

UM ESTUDO DE CASO DO DISCADOR AUTOMÁTICO EM UMA EMPRESA DE COBRANÇA

Autor: Francisco Ailton Alves Júnior¹

RESUMO

Este trabalho apresenta um o estudo de caso da implantação do Sistema Tactium IP em uma empresa que atua no segmento de cobrança com ênfase no recurso de Discador Automático.

É apontada a origem, a evolução, as definições, as características e a importância da prática do marketing de relacionamento ou gestão do relacionamento com clientes (CRM – Customer Relationship Management), como base de uma infra-estrutura e capacitação necessária para obtenção do resultado positivo alcançado.

Nesta perspectiva, o artigo explana acerca dos tipos de CRM, Requisitos e Metodologia utilizada para implantação, bem como alguns conceitos de Contact Center e de suas interações (formas de atendimento ao cliente), dos recursos de CTI (Computer Telephony Integration) e dos tipos de Discador Automático.

PALAVRAS CHAVES

Tactium IP; Discador Automático.

¹ Acadêmico do Curso Sistemas de Informação da Faculdade Integrada do Ceará (FIC).

ABSTRACT

This paper presents a case study of deployment of the IP Tactium in a company that operates in the collection with an emphasis on resource Autodialer.

It pointed to the origin, evolution, definitions, characteristics and importance of the practice of relationship marketing and customer relationship management (CRM - Customer Relationship Management) as a base infrastructure and skills necessary to objection from the positive reached.

In this perspective, the article explains about the types of CRM, Requirements and Methodology for deployment, as well as some contact center concepts and their interactions (forms of customer service), the resources of CTI (Computer Telephony Integration) and the types Autodialer.

KEYWORDS

Tactium IP; Auto Dialer.

INTRODUÇÃO

Desde que os fenícios² se lançaram ao mar para comercializar os produtos que adquiriam de determinados centros revendendo-os em outras partes do mundo, pratica-se o marketing de relacionamento ou gestão do relacionamento com clientes (cujo acrônimo é CRM – *Customer Relationship Management*).

Nos dias atuais, todavia, graças ao processo de globalização da economia – que permitiu maiores opções de bens e serviços aos consumidores – intensificando seu nível de exigência e demanda por qualidade, e em razão da elevada competitividade entre as empresas surgem adversários tradicionais em mercados tradicionais e, ainda, novos personagens em nichos ou setores específicos de negócio, conforme assevera Bretzke (2000).

O raciocínio desenvolvido pela autora é que o CRM usa a tecnologia que permite enriquecer o relacionamento com os clientes³. Essa tecnologia propicia, ainda, a coleta de informações sobre qualquer contato do estabelecimento onde ocorra o relacionamento com os clientes, por quaisquer meios, inclusive o modo *on-line* e em tempo real, gerando oportunidades para que os dados financeiros e de vendas subsidiem análises e estudos acerca das práticas, posturas e comportamentos dos clientes.

Richers (2000) concorda com o raciocínio de Bretzke e acrescenta que a finalidade do CRM é elevar a lucratividade e receita das empresas por meio de automação do nível de satisfação daqueles que utilizam os bens e os serviços comercializados. Borges (2004) comunga desses mesmos pensamentos e sentencia: o CRM visa conhecer o cliente através de seu histórico de consumo para direcionar produtos ou serviços prestados, obtendo alta taxa de retenção.

² Segundo Hanson (2003), a civilização fenícia habitava uma estreita faixa de terra às margens do Mediterrâneo e nos dias atuais a área corresponde ao Líbano e partes da Síria e de Israel. Denominados de sidônios no Antigo Testamento e fenícios pelo poeta Homero, os fenícios notabilizaram-se pelo comércio marítimo e fundaram as primeiras povoações na costa mediterrânea por volta de 2500 a.C. Sabiam que os egípcios apreciavam a cerâmica dos gregos e que estes, por seu turno, apreciavam a vidraria dos egípcios.

³ Cliente é o termo genérico que se usa para designar tanto o consumidor final quanto o cliente do mercado industrial e os diversos intermediários. Essa nomenclatura é consistente com a Era do Cliente (década de 90), na qual o consumidor volta a ser cliente em termos da proximidade do relacionamento.

Dentre os diversos conceitos construídos para CRM, é o *Gartner Group*⁴ que esboça o mais rico e profundo deles, notadamente porque o compreende como

(...) uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.

Nessa concepção proposta pelo *Gartner Group*, CRM constitui uma ferramenta que permite que os empreendedores antevam as demandas de seus clientes a partir de suas práticas, posturas e comportamentos de consumo e, ainda, propicia que os empreendedores façam referências cruzadas identificando potenciais produtos ou serviços a consumir.

É, portanto, segundo a lógica desenvolvida pelo *Gartner*, uma solução fundada em tecnologia da informação que detecta demandas futuras partindo exclusivamente das aquisições históricas de produtos e serviços. A partir disso, as empresas que o usam como ferramenta de tecnologia da informação podem realizar análises dos dados capturados, consolidá-los em banco de dados e distribuir as informações sobre os clientes aos vários pontos da empresa onde o relacionamento se efetua, e, sobretudo, intensificar o relacionamento com o cliente no intuito da fidelização.

