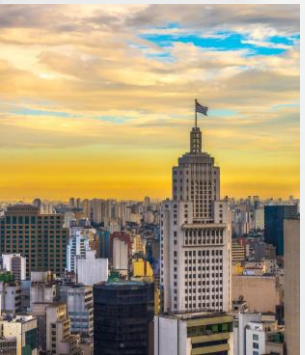


Secretaria da Fazenda e Planejamento

SÃO PAULO GOVERNO DO ESTADO

66ª Reunião

COGEF

Comissão de Gestão Fazendária

Governança Inteligente e Experiência Omnichannel na Transformação do Relacionamento Fisco Contribuinte

JOSE WILTON BESSA MACEDO SA

Orientador da Célula de Atendimento – CEATE – SEFAZ/CE

2025

São Paulo/SP

01 a 03 Dezembro de 2025

Contextualização

COGEF
Comissão de Gestão Fazendária

O atendimento aos contribuintes e cidadãos, quando mal estruturado, gera uma série de dores e dificuldades na atuação do fisco

DESAFIOS E DORES :

- Canais e fluxos desintegrados
- Baixa qualificação das demandas
- Pouca visibilidade do atendimento
- Distribuição e priorização manuais
- Níveis de atendimento pouco definidos
- Gestão de dados frágil
- Integração limitada entre sistemas
- Despadronização das respostas

COGEF
Comissão de Gestão Fazendária

Para mitigar os desafios, foi implementada uma nova **estratégia do atendimento** para fortalecer a relação fisco-contribuinte.

ESTRATÉGIA E GOVERNANÇA DO ATENDIMENTO

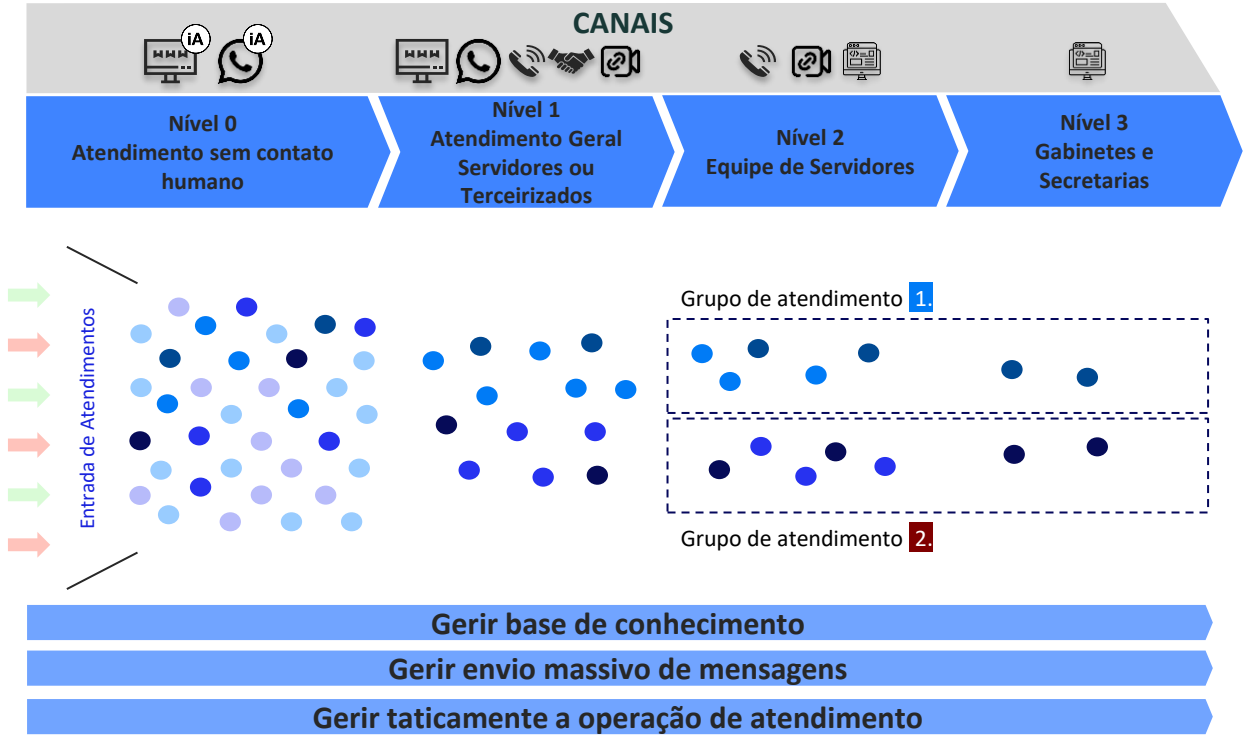
- ESCALABILIDADE INTERNA DO ATENDIMENTO
- PACTUAÇÃO DE METAS
- ALINHAMENTO COM A VISÃO DE FUTURO INSTITUCIONAL
- SUSTENTAÇÃO DA PLATAFORMA DE ATENDIMENTO
- SEGMENTAÇÃO

TRANSFORMAÇÃO DO ATENDIMENTO

GESTÃO DE DEMANDAS E MUDANÇAS

- Esteira de Redesenho de Processos
- Esteira de Implantação de Tecnologia
- Esteira de Viabilização das Integrações
- Esteira de Transformação em Linguagem Simples
- Esteira de Treinamento dos Atendentes

