



FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM  
**ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO  
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO

**UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS CRM  
COMO INSTRUMENTO DE  
ATENDIMENTO AO DECRETO 6.523/2008**

**ALEXANDRE HENRIQUE GUEDES**

ORIENTADORA:  
PROF<sup>a</sup>: D.Sc. MARIA AUGUSTA SOARES MACHADO

**Rio de Janeiro, 20 de Maio de 2010.**

**UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS CRM COMO INSTRUMENTO DE  
ATENDIMENTO AO DECRETO 6.523/2008**

ALEXANDRE HENRIQUE GUEDES

Dissertação apresentada ao curso de  
Mestrado Profissionalizante em  
Administração como requisito parcial  
para obtenção do Grau de Mestre em  
Administração.  
Área de Concentração: Administração  
Geral

ORIENTADORA: PROF<sup>a</sup>. D.Sc. MARIA AUGUSTA SOARES MACHADO

Rio de Janeiro, 20 de Maio de 2010.

**UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS CRM COMO INSTRUMENTO DE  
ATENDIMENTO AO DECRETO 6.523/2008**

ALEXANDRE HENRIQUE GUEDES

Dissertação apresentada ao curso de  
Mestrado Profissionalizante em  
Administração como requisito parcial  
para obtenção do Grau de Mestre em  
Administração.  
Área de Concentração: Administração  
Geral

Avaliação:

BANCA EXAMINADORA:

---

Professora: D.Sc. MARIA AUGUSTA SOARES MACHADO (Orientadora)  
Instituição: Ibmec-RJ

---

Professor: D. Sc. EDSON JOSÉ DALTO  
Instituição: Ibmec-RJ

---

Professor: D. Sc. MIHAIL LERMONTOV  
Instituição: Universidade Federal Fluminense / RJ

Rio de Janeiro, 20 de Maio de 2010.

658.812  
G924

Guedes, Alexandre Henrique.

Utilização de sistemas CRM como instrumento de atendimento ao decreto 6.523/2008 / Alexandre Henrique Guedes - Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc, 2010.

Dissertação de Mestrado Profissionalizante apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Ibmecc, como requisito parcial necessário para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração geral.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria Augusta Soares Machado

1. Marketing de relacionamento. 2. Marketing - Serviços de atendimento ao consumidor (SAC). 3. Brasil (Decreto nº 6.523/2008). 4. CRM (customer relationship management).

## **AGRADECIMENTOS**

*A Deus e a Jesus Cristo inteligência suprema, causa  
primária de todas as coisas.*

*Aos amigos benfeitores do CEP Perseverança e Estrela da Paz.*

*As minhas duas mães que hoje estão no céu: Orzélia e Carmen pelos seus esforços e  
incentivos para com os meus estudos.*

Em especial, as minhas companheiras de jornada Carmem e Isabelle; pelo seu amor, apoio e compreensão desde o início.

À minha professora orientadora D.Sc. Maria Augusta Soares Machado, pela sua amizade, compreensão e orientações para a realização deste trabalho.

Ao professor D.Sc. Edson José Dalto, pela atenção, sugestões, contribuições e críticas para o aprimoramento deste estudo.

As empresas e os profissionais participantes desta pesquisa, por suas críticas, sugestões e contribuições para o aperfeiçoamento desta dissertação.

Ao membro convidado da banca, professor D. Sc. Mihail Lermontov, pelas críticas e contribuições.

## RESUMO

Em 31 de Julho de 2008, o governo federal através do decreto nº 6.523/2008 regulamenta a lei nº 8.078 que fixa normas gerais sobre os serviços de atendimento ao consumidor (SAC) para o âmbito dos fornecedores de serviços regulados pelo poder público federal (Financeiro, Transportes, Serviços Essenciais e de Saúde), exigindo destes segmentos; melhorias na qualidade dos serviços prestados, agilidade em suas respostas perante às solicitações de seus consumidores e controles que comprovem e suportem todo o processo de atendimento e resolução as estas demandas.

Como consequência desta obrigatoriedade legal, às organizações vêm-se diante do desafio de adquirirem novas tecnologias, adaptar seus sistemas informatizados e readequarem seus processos organizacionais. Diante do cenário acima apresentado, este estudo procurou investigar se os sistemas CRM (*Customer Relationship Management*) através de seus recursos e funcionalidades são capazes de atender os requisitos técnicos exigidos por este decreto.

Para suportar este estudo, adotou-se como metodologia uma pesquisa de caráter exploratório e também descritiva através de uma abordagem qualitativa. A pesquisa bibliográfica e de campo foram adotadas também como pilares primordiais para o alcance do objetivo desejado.

Por fim, como resultado deste trabalho, as descobertas confirmaram que as funcionalidades existentes nas tipologias CRM são na sua maioria aderentes aos requisitos tecnológicos exigidos por este novo decreto.

Palavras-chave: CRM; Serviço de Atendimento ao Consumidor; SAC; Decreto SAC.

## **ABSTRACT**

On 31 July 2008, the federal government through Decree n° 6.523/2008 regulates law n° 8.078 laying down general rules on services for customer care for the scope of service providers regulated by the Federal Government (Financial, Transport, Essential Services and Health), and require these sectors, improvements in quality of service, agility in your answers to the requests of their consumers and controls to prove and support throughout the care process and resolution to these demands.

As a result of this legal requirement, organizations are faced with the challenge of acquiring new technologies and adjust their computer systems and also readjust its organizational processes. Given the scenario outlined above, this study sought to investigate whether CRM (Customer Relationship Management) systems through their features and functionalities are capable of meeting the technical requirements specified by this decree.

To support this study, it's adopted a research methodology as an exploratory and descriptive using a qualitative approach. The literature and field research were adopted as pillars to achieve the desired goal.

Finally, as a result of this work, the findings confirmed that the existing functionality in the CRM types are mostly adherent to the technological requirements demanded by this new decree.

**Key Words:** CRM; Consumer Attendance Service; SAC; SAC Decree

## SUMÁRIO

1.	Introdução.....	12
1.1.	Contextualização do Problema.....	12
1.2.	Objetivos.....	13
1.2.1.	Objetivo Principal.....	13
1.2.2.	Objetivos Secundários.....	14
1.3.	Relevância do Estudo.....	15
1.4.	Delimitação do Estudo.....	16
1.5.	Organização da Dissertação.....	17
2.	Revisão da Literatura.....	18
2.1.	Contextualização e necessidade da legislação vigente.....	18
2.2.	Requisitos da Legislação Vigente.....	21
2.2.1.	Do Âmbito da Aplicação.....	23
2.2.2.	Da Acessibilidade do Serviço.....	24
2.2.3.	Da Qualidade do Atendimento.....	25
2.2.4.	Do Acompanhamento de Demandas.....	26
2.2.5.	Do Procedimento para a resolução de demandas.....	27
2.2.6.	Do Pedido de Cancelamento do Serviço.....	28
2.3.	Definição de CRM.....	29
2.3.1.	CRM do ponto de vista de filosofia.....	29
2.3.2.	CRM do ponto de vista de estratégia.....	30
2.3.3.	CRM do ponto de vista de ferramenta tecnológica.....	30
2.4.	Tipos de CRM.....	34
2.4.1.	CRM Operacional.....	36
2.4.1.1.	Componentes e Funcionalidades do CRM Operacional.....	36
2.4.2.	CRM Colaborativo.....	40
2.4.2.1.	Componentes e Funcionalidades do CRM Colaborativo.....	42
2.4.3.	CRM Analítico.....	49
2.4.3.1.	Componentes e Funcionalidades do CRM Analítico.....	51
2.4.4.	e-CRM.....	55
2.4.4.1.	Componentes e Funcionalidades do e-CRM.....	56
2.5.	Objetivos a serem alcançados com os sistemas CRM.....	59
2.6.	Resultados a serem alcançados com os sistemas CRM.....	61
3.	Metodologia de Pesquisa.....	63
3.1	Considerações Iniciais.....	63
3.2	Objetivo da Pesquisa.....	63
3.3	Caracterização da Pesquisa.....	64
3.4	Procedimentos da Pesquisa.....	66
3.5	Planejamento da Pesquisa de Campo.....	68
3.5.1	CrITÉrios e Meios da Seleção da Pesquisa de Campo.....	68
3.6	Método e Instrumento para Coleta de Dados.....	69
3.6.1	Coleta de Dados.....	71
3.7	Fatores Qualitativos.....	73
3.8	Participantes da Pesquisa de Campo.....	75
3.9	Etapas da Pesquisa.....	77
3.10	Análise dos Dados.....	78
3.11	Limitações do Método de Pesquisa Utilizado.....	79



4.	Resultado das entrevistas e análise de aderência das funcionalidades .....	81
4.1.	Considerações Gerais .....	81
4.2.	Conhecimento do entrevistados sobre o tema .....	81
4.3.	Análise do decreto e cobertura da ferramenta .....	82
4.4.	Escopo dos requisitos a serem atendidos.....	84
4.5.	Identificação das funcionalidades aderentes.....	93
5.	Resultados Finais .....	100
6.	Considerações Finais .....	105
7.	Sugestões para Pesquisas Futuras.....	106
8.	Referências Bibliográficas.....	107
9.	Anexos.....	115
9.1.	Carta de Apresentação .....	115
9.2.	Roteiro de Perguntas.....	116
9.3.	Decreto SAC.....	117
9.3.1.	Portaria 49/2009 que regulamenta a gravação das chamadas.....	122
9.3.2.	Portaria 2014/2009 que regulamenta tempo máximo espera.....	124

## **LISTA DE FIGURAS E TABELAS**

Glossário: .....	10
Figura 1: Um modelo de implementação de CRM .....	23
Tabela 1: Diferentes Abordagens CRM.....	32
Figura 2: Tipos de CRM .....	35
Tabela 2: Resultado da análise do decreto e atendimento CRM.....	94

## GLOSSÁRIO

ACD - *Automatic Call Distribution*

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

CDC – Código de Defesa do Consumidor

CISO – Central de Intermediação do Surdo Ouvinte

CRM – *Customer Relationship Management*

*Cross Selling* – Vendas Cruzadas

DAC – Distribuidor Automático de Chamadas

ERP – *Enterprise Resource Planning*

IVR – *Interactive Voice Response*

KPI – *Key Performance Indicator*

PROCON – Programa de Orientação ao Consumidor

SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor

SAP – *System Analysis Program*: Empresa Alemã fabricante sistemas ERP

SISO – Sistema de Intermediação do Surdo Ouvinte

SFA – *Sales Force Automation*

SNDC – Sistema Nacional de Defesa do Consumidor

TI-Tecnologia da Informação

Up Selling – Venda de atualizações, complementos e aperfeiçoamento de produtos e serviços

URA – Unidade de Resposta Audível

VOIP – *Voice over Internet Protocol*

## **1. Introdução**

Neste capítulo são apresentados o problema, os objetivos da pesquisa, sua relevância, delimitações e como o restante do estudo está organizado.

### **1.1. Contextualização do Problema**

Os clientes nos dias atuais estão se tornando progressivamente sofisticados e exigentes. Eles esperam que as organizações se tornem altamente responsivas, confiáveis e forneçam mais facilidades para as suas conveniências. Um forte relacionamento com um cliente pode definitivamente guiar para uma alta lealdade, sua retenção e por consequência a almejada lucratividade (Nath, Gugnani, Goswami, Gupta, 2009).

Estudos confirmam que a conquista de um novo cliente pode custar até cinco vezes mais caro do que preservar um cliente já existente. Além disso, bons clientes, antigos e fiéis, tendem a não interromper seus contratos e são mais receptivos a novos produtos e serviços, além de recomendar a empresa a outros clientes (Swift, 2001).

Peppers e Rogers (2004) afirmam que para obterem o estreitamento das relações com os clientes, as empresas precisam estar preparadas para competir em “tempo real”, ou seja, aumentar a sua velocidade de resposta às mudanças do mercado e às crescentes exigências destes clientes. Para tanto, devem transferir o foco dos produtos e serviços para o foco nos clientes, revendo e redirecionando seus processos internos e externos, quando necessário.

Ainda para Peppers e Rogers (2008), no que diz respeito ao fornecimento de um bom atendimento a clientes os autores afirmam que até o primeiro semestre de 2008, as empresas que proativamente se esforçavam por garantir uma boa experiência aos clientes eram consideradas as líderes e visionárias. O atendimento aos clientes, apesar de sempre uma preocupação, estava longe de se posicionar como um diferencial para as demais.

Assim, muito se podia errar, ser ineficiente, criar obstáculos ao cancelamento dos serviços solicitado pelo cliente, e postergar as respostas as suas dúvidas e reclamações. Agora, o governo empurra as organizações a tomarem uma iniciativa que, em mercados competitivos, apenas pela demanda dos clientes, já seria mais do que necessária.

No dia 31 de Julho de 2008 o governo publica o decreto nº 6523 obrigando as empresas prestadoras de serviços reguladas pelo poder público federal nos setores de serviços essenciais como telecomunicações, energia, água, gás e outros como financeiro, planos de saúde e transportes a cumprirem uma série de normas gerais sobre o serviço de atendimento ao consumidor – SAC até a data de 01 de Dezembro de 2008.

A partir desta regulamentação a forma de interação e relacionamento com os clientes passa a ser modificada. Os controles que antes tinham um papel secundário passam a ser exigidos e mais rigorosos, visto que agora existe uma fundamentação legal que suporta à manifestação inicial do consumidor e o acompanha até o final da sua resolução, bem como a comprovação desta solicitação pelas organizações junto aos órgãos fiscalizadores respaldando desta forma juridicamente os consumidores. Estes, muito mais agora, passam a conhecer e reivindicar seus direitos, exigindo das organizações o atendimento das suas necessidades no prazo prescrito nesta lei, o compartilhamento destes controles, passando a contribuir desta forma com o respeito às suas solicitações e a melhoria na qualidade dos serviços prestados.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo Principal**

Diante da atual necessidade das organizações que prestam serviços regulados pelo Poder Público Federal nos setores de serviços essenciais como telecomunicações, energia,

água, gás e demais como financeiro, planos de saúde e transportes em se adequarem ao decreto nº 6.523/2008, o objetivo primário desta pesquisa é identificar se um sistema CRM através de suas funcionalidades é capaz de atender as exigências tecnológicas exigidas por este novo decreto.

Para responder esta pergunta, foram realizadas pesquisas bibliográficas no âmbito desta nova legislação e também do universo da tecnologia da informação. A literatura encontrada demonstrou que para os estudos dos processos organizacionais relacionados ao tema gestão de relacionamento a clientes e também no âmbito da tecnologia da informação ambos convergem para a nomenclatura CRM (*Customer Relationship Management*), sejam nos aspectos de filosofia, estratégia de negócio ou ferramenta tecnológica.

Como dito anteriormente, apesar dos aspectos filosofia, estratégia de negócio e ferramenta tecnológica estarem intrinsecamente relacionados, o objeto desta pesquisa, centrou-se no aspecto tecnológico, em busca de respostas face aos requerimentos técnicos exigidos pelo decreto SAC.

### **1.2.2. Objetivos Secundários**

Para se atingir o objetivo principal acima mencionado, será necessário ter uma visão holística das diversas dimensões organizacionais que busquem o atendimento ao decreto.

Como objetivos secundários, são esperados também desta pesquisa outros conhecimentos que deverão prover as organizações sobre:

- Informações que visem melhorias dos seus processos no âmbito organizacional
- Correto direcionamento sobre investimentos em TI para o atendimento do decreto SAC.

- Outros *insights* que possam agregar de alguma forma valor a seus clientes e a própria organização.

### **1.3. Relevância do Estudo**

Nenhuma empresa deveria se pautar apenas por padrões legais para desenhar seu atendimento a clientes, mas procurar entender e superar os padrões definidos pela expectativa de seus clientes (Peppers and Rogers, 2009).

O gerenciamento do relacionamento com o cliente é uma estratégia de negócio que vai além do aumento do volume de negócios, seu objetivo é incrementar a lucratividade, receitas e a satisfação do cliente. Para alcançar estes objetivos as organizações precisam utilizar amplamente um conjunto de ferramentas e tecnologias e adotar vários procedimentos dirigidos a promover seu relacionamento com o cliente em ordem para aumentar as suas vendas (Nath et. al apud Sweeney Group, 2000).

A motivação maior e como primeiro aspecto para justificar esta pesquisa foi a contemporaneidade, relevância e o tema oportuno para as empresas. Outro aspecto identificado, por se tratar de uma recente legislação, há carência de trabalhos científicos e acadêmicos no que tange a cobertura do tema no contexto do atendimento legal versus tecnológico.

Criar contribuições no âmbito de prover conhecimento às organizações sobre as necessidades e anseios dos seus clientes, evitar penalidades e propor mecanismos para que as mesmas ações possam melhorar seus processos, construindo um relacionamento de longo prazo com os seus principais públicos de interesse, também foram outros motivadores para a relevância desta pesquisa.

#### **1.4. Delimitação do Estudo**

De acordo com Brown (2001) a implementação de um sistema CRM necessita de mudanças nos processos de negócio, envolvendo também recursos tecnológicos como *hardware* e *software*.

Chen e Popovich (2003) vão além observando três fatores críticos de sucesso na implementação de uma ferramenta CRM: as pessoas, os processos e a tecnologia.

O Decreto SAC na sua amplitude engloba ações organizacionais da ordem dos três fatores críticos de sucesso acima mencionados por Chen e Popovich (2003), porém o objeto principal deste estudo irá se ater somente em entender os requisitos técnicos descritos na legislação vigente e buscar no contexto da literatura existente da tecnologia da informação respostas para o atendimento dos quesitos tecnológicos exigidos neste decreto.

Diante disso, o escopo deste presente estudo visa identificar os processos organizacionais e requeridos pelo decreto SAC que interagem diretamente com as funcionalidades de um sistema CRM.

O presente estudo não visa apontar a indicação de fabricantes de equipamentos e sistemas para o atendimento das necessidades tecnológicas descritas no decreto e sim mostrar um caminho para que as organizações busquem a melhor alternativa e solução tecnológica para o atendimento das necessidades técnicas requeridas pela legislação vigente.



## **1.5. Organização da Dissertação**

A organização desta dissertação é composta por seis capítulos: Introdução; Revisão da Literatura; Metodologia de Pesquisa; Análise da Aderência do sistema CRM face a legislação, Resultados e as Considerações Finais.

O próximo capítulo apresenta a revisão da literatura pesquisada, onde encontra-se dividida em duas partes: primeiramente o entendimento da legislação vigente, sendo esta o norteador e o pilar para identificar quais os requisitos técnicos exigidos no decreto; e a segunda parte a conceituação e a descrição sobre sistemas CRM e suas respectivas funcionalidades. No terceiro capítulo, são apresentados o método de pesquisa utilizado, suas limitações e a abordagem para a coleta de dados. No quarto capítulo é realizada a análise integral do decreto, onde são estudados e detalhados os requisitos técnicos exigidos versus a aderência e a cobertura técnica da ferramenta e suas funcionalidades exploradas.

No capítulo 5 é descrito o resultado da análise da aderência versus a cobertura de atendimento do sistema CRM e as observações do autor . E por último, o sexto capítulo apresenta as considerações finais sobre o estudo realizado, as limitações deste trabalho e as sugestões para pesquisas futuras.

## **2. Revisão da Literatura**

Para a fundamentação teórica desta pesquisa quanto ao entedimento da legislação vigente, foram consultados sítios governamentais, consulta em livros jurídicos, artigos, revistas e sítios de empresas de consultoria especializada no tema Decreto 6.523/2008. Para o tema sistemas CRM foram pesquisados na base EBSCO artigos e periódicos publicados em revistas acadêmicas, bem como dissertações e teses. Sítios, documentações técnicas e de treinamento sobre as funcionalidades dos sistemas CRM disponibilizados por empresas fabricantes deste tipo de sistemas foram também consultados.

A revisão teórica da literatura dos principais aspectos envolvidos na caracterização do tema desta pesquisa foi subdividida em duas etapas:

a) Revisão bibliográfica dos principais fundamentos e requerimentos da legislação vigente e também a literatura no âmbito da tecnologia da informação que suporte o processo de gestão de relacionamento a clientes CRM.

b) contextualização e exploração da ferramenta de TI denominada CRM com suas respectivas funcionalidades visando fornecer os subsídios técnicos necessários para o complemento do objetivo principal da pesquisa.

### **2.1. Contextualização e necessidade da legislação vigente**

Em 31 de Julho de de 2008, o Decreto nº 6.523/2008 regulamenta a Lei nº 8.078, de 11 de Setembro de 1990, que fixa as normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC por telefone, no âmbito dos fornecedores de serviços regulados pelo Poder Público Federal (Financeiros, Essenciais, Transportes e de Saúde) com vistas à observância dos direitos básicos do consumidor de obter informação adequada e clara

sobre os serviços que contratar e de manter-se protegido contra práticas abusivas ou ilegais impostas no fornecimento desses serviços, passando a entrar em vigor em 01 de Dezembro de 2008.

Em 28 de Julho de 2009, um ano após a sua vigoração o Decreto 6.523/2008, conhecido como Decreto SAC, é objetivo de atingimento em grandes corporações: as operadoras de telefonia Oi e Claro foram alvo de uma ação coletiva movida pela União, Ministério Público e Procons de 24 Estados. A ação prevê uma multa de 300 milhões de reais para cada empresa. Criado com o objetivo de propiciar aos consumidores melhorias na qualidade dos serviços, este decreto estabelece normas rígidas para as empresas prestadoras de serviços regulados pelo Poder Público Federal.

De acordo com Peppers e Rogers (2009), esta ação veio a reforçar mais uma vez, que o nome do jogo mudou. Se antes, jogava-se o jogo da “mínima qualidade e retenção a qualquer custo”, agora o jogo é o da satisfação e a excelência da experiência do cliente.

Ainda estes mesmos autores afirmam que, em um mundo conectado não há alternativa senão prover atendimento de qualidade superior aos clientes. Investir no redesenho e na melhoria contínua da experiência do cliente traz um retorno muito superior a qualquer campanha de mídia, pois a imagem da empresa é construída pela opinião coletiva de seus clientes e com base em sua experiência individual. Para eles nenhuma empresa deveria se pautar apenas por padrões legais para melhorar seu atendimento a clientes e sim procurar entender e superar os padrões definidos pela expectativa destes clientes. E por fim eles ressaltam que mesmos os setores que ainda não foram afetados pelo Decreto SAC precisam ficar atentos, pois a demanda dos clientes – e da Lei – é clara: a qualidade do serviço terá que melhorar.

De acordo com o Ministério da Justiça (2008), o cidadão que não receber o atendimento adequado poderá efetuar a denúncia ao Sistema Nacional de Defesa do Consumidor (SNDC), Ministérios Públicos, Procons, Defensorias Públicas e entidades civis que representam esta área.

