

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

Euvaldo Ferreira Barreiros

Comunicação: Ferramenta Fundamental na Excelência do
Relacionamento com Clientes

SALVADOR
2009

Euvaldo Ferreira Barreiros

**Comunicação: Ferramenta Fundamental na Excelência do
Relacionamento com Clientes**

Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós Graduação de Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientador: Prof^o Dr.^o Ivan Pinheiro

**SALVADOR
2009**

Euvaldo Ferreira Barreiros

**Comunicação: Ferramenta Fundamental na Excelência do
Relacionamento com Clientes**

Material para consulta na homepage da Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp/> Normas para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos.

Conceito final:
Aprovado em.....de.....de.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.....- Instituição

Prof. Dr.....- Instituição

Prof. Dr.....- Instituição

Orientador – Prof.º.Dr.º Ivan Pinheiro– UFRGS

RESUMO

A comunicação interna das empresas e o planejamento estratégico podem ser considerados como os fatores determinantes para a estabilização desta no mercado competitivo. Para que as estratégias de implementação tenham ações eficazes, a capacitação de profissionais para participação nesses projetos, bem como os estudos de viabilidade financeira são indispensáveis, fazendo-se necessária a Gestão de Relacionamento com Clientes e a Comunicação Interna Institucional. A Gestão de Relacionamento com Clientes consiste em um sistema integrado de gestão com foco no cliente, constituído por um conjunto de procedimentos e processos organizados e integrados a um modelo de gestão de negócios. Seu objetivo principal é auxiliar as organizações a angariar e fidelizar clientes ou potenciais clientes (*prospects*), e as principais tecnologias utilizadas são: Call Center, Contact Center, CRM Analítico (obter visão consistente do cliente) e Data Mining, buscando potencialmente fidelizar a marca, que é o que agrega mais valor a ela, e a manutenção do valor da marca está intimamente ligada ao bom desenvolvimento do relacionamento com clientes. O estudo de caso, baseia-se em uma destas tecnologias. Realizou-se uma pesquisa qualitativa com dez colaboradores do Call Center do Banco do Brasil, buscando verificar se as metas e estratégias traçadas pela equipe administrativa são atingidas, considerando-se os tópicos elencados neste estudo. E, através dos resultados obtidos, foi possível verificar que a comunicação interna administrativa aliada à gestão de relacionamento com clientes e à fidelização da marca são premissas básicas seguidas na totalidade de suas abrangências, tornando diferenciado os serviços de tele atendimento do banco, em relação ao mercado competitivo.

Palavras-chave: Relacionamento, comunicação, fidelização, call center.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	06
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	MARKETING	10
2.2.	MARKETING DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES	11
2.2.1	Gestão de Relacionamento com Clientes.....	17
2.2.2	Gestão de Relacionamento com Clientes baseando-se na Fidelização da Marca.....	19
3	MÉTODO DE ANÁLISE	22
3.1	CALL CENTER DO BANCO DO BRASIL.....	22
3.1.1	Coleta de Dados	23
3.1.2	Resultados da Pesquisa Aplicada.....	25
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
5	CONCLUSÃO	42
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
	DOCUMENTOS CONSULTADOS	46
	ANEXOS	47

1 INTRODUÇÃO

A utilização de forma ágil e correta da comunicação interna das empresas e organizações nacionais é um fator que contribui consideravelmente no processo de estabilização e fixação destas empresas no mercado competitivo, pelo fato de estarem concatenadas com as necessidades e modificações impostas pela evolução de todas as áreas de atividades, independentemente do seu porte de classificação.

Esse mercado tão competitivo traz às empresas uma alta demanda de mudanças rápidas em suas estratégias, de modo que não há tempo para estruturar um planejamento contemplando valiosas informações da empresa. O plano dessas organizações precisa ser tão ágil como a mudança de escolha do consumidor por um determinado produto, e, esse fator muitas vezes compromete os resultados, visto que se a empresa estivesse mais preparada para analisar e implementar as ações com um embasamento mais detalhado, as ações seriam bem mais rentáveis.

O planejamento estratégico pode ser considerado como o processo mais extenso dentre os demais que compõe uma organização. Mas, a partir do momento que os fluxos estejam todos bem mapeados, considerando-se todas as atenuantes e vertentes que possam ocorrer, este planejamento torna-se o principal aliado, pois garante o melhor rendimento das atividades.

Existe ainda um grande número de empresas que não possui um processo de comunicação interna administrativa eficiente, o que traz ao quadro de profissionais o comodismo, por aceitar trabalhar diante de um cenário excessivo de processos caracterizados pela burocracia. Já com profissionais capacitados para realizar atividades analíticas, qualquer tipo de ação é mais previsível, sem grandes riscos e com uma administração mais segura.

Atualmente a Comunicação Empresarial Integrada é primordial para que as organizações sejam mais eficientes, produtivas e rentáveis, e muitas delas já estão implementando processos que caminham para esse tipo de integração.

As empresas vêm passando por grandes alterações mercadológicas, podendo-se afirmar que essa transição está caracterizada pelas exigências competitivas não só de produtos concorrentes de um mesmo mercado, mas também pelo grau de qualificação que atualmente os profissionais apresentam.

A participação dos profissionais nos projetos e ações das empresas é fundamental, pois são eles os mais indicados a coordenar os processos de viabilidade e de estudos, uma vez que totalmente incluídos neste contexto.

É possível notar que nas empresas que possuem planos de incentivo à qualificação profissional, existe um índice menor de rotatividade de funcionários, e que estes também procuram crescimento técnico, tornando a empresa um ambiente mais estável e produtivo.

A comunicação é fator primordial para capacitação dos profissionais e envolvimento para comprometimento na busca das metas propostas pelas empresas que representam.

A competitividade nas empresas está cada vez mais consolidada, e qualquer diferencial é instrumento para destaque entre os consumidores e principalmente entre os profissionais que contribuem para a formação da imagem da organização no mercado.

Justifica-se esta pesquisa devido ao grande desafio das empresas atualmente é fixar-se solidamente no mercado competitivo em relação às demais do seu ramo de atividade, e para que este patamar seja atingido, são necessárias etapas bem elaboradas que vem desde sua organização interna, passando pelas estratégias de marketing, qualificando profissionais e atingindo seu público alvo de forma a gerar a fidelização aos produtos e aos serviços prestados.

O principal problema citado é a dificuldade para parte considerável das empresas, independentemente de seu porte, encontra-se em atingir o ponto de equilíbrio entre todas as áreas organizacionais, estabelecendo processos otimizados e rentáveis aliados à prestação de um serviço de qualidade ou apresentação de produtos com boa aceitabilidade pelos consumidores.

A Comunicação Interna Organizacional representa o ponto de partida de todas as estratégias relacionadas com a Gestão do Relacionamento com Clientes.

O objetivo geral deste trabalho é mostrar como a gestão de relacionamento com clientes e a comunicação empresarial interna (endomarketing) são indispensáveis um ao outro para a fixação das empresas no mercado competitivo.

O objetivo específico se refere ao apontamento da prática das gestões empresariais nos serviços de call center do Banco do Brasil, demonstrado através de questionário qualitativo aplicado a colaboradores.

A abordagem principal é a competitividade no ramo de atendimento de serviços ao consumidor, que é crescente, pois se trata de um nicho de mercado capaz de atingir uma parcela significativa de consumidores pela versatilidade e praticidade oferecidos. As empresas mais variadas investem recursos e apostam em rentabilidade a curto, médio e longo prazo através de suas centrais de atendimento. Com as Instituições bancárias não se faz diferente, pois é através destas centrais que os contatos com clientes se otimizam e se ampliam, com os lançamentos de novas campanhas, que oferecem vantagens, facilidades e variedades de serviços. A etapa a ser seguida pode classificar como satisfatória ou deficitária a prestação de serviços através de tele atendimento, que é o cumprimento na totalidade das normas preconizadas na Lei dos Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC).

A Central de Atendimento do Banco do Brasil (CABB) necessita aprimorar e manter seu nível de excelência de atendimento e para isso deve se ater às regras de uma boa Gestão de Relacionamento com Clientes, priorizando a comunicação e a capacitação da sua mão de obra responsável por agregar valor à marca da empresa, representada neste caso pelos funcionários de atendimento direto ao cliente, em específicos os de canais de contato direto, como é o call center.

Através do estudo de caso, poderá se concluir se a interface entre gestão de clientes e comunicação interna, que aliadas às exigências da Lei do SAC apresentam funcionamento eficaz.

Para descrever esta relação, foi elaborado um questionário qualitativo aplicado a dez funcionários do call center do Banco do Brasil, todos do quadro funcional próprio, escolhidos de forma aleatória, porém que executam as mesmas atividades. Todos aceitaram participar da pesquisa, recebendo-a em envelopes numerados e devolve-os da mesma forma. As questões tiveram embasamento na qualidade dos serviços prestados, permitindo identificar a forma de contato com clientes no que tange as campanhas de lançamento de produtos e cumprimento das normativas da Lei do SAC, além da satisfação quanto à capacitação e acompanhamento profissional, que se dá através de ferramentas institucionais disponibilizadas aos colaboradores, tais como relatórios gerenciais e treinamentos específicos.