OPERAÇÃO DO ATENDIMENTO



MONITORAMENTO DO ATENDIMENTO

EFICIÊNCIA DOS CANAIS

RESULTADOS DA OPERAÇÃO

- Experiência do Usuário
- Eficiência do Atendimento
- Produtividade dos Recursos

Webchat · Whatsapp · Inteligência Artificial · Videochamada · Presencial · Telefone · Backoffice

COGEF
Comissão de Gestão Fazendária

A Transformação do atendimento é baseada em **quatro pilares** e busca implementar um modelo guiado pelo **atendimento integrado** e pela **desburocratização e hiperautomação de serviços.**

PILARES DA TRANSFORMAÇÃO

Planejamento

- A implementação das soluções ocorre em etapas sequenciais, denominadas ondas.
- Cada onda contempla um conjunto específico de funcionalidades ou demandas.

Abordagem Evolutiva

- O desenvolvimento segue um modelo evolutivo, permitindo ajustes e melhorias contínuas.
- As soluções são aprimoradas conforme novas necessidades são identificadas.

Gestão do Tempo e Recursos

- O cronograma considera o tempo disponível para implementação de cada etapa.
- A alocação de recursos é planejada para garantir entregas eficientes e de qualidade.

Priorização

- As demandas são priorizadas com base na maturidade de cada necessidade levantada.
- O esforço para desenvolvimento também influencia a ordem de implementação.

MODELO DE ATENDIMENTO

Modelo que guia essa transformação, baseada no atendimento integrado e na desburocratização

FORMAS DE INTERAÇÃO DO CIDADÃO/SERVIDOR
Convergência de atendimento, serviços e informações disponíveis no canal de preferência do cidadão/servidor

ATENDIMENTO INTEGRADO
Digital, Telefônico e Presencial

DESBUROCRATIZAÇÃO E HIPERAUTOMAÇÃO DE SERVIÇOS
Autosserviço, serviços simples, serviços digitais, integração e robotização

TRANSPARÊNCIA E A VISÃO DE DADOS
Política pública baseada em dados e evidências

COGEF
Comissão de Gestão Fazendária

Como são construídos os grupos de atendimento?

São criados grupos com base em temas e categorias, garantindo melhor aproveitamento dos atendentes conforme suas especialidades. Dessa forma, todos as categorias junto ao seu tema se tornam um grupo de atendimento. Além disso, há distribuição automática e igualitária de trabalho.

Padronização de Grupo de Atendimento

UNIDADE FÍSICA	UNIDADE DE LOTAÇÃO 1	UNIDADE DE LOTAÇÃO 2	UNIDADE DE LOTAÇÃO 3	UNIDADE DE LOTAÇÃO 4	UNIDADE DE LOTAÇÃO 5	Responsável Operacional

GRAUS DE COMPLEXIDADE

GRUPOS DE ATENDIMENTO Formados pelos parâmetros da base de conhecimento como tema e categoria	**Grupo de Atendimento 1** IPVA – Pagamento	**Grupo de Atendimento 2** TATE – Protocolo de Processos	**Grupo de Atendimento 3** P ɜamentos e Restituição - Contestação de Débito
Atendimento Geral **N1** Atendimento informacional/Áreas especialistas	ATENDENTE CHAT 1 ATENDENTE PRESENCIAL 1	ATENDENTE CHAT 1	
Atendimento Centralizado Especializado **N2** Atendimento Informacional/Áreas especialistas	ATENDENTE SAC 1 ATENDENTE VÍDEO 1 ATENDENTE VÍDEO 2	ATENDENTE VÍDEO 3 ATENDENTE SAC 2 ATENDENTE PRESENCIAL 2	ATENDENTE PRESENCIAL 4 ATENDENTE SAC 3 ATENDENTE SAC 4
Atendimento Descentralizado Especializado **N3** Atendimento Informacional/Execução por Áreas especialistas	ATENDENTE PRESENCIAL 2 ATENDENTE PRESENCIAL 8	ATENDENTE PRESENCIAL 3	ATENDENTE VÍDEO 4

COGEF
Comissão de Gestão Fazendária

Uma vez estruturado o atendimento, é possível habilitar as soluções do Atendimento Integrado:

BASE DE CONHECIMENTO

- CENTRALIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES
- INTEGRAÇÃO COM AS SOLUÇÕES
- ESTRUTURA DA BASE DE CONHECIMENTO
- FLUXO DE ALIMENTAÇÃO E RETREINO

MÓDULO DE COMUNICAÇÃO

- FLEXIBILIDADE DE CANAIS
- DISPAROS INDIVIDUAIS E EM MASSA
- TEMPLATES REUTILIZÁVEIS
- CONTROLE DOS ENVIOS

SAC

- **MULTICANALIDADE**
- **INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL INTEGRADA**
- **RELATÓRIOS E DESEMPENHO OPERACIONAL**
- **CONTROLE DE SLA**
- **NÍVEIS DE ATENDIMENTO**

AGENDAMENTO

- GESTÃO DO AGENDAMENTO
- GESTÃO DA AGENDA
- GESTÃO DO ATENDIMENTO
- AGENDAMENTO E ACOMPANHAMENTO
- NÍVEIS DE SATISFAÇÃO

ATENDIMENTO PRESENCIAL

- CHECK-IN OU AUTO CHECK-IN
- GESTÃO DE GUICHÊS
- CONTROLE DE SENHAS
- PAINEL DE ATENDIMENTO

Soluções Implementadas

COGEF
Comissão de Gestão Fazendária

A implementação das soluções é realizada em ondas e em caráter evolutivo, levando em consideração maturidade da demanda e esforço de desenvolvimento tecnológico.