Peppers & Rogers Group (2000) referenda o entendimento do *Gartner Group*, notadamente quando menciona que o CRM permite o

(...) relacionamento com os clientes de forma individual e depois usa as informações coletadas para tratar clientes de maneira diferente. O intercâmbio entre um cliente e a empresa torna-se mutuamente benéfico, uma vez que os clientes oferecem informações em retribuição aos serviços personalizados que atendem às suas necessidades individuais.

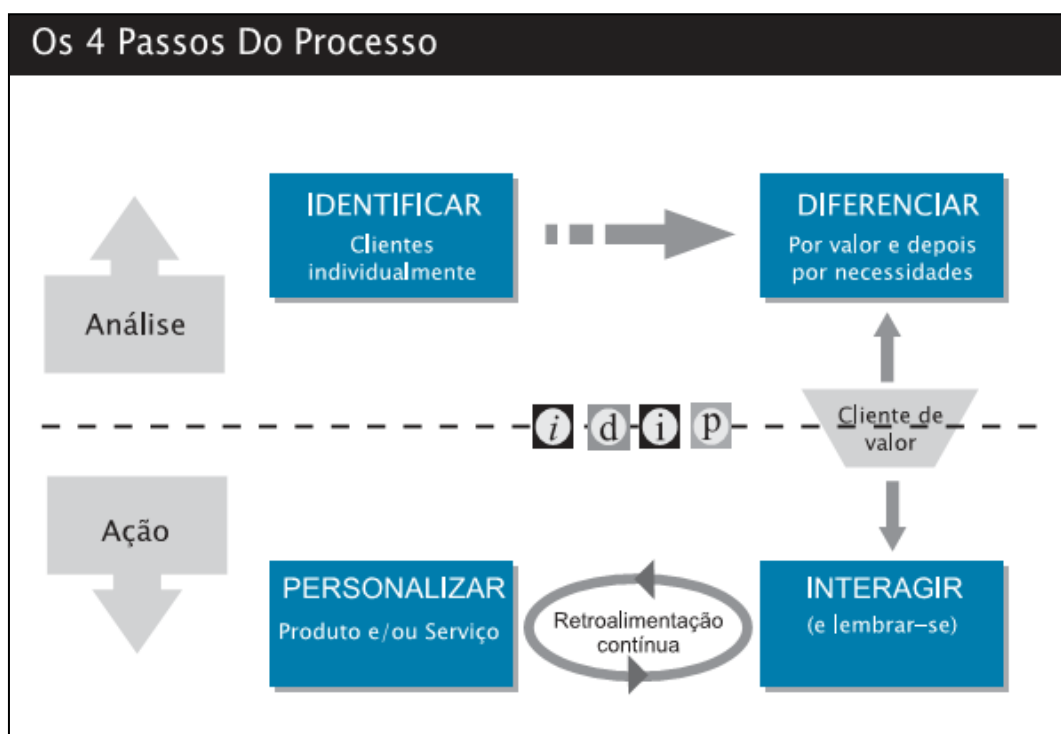
Essa percepção de *Peppers & Rogers Group* (2000), à luz do conceito do *Gartner Group*, traz à tona outro ponto de análise importante, que é a necessidade de descoberta pelas organizações da possibilidade de

⁴ *Gartner* é uma empresa de pesquisa e assessoria que ajuda mais de 10.500 empresas clientes a entender tecnologia e desenvolver seus negócios. Suas áreas de negócio são pesquisa, consultoria, métricas, eventos e publicações. Fundada em 1979, o *Gartner* tem sua sede em *Stamford*, estado de *Connecticut*, EUA, e tem cerca de 4.000 colaboradores, incluindo 1200 analistas e consultores, em mais de 90 lugares ao redor do mundo. No Brasil, está sediada em São Paulo e tem escritórios no Rio de Janeiro e em Brasília.

incremento no nível de consumo de seus clientes e, especialmente, uma vez tendo sido realizada tal identificação, que as organizações tratem seus clientes conforme o consumo que efetiva ou potencialmente podem realizar.

Nessa perspectiva, o CRM se propõe a elevar os índices de crescimento das organizações, ora incrementando e sustentando a rede de relacionamentos tecida com os clientes, ora reduzindo custos e elevando receitas. Favorece, ademais, a construção de novas parcerias, renovação de contatos e, principalmente, a identificação de clientela e suas necessidades.

Nesse sentido é que *Peppers & Rogers Group* (2004) utiliza a metodologia IDIP, isto é, inicialmente é preciso IDENTIFICAR clientes em todos os pontos de contato, DIFERENCIÁ-LOS por valor e necessidades, depois INTERAGIR com eles e, partindo disto, PERSONALIZAR produtos, serviços e a própria interação.