O trabalho se apresenta dividido em capítulos que tratam de assuntos inerentes ao objetivo deste, iniciando-se pelas definições de marketing e sua aplicabilidade na gestão de relacionamento com clientes e na comunicação

empresarial, promovendo a fidelização da marca. Em seguida apresentam-se os métodos utilizados no estudo de caso, com resultados e análise de dados, finalizando-se com a conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Marketing

Para abordar a gestão de relacionamento com clientes e a comunicação interna empresarial como fatores determinantes para o estabelecimento das empresas no mercado competitivo, não se pode deixar de lado a área de marketing, que é a grande responsável pela maneira pela qual os produtos e os serviços vão ser apresentados aos consumidores, sendo a combinação positiva entre estes processos que permite a viabilidade de uma perfeita estruturação organizacional.

A origem do Marketing se deu no início do século XX, visando à implantação de processos para promover a melhoria na qualidade dos serviços. De acordo com a nova definição da AMA – American Marketing Association do ano de 2005, Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.

A aplicabilidade do marketing está diretamente ligada a fatores analíticos indispensáveis para a obtenção de resultados positivos. São eles:

- a) identificação do cliente;
- b) gerenciamento das expectativas do cliente;
- c) planejamento das formas de atendimento a estes clientes;
- d) agregar valor a este cliente;
- e) promover a capacitação profissional das equipes integrantes da empresa; e
- f) criar canais de comunicação com os clientes.

De um modo geral, as estratégias de marketing visam à satisfação do cliente, fato este que gera a fidelização da marca e conseqüente aumento de rentabilidade, permitindo que as empresas atinjam maturidade e estabilidade econômica.

Conforme Kotler (2006):

O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais e para defini-lo de maneira bem simples, dizemos que ele supre as necessidades lucrativamente. Podemos, portanto estabelecer

definições diferentes de marketing de acordo com as perspectivas social, econômica, sócio ambiental e gerencial de cada empresa. (KOTLER, 2006)

Entende-se através do conceito de Kotler a respeito do marketing, que o bom desenvolvimento dos processos de divulgação de novos produtos e serviços deve se distinguir conforme o público que se deseja atingir, para que as campanhas surtam resultados. Esta distinção ocorre também dentro do call center do Banco do Brasil, pois cada tipo de campanha é atribuído a clientes que atendem padrões previamente estudados. Observa-se que o desenvolvimento do marketing e de seus processos tornou-se ferramenta indispensável para o sucesso.

2.2. Marketing de Relacionamento com Clientes

Atualmente no mercado da concorrência, a comunicação ocupa um dos principais fatores para a sobrevivência das empresas, por exercer poder considerável sobre a sociedade.

A comunicação é um ciclo, em que o emissor transmite, por meio de canais, informações ao receptor e este recebe a mensagem realimentando o processo por meio de um feedback que confirma ter sido a informação recebida. Com a bipolaridade, completa-se o ciclo de comunicação (Torquato, 2002).

A sociedade é submetida a diversos tipos de comunicação, sendo que cada receptor pode compreendê-la de maneiras distintas, atingindo-se ou não o resultado esperado, podendo-se considerar a comunicação como formadora de opiniões, e formadora da imagem da organização, justificando-se a afirmação de Nassar (2003, p.17), sobre o papel desse processo “a comunicação é uma representante do poder organizacional, emissor de indícios, sinais, ordens, verdades e mentiras”.

Para Kunsch (2003), as organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados.

Fatores imprescindíveis para que a divulgação de uma mensagem ocorra são a identificação das necessidades, atividades, estilo de vida e escolaridade do

público que se pretende atingir, pois para grupos distintos de telespectadores o impacto da comunicação pode ser diferente se tratado da mesma forma.

Para Kunsch (2003 p.149), “É a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos”.

A comunicação empresarial é o “processo que integra todas as funções que se relacionam com públicos ou que fazem algum tipo de comunicação”. (Bueno 2000, p. 32), nos permitindo concluir que é a soma de todos os processos de comunicação existentes em uma empresa, independentemente de seus fluxos.

Devem ser desenvolvidas pesquisas a respeito de todas as áreas envolvidas nas estratégias organizacionais, considerando-se todas as variantes que possam existir ou impactar neste processo.

Para Kunsch (2003), as fases deste processo inicial, que apresenta informações para que se trace um plano de comunicação eficaz para as organizações, são:

- a) mapeamento da realidade situacional;
- b) levantamento das informações e coleta de dados;
- c) análise dos dados obtidos;
- d) construção de diagnósticos por meio de duas matrizes;
- e) definição das estratégias gerais, bem como os públicos que precisam ser envolvidos no plano de ação;
- f) estar atento aos fatores externos;
- g) verificação dos recursos necessários (Materiais, humanos e financeiros);
- h) controle (corrigir os desvios);
- i) implantação; E
- j) avaliação.

Estas fases dos processos devem ser avaliadas e implementadas constantemente com o intuito de se manter no mercado competitivo, considerando-se que as exigências dos clientes e telespectadores sofrem alterações muito rápidas, à medida que a concorrência divulga novos produtos e/ou serviços. Nestas implementações o processo de acompanhamento a novas leis e decretos é fundamental.

A Abertura das portas da Rhodia, na metade da década de 80, para demonstração de sua política de comunicação social, foi uma grande referência da atividade para os profissionais da área que ainda estavam conhecendo esse nicho de mercado, sendo que na década de 90 as áreas de comunicação das empresas passaram a ser dirigidas por profissionais com visão específica.

No Brasil, há aproximadamente 15 anos, a comunicação era tratada como mais uma despesa, e não como um investimento que traria rentabilidade a curto, médio e longo prazo.

Para Bueno (2003), a comunicação empresarial caminha para assumir, por inteiro, a perspectiva da chamada comunicação integrada, com uma articulação estreita entre os vários departamentos/áreas e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas ou entidades.

Atualmente, a comunicação é uma atividade com grau elevado de relevância, pois as empresas já disponibilizam fatias orçamentárias para execução destes processos, que vem trazendo crescente credibilidade às organizações.

Para que uma organização acompanhe as rápidas mudanças pelas quais o mercado vem passando, como por exemplo, implementações e divulgação de leis pelos órgãos regulamentadores tornando o consumidor mais exigente, é necessária a valorização do funcionário, e o processo gerencial que permite que esta se cumpra é o endomarketing.

Endomarketing por definição significa marketing interno, ou seja, é uma ferramenta utilizada dentro das empresas, voltada para o público interno, visando interação entre os funcionários através de capacitação e aproximação com a realidade do público alvo.

Treinamentos adequados, valorização, comprometimento e planos de carreira são alguns pontos que fazem parte das ações do endomarketing, proporcionando a constante motivação da equipe, com respostas positivas às novidades do mercado competitivo.

Fala-se tanto na gestão de relacionamento com clientes como fator de fidelização da marca de uma empresa, aumentando sua rentabilidade, mas não se deve esquecer que esta frente com o cliente é feita pelo funcionário que precisa de todas as informações, condições e especialmente motivação para exercer suas atividades com motivação e êxito.

De nada vale criar e divulgar qualquer tipo de canal de comunicação, se a empresa não está preparada interna e funcionalmente para administrá-lo, por isso é importante um bom planejamento aliado ao marketing interno.

Kunsch (2003) defende que quando a função de relações públicas está subordinada a outras funções, não pode ser administrada estrategicamente nem pode mover recursos comunicacionais de um público estratégico para o outro, como uma função integrada de relações públicas poderia.

Para Nassar (2004, p.19), “a comunicação empresarial é a somatória de todas as atividades de comunicação da empresa”. Por isso envolve vários processos dentro de uma organização, e é operacionalizado com a comunicação.

A comunicação empresarial brasileira encontra-se em evolução, e as empresas valorizam a importância que essa atividade tem para atingir seus públicos de interesse e se estão os utilizando de forma correta.

A área de comunicação deve ser estruturada por profissionais que tenham capacitação para analisar os pontos relevantes do mercado, tais como área de pesquisa, assessoria de imprensa, jornalistas, área de marketing e tecnologia de informação, para que tanto a comunicação interna como a externa sejam atingidas com êxito.

Para Bueno (2003, p.12), “ao comunicador empresarial, exige-se o conhecimento do mercado em que a organização atual, do perfil dos públicos com que ela se relaciona e dos canais utilizados para promover este relacionamento”, pois o intuito da comunicação não é apenas passar uma mensagem, mas ser formadora de opiniões e base para tomada de decisões.

A comunicação se torna eficiente desde que por parte significativa do público que se espera atingir, pois existe uma série de fatores externos que contribuem para a distorção da comunicação.

Para Nassar (2004 p. 30), “é uma questão vital que as empresas sejam decifradas e entendidas por seus trabalhadores de todos os níveis.”, provando a importância de profissionais capacitados para o mapeamento das estratégias de comunicação.

A comunicação precisa ser clara, para que os stakeholders a recebam com credibilidade. Esta é a principal meta a ser atingida pelas organizações no que tange a área de comunicação, buscando as certificações de qualidade, como o mais

conhecido, ISO 9001 (International Organization for Standardization) que é padrão mundial de qualidade.