Onda 1	Onda 2	Onda 3	Onda 4	Ondas 5 e 6
Abril/2023	*Outubro/2023*	*Abril/2024*	*Setembro/2024*	*Janeiro - Dezembro/2025*
NUPLAF, CEXATS	CEDOT, PAI D'ÉGUA	CEMAS	TESOURO	TRÂNSITO
Implementar as soluções	Evoluir as soluções implementadas		Expandir as soluções	
PORTAL CENTRALIZADOR – Login, busca, agendamento, solicitações, e avaliação de serviços	**AVALIAÇÃO** – Avaliação Quantitativa, Avaliação Qualitativa, comentários	**VISÃO DO USUÁRIO** – Visão do usuário da plataforma de forma 360° para entendimento da utilização e relacionamento com a sefaz	**INTERAÇÃO COM O USUÁRIO** – Agendamento, comunicação eficiente e autosserviço para expandir a interação com o usuário.	**Autosserviços: Consulta de status processual do Tramita**
BASE DE CONHECIMENTO – Público, tema, categoria, serviços, conteúdos, perguntas e respostas	**MODELOS DE RESPOSTA** – Modelos de resposta para atendimento mais eficiente	**ANÁLISE DO ATENDIMENTO (IA)** – Análise do atendimento SAC para geração de relatórios	**AGENDAMENTO** – Público, tema, categoria, serviços, conteúdos, perguntas e respostas	**Autosserviços: Consulta processual no REDESIM**
CHAT HUMANO E IA – Atendimento por inteligência artificial, atendimento síncrono, possibilidade de transbordo pro SAC	**GERADOR DE BASE** – Geração de pergunta e resposta de base de conhecimento a partir de um documento	**GERADOR DE BASE AUTOMATIZADA LEGIS** – Importação de legislação de forma automática	**AUTOSSERVIÇO: IPVA (ANOS ANTERIORES)** – Serviço de pagamento de IPVA para o ano vigente e para anos anteriores	**Autosserviços: Emitir Certidão de Baixa Cadastral**
SAC HUMANO – Gestão de ticket, entendimento assíncrono, atendimento em níveis (n1,n2,n3)	**AUTOSSERVIÇO: IPVA** – Serviço de pagamento de IPVA para o ano vigente pelo assistente virtual	**HABILITAÇÃO: FACEBOOK E INSTAGRAM** – Assistente Virtual Habilitado em outros canais	**ATIVAÇÃO DO TESOURO** – Ativação do Tesouro na plataforma do Atendimento Ágil	**Autosserviços: Emitir Certidão Negativa Estadual**
				Autosserviços: Emitir Certificado de Regularidade
				Autosserviços: Solicitar Certidão de Quitação de IPVA
				Painel de Eficiência dos Atendentes e Insigths
				Atendimento Presencial nos Postos Fiscais
				Réguas de Comunicação do Simples Nacional
				Visão 360 do contribuinte (situação fiscal)

Estamos aqui

Base De Conhecimento

CENTRALIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES

- Reúne documentos legais e tutoriais num repositório versionado
- Mantém consistência de conteúdo em todos os pontos de contato, reduzindo divergências e retrabalho