Processo da Metodologia IDIP.
Fonte: *Peppers & Rogers Group* (2004).

REQUISITOS DO CRM

O sucesso do CRM está ligado não só ao parque tecnológico a ser implantado, como também à forma de relacionamento com o cliente e ao comprometimento dos colaboradores com o projeto. Brambilla (2006 *apud* Grabner-Kraeuter e Moedristher) relata que CRM “é uma estratégia e não uma tecnologia”.

Nesse mesmo raciocínio, Brambilla (2006 *apud* Angelo e Giangrande 1999) afirma que no projeto de implantação do CRM, todos os funcionários da empresa, em menor ou maior grau de envolvimento no projeto, devem ter consciência da importância da sua contribuição em detrimento dos resultados.

Por mais que a dimensão tecnológica seja importante, deve-se levar em consideração o caráter organizacional, já que poderá agir no sentido facilitar ou destruir os esforços da implementação do sistema do CRM. Neste sentido, a dimensão organizacional engloba as seguintes variáveis:

- a) **Planejamento e monitoramento do projeto de CRM:** durante o momento da implantação do CRM é importante que a definição de estratégia de relacionamento sintonize com o cliente. É nesta fase que é definido como ele deverá ser tratado, quais os eventos de relacionamento gerarão resposta e como o plano de comunicação deverá ser construído para se estabelecer o relacionamento. Assim, é preciso que se realize periodicamente o monitoramento do projeto de CRM. Por meio desse monitoramento pode-se fazer uma comparação entre os resultados previstos e os obtidos, propiciando mudanças para otimizar esses resultados.
- b) **Recursos humanos:** o requisito do bom funcionamento do CRM é que os colaboradores estejam envolvidos com o projeto e que tenham pleno conhecimento das ferramentas que o sistema pode oferecer. É preciso que eles passem por um rigoroso sistema de treinamento, a fim de que possam operar o sistema da maneira adequada. Brambilla (2009 *apud* Pedron 2001) comunga dessa tese, sobretudo quando afirma que o adequado planejamento e treinamento em todo o ambiente da empresa é um fator chave para uma bem sucedida implantação.

Em outro ponto, o autor assegura que é preciso que o colaborador organizacional tenha consciência do seu papel em relação à empresa, tornando-se primordial sua valorização e motivação para obter um bom resultado.

c) Mudança na filosofia empresarial: esta mudança ocorre devido à adoção do CRM, devendo-se reavaliar como fator principal os objetivos, valores e missão da empresa para que a solução adotada esteja em sintonia com os valores culturais da organização. É fundamental também que todos os gestores e colaboradores tenham o total compromisso na organização para que esta mudança, de fato, obtenha todos os resultados desejados. Brambilla (2009 *apud* Hansotia 2002) argumenta nesse ponto que o CRM não obterá sucesso se for apenas uma aspiração da média e alta gerências ou da cúpula organizacional.

d) Poder: nesta variável aborda-se o apoio e o incentivo da alta administração da empresa para o projeto, isto é, os executivos devem estar amplamente envolvidos com o projeto, já que esses servem como exemplo aos demais colaboradores. Outra vez é Brambilla (2009 *apud* Pedron 2001) que menciona que os executivos caracterizam-se como o referencial de comportamento, exercendo influências na modelagem dos padrões culturais necessários à adoção da filosofia do CRM.

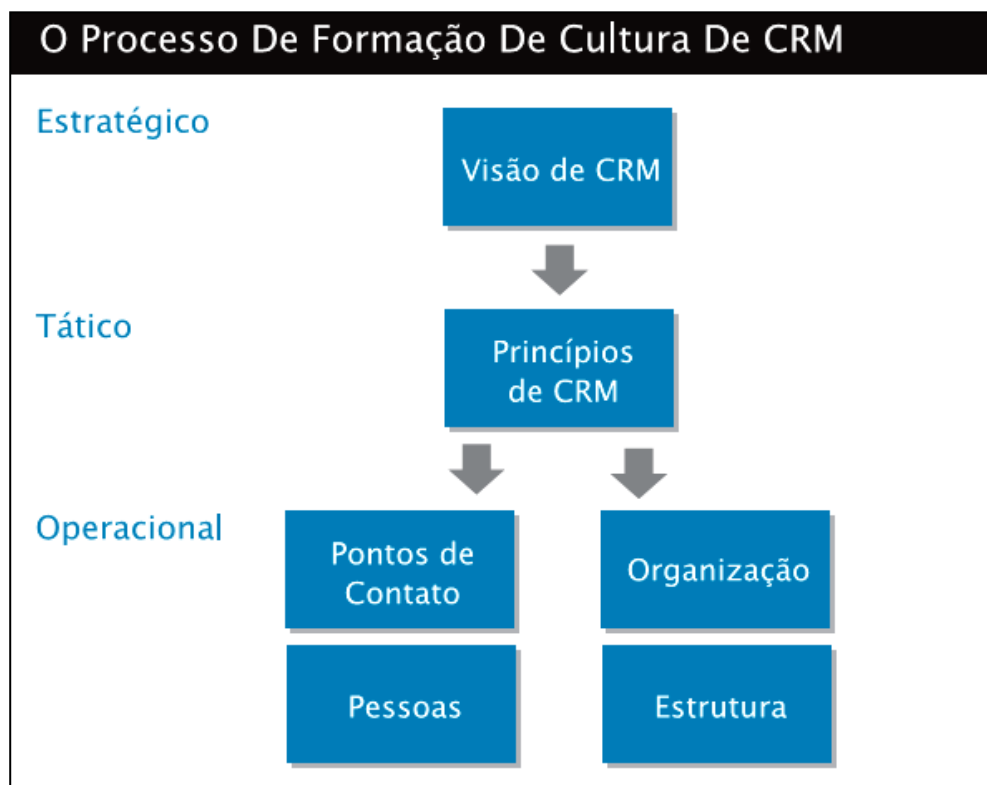
Nesse contexto, outra vertente do CRM é o *Empowerment*, que corresponde à concessão de poder aos colaboradores, de forma que tenham autonomia da tomada de decisão perante os clientes. Para Brambilla (2009 *apud* Balasubramanian, Konana e Menon 2003) a satisfação do cliente esta diretamente ligada à confiança que possui no colaborador e, para que possa passar este sentimento, é necessário que se sinta apto a tomar decisões.

