

LEANDRO DE ALMEIDA MARTINS

**GERENCIAMENTO DE RELACIONAMENTO: A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA
DA INFORMAÇÃO NA PERSPECTIVA DAS ORGANIZAÇÕES EM REDE**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios – turma 2009.

Orientador(a): Profª Karin Graeml

**CURITIBA
2010**

AGRADECIMENTO

Agradeço a todas as pessoas que direta ou indiretamente apoiaram e contribuíram para a realização deste trabalho.

A minha orientadora Karin Graeml e ao professor Alexandre Reis Graeml pelos ensinamentos passados, bem como pela disponibilidade, receptividade, presteza, compreensão e estímulo.

Aos demais professores da Universidade Federal do Paraná que ao longo do curso de Especialização em Gestão de Negócios transmitiram ensinamentos que serão levados para sempre.

MENSAGEM

À Deus, que propiciou força e sabedoria para superar todos os desafios enfrentados durante essa longa jornada que se conclui agora.

Aos familiares, pelo carinho, paciência e apoio. Torcendo para que eu obtivesse êxito e, em muitos momentos, participando ativamente e estimulando a minha inspiração.

A minha orientadora Prof. Karin Graeml, por compartilhar seus conhecimentos, me permitindo enfrentar e vencer mais este desafio.

EPÍGRAFE

**“O sábio não é o homem que fornece as verdadeiras respostas;
é o que formula as verdadeiras perguntas”.**

Claude Lévi-Strauss

RESUMO

MARTINS, Leandro A. **GERENCIAMENTO DE RELACIONAMENTO: A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA PERSPECTIVA DAS ORGANIZAÇÕES EM REDE.** Ao mesmo tempo em que o mercado passa por mudanças, as evoluções em tecnologia da informação estão sinalizando novas diretrizes nas interações organizacionais. A filosofia do marketing de relacionamento está sendo adaptada à cultura da empresa, tendo por base o princípio das organizações em rede. Neste contexto, em gerenciamento de relacionamento, as empresas são inseridas dentro de uma rede de relacionamentos, desenvolvendo parcerias com agentes do ambiente interno e externo. O foco das relações, antes voltado exclusivamente aos clientes finais, passa a ser direcionado a todos os agentes que afetam o mercado, de forma que a gestão de relacionamento com o mercado reflete a capacidade de conhecimento e comunicação entre parceiros, com ênfase nos recursos de TI para uso empresarial. Assim, o presente trabalho objetivou, através de revisão bibliográfica especializada, caracterizar a influência das tecnologias da informação nas interações mercadológicas, avaliar as funcionalidades dos novos canais de contato com o mercado, bem como estimular o desenvolvimento de um adequado sistema integrado de conhecimento e comunicação dentro do contingente organizacional e, propor, nas considerações finais, a estrutura baseada nos valores propostos pelo conceito das organizações em rede.

Palavras-chave: gerenciamento de relacionamento, gestão de relacionamento com o mercado, tecnologia da informação, organizações em rede.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Distinções entre o marketing transacional e marketing de relacionamento	15
Quadro 2 - Definições selecionadas que enfatizam diferentes aspectos do MR e CRM	16
Quadro 3 - Estágios de desenvolvimento do relacionamento com o consumidor....	22
Quadro 4 - Funcionalidades dos e-relacionamentos	38

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os 4Ps do mix de marketing.....	12
Figura 2 - Um modelo simplificado do processo de marketing	13
Figura 3 - Alicerces do marketing de relacionamento	18
Figura 4 - Uma mudança dos 4Ps para relacionamentos, rede e interação	20
Figura 5 - Componentes da infra-estrutura de TI.....	24

SUMÁRIO

AGRADECIMENTO	ii
MENSAGEM	iii
EPÍGRAFE	iv
RESUMO	v
LISTA DE QUADROS	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
1 INTRODUÇÃO	10
2 REVISÃO DA LITERATURA	12
MARKETING: ESTRATÉGIAS E ABORDAGENS	12
2.1.1 Marketing de Transação x Marketing de Relacionamento	14
2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO E CRM	16
2.2.1 Filosofia do Marketing de Relacionamento.....	17
2.2.1.1 Relacionamentos, Redes e Interações	19
2.2.2 Aplicação do CRM	20
2.2.2.1 Tecnologia da Informação (TI)	23
2.2.2.1.1 O eCRM.....	25
2.2.2.1.1 Sistema de Gerenciamento de Banco de Dados (SGBD)	27
3 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	29
3.1 ASPECTOS DA ABORDAGEM.....	29
3.2 ASPECTOS DOS OBJETIVOS.....	29
3.3 ASPECTOS DOS PROCEDIMENTOS	30
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	31
4.1 GERENCIAMENTO DE RELACIONAMENTO.....	31

4.1.1 Gestão de Relacionamento com o Mercado.....	32
4.1.1.1 Comunicação: Os e-Relacionamentos	34
4.1.1.2 Conhecimento: Administração de Informações.....	35
4.1.1.3 Sistema Integrado de Informações e Comunicações	36
5 CONCLUSÕES	39
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41
7 ANEXOS.....	43
ANEXO I – OS 30 RELACIONAMENTOS DO MR	44
ANEXO II – CÓDIGO DE ÉTICA DO PROGRAMA DE AUTO- DO SETOR DE RELACIONAMENTO - PROBARE.....	47

1 INTRODUÇÃO

A alta competitividade, evidenciada pelas variadas opções de serviços e produtos disponibilizados no mercado, está intensificando a importância do marketing no mundo empresarial. A capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas do cliente e criar valor à sua marca tornam-se fatores primordiais à obtenção de vantagem competitiva.

Com as mudanças ocorridas no ambiente de negócios, a administração de marketing passa a voltar sua atenção aos relacionamentos, redes e interações organizacionais. Neste aspecto, faz-se necessário uma literatura mais profunda e objetiva sobre o tema, o que nos remete a uma abordagem mais abrangente em gerenciamento de relacionamento, filosofia que integra os princípios da organização em rede à cultura da empresa.

A teoria em gerenciamento do relacionamento ainda não tem significado claro e sua aplicação apresenta pouca efetividade nas organizações, necessitando de uma atualização dos conceitos presentes nesta orientação: marketing de relacionamento e gestão de relacionamento com o cliente (CRM – customer relationship management).

Nas organizações atuais, os valores inseridos em marketing de relacionamento focam a interação dentro de redes de relacionamentos e a aplicação destes valores, de modo geral, é orientada exclusivamente aos clientes finais, porém, nesta abordagem, assume um novo nível, passando a atentar para a relação empresa-mercado, desenvolvendo e estimulando, com seus stakeholders, o conceito de “parcerias”.

Assim, gestão de relacionamento com o mercado evidencia a importância de valores como conhecimento e comunicação, tecnologia da informação e qualidade das redes de relacionamento. A necessidade de conhecimento do mercado e comunicação com os seus agentes torna-se vital para os negócios das organizações, porém o desenvolvimento deste canal com o mercado parte da dificuldade de se encontrar informações realmente relevantes sobre os fatores que afetam suas necessidades e agreguem valor final ao produto/serviço ou marca da empresa.

Com base nisto, a aplicação de conceitos de tecnologia da informação possibilitaram novos recursos para combater estas fronteiras existentes na relação

entre empresa e seu mercado, o que nos leva a questionar o papel de TI no desenvolvimento de estruturas baseadas em redes.

Assim, considerando os fatos acima expostos, o presente estudo tem por objetivo geral: apresentar uma abordagem em gerenciamento de relacionamento, compatível às novas perspectivas do contingente organizacional.

E, para o alcance do objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos: levantar referencial teórico sobre MR e CRM; revisar conceitos e perspectivas em gerenciamento de relacionamento; identificar as vantagens/benefícios da gestão de relacionamento com o mercado; avaliar as funcionalidades dos novos canais de comunicação, com ênfase em TI para uso empresarial.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1

MARKETING: ESTRATÉGIAS E ABORDAGENS

Marketing é considerado um dos campos de maior dinamismo dentro da área administrativa atual. Segundo Kotler (1998, p. 14): “Continuamente, marketing lança desafios atuais e as empresas devem responder. Por conseguinte, não é surpreendente que as novas idéias de marketing mantêm-se à tona para atender aos novos desafios do mercado”.

Apesar disto, as principais fontes teóricas sobre administração de marketing evoluíram em torno da abordagem tradicional, mais especificamente, no estudo dos conceitos de compostos de marketing. Segundo Gummesson (2005, p. 269), o centro desta teoria é o uso de meios para influenciar o mercado, baseado nos 4Ps: produto, preço, promoção, praça.

Figura 1 - Os 4Ps do mix de marketing



Fonte: Kotler e Armstrong (2007, p. 42)

O mix de marketing, conjunto de ferramentas utilizadas para implementação da estratégia de marketing, estão centrados nos 4Ps. Segundo Kotler e Armstrong

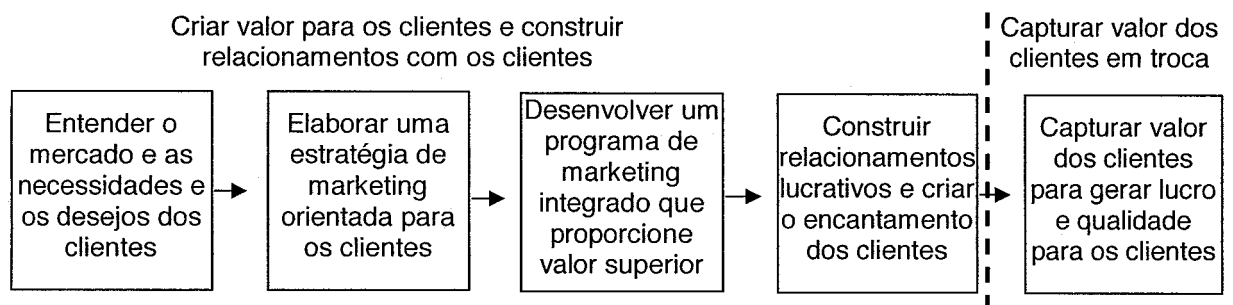
(2007, p. 10), para entregar sua proposição de valor, a empresa deve criar uma oferta ao mercado (produto), cobrar pela oferta (preço), disponibilizar a oferta (praça) e comunicar a oferta aos clientes-alvo persuadindo-os de seus méritos (promoção).

Gummesson (2005, p. 268) afirma, porém, que a gestão de marketing é um tema mais complexo e envolve variadas abordagens:

[...] as fontes específicas de marketing são o gerenciamento de marketing tradicional, o composto de marketing e os 4Ps; o marketing de serviços e o gerenciamento de serviços; a abordagem de rede ao B-to-B; e a literatura atual do MR e do CRM.