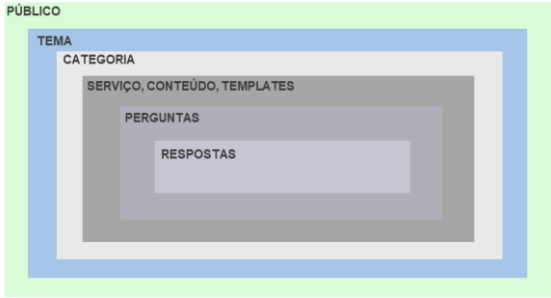
FLUXO DE ALIMENTAÇÃO E RETREINO

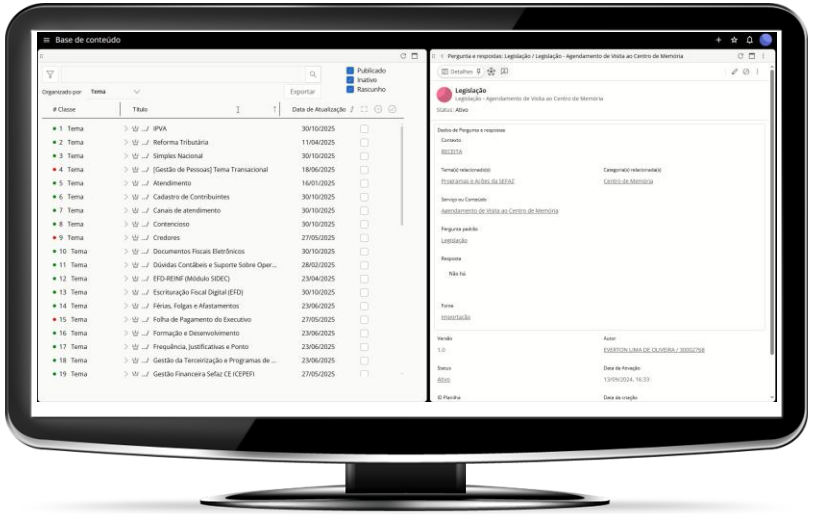
- Coleta feedback de usuários e métricas de uso para identificar lacunas de conteúdo
- Algoritmos de IA analisam evidências, geram sugestões e retreinam automaticamente a base

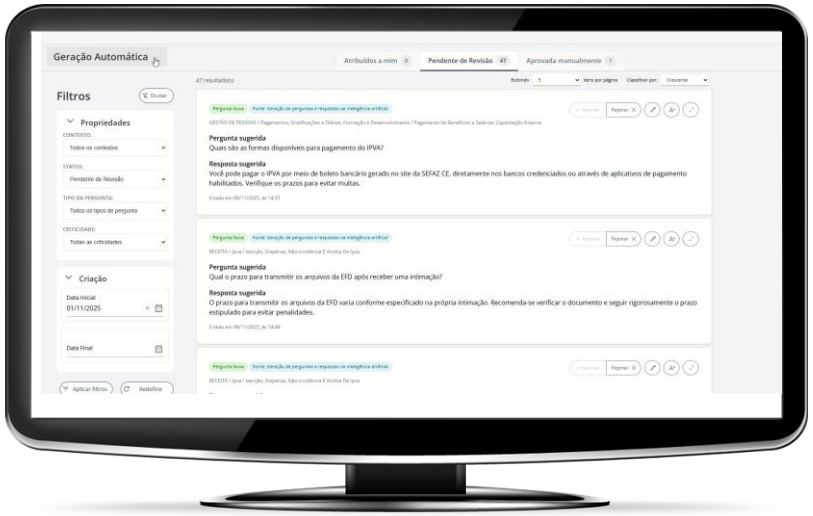
INTEGRAÇÃO COM AS SOLUÇÕES

- API unificada conecta a base a chatbot, SAC, portal, agendamento e atendimento humano, refletindo atualizações
- Permite que cada canal consulte, grave e atualize informações sem duplicidade

ESTRUTURA DA BASE DE CONHECIMENTO







Fluxo lúdico do retreino de Base de Conhecimento

COGEF
Comissão de Gestão Fazendária

Pergunta do usuário

COLETA DE DADOS

- Coleta de interações do usuário com a IA via SAC e Chat
- Classificação automática das respostas insatisfatórias

Resposta insatisfatória classificada

GERAÇÃO DE RESPOSTAS

- Geração de relatório das respostas insatisfatórias
- Possibilidade de ajuste textual de respostas
- Geração de modelos de respostas

Modelo de resposta

CURADORIA DE CONTEÚDO

- Disponibilização de interface para curadoria de conteúdo
- Configuração de curadoria manual ou automática

