

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO
CURSO DE TURISMO

IVY BARRETO DA SILVA

**MARKETING DE RELACIONAMENTO E CRM: A BUSCA DAS AGÊNCIAS DE
VIAGENS PELO DIFERENCIAL COMPETITIVO**

NITERÓI

2008

IVY BARRETO DA SILVA

**MARKETING DE RELACIONAMENTO E CRM: A BUSCA DAS AGÊNCIAS DE
VIAGENS PELO DIFERENCIAL COMPETITIVO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Turismo da Universidade Federal
Fluminense como requisito final para obtenção
do grau de Bacharel em Turismo.

Prof. Verônica Feder Mayer, Dr. - Orientadora

NITERÓI

2008

**MARKETING DE RELACIONAMENTO E CRM: A BUSCA DAS AGÊNCIAS DE
VIAGENS PELO DIFERENCIAL COMPETITIVO**

IVY BARRETO DA SILVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Turismo da Universidade Federal
Fluminense como requisito final para obtenção
do grau de Bacharel em Turismo.

Presidente: Prof. Verônica Feder Mayer, Dr. – Orientadora, UFF

Membro: Prof. Eduardo Antônio Pacheco Vilela, Msc., UFF

Membro: Prof. Renato Gonzalez de Medeiros, Msc., UFF

NITERÓI, junho de 2008

DECLARAÇÃO DE ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Por meio deste instrumento, isento meu Orientador e a Banca Examinadora de qualquer responsabilidade sobre o aporte ideológico conferido ao presente trabalho.

Ivy Barreto da Silva

AGRADECIMENTOS

A Deus, por se fazer presente em todos os momentos de minha vida.

A minha família, pela confiança em mim depositada.

Ao meu marido Esmael Nery, pelo companheirismo e apoio incondicional.

Às professoras Verônica Feder Mayer e Erly Maria de Carvalho e Silva, por compartilharem comigo seus conhecimentos e pelo auxílio na elaboração deste trabalho.

A todos os amigos do curso de turismo, em especial Carine Magalhães, Dália Epelbaum, Érika Ludmila, Felipe Waquim, Fernanda Lima, Márcia Mizrahi, Monique Oliveira, Nathalie Kebian, Priscilla Tavares, Sara Dantas, Suzanne Garcia, Tatiana Maia e Thiago Rodrigues por tornarem a difícil jornada da graduação em algo mais leve, divertido e agradável.

RESUMO

O presente trabalho aborda a questão da manutenção da competitividade e da lucratividade por parte das Agências de Viagens no cenário mercadológico atual, visto que inúmeras inovações tecnológicas impuseram uma série de alterações no processo de produção e venda de produtos e serviços, desde mudanças estruturais até mudanças comportamentais. Com isso, faz-se necessário que as empresas como um todo e as agências, em especial, desenvolvam um diferencial para que seja possível sobreviver e crescer dentro deste competitivo cenário econômico. Por meio de um levantamento bibliográfico que engloba a teoria desenvolvida pelos principais autores estudiosos do tema, o trabalho visa a apontar o Marketing de Relacionamento e as ferramentas operacionais e tecnológicas de Customer Relationship Management, o CRM, como alternativas eficientes de mudança de postura gerencial para a conquista da diferenciação no mercado. O trabalho se propõe ainda a apresentar um modelo de implantação de estratégias de CRM direcionado para as Agências de Viagens, cuja confecção se baseou nas recomendações dos principais autores consultados.

Palavras-chave: Agências de Viagens. Inovações tecnológicas. Diferenciação no Mercado. Marketing de Relacionamento. *Customer Relationship Management*.

ABSTRACT

This work deals with the problem of maintaining competitiveness and profitability by travel agencies in the present-day marketing scenery. In face of countless technological innovations that have imposed a series of changes to the production and sales of products process, from structural to behavioral changes. Because of this, it is necessary that companies as a whole, and specially travel agencies, develop a different approach that enables them to grow within this competitive economic scenario. By means of a bibliographical research that encompasses the theory developed by the most distinguished scholars dedicated to the subject, this work aims at showing the Relationship Marketing and the Customer Relationship Management's operational and technological tools as efficient change alternatives of managerial attitudes to achieve market differentiation. This work also aims at presenting a CRM strategy establishing model for travel agencies based on the advices of the main consulted authors.

