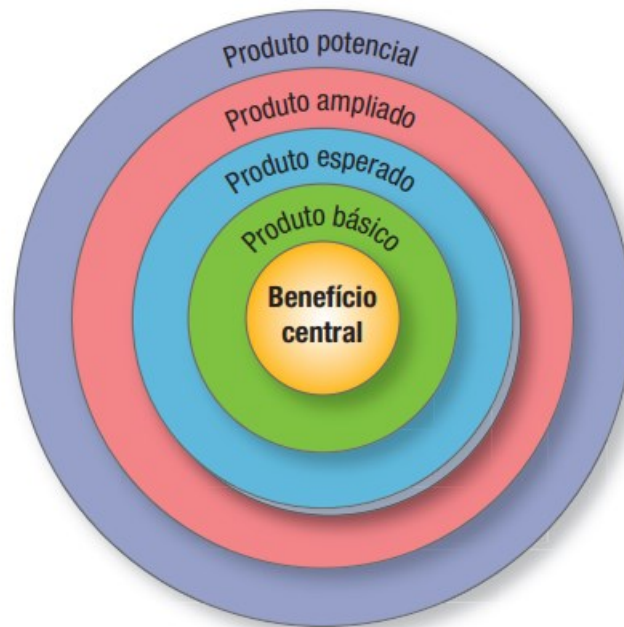


Figura 1. Os cinco níveis de produto.

Fonte: Kotler (2018, p.400)

Ainda tratando sobre produtos, o autor traz cinco níveis de um produto, sendo eles representados na Figura 1. Entender esses cinco níveis gera para a empresa uma possibilidade de se diferenciar no mercado e atender melhor às necessidades dos clientes.

O primeiro nível é o benefício central, basicamente a dor/necessidade básica que um produto resolve para o cliente. Trazendo para o nosso contexto, uma plataforma de *chatbot* resolve a necessidade do cliente de possuir um *bot* que automatize o relacionamento com seus consumidores (Kotler, 2018).

Já o segundo nível é a oferta formatada, onde incluímos uma plataforma de gestão de atendimentos, integrações disponíveis, fluxos a serem seguidos etc.

No terceiro nível, temos o produto esperado. Aqui nós encontramos atributos e condições que compradores esperam do produto. Nesse caso, eles esperam também *dashboards* para gestão dos atendimentos, *reports*, satisfação dos clientes etc. Normalmente esse nível possui contratos de negócio entre a empresa de Contact Center (prestadora de serviços) e a outra empresa.

Partindo para o quarto nível, encontramos o produto ampliado, onde as expectativas do cliente são superadas. Essa zona, de acordo com Kotler (2018), não é tão trabalhada em países como o Brasil. Porém, com novas tecnologias e possibilidades, as empresas podem trabalhar esse nível com inovações principalmente relacionadas ao uso da Inteligência Artificial, *Machine Learning*, *Data*

Analytics, Omnicanalidade e outras tendências. Nota-se que a empresa que consegue ir mais longe no quesito inovação consegue trabalhar melhor esse nível.

Por último, o produto potencial ocupa o quinto nível, que basicamente contém todas as expectativas que uma empresa possui em cima de seu produto. A diferença para o quarto nível está na execução: aqui ainda está nos planos da empresa de executar determinadas melhorias e disponibilizar aos clientes, enquanto no quarto nível essas melhorias já estão disponíveis.

A área responsável pela gestão de produtos em uma empresa deve estar sempre atenta nesses assuntos, uma vez que eles afetam diretamente na escolha da estratégia genérica de Porter (1986).

Por fim, Masson (2016) ainda complementa que uma oferta de produto deve analisar os cinco níveis, pois a partir disso o valor para o cliente será “constituído pela hierarquia de valor, e cada nível de produto agregará mais valor percebido”.

2.2 Omnicanalidade e Multicanalidade

Conforme destacado na pesquisa de Rodrigues (2021), a omnicanalidade no varejo representa uma interação contínua entre o cliente e a empresa, independentemente do canal utilizado, sem perda significativa de contexto. Isso significa que um cliente que realiza uma compra através dos canais digitais de uma varejista pode receber atendimento na loja física e resolver questões relacionadas àquela compra sem a necessidade de retornar ao canal inicial.