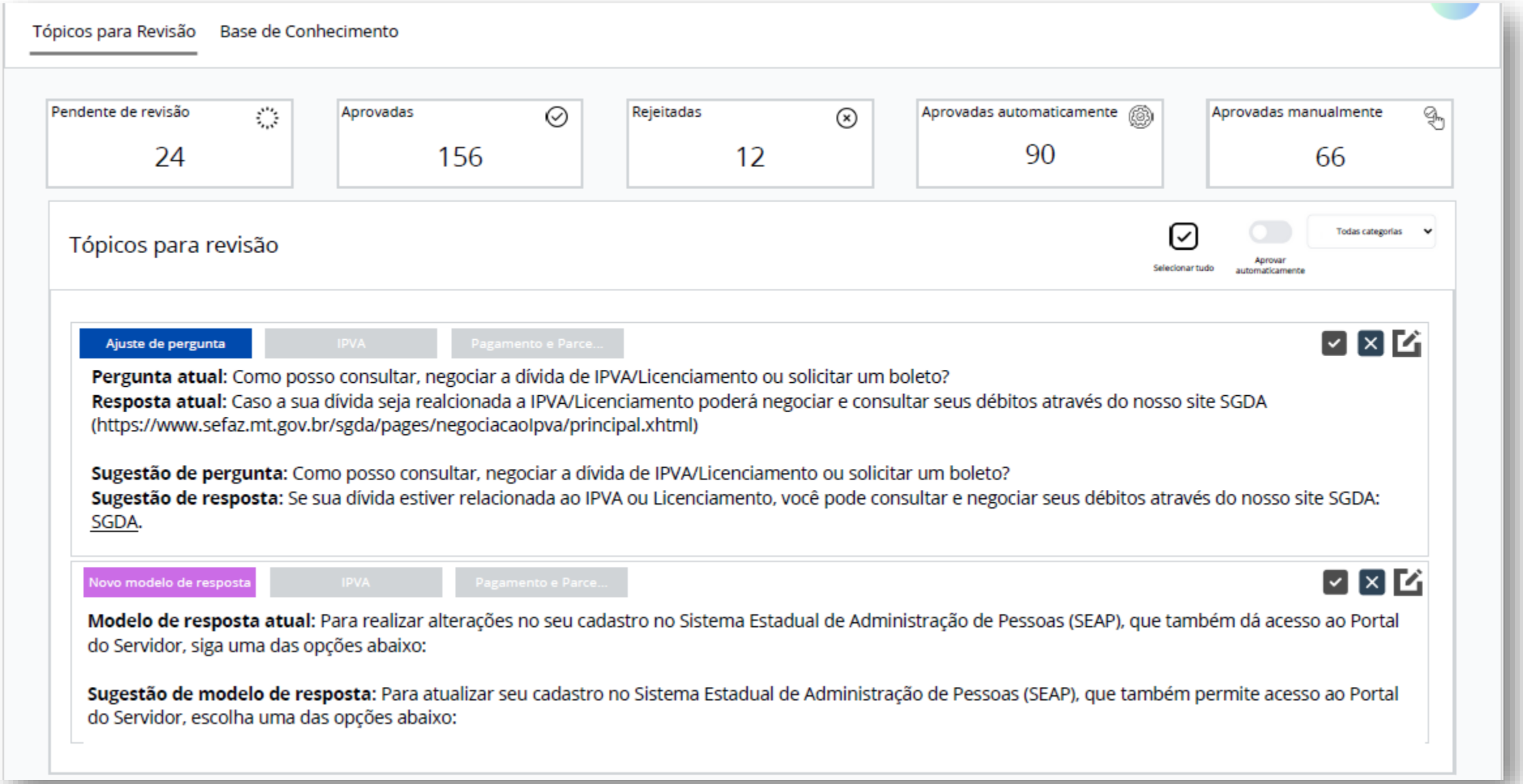
Resposta satisfatória

RETREINO DA IA

- Dados validados alimentam o modelo de IA
- O processo é realizado periodicamente

Base atualizada

Ambiente de curadoria de conteúdo centralizado



Módulo De Comunicação

COGEF
Comissão de Gestão Fazendária

FLEXIBILIDADE DE CANAIS

- Envio de mensagens via e-mail, SMS, WhatsApp como padrão,
- Implementação de qualquer canal de envio de acordo com suas necessidades

CONTROLE DOS ENVIOS

- Acompanhamento de entregas e falhas de cada canal; exportação de relatórios individualizados

DISPAROS INDIVIDUAIS E EM MASSA

- Envio simultâneo de mensagens para grandes audiências
- Integração via API

TEMPLATES REUTILIZÁVEIS

- Modelos prontos para mensagens nos canais de envio

COGEF
Comissão de Gestão Fazendária

Comunicação Proativa pelo WhatsApp : o canal que está na palma da mão

Comunicação Informativas

Envio de comunicação com o propósito de construir um relacionamento além dos momentos de interações de processos e cobranças

Comunicação de Cobrança

Envio de comunicação com o propósito de realizar uma ação a partir de um valor potencial devido para ao fisco

Comunicação Processos

Envio de comunicação com o propósito de informar o status e movimentação de processos.

COGEF
Comissão de Gestão Fazendária

Serviço De Atendimento ao Cidadão (SAC)

MULTICANALIDADE

- Possibilidade de abrir e acompanhar tickets via portal ou WhatsApp
- Interação contínua e fácil acesso ao status das solicitações.

CONTROLE DE SLA

- Acompanhamento do cumprimento dos acordos de nível de serviço (SLA), com *tags* nos processos e envios de emails

NÍVEIS DE ATENDIMENTO

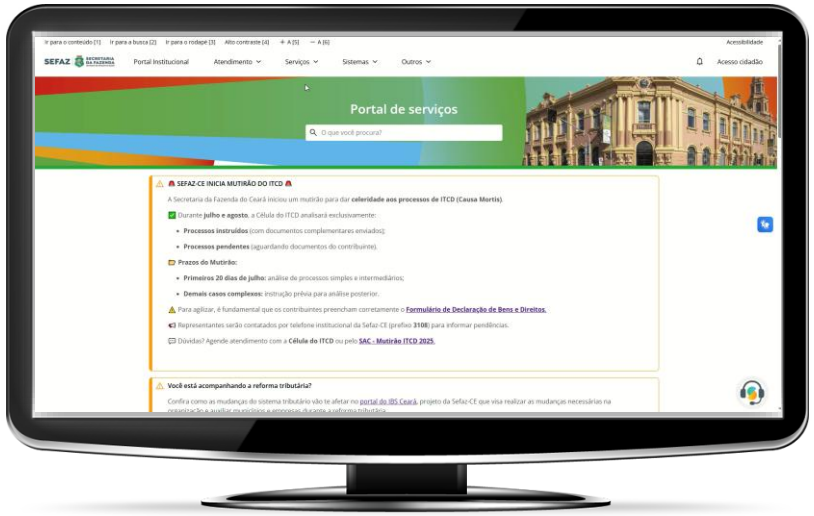
- Organização do suporte em níveis, desde triagem inicial até especialistas
- Personalização e controle de informação adequada conforme complexidade da demanda