Além desses pontos, convém destacar que o projeto do CRM requer uma liderança para comandar e que deverá estar apto a minimizar os conflitos que possam existir entre os diversos setores da empresa. Segundo Brambilla (*apud* Souza 2005), o líder deve entender as diferenças individuais de cada um dos elementos participantes do projeto de implantação do sistema de CRM e,

desta forma, agir segundo os níveis de competências dos liderados, assumindo assim papéis diferenciados. Afirma também que é necessário que os líderes e colaboradores estejam capacitados a receber *feedback*, já que este processo, se não for bem conduzido, não cumprirá sua função, que é avaliar os pontos fortes do desempenho e aqueles que precisam ser mudados em detrimento do alcance das metas estabelecidas.

TIPOS DE CRM

A literatura explora este tema mencionando que existem basicamente três tipos de CRM: o operacional, o analítico e o colaborativo (Peppers & Rogers Group 2000). Com o advento do mundo *web*, uma outra categoria surgiu e os autores a denominam de *e-CRM*⁵.



Processo de Formação de Cultura de CRM.

Fonte: Peppers & Rogers Group (2004).

⁵ O e-CRM é o conceito que envolve o CRM e a Web, permitindo que o CRM desfrute das mesmas vantagens das aplicações disponíveis via Internet. Alguns fornecedores oferecem outros nomes para esse conceito, como PRM (*Partner Relationship Management*), ERM (*Enterprise Relationship Management*) e e-BRM (*eletronic Business Relationship Management*) (PEPPER; ROGER, 2001).

O modelo Operacional compreende módulos de *Call Center*, serviço de atendimento ao cliente, automatização da força de vendas, dentre outros. Desta forma, fica a cargo do CRM Operacional integrar-se com todas as ferramentas tecnológicas, provendo um melhor atendimento ao cliente, por meio da racionalização e da otimização dos processos da empresa, conforme assevera Muck *apud* Valente (2002).

O modo Colaborativo, descrito por *Peppers & Rogers* (2004), envolve todos os pontos de interação com o cliente. A TI (Tecnologia da Informação) permite automatizar esses pontos de contato, bem como disseminar as informações desses contatos através do sistema CRM.

Nesse mesmo sentido, Muck (X *apud* Valente 2002) menciona que o modelo colaborativo permite que as empresas respondam a desafios específicos em cada etapa do ciclo de vida do cliente, seja na prospecção, venda, atendimento ou retenção. Vale ressaltar que o cliente é visto em sua totalidade e que o atendimento passa por fases que devem ser feitas seguidamente e com zelo, para que o cliente perceba o atendimento como completo e preciso.

O Analítico é a fonte de toda a inteligência do processo, servindo principalmente para determinar a estratégia de diferenciação de clientes, bem como para acompanhar hábitos e identificar necessidades, o que torna a relação com os melhores clientes o mais fácil possível, conforme relato de *Peppers & Rogers Group* (2004).

Tipos de CRM	Operacional	Colaborativo	Analítico
Característica			
Visa à criação de canais de relacionamento com os clientes	X		
Visa obter o valor dos clientes através do conhecimento		X	
Visa obter o conhecimento dos clientes			X

Quadro comparativo dos Tipos de CRM.

Fonte: Elaborado pelo autor.