Rodrigues (2021) também ressalta que a multicanalidade, por outro lado, tende a se concentrar em cada canal oferecido pela empresa, sem uma integração efetiva entre eles. Isso pode resultar em uma experiência mais fragmentada para o cliente, tornando desafiadora a busca pela hiperpersonalização, que é a capacidade das empresas de fornecer experiências altamente personalizadas para cada cliente.

Quando trazemos o conceito de Omnicanalidade e Multicanalidade para o contexto de operações de Atendimento ao Cliente, algumas premissas são parecidas. No contexto da empresa em estudo, ao analisar como a área envolvida na gestão de produtos trabalha os conceitos, temos que Omnicanalidade é diretamente relacionada a capacidade de oferecer experiências contínuas aos clientes, mantendo o contexto e diminuindo o esforço desse cliente em etapas de identificação e contextualização da necessidade a ser resolvida. Já a Multicanalidade possui esse desafio, sendo

possível somente atender um mesmo cliente em diferentes canais, mas sem entender o contexto prévio.

Conforme Guissoni (2017), a Omnicanalidade já é uma realidade a ser trabalhada pelas empresas, visto que os clientes utilizam cada vez mais canais e dispositivos durante sua jornada de relacionamento com as empresas. Além disso, o autor traz que as empresas que utilizam bem a omnicanalidade conseguem vender mais e também garantir maior fidelidade dos clientes.

Logo, entendemos a importância da omnicanalidade não só no varejo, mas em todas as indústrias.

2.3 Chatbots e IA

Quando falamos sobre atendimento ao cliente e sobre as várias formas de gerar conveniência e diminuir os seus esforços durante sua jornada de relacionamento com as empresas, é inevitável falarmos sobre o assunto de *Chatbots* e Inteligência Artificial.

Segundo Carvalho Júnior (2018), *bot's* são softwares desenvolvidos por humanos que são capazes de realizar ações programadas e que podem ser adaptadas a cada contexto de acordo com a necessidade. Ainda segundo o autor, *chatbots* são a aplicação dos *bots* em um contexto conversacional, onde o robô pode responder dúvidas, dialogar e executar demais ações.

2.4 URA

Apesar de chatbots serem uma tendência mais recente, o canal de voz para atendimento ao cliente é o mais tradicional e consolidado há mais tempo no Brasil. De acordo com Fernandes (2021), A URA (Unidade de Resposta Audível) é uma solução que torna o atendimento por voz mais rápido por meio de um caminho desenhado onde o usuário direciona seu atendimento conforme sua necessidade.

Mesmo a URA sendo uma solução mais antiga e utilizada amplamente em Contact Centers, hoje existem soluções de mercado que fazem com que robôs também sejam inseridos nesse canal, podendo até mesmo entender a fala do cliente e direcionar para a célula de atendimento correta ou então realizar o autosserviço sem a necessidade de direcionamento. Essa solução é chamada de URA Cognitiva por empresas do setor, sendo uma evolução do modelo de URA tradicional.

3. Situação Problema

A empresa objeto desta pesquisa é uma multinacional que atua no ramo de contact center, oferecendo serviços de relacionamento com o cliente nas práticas de atendimento, *backoffice*, vendas, cobrança e retenção. Além dos serviços de relacionamento com o cliente, possui outra vertical de negócios em *Outsourcing* de TI, parte que não será abordada neste estudo.

A empresa possui matriz em Uberlândia-MG e outras sedes em vários locais do Brasil, além de presença também em outros países da América Latina, sendo eles Argentina, Colômbia e México. Ao todo, são mais de 12 mil funcionários espalhados em vários lugares do Brasil e América Latina.

Segundo estudo da Juniper Research, o segmento de CCaaS (Contact Center as a Service) terá um valor de US\$ 15,6 bilhões até 2027. Esse valor demonstra o tamanho do potencial da indústria e como a empresa em estudo deve se atentar às mudanças e inovações dentro do setor.