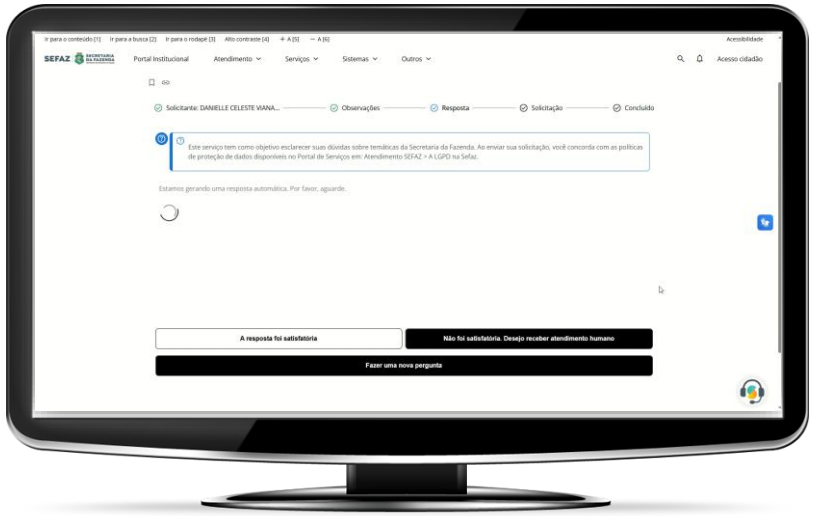
INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL INTEGRADA

- Automatização de respostas iniciais para dúvidas comuns, acelerando o atendimento

RELATÓRIOS E DESEMPENHO OPERACIONAL

- Geração de métricas detalhadas sobre desempenho, tempo de resposta e satisfação





Agendamento

GESTÃO DO AGENDAMENTO

- Formulário online para visualização dos horários disponíveis e solicitação
- Notificações orientam sobre documentos e instruções pré-agendamento, reduzindo faltas

AGENDAMENTO E ACOMPANHAMENTO

- Painel interativo para confirmar, reagendar ou cancelar
- Vinculação ao SAC para resolver dúvidas previamente de forma online

GESTÃO DA AGENDA

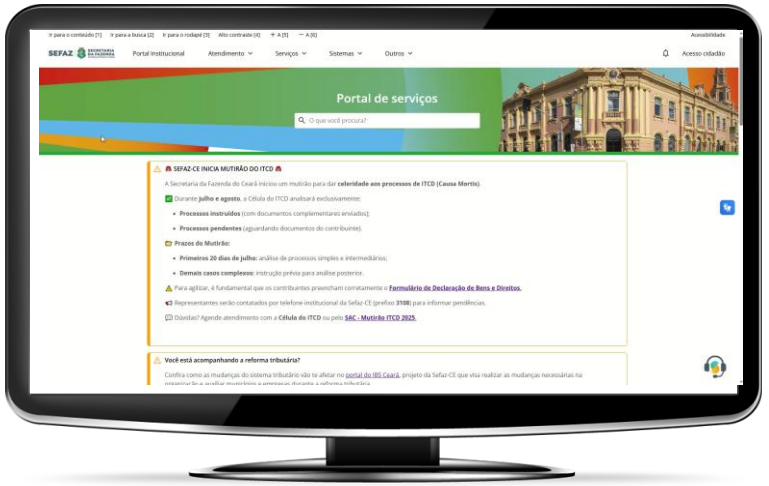
- Configura capacidade (*slots*), escalas e regras por serviço ou unidade

GESTÃO DO ATENDIMENTO

- Emissão de senha, ingresso em videoconferência, gravação e transcrição na mesma interface
- Geração automática de ata e registro completo da interação

NÍVEIS DE SATISFAÇÃO

- Coleta de NPS e feedback pós-atendimento
- Dashboards que orientam melhoria contínua e governança, com integração a sistemas legados via API