Neves (2000), elenca vários itens a serem seguidos para que se obtenha uma comunicação empresarial integrada. São eles:

a) Processo Único de Comunicação Empresarial (PUC): integração de todas as áreas de comunicação da organização: marketing, vendas, recursos humanos, relações públicas, advogados, ombudsman, serviço de atendimento ao consumidor, tele marketing, lobistas, agência de publicidade, relações com a imprensa, relações com a comunidade, entre outros.

b) Planejamento Estratégico da Imagem (PEI): Estruturar um plano com embasamento em pesquisas, diagnóstico organizacional, identificar os elementos que precisam estar harmonizados e sincronizados.

c) Gerência da Comunicação Programada (GCP): Compreender as linguagens e necessidades dos diversos públicos de relacionamento da organização para otimizar recursos e segmentar a comunicação.

d) Gerência da Comunicação Simbólica (GCS): Proteger os valores da imagem organizacional, evitando conflitos, o discurso institucional.

e) Issue Management: São as ações externas que podem impactar nos negócios da organização, por exemplo, uma intervenção pública, ações e reações de opinião pública, polêmicas, boatos, etc, é a gerência de questões, que na maioria das vezes atinge de forma negativa.

É comum as organizações não compreenderem que o processo de comunicação é formado por etapas que dependem umas das outras, e que se uma delas não for seguida pode prejudicar os resultados esperados.

Bueno evidencia que:

A força da marca, a imagem ou reputação, a inovação, o chamado capital humano ou intelectual, a cultura organizacional, os relacionamentos com os stakeholders, a responsabilidade social, etc, são hoje, atributos constituintes do valor de uma organização. (BUENO, Revista Organicom, 2005 p.15).

Muitas empresas prospectam sua comunicação conforme as necessidades impostas pela concorrência, estando constantemente ligadas aos lançamentos, promoções e ações de comunicação lançadas por estas.

“Com alguma frequência também, as organizações interessadas em auditar sua presença e imagem na imprensa limitam-se a examinar a sua própria inserção, descartando a avaliação de seus concorrentes. Sem esta

referência, que serve de parâmetro para a comparação, é impossível uma visão estratégica de visibilidade de uma organização na mídia” (BUENO, Revista Organicom, 2005 p. 25).

Grunig (Revista Organicom, 2005, p.50) concorda que as práticas aplicadas pelas organizações sobre análise e implantação de programas de comunicação: “Organizações eficazes escolhem e realizam objetivos adequados porque desenvolvem relacionamentos com sua clientela, que em Relações Públicas chamamos de públicos. Organizações ineficazes não atingem seus objetivos, ao menos em parte, porque seus públicos não apóiam e, costumeiramente, opõem-se aos esforços da administração para alcançar o que os públicos consideram objetivos ilegítimos.”, considerando-se importante a análise de diversos públicos nas decisões estratégicas, justificando-se que:

As Relações Públicas tornam uma organização mais eficaz quando identificam os públicos mais estratégicos como parte de processos de gerenciamento estratégico e realizam programas de comunicação para desenvolver relacionamentos eficazes de longo prazo com esses públicos. Devemos ser capazes de estabelecer o valor das Relações Públicas medindo-se a qualidade dos relacionamentos com os públicos estratégicos. Devemos também ser capazes de avaliar programas individuais de comunicação medindo-se seus efeitos sobre os indicadores de um bom relacionamento. (GRUNIG, Revista Organicom, 2005, p. 50).

Grunig (2005) classifica quatro níveis que contribuem para a eficácia da comunicação nas organizações:

a) o nível do programa: programas individuais de comunicação, relações com a mídia ou com os empregados que são componentes da função geral das Relações Públicas de uma organização;

b) o nível funcional: avaliação da função geral de Relações Públicas que inclui vários programas de comunicação para diferentes públicos;

c) o nível organizacional: Relações Públicas participam do alinhamento dos objetivos e o comportamento da organização com as expectativas e necessidades de seus públicos estratégicos;

d) o nível da sociedade: avaliações da contribuição que as organizações trazem para o bem-estar da sociedade. Organizações têm impactos que se estendem além de suas próprias sedes.

Identificamos que os níveis citados fazem menção ao envolvimento de todos os stakeholders de uma organização, tornando necessária a compreensão do público em geral para obter uma maior taxa de sucesso. Este processo é

constumeiramente identificado em algumas organizações que se utilizam de meios para avaliar e analisar os índices de suas ações, considerando-se fundamental a performance dos profissionais atuantes nos fluxos dos processos.

Algumas organizações entendem como uma forma muito mais prática a contratação de serviços terceirizados para execução das ações delineadas, porém o processo de comunicação precisa ser executado por um grupo específico de profissionais da área, que utilizem a comunicação como ferramenta estratégica visando aporte de resultados.

Em linhas gerais a comunicação empresarial e suas vertentes são fatores em constante crescimento, independentemente da forma como são seguidas e estruturadas, sendo com profissionais próprios ou terceirizados, este aumento de sua utilização torna o mercado cada vez mais competitivo, possibilitando ao cliente e/ou consumidor final uma gama variada de produtos e serviços que atingem todas as classes da população.

2.2.1 Gestão de Relacionamento com Clientes

A partir da década de 90, a Gestão de Relacionamento com Clientes, doravante designada CRM (Customer Relationship Management), tornou-se conhecida no mercado brasileiro, que segundo Bretzke (2000), originou-se pela necessidade das empresas possuírem acesso a informações que tornasse possível o conhecimento e relacionamento com os clientes.

O CRM consiste em um sistema de gestão focado no cliente, formado por procedimentos e processos organizados e integrados a um modelo de gestão de negócios, cuja premissa básica é auxiliar as organizações a angariar e fidelizar clientes ou potenciais clientes (*prospects*), fidelizando clientes atuais atingindo sua satisfação total, através do entendimento de suas necessidades e expectativas.

Conforme as literaturas existentes pode-se considerar a abaixo citada como uma das mais completas com relação à definição de CRM:

Customer Relationship Management (CRM) é um processo de negócios que visa selecionar e gerenciar as mais valiosas relações com os clientes. Esta estratégia requer uma filosofia de negócios centrada no cliente e uma cultura empresarial que dê suporte aos processos de marketing, vendas e

serviços. As aplicações de CRM permitem um relacionamento bem sucedido com o cliente, desde que as empresas possuam liderança, estratégia e cultura” (THOMPSON, 2000, p.4).

O CRM abrange essencialmente as seguintes áreas que possuem relevância estratégica:

- a) automatização da Gestão de Marketing;
- b) automatização da Gestão Empresarial;
- c) Gestão de Serviços ao Cliente.

Desde o ano 2000, a gestão de relacionamento com clientes assumiu a posição de produto, passando a ser tratada com atenção especial dentro das empresas, por possuir canais de comunicação como a internet, englobando softwares que propiciam a redução de custos operacionais e a automatização de processos.

Para a operacionalização do CRM, seguem algumas etapas que uma vez seguidas apresentam resultados satisfatórios:

a) a automação da força de vendas é um dos principais aspectos que propulsionam o estudo de CRM. A automação é baseada na identificação de contatos por parte dos gerentes de relacionamento que acompanham seus durante todo o processo, visualizando novas possibilidades de negócios, visando aumentar a produtividade da atividade fim;

b) o rastreamento de tele marketing e televendas é uma categoria fundamentada no Call Center (Centro de Chamadas) que oferece serviços bastante estruturados, permitindo que as informações sejam compartilhadas entre sistemas de telefonia e aplicativos gerenciais, por disponibilizar acesso a uma variedade de telas, como o histórico do cliente;

c) a configuração de produtos é um fator diferenciado, pois permite aos usuários do tele atendimento trabalhar com produtos de acordo com o perfil do cliente;

d) a automação de marketing, que é ligada diretamente ao gerenciamento das campanhas, promove o gerenciamento de ações e a divulgação do produto;

e) o rastreamento de suporte também é um item indispensável na Gestão de Relacionamento com Clientes, pois permite que os históricos dos processos fiquem armazenados, gerando relatórios e índices de sucesso;

f) o reservatório de conhecimento é útil para todas as áreas direcionadas ao atendimento a clientes, pois funciona como uma fonte de referências sobre um determinado assunto, otimizando o tempo de atendimento, e trazendo resultados positivos;

g) o portal do cliente é um canal de comunicação obrigatório no cenário atual, pois os clientes têm acesso a toda a funcionalidade das campanhas ativas, funcionando como um canal facilitador entre a empresa e o cliente;

h) e, à análise gerencial cabe a interpretação dos dados e resultados obtidos, mensurando-se o aproveitamento e taxas de sucesso, indispensável para a tomada de decisões.

O estudo de caso, objeto deste enfatiza os serviços de tele atendimento do Banco do Brasil, estabelecendo uma relação entre o corpo funcional responsável pela Gestão de Relacionamento com Clientes e a capacitação profissional atribuída a estes, embasando-se na estruturação de um tele marketing ativo para a execução destas atividades.