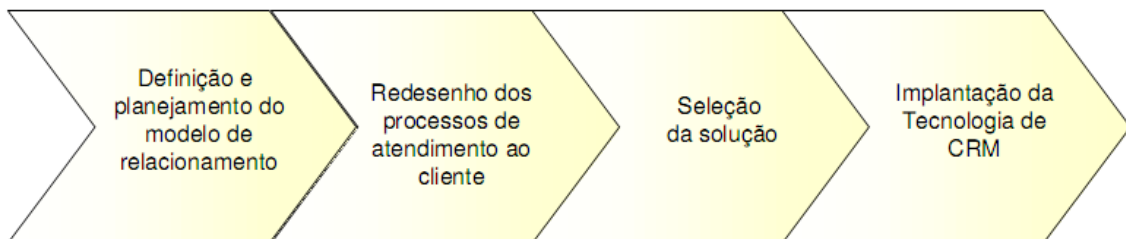
METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO

A estratégia de Implantação de CRM tem sido considerada um grande desafio para as empresas dos diversos segmentos de todo mundo. Esse processo torna-se um grande diferencial que as empresas não podem dispensar. De acordo com os dados levantados por *Peppers & Rogers Group* (2000), 60% a 70% dos projetos de implantação de CRM falham, pois as empresas estão dando um foco excessivo na tecnologia, esquecendo as importantes características organizacionais e, principalmente, dos clientes durante o processo.

Cada empresa possui particularidades próprias dentro de cada ramo de atividade, para isso torna-se fundamental uma análise inicial para identificação dos processos das organizações e reais necessidades do cliente desde o espaço operacional até o planejamento estratégico.

Deste modo, Bretzke (2000) relata em seu livro que a implantação do CRM esta assentada em dois pilares:

- a) um processo de trabalho orientado para o cliente que permeia e é compartilhado por toda a empresa e;
- b) o uso da informação do cliente, suportado pela informatização de vendas, marketing e serviços.



Etapas para a Implantação de CRM.

Fonte: Schweitzer, 2004 *apud* Adaptação de Bretzke (2000).

De acordo com Bretzke as etapas não necessariamente deverão ser desenvolvidas de forma seqüencial e isoladas, pois haverá muitas idas e vindas entre a segunda e terceira etapa. As descrições de cada etapa compreendem-se:

- a) **definição e planejamento do modelo de relacionamento:** esta etapa é muito importante, pois a partir dela surgem as

especificações de customizações de CRM e o redesenho dos processos dessa definição. Sendo também crucial o envolvimento da alta gestão, pois implica uma série de decisões que determinarão uma mudança de postura em relação ao cliente, atendimento e diversas outras atividades realizadas que precisam ser repensadas para realmente fazer a entrega do valor;

- b) redesenho dos processos de atendimento:** está relacionado com todo o levantamento e documentação dos processos do atendimento do cliente, desde o pedido de uma visita através do atendimento telefônico, a venda pelo *telemarketing*, até o fluxo do pedido dentro da empresa. É importante ser lembrado que atendimento não só significa o atendimento ao telefone, mas todas as atividades que visam atender o cliente sejam no pedido de compra, numa reclamação, na baixa de uma fatura e entre outras situações;
- c) seleção da solução:** diz respeito à decisão pela solução de CRM que passa pela seleção do *software*, que é determinada pelo modelo de relacionamento. Dessa forma, o *software*, por sua vez irá determinar qual é o melhor *hardware* para compor esta solução. O *hardware* inclui os computadores, o equipamento de telefonia, DAC e vários outros equipamentos;
- d) implantação da tecnologia de CRM:** por fim, ocorre a aplicação em toda a empresa do processo de revisar a forma de pensar o negócio. Técnicas, tecnologias e processos são agora implantados para materializar a estratégia de CRM.

ESPECIFICAÇÃO DE UM DISCADOR AUTOMÁTICO EM UMA SOLUÇÃO DE CONTACT CENTER

Conceitualmente, o fundamento do *Contact Center* corresponde ao gerenciamento do relacionamento com os clientes. Constitui a evolução do *Call Center* e abrange as centrais de atendimento, permitindo uma maior interação

com os clientes, sendo usadas diferentes mídias como a Internet (E-mail, Chat), o Fax, o Telefone (*Telemarketing*⁶ Ativo e Receptivo) e até recursos de vídeo.

Neste cenário, o conceito de CTI (*Computer Telephony Integration*) deve ser compreendido como o aprimoramento dos processos de atendimento ao cliente; raciocínio comungado por Bretzke (2000) que define CTI como a integração da tecnologia da informação com os recursos de telefonia.

Dentre as diversas funcionalidades permitidas pelos recursos do CTI, uma das mais importantes para o Telemarketing Ativo é o Discador Automático que identifica instantaneamente sinais de ocupado, linhas sem sinal, aparelhos de fax, modems e atendimentos por voz.

Essa funcionalidade possibilita a otimização do processo do *Telemarketing* Ativo, provocando maior produtividade seja devido à geração automática de chamadas para operadores livres – sem perda de tempo com ações repetitivas e chamadas improdutivas – seja devido ao aumento do tempo falado.

O gerenciamento e controle disponíveis no *Telemarketing* Ativo permitem a realização de campanhas ativas, que têm como função definir uma atividade específica em um *Contact Center*, organizando, assim, as operações a serem realizadas e facilitando totalmente o processo de controle do atendimento e o controle de retornos definidos no ato do atendimento ao cliente.

