



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO - MPA

Luciano Silva Moraes

TELEMARKETING NO SETOR PÚBLICO: CASE DA SEFAZ-Ba.

Salvador
2003

LUCIANO SILVA MORAES

TELEMARKETING NO SETOR PÚBLICO: CASE DA SEFAZ-Ba.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia – UFBA, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Cardoso

Salvador
2003

TERMO DE APROVAÇÃO

Luciano Silva Moraes

TELEMARKETING NO SETOR PÚBLICO: *CASE DA SEFAZ-Ba*

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública, Universidade Federal da Bahia – UFBA, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Claudio Cardoso – Orientador _____
Doutor em Comunicação, Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Federal da Bahia– UFBA

Prof. Dr. José Moura Pinheiro _____
Doutor em Comunicação, Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Prof. Dr. Robinson Moreira Tenório

Doutor em Educação, Universidade de São Paulo (USP)
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Salvador, 24 de abril de 2003

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento desta dissertação de mestrado mostrou-se possível graças a Deus e as muitas pessoas que direta ou indiretamente, contribuíram para que eu chegasse ao êxito final. Procuro registrar aqui os meus principais agradecimentos, na certeza de que muitas outras pessoas, companheiras desta longa caminhada, deixaram de ser citadas.

A Deus, pelo dom da vida e eterna fonte de inspiração para todas as coisas.

Aos meus pais, Edvaldo (*in memoriam*) e Dione Moraes, pelo amor, exemplo e ensinamentos que me possibilitaram alcançar tudo o que tenho e o que sou.

A minhas irmãs, Rita e Jace, pelo carinho, incentivo e apoio incondicional em todas as horas.

A Paula Moraes, esposa, cúmplice e companheira das minhas recentes conquistas.

A Luciano Silva Moraes Júnior, meu filho, meu presente e meu futuro.

A Albérico Mascarenhas, Secretário da Fazenda do Estado da Bahia, pela confiança em mim depositada para conduzir o processo de planejamento e implantação da área de atendimento da SEFAZ-Ba;

À SEFAZ-Ba, unidade-caso da pesquisa, que por intermédio de seus servidores disponibilizou acesso aos dados e informações necessários ao desenvolvimento desta dissertação.

Ao Prof. Claudio Cardoso, meu orientador, pela amizade, entusiasmo, confiança, dedicação e competência em todas as etapas de realização deste trabalho.

Nada que já foi construído ergueu-se sem que alguém tenha sonhado com isso, alguém que tenha acreditado que isso fosse possível e que alguém tenha querido que isso acontecesse.

Charles Ketterino

RESUMO

O objeto do presente estudo é o processo de implementação do Telemarketing na Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (SEFAZ-Ba), bem como suas implicações na relação Fisco x Contribuinte, no contexto da Reforma Administrativa do Estado. Justifica-se pela relevância que tal ação inovadora da SEFAZ-Ba tem assumido na vida econômica do Contribuinte/Cidadão, principal alvo do projeto. Os contribuintes freqüentemente necessitam de auxílio para interpretar a legislação tributária, preencher formulários, pagar impostos e solicitar serviços. A SEFAZ-Ba implantou programa de atendimento por telefone, considerando que este é um eficiente canal de comunicação com os Contribuintes/Cidadãos. Os resultados mostram, mesmo que de forma exploratória, que o Telemarketing tornou-se um canal para o relacionamento do Estado com a sociedade e, particularmente, do Fisco com o contribuinte. Investigou-se o desempenho do Telemarketing na SEFAZ-Ba por meio do serviço de atendimento gratuito, prestado através do telefone (DDG-0800), que disponibiliza informações e serviços aos contribuintes e cidadãos que necessitam de auxílio. O objetivo principal da pesquisa foi de estudar a aplicação do telemarketing como um novo canal de relacionamento do Fisco com o Contribuinte/Cidadão. Formulou-se o seguinte problema de pesquisa: Como aconteceu o processo de implementação do Telemarketing na Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia? Como linha metodológica, optou-se pela abordagem qualitativa do estudo de caso, combinada com a pesquisa documental e bibliográfica. Constatou-se que o uso do Telemarketing contribuiu para aumentar o nível de satisfação dos usuários de serviços da SEFAZ-Ba, embora não seja suficiente para garantir o pleno atendimento de todas as demandas dos contribuintes.