Estas abordagens baseiam-se em ações e processos que levem à construção e manutenção de relacionamentos com um público-alvo. Seu objetivo, segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 6), “é mais do que simplesmente atrair novos clientes e criar transações; é reter os clientes e expandir os negócios deles com a empresa”.

Figura 2 - Um modelo simplificado do processo de marketing



Fonte: Kotler e Armstrong (2007, p. 4)

Assim, na concepção de Kotler e Armstrong (2007, p. 6), administração de marketing consiste na escolha de mercados-alvo e na construção de relacionamentos lucrativos, tendo como meta encontrar, atrair, manter e cultivar clientes, comunicando valor superior a eles.

Com base nesta diretriz, o foco em marketing passa a abordar relações com os clientes em lugar de transações isoladas. Como as estratégias de marketing precisam estar adaptadas às mudanças no ambiente de negócios, buscou-se confrontar os valores presentes em marketing de transação e de relacionamento, entendendo suas funcionalidades dentro das organizações.

2.1.1 Marketing de Transação x Marketing de Relacionamento

O pilar do pensamento de marketing ainda está centrado basicamente no ato da venda impessoal, por meio de promoções e distribuições em massa. Conforme afirma Gummesson (2005, p. 269): “Ainda que haja o desejo de manter seus clientes, a teoria e o ensino de administração de marketing tratam principalmente de marketing de transação”.

Isto significa que o marketing tradicional baseia-se na perspectiva de troca e na distribuição de valor. Grönroos (2003, p. 39) explica que: “O fenômeno da troca foi estudado primeiramente no contexto dos bens de consumo, no qual a abordagem de gerenciamento do marketing mix, ou composto mercadológico, e seu modelo dos 4Ps tornaram-se centrais”.

A meta do marketing transacional, apontada por Ferrel e Hartline (2008, p. 14), “é concluir um grande número de trocas discretas com consumidores individuais. O foco é conseguir consumidores e efetuar a venda, não necessariamente atender às necessidades e aos desejos do consumidor”.

No entanto, o marketing de relacionamento também ganha aceitação nas organizações atuais, enfatizando a importância da lealdade nas relações de mercado. Ferrel e Hartline (2008, p. 14) afirmam que os profissionais de marketing perceberam que podem aprender mais sobre seus consumidores e auferir maiores lucros através dos relacionamentos de longo prazo, mas isso exige afastar-se do marketing transacional e adotar uma abordagem de marketing de relacionamento.

Na perspectiva de relacionamentos, o foco passa a ser a criação de valor e a manutenção de uma relação recorrente e interativa da empresa e seus clientes. Segundo Ferrel e Hartline (2008, p. 14): “No marketing de relacionamento, a meta é desenvolver e manter acordos de longo prazo, mutuamente satisfatórios, em que tanto o comprador quanto o vendedor focalizam o valor obtido com o relacionamento”.

Quadro 1 - Distinções entre o marketing transacional e marketing de relacionamento

Características	Marketing Transacional	Marketing de Relacionamento
Foco do marketing	Aquisição de clientes	Retenção de clientes
Horizonte de tempo	Curto prazo	Longo prazo
Proposta	Realizar venda	Satisfação mútua
Aspiração	Criar troca	Criar valor percebido
Prioridade de serviço ao cliente	Baixa	Alta
Contato com os clientes	Infrequente a moderado	Frequente
Comprometimento com os clientes	Baixo	Alto
Tipo de interação	Adversária, manipulação, resolução de conflito	Cooperação, confiança, respeito mútuo, confiança

Fonte: Urda e Urda (2006, p. 13)

Franco Jr (2003, p. 198) associa o marketing de transação a uma ferramenta de vendas, a sua eficiência em termos de comunicação é medida pelo impacto imediato nas vendas, enquanto o marketing de relacionamento busca por meio do fortalecimento da relação com o cliente, acrescentar-lhe benefícios segundo sua percepção de valor e aumentar a rentabilidade da empresa.

Para Hooley *et al* (2001, p. 310):

Enquanto o marketing transacional está preocupado com o ato de fazer uma única venda, o marketing de relacionamentos está mais preocupado com o estabelecimento de um entendimento próximo com o cliente que resultará em negócios repetidos e oportunidades para um adicional desenvolvimento comercial.

Estas duas abordagens (transacional e relacionamentos) são muitas vezes tratadas como opostas, porém apresentam características complementares e, na maioria das situações, alcançarão maior eficácia quando aplicadas conjuntamente.

Gummesson (2005, p. 35) explica que incorporar o conceito do marketing de transações ao MR é o ponto zero na escala do MR, realçando os relacionamentos e tornando comprador e fornecedor praticamente a mesma organização.

Realçar a relação comprador-fornecedor exige a familiarização com os princípios presentes nesta orientação. Desta forma, os significados dos conceitos de marketing de relacionamento e gestão de relacionamento com o cliente devem ser explorados.

2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO E CRM

Marketing de relacionamento e gestão de relacionamento com o cliente (CRM) ganham cada vez mais adeptos nas organizações, porém, conforme destaca Gummesson (2005, p. 279) estes conceitos assumem significados variados de diferentes autores: “As definições curtas nunca são completas ou claras, mas podem aludir ao centro de um fenômeno e então proporcionar uma orientação inicial”.

Quadro 2 - Definições selecionadas que enfatizam diferentes aspectos do MR e CRM

Fonte	Definição
Gummesson (2005)	“O marketing de relacionamento é o marketing baseado em interação dentro das redes de relacionamentos.”
Berry (1983)	“O marketing de relacionamento está atraindo, mantendo e – em organizações de vários serviços – melhorando os relacionamentos com os clientes.”
Jackson (1985)	“O marketing de relacionamento é o marketing para ganhar, construir e manter relacionamentos fortes e duradouros com clientes industriais.”
Grönroos (2000)	“O objetivo do marketing é identificar e estabelecer, manter e melhorar e, quando necessário, terminar relacionamentos com clientes (e outras partes), para que os objetivos relacionados a variáveis econômicas e outras de várias partes sejam cumpridos. Isso é possível por meio de uma troca mútua e do cumprimento de promessas.”
Ballantyne (1994)	“Uma estrutura disciplinar emergente para criar, desenvolver e manter trocas de valor entre as partes envolvidas, pela qual os relacionamentos de troca evoluem para oferecer ligações contínuas e estáveis na cadeia de fornecimento.”
Morgan e Hunt (1994)	“O marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem-sucedidas.”
Porter (1993)	“O marketing de relacionamento é o processo pelo qual as duas partes – o comprador e o provedor – estabelecem um relacionamento efetivo, eficiente, agradável, entusiástico e ético, que é pessoal, profissional e lucrativamente recompensador para as duas partes.”
Gummesson (2005)	“CRM são valores e estratégias do marketing de relacionamento – com ênfase no relacionamento com o cliente – transformados em aplicações práticas.”
PricewaterhouseCoopers (1999)	“CRM é uma estratégia de negócios – uma atitude para funcionários e clientes – apoiada por certos processos e sistemas. O objetivo é construir relacionamentos a longo prazo, entendendo necessidades e preferências individuais – e dessa maneira agregando valor à empresa e ao cliente.”
Eggert e Fassot (2001)	“O eCRM engloba a análise, o planejamento e o gerenciamento de relacionamentos com clientes com a ajuda da mídia eletrônica, especialmente com a internet, com o objetivo de a empresa focar clientes seletos.”

De acordo com Gummesson (2005, p. 281), os termos marketing de relacionamento e gestão de relacionamento com o cliente assumem diferentes perspectivas: “A maioria das definições de MR e CRM se limita ao duo fornecedor/cliente, enquanto algumas incluem várias partes ou stakeholders”.

Porém, independente do enfoque dado por cada autor, estes conceitos evidenciam a presença de uma nova atitude em administração de marketing. Para Telles (2003, p. 164): “Essa atitude de negócio reflete um novo paradigma na administração de marketing e implica o reconhecimento da importância do relacionamento de longo prazo com os clientes como um dos ativos mais importantes de uma organização”.

Muitas vezes, os conceitos de marketing de relacionamento e gestão de relacionamento com o cliente se confundem e são tratados como sinônimos. Todavia, conforme explica Gummesson (2005, p. 31): “É indiscutível que há uma lacuna entre idéias e ações, entre a filosofia do MR e a aplicação do CRM”.

2.2.1 Filosofia do Marketing de Relacionamento

Marketing de relacionamento é mais que uma ferramenta de gestão, é uma visão estratégica a ser seguida por todos, tendo grande importância nas diretrizes organizacionais. Kotler e Armstrong (2007, p. 22) defendem que: “Talvez o passo mais importante do processo de marketing envolva a construção de relacionamentos lucrativos e com valor para os clientes-alvo”.

Seguindo também este princípio, Gummesson (2005, p. 61) afirma que: “O foco na colaboração é a contribuição mais importante do MR, e tem impacto sobre a administração de marketing e a economia”.

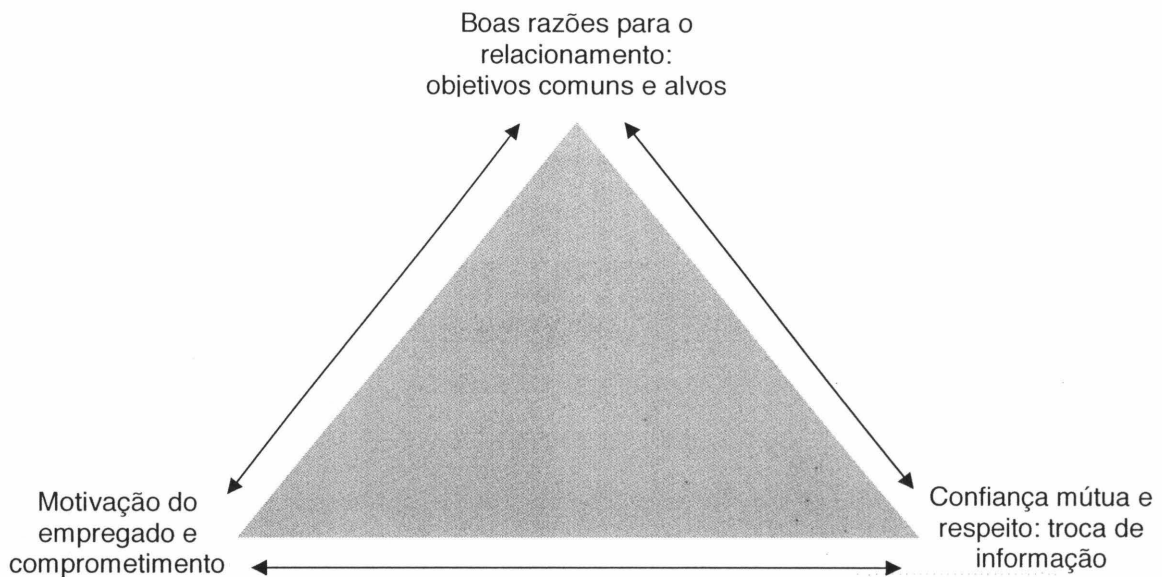
Segundo Grönroos (2003, p. 59):

A filosofia de marketing de relacionamento apóia-se na cooperação e em uma relação de confiança com clientes e outros interessados, e parceiros de rede, e não em uma abordagem confrontativa em relação aos clientes; em colaboração dentro da empresa em vez de papéis especializados e divisão de trabalho somente; e na noção de marketing como uma abordagem gerencial orientada para o mercado com profissionais de marketing em tempo parcial [...]