O fundamento do Discador Automático está estruturado em dois modos de geração de chamadas: o *Predictive Dialing* e o *Power Dialing*. O primeiro deles considera o tempo médio previsto nas conversações, gerando as ligações antes mesmo de haver atendentes disponíveis. O *Predictive Dialing* trabalha com algoritmos que prevêm o tempo residual da chamada (corrente), transferindo a ligação ao atendente tão logo sua conversação se encerre. Este recurso otimiza a disponibilidade do operador, reduzindo tempos inativos de marcação de chamadas e de toque de telefone. O segundo modo de geração de chamadas, isto é, o *Power Dialing* atua de forma mais simplificada, uma vez

⁶ Telemarketing Ativo é um serviço onde o contato é feito no sentido empresa-cliente. Inversamente, o Telemarketing Receptivo é feito no sentido cliente-empresa.

que não possui a capacidade de prever o tempo médio de atendimento de uma chamada, o que o impede de disparar uma nova ligação ainda com outra em andamento. Tal processo só ocorre quando a ligação corrente tiver sido finalizada. Neste caso, a produtividade do *Power Dialing* revela-se inferior ao que teoricamente é possível obter com o *Predictive Dialing*.

A APLICAÇÃO DO DISCADOR AUTOMÁTICO EM UM AMBIENTE DE TELEMARKETING

A pesquisa foi realizada em uma empresa que atua no segmento de cobrança situada em Brasília / DF e por decisão da organização não será possível sua identificação. A organização possui X colaboradores, dos quais Y são alocados no ambiente de telemarketing. A função de relacionamento desenvolvida pela empresa visa não somente manter a carteira existente de cliente, mas também capturar novos relacionamentos e, para isso, precisa de maior produtividade possível de seus operadores.

Os dados foram oriundos da aplicação TactiumIP, colhidos de forma quinzenal ao longo dos meses de Janeiro de 2009 a Março de 2009.

A análise em questão foi realizada a partir da separação desses dados. As três primeiras quinzenas, que abrangem mês de Janeiro e parte de fevereiro, abordam o momento anterior à consultoria para melhor utilização do discador automático. Já as três últimas quinzenas abrangem o período após a consultoria e referem-se à parte do mês de Fevereiro e integralmente o mês de março.

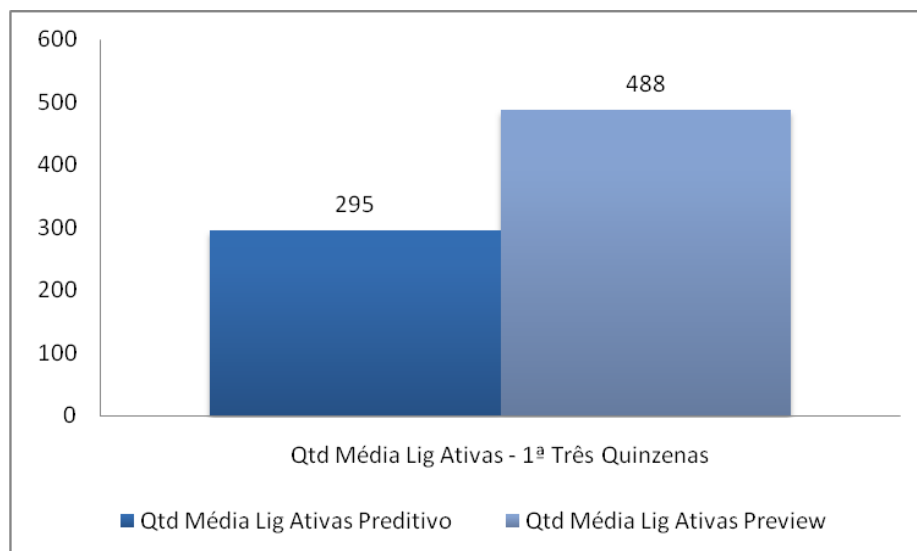
A pesquisa levou em consideração os seguintes indicadores que são importantes de serem analisados em quaisquer ambientes de telemarketing:

- a) Tempo de Logon:** soma total do tempo em que os agentes estiveram usando a solução;
- b) Quantidade Ligação Ativa Preditivo:** quantidade de ligações realizadas através do Discador Automático Preditivo;
- c) Quantidade Ligação Ativa *Preview* (ou manual):** quantidade de ligações realizadas de forma manual;

- d) Quantidade Ligação Ativa:** quantidade total de ligações ativas (Quantidade Ligação Ativa Preditivo + Quantidade de Ligações Ativa Preview ou Manual) realizadas;
- e) Tempo de Ociosidade do Operador:** tempo médios que os agentes ficaram livres, ociosos ou sem ligação;
- f) Percentual Falado Ligação Total:** tempo (em percentual) que os agentes ficaram em atendimento com os clientes.