2.2.2 Gestão de Relacionamento com Clientes baseando-se na fidelização da Marca

A marca da empresa é o que agrega mais valor a ela, e a manutenção do valor da marca está intimamente ligada ao bom desenvolvimento do relacionamento com clientes.

O conceito de marca conforme a American Marketing Association (AMA) é: “Uma marca é definida como nome, termo, símbolo – ou uma combinação desses elementos –, cujo objetivo é identificar os produtos e serviços de uma empresa e, principalmente diferenciá-los dos produtos da concorrência”.

Verificamos que o mercado ganha novas marcas diariamente e que as empresas cada vez mais investem em propaganda, comunicação visual e tele marketing ativo, com intuito de fixar sua marca. Segundo Kotler e Keller:

Conseguir construir uma marca forte, requer um cuidadoso planejamento e gigantescos investimentos ao longo prazo. Na essência de uma marca bem sucedida existe um excelente produto ou serviço, sustentado por um marketing desenvolvido e executado com muita criatividade.(KOTLER, KELLER, 2006, p.268)

Nas empresas cujo foco principal é o tele marketing ativo, é pelo canal do SAC que a empresa fideliza seus clientes. É através desse canal que o cliente é orientado, resolve suas dúvidas e tem oportunidade de fazer reclamações ou sugestões de melhoria de produtos e serviços das organizações.

Mas apesar da importância desse canal, verifica-se ainda pouca importância aos serviços de atendimento ao consumidor. Os investimentos em capacitação dos atendentes e em tecnologia de ponta ainda são operacionalizados por poucas empresas. A maioria esquece que os profissionais de call center e em especial os atendentes são responsáveis pelo contato direto entre o cliente e a organização, e por essa razão são os principais agentes de fidelização dos clientes e da marca da empresa e conseqüentemente pela manutenção dessa própria marca.

Recentemente foi promulgada a nova lei do SAC. Essa lei se fez necessária justamente pelo descaso das empresas em priorizar um atendimento de qualidade aos seus clientes. Atendimento este em que se consideram pontos fundamentais para satisfação do cliente tais como: cordialidade e atenção no atendimento, prontidão e rapidez na resolução da demanda do cliente, qualidade na gravação da conversa, assim como atendimento sem burocratização dos processos, com protocolo de atendimento de disponibilidade imediata e para o controle do cliente.

Temos então um momento único para o pleno desenvolvimento da Gestão de relacionamento, e é o momento de investir em novas tecnologias tanto em hardware como em programas de software inteligentes que facilitem a vida do cliente. É o momento de investir na gestão do conhecimento, na capacitação e treinamento constante do atendente, assim como no controle desse atendimento, através de um pleno desenvolvimento do monitoramento das ligações.

As organizações, independente das empresas específicas devem se conscientizar da importância da excelência do atendimento, como ponto de partida para manutenção da marca e agregar valor a esta, seja pela ampliação da satisfação do cliente, ou seja, inclusive pela reversão de um mau atendimento que porventura o cliente tenha obtido anteriormente. Um cliente defensor da marca é preferível ao cliente com visão negativa dessa própria marca.

A gestão de relacionamento que engloba não apenas o relacionamento com o cliente, e sim todos stakerholders (entre os quais seus funcionários) da empresa é fundamental para a excelência do atendimento e, por conseguinte na manutenção e

valorização da marca da empresa e conseguinte agregação do valor aos ativos da organização.

3 MÉTODO DE ANÁLISE

3.1 Call Center do Banco do Brasil

Os tópicos de Gestão de Relacionamento com Clientes, Fidelização do Cliente através das Marca e Comunicação Organizacional na Gestão de Relacionamento com Clientes servem como embasamento para o estudo de caso objeto deste, que consiste numa análise da qualificação profissional dos operadores do call center do Banco do Brasil, que são os grandes responsáveis pela captação de novos clientes e negócios, e que conseqüentemente fidelizam a Marca Banco do Brasil S/A.

Será analisada a metodologia aplicada pelas organizações no que tange a comunicação empresarial integrada, enfatizando a comunicação interna administrativa, que tem um grande valor para o dimensionamento das ações praticadas pela organização quanto ao cumprimento do plano empresarial ativo.

Os instrumentos disponibilizados permitem a análise, no que tange o processo de comunicação integrada para administração das informações estratégicas de campanhas e ações implementadas para liderança de mercado.

A Central de Atendimento BB recebeu conformidade do Instituto de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - Inmetro pelos serviços prestados nos módulos Informações Bancárias e Cartões Ourocard.

A pesquisa do Inmetro, de abrangência nacional, visou avaliar os serviços do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) de bancos e empresas de cartão de crédito, dentre outras. A metodologia desenvolvida pelo Instituto avaliou itens como acessibilidade ao canal, tempos de espera e de retorno das demandas, bem como em aspectos relacionados aos atendentes como cortesia, tom de voz, conhecimento e domínio do assunto, solução de problemas e relacionamento durante o atendimento.

O serviço de call center do Banco do Brasil intitula-se Central de atendimento Banco do Brasil (CABB), e encontra-se dividido em 3 sites oficiais: Salvador (BA), São José dos Pinhais (PR) e São Paulo (SP). Seu quadro funcional se constitui em próprio e terceirizado nos três sites, sendo que em Salvador (BA), são

aproximadamente 200 funcionários de quadro próprio e aproximadamente 1.000 colaboradores terceirizados da empresa GRENIT. A divisão administrativa compõe-se de um gerente da central e seis gerentes de área. No âmbito dos colaboradores terceirizados a divisão é similar, com supervisores. As campanhas são disponibilizadas para variados setores do banco e para tais, os atendentes são treinados, com duração de treinamento de acordo com a complexidade da campanha. Geralmente o quadro próprio faz atendimento receptivo que requer acesso da conta corrente por causa do sigilo bancário, a exceção é o serviço de cartão de crédito que praticamente é de responsabilidade dos colaboradores terceirizados. O setor de planejamento é responsável por gerar relatórios de taxa de sucesso e quantidade de ligações. Os ativos são criados de acordo com a estratégia do banco, atualmente a ênfase é cartão de crédito para não correntista e Créditos Diversos Diretos aos Consumidores.

3.1.1 Coleta de Dados

A realização da pesquisa qualitativa tem o foco de avaliar a satisfação dos entrevistados perante as ferramentas adotadas pela empresa para o gerenciamento das informações estratégicas, referentes às ações implementadas pelas diversas áreas da organização.

Para tanto, aplicou-se o questionário abaixo para 10 colaboradores do quadro próprio.

Estes colaboradores possuem uma carga horária diária de seis horas, obedecendo-se a Lei do SAC, possuindo intervalos para lanches e ginástica laboral. Possuem acompanhamento diário de suas atividades, através dos serviços de monitoria, que identificam as dificuldades de cada operador, propondo treinamentos e capacitações específicas para estes na área de necessidade. Identificam também, dentre os colaboradores, aqueles que mais se destacam, e os premiam como forma de incentivo. A monitoria funciona como uma espécie de auditoria interna, que faz o acompanhamento das atividades e rotinas dos operadores, salvaguardando a imagem da Instituição e garantindo condições adequadas de trabalho aos funcionários.

São ministrados treinamentos de capacitação específico acerca de cada nova campanha de produtos lançada. Nestes treinamentos enfatiza-se a Gestão do Relacionamento com Cliente, as formas corretas de abordagem, de respostas aos questionamentos e a identificação do público alvo para a respectiva campanha, tornando maior o leque de serviços prestados aos clientes eleitos.

Esta é uma das principais formas da comunicação interna, que proporciona condições aptas às execuções das atividades dos operadores. Os treinamentos são assertivos, pois se baseiam em uma análise e estratégia criteriosas por parte da administração interna.

Ministrou-se aos colaboradores o questionário abaixo citado, solicitando-se respostas completas e concisas. A aplicação do questionário aos dez colaboradores foi efetuada isoladamente, sendo que todos eles compõem quadros funcionais de equipes distintas, com supervisão e monitoria isoladas. Estes colaboradores da área de serviços de call center do Banco do Brasil são responsáveis pela operacionalização de processos de vendas e fidelização de clientes.

Você se considera capacitado para proceder aos atendimentos dos serviços do banco destinados à sua área?	
A forma de abordagem dos treinamentos oferecidos pelo Banco a respeito de novas “campanhas” lançadas é satisfatória?	
Após o lançamento de uma nova campanha e seu respectivo treinamento, você enfrenta dificuldades na abordagem aos clientes?	
Você considera difícil cumprir as exigências da nova Lei dos Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC)?	
Você considera que recebe apoio adequado com relação à Lei do SAC, o	

possibilitando usá-la adequadamente?	
A gerência do setor exerce acompanhamento de forma pró-ativa das atividades e serviços da área?	
Você possui acesso quantitativo ao número de atendimentos diários realizados e à taxa de sucesso dos mesmos?	
Como você classifica o call center do Banco do Brasil com relação às atividades exercidas pelas mesmas áreas das Instituições concorrentes?	

3.1.2 Resultados da Pesquisa Aplicada

Do questionário qualitativo aplicado aos 10 colaboradores, obtiveram-se respostas em sua totalidade, sendo que o tempo médio citado pelos colaboradores para a conclusão dos questionamentos foi de aproximadamente vinte minutos.