Para Silva (2008) o artigo 56 do Código de Defesa do Consumidor, prevê diversas formas de sanções administrativas, como multa, suspensão temporária da atividade e cassação da licença do estabelecimento. A pena, conforme determina o artigo 57 do Código, será graduada de acordo com a gravidade da infração, vantagem auferida a condição econômica do fornecedor, em montante não inferior a duzentas e não superior a três milhões de vezes a UFIR. Essa multa administrativa não reverte a favor do cliente, e sim para fundos governamentais de proteção ao consumidor.

Além das iniciativas do governo, também percebe-se uma mudança mesmo que tímida, no perfil do consumidor final, que se tornou mais exigente e consciente de seus direitos a partir da criação deste decreto.

As empresas deverão reavaliar o posicionamento das áreas de relacionamento com o cliente dentro das suas estruturas organizacionais, pois elas trazem informações valiosas a gestão do negócio (Valadares, 2008). Ainda Valadares (2008), as empresas estão discutindo a parte tecnológica, sem explorar os processos na qual as mudanças não acontecerão em 01 de Dezembro de 2008 e sim a longo prazo.

Para Pinheiro (2008) às novas regras do SAC trazidas pelo decreto, em linhas gerais, representam uma grande conquista para o consumidor e por outro lado, um grande desafio para as empresas, até porque, em alguns ítems, impõe-se uma obrigação maior do que a prevista no Código de Defesa do Consumidor (CDC). Em contrapartida esta mesma autora ressalta que outra crítica que se faz, é que o decreto não direciona alguns de seus

dispositivos de acordo com o número de atendimentos diários médios de cada empresa, havendo desta forma uma certa quebra de equilíbrio econômico entre a infraestrutura que deve ser criada para atender a nova legislação e o que de fato a empresa possui de clientes no Brasil. Tal fato já ocasionou a propositura de duas ações judiciais (processo da empresa Continental Airlines e American Airlines) perante à Justiça Federal de São Paulo, em que às companhias aéreas reclamam a não-aplicação do decreto do SAC, haja vista possuírem diminuto número de atendimentos telefônicos diários, não justificando vultosos investimentos de infra estrutura e tecnológicos para as novas imposições. Vale ressaltar que em ambos os casos os juízes de primeira instância concederam as liminares requeridas aos réus. No entanto, o Tribunal Superior, no caso da Continental Airlines, revogou tal decisão.

## **2.2. Requisitos da Legislação Vigente**

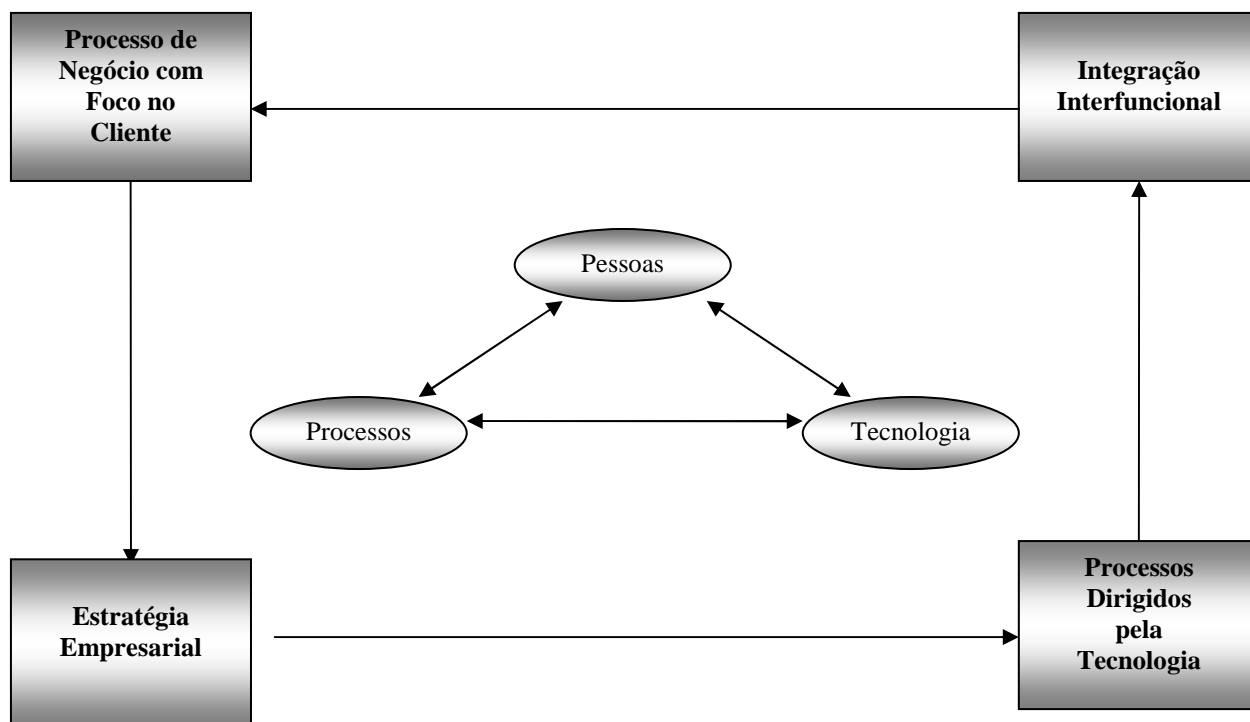
Para Valladares (2008) a preocupação das empresas em um primeiro momento está em adequar-se ao decreto para evitar a imposição de multas, discutindo muito desta forma a parte tecnológica e discutindo-se muito pouco a questão dos processos, que de acordo com a sua visão é muito preocupante. Ainda este mesmo autor afirma que a revisão dos processos não passarão em branco neste novo contexto, pois se as empresas querem reduzir realmente os custos de sua operação de atendimento, terão de rever processos e procedimentos, muito além da parte tecnológica.

Xavier (2008) corrobora desta visão e afirma que as mudanças que as organizações deverão sofrer serão divididas em duas fases: no primeiro momento as empresas irão adaptar-se ao decreto, contratando atendentes e novas posições de atendimento para o seu

sistema de *call center*, porém no futuro, esta nova curva de atendimento estará mais madura e clara, quando ocorrerão os ajustes no processo da gestão de atendimento. Valadares (2008) enfatiza, que para se adaptar ao novo decreto, não é possível separar as melhorias tecnológicas com as mudanças gerais dos processos, sendo impossível separar as duas coisas, onde tecnologia mais processos bem definidos e recursos humanos capacitados e motivados serão a chave do sucesso de um atendimento eficaz.

Ainda neste sentido Chen e Popovich (2003) vão além, afirmando que somente do ponto de vista tecnológico a ferramenta de CRM por si só é incapaz de resolver todos problemas de relacionamento entre cliente e organização, onde deverá também existir uma abordagem integrada e balanceada entre as três dimensões chaves: Pessoas, Processos e Tecnologia dentro do contexto proposto; com a empresa focada no cliente e uma tecnologia que suporte as decisões dentro de uma organização interfuncional. Ou seja, a estratégia da organização deverá ter o foco principal no cliente, apresentando integração entre os sistemas de informação, realizando atividades de forma integrada e também voltada aos seus processos.

A figura na próxima página a seguir procura ilustrar o pensamento de Chen e Popovich (2003) a respeito desta questão:



**Figura 1:** Um modelo de implementação de CRM. Fonte Chen e Popovich, 2003.

### 2.2.1. Do Âmbito da Aplicação

Neste tópico da dissertação é de importância ressaltar o âmbito da aplicação na qual o decreto SAC está inserido e o seu contexto.

Para o âmbito da aplicação, o capítulo I do decreto SAC procura delimitar o escopo de atuação do decreto, definindo o canal de comunicação entre a empresa e o cliente, os segmentos de negócio das organizações participantes, bem como os tipos de demandas que deverão ser atendidas e excluídas na sua abrangência.

Art. 2º Para os fins do Decreto SAC, compreende-se por SAC o serviço de atendimento telefônico das empresas prestadoras de serviços regulados que tenham como finalidade resolver as demandas dos consumidores sobre informação, dúvida, reclamação, suspensão ou cancelamento de contratos e serviços.

Parágrafo único. Excluem-se do âmbito de aplicação deste Decreto a oferta e a contratação de produtos e serviços realizados por telefone.

### **2.2.2. Da Acessibilidade do Serviço**

No quesito da acessibilidade do serviço o decreto SAC prevê ações por parte das organizações no sentido de adequarem seus processos com o objetivo de divulgar os números telefônicos de acesso aos consumidores, para que estes o alcancem de forma rápida e gratuita, visando o esclarecimento de dúvidas e suas demandas. Ainda neste contexto são previstas regras para as opções do atendimento telefônico de forma eletrônica, a disponibilidade integral do serviço do atendimento ao consumidor bem como os canais preferenciais de atendimento às pessoas com necessidades especiais.

Os seguintes requerimentos são detalhados a seguir:

- Gratuidade das ligações para os consumidores
- O atendimento das solicitações e demandas não deverá resultar em qualquer ônus para este consumidor
- Haverá a disponibilização ao consumidor do menu eletrônico e todas as suas subdivisões com opções para falar com o atendente sobre assunto de reclamações, cancelamentos dos contratos e serviços.
- O fornecedor do serviço ou produto não poderá finalizar o contato telefônico com o consumidor até a conclusão do atendimento.
- O consumidor não necessitará fornecer seus dados pessoais para falar com o atendente.
- Haverá o tempo máximo estipulado de 60 segundos para o contato direto com o atendente quando essa opção for selecionada no *menu* eletrônico de atendimento.



- O SAC deverá estar disponível de forma ininterrupta durante 24 horas por dia e 7 dias por semana.
- Para pessoas que possuem deficiência auditiva e de fala será facultado pelas organizações em caráter preferencial um número telefônico para o atendimento.
- O número telefônico do SAC deverá constar de forma clara e objetiva nos documentos e materiais impressos entregues ao consumidor no momento da aquisição do serviço e durante o seu fornecimento, bem como na página eletrônica da empresa na *Internet*.
- No caso da empresa ofertar serviços conjuntamente, o consumidor terá garantido o acesso, ainda que por diversos meios a números de telefone e canal único que possibilite o atendimento da demanda relativa a qualquer um dos serviços oferecidos.

### **2.2.3. Da Qualidade do Atendimento**

No quesito qualidade do atendimento o governo passa a exigir das empresas participantes, princípios da dignidade, boa-fé, transparência, eficiência, eficácia, celeridade e cordialidade. É notado neste quesito, exigências no sentido das organizações possuírem em seu quadro organizacional recursos humanos treinado e capacitados nas competências de atendimento ao consumidor e que visem a resolução e o atendimento das necessidades solicitadas por estes. Sigilo, segurança e assertividade perante as demandas dos consumidores estão previstos neste requerimento. É notado também neste quesito o uso da tecnologia da informação para suportar questões de agilidade no atendimento, segurança e o fornecimento do histórico do relacionamento deste cliente com a organização.

A seguir são elencados os principais requerimentos pertinentes a este quesito:

- O atendente para exercer suas funções no SAC, deverá possuir conhecimento técnico e procedimental para realizar o adequado atendimento ao consumidor em linguagem clara.
- Com excessão dos casos de reclamação e cancelamento dos serviços, o SAC garantirá a transferência imediata ao setor competente para o atendimento definitivo da demanda, caso o primeiro atendente não tenha essa atribuição.
- O tempo estipulado para esta transferência é de até 60 segundos.
- O sistema informatizado deverá garantir ao atendente todo o histórico das demandas do consumidor.
- Deverá existir a preservação e o sigilo dos dados do consumidor, na qual serão utilizados exclusivamente para fins de atendimento.
- Será vedada a solicitação da repetição da demanda do consumidor após seu registro pelo primeiro atendente.
- O sistema informatizado deverá ser programado tecnicamente de modo a garantir a agilidade, a segurança das informações e o respeito ao consumidor.
- É vedada a veiculação de mensagens publicitárias durante o tempo de espera para o atendimento, salvo se houver o prévio consentimento do consumidor.

#### **2.2.4. Do Acompanhamento das Demandas**

Neste quesito o governo procura dar atenção na gestão dos controles e também no acompanhamento de todo o histórico da demanda até a sua resolução final.

Nota-se também neste capítulo uma acentuada utilização de sistemas informatizados que suportarão os controles operacionais, os históricos e os documentos comprobatórios

perante aos órgãos fiscalizadores e reguladores. Os tópicos abaixo demonstram estas necessidades:

- As demandas e solicitações dos consumidores no início do atendimento deverão ser registradas através de registro numérico e sequencial único com o objetivo de identificar os atendimentos.
- Este registro numérico deverá possuir data, hora e o objeto da demanda, onde o mesmo será informado ao consumidor durante a fase inicial do atendimento, onde o mesmo poderá ser enviado por correspondência ou por meio eletrônico, ficando a critério do consumidor.
- Será obrigatória a gravação das chamadas efetuadas para o SAC pelo prazo mínimo de noventa dias, durante o qual o consumidor poderá requerer o acesso ao seu conteúdo.
- O registro eletrônico do atendimento será mantido à disposição do consumidor e do órgão ou entidade fiscalizadora por um período mínimo de dois anos após a solução da demanda.
- O consumidor terá o direito de acesso ao conteúdo do histórico de suas demandas, que lhe será enviado quando solicitado, no prazo máximo de setenta e duas horas, por correspondência ou por meio eletrônico, a seu critério.

#### **2.2.5. Do Procedimento para a resolução de demandas**

Para este quesito, o governo exige por parte das organizações, procedimentos que visem a rápida resolução dos problemas, através do cumprimento dos prazos legais estabelecidos, bem como a qualidade das soluções e respostas que deverão ser fornecidas

de forma transparente e simples ao consumidor. Os seguintes itens constam deste requerimento:

- As informações solicitadas pelo consumidor serão prestadas imediatamente, e suas reclamações resolvidas no prazo máximo de cinco dias úteis a contar do registro inicial da demanda.
- As respostas do fornecedor será clara e objetiva e deverá abordar todos os pontos da demanda do consumidor.
- Quando a demanda versar sobre o serviço não solicitado ou cobrança indevida, os mesmos serão suspensos imediatamente, salvo se o fornecedor indicar o instrumento por meio do qual o serviço foi contratado e comprovar que o valor é efetivamente devido.

### **2.2.6. Do Pedido de Cancelamento do Serviço**

Para o tópico do cancelamento dos serviços o governo estabelece critérios de procedimento, prazo, meios e forma de envio da documentação comprobatória do pedido de cancelamento do consumidor, garantindo desta forma como resultado e consequência deste quesito a agilidade no cancelamento dos serviços, a disponibilização de outros canais de atendimento para este fim e o respaldo documental que suporte esta solicitação.

Os tópicos abaixo ilustram esta questão:

- O SAC receberá e processará imediatamente o pedido de cancelamento de serviço feito pelo consumidor.
- Este pedido de cancelamento estará assegurado ao consumidor por todos os meios disponíveis para a contratação do serviço.
- Os efeitos da solicitação do cancelamento deverão ser imediatos.

- O fornecedor deverá expedir ao consumidor o comprovante do pedido de cancelamento, seja por qualquer meio, ficando a critério do consumidor.

### **2.3. Definição de CRM**

Após a fundamentação teórica e a revisão da literatura pertinente aos requisitos legais é necessário demonstrar o que foi pesquisado e descrito na literatura existente, sobre o processo de gestão de relacionamento a clientes. Os resultados apontam que a terminologia CRM é uma das formas mais debatidas atualmente pelos pesquisadores no âmbito de administrar os processos de gestão de relacionamento a clientes nos campos de marketing e tecnologia da informação. A definição de CRM é encontrada em várias abordagens. Os estudos apontam que CRM pode ser entendido de forma a abordar a três aspectos: Filosofia, Estratégia e Tecnologia. Diante destas diferentes abordagens é necessário conceituar cada uma delas.

#### **2.3.1. CRM do ponto de vista de filosofia**

Para Zablah et al. (2004) o CRM do ponto de vista de filosofia, refere-se à idéia de que a forma mais efetiva de alcançar a lealdade dos clientes é buscar de forma pró-ativa a construção e o processo de manutenção do relacionamento de longo prazo com estes clientes.

Para Pedro e Saccol (2009) o CRM pode ser considerado como uma filosofia, uma filosofia de fazer negócios. Uma filosofia CRM que está relacionada a uma cultura orientada ao cliente em busca de construir e cultivar uma relação de longo prazo.

Newell e Ryals (2003) vão além, afirmando que o CRM é uma nova filosofia de fazer negócios que irá afetar a organização como um todo.

### **2.3.2. CRM do ponto de vista de estratégia.**

Do ponto de vista de estratégia os autores Nath et al apud PARAVATIYAR e SHETH, 2001) definem CRM como um compreensivo processo de estratégia de adquirir, reter e efetuar parcerias com clientes seletivos, com o objetivo de criar valor superior a organização e também a estes clientes. Ainda estes mesmos autores afirmam que o CRM é uma estratégia de negócio que seleciona e administra o relacionamento com os clientes, visando sempre a inclusão de valor nas relações a longo prazo.

Para Pan e Lee (2003) o CRM é considerado como uma estratégia de negócio fornecedora de integração de cada área da organização tocando o cliente de forma especial nos departamentos de marketing, vendas, serviços a clientes, suporte a campo; onde irá integrar as pessoas os processos e a tecnologia envolvida.

Segundo Gartner Group (2006), o CRM pode ser considerado como uma estratégia de negócio porque ela está voltada ao entendimento e a antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Pedro e Saccol (2009) corroboram com esta afirmativa e complementam que o CRM é uma estratégia organizacional que irá dirigir planos funcionais e ações em direção a construção de relacionamento e proximidade com os clientes.

### **2.3.3. CRM do ponto de vista de ferramenta tecnológica**

A Tecnologia da Informação (TI) é extremamente importante para o CRM, pois é através dela que a organização poderá interagir com seus clientes, criando diversos canais

de contato, processando informações e transformando as mesmas em conhecimento, para orientar seus processos de negócio e todo o planejamento de marketing. A TI oferece subsídios para a operacionalização das estratégias e dos processos de CRM (Greenberg, 2001).

Do ponto de vista tecnológico, o CRM é considerado como a integração dos módulos informatizados de automatização de vendas (SFA), gerência de vendas, *telemarketing* e televendas, serviços de atendimento e suporte ao cliente (SAC), automação de *marketing*, ferramentas para informações gerenciais, *Web* e comércio eletrônico (Peppers e Rogers, 2004). Estes autores vão mais além dizendo que uma ferramenta de CRM completa deverá efetuar a integração dos módulos acima mencionados com os sistemas ERP ou com os sistemas transacionais, também chamados de sistema *back office*.

Já para o Gartner Group (2006) o CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, sintetizá-lo em um banco de dados central, analisá-los de forma consolidada, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação de forma estratégica ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa, toda vez que receber ou efetuar um novo contato com ele.

A seguir são exibidas outras abordagens de CRM nos aspectos filosofia, estratégia e tecnologia, através das afirmações de outros autores.

A tabela a seguir procura demonstrar esta visão:

Tabela 1. Diferentes abordagens de CRM

Abordagem	Definição	Autores
CRM como filosofia	O CRM refere-se à ideia de que a forma mais efetiva de alcançar a lealdade é buscar de forma proativa construção e o processo de manutenção do relacionamento longo prazo com os clientes.	Zablah, Bellenger and Johnston (2004)
	Uma filosofia de fazer negócios que irá afetar a organização como um todo.	Newell e Ryals (2003)
CRM como uma estratégia	Os recursos e os esforços destinados a construção dos relacionamentos deverão ser destinados ao valor do tempo de vida do cliente com a organização	Zikmund; Mcleod; e Gilbert (2003)
	CRM é o uso estratégico da informação, processos, tecnologia e pessoas para gerenciar as relações dos clientes com a organização durante todo o seu ciclo de vida.	Kincaid (2003)
	CRM é uma compreensiva estratégia no processo de adquirir, reter e efetuar parcerias com seletivos clientes visando um objetivo maior de criar valor superior à organização e ao próprio cliente.	Parvatiyar and Sheth (2001)

Fonte: Artigo ANPAD BAR What lies behind the concept of CRM? Pedro e Saccol, 2009



### Continuação diferentes abordagens de CRM

Abordagem	Definição	Autores
CRM como ferramenta tecnológica	Programas, ferramentas e sistemas podem ser vistos como aplicações baseadas em tecnologia para suportar os processos nos sistemas CRM. Neste contexto está incluídas as capacidades do banco de dados em coletar e analisar informações dos clientes usando técnicas estatísticas como, por exemplo, a mineração de dados.	Ngai (2005)
	É um investimento em tecnologia com o objetivo de engajar individuais clientes em um significativo diálogo na qual as organizações possam customizar seus produtos e serviços para atrair, desenvolver e reter clientes.	Campbell (2003)
	CRM é um macro processo que inclui no mesmo nível numerosos sub-processos como, por exemplo, a identificação de um potencial cliente, a sua criação e o seu conhecimento.	Srevastava, Shervani and Fahey (1999)
	A tecnologia representa um papel substancial nos esforços em CRM; dentre outras coisas efetuar a ligação das funções do back office e o front office, desta forma fornecendo de forma eficiente informações, pontos de falhas sobre os diversos pontos de contato com os clientes.	Zablah <i>et al.</i> (2004)
	Para alguns gestores, o sistema CRM é uma tecnologia ou solução de software que ajuda a buscar os dados e informações sobre os clientes em busca de uma melhor prestação de serviços.	Peppers and Rogers (2004)

Fonte: Artigo ANPAD BAR What lies behind the concept of CRM? Pedro e Saccol, 2009

## 2.4. Tipos de CRM

Após a contextualização de CRM nos aspectos de filosofia, estratégia e tecnologia, faz-se necessário discutir a tipologia do ponto de vista da ferramenta tecnológica que é o objeto central desta dissertação.