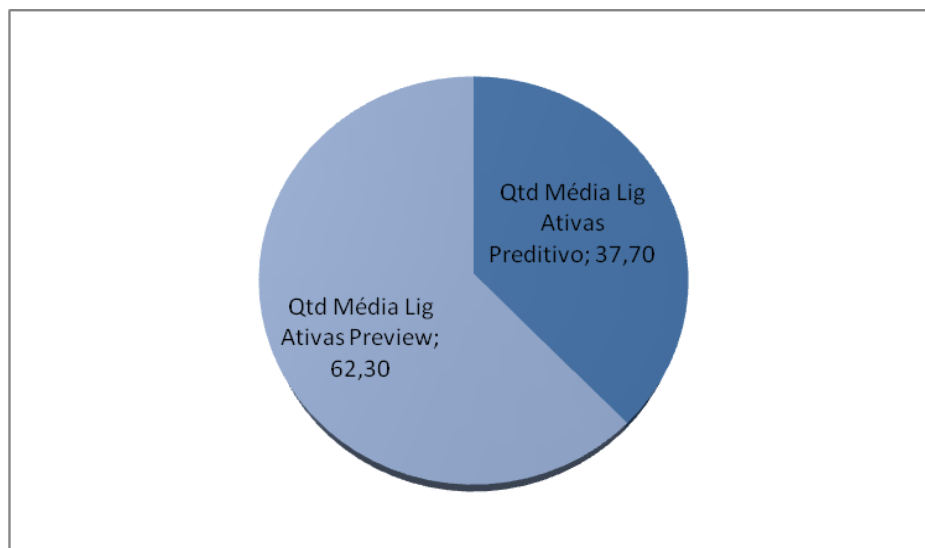
Vale salientar que os dados foram analisados tendo como base comparativa uma média do tempo de *logon* e da quantidade de agentes colhidos nas seis quinzenas analisadas. É importante lembrar que há possibilidade de inconsistência dos dados, uma vez que o tempo de *logon* é considerado a partir do momento em que o operador o inicia até que este seja encerrado. Portanto, podendo ter sido contabilizado tempo excedente caso tenha ocorrido esquecimento pelo o operador de finalizar a aplicação.

Em relação à quantidade média de ligações no momento da consultoria (três primeiras quinzenas), verificou-se que houve predominância nas Ligações Ativas Preview (manual). Esta com 62,3%, já as Ligações Ativas Preditivo corresponderam a 37,7%.



Quantidade média das ligações do Preditivo e Preview referente à 1ª Três Quinzenas.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

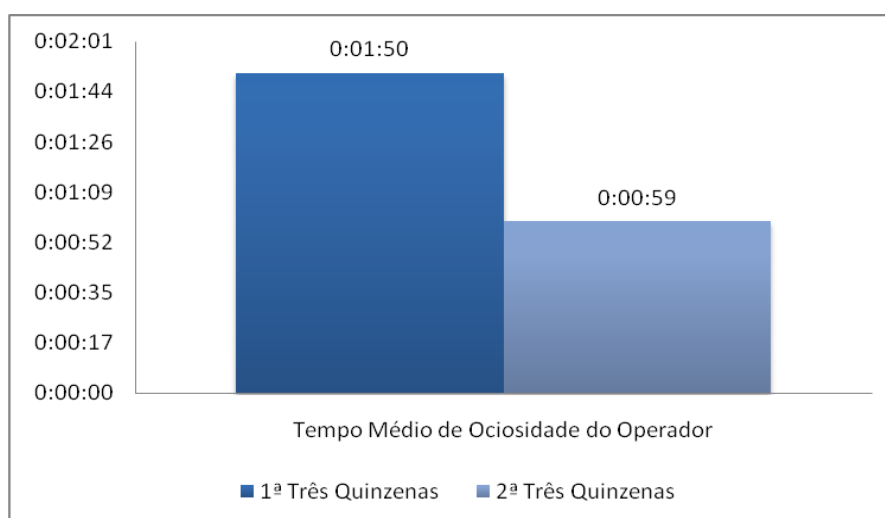


Porcentagem média das ligações realizadas do Predictivo e Preview referente à 1ª Três Quinzenas.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

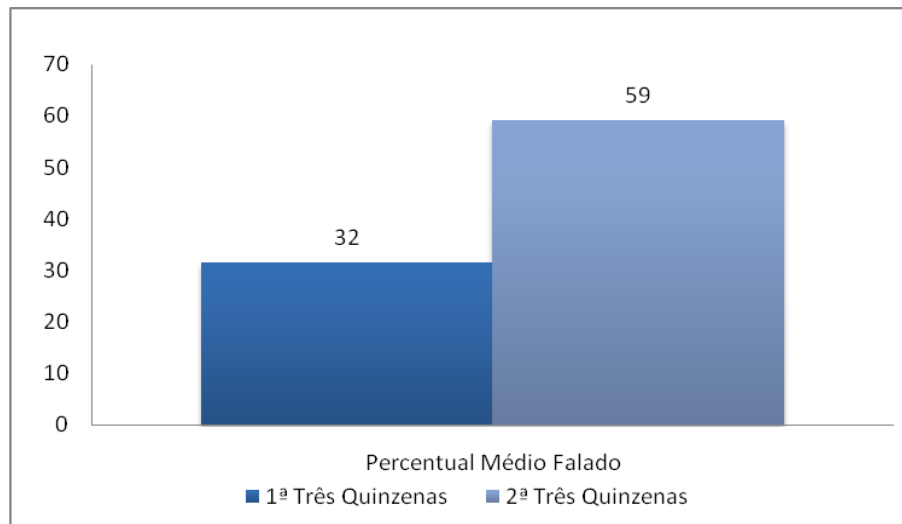
Quanto ao período referente às três últimas quinzenas analisadas, observa-se significativa predominância das Ligações Ativas Predictivo equivalendo a 99,93%.