Key words: Travel agencies. Technological innovations. Market differentiation. Relationship Marketing. Customer Relationship Management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Visão mercadológica da tipologia das Agências de Viagens.....	17
Quadro 2 – Atuação das Agências de Viagens.....	19
Quadro 3 - Definições de marketing de relacionamento e CRM.....	28
Quadro 4 - Abordagens do marketing tradicional e do marketing de relacionamento.....	34
Quadro 5 - Os três níveis do marketing de relacionamento.....	36
Quadro 6: Resumo das recomendações para implementação de CRM em agências de Viagens.....	73

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Tipos de tecnologia CRM.....	40
Figura 2 – Evolução das estratégias de marketing	42
Figura 3 - Estratégia da Barreira	43
Figura 4 - Custos do marketing tradicional x custos do marketing de massa	44
Figura 5 – Os quatro níveis de fidelidade	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2. AS AGÊNCIAS DE VIAGENS NO PANORAMA TURÍSTICO BRASILEIRO.....	14
2.1 CONCEITO E NOMENCLATURA.....	14
2.2 TIPOLOGIA	16
2.3 FUNÇÕES BÁSICAS DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS.....	18
2.4 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS: O CENÁRIO MERCADOLÓGICO ATUAL SOB O ASPECTO ECONÔMICO.....	20
3 MARKETING DE RELACIONAMENTO E CRM	25
3.1 TEORIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO E CRM.....	25
3.1.1 Marketing de Relacionamento x Marketing Tradicional.....	31
3.1.2 Os benefícios do Marketing de Relacionamento	35
3.2 CRM E TECNOLOGIA	38
3.2.1 Os Tipos de CRM.....	38
3.2.1.1 CRM Operacional.....	39
3.2.1.2 CRM Analítico	39
3.2.1.3 CRM Colaborativo	40
3.3 O CRM E A FILOSOFIA <i>ONE TO ONE</i>	41
3.4 A FIDELIDADE COMO META DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO E CRM	44
4 METODOLOGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE CRM.....	48
4.1 RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS	49
4.1.1 Metodologia do Peppers & Rogers Group.....	49
4.1.2 Metodologia de Richard Lee.....	51
4.1.3 Metodologia de Miriam Bretzke	54
4.1.4 Metodologia da Microsoft Corporation – Divisão Argentina.....	56
4.1.5 Metodologia de Podmoguilnye	58
4.2 RECOMENDAÇÕES OPERACIONAL-TECNOLÓGICAS.....	61
4.2.1 Ferramentas Operacionais Auxiliares na Implantação de CRM.....	63
4.2.1.1 Automação dos Sistemas de Marketing (Database Marketing).....	63

4.2.1.2 <i>Sales Force Automation (SFA)</i>	64
4.2.1.3 <i>Call Center</i>	65
4.2.1.4 <i>E – CRM (CRM eletrônico)</i>	66
4.2.2.Ferramentas Tecnológicas Auxiliares na Implantação de CRM.....	67
4.2.2.1 <i>Business Intelligence (BI)</i>	68
4.2.2.2 <i>Data Warehouse (armazém de dados)</i>	69
4.2.2.3 <i>Data Mining (mineração de dados)</i>	71
4.2.2.4 Ferramentas <i>OLAP (On Line Analytical Processing)</i> ;.....	72
4.3 RESUMO DAS RECOMENDAÇÕES	72
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	76

1 INTRODUÇÃO

O crescimento e a qualidade da receita são os objetivos das organizações (PEPPERS ; ROGERS, 2001). No dinâmico cenário mercadológico atual, para conseguir atingir esses objetivos, as empresas devem saber lidar com um mercado consumidor em constante mutação. De acordo com Mckenna (1992), diante de tantas mudanças imprevisíveis, diante de tantas opções de consumo, as empresas enfrentam o fim da fidelidade de seus clientes. A solução para esse problema não é mais marketing e sim o melhor marketing, que é aquele que integra cliente e empresa, de forma a criar e manter uma relação entre esses dois elementos.