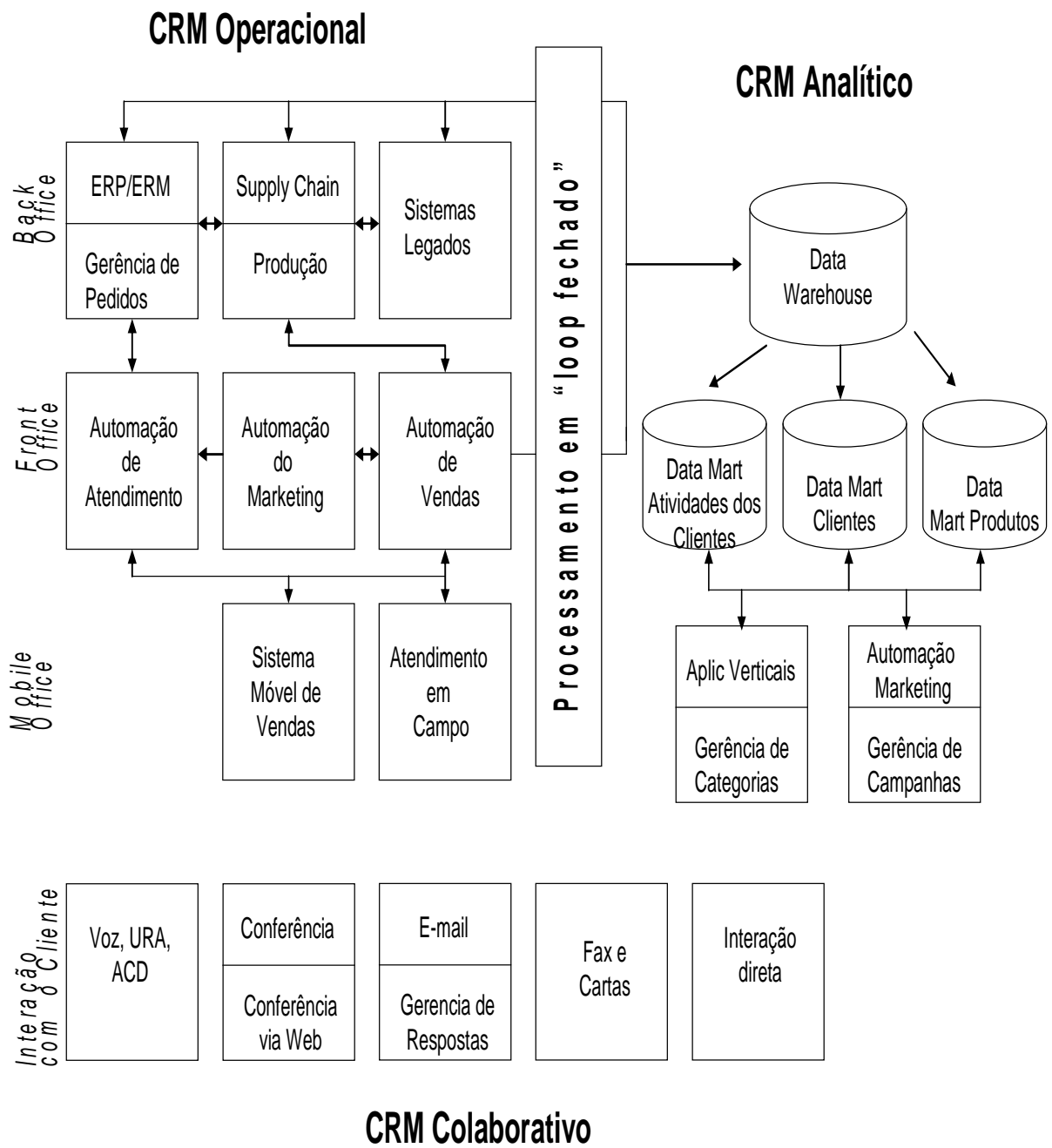
Isto se faz necessário, devido um sistema CRM possuir em sua arquitetura, diversidades e componentes específicos para o atendimento das necessidades de cada organização, sendo o objeto específico deste estudo, o atendimento à uma legislação.

Barreto (2004) corrobora com esta visão afirmando que cada contexto organizacional é ímpar, sendo necessário identificar a necessidade da estratégia de CRM a ser adotada e sobretudo, personalizar cada estratégia conforme a realidade empresarial.

Os sistemas CRM podem ser classificados em três tipos principais ou segmentos: (Trepper, 2003 apud Bull): Operacional, Analítico e Colaborativo (PEPPER e ROGERS, 2000; GREENBERG, 2001; XU; WALTON, 2005; TEO; DEVADOSS; PAN, 2006). Estes últimos autores citam mais recentemente um quarto tipo de CRM denominado *e-CRM*, como consequência natural da interação dos três tipos principais interagirem com a mais nova realidade de negócios atual que é o ambiente da *internet*.

Diante desta nova realidade utilizando o mundo *web*, tem-se notado uma grande evolução e também um nível de sofisticação e funcionalidades desde as primeiras versões dos sistemas CRM criadas no início dos anos 90. Um exemplo desta evolução tem-se se refletido no universo dos recursos que um sistema deste tipo atualmente vem a oferecer. Ainda neste sentido, diante da expansão tecnológica dos sistemas CRM é observado subdivisões adicionais (componentes, módulos e funcionalidades) nas suas tipologias com o objetivo de segmentar o potencial que um atual sistema CRM pode vir a oferecer. A seguir a figura 2 ilustra a tipologia tradicional dos sistemas CRM:

Figura 2: Tipos de CRM



Fonte: Application Delivery Strategies, META Group apud Peppers e Rogers, 2004 p.55.

### **2.4.1. CRM Operacional**

Após conceituar o sistemas CRM em sua tipologia é necessário explicar cada uma destas tipologias.

O CRM operacional como a própria nomenclatura apresenta, representa o tipo ou segmento do sistema que contempla o funcionamento dos processos de negócios operacionais da organização como por exemplo as tarefas de retaguarda (*back-office*), o serviço de atendimento aos clientes (internos e externos), a automação da força de vendas, os processos de marketing e serviços.

De acordo Teo, Devadoss e Pan (2006), o escopo do CRM operacional inclui subsistemas ou módulos que viabilizam os processos de negócio da organização. Estes autores enfatizam que tais subsistemas ou módulos estão relacionados à entrega de serviços ao cliente, envolvendo as tarefas e os processos de negócio do *back-office* como por exemplo o processo de serviço de reclamação e/ou atendimento ao cliente. Ainda estes mesmos autores ressaltam a importância de relacionar os processos de negócio da organização com a entrega de serviços ao cliente.

#### **2.4.1.1. Componentes e Funcionalidades do CRM Operacional**

Os autores Pepper e Rogers, (2000) e Greenberg (2001) observam que o CRM Operacional refere-se aos aplicativos voltados para o cliente. Automação da força de vendas, automação de marketing empresarial, são exemplos dos componentes que fazem parte do CRM operacional.

Ainda estes autores afirmam que uma parte importante do universo dos componentes existentes no CRM Operacional, destaca-se os Centros de Interação com o Cliente ou

*Customer Interaction Centers* (CIC). Xu e Walton (2005) corroboram com esta visão afirmando que um típico CRM operacional contempla o centro de gerência de contatos e atendimento a clientes e também à integração ao ambiente *Web*. Diante desta afirmativa, nota-se que apesar da característica colaborativa do CIC, esse componente é muitas vezes, considerado parte do CRM Operacional.

Xu e Walton (2005) destacam que o Centro de Interação ao Cliente (CIC) é um dos componentes principais inserido no contexto CRM; ressaltando ainda que grande parte das organizações que utilizam o CRM Operacional tem o enfoque no CIC.

Sawy e Bowles (1997), afirmam que o componente Centro de Interação ao Cliente do CRM Operacional, possibilita que a organização preste diversos tipos de serviços, como: fornecer informações, resolver problemas, vender produtos e serviços, solicitar assistência técnica, entre outros. Peppers e Rogers (2004), apontam que os antigos *Call Centers* deverão evoluir para os atuais *Customer Interaction Centers*, à medida que caminham para uma total integração entre os contatos telefônicos e as interações via *web*, como por exemplo o tratamento de *e-mail*, *chat on line*., voz sobre *IP*, entre outras tecnologias que vão surgindo. Os CICs são um dos canais de contato mais utilizados pelos clientes, devido a sua conveniência, uma vez que estão disponíveis durante os 7 dias da semana, 24 horas por dia (Chang, 2002 apud Boon, Corbitt e Parker).

Do ponto de vista de arquitetura de sistemas Greenberg (2001) enfatiza que na essência todos os sistemas CRM Operacionais possuem componentes iguais, porém é de suma importância identificar as diferenças entre os vários produtos encontrados no mercado e os requerimentos básicos e primordiais do negócios na qual eles deverão suportar. Ainda neste sentido Greenberg (2001) cita as funcionalidades mínimas que deverá dispor o CRM Operacional nos seus diversos componentes:

#### **A) Componente: Centro de Interação ao Cliente (CIC)**

- Funcionalidades: Roteamento de chamada, gerenciamento de fila das ligações telefônicas, monitoramento e registro do evento e fluxo de trabalho dos atendente, abertura e gerenciamento dos processos e pendências, mensuração do desempenho do atendimento, atualização de cadastros, gravação e armazenamento das chamada dos clientes.

Pepers e Rogers (2009) afirmam que a maioria das empresas considera o *Call Center* como um centro de custo e conseqüentemente tenta continuamente reduzir as despesas a ele associado. Mas quando o *call center* evolui para um centro de interação com o consumidor de forma completa, robusta e multicanal, ele se transforma em uma ferramenta de geração de lucro.

Na visão destes autores os Centros de Interação com o Cliente além de possuir funcionalidades para o atendimento das demandas e serviços a clientes, deverão possuir facilidades que permitam durante a realização do atendimento alavancar novas oportunidades de negócios como vendas de produtos e serviços a serem oferecidos a estes clientes, utilizando funcionalidades de *Cross Selling* e *Up Selling* que deverão estar inseridas no contexto do componente Centro de Interação ao Cliente do CRM Operacional.

#### **B) Componente: Automação da força de vendas (SFA – *Sales Force Automation*)**

- Funcionalidades: Gerenciamento de contas, contatos, oportunidades, processo de vendas (*pipeline*), previsão de vendas, orçamento, pedidos, sincronização de dados, ferramentas para geração de relatórios e o uso de dispositivos móveis como *smartphones*, *palmtops*, *laptops*.

Para Day (2000), o componente de Automação Força de Vendas existente no tipo CRM Operacional é um pacote concebido para ajudar as equipes de vendas a atraírem e reterem os clientes mais lucrativos.

Para Barreto (2004), alguns *softwares* tornam factível o conceito de Automação da Força de Vendas (SFA), possibilitando inclusive, a mensuração e quantificação da satisfação do consumidor e da eficácia da força de vendas, respectivamente. Para esta autora os aplicativos de SFA têm como objetivos aumentar as receitas, reduzir os custos de vendas, incentivar a manutenção do cliente, promover a mobilidade crescente da força de vendas e facilitar o acesso do pessoal de campo às informações disponíveis sobre os clientes.

### **C) Componente: Automação do Marketing (EMA – Automação do Marketing Empresarial)**

- Funcionalidades: sistemas de informação sobre os clientes, extração e análise das informações, planejamento e definição da campanha de marketing com base na análise de dados estatísticos, lançamento de campanha, gerenciamento de respostas e uma ferramenta de fluxo de trabalho de modo que haja uma visão uniforme do cliente por toda a empresa.

Segundo Fusaro (apud Croteau e Li, 2003), o componente de automação de marketing, possibilita a criação de planos de marketing customizados ou personalizados para cada cliente, que podem ser executados pela área de marketing, pelas equipes de vendas, pelo *Contact Center*, e nos *web sites*, envolvendo campanhas de marketing, gestão do orçamento de marketing, gestão das respostas dos clientes, monitoração de tráfego na *internet* e diversas análises, tais como: estatísticas e segmentação de clientes.

Peppers e Rogers (2004) apontam que o componente automação do marketing viabiliza o aumento da produtividade das atividades geradoras da demanda, incrementa a receita, ao criar mais *leads* de melhor qualidade e reduz os custos à medida que reduz o tempo e o trabalho na execução das tarefas. Estes autores vão mais além informando que o sistema de automação de marketing deverão contemplar as seguintes funcionalidades:

- Gerência de campanhas: seleção de audiências e segmentos, testes sofisticados, execução automatizada, interações automatizadas, definição da sequência de contato e *follow-up*, interações personalizadas através da *Web* e de *e-mail*, com base em datas e eventos ou com base em regras de negócio.
- Perfilização: personalização de perfis; atualização automática de perfis, integração a outras fontes de dados e acompanhamento de permissões.

O CRM operacional por si só não consegue atender toda a necessidade da organização, pois representa somente uma parte da ferramenta CRM, devendo este ter integração com outras tipologias CRM e também sistemas existentes de retaguarda (*backoffice*) da organização. Para ocorrer esta integração faz-se necessário o segundo tipo de CRM que é o CRM Colaborativo.

#### **2.4.2. CRM Colaborativo**

O segundo tipo de CRM é o Colaborativo que tem por finalidade englobar todos os pontos de contato com o cliente, onde ocorre a interação entre ele e a empresa. Os vários canais de contato devem estar preparados não só para permitir essa interação como também para garantir o fluxo adequado dos dados resultantes dela para o resto da organização (Peppers e Rogers, 2004).



Greenberg (2001) define o CRM Colaborativo como o centro da comunicação, da rede de coordenação que fornece os caminhos para clientes e fornecedores. Abrange as funções de CRM que provêm os pontos de interação entre cliente e canal.

Segundo Teo, Devadoss e Pan (2006) esses canais fornecem oportunidades para as organizações colaborarem com seus clientes. Os sistemas que envolvem esses canais de interação também são chamados de pontos de contato. Eles observam que a infra-estrutura que fornece os serviços, somada a esses sistemas forma o CRM colaborativo. Sendo assim, esse último é constituído por canais, estrutura integrada de voz e informação, sistemas de interação com o cliente, sistemas de *front-office* e o portal *Web* intergrado. Os mesmos autores ressaltam que a infra-estrutura do CRM colaborativo apresenta uma visão unificada para os clientes nos diferentes canais de comunicação, possibilitando-os a escolher o melhor canal de comunicação em que desejam realizar suas interações com a organização.

Do ponto de vista de integração, Chen e Popovich (2003) afirmam que, antes da utilização dos sistemas CRM, os diversos pontos de contato como os sistemas de telefonia, *Web*, *e-mail*, vendas, mala direta, operações de telemarketing, *call center*, propaganda, *fax*, *paggers*, lojas e quiosques eletrônicos eram controlados por sistemas de informática distintos. Desta forma o CRM Colaborativo vem para para integrar estes diversos canais e todos os pontos de contato.

Em resumo podemos sintetizar que o CRM Colaborativo é um centro de comunicações que engloba todos os pontos de contato e os canais de comunicação onde interagem os clientes com a empresa.

### **2.4.2.1. Componentes e Funcionalidades do CRM Colaborativo**

De acordo com o Gartner Group apud Meta Group (2004) os principais componentes do CRM Colaborativo são: Voz (utilizando o sistema de telefonia tradicional, podendo ser opcionalmente informatizado), IVR (URA), DAC, CTI, Conferência, Conferência via *Web (Chat)*, *e-mail*, *Fax*, Cartas, e a própria Interação Direta com o agente atendente.

#### **A) Componente: Voz**

É o sistema de telefonia tradicional operacionalizado pelo atendimento humano, onde este efetua o atendimento e realiza os procedimentos manuais do registro da informação realizada no CRM Operacional.

- Funcionalidades: Centrais Telefônicas (PABX) operacionalizadas por atendente humano com opção de algum tipo de automação.

#### **B) Componente: IVR *Interactive Voice Response* ou URA**

O IVR ou URA (Unidade de Resposta Audível) é a funcionalidade automatizada do CRM Colaborativo que permite e possui o sistema de atendimento eletrônico através de opções de atendimento pré-gravadas, onde permite aos clientes direcionarem suas demandas ao atendimento humano ou eletrônico ao digitarem o número correspondente da opção ou falarem a opção desejada. Um exemplo são as opções de consulta em *menu* selecionáveis por números digitados no próprio telefone do consumidor: Exemplo Digite 1 para informações sobre saldo, Digite 2 para consultar crédito, Digite 3..., Digite 9 para falar com o atendente.

As mais recentes tecnologias e novas gerações de URA permitem o reconhecimento de voz, onde a pessoa fala a opção desejada e o sistema informatizado da URA, o

interpreta e direciona a solicitação deste cliente ao atendente ou departamento especializado para o atendimento.

As funcionalidades principais que uma URA deve possuir são:

- Permitir chamadas direcionadas para células e/ou áreas internas especializadas para a resolução do problema.
- Previsibilidade: mensuração do volume de chamadas e opções mais procuradas.
- Geração de relatórios.
- Sintetizador de voz (TTS-*Text to speed*).
- Envio e recebimento de *Fax*.
- Pesquisas de satisfação do atendimento, promoções, produtos e serviços.

Alguns exemplos de serviços que podem ser oferecidos através de uma URA sem interferência humana são:

- Pagamento de contas.
- Identificação de clientes através de documentos ou protocolos.
- Divulgação de novos negócios, promoções, campanhas de fidelidade e produtos e serviços.
- *Follow up* a clientes / *prospects* que registraram seus dados para contatos futuros, também conhecidos como “*Call back*”.
- Divulgação de endereços em função da proximidade para um determinado CEP (Código de Endereçamento Postal).
- Consulta de faturas, saldos e investimentos.

Os principais benefícios e vantagens da utilização de uma URA são:

- O próprio cliente pode decidir o destino da sua ligação, escolhendo as opções pelo teclado ou voz.
- Possibilitar transformar cada canal de atendimento em multi aplicações, tratando-os na estratégia correta, determinada e distribuídas no tempo.
- Melhorar a comunicação da empresa com seus clientes, fazendo com que as chamadas sejam atendidas no menor tempo possível, com disponibilidade de 24 horas por dia e 7 dias por semana.
- Redução de custos, pois diminui a necessidade de atendentes e permite a racionalização de linhas telefônicas, atuando em conjunto com o tradicional PABX, preservando o investimento inicial em telefonia.
- Resolutividade e interatividade com o cliente.
- Padronização do atendimento.
- Aumento da produtividade dos atendentes (reduz o tempo e a transferência entre células).

### **C) Componente: ACD *Automatic Call Distribution* (DAC)**

Greenberg (2001) conceitua o DAC (Distribuidor Automático de Chamadas) como um automatizador da distribuição das chamadas telefônicas, através do uso de um *workflow* que as direciona levando em consideração parâmetros pré-estabelecidos na sua configuração. O papel essencial de um DAC é identificar esta configuração pré-estabelecida e realizar a distribuição correta e automaticamente.

Um exemplo da aplicabilidade de um DAC é reconhecer os parâmetros estabelecidos na sua configuração e este distribuir as ligações de forma equitativa aos atendentes,

diminuindo assim o tempo de espera do consumidor durante a chamada e também a correta distribuição da carga de trabalho aos agentes atendentes.

As principais funcionalidades que um DAC deve possuir são:

- Permitir a configuração de parâmetros onde possam ser realizados o balanceamento e a distribuição das chamadas entrantes para os ramais e pontos telefônicos destinos de forma rápida e equitativa.
- Identificar e poder estabelecer métodos de priorização das ligações entrantes para os ramais e telefones destinos de forma rápida e direta.

Os principais benefícios e vantagens da utilização do DAC são:

- Sinalizar ao consumidor o tempo médio de espera caso todos os ramais dos atendentes estejam ocupados.
- Identificar e priorizar os desvios das chamadas externas entrantes através de parâmetros pré-estabelecidos.
- Identificar, diferenciar e personalizar o atendimento.
- Integrar e identificar a ligação externa com o sistema CISO (Centro de Intermediação do Surdo Ouvinte).

#### **D) Componente: CTI (*Computer Telephony Integration*)**

O Componente CTI tem como papel a interligação do sistema de telefonia ao sistema de informática, na qual permitirá a integração da base de dados com as funcionalidades telefônicas (Greenberg, 2001).

O CTI caracteriza-se pelo uso do computador para a administração das ligações entrantes e saíntes de uma central telefônica.

Via de regra este componente do CRM Colaborativo está conectado e integrado ao componente Centro de Interação ao Consumidor (CIC) do CRM Operacional.

Exemplos muito comuns de utilização do componente CTI é permitir que os supervisores de atendimento de *Call Center* monitorem em tempo real o número de chamadas ativas e o status de cada atendente (agente) *do call center*.

As principais funcionalidades que o componente CTI deve possuir são:

- Geração de dados para monitoramento: Controle e análise dos dados das filas de esperas dos clientes.
- Análise de Tráfego: Medição do volume de ligações receptivo-ativas, tempo de conversação, tempos médios de atendimento.
- Tratamento de ligações abandonadas: Permitir que o supervisor estabeleça o controle sobre estas chamadas abandonadas.
- Análise de abandono: geração de relatórios analíticos e sintéticos, com percentuais e distribuição horária; permitindo dimensionar facilmente a quantidade de operadores disponíveis e turnos para obtenção da melhor distribuição dos grupos de atendimento.
- Análise da fila de espera: medir o desempenho, satisfação, tempos de atendimento por tipo de serviço.
- Conferência: Permitir que o atendente e o supervisor entrem em conferência simultaneamente com o cliente.
- Gravações de ligações: Permitir que o atendente ou supervisor grave as ligações da central de atendimento.

Os principais benefícios do CTI estão relacionados com a obtenção dos dados quantitativos (estatísticos) e qualitativos do atendimento, podendo desta forma a

organização conhecer os pontos de atenção que necessitam ser revistos e melhorados no atendimento ao cliente. Estas informações quantitativas e qualitativas podem ser integradas ao CRM Analítico, na qual este proverá análises de maior volume de dados e de forma longitudinal.

#### **E) Componente: Conferência e Conferência via *Web***

O Componente de conferência consiste na utilização dos sistemas de telefonia tradicional com a possibilidade de combinar a utilização do componente CTI. A conferência deve permitir a interação de duas ou mais pessoas de modo a esclarecer as dúvidas e/ou escalonamentos das chamadas telefônicas.

O Componente de conferência via *Web* é um dos meios mais atuais e recentes que a tecnologia da informação veio a dispor, pois permite a utilização de tráfego de dados voz via *Web*. A utilização de *chats* onde o operador de call center interage com o cliente através de um portal na *Web* é um dos exemplo mais utilizados de conferência via *Web*

As principais funcionalidades que o componente Conferência e Conferência *Web* do CRM Colaborativo deverão possuir são:

- Conferência convencional através do sistema de telefonia tradicional com possibilidade e capacidade de interação de no mínimo 03 participantes (por exemplo: cliente, atendente e supervisor).
- Conferência *Web*: Voz sobre IP (*VOIP*)
- *Chat*

#### **F) Componente: *E-mail*, Gerência de Respostas.**

Através da utilização em massa através do meio de comunicação *Web*, passa a ser muito utilizado o uso de e-mail para esclarecimento de dúvidas, reclamações, sugestões e elogios, tornando-se uma prática habitual entre consumidores e organizações. O CRM Colaborativo através do uso do Componente Gerenciamento de Respostas, o enxergam como um grande repositório de dados na qual permitem os agentes e gestores tomarem ciência das ocorrências destas manifestações entrantes e decidirem a melhor forma de resolução para este atendimento.