Os questionários foram entregues aos colaboradores em envelopes numerados, sendo que as respostas foram devolvidas da mesma forma. Na ocasião da entrega, anexou-se a devolutiva à documentação utilizada como apoio que contém as informações funcionais e qualificações de cada colaborador, correspondendo à numeração do envelope.

Inicialmente serão apresentadas as respostas obtidas aos questionamentos, e em seguida apresentaremos o resultado individual da pesquisa qualitativa.

Colaborador 1 : Sexo feminino, 23 anos, trabalha na Instituição há 1 ano e 6 meses, com graduação em Administração de Empresas.

Você se considera capacitado para proceder aos atendimentos dos serviços do banco destinados à sua área?	<i>“Considero-me capacitada, para fazer os atendimentos, normalmente sigo os padrões pré-estabelecidos”</i>
A forma de abordagem dos treinamentos oferecidos pelo Banco a respeito de novas “campanhas” lançadas é satisfatória?	<i>“Os treinamentos sempre são de acordo com a campanha, sendo de um modo geral bastante produtivos”</i>
Após o lançamento de uma nova campanha e seu respectivo treinamento, você enfrenta dificuldades na abordagem aos clientes?	<i>“Algumas dificuldades existem, e são relativas aos produtos e não à forma de atendimento”</i>
Você considera difícil cumprir as exigências da nova Lei dos Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC)?	<i>“Posso dizer que enfrentamos algumas dificuldades, especialmente quanto ao tempo dos atendimentos”.</i>
Você considera que recebe apoio adequado com relação à Lei do SAC, o possibilitando usá-la adequadamente?	<i>“Recebemos todas as informações inerentes à Lei e às suas alterações, com treinamentos quando a mudança é significativa”.</i>
A gerência do setor exerce acompanhamento de forma pró-ativa das atividades e serviços da área?	<i>“O acompanhamento acontece costumeiramente”</i>
Você possui acesso quantitativo ao número de atendimentos diários realizados e à taxa de sucesso dos mesmos?	<i>“Temos acesso sim, ao número de atendimentos e aos retornos destes”.</i>
Como você classifica o call center do Banco do Brasil com relação às atividades exercidas pelas mesmas áreas das Instituições concorrentes?	<i>“De um modo geral, o retorno dos atendimentos são satisfatórios, concluindo-se que prestamos um bom serviço”.</i>

Colaborador 2: Sexo feminino, 26 anos, trabalha na Instituição há 1 ano e 3 meses, estudante de Administração de Empresas.

Você se considera capacitado para proceder aos atendimentos dos serviços do banco destinados à sua área?	<i>“Acredito que sim, pois os treinamentos que recebemos são muito bons”.</i>
A forma de abordagem dos treinamentos oferecidos pelo Banco a respeito de novas “campanhas” lançadas é satisfatória?	<i>“São bastante complexos. Todas as variantes são abordadas”.</i>
Após o lançamento de uma nova campanha e seu respectivo treinamento, você enfrenta dificuldades na abordagem aos clientes?	<i>“No início da campanha, é um pouco complicado, pois passamos por uma pequena fase de adaptação ao produto”.</i>
Você considera difícil cumprir as exigências da nova Lei dos Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC)?	<i>“Sim. Às vezes cai o sistema e dá um pouco de medo de não conseguirmos cumprir o tempo estipulado”.</i>
Você considera que recebe apoio adequado com relação à Lei do SAC, o possibilitando usá-la adequadamente?	<i>“Recebemos apoio na forma de orientação”.</i>
A gerência do setor exerce acompanhamento de forma pró-ativa das atividades e serviços da área?	<i>“Existe um acompanhamento bastante eficaz, que permite que as dúvidas sejam sanadas”.</i>
Você possui acesso quantitativo ao número de atendimentos diários realizados e à taxa de sucesso dos mesmos?	<i>“Possuo acesso aos números de contatos e resultados”.</i>
Como você classifica o call center do Banco do Brasil com relação às atividades exercidas pelas mesmas áreas das Instituições concorrentes?	<i>“Às vezes ouço falarem mal dos outros bancos, dizendo que ninguém merece ligar para este ou aquele banco, e com relação ao nosso call center nunca ouvi nada assim”.</i>

Colaborador 3 :Sexo masculino, 28 anos, trabalha na Instituição há 2 anos, com graduação em Administração de Empresas.

Você se considera capacitado para proceder aos atendimentos dos serviços do banco destinados à sua área?	<i>“Sim, pois o banco proporciona treinamentos específicos bem ministrados”.</i>
A forma de abordagem dos treinamentos oferecidos pelo Banco a respeito de novas “campanhas” lançadas é satisfatória?	<i>“É. Se baseiam na apresentação do produto e na forma de atendimento”.</i>
Após o lançamento de uma nova campanha e seu respectivo treinamento, você enfrenta dificuldades na abordagem aos clientes?	<i>“Algumas, mas não de caráter prejudicial ao atendimento”.</i>
Você considera difícil cumprir as exigências da nova Lei dos Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC)?	<i>“Não tenho dificuldades, mas me preocupo em segui-las à risca”.</i>
Você considera que recebe apoio adequado com relação à Lei do SAC, o possibilitando usá-la adequadamente?	<i>“Recebo sim”.</i>
A gerência do setor exerce acompanhamento de forma pró-ativa das atividades e serviços da área?	<i>“Acompanha diariamente as equipes, instruindo e orientando”.</i>
Você possui acesso quantitativo ao número de atendimentos diários realizados e à taxa de sucesso dos mesmos?	<i>“Sim.”</i>
Como você classifica o call center do Banco do Brasil com relação às atividades exercidas pelas mesmas áreas das Instituições concorrentes?	<i>“Acredito que seja um bom serviço de atendimento”.</i>

Colaborador 4: Sexo feminino, 30 anos, trabalha na Instituição há 2 anos e 1 mês, com graduação em Administração de Empresas.

Você se considera capacitado para proceder aos atendimentos dos serviços do banco destinados à sua área?	<i>“Me considero, pois recebemos treinamentos adequados para exercer o tele atendimento”.</i>
A forma de abordagem dos treinamentos oferecidos pelo Banco a respeito de novas “campanhas” lançadas é satisfatória?	<i>“São treinamentos bastante dinâmicos com didáticos”.</i>
Após o lançamento de uma nova campanha e seu respectivo treinamento, você enfrenta dificuldades na abordagem aos clientes?	<i>“Difícilmente”.</i>
Você considera difícil cumprir as exigências da nova Lei dos Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC)?	<i>“Não vejo dificuldades”.</i>
Você considera que recebe apoio adequado com relação à Lei do SAC, o possibilitando usá-la adequadamente?	<i>“Recebemos apoio e também bastante cobrança quanto ao seu seguimento”.</i>
A gerência do setor exerce acompanhamento de forma pró-ativa das atividades e serviços da área?	<i>“Existe o acompanhamento e considero eficaz”.</i>
Você possui acesso quantitativo ao número de atendimentos diários realizados e à taxa de sucesso dos mesmos?	<i>“Possuímos acesso aos registros e índices de sucesso”.</i>
Como você classifica o call center do Banco do Brasil com relação às atividades exercidas pelas mesmas áreas das Instituições concorrentes?	<i>“Classifico como um excelente serviço e que a cada dia cresce mais”.</i>

Colaborador 5: Sexo masculino, 25 anos, trabalha na Instituição há 1 ano, com graduação em Ciências Econômicas.

Você se considera capacitado para proceder aos atendimentos dos serviços do banco destinados à sua área?	<i>“Me considero capacitado, pois recebo os treinamentos adequados”.</i>
A forma de abordagem dos treinamentos oferecidos pelo Banco a respeito de novas “campanhas” lançadas é satisfatória?	<i>“São bons os treinamentos ministrados”.</i>
Após o lançamento de uma nova campanha e seu respectivo treinamento, você enfrenta dificuldades na abordagem aos clientes?	<i>“Algumas dificuldades sempre surgem, mas não necessariamente no início das campanhas”.</i>
Você considera difícil cumprir as exigências da nova Lei dos Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC)?	<i>“Não tenho dificuldades, mas é uma preocupação constante”.</i>
Você considera que recebe apoio adequado com relação à Lei do SAC, o possibilitando usá-la adequadamente?	<i>“Recebemos sempre informativos e orientações de como devemos agir para cumprir as normas”.</i>
A gerência do setor exerce acompanhamento de forma pró-ativa das atividades e serviços da área?	<i>“O acompanhamento existe e bastante incisivo”.</i>
Você possui acesso quantitativo ao número de atendimentos diários realizados e à taxa de sucesso dos mesmos?	<i>“Possuímos relatórios que mensuram os atendimentos, e eles são levados muito à sério”.</i>
Como você classifica o call center do Banco do Brasil com relação às atividades exercidas pelas mesmas áreas das Instituições concorrentes?	<i>“Um bom serviço, com profissionais capacitados”.</i>

Colaborador 6: Sexo masculino, 27 anos, trabalha na Instituição há 2 anos e três meses, com graduação em Ciências Contábeis.