Palavras-chave: Telemarketing – Atendimento; Telecobrança – Resultados; Gestão Pública; Administração Tributária.

ABSTRACT

The object of this study is the process of introduction of Telemarketing into the Secretaria da Fazenda-Ba, and its implications on the fiscal authority and taxpayer relationship within the context of the State of Bahia Administrative Reform. The outstanding reason for the research is the importance of such actions of SEFAZ-Ba for the economical life of the common Taxpayer/Citizen. Taxpayers often need assistance for understanding tax laws, preparing returns, finding the proper tax form, and checking on refunds due them. SEFAZ-Ba, operates a telephone assistance program and has considered it an efficient method to help taxpayers. The results have showed that Telemarketing, even though in an exploratory way, has become an important channel for the State and Society relationship, presenting itself as an agent for meaningful changes as far as the actor's interaction is concerned. SEFAZ-Ba has a toll-free telephone program that tax payers can use to seek assistance, which is a good way for promoting the public's confidence in the organization and voluntary compliance with tax laws. The main objective of the research was to study the employment of Telemarketing as a new channel of relationship between Fiscal Authority and Taxpayer. The following problem of research was formulated: How the implementation process of Telemarketing has happened at Secretaria da Fazenda of the State of Bahia? The methodology is the qualitative approach of case study combined with documental and bibliographic research. It was remarked that the use of Telemarketing has contributed to increase the level of satisfaction of users towards the services of SEFAZ-Ba , although it is not sufficient to fully meet all requirements of taxpayers.

Keywords: Telemarketing – Assistance; Telephone Assistance – Results; Public Management; Tax Area.

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS	09
LISTA DE FIGURAS	11
1 INTRODUÇÃO	12
2 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA	14
2.1 Problema da Pesquisa	14
2.2 Estudo de Caso	15
2.3 Universo da Pesquisa	17
2.4 Procedimentos de Coleta de Dados	17
2.5 Vantagens e limitações da metodologia	19
2.6 Análise dos dados	20
3 CONTEXTUALIZANDO O PROBLEMA: QUESTÕES ENVOLVIDAS	22
3.1 Reflexões sobre a Reforma do Estado	22
3.1.1 Um <i>briefing</i> da Reforma Administrativa no Brasil	29
3.1.2 A Reforma Administrativa no Estado da Bahia	32
3.2 Revolução Tecnológica: Nova Economia e a Sociedade da Informação	38
3.2.1 Governo ao Alcance de Todos	47
4 A MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA NA BAHIA	50
4.1 O Atendimento ao Contribuinte/Cidadão	55
5 O TELEMARKETING	68
5.1 Histórico e Evolução	68
5.2 O Telemarketing na Sefaz-Ba.	69
5.3 O Telemarketing Ativo e Receptivo	73
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO	78
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	82

REFERÊNCIAS	86
APÊNDICE A – Relação das pessoas que participaram do processo de planejamento e tomada de decisão para o uso do telemarketing pela SEFAZ-Ba em 2001.	93
APÊNDICE B - Demonstrativo de Resultados do Telemarketing Ativo na Telecombrança de Contribuintes Omissos na Entrega da DMA no Período de 06/2002 a 03/2003.	94
APÊNDICE C - Demonstrativo de Resultados do Telemarketing Ativo na Telecombrança de Contribuintes com Divergência de Pagamento do ICMS no período de 06/2002 a 03/2003.	95
APÊNDICE D - Demonstrativo de Resultados do Telemarketing Ativo na Telecombrança de Contribuintes Omissos no Parcelamento de Débitos do ICMS no Período de 06/2002 a 03/2003.	96
ANEXO A - Organograma da SEFAZ-Ba.	97
ANEXO B – Código de Ética para Telemarketing	98