Uma das bases fundamentais de um relacionamento duradouro com os

clientes, de acordo com Hooley *et al* (2001, p. 316), é transformá-los em apoiadores, advogados ou até mesmo parceiros, assegurando que eles consigam mais do relacionamento do que originalmente procuravam.

Figura 3 - Alicerces do marketing de relacionamento



Fonte: Hooley *et al* (2001, p. 314)

Segundo Hooley *et al* (2001, p. 313): “O foco do marketing de relacionamento está em construir laços entre a organização e seus clientes para melhorar o feedback e finalmente enriquecer os prospectos da lealdade do cliente”.

Estes princípios e vantagens são os mesmos tanto no mercado business-to-business quanto no mercado do consumidor. Assim, conforme explicam Ferrel e Hartline (2008, p. 14), “As atividades do marketing de relacionamento também se estendem para além do consumidor, incluindo o relacionamento com funcionários e com parceiros da cadeia de suprimentos”.

O resultado final do marketing de relacionamento, apontado por Kotler (1998, p. 30), é a criação de um ativo organizacional exclusivo, denominado rede de marketing. Esta rede é formada por consumidores, funcionários, fornecedores, distribuidores, varejistas e outros com quem constrói relacionamentos comerciais mutuamente rentáveis.

2.2.1.1 Relacionamentos, Redes e Interações

Talvez os conceitos principais que compõem os valores do marketing de relacionamento sejam relacionamentos, redes e interações. Segundo Gummesson (2005, p. 23): “Rede é um grupo de relacionamentos que pode se transformar em modelos extremamente complexos. [...] Nos relacionamentos, seja em uma dupla ou em redes complexas, as partes entram em contato ativo entre si. Isso também é chamado de interação.”

Neste sentido, estes conceitos adquirem papel de grande importância na gestão organizacional atual, mas reduzido na administração de marketing tradicional. Para Gummesson (2005, p. 240): “O marketing sob a perspectiva de relacionamentos, redes e interação se torna gerenciamento orientado para o marketing, e assim o plano de marketing precisa ser uma parte integral do plano de negócios de toda a empresa”.

Isto significa que criar e manter uma rede de relacionamentos constitui um dos princípios fundamentais na filosofia de marketing, convidando o cliente a fazer parte da empresa através da cadeia de valor e proporcionando interações mais fortes e duradouras com eles.

“A chave para criar relacionamentos duradouros com o cliente é criar valor superior e satisfação para ele. Clientes satisfeitos têm maior probabilidade de serem clientes fiéis e conceder às empresas uma participação maior de seus negócios”. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 10)

Segundo Gummesson (2005, p. 249):

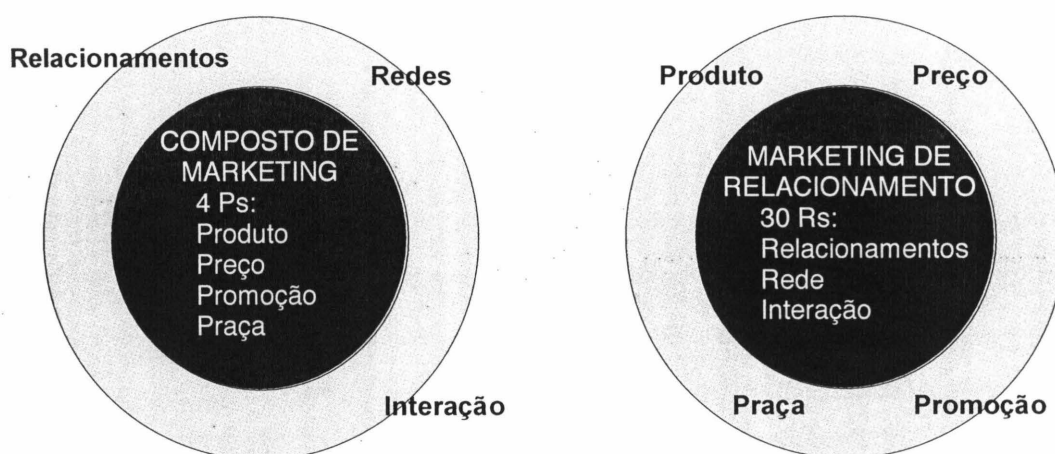
A dicotomia de sistemas abertos e fechados das teorias de sistemas é evadida pelas propriedades da organização em rede. Uma rede é um sistema mais aberto do que uma empresa no seu sentido clássico de 'fortaleza'. No entanto, as redes também podem ser fechadas, com abertura dentro da rede, mas fechamento com aqueles que não pertencem a ela.

Neste contexto, surge o conceito das redes, indicando a presença do pensamento sistêmico na forma das relações empresariais relacionadas ao ambiente. Esta perspectiva, apontada por Gummesson (2005, p. 249), consiste em perceber o mundo como uma rede integrada de relacionamentos. Um sistema organizacional aberto significa sua interação com o ambiente, fazendo com que o cliente também se torne parte da empresa.

Esta visão destaca a importância das relações de todos departamentos da empresa na interação com o cliente. Kotler e Armstrong (2007, p. 14) afirmam que: “Qualquer área funcional pode interagir com os clientes, sobretudo por via eletrônica. O novo pensamento prega que todo funcionário deve estar voltado para o cliente”.

Desta forma, o núcleo do marketing de relacionamento é composto por relacionamentos, redes e interações com o cliente. Segundo explica Gummesson (2005, p. 252), esta visão de negócios faz com que seja difícil encontrar o começo e o fim de uma empresa, sendo preciso de novos conceitos e modelos a fim de obter acesso mental à realidade.

Figura 4 - Uma mudança dos 4Ps para relacionamentos, rede e interação



Fonte: Gummesson (2005, p. 293)

Conforme exposto acima, os conceitos de relacionamentos, redes e interações representam uma adaptação do foco mercadológico, mudança que fica mais evidente na utilização das técnicas e sistemas do CRM nos processos organizacionais.

2.2.2 Aplicação do CRM

A estratégia de oferecer valor para seus clientes é o foco de qualquer empresa que pretenda sobreviver em mercados competitivos. Para Cobra (2009, p. 28), o termo que melhor define a preocupação em reter clientes é o CRM –

Customer Relationship Management –, a mais poderosa arma de marketing.

Segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 10):

A gestão de relacionamento com o cliente (CRM) talvez seja o conceito mais importante do marketing moderno. Até recentemente, o CRM era definido como uma atividade de administração de dados do cliente. Por essa definição, envolve gerir informações detalhadas sobre clientes individuais e cuidadosamente administrar 'pontos de contato' com os clientes para maximizar a fidelidade deles.

A interpretação dos dados e seu aproveitamento na tomada de decisões tornou-se um mercado promissor em marketing, pois, conforme proposto por Laudon e Laudon (2007, p. 259), a análise de dados do cliente coletados pela organização combinados com dados de outras fontes visa identificar padrões de compra, a fim de criar segmentos para o marketing direcionado.

Desta forma, a gestão de relacionamento com o cliente, segundo Laudon e Laudon (2007, p. 54), ajuda as empresas a administrar suas relações com os clientes, fornecendo informações para coordenar todos os processos de negócios. Seu objetivo é otimizar a receita, a satisfação e a retenção de clientes.

Já na visão de Kotler e Armstrong (2007, p. 10), a gestão de relacionamento com o cliente adquire significado mais amplo: “[...] é o processo geral de construir e manter relacionamentos lucrativos com o cliente entregando-lhe valor superior e satisfação. Ela lida com todos os aspectos de adquirir, manter e desenvolver clientes”.

Kotler e Armstrong (2007, p. 10) também defendem que o valor para o cliente não está associado apenas a sua satisfação, mas à criação do encantamento. “Assim, o objetivo da gestão de relacionamento com o cliente é criar não apenas satisfação do cliente, mas encantamento do cliente”.

“Identificando o que tem de valor para o cliente, a empresa precisa administrar os relacionamentos com base nas técnicas do CRM”. (COBRA, 2009, p. 32)

Os sistemas de CRM consistem, segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 97), em software e ferramentas analíticas sofisticadas que integram as informações dos clientes, analisando-nas em profundidade e utilizando os resultados para desenvolver relacionamentos mais sólidos com estes.

Quadro 3 - Estágios de desenvolvimento do relacionamento com o consumidor

Estágio de Relacionamento	Metas de CRM	Exemplos
Consciência	Promover conhecimento e educação sobre o produto ou a companhia junto ao consumidor Prospecção de novos consumidores	Propaganda do produto Telemarketing
Compra inicial	Introduzir produto ou companhia no conjunto evocado de alternativas do consumidor Estimular interesse pelo produto Estimular experiência com o produto	Propaganda Amostra do produto Venda pessoal
Repetição de compra	Satisfazer plenamente necessidades e desejos do consumidor Satisfazer totalmente ou exceder as expectativas do consumidor ou as especificações do produto Oferecer incentivos para encorajar a repetição da compra	Produto de boa qualidade e preço baseado em valor Bom serviço antes, durante e após a venda Frequentes lembretes e incentivos
Cliente	Criar vínculos financeiros que limitem a capacidade do consumidor de trocar de produto ou de fornecedores Saber mais sobre o negócio de cada consumidor Personalizar produtos para atender às mudanças nas necessidades e desejos do consumidor	Cartões para consumidores fiéis Programas de milhagem Ampla oferta de produto
Comunidade	Criar vínculos sociais que impeçam troca de produto ou fornecedor Criar oportunidades para os consumidores interagirem como numa comunidade	Programas de associados Programas de afinidade Constante comunicação pessoal
Defesa	Criar vínculos estruturais e emocionais que encorajem o mais alto grau de fidelidade Torna-se parte da vida do consumidor, de modo que ele não queira o fim do relacionamento Pensar nos consumidores como parceiros	Eventos e reuniões com o consumidor Contratos de longo prazo Lembranças relacionadas à marca

Fonte: Ferrel e Hatline (2008, p. 129)

Laudon e Laudon (2007, p. 260) defendem que as empresas que usam o CRM percebem benefícios como a maior satisfação do cliente, marketing mais eficiente e menores custos de conquista e retenção do cliente.