Resultados Alcançados

Resultados alcançados

* Extração em 26/11/2025

PORTAL | CHAT | SAC | AGENDAMENTO

+ 3 mi
Acessos ao Portal

3
Portais

3
Chatbots

3
SACs

4
Autosserviços

+240 mil
Chats abertos

56%

0,03%

43%

0,54%

~25
Atendimento/dia
20.306 chats totais

NPS 73
Adesão 9,4%

~8%
Transbordo de navegação para Atendimento Humano

+100 mil
Tickets abertos

68%
Resolvido em N1

21%
Resolvido em N2

1%
Resolvido em N3

NPS 27,94
Adesão 5,9%

~60% Promotores

~8% Neutros

~32% Detratores

+20 mil
Agendamentos realizados

2.019
Videoconferências (~8%)

21.923
Presencial (~92%)

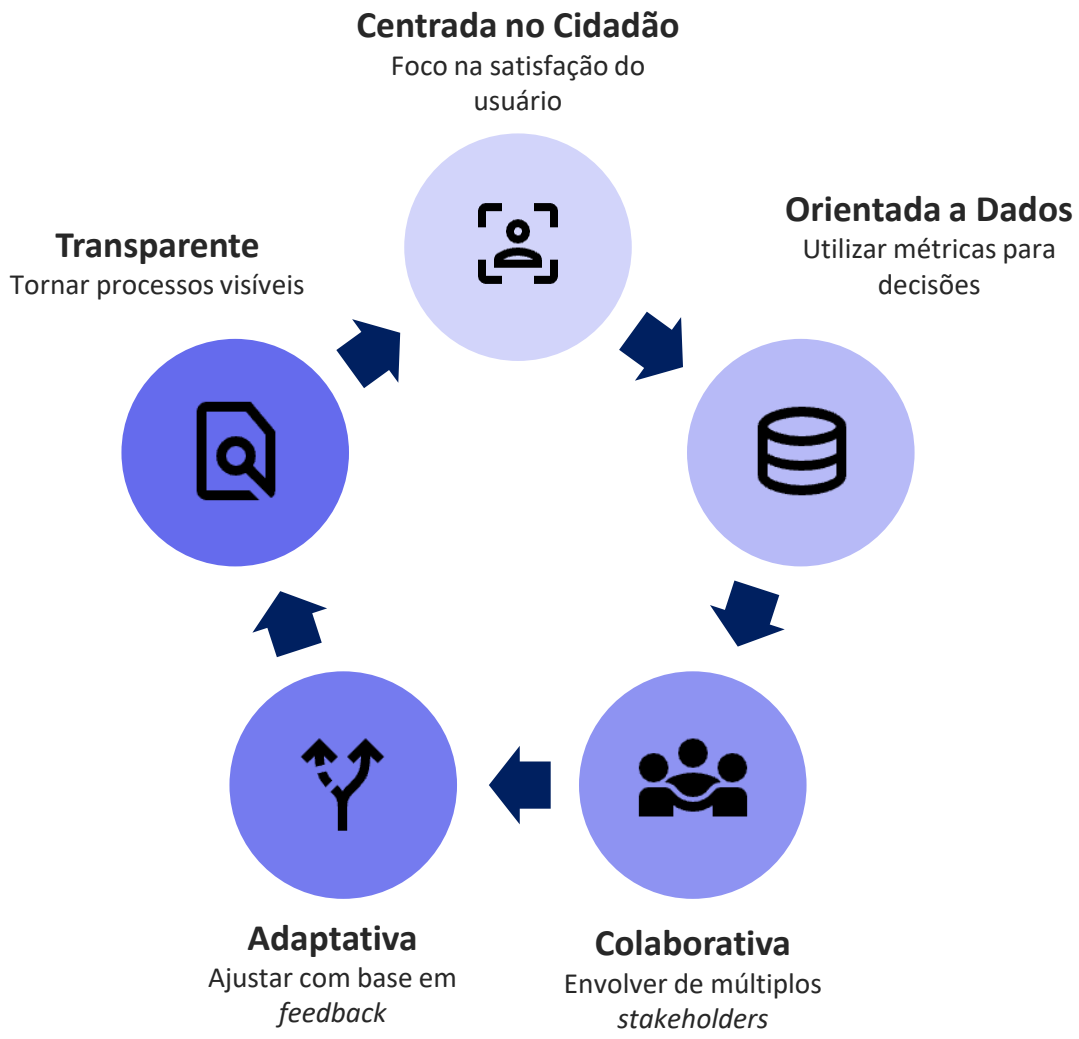
62,2
NPS
Adesão 0,18%

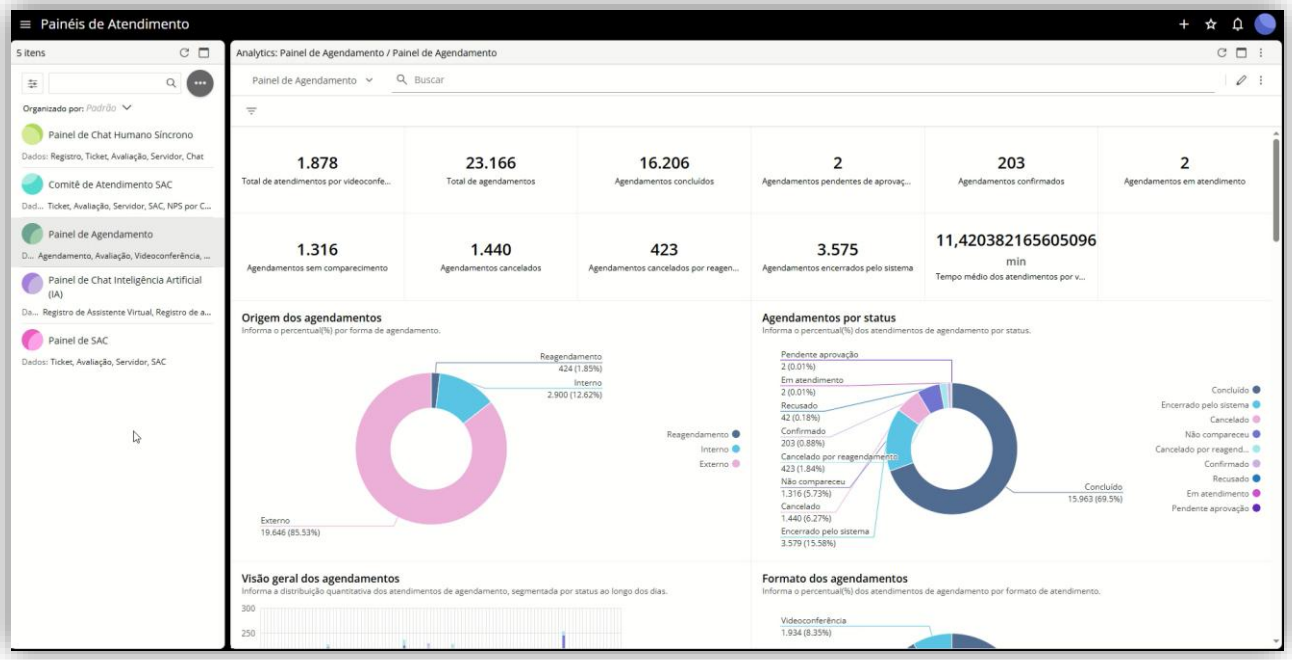
19
Unidades

Governança: desafios e estratégias

Ciclo de Governança no Atendimento ao Cidadão

Monitorar o atendimento em diferentes níveis gerencias é fundamental para garantir a compreensão do desempenho da temática de forma transversal

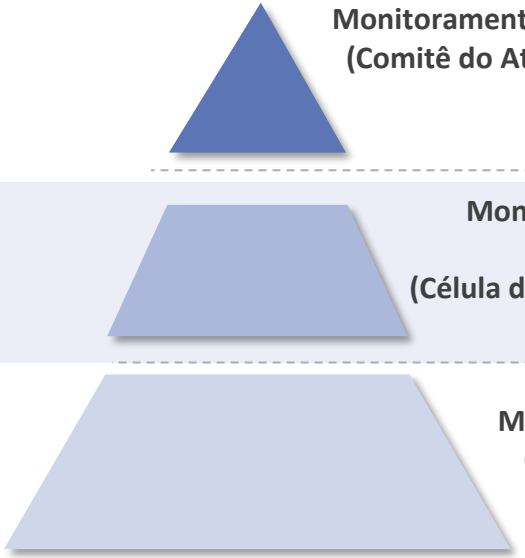




Desafios de Monitoramento

Monitorar o atendimento em diferentes níveis gerencias é fundamental para garantir a compreensão do desempenho da temática de forma transversal. Cada nível possui objetivos diferentes de acompanhamento que impacta desde o dia a dia até a definição de metas estratégicas

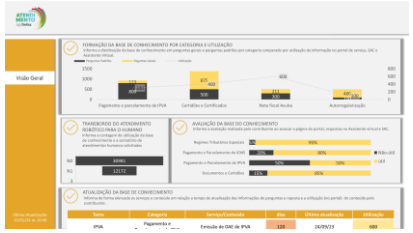
Governança



Monitoramento Estratégico (Comitê do Atendimento)	Fornecer suporte eficaz ao nível gerencial, para diversas áreas	Secretários Executivos Secretário
Monitoramento Tático (Célula de Atendimento)	Atender às necessidades do nível operacional por meio de análises detalhadas do desempenho.	Coordenador do Atendimento Administrador do Atendimento