Você se considera capacitado para proceder aos atendimentos dos serviços do banco destinados à sua área?	<i>“Sim, pois recebemos diversos treinamentos”.</i>
A forma de abordagem dos treinamentos oferecidos pelo Banco a respeito de novas “campanhas” lançadas é satisfatória?	<i>“São didáticos, e não deixam muitas dúvidas”.</i>
Após o lançamento de uma nova campanha e seu respectivo treinamento, você enfrenta dificuldades na abordagem aos clientes?	<i>“Não. Os atendimentos sempre seguem um mesmo padrão”.</i>
Você considera difícil cumprir as exigências da nova Lei dos Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC)?	<i>“Não vejo problemas”.</i>
Você considera que recebe apoio adequado com relação à Lei do SAC, o possibilitando usá-la adequadamente?	<i>“Recebemos bastante cobrança”.</i>
A gerência do setor exerce acompanhamento de forma pró-ativa das atividades e serviços da área?	<i>“Diariamente”.</i>
Você possui acesso quantitativo ao número de atendimentos diários realizados e à taxa de sucesso dos mesmos?	<i>“Sim. É daí que parte os nossos índices de desempenho”.</i>
Como você classifica o call center do Banco do Brasil com relação às atividades exercidas pelas mesmas áreas das Instituições concorrentes?	<i>“Classifico como um atendimento satisfatório”.</i>

Colaborador 7: Sexo feminino, 32 anos, trabalha na Instituição há 1 ano e sete meses, com graduação em Administração de Empresas.

Você se considera capacitado para proceder aos atendimentos dos serviços do banco destinados à sua área?	<i>“Considero-me bastante capacitada, pois os treinamentos ministrados pelas áreas competentes são bastante complexos e produtivos”.</i>
A forma de abordagem dos treinamentos oferecidos pelo Banco a respeito de novas “campanhas” lançadas é satisfatória?	<i>“É satisfatória sim, são treinamentos amplos que nos permitem conhecer os serviços oferecidos na sua totalidade”.</i>
Após o lançamento de uma nova campanha e seu respectivo treinamento, você enfrenta dificuldades na abordagem aos clientes?	<i>“Algumas dúvidas surgem, mas são sanadas pela equipe de apoio”.</i>
Você considera difícil cumprir as exigências da nova Lei dos Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC)?	<i>“É uma preocupação constante, que dá uma certa insegurança na hora de ver os resultados”.</i>
Você considera que recebe apoio adequado com relação à Lei do SAC, o possibilitando usá-la adequadamente?	<i>“Recebo informação que permite estar ao par de todas as mudanças”.</i>
A gerência do setor exerce acompanhamento de forma pró-ativa das atividades e serviços da área?	<i>“Sim. Recebemos acompanhamento e feedback com relação aos nossos atendimentos”.</i>
Você possui acesso quantitativo ao número de atendimentos diários realizados e à taxa de sucesso dos mesmos?	<i>“Recebemos relatórios que indicam nosso desempenho”.</i>
Como você classifica o call center do Banco do Brasil com relação às atividades exercidas pelas mesmas áreas das Instituições concorrentes?	<i>“Classifico com um excelente serviço, que capacita seus profissionais à altura de seus clientes e nicho de mercado”.</i>

Colaborador 8: Sexo feminino, 30 anos, trabalha na Instituição há 2 anos, com graduação em Ciências Atuariais.

Você se considera capacitado para proceder aos atendimentos dos serviços do banco destinados à sua área?	<i>“Sim, pois temos acompanhamento diário de nossas atividades, sanando dúvidas e resolvendo problemas”.</i>
A forma de abordagem dos treinamentos oferecidos pelo Banco a respeito de novas “campanhas” lançadas é satisfatória?	<i>“São treinamentos que possuem um forte fator orientativo, nos permitindo conhecer a campanha”.</i>
Após o lançamento de uma nova campanha e seu respectivo treinamento, você enfrenta dificuldades na abordagem aos clientes?	<i>“Algumas, mas normalmente recebemos orientação para corrigir estas falhas”.</i>
Você considera difícil cumprir as exigências da nova Lei dos Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC)?	<i>“Considero difícil cumprir em relação ao tempo de atendimento”.</i>
Você considera que recebe apoio adequado com relação à Lei do SAC, o possibilitando usá-la adequadamente?	<i>“Recebemos treinamentos”.</i>
A gerência do setor exerce acompanhamento de forma pró-ativa das atividades e serviços da área?	<i>“Exerce acompanhamento de forma assídua”.</i>
Você possui acesso quantitativo ao número de atendimentos diários realizados e à taxa de sucesso dos mesmos?	<i>“Temos acesso aos nossos índices de atendimento e taxas de sucesso”.</i>
Como você classifica o call center do Banco do Brasil com relação às atividades exercidas pelas mesmas áreas das Instituições concorrentes?	<i>“Um setor do banco bastante promissor e indispensável para as características e cenário do mercado atual”.</i>

Colaborador 9: Sexo masculino, 34 anos, trabalha na Instituição há 6 anos, com graduação em Matemática.

Você se considera capacitado para proceder aos atendimentos dos serviços do banco destinados à sua área?	<i>“Considero-me altamente capacitado”.</i>
A forma de abordagem dos treinamentos oferecidos pelo Banco a respeito de novas “campanhas” lançadas é satisfatória?	<i>“São treinamentos muito amplos e ministrados de forma compreensível, nos dando o apoio necessário”.</i>
Após o lançamento de uma nova campanha e seu respectivo treinamento, você enfrenta dificuldades na abordagem aos clientes?	<i>“Não. Procuo estudar as campanhas, para evitar falhas com os clientes.”</i>
Você considera difícil cumprir as exigências da nova Lei dos Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC)?	<i>“Não considero difícil”.</i>
Você considera que recebe apoio adequado com relação à Lei do SAC, o possibilitando usá-la adequadamente?	<i>“Recebo orientação e cobrança constantes”.</i>
A gerência do setor exerce acompanhamento de forma pró-ativa das atividades e serviços da área?	<i>“A equipe possui acompanhamento diário”.</i>
Você possui acesso quantitativo ao número de atendimentos diários realizados e à taxa de sucesso dos mesmos?	<i>“Recebemos registros de nossos atendimentos e de nossas falhas”.</i>
Como você classifica o call center do Banco do Brasil com relação às atividades exercidas pelas mesmas áreas das Instituições concorrentes?	<i>“Acredito que é um dos melhores do país”.</i>

Colaborador 10: Sexo masculino, 22 anos, trabalha na Instituição há 6 meses, estudante de Ciências Econômicas.

Você se considera capacitado para proceder aos atendimentos dos serviços do banco destinados à sua área?	<i>“À medida que recebemos treinamentos, vamos nos capacitando”.</i>
A forma de abordagem dos treinamentos oferecidos pelo Banco a respeito de novas “campanhas” lançadas é satisfatória?	<i>“Considero satisfatória, pois existem outros atendimentos que não ministram tantos treinamentos”.</i>
Após o lançamento de uma nova campanha e seu respectivo treinamento, você enfrenta dificuldades na abordagem aos clientes?	<i>“Algumas vezes, mas apenas no início, depois a gente adquire pratica”.</i>
Você considera difícil cumprir as exigências da nova Lei dos Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC)?	<i>“Às vezes é um pouco difícil cumprir na totalidade”.</i>
Você considera que recebe apoio adequado com relação à Lei do SAC, o possibilitando usá-la adequadamente?	<i>“Recebo treinamento sempre que necessário”.</i>
A gerência do setor exerce acompanhamento de forma pró-ativa das atividades e serviços da área?	<i>“Acompanha diariamente”.</i>
Você possui acesso quantitativo ao número de atendimentos diários realizados e à taxa de sucesso dos mesmos?	<i>“Possuímos espelhos que mostram os nossos resultados e nossas metas”.</i>
Como você classifica o call center do Banco do Brasil com relação às atividades exercidas pelas mesmas áreas das Instituições concorrentes?	<i>“Como um serviço muito bom e eficaz”.</i>

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados são analisados sob fatores metodológicos, que facilitam a exposição dos pontos conclusivos.

Dentre os dez participantes analisados, cinco são do sexo feminino e cinco do sexo masculino, com idades de 22 a 34 anos, com tempo de casa variado de seis meses a seis anos, sendo que a grande maioria já possui graduação superior e os demais não incluídos nesta, estão cursando uma universidade. Todos, em exceção fazem parte do quadro funcional próprio da empresa, e executam basicamente a mesma atividade, com apenas algumas variações quanto ao tipo de cliente alvo, sendo submetidos aos mesmos treinamentos e mesma forma de acompanhamento.

Um ponto importante para essa análise, é a coleta dos dados por meio da opinião do operador, que facilita a construção dos diagnósticos, pois está intimamente ligado ao processo, como segue:

A Participante entrevistada sob nº1, do sexo feminino, com 23 anos de idade, funcionária da Instituição há 1 ano e 6 meses, graduada em Administração de Empresas, sente-se qualificada para executar suas atividades, considerando produtivos os treinamentos recebidos, citando que existem algumas dificuldades quanto aos produtos, porém que recebe acompanhamento para estas dificuldades além de acesso aos índices alcançados, concluindo que presta um bom serviço. Enfrenta algumas dificuldades no cumprimento da Lei do SAC, porém afirma que recebe orientação a este respeito.