Brown (2001, p. 8) também destaca diversas vantagens do CRM:

- Reduz os custos de propaganda;
- Facilita a abordagem de clientes específicos se concentrando nas suas necessidades;
- Facilita a identificação da eficácia de uma determinada campanha;
- Permite que as organizações compitam por clientes munindo-se de seus serviços e não de seus preços;
- Evita gastos reduzidos com clientes de baixo valor ou gastos reduzidos com clientes de alto valor;
- Diminui o tempo que se leva para desenvolver e comercializar um produto (o ciclo do marketing);
- Melhora o uso do canal do cliente, aproveitando o máximo de cada contato com o cliente.

Para alcançar estes benefícios, o gerenciamento das relações com o cliente, de acordo com Laudon e Laudon (2007, p. 254), examina os clientes sob uma perspectiva multifacetada, utilizando um conjunto de aplicações integradas para abordar todos os aspectos do relacionamento com o cliente.

Laudon e Laudon (2007, p. 254) ainda defendem que: “Sistemas CRM bem projetados oferecem uma visão única dos clientes que serve para melhorar tanto as vendas quanto o atendimento. Da mesma maneira, esses sistemas oferecem ao cliente uma visão única da empresa [...]”

A gestão de relacionamento com o cliente oferece sistemas a serem implementados e estratégias de MR. Segundo Gummesson (2005, p. 54): “A base do CRM é a filosofia do MR e o desenvolvimento de objetivos e estratégias dentro de seu espírito. Para executar as estratégias, são necessários o sistema e o suporte de TI”.

Seguindo este princípio, a utilização das técnicas do CRM evidencia a necessidade do conhecimento a respeito das ferramentas de TI e sua capacidade de modificar as relações organizacionais.

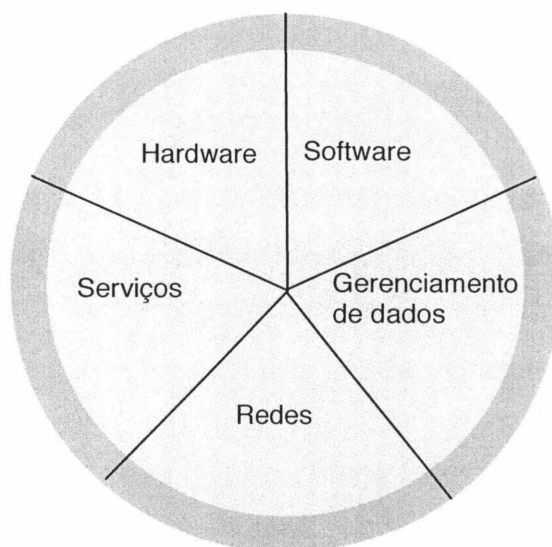
2.2.2.1 Tecnologia da Informação (TI)

A gestão de relacionamento com o cliente enfatiza a importância de monitorar o ambiente de marketing através de sistemas de informações e comunicações. Telles (2003, p. 165) afirma que: “A tecnologia é componente fundamental no processo de gerenciamento das informações e compreensão dos dados associados aos clientes e, conseqüentemente, na definição da estratégia de CRM”.

O campo das tecnologias da informação apresenta uma nova concepção presente no ramo dos negócios. De acordo com Gummesson (2005, p. 12): “A TI apresenta uma nova infra-estrutura em nossas economias e oferece novas oportunidades para os profissionais de marketing”.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Laudon e Laudon (2007, p. 101) afirmam que: “A infra-estrutura de TI proporciona a base, ou plataforma, que sustenta todos os sistemas de informação da empresa”.

Figura 5 - Componentes da infra-estrutura de TI



Fonte: Laudon e Laudon (2007, p. 102)

A combinação destes componentes tem papel essencial na aplicação da gestão do relacionamento com o cliente, porém conforme defende Gummesson (2005, p. 30): “A TI não deu vida ao MR e ao CRM, como às vezes se reivindica; a TI somente as modificou”.

As mudanças proporcionadas pelos avanços tecnológicos recentes deram origem a uma nova era digital nas organizações, afetando suas relações com o mercado. Kotler e Armstrong (2007, p. 18) explicam que o crescimento nas áreas de informática, das telecomunicações, da informação, do transporte e de outras tecnologias impactou no modo como as empresas entregam valor a seus clientes.

Na percepção de Gummesson (2005, p.114), a TI é uma ferramenta racional para fazer coisas rápidas, mais baratas e mais simples. Contudo, a maior contribuição é que a TI cria novos mercados, novos relacionamentos e novos papéis.

Segundo Gummesson (2005, p. 115):

A TI pode significar mais habilidade de agir e reduzir custos do contato com o consumidor. Isso pode significar a abertura de um novo tipo de companhia, onde as possibilidades futuras para os eletrônicos estejam sendo exploradas agora: banco de dados com acesso rápido ao consumidor, redes de comunicação rápida e padrões que permitam a rápida aplicação de novos conhecimentos.

Neste contexto, percebe-se a importância de ferramentas que possibilitem

gerenciamento de dados e redes eficientes em marketing. De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p. 435), um bom banco de dados de clientes pode ser uma poderosa ferramenta de construção de relacionamentos, fornecendo às empresas um panorama de comportamento do consumidor.

Keegan (2005, p. 356) é outro que aponta para a importância da administração do fluxo de informações e para a evolução em tecnologia da informação para uso empresarial: “[...] não foi apenas a melhoria na velocidade e na confiabilidade de dispositivos que trouxe a rápida mudança tecnológica, mas também a convergência entre a transmissão de informações e o processamento das informações”.

Gummesson (2005, p. 57) adverte, porém, que o estabelecimento de um banco de dados exato e proveitoso se tornou possível com a TI, de forma que o eCRM não o levará a lugar algum, a não ser que você adapte seus esforços aos valores do MR e os gerencie adequadamente”.

Conforme afirmação de Gummesson (2005, p. 112), como no marketing de relacionamento, o núcleo da tecnologia da informação é composto por relacionamentos, redes e interações, reforçando o significado de uma nova economia que fica mais evidente no eCRM.

2.2.2.1.1 O eCRM

Atualmente, o ato de fazer negócios está intimamente relacionado às redes e internet. De acordo com Laudon e Laudon (2007, p. 167): “Graças à contínua desregulamentação das telecomunicações e à inovação nas tecnologias da informação, as redes de computadores e telefones foram pouco a pouco se fundindo em uma única rede digital[...]”

Ferrel e Hartline (2008, p. 261) explicam que os avanços significativos em processamento de informações e comunicação digital criaram novos métodos de atendimento ao consumidor, evidenciados pelo crescimento da internet e do comércio eletrônico.

Neste contexto, Kotler e Armstrong (2007, p. 444) destacam a importância do marketing on-line nesta era digital. “A ampla utilização da Internet e outras poderosas novas tecnologias estão tendo um impacto drástico tanto nos

compradores quanto nas empresas que os atendem”.

Dentre estas mudanças no campo das comunicações organizacionais, destaca-se o eCRM. O termo designa o potencial da tecnologia da informação, mais especificamente, da internet em gestão de relacionamentos. Segundo Laudon e Laudon (2007, p. 280): “A internet oferece às empresas novos canais de comunicação e interação com os clientes, capazes de proporcionar relacionamentos mais íntimos e com melhor relação custo-benefício tanto em vendas quanto em marketing e atendimento”.

Para Mosele:

Certamente, a internet e o e-business tem tudo a ver com eCRM. O termo compreende uma gama de assuntos pertinentes à gerência de relacionamentos com o cliente por intermédio da web. Sendo assim, pode-se relacionar com adaptação, personalização, atendimento ao cliente on-line, marketing direcionado e montagem de comunidades virtuais. Os princípios são os mesmos, entretanto as oportunidades que podem ser geradas pelos canais digitais interativos conduzem a uma evolução. Ou melhor, uma grande evolução, pois se pode analisar como os internautas interagem com os sites: o que visitam mais, o que os atrai ou afasta e quais os principais interesses.

Assim, o eCRM é um meio adicional de comunicação que permite ao cliente o auto-serviço via web e, de acordo com Cruz e Costa, funciona como uma interface com o cliente na Internet, o que vai gerar maior interação com a empresa.

No entanto, para poder explorar a potencialidade do eCRM há necessidade de desenvolver outras habilidades e adquirir outros conhecimentos. Mosele explica que é necessária uma série de novas habilidades exigidas para planejar e implementar campanhas de marketing digitais, o que requer um profissional com conhecimento de marketing e tecnologia de informação.

Segundo Laudon e Laudon (2007, p. 275), a internet e a web aumentaram a quantidade e a qualidade das informações, reduzindo os custos necessários para coletar, armazenar, processar e transmitir informações, aumentando ao mesmo tempo a atualidade, precisão e oportunidade dessas informações.

Desta forma, os recursos do eCRM devem estar associados ao desenvolvimento de banco de dados eletrônicos, com capacidade para controlar o fluxo de dados obtidos das interações com o cliente.

2.2.2.1.1 Sistema de Gerenciamento de Banco de Dados (SGBD)

Hoje em dia uma organização precisa utilizar toda informação disponível para criar e manter vantagem competitiva, de forma que o uso de tecnologias da informação proporcionou ferramentas e recursos para extração e análise do vasto fluxo de dados organizacional. Isso fica mais evidente no uso do sistema de gerenciamento de banco de dados em gestão de negócios.

“Um SGBD é o conjunto de programas de computador (softwares) responsáveis pelo gerenciamento de uma base de dados. O principal objetivo é retirar da aplicação cliente a responsabilidade de gerenciar o acesso, manipulação e organização dos dados”. (WIKIPÉDIA)

No contexto, pode-se destacar o data warehouse (armazenamento de dados) e o data mining (mineração de dados).

Data warehouse é o conjunto de dados armazenados pelos sistemas da empresa e, segundo Laudon e Laudon (2007, p. 149), consolida e padroniza as informações oriundas de diferentes bancos de dados operacionais, de modo que elas possam ser usadas por toda a empresa para análise gerencial e tomada de decisões.