Em consequência da intensidade das Ligações Ativas Predictivo no segundo período abordado, foi possível identificar uma redução do tempo médio de ociosidade do operador e um aumento do tempo médio falado dos agentes.



Comparação do Tempo Médio de Ociosidade do Operador entre as ligações realizadas na 1ª e 2ª Três Quinzenas.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.



Comparação do Percentual Médio Falado Total entre as ligações realizadas na 1ª e 2ª Três Quinzenas.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a análise dos dados estudados, foi possível constatar na solução Tactium IP que a redução do tempo médio de ociosidade do operador e o aumento do percentual médio falado permitem uma maior produtividade da empresa que adota a tecnologia.

A pesquisa realizada não se encerra aqui. Mas, sim, abre caminhos para novos estudos que venham aprofundar as informações obtidas até então, através do Discador Automático e contribuir nos serviços a serem prestados pela empresas que o adotam.

Os resultados aqui obtidos precisam ser estendidos para outras organizações a fim de que se possa aferir o desempenho do Discador Automático e concluir se é uma solução de produtividade elevada para as áreas de *telemarketing* das empresas.

A análise exclusiva de uma única organização só permite identificar que o desempenho da ferramenta precisa ser mais estudado e tal atividade poderia, inclusive, ser objeto de dissertação de mestrado analisando um número mais expressivo de empresas.

METODOLOGIA

A pesquisa foi bibliográfica e o autor fez consultas a títulos (livros e artigos científicos), dados históricos oriundos da solução TactiumIP de uma empresa que atua no segmento de cobrança.

REFERÊNCIAS

Akssel – **Empresa especializada em Soluções em TI**. Disponível em <http://www.akssel.com.br/>. Acesso 28 de setembro 2009.

BRAMBILLA, Régis. **Análise do Customer Relationship Management (CRM)**: Relação empresa, Cliente usuário, Teoria – Um estudo de caso em uma empresa desenvolvedora de Software. Dissertação apresentada em 26 de junho de 2006.

BRAMBILLA, Régis. **Indicadores Tecnológicos e organizacionais do Customer Relationship Management (CRM)**: relação entre firma desenvolvedora, firma usuária e preceitos teóricos. Artigo científico.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CÂNDIDO, FREITAS, HEINECK, M. V. **O CRM e o Desenvolvimento de Relacionamentos em Instituições Bancárias**. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2007, Foz do Iguaçu. Foz do Iguaçu: ENEGEP, 2007. P. 2-4.

ISABEL BARRETO, M. **Um Modelo para Planejar, Implementar e Acompanhar a Estratégia do CRM (Customer Relationship Management)**. 2007. 187p. Tese (Doutorado – Programa para obtenção do título de Doutor em

Engenharia de Produção) – Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2007.

MARCOS BADER, D. **Gestão de Relacionamento com Clientes na Indústria Financeira de Varejo**: Uma Abordagem da Psicologia Social. 2007. 374p. Tese (Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Área de concentração: Psicologia Social e do Trabalho) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, 2007.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **CRM series, Marketing 1 to 1**: Aumentando o valor de seus cliente com CRM, São Paulo: Makron Books, 2004b.

PEDRON, Cristiane; PERIN, Marcelo. **As Dimensões Determinantes no Sucesso da Implantação do CRM**: Estudos de Casos Múltiplos em Empresas Gaúchas. Artigo científico.

RIJO, Rui. GONSALVÇES, Ramiro. VARAJÃO, João. BULAS CRUZ, José Adolfo. **Callcenter e Contact Center**: Perspectivação Histórica e Enquadramento conceptual. Disponível em http://www.iadis.net/dl/final_uploads/200607C074.pdf. Acesso 28 de setembro.

ROCHA, Luis Sergio. **Uma proposta de Implantação da Estratégia de CRM e a aquisição de Ferramenta Focada nas empresas de Vendas de Assinaturas de revistas da Editora Abril**. 2008. P. 1-84. Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel do Curso de Sistemas de Informação – Faculdade Integrada do Ceará, 2008.

Softium – **Potencializando resultados para o seu negócio**. Disponível em: <http://www.softium.com.br>. Acesso 19 de setembro 2008.