As principais funcionalidades que um componente de *e-mail* e gerência de respostas deve possuir são:

- Edição de *e-mails*: permitir o atendente trabalhar com *e-mails* recebidos e enviados, utilizando respostas pré-definidas, templates e soluções da base de dados de respostas e soluções.
- Repositório para armazenamento dos *e-mails* e controle de status de *follow up*.
- *Workflow* de trabalho para redirecionamento e escalonamento das demandas entrantes.

#### **G) Componente: Fax / Cartas**

O Componente *Fax* e Cartas do CRM Colaborativo visam o gerenciamento de controles dos documentos de *fax* e cartas dos clientes de forma *inbound* (entradas) e *outbound* (saídas).

As seguintes funcionalidades devem estar presentes no CRM Colaborativo:

- Recebimento, envio e armazenamento de *Fax*.
- Envio de cartas (mala direta, notificações, *recall*, etc.) para o público alvo.



#### **H) Componente: Interação Direta**

O Componente Interação Direta não se trata de nenhum processo automatizado ou informatizado envolvendo o uso de tecnologia, sistemas ou equipamento, e sim a interação direta do consumidor com o atendente humano (agentes, supervisores, vendedores) que representa a organização.

Um aspecto importante a ser ressaltado neste sentido é o registro desta interação ocorrida na base de dados do CRM operacional. Isto se faz necessário, para que futuramente o CRM Analítico através deste registro, possa fazer uso desta informação em um banco de dados central, e disponibilizá-la em algum momento para o resgate e histórico do relacionamento do cliente para com a organização.

#### **2.4.3. CRM Analítico**

O CRM Analítico é o terceiro tipo de CRM; é a fonte de toda a inteligência do processo, serve para o ajuste das estratégias de diferenciação dos clientes, bem como para o acompanhamento de seus hábitos e tem por objetivo identificar suas necessidades e os eventos que possam ocorrer na vida de cada um deles (Peppers e Rogers, 2004).

O CRM Analítico é onde ocorre a armazenagem, extração, processamento, interpretação e a apresentação dos dados do cliente a um usuário (Greeberg, 2001).

Para Teo, Devadoss e Pan (2006), o CRM analítico compreende as informações relativas aos clientes, suas interações com a organização e, sobretudo, as ferramentas analíticas, as quais serão utilizadas para minerar (garimpar) estas informações. Os autores Xu e Walton (2005) afirmam que as ferramentas analíticas executam as análises das informações armazenadas no banco de dados das organizações.

Estas análises servem para identificar e resolver problemas, efetuar a segmentação dos clientes, suas preferências, necessidades, históricos de relacionamento, análise de oportunidades e a sinalização de potenciais riscos de relacionamento com os clientes.

Neste sentido, Chen e Popovich (2003) afirmam que o CRM Analítico tem a capacidade em prever e responder as questões-chaves do negócio, as necessidades dos clientes e compartilhar os resultados através dos diversos canais de interação entre a organização e este cliente.

Para a fabricante alemã SAP (2001) o tipo de análise que se quer obter sobre os clientes é uma das maiores propostas do CRM Analítico. Ela ressalta que o CRM analítico deve se propor a ajudar a responder as seguintes questões:

- Monitorar, entender e influenciar o comportamento do cliente e focar os recursos escassos nos clientes mais preciosos.
- Analisar informações que concernem a mercados, competidores e iniciativas de marketing, descobertas para entender o quanto as campanhas e programas estão praticando e influenciando o sucesso das iniciativas de marketing durante o planejamento.
- Compreender os resultados de vendas e plano futuro, comparando-os entre si e analisando seu desempenho.
- Obter percepções importantes para todas as perspectivas de atividades praticadas, os direcionadores intrínsecos que estão a eles e o desempenho da organização de serviço.
- Entender o desempenho de cada canal de interação visando otimizar os recursos.

### **2.4.3.1. Componentes e Funcionalidades do CRM Analítico**

Após a conceituação da tipologia do CRM Analítico é importante ressaltar os componentes e funcionalidades que deverão existir nesta tipologia.

#### **A) Componente Data Warehouse**

Para Greenberg (2001) o motor do CRM Analítico é o repositório de dados dos seus clientes, seu *Data Warehouse*, onde o ideal é que todo tipo de informação estática ou dinâmica esteja acessível a todos os departamentos da empresa, clientes, fornecedores e parceiros de acordo com suas especificidades.

Inmon (1997) define o *Data Warehouse* como uma coleção de dados integrados, orientados por assunto, variáveis com o tempo e não voláteis, usados para dar suporte ao processo gerencial e a tomada de decisão.

E para Teo, Devassos e Pan (2006) o *Data Warehouse* representa um armazém integrado de dados que fornece informações para a tomada de decisão nos níveis táticos e estratégicos da organização. Em contrapartida Chen e Popovich (2003) definem o *Data Warehouse* como uma ferramenta de gestão da TI que fornece ao tomador de decisão o acesso instantâneo à informação, coletando “ilhas de dados” sobre o cliente, as quais estão distribuídas por toda a organização. Esse conjunto de informações tem origem na combinação de todo banco de dados e dos sistemas operacionais, tais como recursos humanos, vendas, marketing, compras, finanças, estoque entre outros. Ainda estes mesmos autores enfatizam que o papel do *Data Warehouse* é extrair, limpar, transformar e gerenciar grandes volumes de informação, os quais são originados de múltiplos e diferentes sistemas e canais, criando um registro histórico das interações com os clientes. Estes autores resumem os seguintes benefícios do *Data Warehouse* para uma empresa:

- Acesso rápido e preciso da informação, facilitando responder aos questionamentos dos clientes;
- Informações com qualidade, filtrando e eliminando dados ruins e/ou em duplicidade;
- Extração, manipulação e “*drill-down*” (análise em detalhes) da informação rapidamente, para análise da rentabilidade, perfil de clientes e modelo de retenção;
- Ferramentas avançadas de consolidação de informação e de análises de dados, para relatórios detalhados

Para Barreto, (2002) apud Angeloni et al estes autores destacam algumas características e funcionalidades do DW no aspecto da flexibilidade oferecida pelo banco de dados, que por possuir o recurso de análise multidimensional, permite aos usuários o acesso ao sistema a partir de uma dimensão para iniciar a análise e, posteriormente, fazer análises em outras dimensões. Por exemplo, inicia-se a busca sobre informações e análise de um produto, serviço ou solicitação e mais adiante, repete-se e estende essa análise para um determinado segmento de mercado.

Brown (2001) afirma que um *Data Warehouse* desenvolve uma memória institucional ao observar os dados por várias vezes. Para este autor as organizações constroem um *Data Warehouse* para expandir o valor dos negócios que estão esquecidos em seus sistemas operacionais. O *Data Warehouse* funciona como um sistema de transmissão de informações, contendo informações sobre os clientes de uma organização, sobre seus produtos e sobre o mercado. Ainda para este autor, o grande diferencial oferecido por um *Data Warehouse* é a sua capacidade de extrair informações, padronizá-

las, consolidá-las e finalmente, armazená-las para um fácil acesso e recuperação. Observa-se desta forma que um *Data Warehouse* é um banco de dados centralizado, na qual recebe dados de diferentes fontes e áreas da organizações tornando-se um banco de dados de grande porte e dimensão.

## **B) Data Mart**

Segundo os autores Inmon e Hackathorn (1997) *Data Marts* são subconjuntos de dados da empresa, armazenados fisicamente em mais de um local, geralmente divididos por departamentos (*data marts* departamentais). Ainda estes autores afirmam que os *Data Marts* se diferenciam do *Data Warehouse* pelos seguintes fatores:

- São personalizados: atendem as necessidades de um departamento específico ou grupo de usuários;
- Menor volume de dados: por atenderem a um único departamento, armazenam um menor volume de dados;
- Histórico limitado: Os *Data Marts* raramente mantêm o mesmo período histórico que um *Data Warehouse*, que geralmente mantêm um histórico de 5 a 10 anos;

Dados sumarizados: Os *Data Marts* geralmente não mantêm os dados no mesmo nível de granularidade do *Data Warehouse*, ou seja, os dados são quase sempre, sumarizados quando passam do *Data Warehouse* para os *Data Marts*.

Segundo Stábile e Cazarini apud Sobral (1998), Nimer (1998), Kondratiuk (1998) e Vasconcellos (1999), justamente pelo fato do *Data Warehouse* ser uma ferramenta cara e complexa, os autores defendem a implantação inicial de um *Data Warehouse* departamental o *Data mart*. O *Data Mart* é um *Data Warehouse* menor, podendo ser

específico para um departamento, onde as facilidades de implantação são maiores, e os riscos e custos são menores.

Para o CRM Analítico os seguintes *Data Marts* deverão fazer parte do escopo como funcionalidade:

- *Data Mart* de Atividades dos Clientes: Será o repositório de dados onde deverá conter todas as manifestações, contatos e atividades de relacionamento (campanhas de marketing, *call center*) do cliente com a organização. Servirá para análise e histórico destas interações de relacionamento entre cliente e organização.
- *Data Mart* de Clientes: É o repositório de dados da vida ou a ficha do cliente. Atuará em conjunto com o *Data Mart* de atividades de Clientes, onde deverá possuir todos os históricos de relacionamento e pontos de contato entre a organização e o cliente. É responsável pela origem da segmentação dos clientes (público alvo) para fins de aplicações em marketing e finanças (políticas de crédito).
- *Data Mart* de Produtos: Tem por finalidade o armazenamento das atividades de campanha de marketing como a oferta de produtos e serviços. Atua de forma conjunta com o *Data Marketing* de Atividades dos Clientes e Clientes.

Aplicações Verticais como o Gerenciamento de Categorias e Campanhas são grandes utilizadores dos *Data Mart* de Atividades, Clientes e Produtos, uma vez que todos os *Data Mart* possuem relacionamentos entre si, é possível extrair informações gerenciais cruzadas de Atividades de Clientes, Clientes e Produtos.

#### 2.4.4. e-CRM

Greenberg (2001) conceitua o *e-CRM* (*electronic Customer Relationship Management*) como a capacidade de interagir e administrar o cliente via *Web* oferecendo a ele a capacidade de gerenciar-se de forma interativa e *on-line*. Para ele o *e-CRM* consiste na forte utilização do canal da *Internet* para o relacionamento e interação com os clientes (externos e internos). Xu e Walton (2005) corroboram com essa visão e afirmam que o *e-CRM* tem por finalidade disponibilizar as informações dos clientes em todos os pontos de contatos da empresa e, sobretudo, entre todos os parceiros, utilizando os canais da *Internet* e *Intranet*.

Pan e Lee (2003) ainda neste sentido, vão além, propagando que com o grande advento e revolucionário impacto de fazer negócios pela internet, o *e-CRM* expande a tradicional técnica do CRM convencional, passando a integrar novos canais eletrônicos como a *Web*, a tecnologia sem fio denominada *Wireless*, a Tecnologia sobre Voz e Protocolo de *Internet* (*Voip*), passando a combiná-las com todas as aplicações do *e-business* ao longo de toda a organização.

Como a maior parte da tecnologia do *e-CRM* converge para o mundo da *internet* Barreto apud Feinberg e Kadam (2002) alertam para a necessidade das organizações construirem os seus *Web sites*, com base nos aspectos relacionados ao atendimento e acompanhamento das demandas dos consumidores por meio da *internet*. Ainda neste sentido estes autores afirmam que o ambiente da *Internet* é capaz de conseguir unir uma única plataforma capaz de agregar as funções do CRM tradicional no ambiente *Web*, e desta forma convergir para o denominado conceito de *e-CRM*.

Ao passo que o universo dos negócios caminha em direção à *Web*, o *e-CRM* será um dos canais mais eficazes de relacionamento entre consumidores e organizações.

Em contrapartida Greenberg (2001) sinaliza que uma estratégia *e-CRM* isolada pode causar insatisfações e frustrações aos consumidores, visto que a estratégia *e-CRM* deve estar integrada e relacionada a velocidade das respostas das pessoas e processos que suportam a retaguarda das organizações.

Feimberg e Kadam (2002) vão além, afirmando que a *Web* traz enorme montante de informação ao computador do usuário. Enquanto isto pode ser uma vantagem, também pode ser uma enorme desvantagem, desde que este usuário pode não estar apto de forma a acessar a informação que deseja dentro de um universo amplo de opções e funcionalidades que o *e-CRM* vem a oferecer.

#### **2.4.4.1. Componentes e Funcionalidades do e-CRM**

Na visão de Feimberg e Kadam (2002), a *internet* fornece uma plataforma capaz de entregar as funções do CRM na *Web*, tornando-se o *e-CRM*. A partir desta consideração estes autores afirmam que ao passo que o universo dos negócios caminha em direção à *Web*, o *e-CRM* passará a ser em um futuro próximo o estágio central de relacionamento entre o cliente e a organização. Ainda segundo estes autores os *Web sites* ou as páginas eletrônicas da empresa na *Internet* representam o componente essencial do *e-CRM*.

Para Feinberg e Kadan (2002) as principais funcionalidades que deverão existir no componente *website* da tipologia *e-CRM* são:

- Capacidade de reclamação: funcionalidade esta que permite que o cliente possa detalhar às suas reclamações e problemas de forma detalhada e *on-line*. O *Web site* deverá ter uma área específica para clientes efetuarem a suas reclamações e obterem ações e respostas da companhia.



- Política de Privacidade: A política de privacidade refere-se não somente assegurar que as informações do cliente estejam seguras e protegidas, mas também proteger a organização de processos e ações por políticas de privacidade corrompidas.
- Informação *on-line* do Produto: Os clientes visitantes podem ler informações dos produtos no *Web site* da empresa. Esta funcionalidade é de suma importância, pois deve permitir que os visitantes consigam reunir todas as informações dos produtos na *Web* que necessitam e subsequentemente consigam comprar o mesmo produto com os mesmos atributos em uma loja física.
- *Product highlights*: Os benefícios de um produtos ou serviço em particular estão destacados. Esta facilidade permite a empresa destacar os seus produtos e serviços que pode ser relevantes em um contexto particular. Esta funcionalidade também estimula o comércio eletrônico entre cliente e organização.
- Prévia do Produto: O produto (customizado) pode ser visto antes da compra. O produto poderá ser visto de uma perspectiva animada, ampliada ou demonstrada.
- Mapa do *site*: Um diagrama hierárquico de páginas do *web site*, também conhecido como uma visão geral do *site*, o seu índice ou o mapa do *site*. Esta funcionalidade é útil, pois ajuda o cliente a buscar determinado serviço a estrutura geral do *web site* visitado.
- *E-mail*: Como uma das formas de comunicação entre a companhia e o cliente, esta funcionalidade de *e-CRM* permite a organização atuar de diversas formas de relacionamento com os seus públicos de interesse.
- Condições de Compra: As compras e as condições contratuais podem ser vistas de forma *on-line* pelos clientes. As condições de compra deverão conter: políticas

de entrega, devoluções, garantia e outros compromissos entre a organização e o cliente.

- **Página de Serviço de Atendimento ao Cliente:** Esta página fornece detalhes sobre o serviço de atendimento ao cliente, suas demandas, históricos e solicitações.
- **Perfil e histórico da companhia.** O objetivo desta funcionalidade é descrever o perfil da empresa, o segmento em que atua e o histórico de sua trajetória. Quando houver mais de um segmento e ou filiais, a página da *web* deverá possuir um *link* para o *web site* corporativo da companhia, permitindo desta forma que o cliente consiga identificar qual filial ou segmento da empresa ele deverá acionar em caso de necessidade de contato ou solicitação de serviço.
- **Mecanismo de Pesquisa Local:** Esta funcionalidade permite o visitante pesquisar com palavras chaves de forma rápida determinado produto ou serviço e localizar o conteúdo de sua informação solicitada no *web site* da organização. Esta facilidade passa a ser muito útil para os visitantes do *site* que estão em busca de um pequeno e rápido acesso a informação.
- ***Problem Solving*:** Esta funcionalidade deve permitir que os clientes possam resolver os seus problemas com produtos e serviços de forma *on-line* e rotinas auto assistidas. Apesar de ser uma funcionalidade do ponto de vista em ajudar a resolução de problemas, a mesma não é muito predominante, porque os clientes mostram resistência em utilizar esta funcionalidade.
- **Vendas Cruzadas e Atualizações (*Cross-sell/up-sell*):** Do ponto de vista da relação de negócio em cliente e organização (B2C) *Business to Consumer* ou B2B (*Business to Business*) as funcionalidades de *cross selling* (vendas cruzadas) e *up selling* (vender atualizações, complementos ou aperfeiçoamento de

determinados produtos) devem estar presentes, pois oferece a organização ofertar novos produtos, produtos similares e serviços aos seus clientes, obtendo desta forma alavancar novas oportunidades de novos negócio para a organização.

- Compras e pedidos *On-line*: Do ponto de vista da relação de negócio entre cliente e organização (B2C) *Business to Consumer* ou B2B (*Business to Business*) as funcionalidades de compra e emissão de uma ordem de venda de forma *on-line*, fornece aos atuais e potenciais clientes comprar os produtos e serviços de forma *online*, sendo esta funcionalidade uma das mais utilizadas e considerada como crítica para um *web site*.

## **2.5. Objetivos a serem alcançados com os sistemas CRM**

Neste tópico é abordada importância de se mapear os objetivos a serem alcançados com os sistemas CRM. Antes de iniciar qualquer projeto de implementação de sistemas CRM é importante que a organização tenha esclarecido quais os objetivos que serão alcançados com a implementação de um sistema deste porte. Os objetivos poderão ser classificados de forma quantitativa, onde se irá buscar através de indicadores, o quanto a adoção da ferramenta de CRM trará ganhos para a organização como também objetivos qualitativos que apesar de difícil mensuração, poderá traduzir através de avaliações e *feedbacks* de clientes (internos e externos) informações sobre a prestação dos serviços, a qualidade dos produtos e a satisfação destes clientes.

Os autores Mendoza et al. (2007) corroboram com esta afirmativa e destacam a importância em definir os objetivos de forma clara, com estabelecimento de metas e prazos para o seu alcance. Estes autores ressaltam ainda a importância que a empresa deve dar

nos objetivos de curto, médio e longo prazo. Neste sentido Barreto (2007) destaca alguns objetivos a serem propostos para a organização que visa implantar uma ferramenta de CRM:

- O objetivo(s) estratégico(s) está claro?
- Qual é o resultado estratégico esperado com a adoção do CRM?
- Quais são os resultados operacionais esperados?
- Quais são as prioridades de cada área que favorecerão o alcance do(s) objetivos(s)

estratégico(s)?

- Quais metas deverão ser traçadas?
- Os objetivos e metas estão coerentes com o diagnóstico das análises realizadas?

Barreto (2007) enfatiza que a partir dessas questões e, sobretudo, com base nos resultados das análises anteriores, deverá ser elaborado um relatório, onde deverá constar os seguintes pontos:

- Objetivo geral da estratégia de CRM;
- Objetivos de curto prazo (gerais e por áreas)
- Objetivos de médio prazo (gerais e por áreas)
- Objetivos de longo prazo (gerais e por áreas)
- Metas (por área)

E por fim é ressaltado que esta etapa é de vital importância, sendo obrigatória a sua presença em todo e qualquer projeto de CRM. Todavia, o escopo de detalhamento, dos objetivos e respectivos prazos, será compatível com o contexto organizacional e, consequentemente, com o porte do projeto.

## **2.6. Resultados a serem alcançados com os sistemas CRM**

Mukerjee e Singh (2009) ressaltam os seguintes resultados que devem ser alcançados com a implantação de um sistema CRM:

- Habilitar a organização a identificar e focar nos seus clientes estratégicos.
- Através da utilização do atendimento multicanais, a organização deverá melhorar o relacionamento com os clientes rentáveis e representativos, reduzindo os custos das operações com os clientes de baixa lucratividade.
- As análises dos resultados obtidos das interações dos clientes deverão permitir identificar oportunidades de desenvolvimento de novos negócio para a organização.

Ainda neste sentido (Bretzke, 2000; Brown 2001; Caufield, 1999; Handen, 2001; Petreley, 2002; Swift, 2001; Tronchin, 2001) enumeram outros resultados a serem alcançados com a implementação de um sistema CRM:

- Desenvolvimento de novos negócios: melhorar o processo de aquisição de clientes, com custos menores, e com base nos perfis dos melhores clientes atuais; aumentar a venda de produtos e serviços por cliente, através de vendas cruzadas e novas vendas, resultando na melhoria da lucratividade do portfólio de clientes; diferenciar produtos e serviços, entregando os mesmos de acordo com as necessidades ou especificações dos clientes, através da customização e da personalização; permitindo que as organizações compitam por clientes, valendo-se de seus serviços e não de preços.
- Melhoria do relacionamento com os consumidores: aumentando o conhecimento sobre os seus clientes, disponibilizando canais certos de comunicação com os mesmos; melhorando os serviços prestados, aumentando a retenção e a lealdade destes clientes, através da experiência positiva da marca; facilitando a abordagem a clientes específicos,

concentrando-se nas suas necessidades; fornecendo informações relevantes a eles; oferecendo-os facilidade e conveniência de compra e de comunicação com a empresa.

- Melhoria de Processos: diminuir o tempo de desenvolvimento e comercialização dos produtos; aperfeiçoar o processo decisório empresarial e mercadológico através do acesso a informações de melhor qualidade; eliminar solicitações de informações redundantes.

### **3. Metodologia de Pesquisa**

#### **3.1 Considerações Iniciais**

A partir do objetivo proposto no início deste trabalho e da fundamentação teórica abordada na sequência, este capítulo apresenta os objetivos e os aspectos metodológicos que irão caracterizar o cunho científico desta dissertação.

#### **3.2 Objetivo da Pesquisa**

O objetivo principal deste trabalho é decrever e identificar o grau de aderência das funcionalidades de um sistema CRM face ao atendimento ao decreto 6.523/2008 que regulamenta o serviço de atendimento ao consumidor SAC. Esta análise foi elaborada junto as empresas do segmento de consultoria no âmbito da tecnologia da informação, com a colaboração de seus respectivos profissionais especialistas que atuam no segmento de consultoria em implementações de sistemas CRM e também conhecedores do decreto 6.523/2008. Um fornecedor fabricante de sistema CRM foi também pesquisado como objeto de exploração do seu artefato físico a ser explorado.

A fim de atingir o objetivo principal, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar um referencial teórico inicial para guiar a realização do estudo empírico.
- Realizar o estudo empírico com especialistas no tema decreto 6.523/2008 e sistemas CRM, e descobrir se um sistema CRM através de suas funcionalidades será possível atender os requisitos técnicos descritos e exigidos por este decreto.

- Identificar e confrontar as descobertas a partir das informações levantadas na pesquisa bibliográfica e a empírica com os resultados obtidos, as contribuições e as limitações desta pesquisa para as organizações e o meio acadêmico.