De acordo com Macoratti:

- Sistemas de data warehouse revitalizam os sistemas da empresa, pois:
- Permitem que sistemas mais antigos continuem em operação;
 - Consolidam dados inconsistentes dos sistemas mais antigos em conjuntos coerentes;
 - Extraem benefícios de novas informações oriundas das operações correntes;
 - Provém ambiente para o planejamento e arquitetura de novos sistemas de cunho operacional.

Data mining é a extração de informações mediante combinações dos dados armazenados no data warehouse. De acordo com Laudon e Laudon (2007, p. 152), ele fornece percepções destes dados, descobrindo padrões e relacionamentos ocultos em grandes bancos de dados e inferindo regras para prever comportamentos futuros.

Macoratti afirma que: “Data mining vai muito além da simples consulta a um banco de dados, no sentido de que permite aos usuários explorar e inferir

informação útil a partir dos dados, descobrindo relacionamentos escondidos no banco de dados.

Desta forma, as ferramentas de TI deram suporte à evolução de bancos de dados interativos, permitindo maior agilidade e consistência nas informações obtidas das relações organizacionais.

3 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O desenvolvimento do estudo está centrado na revisão de conceitos relacionados ao tema gerenciamento de relacionamento. Para tal, busca-se atender os objetivos propostos através de uma integração de opiniões colhidas em literaturas de alguns dos principais autores que abordam o tema.

O trabalho pretende apresentar novas idéias condizentes à realidade atual das organizações. Com base neste enfoque, convencionou-se dividir a metodologia quanto a três aspectos: abordagem, objetivos e procedimentos.

3.1 ASPECTOS DA ABORDAGEM

O foco do estudo não é desenvolver análises estatísticas, mas ampliar o entendimento aprofundado sobre o tema. Assim, a abordagem qualitativa está associada à qualificação das informações obtidas em relação ao objeto de estudo.

A utilização do método qualitativo consiste em filtrar as principais idéias e opiniões dos autores pesquisados, interpretá-las e estabelecer novos significados aplicáveis ao contexto atual. Trabalhar com informações de maior qualidade sobre o tema possibilita acumular amplo conhecimento teórico, possibilitando melhorias nas práticas organizacionais.

3.2 ASPECTOS DOS OBJETIVOS

Partindo da premissa de que as práticas podem ser melhoradas através da análise de observações, tem-se por objetivo analisar e descrever os fenômenos observados na literatura sobre o assunto.

Desta forma, com a aplicação do método descritivo, busca-se identificar benefícios e oportunidades através do registro e análise dos principais pensamentos e conceitos envolvidos em sua aplicação na gestão de negócios,

O objetivo do estudo é não só apresentar as novas perspectivas apontadas pela teoria em marketing, mas também inserir conclusões e contribuições individuais aplicáveis a este contexto .

3.3 ASPECTOS DOS PROCEDIMENTOS

Os procedimentos utilizados serão baseados no levantamento bibliográfico. O trabalho com amostras de bibliografias permitirá uma visão mais ampla dos conceitos relacionados ao tema abordado.

O levantamento bibliográfico destes conceitos associados ao objeto de estudo ocorrerá por meio de livros e demais publicações atuais em administração de marketing. Assim, as análises e reflexões proporcionadas pelas teorias levantadas servirão de suporte para o desenvolvimento da abordagem proposta por este estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 GERENCIAMENTO DE RELACIONAMENTO

Gerenciamento de relacionamento indica princípios estratégicos que devem estar presentes na cultura da empresa, representando uma mudança de mentalidade no contingente organizacional, adaptada às novas perspectivas nas interações de mercado. Esta abordagem está voltada à distribuição de valor na relação empresa-mercado, o que nos remete a uma revisão dos conceitos e perspectivas centrais envolvidos em marketing de relacionamento.

Partindo desta visão, marketing de relacionamento representa uma filosofia baseada na criação e manutenção de interações, aprofundada pelo conceito das organizações em rede. Indica valores que devem estar presentes na cultura organizacional, integrando esta mentalidade entre todos os departamentos da empresa e estimulando a melhoria contínua dos processos e relações envolvendo tanto seu ambiente interno como o externo.

Desenvolver o conceito de organizações em rede significa unir esforços em busca de eliminar as barreiras existentes entre empresa e mercado. O foco está em estimular a interação de longo prazo dentro de suas redes de relacionamentos a partir de estratégias de relações mutuamente benéficas com seus parceiros.

Assim, as estratégias estruturadas em torno destes valores exigem o compromisso de adesão total da empresa e de seus colaboradores, bem como uma nova atitude organizacional, concentrando todas as suas ações ao objetivo de proporcionar qualidade às relações de mercado. Isto significa que a adoção destes princípios passa por uma readaptação estrutural visando cumprir a promessa de valor agregado.

Dentro da perspectiva em marketing de relacionamento, talvez o conceito de maior importância seja o de gestão de relacionamento, ou seja, a aplicação dos valores e estratégias inseridos nesta filosofia.

O termo CRM (gestão de relacionamento com o cliente) é o mais utilizado hoje nas organizações e define a capacidade da empresa manter e desenvolver os clientes, através da criação de relacionamentos que resultem em valor e satisfação para estes.

Nesta abordagem em gerenciamento de relacionamento, no entanto, a gestão de relacionamento assume um novo patamar, deixando o foco específico em torno do consumidor e passando a abordar as variadas opções de interações presentes no ambiente mercadológico, tanto internas como externas.

4.1.1 Gestão de Relacionamento com o Mercado

Assim como aconteceu com outros conceitos da área administrativa, a gestão de relacionamento com o mercado também surgiu de uma necessidade, imposta pelas mudanças ambientais. Uma necessidade de reformulação dos modelos de gestão adotados em marketing, com um foco mais abrangente na relação empresa-mercado.

A gestão de relacionamento com o mercado diz respeito à aplicação dos valores de marketing de relacionamento integrados às ferramentas de tecnologia da informação. Ela concilia dos mesmos princípios encontrados na orientação ao cliente – CRM, porém considerando um universo maior de interações que interferem nas relações organizacionais (clientes, funcionários, investidores, fornecedores, sociedade, governo e outros membros da cadeia com quem mantenha relações).

Esta mudança de abordagem não significa dispensar importância secundária ao cliente. Pelo contrário, estimulando uma visão de relacionamento mais abrangente com o mercado global, a organização poderá melhorar a qualidade em seus processos e aumentar o valor agregado aos seus parceiros, especialmente, para seus consumidores.

Com base neste pensamento, identificamos as idéias centrais presentes neste modelo de gestão:

- O estímulo aos valores das organizações em redes integrados à cultura da empresa;
- A importância das parcerias estratégicas nas relações de mercado – ambiente interno e externo;
- A adaptabilidade dos valores do marketing de relacionamento à realidade de cada empresa – sua capacidade e disponibilidade de recursos;
- O investimento em ferramentas de TI para uso empresarial, permitindo a criação de um sistema integrado de informação e comunicação.

Partindo destes princípios básicos, percebe-se que a aplicação dos valores de marketing de relacionamento implica em uma mudança de atitude dentro da empresa. Isto significa uma adaptação cultural, reforçando uma nova mentalidade baseada no pensamento sistêmico, que consiste em perceber o mundo como uma rede integrada de relacionamentos.

Este estímulo às redes integradas visa o desenvolvimento de interações mais fortes e duradouras com os diversos agentes atuantes do mercado – stakeholders. Desta forma, visando enfrentar e compreender a dinâmica do ambiente mercadológico, as empresas investem no desenvolvimento de alianças e parcerias que resultem em melhoria nos processos e nas relações organizacionais.

Não podemos esquecer, no entanto, que o ambiente interno organizacional também está inserido neste contexto, de forma que as redes englobam além dos relacionamentos com parceiros externos, as integrações entre os departamentos dentro do processo empresarial. Por isso, a adesão integral dos funcionários e o redesenho de processos defasados são essenciais, dando suporte à utilização de tecnologias compatíveis aos recursos disponíveis e aos objetivos propostos.

Neste cenário, as relações de mercado são modificadas pelas tecnologias da informação, que intensificam a eficácia das empresas estruturadas em rede – sistemas integrados de informação e comunicação. Esta estrutura, que se apóia na aprendizagem contínua, encontra no uso das ferramentas de TI novas possibilidades de criar e desenvolver conexões mais ágeis e interativas no ambiente de negócios.

É importante ter em mente, porém, que estas oportunidades identificadas em TI muitas vezes esbarram em questões éticas abordadas no ambiente de negócios, o que pode abalar a credibilidade e a imagem da organização. Cabe a empresa saber encontrar um equilíbrio entre o uso destas tecnologias e a adoção de políticas de segurança e condutas éticas pertinentes.

Levando em conta estes valores, a gestão de relacionamento com o mercado tem por objetivo intensificar os laços e interações entre parceiros organizacionais, refletindo a capacidade de conhecimento e comunicação da empresa em relação a sua rede de relacionamentos, com ênfase na utilização dos conceitos de TI.

4.1.1.1 Comunicação: Os e-Relacionamentos

O princípio da orientação em relacionamentos está associado ao conceito das organizações em rede. Sendo assim, o estabelecimento de um contato constante entre empresa e mercado torna-se uma exigência fundamental em gestão de negócios.

Esta aproximação com o ambiente mercadológico passa, no entanto, pela solidificação de canais efetivos e interativos dentro das redes de relacionamento, evidenciada pela comunicação integrada. Desta forma, a capacidade de comunicação da empresa está relacionada aos meios de ouvir, interagir e gerar soluções para seus parceiros.

Neste contexto, as evoluções ocorridas no ramo das tecnologias da informação representam novas possibilidades e oportunidades no campo das comunicações organizacionais. Canais como a telefonia (fixa e móvel), os correios eletrônicos, as redes de acesso remoto ou sem fio alteraram radicalmente a forma da empresa se conectar com seus parceiros.

Dentre estas inovações tecnológicas, podemos destacar o aumento do uso da internet no contingente organizacional. A tecnologia da informação, aliada ao estímulo da internet, abriu novos horizontes à relação empresa-mercado, vislumbrados através da modalidade dos e-relacionamentos.

Assim, identificando na interatividade dos e-relacionamentos uma oportunidade de alcançar contatos mais ágeis e eficientes com parceiros globais e potenciais, as empresas investem significativamente em sistemas conectados via servidor web. Estas redes integram agentes do ambiente interno e externo da empresa, contando com a colaboração dos recursos advindos das intranets e extranets.