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRAPE	Associação Brasileira de Fundos de Pensão
ABT	Associação Brasileira de Telemarketing
ACM	Antonio Carlos Magalhães
AIDF	Autorização para Impressão de Documentos Fiscais
<i>B2B</i>	<i>business-to-business</i>
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CETead	Centro Educacional de Tecnologia em Administração
COELBA	Companhia de Eletricidade da Bahia
COTEB	Código Tributário do Estado da Bahia
CRC	Conselho Regional de Contabilidade
<i>CRM</i>	<i>Customer Relationship Management</i>
DAE	Documento de Arrecadação Estadual
DARC	Diretoria de Arrecadação, Crédito Tributário e Controle
DETRAN	Departamento Estadual de Trânsito
DDG	Discagem Direta Gratuita
DIRAT	Diretoria de Atendimento
DMA	Declaração e Apuração Mensal do ICMS
DRH	Diretoria de Recursos Humanos
DTI	Diretoria de Tecnologia da Informação
FUNPREV	Fundo de Custeio da Previdência Social dos Servidores Públicos da Bahia
GEAPE	Gerência de Atendimento Personalizado
GERAT	Gerência de Auto-atendimento
GECOB	Gerência de Cobrança
IAPSEB	Instituto de Assistência e Previdência dos Servidores do Estado da Bahia
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicações
INFAZ	Inspetoria Fazendária
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
ITD	Imposto sobre Transmissão “ <i>Causa Mortis</i> ” e Doação de quaisquer Bens ou Direitos
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado

ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PAF	Processo Administrativo Fiscal
PGE	Procuradoria Geral do Estado
PIB	Produto Interno Bruto
PNAFE	Programa Nacional de Modernização das Administrações Fazendárias Estaduais
PPA	Plano Plurianual
PRI	Procedimentos e Rotinas das Inspetorias
PROMOSEFAZ	Programa de Modernização da Secretaria da Fazenda
RICMS	Regulamento do ICMS
SAC	Serviço de Atendimento ao Cidadão
SEFAZ-Ba	Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia
SGC	Sistema de Gerenciamento do Crédito
SGF	Superintendência de Desenvolvimento da Gestão Fazendária
SLT	Sistema de Legislação Tributária
SRF	Secretaria da Receita Federal
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e de Comunicação
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UMF	Unidades Móveis de Fiscalização

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Bahia - Variação da Arrecadação dos Principais Tributos	52
FIGURA 2 – DIRAT – Estrutura Organizacional	57
FIGURA 3 – <i>Site</i> da SEFAZ-Ba – Visitantes e Visitas em 2001	62
FIGURA 4 – Telecobrança – Fluxo do Processo	74
FIGURA 5 – Teletendimento – Fluxo do Processo	77
FIGURA 6 – Percentual de Omissão - Entrega da DMA	94
FIGURA 7 – Eficiência da Telecobrança - Omissos na Entrega da DMA	94
FIGURA 8 – Eficácia da Telecobrança - Omissos na Entrega da DMA	94
FIGURA 9 – Percentual de Divergência – Pagamento do ICMS	95
FIGURA 10 – Eficiência da Telecobrança – Divergência no Pagamento do ICMS	95
FIGURA 11 – Eficácia da Telecobrança – Divergência no Pagamento do ICMS	95
FIGURA 12 – Percentual de Omissão – Parcelamento de Débitos ICMS	96
FIGURA 13 – Eficiência da Telecobrança – Parcelamento de Débitos do ICMS	96
FIGURA 14 – Eficácia da Telecobrança – Parcelamento de Débitos do ICMS	96
FIGURA 15 – Organograma da SEFAZ-Ba.	97