O primeiro objetivo específico foi atendido por meio do levantamento bibliográfico e das considerações apresentadas no capítulo 2.

Os próximos itens deste capítulo apresentam a descrição do estudo empírico realizado para atender aos segundo e terceiro objetivos específicos e incluem a definição do tipo de pesquisa, o detalhamento da metodologia empregada e a descrição dos procedimentos utilizados para análise dos resultados.

### **3.3 Caracterização da Pesquisa**

Após as considerações iniciais faz-se necessário caracterizar esta pesquisa, classificando-a de acordo com as possibilidades dos métodos científicos.

Esta dissertação caracterizou-se quanto aos fins como uma pesquisa descritiva e também exploratória e quanto à sua forma de abordagem do problema, o trabalho caracterizou-se como sendo qualitativo.

De acordo Barreto apud Gil (2002) à pesquisa descritiva tem como objetivo descrever e entender o problema como um todo, estabelecendo relações entre as variáveis. Algumas pesquisas descritivas vão além da descoberta da relação entre as variáveis, servindo para proporcionar uma nova visão do problema. Nesse caso, aproximam-se das pesquisas exploratórias. Para este autor, as pesquisas descritivas e exploratórias são as mais realizadas pelos pesquisadores sociais, visando a atuação prática. Cervo e Bervian (1996), afirmam que à pesquisa descritiva observa, registra e correlaciona fatos ou



fenômenos sem manipulá-los, podendo assumir diversas formas. Dentre essas, destaca-se o estudo exploratório que não elabora hipóteses a serem testadas, restringindo-se a definir objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto de estudo. Para eles dentro dos estudos exploratórios existe a pesquisa bibliográfica que tem como objetivo encontrar respostas aos problemas formulados, através da consulta de documentos bibliográficos.

A pesquisa de campo através de entrevistas com especialistas foi também um instrumento utilizado; porém é importante ressaltar que a pesquisa bibliográfica, representou o pilar fundamental desta dissertação durante todas as suas fases. E por fim quanto a utilização dos resultados ela pode ser considerada como aplicada, pois tem ênfase prática na solução dos problemas organizacionais.

Diante das considerações acima e a pergunta da pesquisa estar formulada com base a procura de respostas à aderência de uma ferramenta tecnológica que auxiliem às organizações a se adequarem aos requisitos técnicos exigidos em uma nova legislação foi entendido criar uma pesquisa de caráter exploratório.

Quanto ao cunho exploratório, de acordo com Oliveira (2006) o mesmo é justificado pelo fato de uma pesquisa ter como objetivo alcançar uma visão geral sobre um determinado fato, proporcionando maior familiaridade com o problema. Ainda Oliveira (2006) ressalta que este tipo de pesquisa é realizada quando há poucos estudos sobre o tema. Para Cooper e Schindler (2003) os estudos exploratórios possibilitam o desenvolvimento de conceitos de forma clara, estabelecendo prioridades, desenvolvendo definições operacionais, melhorando o planejamento final da pesquisa. Os mesmos autores ressaltam que este tipo de estudo é indicado quando a área de investigação é recente, exigindo que o pesquisador explore o problema encontrado pelo administrador. Para Gil

(2002) à pesquisa exploratória tem como objetivo fornecer maior conhecimento do problema visando a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, onde o objetivo principal será o aprimoramento de idéias ou descobertas de intuições. Ainda este autor enfatiza que este tipo de pesquisa, normalmente, envolve um levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Quanto à natureza do método e a forma de abordagem do problema, caracterizou-se como sendo qualitativa. Segundo Oliveira (2006) a autora afirma que este tipo de abordagem visa uma compreensão qualitativa das razões e motivações. Richardson (1999) enfatiza que a abordagem qualitativa, representa uma forma adequada para poder entender a natureza de um fenômeno social, justificando-se a sua aplicação. Este mesmo autor ressalta que a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do pesquisador, representa uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social, justificando-se sua aplicação. Este mesmo autor afirma que o método precisa estar adequado ao tipo de estudo que se deseja realizar, contudo é a natureza do problema ou o seu nível de aprofundamento que determina a opção pelo método.

### **3.4 Procedimentos da Pesquisa**

A partir da explanação quanto ao caráter exploratório e da abordagem do método qualitativo é fundamental elucidar os mecanismos para a realização desta pesquisa.

Gil (2002), enfatiza que para analisar os fatos do ponto de vista científico, confrontando à teoria com a realidade, é necessário traçar um modelo conceitual e operativo da pesquisa, criando desta forma uma estratégia de pesquisa. Ainda neste

sentido, Oliveira (2006) indica o tipo de classificação da pesquisa quanto aos meios, abordando desta forma estratégias e procedimentos que poderão ser utilizados para a busca dos resultados da pesquisa.

Conforme abordado anteriormente, esta pesquisa quanto aos meios têm por finalidade realizar uma pesquisa de campo, com sua base fundamentada na pesquisa bibliográfica. Para Oliveira (2006), a pesquisa bibliográfica é o ponto de partida de qualquer pesquisa científica, procurando explicar um problema a partir de referências já publicadas. Gil (2002) observa que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Diante destas afirmações, esta pesquisa procurou ter como procedimento inicial o embasamento bibliográfico descrito no capítulo dois, subdividida em duas partes: a primeira parte suportada pelo entendimento dos requisitos da legislação vigente; e na segunda parte a definição, escolha e análise da ferramenta da tecnologia da informação que viesse a atender os processos de gestão de relacionamento com o cliente e a convergência deste tema aos requisitos técnicos solicitados pelo decreto SAC.

Quanto a justificativa referente aos meios, foi adotada a pesquisa de campo. De acordo com Oliveira (2006) a autora, afirma que este tipo de pesquisa é realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno. Nesse sentido Barreto apud Neves (1999) propõe uma pesquisa de campo com especialistas, pesquisadores e agentes de empresas da área de estudo.

Para suportar estas afirmações e tal necessidade prática, foram consultados profissionais, dos segmentos da tecnologia da informação nos seus locais de trabalho e conhecedores do decreto 6.523/2008 que atuam como consultores em diversas organizações em busca de prover soluções para o atendimento desta necessidade. Ainda

neste sentido, houve também a necessidade de inserir no contexto da pesquisa à visita a um fornecedor fabricante de sistema CRM, com o objetivo de explorar em termos práticos o artefato tecnológico a ser estudado. Paralelamente, buscou-se na literatura existente deste artefato, materiais de treinamento e documentação das suas funcionalidades que viesse a confirmar os pareceres emitidos pelos sujeitos desta pesquisa.

### **3.5 Planejamento da Pesquisa de Campo**

No planejamento da pesquisa de campo, é importante ressaltar os critérios, meios e a seleção dos sujeitos participantes da pesquisa, bem como os fatores qualitativos e instrumento da coleta de dados.

#### **3.5.1 Critérios e Meios da Seleção da Pesquisa de Campo**

Nesta segunda etapa da pesquisa, o objetivo foi definir os critérios e os perfis dos envolvidos na etapa da pesquisa de campo, visto que os fundamentos da revisão bibliográfica descrita anteriormente proporcionaram os critérios e meios para a realização desta próxima fase.

Os seguintes critérios foram estabelecidos para os participantes da pesquisa de campo:

- Eleger uma empresa fabricante do sistema CRM (artefato) a ser explorado que seja referência de mercado.
- Eleger uma empresa de consultoria de grande porte, com experiência em implementação em sistemas CRM e que possua em sua carteira de clientes, que se enquadrem no segmento do decreto SAC.

- Identificar agentes de consultoria especialistas com mais de 05 anos de experiência em implementações de sistemas CRM.
- Indentificar especialistas no mercado com mais de 01 ano de experiência no tema do decreto SAC.

A partir dos parâmetros acima estabelecidos e a identificação do perfil dos participantes, iniciaram-se os primeiros contatos através de telefonemas e envio de *e-mails* para a apresentação deste estudo; agendamento das entrevistas e reuniões posteriores para a ratificação dos entendimentos e por final a exploração do artefato físico.

Ainda neste sentido, é importante ressaltar que a amostra é composta por duas empresas e três profissionais que representam as suas empresas e os seus segmentos de atuação.

No próximo capítulo será apresentado o instrumento utilizado para coleta de dados, os fatores qualitativos e os aspectos investigados durante a pesquisa.

### **3.6 Método e Instrumento para Coleta de Dados**

Nesta etapa serão apresentados os métodos e os instrumentos que foram utilizados para a coleta de dados. Dois métodos foram utilizados para a coleta de dados: a entrevista semi-estruturada de forma centrada no problema e também a entrevista com a participação de especialistas. A exploração do artefato físico também foi objeto de coleta de dados e ratificação do entendimento técnico de uma das questões.

As entrevistas foram realizadas de forma individual e com a utilização de um roteiro semi-estruturado e perguntas de abordagem direta aos participantes. No quesito entrevistas, os autores Richardson, (1999) e Yin, (2005) afirmam que a entrevista é considerada um dos procedimentos ou técnicas mais relevantes para a coleta de dados,

podendo-se destacar a entrevista semi-estruturada ou entrevista guiada, utilizando-se um roteiro de perguntas para facilitar o processo de entendimento. Ainda neste sentido Aaker, Kumar e Day (2001) afirmam que o instrumento de coleta semi-estruturado adequa-se à abordagem qualitativa, permitindo que o pesquisador cubra uma lista específica de assuntos, mas mantém uma estrutura aberta que dá liberdade para que as opiniões sejam exploradas. Para Malhotra (2006) na abordagem direta, os objetivos da pesquisa são revelados aos respondentes ou ficam claros pela própria natureza da entrevista.

Quanto a exploração de artefatos físicos, Yin (2005) observa que a exploração de um artefato físico refere-se à inclusão de um aparelho de tecnologia, uma ferramenta ou instrumento, uma obra de arte ou alguma evidência física na pesquisa. Desta forma, foi utilizado como exploração para consulta das funcionalidades técnicas, o artefato (sistema CRM) disponibilizado por um dos sujeitos desta pesquisa com a sua respectiva documentação técnica associada (manuais, apostilas de treinamento) que suportaram o processo de análise e avaliação das funcionalidades, durante e pós entrevistas com os participantes.

Como forma de preparação e prévio conhecimento dos participantes da pesquisa, foram enviados por *e-mail* uma carta de apresentação, explicando o objetivo deste trabalho, as atividades, o resultado a ser alcançado, e a suas respectivas contribuições para este estudo. Em anexo a esta carta, foi enviado o decreto 6.523/2008 na sua íntegra com o roteiro de perguntas a serem exploradas durante a entrevistas. O roteiro procurou abranger perguntas que iam do âmbito geral convergindo para perguntas mais específicas, abordando aspectos de conhecimento do decreto, a abrangência da solução tecnológica e as funcionalidades do artefato explorado. Para a criação do roteiro de perguntas, foi levado

em consideração o referencial teórico pesquisado no capítulo 2, sendo os meios utilizados para a realização das entrevistas o contato pessoal e por *e-mail*.

### **3.6.1 Coleta de Dados**

Como abordado anteriormente no tópico 3.5.2 foi enviado para prévio conhecimento dos participantes, uma carta de apresentação sobre os objetivos da pesquisa, o questionário com as perguntas a serem abordadas e o decreto 6.523/2008 na sua íntegra para uma análise inicial e preliminar dos participantes. A justificativa do envio deste material para o prévio conhecimento dos participantes, foi pelo fato de fornecer aos mesmos um tempo de preparação, conhecimento prévio sobre o tema a ser abordado e também procurar focar no objeto principal desta pesquisa que é o uso das funcionalidades de um sistema CRM face ao atendimento do decreto SAC, visto que o decreto na sua totalidade é extenso e requer um grau de análise em profundidade para cada requisito.

Após o envio por *e-mail* destes documentos, o autor desta pesquisa, telefonou aos participantes da pesquisa, ratificando a consistência e o objetivo deste trabalho, e a solicitando uma data de conveniência para a realização das entrevistas e a coleta das informações.

Após a disponibilização destas datas pelos participantes, foram iniciadas nas quatro semanas seguintes as entrevistas em profundidade com dois participantes da pesquisa. O terceiro participante por restrições e incompatibilidade de agenda não foi possível concretizar a entrevista de forma direta e com contato pessoal. Neste caso em particular, este participante enviou por e-mail o seu parecer quanto à sua avaliação e parecer técnico sobre o seu entendimento.

As entrevistas em profundidade foram estruturadas de acordo com um roteiro de perguntas diretas e descritas no tópico seguinte denominada fatores qualitativos.

Um outro ponto importante a ser ressaltado é o perfil dos sujeitos participantes desta pesquisa. Conforme abordado anteriormente, os participantes da pesquisa são considerados como especialistas em suas áreas: temas decreto SAC e sistemas CRM. Neste sentido Flick (2009) apud Meuser e Nagel (2002) discutem as entrevistas com especialistas como uma forma específica de aplicar entrevistas semi-estruturadas. Em contraste com as entrevistas biográficas, há aqui um menor interesse no entrevistado enquanto pessoa (como um todo) do que em sua capacidade de ser um especialista para um determinado campo de atividade. O âmbito das informações potencialmente relevantes fornecidas pelo entrevistado é muito mais restrito do que em outras entrevistas. Portanto, aqui, o guia de entrevista possui uma função diretiva muito mais forte no que diz respeito à exclusão de tópicos improdutivos. Outro ponto importante a ser considerado por Flick (2009) apud Meuser e Nagel (2002) é que a realização de entrevistas com especialistas, é preciso considerar que estes entrevistados estarão sob uma pressão considerável de tempo, devendo-se levar isso em consideração no planejamento da entrevista. Para minimizar algum problema neste sentido, Flick (2009) apud Strauss (1987, p.266) sugere que as entrevistas sejam transcritas apenas parcialmente, e apenas com a precisão de fato exigida pelas questões daquela determinada investigação.

Diante dessas afirmativas, foi utilizado como material de apoio, além do questionário e o decreto SAC previamente enviado, uma tabela contendo as tipologias, componentes e funcionalidades dos CRM existentes e descritos na literatura, para que durante a entrevista o autor e os participantes da pesquisa pudessem enquadrar as suas respostas à tipologia, componentes e funcionalidades correspondentes ao requisito do decreto analisado.



### 3.7 Fatores Qualitativos

Esta etapa tem como objetivo, apresentar os fatores qualitativos durante a etapa de pesquisa de campo.

Flick (2009) observa a importância da especificação da área de interesse, delimitação do tema e também quanto a formulação das perguntas.

As perguntas descritas como fatores qualitativos tiveram como foco à entrevista centrada no problema. De acordo com Flick (2009) esse tipo de entrevista é caracterizada por três critérios centrais: centralização do problema (ou seja, a orientação do pesquisador para um problema social relevante); orientação ao objeto (isto é, que os métodos sejam desenvolvidos ou modificados com respeito a um objeto de pesquisa); e por fim, orientação ao processo no processo da pesquisa e no entendimento do objeto de pesquisa. Ainda neste sentido, Witzel (2000) menciona quatro estratégias comunicativas centrais na entrevista centradas no problema: a entrada conversacional, as induções gerais e específicas e as perguntas *ad hoc*. Para este autor, onde há uma discussão geral que ultrapasse sua própria abordagem, a sugestão é de se utilizar um breve questionário juntamente com a entrevista. Isso permite ao pesquisador reduzir o número de perguntas e – o que é particularmente valioso em um programa com tempo limitado – utilizar o curto período da entrevista para tópicos mais essenciais. Isto se faz necessário devido ao fato que o decreto 6.523/2008 na sua extensão aborda aspectos não somente tecnológicos, mas que deverão ser analisados de forma preliminar durante a entrevista, para que não haja viés no entendimento proposto da solução e como base para o aprofundamento nos quesitos tecnológicos.

Os fatores qualitativos descritos nesta pesquisa contaram com as seguintes abordagens e questões formuladas aos participantes:

➤ **Analisar o conhecimento do entrevistado sobre o tema e uniformizá-lo a todos os participantes da pesquisa:**

1. Qual o seu conhecimento a respeito do decreto nº 6.523/2008 (decreto SAC) que regulamenta o serviço de atendimento ao consumidor?

➤ **Análise em profundidade do decreto 6.523/2008:**

2. Após a sua análise do Decreto SAC em toda sua amplitude, em sua opinião a tecnologia da informação através da utilização das funcionalidades de um sistema CRM seria capaz de atender os requerimentos do Decreto SAC? Por que?

➤ **Escopo dos requisitos a serem atendidos:**

3. Após o seu entendimento referente a questão anterior, quais os requisitos identificados no Decreto SAC, que seriam possíveis de atender, com a utilização das funcionalidades dos sistemas CRM?

➤ **Identificação das funcionalidades aderentes:**

4. Os requisitos do decreto SAC identificados na questão anterior, poderiam ser atendidos por quais tipologias, componentes e funcionalidades dos sistemas CRM?

O roteiro de perguntas foi construído com o objetivo de extrair dos participantes insumos e *insights* que viessem a contribuir no que tange a responder à pergunta da pesquisa desta dissertação e outras descobertas para os objetivos secundários propostos.

### 3.8 Participantes da Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo procurou compreender o universo de grupo de empresas e profissionais envolvidos na pesquisa de campo, bem como os demais profissionais que atuam em suas respectivas áreas de especialização. As discussões com os participantes de campo ocorreram através de entrevistas, reuniões e visitas nas suas respectivas organizações em que atuam profissionalmente.

Em virtude das solicitações de questões de privacidade das empresas e dos profissionais participantes desta pesquisa, seus nomes foram suprimidos e substituídos por nomes fictícios.

As seguintes organizações foram selecionadas para a participação da pesquisa:

**Empresa “Sigma”:** Empresa fornecedora do artefato físico a ser explorado.

Esta empresa é uma organização de origem européia que atua no setor de tecnologia da informação, desenvolvedora de softwares ERP, CRM, BI, Supply Chain, dentre outros. Conta com uma carteira de mais de 92000 clientes em mais de 120 países. A subsidiária brasileira iniciou suas operações no ano de 1995 na cidade de São Paulo – SP e hoje conta com uma base instalada de mais de 2000 clientes, onde estes atuam nos mais diversificados segmentos industriais. Alguns de seus maiores clientes, encontram-se posicionados nos segmentos de telecomunicações, financeiro, planos de saúde e companhias aéreas, objeto da qual, estas características atendem a necessidade de adequação ao decreto nº 6.523/2008 que regulamenta o serviço de atendimento ao consumidor (Decreto SAC) conforme descrito no capítulo 2 desta pesquisa. A função principal da empresa Sigma é o desenvolvimento e a comercialização da venda do software. Implantá-lo, oferecer serviços de suporte, melhorias evolutivas face a necessidade de inclusões de novas práticas de

negócio, e também a adequação dos seus sistemas face ao atendimento e requerimentos legais fiscais do país em que atua fazem parte também do objeto de sua atuação.

A Sigma também fornece serviços de consultoria e engenharia de valor a seus clientes, com o objetivo de prover assistência a implantação dos seus sistemas, ajudar a medir e calcular ganhos e benefícios de forma qualitativa e quantitativa com a aquisição dos seus sistemas e serviços. A Sigma possui um programa de parcerias globais com grandes empresas de consultorias no segmento de TI com o objetivo de ajudar os seus clientes a escolher a melhor solução tecnológica para o atendimento dos seus processos de negócio.

Além do artefato físico fornecido (sistema CRM) por esta empresa, representaram esta organização 02 consultores que trabalham há 12 anos nas seguintes áreas de atuação: 01 arquiteto de solução de negócio e 01 consultor especialista em implementações de sistema CRM no setor de energia elétrica e conhecedor do tema Decreto SAC.

Para estes sujeitos por questões de confidencialidade serão nomeados e citados ao longo desta pesquisa como: Consultor 1 – para o arquiteto de solução de negócio e Consultor 2 para o consultor especialista em implementações de sistema CRM.

**Empresa “Pi”:** Esta organização é uma empresa de grande porte de origem brasileira, que atua no setor de tecnologia da informação, com foco e especialização em consultoria de serviços em implementações de ferramentas de TI. Atua há 40 anos no Brasil, presente em 26 estados brasileiros e no distrito federal e também com unidades nos países: Japão, Estados Unidos, Argentina e Chile. Conta com mais de 5.500 colaboradores capacitados em implementação de sistemas em diversos segmentos da Tecnologia da Informação. Sua carteira possui um portfólio de diversos projetos realizados para grandes

empresas tais como: Petrobras, Vale do Rio Doce, Banco Nossa Caixa Nosso Banco, Banco Itaú, CPFL, Embraer. Seu ramo de atuação é especializado em empresas do setor público, indústrias, finanças, *utilities*, gás, energia e recursos naturais. Desta forma pelo fato da empresa Pi possuir experiência em implantação de projetos de TI em empresas nos segmentos de serviços financeiros e serviços essenciais (energia elétrica e gás) que se enquadrem na regulamentação do decreto SAC foi eleita como um dos sujeito para a participação desta pesquisa. Representando esta empresa participou um consultor especialista em sistemas CRM com mais de 10 anos de experiência em projetos de implementações deste tipo de ferramenta nos segmentos de telecomunicações, onde atuou como parceiro de serviços para grandes empresas fabricantes de sistemas CRM como People Soft e SAP. Este consultor possui em sua carteira de clientes organizações como Atento (empresa prestadora de serviços de call center), Telefônica e Petrobras.

Por também questões de privacidade este sujeito será chamado e nomeado ao longo desta pesquisa como consultor 3.

### **3.9 Etapas da Pesquisa**

Para a realização desta pesquisa, vários passos foram realizados. Como dito anteriormente, o ponto de partida e o pilar fundamental deste estudo foi a revisão bibliográfica. A revisão bibliográfica foi percorrida em duas fases: a primeira ocorreu pelo entendimento das necessidades da legislação vigente (Decreto SAC) e a segunda a procura do que já havia sido publicado na literatura existente no âmbito da Tecnologia da Informação, que suportasse os processos de gestão de relacionamento a clientes.

Após o avanço das etapas acima mencionadas, realizou-se à pesquisa de campo, visando o confronto do que havia sido levantado na etapa anterior sobre estes temas e a

busca das contribuições práticas para à pesquisa. Durante esta etapa, realizaram-se entrevistas com consultores especialistas conhecedores do tema Decreto SAC e também dos sistemas CRM. É importante ressaltar que os consultores dos sistemas CRM possuíam conhecimentos do artefato referencial explorado (ferramenta CRM) cedido por um dos sujeitos da pesquisa que é o fornecedor fabricante desta ferramenta. Ainda neste sentido quanto a exploração do artefato, foi pesquisado como fonte adicional de informações, materiais técnicos e de treinamento sobre a utilização das funcionalidades deste sistema.