Enquanto a internet é de uso público, a intranet refere-se a uma rede interna de acesso exclusivo dos funcionários da empresa e a extranet funciona como uma extensão deste sistema de informações para usuários externos autorizados. Desta forma, o uso destas tecnologias propicia suporte para comunicações de maior abrangência e dinâmica com o mercado, otimizando o fluxo de colaboração entre funcionários, clientes, fornecedores, investidores e outros parceiros com quem mantenha relações.

Isto significa que o desenvolvimento de um atendimento individualizado e

personalizado é uma das palavras-chave nesta abordagem voltada a comunicação em rede. Com base nisto, a implementação destes sistemas de rede permite à empresa se conectar eletronicamente com os diversos agentes do mercado, estabelecendo um portal personalizado com recursos e funcionalidades que atendam suas necessidades específicas.

4.1.1.2 Conhecimento: Administração de Informações

O desenvolvimento de um canal mais eficiente entre parceiros organizacionais parte da dificuldade de se encontrar e administrar as informações realmente relevantes sobre seus comportamentos e necessidades, agregando valor às relações de mercado.

Vindo de encontro a esta preocupação, a administração de informações tem por objetivo otimizar processos e relações através do uso intensivo do conhecimento. Assim, controlando o fluxo de dados disponibilizados pelo mercado, a empresa poderá concentrar seus esforços em ações voltadas ao estabelecimento das redes de relacionamento.

O conceito de conhecimento torna-se, assim, imprescindível para a aplicação dos valores presentes na filosofia do gerenciamento de relacionamento, tendo como base a criação de um sistema que permita à empresa coletar dados das interações com o mercado, analisá-los e utilizá-los no desenvolvimento de estratégias organizacionais.

Isso demonstra que as organizações perceberam a importância de administrar o fluxo de dados obtidos da interação com seus parceiros, de forma que possam agregar conhecimento organizacional e compartilhá-lo entre seus membros, visando se tornar mais competitivas no mercado. Para isso, contam com o auxílio dos recursos de TI que garantam agilidade e fidelidade em sua utilização – sistemas de gerenciamento de banco de dados (SGDB).

Percebemos, assim, que os princípios da administração de informações, presentes especialmente no conceito dos bancos de dados organizacionais, adotam uma abordagem interativa, propiciadas pelas ferramentas de TI. Eles são baseados em bancos de dados automatizados, que permitem controlar com maior eficácia o fluxo de dados obtidos do mercado e disponibilizando as informações necessárias

para a tomada de decisão.

Com base nisso, visando processos mais qualificados nas relações mercadológicas, as empresas inteligentes aproveitam toda possibilidade de contato com parceiros de negócios para desenvolver bancos de dados, administrar as informações processadas e, conseqüentemente, agregar conhecimento integrado dentro do sistema organizacional.

4.1.1.3 Sistema Integrado de Informações e Comunicações

O resultado mais evidente da administração das informações e do desenvolvimento de canais mais interativos, com o apoio dos recursos de TI, é a integração das capacidades de conhecimento e comunicação da empresa. Desta forma, o sistema integrado de informação e comunicação diz respeito a uma rede de ações envolvendo os conceitos de conhecimento e comunicação organizacional.

Com base nisso, o campo da tecnologia da informação é um dos grandes responsáveis pela possibilidade de integração nos sistemas organizacionais. Várias ferramentas de TI são utilizadas atualmente em gestão de negócios, porém, para este estudo, convencionou-se priorizar aquelas baseadas na tecnologia da internet (e-relacionamentos), presentes nas redes interna e externa.

A rede interna aborda as relações existentes dentro da empresa (funcionários e departamentos), levando em conta a necessidade da troca constante de informações entre todos os setores da empresa e da manutenção de um contato direto com os colaboradores.

Desta forma, o desenvolvimento de uma rede interna de colaboração tem por objetivo intensificar a comunicação do conhecimento entre as diversas áreas organizacionais, o que se tornou mais efetivo com o uso da intranet devido sua relação custo-benefício.

A Intranet é um veículo muito funcional no contexto das construções de interação dentro de uma empresa, oferecendo informações e serviços a este público restrito e, podendo, inclusive, ser expandida para alguns usuários externos autorizados (extranet). O aperfeiçoamento deste canal entre os parceiros internos permite disseminar a imagem da empresa e estimular o lado motivacional entre os funcionários.

Enquanto isso, a rede externa engloba todas as interações com parceiros externos, ou seja, considerando os agentes atuantes no mercado (clientes, fornecedores, sociedade, governo e outros membros da cadeia). Busca controlar o fluxo dos processos e ações voltadas à disseminação da imagem da empresa externamente.

Assim, a criação de uma rede externa de colaboração é possibilitada pelas tecnologias da informação, especialmente na interatividade da internet. Na internet, a empresa pode se conectar e disponibilizar atendimento aos seus parceiros pelo seu site ou mesmo através de sites de relacionamento e outros canais online.

No entanto, estas redes devem estar conectadas, de forma que os canais atinjam efetivamente o público visado e o fluxo de informações seja repassado a todos os interessados dentro da empresa. A idéia central é disponibilizar acessos aos parceiros diretamente em portais, oferecendo informações e serviços e, ao mesmo tempo, absorvendo dados que sejam repassados automaticamente aos bancos internos da empresa, agregando conhecimento sobre os comportamentos e expectativas de seus parceiros.

Ao mesmo tempo em que a utilização de canais e sistemas integrados, apoiados em recursos de TI, ajuda na comunicação e aproximação com os públicos-alvo da empresa, também permite compreender seus hábitos/expectativas e disseminar este conhecimento dentro da rede organizacional. Em outras palavras, os avanços nas tecnologias da informação reforçam a integração destas redes (interna e externa) e permitem a interatividade dentro deste sistema, focando o controle do fluxo de comunicação e conhecimento organizacional.

As funcionalidades dos recursos provenientes de TI - em especial os e-relacionamentos e as tecnologias baseadas nas redes da internet (apontadas no quadro 4) -, permitem o desenvolvimento de uma conexão mais interativa e efetiva dentro das redes de relacionamentos, eliminando barreiras entre eles e fazendo com que sejam parte de uma mesma organização – princípio das organizações em rede.

Quadro 4 - Funcionalidades dos e-relacionamentos

01	Intranet
01-a	Oferecer periodicamente informativos e comunicados a respeito das diretrizes nos negócios, metas e processos da empresa;
01-b	Possibilitar especialização e crescimento do profissional, através de cursos e treinamentos disponibilizados em rede;
01-c	Fornecer espaço de feedback dos funcionários, onde possam dar e receber sugestões e opiniões – nível motivacional e suas expectativas;
01-d	Administrar o fluxo de informações, estabelecendo um banco de dados dos parceiros internos, que sirva de base para seu desenvolvimento dentro da empresa;
01-e	Desenvolver uma rede interna de colaboração, integrada entre todos os departamentos, funcionários e usuários externos autorizados (extranet).
02	Internet
02-a	<p>Disponer de recursos variados e interativos no site da empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oferecer serviços personalizados, direcionados de acordo com o tipo de público-alvo; - Disponibilizar informações e notícias de interesse do público externo; - Fornecer espaço para sugestões, reclamações e opiniões de seus parceiros – nível de satisfação;
02-b	Interagir através de sites de relacionamentos e blogs – criar comunidades virtuais;
02-c	Atualizar o sistema de banco de dados com perfil dos parceiros externos (reais e potenciais);
02-d	Desenvolver uma rede externa de colaboração, interagindo com todos os membros da cadeia.

5 CONCLUSÕES

Ao iniciar a elaboração do presente estudo, identificou-se a necessidade de buscar novas perspectivas em administração de marketing aplicáveis ao contingente organizacional, dada a complexidade do mercado atual e suas interações. Daí o motivo de se estabelecer o objetivo de apresentar uma abordagem em gerenciamento de relacionamento compatível a este novo cenário.

Percebemos que os conceitos empregados na filosofia do marketing de relacionamento passam por um processo de adaptação devido ao contexto atual do mercado, posicionando a empresa como parte de uma rede de relacionamentos e visando reduzir as fronteiras existentes dentro das interações organizacionais.

Baseado no princípio das organizações em rede, gerenciamento de relacionamento indica valores que devem estar presentes na cultura organizacional, integrando esta mentalidade entre todos os departamentos da empresa e estimulando a melhoria contínua dos processos e relações envolvendo tanto seu ambiente interno como o externo.

Isto significa deixar de lado uma visão simplista voltada exclusivamente às necessidades do cliente e passar a vislumbrar novas relações inseridas no mercado, através das parcerias organizacionais. Neste contexto, a gestão de relacionamento com o mercado explicita um modelo mais abrangente, onde a organização integra suas estratégias e ações ao desenvolvimento de processos mais qualificados e de maior valor agregado a todos seus stakeholders (clientes, funcionários, investidores, fornecedores, comunidade e os demais parceiros organizacionais).

Esta mudança de atitude se deve, em parte, às inovações ocorridas no campo das tecnologias da informação, que possibilitaram o estabelecimento de um ambiente sistêmico e, conseqüentemente, estimularam a capacidade de comunicação e conhecimento dentro das organizações. Desta forma, ao mesmo tempo em que o mercado apresenta constantes mudanças, as ferramentas de TI sinalizam novas oportunidades e possibilidades aplicáveis a este cenário.

Conclui-se, assim, que a utilização das tecnologias da informação tem grande influência no desenvolvimento da perspectiva baseada nas organizações em rede, permitindo uma conexão mais ágil e interativa na relação empresa-mercado e contribuindo para a quebra de barreiras existentes nesta interação. Neste contexto, os sistemas integrados de informação e comunicação possibilitaram a

disponibilização de um atendimento personalizado e um acesso instantâneo aos dados obtidos através deste contato com as redes de relacionamentos.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BROWN, Stanley A. **CRM: uma ferramenta estratégica para o mundo e-business**. São Paulo: Makron Books, 2001.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CRUZ, Eduardo P; COSTA, Sabine O. **Orkut e Serviço de Atendimento ao Cliente: integrando ferramentas**. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/artigos07/977_SEGET%202007%20II.pdf> Acesso em 11 ago, 2010 Hora 16:39.

FRANCO JR, Carlos F. **e-Business: tecnologia de informação e negócios na internet**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FERREL, O C; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOOLEY, Graham J *et al.* **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2001.