A Participante sob nº 2, do sexo feminino, com 26 anos de idade, funcionária da Instituição há 1 ano e 3 meses, estudante de Administração de Empresas, considera-se capacitada, pois recebe treinamentos adequados e bastante complexos, exigindo-se uma fase de adaptação para cada nova campanha, sendo que esta fase de adaptação tem acompanhamento eficaz, sanando dúvidas. Cita que enfrenta algumas dificuldades para cumprir a Lei do SAC, especialmente quando ocorrem quedas de sistema, mas que recebe orientação específica. Possui acesso aos resultados e não recebe reclamações a respeito dos serviços prestados pelo banco.

O Participante sob nº 3, do sexo masculino, com 28 anos de idade, funcionário da Instituição há 2 anos, graduado em Administração de Empresas,

sente-se capacitado, pois o banco propicia treinamentos específicos, enfrentando algumas dificuldades que não prejudicam os atendimentos. Afirma que segue à rigor a Lei do SAC e que recebe instruções. Cita que possui orientações adequadas e acesso aos resultados, classificando satisfatórios os serviços de atendimento.

A Participante sob nº 4, do sexo feminino, com 30 anos de idade, funcionária da Instituição há 2 anos e 1 mês, graduada em Administração de Empresas, considera-se capacitada por receber treinamentos dinâmicos e adequados para exercer o tele atendimento, dificilmente encontrando dificuldades. Expressa que não possui dificuldades em cumprir as exigências impostas pela Lei do SAC, e que a cobrança para este cumprimento é incisiva. Cita que o acompanhamento dispensado é eficaz, possuindo acesso aos índices de sucesso e intitulando de excelente a qualidade dos serviços prestados.

O Participante sob nº 5, do sexo masculino, com 25 anos de idade, funcionário da Instituição há 1 ano, graduado em Ciências Econômicas, descreve-se como capacitado por receber bons treinamentos, passando por algumas dificuldades, com acompanhamento bastante incisivo. Cita que não possui dificuldades quanto à Lei do SAC, mas que as orientações para segui-las são constantes. Responde ainda que recebe relatórios que mensuram a qualidade do atendimento, considerando em linhas gerais como um bom serviço, executado por profissionais capacitados.

O Participante sob nº 6, do sexo masculino, com 27 anos de idade, funcionário da Instituição há 2 anos e três meses, graduado em Ciências Contábeis, considera-se apto por receber treinamentos didáticos, não enfrentando dificuldades nem mesmo quanto à Lei do SAC, recebendo orientações e acompanhamento diário e acesso aos resultados, classificando satisfatório o serviço de atendimento.

A Participante sob nº 7, do sexo feminino, com 32 anos de idade, funcionária da Instituição há 1 ano e sete meses, graduada em Administração de Empresas, considera-se bastante capacitada, por receber treinamentos complexos ministrados por áreas competentes e abordados de forma satisfatória, possuindo algumas dúvidas que são sanadas pela equipe de apoio, e sente certa insegurança nos resultados quanto ao cumprimento da Lei do SAC, mas que recebe informações que permitem ter pleno conhecimento de suas variantes. Recebe relatórios de acompanhamento indicando o desempenho, classificando o serviço como excelente por ser formado por profissionais capacitados.

A Participante sob nº 8, do sexo feminino, com 30 anos de idade, funcionário da Instituição há 2 anos, graduada em Ciências Atuariais, considera-se capacitada por receber treinamentos que permitem conhecer as campanhas. Enfrenta algumas dificuldades em cumprir a Lei do SAC com relação ao tempo de atendimento, afirmando que recebe treinamentos. Cita que enfrenta algumas dificuldades na abordagem aos clientes, porém recebe acompanhamento e orientação assídua, possuindo acesso aos resultados, classificando sua área de serviços como promissora.

O Participante sob nº 9, do sexo masculino, com 34 anos de idade, funcionário da Instituição há 6 anos, graduado em Matemática, sente-se altamente capacitado por receber treinamentos ministrados de forma compreensível, não enfrentando dúvidas inclusive quanto ao cumprimento da Lei do SAC, e recebendo acompanhamento e cobrança constante dos registros, e intitulado os serviços de atendimento do Banco do Brasil como um dos melhores do país.

E, por fim o Participante sob nº 10, do sexo masculino, com 22 anos, funcionário da Instituição há 6 meses, estudante de Ciências Econômicas, considera que a capacitação cresce à medida que recebe treinamentos que classifica como satisfatórios, enfrentando algumas dificuldades enquanto não possui a prática necessária. Afirma que por vezes é difícil cumprir a Lei do SAC e que recebe treinamento sempre que necessário. Cita que possui acompanhamento diário e acesso aos resultados e metas estabelecidas, intitulado como bom o serviços de call center do Banco do Brasil.

As questões indagadas aos colaboradores, objetivam analisar pontos específicos em relação à Gestão de Relacionamento com Clientes e à comunicação interna empresarial, como podemos observar nas aberturas destes questionamentos conforme se seguem:

A Questão 1, "Você se considera capacitado para proceder aos atendimentos dos serviços do banco destinados à sua área?", nos permite analisar o entendimento dos próprios colaboradores quanto à sua capacitação para exercer as tarefas, e as respostas fazem concluir que os entrevistados na sua totalidade, consideram-se aptos, como podemos observar na resposta fornecida pela entrevistada nº 7: *"Considero-me bastante capacitada, pois os treinamentos ministrados pelas áreas competentes são bastante complexos e produtivos"*.

A Questão 2, “A forma de abordagem dos treinamentos oferecidos pelo Banco a respeito de novas “campanhas” lançadas é satisfatória?”, trata da relação entre a comunicação empresarial interna e como ela será utilizada na Gestão de Relacionamento com os Clientes. Os entrevistados consideraram que as abordagens são de forma adequada, sendo satisfatórias e permite assim que a premissa básica de bom atendimento ao cliente seja cumprida, conforme observado em resposta fornecida pelo entrevistado nº 8: *“São treinamentos que possuem um forte fator orientativo, nos permitindo conhecer a campanha”*.

A Questão 3, “Após o lançamento de uma nova campanha e seu respectivo treinamento, você enfrenta dificuldades na abordagem aos clientes?”, também serve para que seja feita a análise da qualidade do relacionamento com cliente, mensurando-se através dos atendimentos, os resultados dos treinamentos ministrados. As respostas dos entrevistados mostram que as dúvidas de atendimento acontecem de forma corriqueira, conforme observado nas respostas obtidas pelas entrevistadas 1: *“Algumas dificuldades existem, e são relativas aos produtos e não à forma de atendimento”*, e 2: *“No início da campanha, é um pouco complicado, pois passamos por uma pequena fase de adaptação ao produto”*.

Questão 4, “Você considera difícil cumprir as exigências da nova Lei dos Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC)?” foi feita aos colaboradores para que se possa mensurar as dificuldades de atendimento dentro dos padrões estabelecidos pela Lei do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) que é um fator determinante para todas as empresas que trabalham com serviços de tele atendimento. Nas respostas de todos os colaboradores encontra-se algum senão com relação a esta questão, conforme se observa: 1: *“Posso dizer que enfrentamos algumas dificuldades, especialmente quanto ao tempo dos atendimentos”*; 2: *“Sim. Às vezes cai o sistema e dá um pouco de medo de não conseguirmos cumprir o tempo estipulado”*.; 6: *“Não tenho dificuldades, mas é uma preocupação constante”*.; 7: *“É uma preocupação constante, que dá uma certa insegurança na hora de ver os resultados”*.; 8: *“Considero difícil cumprir em relação ao tempo de atendimento”*.

A Questão 5, “Você considera que recebe apoio adequado com relação à Lei do SAC, o possibilitando usá-la adequadamente?” tem o intuito de analisar através das respostas se o Banco do Brasil preocupa-se com a capacitação profissional de seus funcionários dentro das normas e Leis estabelecidas pelos órgãos regulamentadores, dispensando a estes a real importância exigida. Pode-se verificar

que a Instituição trata deste fator com bastante seriedade, pois todas as respostas mostram que existem treinamentos e orientações sobre as leis e regulamentações do mercado, conforme se segue: 4: *“Recebemos apoio e também bastante cobrança quanto ao seu seguimento”*.; 5: *“Recebemos sempre informativos e orientações de como devemos agir para cumprir as normas”*.; 7: *“Recebo informação que permite estar ao par de todas as mudanças”*.

A Questão 6, “A gerência do setor exerce acompanhamento de forma pró-ativa das atividades e serviços da área?”, permite dimensionar a qualidade da comunicação interna, entre as áreas de supervisão, monitoria e equipe. As respostas dos entrevistados nos permitem concluir que o acompanhamento é pró-ativo e que esta comunicação interna é bastante relevante para a execução das atividades da Instituição, conforme respostas dos entrevistados 4: *“Existe o acompanhamento e considero eficaz”* e 3: *“Acompanha diariamente as equipes, instruindo e orientando”*.