### **3.10 Análise dos Dados**

Os dados coletados na pesquisa foram analisados qualitativamente. O método utilizado para interpretação dos dados no que diz respeito a sua codificação e categorização foi o método de codificação teórica. De acordo com Flick (2009) este método justificava-se quando o aprofundamento do assunto requer comparação constante às questões básicas de um determinado tema. Neste contexto buscou-se obter dos participantes, além do tradicional confronto entre necessidade legal versus atendimento tecnológico, comparações das respostas entre os participantes, visando descobertas de novos pontos de vista e contribuições pertinente à pergunta da pesquisa desta dissertação, isto é, buscar no universo dos sistemas CRM a possibilidade de atender os requisitos do decreto SAC de um modo prático e funcional. Ainda neste sentido a análise dos dados desta pesquisa procurou confrontar os conceitos e teorias descritos na literatura pesquisada versus as informações coletadas nas entrevistas, o artefato físico explorado e as observações e contribuições deste pesquisador. E por último verificar as semelhanças e diferenças, das respostas dos entrevistados e a existência e o funcionamento destas funcionalidades identificadas no artefato explorado.

### **3.11 Limitações do Método de Pesquisa Utilizado**

Há várias críticas acerca da utilização do método qualitativo tanto nos livros acadêmicos quanto na prática da pesquisa qualitativa (Flick, 2009). Este mesmo autor afirma que a abordagem quantitativa é dominante ainda nesses meios. O autor cita por exemplo o caso de um estudo exploratório realizado por meio de entrevistas abertas que antecede a coleta de dados com o uso de questionários, no qual a primeira etapa e seus resultados sejam considerados como se fossem apenas preliminares. Argumentos como o da representatividade da amostra seguidamente são empregados para substanciar a alegação de que apenas dados quantitativos conduzem a resultados no verdadeiro sentido da palavra, ao passo que os dados qualitativos teriam uma função mais ilustrativa.

Segundo Aaker, Kumar e Day (2001), os resultados de uma pesquisa qualitativa especificamente, são mais suscetíveis ao direcionamento do entrevistador e de quem fará a análise das informações.

A respeito das limitações desta pesquisa, relativas ao método empregado, pode-se citar as seguintes:

- Apesar do cuidado do pesquisador em entrevistar pessoas de pelo menos duas organizações diferentes, é necessário que se considere que os resultados são parciais e não representam toda a complexidade envolvida no fenômeno estudado.
- As entrevistas tem forte influência do ponto de vista das pessoas entrevistadas em suas organizações (que foi a fonte principal da informação), sendo que não houve contato com terceiros envolvidos como por exemplo: seus respectivos clientes que são sujeitos diretos ao atendimento do Decreto SAC face a obrigatoriedade legal.

- A pesquisa realizada é de natureza indutiva, a análise depende também do pesquisador.
- Por ser uma pesquisa onde foi exigido o anonimato pelos sujeitos é importante ressaltar que algumas informações de ordem de nomes dos agentes foram suprimidas, podendo se perder algo de relevante quanto a seu conteúdo.

E por fim, é importante ressaltar que qualquer método de pesquisa possui tanto limitações, quanto vantagens específicas.



## **4. Resultado das entrevistas e análise de aderência das funcionalidades**

Este capítulo do trabalho apresenta as principais contribuições dos entrevistados e as observações oriundas da coleta de dados, por ocasião da pesquisa de campo. Deve-se notar a importância dessas informações, visto que esse conhecimento enfatiza o caráter exploratório deste trabalho. Para efeito estrutural do texto, serão apresentados os comentários dos participantes e as suas contribuições específicas para cada tópico do questionário e do decreto SAC enviado de forma prévia a estes participantes.

### **4.1. Considerações Gerais**

A partir da conclusão das entrevistas é necessário sumarizar os resultados das entrevistas dos participantes por sua categorização:

- Conhecimento dos entrevistados sobre o tema e uniformização do conhecimento
- Análise do decreto
- Escopo dos requisitos a serem atendidos
- Identificação das funcionalidades aderentes

### **4.2. Conhecimento do entrevistados sobre o tema e uniformização do conhecimento**

O objetivo desta questão foi identificar e uniformizar perante os participantes o conhecimento a respeito do tema decreto SAC. Visto que a medida que avançássemos nas questões subsequentes seria necessário um entendimento e aprofundamento maior sobre os requisitos do decreto.

Ainda neste sentido a respeito do conhecimento sobre o Decreto SAC todos os entrevistados demonstraram possuir conhecimento do tema a ser explorado, porém vale ressaltar que os consultores 1 e 2 possuíam conhecimento mais recentes. Isto se deve pelo fato de seus clientes em um passado não distante terem requisitados seus serviços profissionais face a obrigatoriedade desta necessidade. No caso do consultor 3, o mesmo não teve nenhuma dificuldade em entender e prosseguir com a entrevista, pois o pesquisador de forma prévia, enviou o decreto SAC na sua íntegra com 30 dias de antecedência para a análise e estudo do tema.

#### **4.3. Análise do decreto e cobertura da ferramenta**

Neste tópico a questão formulada em um primeiro momento, procurou estimular aos participantes da pesquisa a compreensão do decreto SAC na sua totalidade. E subsequentemente o complemento da pergunta procura obter dos participantes, suas impressões sobre a capacidade de um sistema CRM cobrir todas as necessidades do decreto, bem como obter outras contribuições através da fundamentação das suas respostas.

Todos os entrevistados foram unânimes ao responder que um sistema CRM não é capaz de atender os requisitos do decreto na sua totalidade. Isto porque de acordo com suas respostas, o decreto SAC possui em sua natureza de regulamentação, quesitos na qual as organizações deverão atender não só no sentido tecnológico da questão e também adequações da ordem de processos organizacionais, capacitação e investimentos nos seus recursos humanos.

Essa idéia é bem representada pelas respostas dos consultores 1, 2 e 3 durante a realização da entrevista:

Consultor 1: *"Do ponto de vista de tecnologia sim, mas de processos não. Ele requer habilitações nos desenvolvimentos de processos padronizados, estruturados e organizados, facilitando o envolvimento das pessoas, na execução das atividades."*

Consultor 2: *"O decreto prevê ações não só sistêmicas como também internas por parte das organizações e procedimentos"*

Consultor 3: *"Não; porque o decreto requer por parte das organizações investimentos da ordem de adequações dos processos e de pessoas. Tecnologia é apenas um instrumento". "Não é possível um pacote de CRM assistir aspectos que fogem dos aspectos tecnológicos."*

Um depoimento pessoal e complementar fornecido pelo consultor 1 faz menção sobre à necessidade de querer por parte dos administradores em desejar resolver o problema e adequar sua organização para ao decreto SAC, não somente por uma imposição legal, mas com o objetivo maior de obter a melhoria efetiva dos processos e na qualidade dos serviços prestados aos seus consumidores. Essa idéia é bem representada na seguinte declaração:

*"Não. Só isso não. Deverá existir toda uma vontade política e econômica por parte da empresa de querer fazer uma implementação de serviço de qualidade. E por parte do governo em uma fiscalização séria. Uma vez você tendo isso o processo de pessoas e treinamento adequado é uma consequência."*

Um outro *insight* obtido durante a entrevista, foi o fato de o governo precisar criar uma lei para obter das organizações, o atendimento, a resolução dos problemas de seus produtos e melhoria nos seus serviços. E que algumas organizações estão preocupadas em atender a lei e não melhorar o seu produto ou serviço final. Esta afirmativa pode ser observada no seguinte depoimento do consultor 1.

*"O CRM é uma ferramenta para apurar onde você está deficiente, as pessoas, o processo e a tecnologia estão voltadas para o atendimento da lei e não para uma revisão dos processos internos, visando melhoria dos serviços. Esta lei serve para proteger o consumidor e, a empresa não usa como informação estratégica de negócio, se ela fizesse um KPI (ele cita números, indicadores chaves para medir a efetividade e qualidade dos seus serviços)... eliminar a imagem negativa, melhorar os produtos, identificar os problemas temporários, porque na verdade ficam os problemas recorrentes... O que adianta você colocar um CRM se o serviço prestado é ruim."*

Ainda neste sentido, o consultor 2 citou como exemplo, simples medidas a serem adotadas pelas organizações visando obter a melhoria no processo de atendimento ao cliente:

*"Simples medidas poderiam agregar muito para os processos das empresas. Por exemplo no final da ligação do consumidor as empresas deveriam propor uma pesquisa de satisfação do cliente quanto ao atendimento, treinar a gentileza do agente, fornecer um treinamento eficaz para este agente de atendimento e implementações de medidas de cunho organizacional como comprometimento da alta organização na resolução dos problemas e evitar a mão de obra barata seriam medidas simples e eficazes por parte das organizações para o atendimento do decreto que não requer nenhuma sofisticação tecnológica".*

#### **4.4. Escopo dos requisitos a serem atendidos**

Esta questão procurou obter dos participantes, mapear os requisitos do decreto SAC que poderiam ser atendidos através das funcionalidades dos sistemas CRM.

É importante ressaltar que nesta etapa da pesquisa, foi utilizado como consulta e suporte em tempo integral o decreto SAC na sua íntegra. E que na medida em que o escopo dos requisitos iam sido mapeados, as respostas eram transportadas e tabuladas para uma matriz (vide tabela 2) onde esta foi utilizada no momento posterior para a complementação e obtenção das respostas referente a questão 4, onde esta exigiu dos agentes especialistas uma análise analítica das funcionalidades dos sistemas CRM face a cada atendimento do requisito identificado nesta questão.

Alguns comentários durante a obtenção das respostas para este tipo de questionamento foram observados e estão reproduzidos a seguir.

Os seguintes requisitos do decreto SAC foram identificados pelos participantes como passíveis para atendimento e utilização de sistemas CRM.

## **Capítulo II**

### **Da acessibilidade do Serviço**

Art.3º As ligações para o SAC serão gratuitas e o atendimento das solicitações e demandas previsto neste decreto não deverá resultar em qualquer ônus para o consumidor.

Comentário do Consultor 3: *"Foi identificado que além do quesito tecnológico a ser atendido pelo sistema CRM com o uso da telefonia gratuita, existe também o processo subsequente a resolução da demanda pós atendimento telefônico, onde não deverá resultar em qualquer cobrança ao consumidor".*

Art.4º O SAC garantirá ao consumidor, no primeiro menu eletrônico, as opções de contato com o atendente, de reclamação e de cancelamento de contratos e serviços.

§ 1º A opção de contatar o atendimento pessoal constará de todas as subdivisões do menu eletrônico.

§ 2º O consumidor não terá a sua ligação finalizada pelo fornecedor antes da conclusão do atendimento.

Comentário do Consultor 3 *"Neste quesito além da questão tecnológica envolvida os aspectos humanos e de processos devem estar alinhados, para que não ocorra a finalização da ligação antes da conclusão do atendimento".*

§ 3º O acesso inicial ao atendente não será condicionado ao prévio fornecimento de dados pelo consumidor.

Comentário do Consultor 2: *"Com o Interaction Center o usuário possui a visão 360º sobre todo o relacionamento com o cliente não só dos registros no CRM como gerados no ERP (especialmente notas de serviços no caso de Utilities)".*

Comentário do Consultor 1 *"Também foi identificado neste parágrafo que o quesito tecnológico é um dos fatores, porém não o mais importante. Os processos organizacionais e humanos deverão estar alinhados em não solicitar o prévio fornecimento dos dados pelo consumidor".*

§ 4º Regulamentação específica tratará do tempo máximo necessário para o contato direto com o atendente, quando esta opção for selecionada.

Art. 5º O SAC estará disponível, ininterruptamente, durante vinte e quatro horas por dia e sete dias por semana, ressalvado o disposto em normas específicas.

Comentário do Consultor 3 *"Quando é requerido pela legislação a disponibilidade 24x7 do SAC neste contexto estão envolvidos procedimentos operacionais, pessoas e tecnologia de forma integrada". O Sistema CRM não será capaz somente de atender este requisito tecnológico. É necessário investimento da ordem de equipamentos hardware, instalações, banco de dados, infra estrutura de telecomunicações, etc...*

Art. 6º O acesso das pessoas com deficiência auditiva ou de fala será garantido pelo SAC, em caráter preferencial, facultado à empresa atribuir número telefônico específico para este fim.

Comentário do Consultor 3 *"SISO – Sistema de Intermediação do Surdo Ouvinte requerido pelo ANATEL,, já existe este tipo de serviço junto as operadoras de telefonia, porém os processos das empresas deverão estar preparados para atendê-lo e os requisitos tecnológicos deverão estar aptos a suportá-los".*

Art. 7º. O número SAC constará de forma clara e objetiva na página eletrônica da empresa na *Internet*.

### **Capítulo III**

#### **Da qualidade do atendimento**

Art.10. Ressalvados os casos de reclamação e de cancelamento de serviços, o SAC garantirá a transferência imediata ao setor competente para atendimento definitivo da demanda, caso o primeiro atendente não tenha essa atribuição.

Comentário do Consultor 3. *"No âmbito dos sistemas CRM é possível efetuar a transferência de dados e voz a um segundo nível de atendimento, porém é pré-requisito que os processos e pessoas estejam alinhados com as funcionalidades técnicas do CRM".*

§ 1º A transferência dessa ligação será efetivada em até sessenta segundos.

Comentários do Consultor 2: *"A URA e CTI possuem esta funcionalidade".*

Comentários do Consultor 3: *"O tempo para efetivar a transferência ao setor competente não deverá levar em consideração o tempo da operação do primeiro*

*atendimento. Os quesitos pessoas e processos e tecnologia deverão estar em sintonia para o atendimento deste requisito".*

§ 2º Nos casos de reclamação e cancelamento de serviço, não será admitida a transferência da ligação, devendo todos os atendentes possuir atribuições para executar essas funções.

Comentários do Consultor 3: *"Este requerimento apesar de ter uma relevância maior nos quesitos processos e pessoas é possível atender através da funcionalidade CRM Centro de Interação com o cliente de modo a você parametrizar o sistema para que identifique o tipo de demanda na entrada da chamada e desta forma não permitir a transferência da ligação para outro setor".*

§ 3º O sistema informatizado garantirá ao atendente o acesso ao histórico de demandas do consumidor

Art.12. É vedado solicitar a repetição da demanda do consumidor após seu registro pelo primeiro atendente.

Comentários do Consultor 1: *"Neste caso, apesar deste requerimento ter uma predominância maior na questão do processo e atendimento humano, os sistemas CRM efetuam a gravação do registro inicial efetuado pelo primeiro atendente".*

Art.13. O sistema informatizado deve ser programado tecnicamente de modo a garantir a agilidade, a segurança das informações e o respeito ao consumidor".

Comentários do Consultor 2: *"O sistema permite ágil identificação do parceiro pelo CRM sendo possível o uso do CTI, por diversos atributos do cliente tais como nome, CPF/CNPJ, tel., e-mail e ainda, no caso de Utilities, pelos objetos técnicos conta contrato, instalação, equipamento, objeto de ligação".*



## Capítulo IV

### Do Acompanhamento de demandas

Art.15. Será permitido o acompanhamento pelo consumidor de todas as suas demandas por meio de registro numérico, que lhe será informado no início do atendimento.

Comentário Consultor 2: *"O sistema fará todo o registro principalmente utilizando o documento de atividade. Pelo modo webclient uma notificação sempre é gerada para qualquer contato e para winclient ainda é possível configurar a transação para que informe antecipadamente qual o número de atividade/protocolo que o sistema irá assumir para a gravação".*

§ 1º Para fins do disposto no caput, será utilizada sequência numérica única para identificar todos os atendimentos

Comentário Consultor 2: *"Conforme o desenho de solução poderá haver uma registro mãe para efeito de protocolo informado e este atribuído aos demais documentos gerados pelo processo (atividades filhas), assim, o consumidor poderá ter seu processo identificado e retomado a qualquer hora pela empresa e por qualquer atendente disponível (exemplo: “queda da ligação, solicitação interrompida por insuficiência de informações por parte do cliente)”.*

§ 2º O registro numérico, com data, hora e objeto da demanda, será informado ao consumidor e se, por este solicitado, enviado por correspondência ou por meio eletrônico, a critério do consumidor.

Comentário Consultor 2: *"O sistema permite o uso da funcionalidade action que pode ser parametrizada para o envio automático de e-mail e/ou emissão de carta. Aqui se pode criar um layout smartform satisfazendo as duas modalidades sendo que por e-mail*

*este formulário é convertido em pdf e anexado ao e-mail, além de manter o log do processamento (data, hora). Uma outra alternativa é o uso do Word Integration que faz uso de diversos formatos de carta. “Para certos casos, especificamente Utilities, a saída pode ser programada para impressão local ou envio ao printcenter (gráfica da empresa)”.*

*Comentário Consultor 3: "É identificado neste parágrafo que o processo organizacional e o atendimento humano deverão suportar a informação e o envio ao consumidor do protocolo de atendimento numérico".*

§ 3º É obrigatória a manutenção da gravação das chamadas efetuadas para o SAC, pelo prazo mínimo de noventa dias, durante o qual o consumidor poderá requerer o acesso ao seu conteúdo.

*Comentários Consultor 2: "O sistema permite parametrização para o período de visualização pelo Interaction Center".*

*Comentários Consultor 3: "A ferramenta de CRM permite a gravação das chamadas por período indeterminado, porém o acesso ao seu conteúdo não é ocorrido de forma automatizada e sim através de um procedimento e solicitação à organização fornecedora do bem e serviço prestado".*

§ 4º O registro eletrônico do atendimento será mantido à disposição do consumidor e do órgão ou entidade fiscalizadora por um período mínimo de dois anos após a solução da demanda.

*Comentários consultor 2: "O sistema segue a política de archiving permitindo a qualquer momento a recuperação da informação".*

Art. 16. O Consumidor terá o direito de acesso ao conteúdo do histórico de suas demandas, que lhe será enviado, quando solicitado, no prazo máximo de setenta e duas horas, por correspondência ou por meio eletrônico, a seu critério.

Comentários consultor 2: *"O sistema não precisa de 72 horas para confecção do histórico pois já possui o monitor de atividades que permite a customização de um layout enxuto e a exportação das informações para qualquer arquivo local. "Há ainda a possibilidade de desenvolver um método a ser chamado via action no Interaction Center".*

Comentários consultor 3: *"É notado neste artigo 16 o suporte dos processos e das pessoas para a operacionalização das atividades, utilizando o meio eletrônico da ferramenta de CRM para o envio das informações".*

## **Capítulo V**

### **Do Procedimento para a resolução de demandas**

Art 17. As informações solicitadas pelo consumidor serão prestadas imediatamente e suas reclamações resolvidas no prazo máximo de 72 horas, por correspondência ou por meio eletrônico, a seu critério.

Comentários Consultor 2: *"Especificamente para Utilities notas de serviço são geradas para reclamação com prazo de início e fim (customização através da prioridade) e/ou para casos gerais atividades no CRM com utilização de esquema de datas".*

§ 1º O consumidor será informado sobre a resolução de sua demanda e, sempre que solicitar, ser-lhe-á enviada a comprovação pertinente por correspondência ou por meio eletrônico, a seu critério.

Comentários Consultor 2: *"No caso de Utilities Notas de Serviços são atribuídas à atividade do CRM de maneira ser possível a composição do e-mail e/ou carta com dados*

*da atividade + campos da nota de serviço - um método desenvolvido no CRM e disparado por action sobre este requerimento".*

Comentários Consultor 3: *"É notado neste parágrafo 1º do capítulo V um apelo a execução dos processos e das pessoas para a operacionalização das atividades, utilizando o meio eletrônico da ferramenta de CRM para o envio das informações comprobatórias".*

## **Capítulo VI**

### **Do pedido de cancelamento do serviço**

Art.18. O SAC receberá e processará imediatamente o pedido de cancelamento de serviço feito pelo consumidor.

Comentários Consultor 2: *"O Interaction Center permite notificar o responsável e/ou executar o cancelamento do serviço em tempo de atendimento bastando apenas cumprir o fluxo do processo".*

§1º O pedido de cancelamento será permitido e assegurado ao consumidor por todos os meios disponíveis para a contratação do serviço.

§3º O comprovante do pedido de cancelamento será expedido por correspondência ou por meio eletrônico, a critério do consumidor.

#### **4.5. Identificação das funcionalidades aderentes**

Após o entendimento da legislação, a contextualização das necessidades e o escopo dos requisitos do decreto SAC a serem abrangidos e estarem mapeados foi necessário explicar como atender estes requisitos através das funcionalidades de um sistema CRM. O objetivo desta questão foi obter dos participantes especialistas, informações de cunho técnico que viessem a suportar suas respostas às questões anteriores.

O autor desta pesquisa procurou confrontar as respostas dos três participantes, com o objetivo de identificar pareceres técnicos diferentes entre os especialistas e também entender o porquê de cada resposta fornecida. O que foi encontrado de diferente neste sentido, foram as respostas do consultor 2, que apontou as soluções técnicas através das funcionalidades de um determinado fabricante de sistema CRM.

Apesar de suas respostas serem consideradas corretas do ponto de vista técnico para o objetivo proposto, o caráter desta pesquisa não é apontar o nome que cada fornecedor fabricante representa em seus sistema, e sim apontar a solução do ponto de vista conceitual da ferramenta CRM.

As respostas deste consultor se explicam, pelo fato deste profissional ter atuado em sua atividade profissional somente com uma única ferramenta de CRM, que é o atual sistema comercializado pela sua empresa. Diante disso o autor desta pesquisa procurou equalizar as respostas deste participante no âmbito das abordagens dos sistemas CRM citadas pelos autores Peppers e Rogers (2000), Greenberg (2001), Xu e Walton (2005), Feinberg e Kadam (2002), Croteau e Li (2003), Teo Devadoss e Pan (2006) e Gartner Group (2004) que classificam os sistemas CRM em suas tipologias: Operacional, Colaborativo, Analítico, e-CRM, seus componentes e suas respectivas funcionalidades.

Após a compilação geral das respostas dos participantes, foram tabulados os requisitos do decreto de acordo com os pareceres técnicos dos sujeitos da pesquisa e a sua respectiva classificação nos quesitos: Tipologia, Componente e Funcionalidades.