KEEGAN, Warren J. **Marketing Global**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informações gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MACORATTI, José Carlos. **Conceitos: data warehouse e data mining**. Disponível em: <http://www.macoratti.net/dwh_dmn.htm> Acesso em: 08 ago, 2010 Hora 16:00.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MOSELE, Elisabeth M. **e-CRM: a oportunidade digital**. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/marketing-na-internet-artigos/e-crm-a-oportunidade-digital->

544294.html> Acesso em: 10 ago, 2010 Hora 16:35.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

URDAN, Flavio T; URDAN, Andre T. **Gestão do Composto de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

TELLES, Renato. **B2B: marketing empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2003.

WIKIPÉDIA. **Sistema de Gerenciamento de Banco de Dados**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gerenciamento_de_banco_de_dados> Acesso em 12 ago, 2010 Hora 09:58.

7 ANEXOS

7.1 OS 30 RELACIONAMENTOS DO MR

7.2 CÓDIGO DE ÉTICA DO PROGRAMA DE AUTO- SETOR DE RELACIONAMENTO - PROBARE

ANEXO I – OS 30 RELACIONAMENTOS DO MR

Labela 1.1 Os 30 relacionamentos do MR – os 30Rs*Relacionamentos de mercado clássicos (Capítulo 2)*

- 1 O duo clássico – a relação entre o fornecedor e o cliente
Este é o relacionamento paternal de *marketing*, a troca de valores definitiva que constitui a base dos negócios.
- 2 O trio clássico – o drama do triângulo consumidor – fornecedor – competidor
A competição é um ingrediente central da economia de mercado. Nela, há relações entre três partes: entre o consumidor e o fornecedor atual, entre o consumidor e os competidores do fornecedor, e entre os competidores.
- 3 A rede clássica – canais de distribuição
A distribuição física tradicional e o gerenciamento moderno de canais, que inclui bens, serviços, pessoas e informações, consistem em uma rede de relacionamentos.

Relacionamentos de mercado especiais (Capítulo 3)

- 4 Relações via profissionais de *marketing* em turno integral e profissionais de *marketing* de meio turno
Aqueles que trabalham em *marketing* e no departamento de vendas – PMTs – estabelecem relacionamento profissionais. Todos os outros, que têm outras funções principais, mas ainda influenciam os relacionamentos com clientes direta ou indiretamente, são PMTs. Também há PMTs e PMTs que colaboram fora da organização.
- 5 O encontro de serviço – interação entre consumidores e provedores de serviços
A produção e a entrega de serviços envolvem o consumidor em uma relação interativa com o provedor de serviços, geralmente chamado de momento da verdade.
- 6 O consumidor multifacetado e o fornecedor multifacetado
O *marketing* para outras organizações – *marketing* industrial ou de negócios – geralmente significa contato entre muitos indivíduos da organização dos fornecedores e consumidores.
- 7 A relação com o consumidor do consumidor
Uma condição para o sucesso geralmente é entender o consumidor do consumidor e o que os fornecedores podem fazer para ajudar seus consumidores a se tornar bem-sucedidos.
- 8 O relacionamento próximo contra o relacionamento distante
No *marketing* massivo, a intimidade com o consumidor é perdida e o relacionamento se torna distante, baseado em pesquisas, estatísticas e textos escritos.
- 9 A relação com o cliente insatisfeito
O consumidor insatisfeito requer um tipo especial de relacionamento, mais intenso do que em uma situação normal, muitas vezes mal gerenciada pelo servidor. A maneira de tratar uma reclamação – a recuperação – pode determinar a qualidade da relação futura.
- 10 O relacionamento do monopólio: o consumidor ou fornecedor como prisioneiro
Quando a competição é inibida, o consumidor pode estar à mercê do fornecedor – ou o contrário. Um deles se torna prisioneiro.
- 11 O consumidor enquanto “membro”
Para criar um relacionamento sólido de longa duração, tem se tornado cada vez mais comum alistar clientes como membros de vários programas de fidelidade.
- 12 O relacionamento eletrônico
O relacionamento eletrônico, representado pela Internet pelo *e-mail* e pelos telefones celulares, posiciona-se contra o h-relacionamento, o relacionamento humano. É cada vez mais crucial observar o conceito de *high tech* – *high touch* no MR e no CRM.
- 13 Relacionamentos parassociais – relações com marcas e objetos
As relações não existem somente com pessoas e objetos, mas também na forma de imagens mentais e símbolos, como marcas registradas e identidades corporativas.
- 14 O relacionamento não-comercial
Esta é uma relação entre o setor público e os cidadãos/clientes, mas também inclui organizações voluntárias e outras atividades fora da economia baseada no lucro e monetarizada, como as usadas em famílias.
- 15 O relacionamento verde
As questões de meio ambiente e saúde têm aumentado aos poucos em importância e estão criando um novo tipo de relacionamento com o cliente por meio de legislações, da voz de líderes de consumidores, da mudança no comportamento dos consumidores e de uma extensão da relação consumidor-fornecedor, de modo a abranger um processo de reciclagem.
- 16 O relacionamento baseado na lei
Uma relação com o consumidor às vezes é baseada principalmente em contratos legais e ameaças com processos.

(continua)

Tabela 1.1 Os 30 relacionamentos do MR – os 30Rs (*continuação*)

- R17 **A rede criminal**
O crime organizado é construído sobre redes firmes e geralmente impermeáveis, guiadas por uma missão ilegal de negócios.
Existem no mundo todo e parecem estar crescendo, mas não são analisadas nas teorias de *marketing*. Essas redes podem perturbar o funcionamento de uma indústria de mercado inteiro.

Megarrelacionamentos (Capítulo 4)

- R18 **Redes sociais e pessoais**
As redes sociais e pessoais geralmente determinam as de negócios. Em algumas culturas, os negócios só são conduzidos entre amigos e amigos de amigos.
- R19 **Megamarketing** – o “cliente” real nem sempre se encontra no do mercado
Em certas ocasiões, os relacionamentos precisam ser solicitados a governos, legisladores, pessoas influentes e outros para possibilitar o *marketing* em um nível operacional.
- R20 **Alianças mudam os mecanismos de mercado**
Alianças significam relacionamentos mais próximos e colaboração entre companhias. Dessa maneira, a competição é parcialmente freada, mas a colaboração é necessária para fazer a economia de mercado funcionar.
- R21 **O relacionamento do conhecimento**
O conhecimento pode ser o recurso mais estratégico e crítico, e a “aquisição de conhecimento” geralmente é o racional para alianças.
- R22 **Megaalianças mudam as condições básicas para o marketing**
A União Européia e o Nafta são exemplos de alianças acima das companhias e indústrias comuns. Elas existem em níveis governamentais e supranacionais.
- R23 **O relacionamento da mídia de massa**
A mídia pode ser positiva ou destrutiva para o *marketing* e é particularmente influente na formação da opinião pública. A relação com a mídia é crucial para o modo como esta vai tratar um assunto.

Nanorrelacionamentos (Capítulo 5)

- R24 **Os mecanismos de mercado são trazidos para dentro da companhia**
Ao introduzir centros de lucro em uma organização, cria-se um mercado e emergem relacionamentos internos e externos de um novo tipo.
- R25 **Relacionamento com o consumidor interno**
A dependência entre os diferentes departamentos e camadas de uma empresa é vista como um processo consistente de relações entre consumidores internos e fornecedores internos.
- R26 **A orientação para a qualidade e o consumidor: a relação entre gerenciamento de operações e marketing**
O moderno conceito de qualidade construiu uma ponte entre projeto, engenharia, manufatura e outras atividades baseadas em tecnologia e *marketing*. Considera os relacionamentos internos na companhia, bem como sua relação com os consumidores.
- R27 **Marketing interno: os relacionamentos com o mercado de funcionários**
O *marketing* interno pode ser visto como parte do MR, porque dá apoio indireto e necessário aos relacionamentos com os consumidores externos.
- R28 **A relação matricial bidimensional**
As matrizes são a forma de rede mais simples, existem em todas as grandes corporações, e acima de tudo, são encontradas em relacionamentos entre gerenciamento de produto e vendas.
- R29 **A relação com os provedores externos de serviços de marketing**
Os provedores externos reforçam a função do *marketing*, fornecendo diversos serviços, como os oferecidos por agências publicitárias e institutos de pesquisa mercadológica, mas também na área de vendas e distribuição.
- R30 **A relação entre o financiador e o proprietário**
Os proprietários e outros financiadores determinam em parte as condições em que uma função de *marketing* pode operar. A relação com eles influencia a estratégia de *marketing*.

**ANEXO II – CÓDIGO DE ÉTICA DO PROGRAMA DE AUTO-
DO SETOR DE RELACIONAMENTO - PROBARE**

Capítulo I – Introdução

Artigo 1º. Este Código de Ética é uma iniciativa das três entidades representantes do mercado de Relacionamento com Clientes e Consumidores no país - ABEMD, ABRAREC e ABT, que identificaram a necessidade das definições de parâmetros de auto-regulamentação no segmento, de forma a consolidar e aprimorar o atendimento aos Consumidores e aos clientes contratantes. Este Código de Ética está em conformidade com a legislação vigente e o Código de Defesa do Consumidor.

Artigo 2º. Durante o processo de desenvolvimento deste documento, foram envolvidas aproximadamente 70 empresas, dentre elas, prestadores de serviços, fornecedores e contratantes. Por meio de um processo transparente e participativo, essas empresas tiveram a oportunidade de revisar as versões preliminares e sugerir melhorias, tornando o conteúdo do Código de Ética alinhado à realidade do mercado e às necessidades de todas as partes interessadas.

Capítulo II – Responsabilidades

A responsabilidade pela observância das normas de conduta neste Código cabe à Empresa/Contratante e sua Central de Relacionamento (própria ou terceirizada), doravante chamados de “responsáveis pelo serviço”. As responsabilidades específicas da Empresa/Contratante ou da Central de Relacionamento estão descritas neste Código.

Este Código de Ética é aplicável às Centrais de Relacionamento, também chamadas de Call Center, Contact Center, Help Desk, SAC (Serviços de Atendimento ao Consumidor) e/ou Telemarketing, próprias ou terceirizadas, que executam atividades de atendimento ativo e/ou receptivo, para Consumidores (pessoas físicas e jurídicas), por meio de telefone, e-mail, Chat, fax, cartas para, dentre outros, os seguintes serviços:

- Atendimento e relacionamento com o Consumidor (pessoas físicas e jurídicas) - marketing de relacionamento;
- Consultas de pré, vendas e pós-vendas;
- Suporte técnico;
- Pesquisa;
- Recuperação de Consumidores;
- Serviço de Atendimento ao Consumidor (sugestões, reclamações, acionamento e agendamento de serviços, pedidos, informações.);
- Processamento de Transações (pagamentos, transferências, desbloqueio de cheques, abertura e ativação de contas.);
- Avaliação da percepção do Consumidor sobre produtos e serviços;
- Ouvidoria.