Abordando um pouco mais sobre o setor de Contact Center, é um setor de serviços que possui uma alta competitividade e a maior parte das empresas possui estratégia baseada em custos, buscando a todo momento eficiência operacional para garantir um menor preço aos clientes B2B e assim se manter vivo.

Entendendo esse cenário tão competitivo e a necessidade da empresa em se manter no cenário como um grande *player*, foi compreendido pela direção executiva a importância de criar novas soluções por meio de uma estrutura de gestão de produtos, que olha tanto para as ofertas tradicionais da empresa (atendimento, *backoffice*, cobrança, vendas e retenção) quanto para tecnologias e todo o ecossistema de CCaaS, estudando e criando maneiras de tornar o negócio mais atrativo e eficiente, com diferenciais de serviços e baixo custo.

4. Intervenção Adotada

Mediante a necessidade de criar maiores diferenciais competitivos de mercado e diminuir custos com plataformas de relacionamento com o cliente que possuem um custo significativamente alto, a intervenção proposta e tomada pela empresa foi a de desenvolver uma plataforma de multicanalidade para relacionamento com o cliente.

Essa plataforma baseada em *cloud* pode ser compreendida como uma integradora de tecnologias de *Customer Experience* aliada a uma infraestrutura de

voz, mensagens e dados, integrando diferentes canais de atendimento ao cliente para uma mesma central.

O desenvolvimento do produto será realizado pelo time de fábrica de softwares da empresa por meio de etapas iterativas e incrementais, seguindo um *framework* de gestão de projetos muito utilizado em cenários onde há alta complexidade de execução.

O Scrum, framework utilizado no projeto e que possui como principais autores Schwaber e Sutherland (2020) é altamente utilizado em times de desenvolvimento e possui três pilares baseados no empirismo: Transparência, Inspeção e Adaptação. Transparência para que o trabalho e sua evolução sejam visíveis para todos os envolvidos, permitindo um acompanhamento claro dos artefatos entregues. Inspeção para que possam ser identificadas variâncias ou problemas indesejados. Já a adaptação por sua vez garante que o objetivo seja alcançado por meio de ajustes no meio do caminho.

Utilizando o framework descrito, o time de desenvolvimento irá atuar no desenvolvimento da plataforma com foco em funcionalidades básicas principais, focadas em pilares que foram definidos junto aos times que hoje atuam com atendimento ao cliente de forma digital. Por meio de entrevistas e levantamentos de requisitos, foram definidos pilares fundamentais para a criação da plataforma, sendo descritos a seguir.

No pilar Atendente Humano, serão desenvolvidos módulos para Atendimento por texto, Disparo de mensagens ativas. Aqui se desenvolve uma visão mais simplista, pois para o atendente é importante que tenha menos funções e foque no atendimento do cliente. Poderão ser vistas também informações sobre como o cliente chegou até ali no atendimento, dados básicos de contato, porém tudo voltado a melhor experiência possível de atendimento.

No pilar de Atendimento Digital, serão desenvolvidos módulos para Atendimento com Cognição por meio de agentes virtuais (baseado em Inteligência Artificial e *Machine Learning*), Disparo de mensagens ativas, Curadoria do agente virtual, relatórios e dashboards analíticos. Aqui o foco é em atendimentos feitos por *bots*, onde existe a presença de autosserviços e melhor direcionamento dos atendimentos.

No pilar de Gestão (Supervisores de equipes), serão desenvolvidos módulos para Gestão de times, visualização de atendimentos, relatórios e *dashboards* gerenciais com foco na melhor operacionalização.

No pilar de Governança (PCP e *Control Desk*), serão desenvolvidos módulos para roteamento de filas, definição de *skills* de atendimento e definição de horários para atendimentos.

Além dos requisitos funcionais, também serão desenvolvidas integrações que permitam uma conexão de dados da plataforma com outros sistemas, *flows*, CRM's de mercado (como Zendesk, por exemplo) e demais plataformas de contact center (como Genesys, por exemplo), fazendo com que a plataforma consiga impulsionar a melhor experiência para o cliente e atendente.