Os resultados foram transcritos na tabela 2 a seguir:

**Tabela 2. Resultado da análise do decreto e atendimento nos sistemas CRM**

<b>Capítulo II Da Acessibilidade do Serviço</b>	<b>Tipologia CRM</b>	<b>Componente CRM</b>	<b>Funcionalidade CRM</b>
Art.3º As ligações para o SAC serão gratuitas e o atendimento das solicitações das demandas previsto neste Decreto não deverá resultar em qualquer ônus para o consumidor	Colaborativo	Voz	Sistema de Telefonia 0800, DDG
Art.4º O SAC garantirá ao consumidor, no primeiro menu eletrônico, as opções de contato com o atendente, de reclamação e de cancelamento de contratos e serviços	Colaborativo	URA	Menu com opção eletrônica
§ 1º A opção de contatar o atendimento pessoal constará de todas subdivisões menu eletrônico	Colaborativo	URA	Menu com opção eletrônica
§ 2º O consumidor não terá a sua ligação finalizada pelo fornecedor antes da conclusão do atendimento	Colaborativo  Operacional	CTI  Central de Interação com o Cliente	-Monitoramento: ligações finalizadas, perdidas, transferidas.  -Monitoramento, registro do evento e fluxo de trabalhos dos atendentes
§ 3º O acesso inicial ao atendente não será condicionado ao prévio fornecimento de dados pelo consumidor	Colaborativo	URA	Menu com opção eletrônica deverá ser programado para não solicitar informações do cliente

<b>Capítulo II Da Acessibilidade do Serviço</b>	<b>Tipologia CRM</b>	<b>Componente CRM</b>	<b>Funcionalidade CRM</b>
§ 4º Regulamentação específica tratará do tempo máximo necessário para o contato direto com o atendente, quando essa opção for selecionada	- Colaborativo  - Operacional	- CTI  - Central de Interação com o Cliente	- Análise de Fila - Análise de Tráfego  - Gerenciamento do tempo de chamada
Art.6º O acesso das pessoas com deficiência auditiva ou de fala será garantido pelo SAC, em caráter preferencial, facultado à empresa atribuir número telefônico específico para este fim	Colaborativo	DAC	Identificação e priorização e chamadas externas através de parâmetros estabelecidos com o sistema CISO /CIC 142 – Central Intermediação com Surdo Ouvinte
Art.7º O número SAC constará de forma clara e objetiva na página eletrônica da empresa na INTERNET	e-CRM	Web site	Mapa do site da companhia

**Tabela 2. Resultado da análise do decreto e atendimento nos sistemas CRM**

**Tabela 2. Resultado da análise do decreto e atendimento nos sistemas CRM**

<b>Capítulo III</b>	<b>Tipologia CRM</b>	<b>Componente CRM</b>	<b>Funcionalidade CRM</b>
<b>Da Qualidade do Atendimento</b>			
Art.10. Ressalvados os casos de reclamação e de cancelamento de serviços o SAC garantirá a transferência imediata ao setor competente para o atendimento definitivo da demanda, caso o primeiro atendente não tenha essa atribuição.	- Operacional	Centro de Interação Cliente	- Roteamento de chamada com voz e dados - Gerenciamento de fila das ligações telefônicas
§ 1º A transferência dessa ligação será efetivada em até sessenta segundos.	- Colaborativo	- CTI	- Análise de tráfego: - Medição do volume de ligações receptivas/ativas, tempo de conversação. - Análise da fila de espera: medição do desempenho do atendente.
§ 2º Nos casos de reclamação e cancelamento de serviço, não será admitida a transferência da ligação, devendo todos os atendentes possuir atribuições para executar essas funções.	Operacional	Centro de Interação ao Cliente	- Identificação do Tipo de Atividade Entretante - Bloqueio de Roteamento de chamada com voz e dados
§ 3º O sistema informatizado garantirá ao atendente o acesso ao histórico de demandas do consumidor	Operacional  Analítico	Centro de Interação ao Cliente  Data Mart	Gerenciamento de processos e pendências  Data Mart de Atividades e de Clientes
Art. 12. É vedado solicitar a repetição da demanda do consumidor após seu registro pelo primeiro atendente	Operacional	Centro de Interação ao Cliente	Roteamento de chamada com voz e dados de histórico



<b>Capítulo III Da Qualidade do Atendimento</b>	<b>Tipologia CRM</b>	<b>Componente CRM</b>	<b>Funcionalidade CRM</b>
Art.13. O sistema informatizado deve ser programado tecnicamente de modo a garantir a agilidade, a segurança das informações e o respeito do consumidor	Operacional	Centro de Interação ao Cliente	Programação da identificação do consumidor por campos chaves: CPF, CPNJ, RG, Identificação do número do Telefone Entrante de modo a garantir a agilidade no atendimento
<b>Capítulo IV Do Acompanhamento de Demandas</b>	<b>Tipologia CRM</b>	<b>Componente CRM</b>	<b>Funcionalidade CRM</b>
Art.15. Será permitido o acompanhamento pelo consumidor de todas as suas demandas por meio de registro numérico, que lhe será informado no início do atendimento. § 1º Para fins do disposto no caput, será utilizada sequência numérica única...	Operacional	Centro de Interação com Cliente	Abertura, gerenciamento de processos
	Colaborativo	URA	Resposta audível do registro gerado
	Operacional	Centro de Interação com Cliente	Configuração da numeração no gerenciamento do registro de processos
§ 2º O registro numérico, com data, hora e objeto da demanda, será informado ao consumidor e, se por este solicitado, enviado por correspondência ou por meio eletrônico	Colaborativo	- E-mail, Gerência de Respostas	- Repositório de dados para armazenamento e controle dos documentos
	Operacional	- Centro de Interação com Cliente	- Abertura, gerenciamento e registro de processos

**Tabela 2. Resultado da análise do decreto e atendimento nos sistemas CRM**

<b>Capítulo IV</b> <b>Do Acompanhamento de Demandas</b>	<b>Tipologia CRM</b>	<b>Componente CRM</b>	<b>Funcionalidade CRM</b>
§ 3º É obrigatória a manutenção da gravação das chamadas efetuadas para o SAC, pelo prazo mínimo de noventa dias, durante o qual o consumidor poderá requerer acesso ao conteúdo	Colaborativo	CTI	Gerenciamento de gravações
§ 4º O registro eletrônico do atendimento será mantido à disposição do consumidor e do órgão ou entidade fiscalizadora por um período mínimo de dois anos após a solução da demanda	- Colaborativo  - Analítico	CTI  Data Mart	- Gerenciamento de gravações  - Data Mart de Clientes e Data Mart Atividade de Clientes
Art. 16. O consumidor terá direito de acesso ao conteúdo do histórico de suas demandas que lhe será enviado, quando solicitado, no prazo máximo de setenta e duas horas por correspondência ou por meio eletrônico, a seu critério	- Operacional  - Colaborativo	- Centro de Interação com o cliente  - E-mail - Gerência de Respostas	- Repositório de dados para armazenamento e controle dos documentos  - Gerenciamento e registro de processos
<b>Capítulo V</b> <b>Do Procedimento para a resolução de demandas</b>	<b>Tipologia CRM</b>	<b>Componente CRM</b>	<b>Funcionalidade CRM</b>
Art. 17. As informações solicitadas pelo consumidor serão prestadas imediatamente e suas reclamações, resolvidas no prazo máximo de cinco dias.	Operacional	Centro de Interação com Cliente	- Banco de Dados de Sintomas e Soluções  - Gerenciamento de registro e processos com controle de datas e prazos.
§ 1º O Consumidor será informado sobre a resolução de sua demanda e, sempre que solicitar, ser-lhe-á enviada a comprovação pertinente por correspondência ou por meio eletrônico, a seu critério	- Operacional  - Colaborativo	- Centro de Interação com Cliente  - E-mail Gerência de Respostas - Fax, Cartas	Gerenciamento de registro e acompanhamento dos processos - Registros de notificações - Gerenciamento e controle documentos

<b>Capítulo VI</b>	<b>Tipologia CRM</b>	<b>Componente CRM</b>	<b>Funcionalidade CRM</b>
<b>Do Pedido de Cancelamento do Serviço</b>			
Art. 18. O SAC receberá e processará imediatamente o pedido do consumidor.	Operacional	Centro de Interação com Cliente	Gerenciamento de registro e acompanhamento dos processos
§ 1º O pedido de cancelamento será permitido e assegurado ao consumidor por todos os meios disponíveis para a contratação do serviço	- Colaborativo	- Voz - E-Mail - Fax, Cartas - Chat	- Telefonia tradicional - Gerenciamento e controle de cartas e documentos
	- Operacional	- Centro Interação com Cliente	- Gerenciamento registro e processos - Registro Notificações
§ 3º O comprovante do pedido de cancelamento será expedido por correspondência ou por meio eletrônico, a critério do consumidor.	- Operacional	- Centro -- Interação com Cliente	- Gerenciamento registro e processos
	- Colaborativo	- Fax, Cartas E-mail - Chat	- Registro Notificações - Gerenciamento e controle de cartas e documentos

## **5. Resultados Finais**

Este capítulo apresenta a análise final do estudo realizado, procurando verificar a adequação do que foi descrito na literatura pesquisada ao contexto do resultado da pesquisa empírica aplicada. Fazem parte também deste capítulo, explicar se foram alcançadas as respostas da pergunta da pesquisa, e os objetivos secundários propostos.

Os resultados encontrados confirmam que na totalidade dos 26 requisitos (incluídos artigos e parágrafos) do Decreto SAC que requer o uso de algum tipo de tecnologia, 24 são passíveis de atendimento com a utilização das funcionalidades dos sistemas CRM, representando um total de 92% de atendimento.

Para os requisitos tecnológicos que não puderam ser atendidos pelos sistemas CRM as seguintes explicações são encontradas:

Para o artigo 5 do Decreto 6.523/2008 o governo exige que o SAC esteja disponível ininterruptamente, durante vinte e quatro horas e sete dias por semana ressalvado o disposto em normas específicas. De acordo com os participantes da pesquisa, haverá a necessidade de investimentos em outros quesitos tecnológicos para suportar esta questão como por exemplo: infraestrutura de telecomunicações, equipamentos, sistemas periféricos, banco de dados e também da ordem de pessoas e processos para o atendimento deste requisito na sua totalidade. Os sistemas CRM de forma isolada não conseguem atender de única este requisito tecnológico proposto pelo decreto SAC.

Quanto ao artigo 13 o governo exige que o sistema informatizado deva ser programado tecnicamente de modo a garantir a agilidade, a segurança das informações e o respeito ao consumidor. Ainda de acordo com participantes da pesquisa, os sistemas CRM conseguem alcançar um grau de aderência até o tópico que concerne a garantia da agilidade, isto porque há funcionalidades nos sistemas que possibilitam o atendimento e

identificação do consumidor ou demanda já solicitada, através de campos chaves da identificação do consumidor como por exemplo: como CPF, RG, número de telefone e número da demanda (protocolo) do consumidor. Porém no que concerne os quesitos sobre a segurança das informações e o respeito ao consumidor, dependerá de outros fatores como a arquitetura da solução que está na sua retaguarda suportando o serviço de atendimento ao consumidor com por exemplo a infra estrutura tecnológica, a segurança de rede, os processos e os recursos humanos preparados de forma estarem treinados, motivados e alinhados intrinsicamente com estes fatores acima mencionados.

Um outro dado importante encontrado no resultado da pesquisa é que a tipologia do CRM Colaborativo destaca-se como a mais aderente aos requisitos do decreto SAC; representando uma predominância de 81% de frequência de utilização através das suas funcionalidades.

Isto se explica, pelo fato que o Decreto SAC na sua essência regulamenta as normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor por telefone, e neste caso o CRM Colaborativo possui como característica principal o uso intensivo de tecnologias e funcionalidades integradas ao sistema de telefonia como: voz, conferência, unidade de resposta audível, DAC, dentre outras. Outros canais de comunicação complementares exigidos pelo decreto SAC e de grande utilização massiva como *e-mail*, *fax* e cartas estão presentes no CRM Colaborativo corroborando também com estes resultados.

Quanto ao CRM Operacional foi identificada a aderência desta tipologia e suas respectivas funcionalidades da ordem de 63%. Este número é explicado pelo fato de que esta tipologia utiliza-se de grande parte do uso do componente de *Call Center* ou Centro de Interação ao Cliente e novamente o Decreto SAC através de seus requerimentos prevê a forte interação entre consumidores e os atendentes de *call center*. Estes por sua vez podem

utilizar as funcionalidades do Centro de Interação ao Cliente para suportar as necessidades dos consumidores e requisitos do decreto que se fazem de forma intensiva através das funcionalidades: registro das manifestações, controle do gerenciamento das filas de espera das ligações telefônicas, monitoramento e acompanhamento dos registros de demandas, gerenciamento de processos e pendências, mensuração do desempenho do atendimento, gravação e armazenamento das chamadas de clientes e principalmente a utilização de controles operacionais; funcionalidades estas presente nesta tipologia CRM.

Com relação ao CRM Analítico e também ao *e-CRM*, a presença destas duas tipologias representam a ordem de 13%. Apesar dos números não se apresentarem tão expressivos em comparação as tipologias do CRM Operacional e Colaborativo, a análise deve ser considerada do ponto de vista complementar. A explicação encontrada para este fato é que o decreto SAC através da concepção do seus requisitos, possui fortes características voltadas aos cenários colaborativo e operacional, atribuindo ao CRM Analítico um papel coadjuvante e de repositório de informações, mas não menos importante; como resultado da consequência das atividades resultantes das outras tipologias. Estes resultados vão de encontro com as afirmativas de Greenberg (2001), Teo Devadoss e Pan (2006) , Xu e Walton (2005) onde estes autores afirmam que o CRM Analítico compreende as informações analíticas relativas dos clientes, suas interações com a organização e sobretudo para servir de ferramenta analítica para análises do banco de dados das organizações. E por fim justifica-se os resultados do e-CRM que vem a contribuir com 13% de sua participação, atuando de forma importante na colaboração da divulgação dos dados de informação e acesso aos consumidores na página eletrônica da organização pelo ambiente Web, quesito este também requerido pelo Decreto SAC.

Em resumo é importante ressaltar que as tipologias e funcionalidades dos sistema CRM podem ser utilizadas de forma independente e também complementares. Na maioria das vezes uma funcionalidade trabalha integrada a outra, interagindo entre si e de forma combinada para o atendimento da necessidade e do processo organizacional. Barreto (2004) corrobora com esta visão, afirmando que cada contexto organizacional é impar, sendo necessário identificar a necessidade da estratégia CRM a ser adotada e sobretudo, personalizar cada estratégia conforme a realidade empresarial. Isto é notado de forma muita clara, onde determinados requisitos do decreto se utilizam de duas ou mais funcionalidades dos sistemas CRM, inclusive combinando duas ou mais tipologias, para o atendimento de um único requisito do decreto.

É notado também que os objetivos secundários propostos no início desta pesquisa foram satisfeitos através das seguintes considerações:

Os resultados encontrados dizem respeito a uma amplitude maior do que o decreto SAC na sua íntegra demonstra exigir somente do ponto de vista tecnológico. Estes resultados ficaram evidentes para o autor e para os participantes desta pesquisa durante a realização das entrevistas. As descobertas mostraram que a grande parte dos requisitos exigidos pelo decreto SAC, irão necessitar por parte das organizações, adequações de seus processos e também de investimentos na capacitação de pessoas para o atendimento face à esta nova legislação,

Estas observações vão de encontro com as afirmativas dos autores Valadares (2008) e Xavier (2008), na qual as empresas neste novo contexto legal não deverão somente discutir o aspecto tecnológico e sim rever seus processos, procedimentos e também investir em recursos humanos capacitados e motivados para obterem uma grande aderência diante desta nova necessidade legal. Os autores Chen e Popovic (2003) corroboram com estas

afirmativas e vão além, afirmando que somente do ponto de vista tecnológico a ferramenta de CRM por si só é incapaz de resolver todos os problemas de relacionamento entre cliente e organização, onde deverá também existir uma abordagem integrada e balanceada entre as três dimensões chaves: Pessoas, Processos e Tecnologia dentro do contexto proposto, com a empresa focada no cliente, nos processos e uma tecnologia que suporte as decisões dentro de uma organização interfuncional.



## **6. Considerações Finais**

O presente estudo buscou analisar a aderência das funcionalidades de um sistema CRM ao atendimento dos requisitos tecnológicos exigidos em uma legislação recente. Confirmou-se através da literatura abordada e a pesquisa empírica realizada, que é possível atender na sua grande maioria os requisitos tecnológicos exigidos pelo decreto SAC através das tipologias, componentes e funcionalidades dos sistemas CRM.

A importância desta pesquisa é justificada pelo fato de não se conhecer até o presente momento, estudos acadêmicos sobre a necessidade de entender os requisitos técnicos exigidos em uma legislação que regulamenta o Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC e o possível atendimento destes requerimentos através do uso da tecnologia da informação com a utilização dos sistemas CRM.

Os resultados desta pesquisa poderão auxiliar os administradores no que concerne à correta tomada de decisões sobre os investimentos necessários no âmbito da tecnologia da informação com a utilização de sistemas CRM face ao atendimento do Decreto 6.523/2008 e ajudar a promover melhorias no que tange a qualidade na gestão de relacionamento com os seus públicos de interesse.

E por fim como contribuição adicional é importante despertar atenções para outros fatores que se mostraram evidentes durante a elaboração desta pesquisa:

- Readequação e ajustes nos processos organizacionais
- Investimentos em infraestrutura tecnológica
- Comprometimento da alta organização
- Investimentos da ordem de capacitação e treinamento nos recursos humanos que interagem diretamente com os consumidores.

## **7. Sugestões para Pesquisas Futuras**

Durante a realização da pesquisa bibliográfica, foram identificadas na literatura internacional estudos que apontam caminhos sobre os Fatores Críticos de Sucesso para a implantação e uso de sistemas CRM. No contexto brasileiro, ainda existem poucos estudos sobre este tema, o que demonstra ainda um vasto campo a ser explorado.

Como sugestão para pesquisas futuras, seria interessante analisar por meio de pesquisas exploratórias, realizada através do método de estudo de caso, o resultado da adoção da ferramenta CRM face à uma organização que se enquadre nos setores requeridos pelo Decreto SAC e apurar os Fatores Críticos de Sucesso dos resultados obtidos com a implementação desta ferramenta e propor uma análise comparativa dos resultados obtidos versus os resultados encontrados a partir desta dissertação.

E por fim a utilização de pesquisas quantitativas com o objetivo de medir os benefícios oriundos desta pesquisa sugerida pelo método do estudo de caso; contribuiriam para complementar o enriquecimento destas pesquisas futuras.

## 8. Referências Bibliográficas

- AAKER, D.A.; KUMAR, V.; DAY, G.S. **Marketing Research**. 7.ed. John Wiley and Sons, New York, NY, 2001.
- AL-MASHARI, M; ZAIRI, M. **The effective application of SAP R/3: a proposed model of best practice**. Logistics Information Management, v.13, p.156-166, 2000.
- ANGELONI, M.T et al. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, p.215, 2002.
- BARRETO, M.I.F. **Estudo da gestão do relacionamento do cliente – CRM e proposta de soluções para uma empresa do setor sucroalcooleiro**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.
- BARRETO, M. I. F. **Um Modelo para Planejar, Implementar e Acompanhar a Estratégia de CRM**. 2007. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007.
- BOON, O; CORBITT, B; PARKER, C. **Conceptualising the requirements of CRM from an Organisational Perspective: a review of Literature**. School of Information Systems. Melbourne, Australia, (2002).
- BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000. 224 p.
- BROWN, A. S. **CRM: Customer relationship management: uma ferramenta estratégica para o mundo e-business**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2001. 331 p.
- BULL, C. **Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM) Implementation**. Business Process Management Journal. Bradford v.9, n.5, p.592-602, 2003.

CAMPBELL, A.J. **Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically.** Industrial Marketing Management, vol.32, n.5, p.375-383, 2003.

CARALLI, R. A. et. Al. **The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management.** CMU/SEI-2004-TR-010 Report, Carnegie Mellon University, July/2004.

CAUFIELD, S. **Does CRM Really Pay? A General Management Perspective,** 1999. Disponível em <<http://www.insightexec.com>>, acesso em 19/09/2009.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica.** São Paulo: Makron Books do Brasil, p.318, 1996.

CHEN, J. I; POPOVICH, K. **Understanding customer relationship (CRM) People, process and technology.** Business Process Management Journal, v.9, n.5. p.672-688, 2003.

COOPER. D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos em pesquisa em administração.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640p.

COULDWELL, C. **A Data day battle.** Computing, p.64-66, 1998

CROTEAU, A.M; LI, P. **Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives.** Canadian Journal of Administrative Sciences. Halifax, v.20, n.1, p.21-34, 2003.

DAY, G.S. **Managing Market Relationship.** Academy of Marketing Science Journal, v.28, n.1, p.24-30, 2000.

GALBREATH, J; ROGERS, T. **Customer Relationship Leadership: a Leadership and Motivational Model for the Twenty-First Century Business.** TQM Magazine. Bradford, v.11, n.3, p.161-171, 1999.

FEIMBERG, R. A. et.al. **The state of eletronic customer relationship management in retailing.** International Journal of Retail & Distribution Management, v.30, n.10, p.470-481, 2001.

FEIMBERG, R. A.; KADAM, R. E-CRM Web service attributes as determinants of customer satisfaction with retail Web sites. **International Journal of Service Industry Management**, 2002.

FICKEL, L. Know your customer, CIO Magazine, Vol. 12, n. 21, p.62-72, 1999.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOSS, B. **What makes for CRM system success – or failure?** Database Marketing & Customer Strategy Management, vol. 15, p.68-78, 2008.

GARTNER GROUP. Disponível em <<http://gartner.com>>. Acesso em 15/09/2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GREENBERG, P. **CRM na velocidade da Luz.** Rio de Janeiro: Campus, 2001. 409p.

GULATI, R.; GARINO, J. **Get the right mix of bricks & clicks.** Harvard Business Review, n.78, p.107-114, 2008

HANDEN, L. **Pondo o CRM para funcionar: o Despertar do Relacionamento.** In: BROWN, Stanley A. CRM – Customer Relationship Management: uma Ferramenta Estratégica para o Mundo e-business. São Paulo: Makron Books, 2001. p.7-18.

INMON, W. H; HACKATHORN, R.D. **Como usar o Data Warehouse,** Infobook, Rio de Janeiro, 1997.

JUSTIÇA FEDERAL. **Justiça Federal de Primeiro Grau em São Paulo,** 2008. Consulta Processual 1º grau – SJSP e SJMS. Disponível em: <<http://www.jfsp.jus.br/foruns-federals/>>, acesso em 31/08/2009.

KINCAID, J.W. **Customer relationship management: getting it right!** Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2003.

KORSAKIENE, R. **The Innovative approach to relationship with customers.** Journal of Business Economics and Management. v.10, p-53-60, 2009.

LAZARIDIS, L. **A sofisticação da gestão e o CRM em operadoras de saúde no Brasil.** 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing uma orientação aplicada.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MENDOZA, L.E. et al. **Critical success for a customer relationship management strategy.** Information and Software Technology, 2007.

MINISTÉRIO DA JUSTICA. **Direito do Consumidor**, 2008. Ministério da Justiça. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br>>, acesso em 15/09/2009.

MUKERJEE, K; SINGH, KUNDAN. **CRM: A Strategic Approach.** The Icfaian Journal of Management Research, vol. 8, n.2, 2009.