Para manter sua competitividade em um mercado que se mostra mais agressivo e em um mundo globalizado, que oferece grande acessibilidade à Internet, as empresas têm de mudar a forma de fazer negócios. Essa mudança de postura empresarial pode ser sintetizada pelo Customer Relationship Management (CRM) [...]que muda o enfoque do produto para o cliente. (PEPPERS ; ROGERS, 2001).

As agências de viagens vivenciaram nos últimos anos modificações no mercado de cunho econômico e tecnológico. Segundo Beni (2006), a desregulamentação do transporte aéreo, a desvalorização cambial, o advento da internet e o surgimento dos sistemas globais de reserva foram alguns dos principais fatores que geraram turbulências, incertezas e mudanças no mercado de agenciamento turístico que perduram até os dias de hoje.

Notícia do Jornal do Brasil publicada no Clipping Ministério do Planejamento , no ano de 2007, informa que a American Society of Travel Agents (ASTA), uma das maiores associações do setor no mundo, anunciou que a internet provocou uma

redução de 22% no número de agências no ano de 2006. Com isso, faz-se necessário que as agências encontrem um meio de se destacar no mercado competitivo em que atuam e façam da tecnologia existente uma aliada.

As agências precisam adotar estratégias que sejam eficazes para sobreviverem, se diferenciarem, conquistarem e fidelizarem clientes em um mercado competitivo e afetado por diversas mudanças provocadas pelas inovações tecnológicas. Assim, a questão básica do presente trabalho é qual a estratégia a que as agências devem recorrer para responderem de forma adequada a esses desafios que lhe são impostos?

O presente estudo se propõe, portanto, a apontar o marketing de relacionamento e o CRM como alternativa para as agências de viagens driblarem a concorrência com base no diferencial competitivo que tais ferramentas de marketing são capazes de proporcionar. Como objetivo específico, o trabalho apresenta um modelo para implementação de estratégias de CRM em agências de viagens.

A metodologia utilizada para a confecção deste trabalho foi o levantamento bibliográfico acerca da teoria de marketing de relacionamento e CRM. Esta teoria encontra-se registrada em livros, artigos, estudos, trabalhos acadêmicos dentre outros, de autores nacionais e internacionais de períodos diversos, e permitiu a realização de uma pesquisa exploratória para melhor conhecimento do tema.

O presente trabalho estrutura-se em 5 capítulos.

O primeiro capítulo, composto pela presente introdução, reúne informações acerca do tema que será discutido ao longo do estudo, por meio de uma contextualização do tema marketing de relacionamento e CRM às agências de viagens, como forma de apontá-los como ferramentas de marketing capazes de agregar valor a suas atividades.

O segundo capítulo tem por objetivo situar as agências de viagens dentro do panorama da atividade turística, sob o aspecto conceitual, funcional, econômico e mercadológico. O capítulo discute ainda o impacto causado pelas inovações tecnológicas no ambiente produtivo e operacional das agências de viagens, principalmente com o surgimento e o estabelecimento da internet como o principal canal de informações e comercialização de produtos deste novo século.

No terceiro capítulo, são expostas a teoria de marketing de relacionamento e CRM, seus conceitos, diferenças e a visão dos principais autores estudiosos do tema acerca da importância que essas ferramentas de marketing representam para

o processo produtivo das empresas no cenário mercadológico atual, no que tange a obtenção de fidelidade de clientes.

No quarto capítulo, são apresentados os principais modelos de implementação de CRM em empresas, os quais contém orientações e recomendações estruturados em etapas e ações que devem ser seguidas por gestores que pretendem focar as atividades da empresa na orientação para o cliente e suas expectativas e necessidades, ao trabalhar com as ferramentas disponíveis de CRM .

Além de recomendações de cunho estratégico, o quarto capítulo apresenta ainda recomendações de cunho operacional e tecnológico, abordando os principais sistemas de informações, ferramentas tecnológicas e operacionais existentes que devem ser empregadas na implementação de CRM na empresa.