Importante mencionar e descrever sobre como a gestão de produtos está presente até aqui: desde o levantamento de requisitos e funcionalidades até a avaliação estratégica para o negócio da empresa e partindo para o desenvolvimento da aplicação, o time de produtos está presente por meio de diferentes profissionais com habilidades que se complementam e entregam uma solução que cria diferencial de mercado para a empresa em estudo.

5. Análise e resultados esperados

A plataforma hoje encontra-se em desenvolvimento, mas com algumas funcionalidades principais já implantadas e em funcionamento. Para a empresa estudada, alguns resultados principais estratégicos são esperados, sendo eles: Diminuição do custo com tecnologias de fornecedores, aumento do parque tecnológico de criação própria e possibilidade de diferenciação e customização da solução desenvolvida internamente. Além disso, quando olhamos para o time tático/operacional, esperamos: Melhoria na experiência de usuário da plataforma de atendimento multicanal juntamente ao aumento de performance operacional do time de atendimento e do time digital.

Falando sobre os resultados estratégicos, hoje a empresa enfrenta um cenário de alta competitividade por custos e um dos maiores custos com fornecedores é relacionado a plataformas de atendimento multicanal. A empresa espera reduzir o custo a longo prazo e para isso, possui um CAPEX específico de financiamento do projeto, visando obter o retorno sobre o investimento em médio/longo prazo. Como muitas informações são de propriedade e sigilo da empresa em estudo, não é possível trazer a análise econômica/financeira neste estudo em questão.

Sobre os resultados em nível tático/operacional, já foram desenvolvidas algumas telas e protótipos da solução durante este estudo, visando entender como a

interface pode facilitar a experiência de uso dos atendentes e demais usuários da plataforma. Como o projeto é dividido em várias etapas, em um primeiro momento inicialmente foi criada uma POC (Proof of Concept, ou Prova de conceito) onde avaliaram-se algumas funcionalidades comuns no dia a dia de uma operação de atendimento com alguns clientes e também para demandas internas da empresa.

A primeira funcionalidade já testada e aprovada é a de HSM (*High Structured Message*), que são basicamente mensagens ativas enviadas por uma empresa por meio de WhatsApp para seus clientes. A funcionalidade foi utilizada em várias ocasiões, sendo a mais recente compartilhada para o estudo pela empresa em um evento no mês de setembro de 2023, com mais de 2000 HSM's enviados para prospects. O atendente pode escolher e enviar um HSM a partir de um comando, sem a necessidade de digitar o texto completamente ou mesmo copiar e colar um mesmo texto inúmeras vezes.

A segunda funcionalidade compartilhada para a pesquisa é a de gestão dos HSM's, onde o usuário (atendente ou time digital) pode fazer a gestão das mensagens rápidas para poder utilizar na primeira funcionalidade, otimizando a usabilidade dos HSM's.

Outra funcionalidade, a de maior importância para o time operacional, é a de gestão de atendimentos e conversas com clientes. Por meio dessa funcionalidade, os atendentes conseguem visualizar conversas e prestar atendimento aos clientes. Além disso, na mesma tela o atendente já consegue visualizar outras informações como dados de contato, agentes ou equipes atribuídas (para entender contextos e conversas anteriores), além de adicionar etiquetas de informação, tanto para o cliente atendido quanto para o atendimento em questão.

Durante a conversa com o cliente o atendente pode visualizar todo o histórico de conversa do usuário, enviar mensagens de texto, emojis, anexos e outras mídias para o cliente, caso seja necessário.

De forma simplificada, as funcionalidades mais importantes para o atendimento humano foram descritas acima e podem ser utilizadas em diferentes canais de atendimento ao cliente, sejam eles WhatsApp, Chat da empresa, Messenger, Instagram e demais canais amplamente utilizados.

Com a implantação da solução desenvolvida em novos clientes e também em novos contextos, a plataforma vai atingindo novos desafios e *features* para serem desenvolvidas. Algumas das novas funcionalidades em análise são integração com canais de voz e também implementação da solução na segunda torre de negócios

que a empresa estudada possui, voltada para *outsourcing* de TI. Nesse segundo, a ideia é implementar novas operações de *Service Desk* com agentes digitais cognitivos utilizando a ferramenta.