NATH, V.S.; GUGNANI, R.; GOSWAMI, S.; GUPTA, N. **An Insight into Customer Relationship Management Practices in Selected Indian Service Industries.** Journal of Marketing & Communication, January/April 2009 Vol.4 Issue 3.

NEWELL, F. **Fidelidade.com.** São Paulo: Makron Books, 2000.

NGAI, E.W.T. **Customer relationship management research (1992-2002): an academic literature review and classification.** Marketing Intelligence & Planning, vol, 23, issue 6, p.582-605, 2005.

OLIVEIRA, S.V.W.B. **Metodologia de Pesquisa.** Tema 2: Metodologia de Pesquisa Científica. MBA em Negócios Financeiros. Ribeirão Preto: INEPAD, 2006. CD-ROM.

PAN, S; LEE, J.N. **Using e-CRM for a unified view of customer.** Communications of the ACM, v.46, issue 4, p.95-99, 2003.

PAYNE,A; FROW, P. **A strategic framework for customer relationship management.** Journal of Marketing, v. 69, p.167-176, 2005.

PEDRON,D.C; SACCOL, Z.A. **What Lies behind the concept of customer relationship management?** Brazilian Administration Review, v.6, n.2, art.3, p.34-49, 2009.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **1 to 1 weekly**, 2008. Peppers and Rogers Group Consulting. Disponível em: <<http://www.1to1.com.br/newsletter/>>, acesso em 31/08/2009.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **CRM Series - Marketing 1 to 1 – Guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management.** 3.ed. Peppers and Rogers Group. (2004) Disponível em: <[http: http://www.1to1.com.br/pag\\_guia.php3](http://www.1to1.com.br/pag_guia.php3)>, acesso em 15/08/2009.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **CRM Series - Call Center 1 to 1 – Guia executivo para transformar Call Centers em Centros de Interação com Clientes.** Peppers and Rogers Group. Disponível em: <[http://www.1to1.com.br/pag\\_guia.php3](http://www.1to1.com.br/pag_guia.php3)>, acesso em 15/08/2009.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Engagement – Winning the battle for customer and employee hearts and minds.** Peppers and Rogers Group. Disponível em: <<http://www.peppersandrogers.com>>, acesso em 20/09/2009.

PETRELEY, N. **Lessons in CRM.** Computerworld, v.36, p.48, Fev.2002.

PINHEIRO, P.P. **Patrícia Peck Pinheiro Advogados.** Disponível em: <<http://pppadvogados.com.br/Publicacoes>>, acesso em 17/09/2009.

PRIETO, C.V. **Gestão do Relacionamento com o cliente em mercados business to business.** Revista Produção On Line, Vol. 5, Março 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIOS, J.O; LAZZARINI, M; NUNES, NUNES, V. S. **Código de Defesa do Consumidor Comentado**. 1.ed. São Paulo: Globo, 2001.

RYALS, L; KNOX, S. **Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship marketing through customer relationship management**. European Management Journal, v.19, n.5, p.534-542, 2001.

SAP Business Suite. **Customer Relationship Management Help Documentation – CRM 7.0**, October, 2008. Disponível em <<http://help.sap.com>> acesso em 01/08/2009.

SAP White Paper. **Analytical CRM**. Disponível em <[http://www.sap.com/solutions/business-suite/crm/pdf/AnalyticalCRM\\_50046585.pdf](http://www.sap.com/solutions/business-suite/crm/pdf/AnalyticalCRM_50046585.pdf)>

SAWY, O.A.E.; BOWLES, G. **Redesigning the Customer Support Process for the Electronic Economy**. MIS Quarterly, v.21, n.4, p.457-483, 1997.

SHETH, J. N; PARVATIYAR, A. **Handbook of Relationship Marketing**. 1. ed. California: Sage Publications, 2000.

SIGALA, M. Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications. **International Journal of Hospitality Management**, n.24, p.391-413, 2005.

SIEBEN, I.; GRIP, A.; LONGEN, J.; SORENSEN, O. **Technology, Selection, and Training in Call Centers**. Industrial and Labor Relations Review, v.62, n.5, p.553-572, 2009.

SILVA,A.L. **Lopes da Silva Advogados**. Disponível em: <<http://www.lopesdasilva.adv.br/artigos/artigo28.pdf>>, acesso em 17/09/2009.

SLEVIN, D. P; PINTO, J. K. **Balancing strategy and tactics in project implementation**. Sloan Management Review, v.9, p.33-41, 1987.



SREVASTAVA, R.K; SHERVANI, T.A; FAHEY, L. **Marketing, business processes, and shareholder value: An Organizationally Embedded view of Marketing Activities and Discipline of Marketing.** vol.63, issue 1999, p.168-179, 1999.

STABILE, S; CASARINE. E.W. **Fatores Críticos de implementação de data warehouse.** USP– Escola de Engenharia de São Carlos. 2000. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000\\_E0244.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000_E0244.PDF)> , acesso em (20/10/2009).

SWIFT, R. **CRM Customer Relationship Management:** o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TEO, T.S.H.; DEVADOSS, P.; PAN, S.L. **Towards a holistic perspective of customer relationship Management (CRM) implementation:** A case study of the Housing and Development Board, Singapore. Decision Support Systems, 2006.

TRONCHIN, V. **Especial CRM: Assim caminha o CRM,** 2001. Disponível em <<http://www.computerworld.com.br>>, acesso em 37/09/2009.

VALADARES, V.; **Cliente S.A.** Disponível em: <<http://www.clientesa.com.br>>, acesso em 20/05/2009.

WITZEL, A. **Forum Qualitative Social Research.** Disponível em: <<http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00witzel-e.htm>> .

XAVIER, J. **Cliente S.A.** Disponível em: <<http://clientesa.com.br>>, acesso em 19/05/2009.

XU, M.; WALTON, J. **Gaining customer knowledge through analytical CRM.** Industrial management & Data Systems, 2005.

YIN, R.K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, p.212, 2005.

ZABLAH, A.R.; BELLENGER, D.N.; JOHNSTON, W.J. **An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: towards a common understanding of an emerging phenomenon.** Industrial Marketing Management, v.33, Iss.6, p.475-489, 2004.

ZIKMUND, W.G., MCLEOD, R., Jr. & GILBERT, F.W. **Customer relationship management – integrative strategy and information technology**, 2003.

## **9. Anexos**

### **9.1. Carta de Apresentação**

Prezado (a) Senhor (a):

Empresa:

Como aluno do curso de Mestrado em Administração de Empresas das Faculdades IBMEC, venho por meio desta, solicitar a sua valiosa contribuição no que tange a análise das funcionalidades de um sistema de gestão de relacionamento a clientes (CRM) face as exigências do decreto nº 6.523/2008 que regulamenta o serviço de atendimento ao consumidor SAC.

O objetivo deste trabalho é explorar os quesitos técnicos requeridos nesta nova legislação e identificar através das funcionalidades do sistema CRM analisado, respostas sobre a cobertura e a capacidade de um sistema CRM em atender os requisitos técnicos exigidos nesta legislação.

Como consequência deste estudo é esperado obter conhecimentos e subsídios para que as organizações possam tomar as ações necessárias no âmbito em atender as necessidades da adequação legal, bem como aperfeiçoar o processo de relacionamento e a qualidade dos serviços prestados a seus consumidores.

O tratamento das suas contribuições será estritamente confidencial, utilizando-as apenas para fins de pesquisa acadêmica.

Sua colaboração será bastante apreciada.

Desde já agradecemos

Atenciosamente,

Alexandre Guedes  
Machado

D.Sc.Maria Augusta Soares

**Aluno do Curso de  
IBMEC/RJ**

**Professora Orientadora**

**Mestrado em Administração  
de Empresas das Faculdades IBMEC**

## **9.2. Roteiro de Perguntas**



**FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM  
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA**

### **Roteiro de Perguntas**

#### **Conhecimento do entrevistado sobre o tema e uniformização do conhecimento a todos os participantes da pesquisa**

1. Qual o seu conhecimento a respeito do decreto nº 6.523/2008 (decreto SAC) que regulamenta o serviço de atendimento ao consumidor?

#### **Análise em profundidade do decreto 6.523/2008**

2. Após sua análise do decreto SAC em toda a sua amplitude, em sua opinião a tecnologia da informação através da utilização das funcionalidades de um sistema CRM seria capaz de atender os requerimentos do decreto SAC? Por quê?

#### **Escopo dos requisitos a serem atendidos**

3. Após o seu entendimento referente a questão anterior, quais os requisitos identificados no Decreto SAC, seriam possíveis de atender, com a utilização das funcionalidades dos sistemas CRM?

#### **Identificação das funcionalidades aderentes**

4. Os requisitos do decreto identificados na questão anterior poderiam ser atendidos por quais tipologias, componentes e funcionalidades dos sistemas CRM?

### 9.3. Decreto SAC



## Presidência da República

### Casa Civil

Subchefia para Assuntos Jurídicos

#### DECRETO Nº 6.523, DE 31 DE JULHO DE 2008.

Vigência

Regulamenta a Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, para fixar normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC.

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA**, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso IV, da Constituição, e tendo em vista o disposto na Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990,

#### **DECRETA:**

Art. 1º Este Decreto regulamenta a [Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990](#), e fixa normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC por telefone, no âmbito dos fornecedores de serviços regulados pelo Poder Público federal, com vistas à observância dos direitos básicos do consumidor de obter informação adequada e clara sobre os serviços que contratar e de manter-se protegido contra práticas abusivas ou ilegais impostas no fornecimento desses serviços.

#### CAPÍTULO I

##### DO ÂMBITO DA APLICAÇÃO

Art. 2º Para os fins deste Decreto, compreende-se por SAC o serviço de atendimento telefônico das prestadoras de serviços regulados que tenham como finalidade resolver as demandas dos consumidores sobre informação, dúvida, reclamação, suspensão ou cancelamento de contratos e de serviços.

Parágrafo único. Excluem-se do âmbito de aplicação deste Decreto a oferta e a contratação de produtos e serviços realizadas por telefone.

#### CAPÍTULO II

##### DA ACESSIBILIDADE DO SERVIÇO

Art. 3º As ligações para o SAC serão gratuitas e o atendimento das solicitações e demandas previsto neste Decreto não deverá resultar em qualquer ônus para o consumidor.

Art. 4º O SAC garantirá ao consumidor, no primeiro menu eletrônico, as opções de contato com o atendente, de reclamação e de cancelamento de contratos e serviços.

§ 1º A opção de contatar o atendimento pessoal constará de todas as subdivisões do menu eletrônico.

§ 2º O consumidor não terá a sua ligação finalizada pelo fornecedor antes da conclusão do atendimento.

§ 3º O acesso inicial ao atendente não será condicionado ao prévio fornecimento de dados pelo consumidor.

§ 4º Regulamentação específica tratará do tempo máximo necessário para o contato direto com o atendente, quando essa opção for selecionada.

Art. 5º O SAC estará disponível, ininterruptamente, durante vinte e quatro horas por dia e sete dias por semana, ressalvado o disposto em normas específicas.

Art. 6º O acesso das pessoas com deficiência auditiva ou de fala será garantido pelo SAC, em caráter preferencial, facultado à empresa atribuir número telefônico específico para este fim.

Art. 7º O número do SAC constará de forma clara e objetiva em todos os documentos e materiais impressos entregues ao consumidor no momento da contratação do serviço e durante o seu fornecimento, bem como na página eletrônica da empresa na INTERNET.

Parágrafo único. No caso de empresa ou grupo empresarial que ofereça serviços conjuntamente, será garantido ao consumidor o acesso, ainda que por meio de diversos números de telefone, a canal único que possibilite o atendimento de demanda relativa a qualquer um dos serviços oferecidos.

### CAPÍTULO III

#### DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO

Art. 8º O SAC obedecerá aos princípios da dignidade, boa-fé, transparência, eficiência, eficácia, celeridade e cordialidade.

Art. 9º O atendente, para exercer suas funções no SAC, deve ser capacitado com as habilidades técnicas e procedimentais necessárias para realizar o adequado atendimento ao consumidor, em linguagem clara.

Art. 10. Ressalvados os casos de reclamação e de cancelamento de serviços, o SAC garantirá a transferência imediata ao setor competente para atendimento definitivo da demanda, caso o primeiro atendente não tenha essa atribuição.

§ 1º A transferência dessa ligação será efetivada em até sessenta segundos.

§ 2º Nos casos de reclamação e cancelamento de serviço, não será admitida a transferência da ligação, devendo todos os atendentes possuir atribuições para executar essas funções.

§ 3º O sistema informatizado garantirá ao atendente o acesso ao histórico de demandas do consumidor.

Art. 11. Os dados pessoais do consumidor serão preservados, mantidos em sigilo e utilizados exclusivamente para os fins do atendimento.

Art. 12. É vedado solicitar a repetição da demanda do consumidor após seu registro pelo primeiro atendente.

Art. 13. O sistema informatizado deve ser programado tecnicamente de modo a garantir a agilidade, a segurança das informações e o respeito ao consumidor.

Art. 14. É vedada a veiculação de mensagens publicitárias durante o tempo de espera para o atendimento, salvo se houver prévio consentimento do consumidor.

## CAPÍTULO IV

### DO ACOMPANHAMENTO DE DEMANDAS

Art. 15. Será permitido o acompanhamento pelo consumidor de todas as suas demandas por meio de registro numérico, que lhe será informado no início do atendimento.

§ 1º Para fins do disposto no **caput**, será utilizada sequência numérica única para identificar todos os atendimentos.

§ 2º O registro numérico, com data, hora e objeto da demanda, será informado ao consumidor e, se por este solicitado, enviado por correspondência ou por meio eletrônico, a critério do consumidor.

§ 3º É obrigatória a manutenção da gravação das chamadas efetuadas para o SAC, pelo prazo mínimo de noventa dias, durante o qual o consumidor poderá requerer acesso ao seu conteúdo.

§ 4º O registro eletrônico do atendimento será mantido à disposição do consumidor e do órgão ou entidade fiscalizadora por um período mínimo de dois anos após a solução da demanda.

Art. 16. O consumidor terá direito de acesso ao conteúdo do histórico de suas demandas, que lhe será enviado, quando solicitado, no prazo máximo de setenta e duas horas, por correspondência ou por meio eletrônico, a seu critério.

## CAPÍTULO V

## DO PROCEDIMENTO PARA A RESOLUÇÃO DE DEMANDAS

Art. 17. As informações solicitadas pelo consumidor serão prestadas imediatamente e suas reclamações, resolvidas no prazo máximo de cinco dias úteis a contar do registro.

§ 1º O consumidor será informado sobre a resolução de sua demanda e, sempre que solicitar, ser-lhe-á enviada a comprovação pertinente por correspondência ou por meio eletrônico, a seu critério.

§ 2º A resposta do fornecedor será clara e objetiva e deverá abordar todos os pontos da demanda do consumidor.

§ 3º Quando a demanda versar sobre serviço não solicitado ou cobrança indevida, a cobrança será suspensa imediatamente, salvo se o fornecedor indicar o instrumento por meio do qual o serviço foi contratado e comprovar que o valor é efetivamente devido.

## CAPÍTULO VI

### DO PEDIDO DE CANCELAMENTO DO SERVIÇO

Art. 18. O SAC receberá e processará imediatamente o pedido de cancelamento de serviço feito pelo consumidor.

§ 1º O pedido de cancelamento será permitido e assegurado ao consumidor por todos os meios disponíveis para a contratação do serviço.

§ 2º Os efeitos do cancelamento serão imediatos à solicitação do consumidor, ainda que o seu processamento técnico necessite de prazo, e independe de seu adimplemento contratual.

§ 3º O comprovante do pedido de cancelamento será expedido por correspondência ou por meio eletrônico, a critério do consumidor.

## CAPÍTULO VII

### DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 19. A inobservância das condutas descritas neste Decreto ensejará aplicação das sanções previstas no [art. 56 da Lei nº 8.078, de 1990](#), sem prejuízo das constantes dos regulamentos específicos dos órgãos e entidades reguladoras.

Art. 20. Os órgãos competentes, quando necessário, expedirão normas complementares e específicas para execução do disposto neste Decreto.



Art. 21. Os direitos previstos neste Decreto não excluem outros, decorrentes de regulamentações expedidas pelos órgãos e entidades reguladores, desde que mais benéficos para o consumidor.

Art. 22. Este Decreto entra em vigor em 1º de dezembro de 2008.

Brasília, 31 de julho de 2008; 187º da Independência e 120º da República.

LUIZ	INÁCIO	LULA	DA	SILVA
<i>Tarso Genro</i>				

**Este texto não substitui o publicado no DOU de 1º.8.2008**

### 9.3.1. Portaria 49/2009 que regulamenta a gravação das chamadas



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA DE DIREITO ECONÔMICO**

**PORTARIA Nº 49**, de 12 de março de 2009

*Para efeitos de harmonização dos procedimentos administrativos para o cumprimento das normas do Decreto 6.523, de 31 de julho de 2008, pelos órgãos públicos de defesa do consumidor, especifica hipótese prevista no elenco de práticas abusivas constante do art. 39 da Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, e dá outras providências.*

A **Secretária de Direito Econômico do Ministério da Justiça**, no uso da atribuição que lhe confere o art. 63 do Decreto 2.181, de 20 de março de 1997, e

**CONSIDERANDO** que constitui dever da Secretaria de Direito Econômico, por meio do Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor, orientar o Sistema Nacional de Defesa do Consumidor, visando à fiel observância das normas de proteção e defesa do consumidor;

**CONSIDERANDO** que a informação de fornecedores e de consumidores quanto aos seus direitos e deveres promove a melhoria, a transparência, a harmonia, o equilíbrio e a boa-fé nas relações de consumo;

**CONSIDERANDO** a aplicabilidade do Código de Defesa do Consumidor no âmbito dos serviços públicos regulados pelo Poder Público federal,

**CONSIDERANDO** que o Decreto n. 6.523/2008 determina em seu art. 15, § 3º, a obrigatoriedade da manutenção da gravação das chamadas efetuadas para o SAC, pelo prazo mínimo de noventa dias, durante o qual o consumidor poderá requerer acesso ao seu conteúdo;

**CONSIDERANDO** que o artigo 39 da Lei nº 8.078 de 11 de setembro de 1990 institui um rol exemplificativo de práticas abusivas;

**CONSIDERANDO** o entendimento da Comissão de Redação do Decreto n. 6.523/2008, consubstanciado na nota técnica 08/CGSC/DPDC/2009, de 13 de fevereiro de 2009, que os fornecedores de serviços regulados pelo Poder Público têm o dever legal de fornecer a gravação do atendimento telefônico do Serviço de Atendimento ao Consumidor e, desta forma, a recusa em fornecê-la gera presunção relativa de veracidade dos fatos que por meio dela o consumidor pretendia provar;

**RESOLVE:**

Art. 1º Considerar abusiva, no serviço de atendimento ao consumidor por telefone, no âmbito dos serviços regulados pelo Poder Público Federal, dentre outras práticas, recusar ou dificultar, quando solicitado pelo consumidor ou por órgão competente, a entrega da gravação das chamadas efetuadas para o Serviço de Atendimento ao Consumidor, no prazo de 10 (dez) dias;

Parágrafo único - A entrega deverá ocorrer por meio eletrônico, por correspondência ou pessoalmente, a critério do solicitante.

Art. 2º Sem prejuízo das sanções devidas, a recusa do fornecimento da gravação gera presunção relativa de veracidade das reclamações do consumidor quanto à violação do Decreto n. 6.523/2008.

Art. 3º Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação.

  
**MARIANA TAVARES DE ARAUJO**  
**SECRETÁRIA**

### **9.3.2. Portaria 2014/2009 que regulamenta tempo máximo espera**

#### **PORTARIA Nº 2.014, DE 13 DE OUTUBRO DE 2008**

Estabelece o tempo máximo para o contato direto com o atendente e o horário de funcionamento no Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC

O MINISTRO DE ESTADO DA JUSTIÇA, no uso de suas atribuições, considerando o disposto no art. 4º, § 4º, e art. 5º do Decreto n. 6.523, de 31 de julho de 2008,

Considerando a necessidade de regulamentar o Decreto n. 6.523, que dispôs sobre a forma de prestação do serviço de atendimento ao consumidor - SAC;

Considerando que os princípios da transparência, da eficiência, do equilíbrio e da boa-fé nas relações de consumo orientam a prestação dos serviços públicos regulados;

Considerando que o serviço de atendimento ao consumidor deve ser dimensionado com fundamento na previsão de chamadas para garantir o atendimento, que deve ser prestado de forma adequada;

Considerando a vulnerabilidade do consumidor e a necessidade de resguardar, na análise das exceções da presente Portaria, a interpretação mais favorável ao consumidor;

Considerando que a comprovação das exceções e o seu impacto na capacidade de atendimento do SAC constituem ônus dos prestadores de serviços regulados previstos nesta Portaria; resolve:

Art. 1º O tempo máximo para o contato direto com o atendente, quando essa opção for selecionada pelo consumidor, será de até 60 (sessenta) segundos, ressalvadas as hipóteses especificadas nesta Portaria.

§1º Nos serviços financeiros, o tempo máximo para o contato direto com o atendente será de até 45 (quarenta e cinco) segundos.

Nas segundas-feiras, nos dias que antecedem e sucedem os feriados e no 5º dia útil de cada mês o referido prazo máximo será de até 90 (noventa) segundos.

§2º Nos serviços de energia elétrica, o tempo máximo para o contato direto com o atendente somente poderá ultrapassar o estabelecido no caput, nos casos de atendimentos emergenciais de abrangência sistêmica, assim considerados aqueles que, por sua própria natureza, impliquem a interrupção do fornecimento de energia elétrica a um grande número de consumidores, ocasionando elevada concentração de chamadas, nos termos de regulação setorial.

Art. 2º Os prazos fixados nesta portaria não excluem outros mais benéficos ao consumidor, decorrentes de regulamentações e contratos de concessão, observado o disposto no artigo 21 do Decreto n. 6.523/08.

Art. 3º O SAC estará disponível, ininterruptamente, durante vinte e quatro horas por dia e sete dias por semana.

§ 1º Poderá haver interrupção do acesso ao SAC quando o serviço ofertado não estiver disponível para fruição ou contratação, vinte e quatro horas por dia e sete dias por semana, nos termos da regulamentação setorial em vigor.

§2º Excetua-se do disposto no caput do presente artigo, o SAC destinado ao serviço de transporte aéreo não regular de passageiros e ao atendimento de até cinquenta mil assinantes de serviços de televisão por assinatura, cuja disponibilidade será fixada na regulação setorial.

Art. 4º Esta Portaria entrará em vigor em 1º de dezembro de 2008.

TARSO GENRO

*Este texto não substitui o publicado no DOU de 16/10/2008*