Monitoramento Operacional	Garantir o monitoramento dinâmico e imediato das operações	Responsáveis operacionais Gestores de produto

INFORMAÇÕES E INDICADORES

Base de Conhecimento

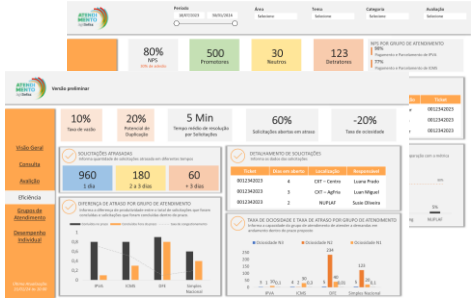


- Utilização das perguntas
- Avaliação da base de conhecimento
- Atualização de base
- Acesso ao portal de serviços

Assistente Virtual e Atendimento Humano

- Solicitações por temática
- Taxa de abandono
- Solicitações por canal
- Transbordo para N1
- NPS
- Tempo de espera

Serviço de Atendimento ao Cidadão



- Solicitações por temática
- Taxa de abandono
- NPS
- SLA
- Tempo de Espera
- Taxa de congestionamento

Próximos Passos

Como estamos expandindo o projeto?

No pilar de atendimento estamos com o enfoque de agregar o monitoramento do atendimento com o uso de IA para fortalecer a governança, além de ampliar os autosserviços de chat

Novos autosserviços de chat

Habilitar, por meio da plataforma de CzRM, novos serviços nos quais o contribuinte tenha autonomia para realizar o atendimento de sua demanda de ponta-a-ponta.

Uso da IA para fortalecer a Governança

Evoluir o fluxo de insights, para poder utilizar dados da avaliação do usuário para montar planos de ações de melhoria do atendimento com uso de IA

Comunicação proativa

Realizar contatos proativos com a base de contribuintes para estimular a adimplência tributária e a autorregularização.

Expansão da Visão 360°

Incorporar exibição consolidada da situação fiscal do contribuinte ao painel unificado de informações, garantindo visão 360°

Obrigado!