6. Conclusão

Este relato tecnológico teve como objetivo, descrever o processo de desenvolvimento de produto (plataforma) multicanal de atendimento/relacionamento com clientes em uma empresa do mercado terceirizado de relacionamento com clientes

Com os estudos de mercado e referências bibliográficas, entendemos a importância de uma empresa se manter atualizada e competitiva frente aos concorrentes. Na empresa em questão, uma estratégia adotada foi de observar para novas tecnologias que surgem e avaliar também os principais riscos quando falamos de dependência de fornecedores. Surgiu assim então a ideia de desenvolver uma solução voltada ao atendimento multicanal para relacionamento com clientes.

Com a ideia definida, o time de gestão de produtos atua em toda a cadeia, desde o levantamento de requisitos funcionais e não funcionais, criando protótipos e POC's, desenvolvendo a solução final e sempre iterando e incrementando a solução, baseada nos retornos de mercado e dos clientes.

Por fim, foram demonstrados alguns exemplos de funcionalidades já desenvolvidas e que possuem grande relevância para a solução da empresa.

Como limitações da pesquisa, não puderam ser divulgados mais dados relacionados a empresa e também ao produto desenvolvido em si por questões de sigilo de negócio. Também não foi possível ter acesso a clientes que utilizam a solução desenvolvida, até mesmo pelo fato de ainda estar em desenvolvimento na data da pesquisa.

Para pesquisas futuras, pode-se avaliar os impactos financeiros e de diferencial competitivo da solução quando estiver em maior grau de maturidade na empresa em estudo.

7. Referências

CCAAS MARKET VALUE TO NEAR \$16 BILLION IN GLOBAL REVENUE BY 2027, AS TOP 3 CCAAS VENDORS REVEALED. **Juniper Research**, Hampshire, 15 Agosto 2022. Disponível em: < <https://www.juniperresearch.com/press/ccaas-market-value-to-near-16bn-by-2027>>. Acesso em 04 nov. 2023.

DE CARVALHO JÚNIOR, Ciro Ferreira et al. Chatbot: uma visão geral sobre aplicações inteligentes. **Revista Sítio Novo**, v. 2, n. 2, p. 68-84, 2018. <<https://core.ac.uk/download/pdf/268417746.pdf>>. Acesso em 10 set. 2023.

FERNANDES, Victor Pires. **Adoção do conceito de uma humanizada em operações de Contact Center**. TCC (Bacharelado em Gestão da Informação) – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, 2021

GIRARDI, Dante Marciano. A importância da terceirização nas organizações. **Ciências da Administração**, v. 1, n. 1, p. 23-31, 1999. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/7998/7383>>. Acesso em 06 jun. 2023.

GUISSONI, Leandro Angotti. Omnichannel: uma gestão integrada. **GV-executivo**, v. 16, n. 1, p. 24-27, 2017. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/download/67453/65255>>. Acesso em 10 set. 2023.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7519481/mod_resource/content/0/Administrac%CC%A7a%CC%83o%20de%20Marketing%2015%C2%AA%20Edic%CC%A7a%CC%83o_compressed.pdf>. Acesso em 06 jun. 2023

MASSON, Patrícia Campelo. **Conceitos e práticas da gestão de produto: Um estudo de caso**. 2016. 46 f. Monografia (MBA em Marketing) – Universidade Federal do Paraná. Paraná, 2016. Disponível em:
<<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/53940/R%20-%20E%20-%20PATRICIA%20CAMPELO%20MASSON.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.
Acesso em 06 set. 2023.

RODRIGUES, Bruna Kluwe. **Omnicanal nos pequenos negócios: o processo de transformação digital do mercado brasco em Porto Alegre/RS**. 2021. Disponível em:<<http://hdl.handle.net/10183/232760>>. Acesso em 12 set. 2023.

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. **Guia do Scrum**. 2020. 17 p. Disponível em:< <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Portuguese-European.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2023.