A Questão 7, “Você possui acesso quantitativo ao número de atendimentos diários realizados e à taxa de sucesso dos mesmos?”, também está focada na comunicação administrativa interna, que analisa e apresenta resultados, visando melhoria contínua. As respostas dos entrevistados também nos permitem concluir que esta comunicação existe e é eficaz, de acordo com as respostas apresentadas pelos entrevistados 5: *“Possuímos relatórios que mensuram os atendimentos, e eles são levados muito à sério”* e 9: *“Recebemos registros de nossos atendimentos e de nossas falhas”*.

E, a Questão 8, “Como você classifica o call center do Banco do Brasil com relação às atividades exercidas pelas mesmas áreas das Instituições concorrentes?”, foi formulada com o intuito de obter um parecer dos entrevistados quanto à fidelização de seus clientes, classificando o atendimento de seus serviços. As respostas de todos os colaboradores foram positivas, sendo de um modo geral classificado o serviço como potencialmente satisfatório. Identificamos este fato nas respostas dos entrevistados 2: *“Às vezes ouço falarem mal dos outros bancos, dizendo que ninguém merece ligar para este ou aquele banco, e com relação ao nosso call center nunca ouvi nada assim”*; 4: *“Classifico como um excelente serviço e que a cada dia cresce mais”*; 5: *“Um bom serviço, com profissionais capacitados”*; 7: *“Classifico com um excelente serviço, que capacita seus profissionais à altura de seus clientes e nicho de mercado”* e 9: *“Acredito que é um dos melhores do país”*.

Estes resultados obtidos através das respostas dos questionários mostram a eficácia do trabalho desempenhado pela área administrativa interna, que possui um pool de estrategistas para cada diretoria, direcionados às novas campanhas competitivas.

O objetivo desse acompanhamento é o de facilitar e contribuir para a implantação das ações corretivas e medir se a ação foi eficaz na pesquisa posterior à implantação e tem apresentado bons resultados. As ações corretivas são aquelas que contribuem com ajustes nos processos, tais como conceder a um ou a um grupo de colaboradores, treinamentos mais específicos como na área de oratória, ou ministrar novamente o treinamento acerca de uma ou outra campanha, na qual foi identificadas divergências na qualidade da execução das tarefas.

Em posse dos resultados obtidos com a análise dos relatórios das taxas de sucesso, a área administrativa responsável pela comunicação interna parte para a implementação de novas campanhas, atendo-se sempre às modificações e ao cumprimento da Lei de Serviços de Atendimento ao Consumidor, que funciona como um fator limitador do crescimento, pois suas ações impactam nos resultados das empresas.

O Banco do Brasil vem apresentando constante crescimento relativo à concorrência, quanto à qualidade e quantidade dos serviços prestados na área do tele atendimento, e este crescimento constante reflete e impacta positivamente nos resultados anuais da Instituição, que lança novos produtos, tornando crescente o número de clientes satisfeitos e fiéis à marca.

5 CONCLUSÃO

A abordagem deste trabalho focou-se nas estratégias que devem ser utilizadas pelas empresas para que seja alcançada a estabilização junto ao mercado competitivo.

O processo de gestão de relacionamento com clientes é um dos fatores primordiais para que as metas sejam atingidas, pois auxilia as organizações a angariar e fidelizar clientes. Este processo engloba as etapas de automatização da gestão de marketing, a automatização da gestão empresarial e a gestão de serviços ao cliente, e se utilizados de maneira correta, integrada e bem elaborada, tornam-se facilitadores capazes de promover a aceitação do público quanto à prestação de serviços e divulgação de produtos.

Uma das tecnologias aplicadas no relacionamento com clientes é o call center, que pode ser denominado também como tele marketing, cujas variedades se expandem constantemente por ser um canal de acesso rápido, prático e que através de suas técnicas obtém resultados bastante satisfatórios, atingindo clientes e futuros clientes ao oferecer facilidade e comodidade.

Pode-se considerar que a marca de uma empresa é o que mais agrega valor a esta e, que se uma empresa possui gestão eficaz de relacionamento com clientes, atinge a fidelização dos mesmos sacramentando sua marca. Este processo é atribuído à utilização correta das estratégias de marketing, capazes de promover a fidelização da marca, atingindo seu público alvo através do conhecimento das necessidades e expectativas destes.

A comunicação é um fator tão importante quanto à gestão de relacionamento, possuindo também parcela significativa para a estabilização e fixação no mercado da concorrência, pois comunicar exige conhecimento deste mercado fazendo com que a comunicação seja clara de modo a atingir o público desejado.

A comunicação integrada se faz presente nas estratégias organizacionais, através dos métodos de marketing interno utilizados, capacitando, valorizando e motivando os profissionais que irão representar a marca.

Para entender a importância da ligação destes fatores, foi realizado um estudo de caso com colaboradores do call center do Banco do Brasil.

A metodologia utilizada foi à aplicação de questionário a estes colaboradores, elaborado com perguntas relativas às dificuldades enfrentadas quanto aos tipos de

atendimento prestados e opinião quanto à qualidade deste serviço, tornando possível considerar se a gestão de relacionamento com clientes é eficaz. Também foram apresentadas perguntas pertinentes à qualificação que estes profissionais recebem para que possam executar suas atividades com propriedade e com relação ao tipo de acompanhamento que recebem das áreas administrativas competentes, permitindo visualizar se a comunicação empresarial interna está aliada à gestão de relacionamento com clientes. Este questionário também contemplou perguntas quanto ao conhecimento e cumprimento das exigências da Lei de Serviços de Atendimento ao Consumidor por parte dos colaboradores, pois este é um desafio para todas as empresas que possuem serviços de tele atendimento, permitindo que as respostas definam se os padrões seguidos pelo Banco do Brasil estão em concordância com as determinações legais.

Dos questionários qualitativos entregues, todos foram respondidos na sua totalidade e devolvidos para a análise dos dados.

Das respostas obtidas, chegou-se às seguintes conclusões: o Banco do Brasil investe na qualificação de seus funcionários através de treinamentos específicos que estes recebem a cada lançamento de campanha, participando assiduamente das rotinas diárias promovendo avaliações, premiando os destaques, orientando e corrigindo deficiências. Através desta análise pode-se afirmar que a comunicação organizacional interna cumpre seu papel, contribuindo ainda com o engajamento de seus colaboradores que se sentem motivados. Conclui-se ainda, que a gestão de relacionamento com clientes é eficaz, pois não aparece incidência de reclamações, uma vez que as respostas qualificam em linhas gerais como excelentes os serviços do call center, por receberem treinamentos adequados e não enfrentarem dificuldades para a execução de suas tarefas.

Sendo assim, todos os tópicos organizacionais são atingidos, buscando a melhoria das atividades institucionais e atingindo um patamar diferenciado junto ao mercado competitivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION – AMA – **Dictionary of Marketing terms**. Chicago: Peter Bennet, 1998.

BRASIL. Leis e Decretos. **Serviço de Atendimento ao Consumidor**: Decreto-Lei n. 6.523 de 31 Julho de 2208. *Diário Oficial da União*, 01 de agosto de 2008.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial, teoria e pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Manole, 2003. A personalização dos contatos com a mídia e a construção da imagem das organizações. **Revista Organicom**, São Paulo, n.2, p. 10-27, jun. 2005.

GRUNIG, James. Guia de pesquisa e medição para elaborar e avaliar uma função excelente de relações públicas. **Revista Organicom**, São Paulo, n.2, p. 46-69, jun. 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** – São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing – A Bíblia do Marketing**. – 12ª. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 17. ed. São Paulo: Summus, 2003

NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação**. 1. ed. São Paulo: Lazuli, 2004

THOMPSON, Bob, **The Customer Relationship Management Primer**, What you need to get started – www.crmguru.com: 18/05/2002.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial- comunicação institucional, conceitos, estratégias, planejamento e técnicas**. 5. ed. São Paulo: Summus, 1986

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. 1. ed. São Paulo: Thompson, 2002.

DOCUMENTOS CONSULTADOS

GALERANI, Gilceana Soares Moreira. O desafio da avaliação de resultados em Comunicação Organizacional. **Revista Organicom**, São Paulo, n.2, p. 146-165, jun-2005.

GRÖNROOS, C. **Marketing - gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro. O relações-públicas como gestor da imagem e a importância da mensuração dos resultados em comunicação corporativa. **Revista Organicom**, São Paulo, n.2, p. 70-95, jun- 2005.

MARCHIORI, Marlene Regina. Mudança cultural e responsabilidade das relações públicas. **Revista Organicom**, São Paulo, n.1, p.84-95, ago. 2004.

SOMMERLATE, Ronald. **O valor da inovação**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004

ZALLA, S.; MONZONI, R. **CRM nas redes de negócios**, O. São Paulo: Edge Group, 2001. [Relatório que aborda o CRM como componente chave da estratégia de eBusiness].

ANEXO I

Lei nº 8.078 – Serviço de Atendimento ao Consumidor

DECRETO Nº 6.523, DE 31 DE JULHO DE 2008.

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 seqüência 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

Tarso Genro