A Central de Relacionamento deve ter evidências formais de que a Empresa/Contratante conhece e está de acordo com este Código de Ética, para cada serviço/contrato elaborado.

Capítulo III – Requisitos do Código de Ética

Artigo 1º – Apresentação

Parágrafo 1º. Não devem ser feitas ofertas ou solicitações sob pretexto de pesquisa, sorteio ou serviço similar, quando o verdadeiro objetivo for à venda.

Parágrafo 2º. Sempre que o Consumidor manifestar a sua contrariedade quanto ao prosseguimento do contato naquele momento, a sua vontade deverá ser respeitada.

Artigo 2º – Clareza

Parágrafo 1º. O preço, eventuais taxas extras, condições de pagamento e obrigações nas quais incorre o Consumidor ao aceitar a transação, incluindo limitações da oferta (quantidade e tempo, se aplicável) e riscos à saúde ou segurança devem ser esclarecidos.

Parágrafo 2º. Não devem ser oferecidos produtos e serviços que atentem contra a legislação vigente.

Parágrafo 3º. Não devem ser oferecidos produtos e serviços quando estes não estejam disponíveis ou quando não houver previsão de entrega ou fornecimento, salvo concordância explícita do Consumidor por aguardar.

Parágrafo 4º. Na comercialização (venda) de produtos e/ou serviços, tanto no ativo como no receptivo, antes do encerramento da venda, devem ser plenamente ratificados: a especificação clara do produto ou serviço, o prazo previsto para entrega, o preço total do produto/serviço, as condições ou planos de pagamento, a existência de quaisquer despesas extras (fretes, impostos, seguro, manipulação de produto), o tempo de garantia do produto/serviço, o prazo de desistência do contrato, endereço ou telefone para que o Consumidor possa entrar em contato com a Empresa/Contratante ou Central de Relacionamento e confirmação expressa do consentimento do Consumidor.

Parágrafo 5º. A Central de Relacionamento deve possuir evidências da Empresa/Contratante de que as informações prestadas

são verdadeiras e factíveis para cada serviço, incluindo adendos e modificações. Essa declaração pode estar contida dentro do contrato de prestação de serviços, no caso de Centrais de Relacionamento terceirizadas e no próprio instrumento de adesão ao Código de Ética, no caso de Centrais de Relacionamento próprias.

Parágrafo 6º. A Central de Relacionamento se, durante a operação de um serviço, descobrir que as informações são falsas ou inviáveis, deve formalmente reportar o fato à Empresa/Contratante, para que sejam tomadas ações.

Parágrafo 7º. São vedadas publicidade ou alegações inverídicas, enganosas ou fraudulentas.

Parágrafo 8º. Informações sobre organizações concorrentes devem ser passíveis de comprovação.

Parágrafo 9º. Qualquer produto ou serviço oferecido ao Consumidor sem custos ou obrigações pode ser apresentado como "grátis". Quando a oferta exigir que o Consumidor compre outro produto ou serviço, todos os termos e condições devem ser apresentados junto à palavra "grátis" ou ao termo semelhante.

Parágrafo 10º. Os responsáveis pelo serviço devem conduzir os processos de sorteios ou loterias, de acordo com a legislação vigente.

Parágrafo 11º. As condições de participação em processos de premiação e existência de eventuais taxas devem ser previamente informadas.

Parágrafo 12º. Nas ações feitas pela Internet, como suporte às operações da Central de Relacionamento, todo texto ou imagem deve ser redigido de forma que possibilite o perfeito entendimento pelo destinatário.

Parágrafo 13º. Nas ações de arrecadação de fundos e doações para instituições sem fins lucrativos, os responsáveis pelo serviço deverão certificar-se da autenticidade da instituição.

Artigo 3º – Acessibilidade

Deve ser respeitado o direito do Consumidor de entrar em contato com a Empresa/Contratante após a transação ser efetuada.

Parágrafo 1º. Em qualquer transação ativa, deverá ser fornecido canal de comunicação para o Consumidor.

Parágrafo 2º. Os canais de comunicação devem prever possibilidade de obtenção de informações adicionais, reclamações, alteração em tempo da transação efetuada, inclusive nos casos de devolução e cancelamento.

Parágrafo 3º. Os canais de comunicação para reclamações não devem ser mais onerosos que os canais de venda, para atendimento via telefone.

Artigo 4º – Crianças e Adolescentes

Parágrafo 1º. Os responsáveis pelo serviço devem possuir instrumentos para verificação se as transações não estão sendo feitas com crianças e adolescentes.

Parágrafo 2º. O fechamento de vendas para adolescentes poderá ser realizado apenas quando há liberdade autorizada dos pais ou responsáveis para consumo, como cartão de crédito em seu nome.

Artigo 5º – Relacionamento com Consumidor

Parágrafo 1º. É vedada a discriminação de qualquer pessoa ou grupo com base em raça, cor, religião, nacionalidade, sexo, idade ou estado civil.

Parágrafo 2º. Táticas de coerção ou constrangimento não devem ser usadas de forma alguma.

Parágrafo 3º. A Empresa/Contratante deve assegurar que qualquer modificação em relação à transação original seja imediatamente comunicada ao Consumidor, inclusive recusa ao crédito.

Artigo 6º – Relacionamento com Equipe de Agentes

Parágrafo 1º. É vedada a discriminação de qualquer pessoa ou grupo com base em raça, cor, religião, nacionalidade, sexo, idade ou estado civil.

Parágrafo 2º. Coerção ou constrangimento não deve ser usado de forma alguma.

Parágrafo 3º. A Central de Relacionamento deve possuir práticas escritas de monitoração e divulgadas para a equipe de Agentes.

Parágrafo 4º. A Central de Relacionamento deve possuir infra-estrutura mobiliária e de equipamentos que atendam às condições de ergonomia adequadas e normas aplicáveis.

Parágrafo 5º. Os Agentes devem ser treinados e capacitados antes de iniciar os contatos (ativos ou receptivos) com Consumidores, em relação aos aspectos comportamentais, técnicos, legais e a este Código de Ética.

Parágrafo 6º. A Central de Relacionamento não deve contratar colaboradores desrespeitando a legislação vigente.

Artigo 7º – Respeito à Privacidade do Consumidor

Parágrafo 1º. A Central de Relacionamento deve remover ou solicitar a remoção do nome de Consumidores que não desejarem figurar nas listas, para a Empresa/Contratante, sempre que for solicitado. Por sua vez, a Empresa/Contratante deve assegurar esta remoção ou ainda encaminhar solicitação ao proprietário da lista.

Parágrafo 2º. A gravação de conversa telefônica para resguardar a fidelidade das transações somente poderá ser realizada com a ciência do interlocutor, com exceção das gravações para fins exclusivos de monitoração.

Parágrafo 3º. Informações que possam ser consideradas de natureza pessoal ou íntima não poderão ser compartilhadas com outras organizações.

Parágrafo 4º. Toda ação feita através da Internet, como apoio à Central de Relacionamento, deve permitir ao destinatário retirar o seu nome do cadastro do emiteente, caso não haja interesse no conteúdo das mensagens enviadas.

Parágrafo 5º. A Central de Relacionamento deve proteger as informações dos Consumidores por meio de procedimentos de conduta, supervisão da equipe e termos de confidencialidade.

Artigo 8º – Respeito à propriedade e acordos para uso das listas

Parágrafo 1º. A Empresa/Contratante deve garantir a idoneidade da lista (origem comprovada e métodos de formação), antes de utilizá-la.

Parágrafo 2º. Informações advindas de um Contratante não podem ser utilizadas em abordagens para um outro Contratante, a não ser que haja acordo formal entre os mesmos (específico para Centrais de Relacionamento terceirizadas)

Parágrafo 3º. A Central de Relacionamento, para não gerar conflitos de interesse entre seus Contratantes, não deve possuir base própria de listas (específico para Centrais de Relacionamento terceirizadas).

Artigo 9º – Contatos Ativos

Parágrafo 1º. É vedada a realização de chamadas a cobrar para os Consumidores ou fora dos dias e horários estabelecidos neste Código, salvo com seu consentimento expreso.

Parágrafo 2º. Os responsáveis pelo serviço que utilizam Internet nas suas operações devem estar preparados técnica e operacionalmente para o atendimento da demanda que este meio exige.

Parágrafo 3º. As ofertas devem ser dirigidas para os segmentos do público que mais provavelmente estarão interessados ou que sejam usuários em potencial dos produtos ou serviços oferecidos.

Parágrafo 4º. É vedada a prática de chamadas aleatórias ou para números seqüenciais. Todo contato ativo humano deve identificar a pessoa alvo ou a área da empresa desejada.

Parágrafo 5º. Em toda mensagem gravada, é necessário que haja informações como: nome da Empresa/Contratante responsável pela chamada, objetivo da ligação e número de telefone para contato no caso de dúvidas ou informações adicionais.

Parágrafo 6º. Todo contato realizado com o Consumidor através de mensagem gravada deve vir precedido de um alerta de que se trata de mensagem gravada.

Parágrafo 7º. Os sistemas automáticos de envio de mensagens gravadas devem respeitar o direito do Consumidor de, a qualquer momento, interromper a ligação e ter sua linha liberada imediatamente.

Artigo 10º – Contatos Receptivos

Parágrafo 1º. Fora dos horários pré-definidos pela Empresa/Contratante devem ser usadas mensagens informativas sobre horários e dias de atendimento.

Parágrafo 2º. Antes de divulgar um canal (telefone, e-mail, chat.) para atendimento receptivo, os responsáveis pelo serviço devem tomar os cuidados necessários para dimensionar e controlar a infra-estrutura adequada à demanda estimulada, garantindo padrões mínimos de atendimento.

Parágrafo 3º. Todo canal eletrônico (URA, Internet, Fax.) deve oferecer opção de atendimento pessoal, durante horários pré-definidos de atendimento.

Capítulo IV – Infrações e Penalidades

O método de avaliação da conformidade em relação aos requisitos do Código de Ética, forma de operação do Selo de Ética, definição de infrações e penalidades, assim como responsabilidades pela revisão, controle e aplicação deste Código de Ética estão no documento do Regulamento do Selo de Ética (emitido e aprovado pelo Conselho Gestor).

Os procedimentos de operação da Ouvidoria estão no documento do Regulamento da Ouvidoria (emitido e aprovado pelo Conselho Gestor).