Ao final do mesmo capítulo, encontra-se um quadro resume as recomendações feitas pelos autores, como uma forma auxiliar os gestores de agências de viagens que desejam incorporar ações de marketing de relacionamento e CRM no processo operacional e produtivo da empresa.

O último capítulo disserta acerca das considerações finais, e destaca a importância do emprego de marketing de relacionamento e CRM no processo produtivo das agências de viagens, apontando os desafios e implicações gerenciais gerados pela aplicação de tais ferramentas na empresa. O capítulo aborda ainda a contribuição acadêmica que o presente estudo gerou e apresenta também uma sugestão para estudos futuros, que é a aplicação do modelo confeccionado em estudos de casos vindouros.

2. AS AGÊNCIAS DE VIAGENS NO PANORAMA TURÍSTICO BRASILEIRO

Este capítulo tem por objetivo conceituar e caracterizar as atividades das agências de turismo dentro do mercado turístico brasileiro. Por meio de uma pesquisa bibliográfica, propõe-se contextualizar as agências de viagens no cenário mercadológico do turismo no Brasil, bem como evidenciar o posicionamento em que se encontram atualmente frente as grandes mudanças tecnológicas

2.1 CONCEITO E NOMENCLATURA

De acordo com o Decreto-Lei no. 84.934 redigido pelo Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) uma agência de turismo, é uma sociedade que tem por objetivo social, dentre outros:

I - venda comissionada ou intermediação remunerada de passagens individuais ou coletivas, passeios, viagens e excursões;

II - Intermediação remunerada na reserva de acomodações;

III - recepção transferência e assistência especializadas ao turista ou viajante,

IV - operação de viagens e excursões, individuais ou coletivas, compreendendo a organização, contratação e execução de programas, roteiros e itinerários;

V - representação de empresas transportadoras, empresas de hospedagem outras prestadoras de serviços turísticos;

VI - divulgação pelos meios adequados, inclusive propaganda e publicidade, dos serviços mencionados nos incisos anteriores. (EMBRATUR,1980).

Para Acerenza (1990. p.29), uma agência de viagens é:

Uma empresa que se dedica a realização de arranjos para viagens e a venda de serviços soltos ou organizados em formas de pacotes, em caráter de intermediário entre as empresas chamadas a prestar os serviços e o usuário final para fins turísticos, comerciais ou de qualquer outra natureza.

Beni elaborou uma definição mais abrangente para as agências de turismo:

[...] sociedade quem tem por objetivo exclusivo a venda comissionada ou a intermediação remunerada de passagens individuais ou coletivas, passeios, viagens e excursões, intermediação remunerada na reserva de alojamento, recepção, traslado, transferência e assistência especializada ao turista, operação de viagens e excursões, individuais ou coletivas, compreendendo a organização, contratação e execução de programas, roteiros e itinerários, credenciamento de empresas transportadoras e empresas de hospedagem para emissão de bilhetes, *vouchers* e outras prestações de serviços turísticos, divulgação pelos meios adequados, inclusive propaganda e publicidade, de todos esses serviços. Prevêem ainda, o encaminhamento para obtenção e legalização de documentos para viajantes; reserva e venda, mediante comissionamento, de ingressos para espetáculos públicos, artísticos, culturais, transporte turístico de superfície, desembarque de bagagem nas viagens e excursões de seus clientes, agenciamento de cargas, prestação de serviços para congresso, convenções, feiras e eventos similares e operações de câmbio normais. (BENI, 1998, p. 182)

A legislação concernente ao setor de agenciamento turístico no Brasil, editada no Decreto 84.934 de 21/07/1980, dispõe sobre as atividades e serviços das Agências de Turismo, regulamenta o seu registro e funcionamento e dá outras providências. O decreto regulamenta as atividades das Agências de Viagens, por meio da nomenclatura genérica “Agência de Turismo”, que por sua vez se subdivide em Agências de Viagens e Agências de Viagens e Turismo.

Consta no decreto 84.934 de 21/07/1980:

Art. 4º - Conforme os serviços que estejam habilitadas a prestar, e os requisitos para seu registro e funcionamento, as Agências de Turismo classificam - se em duas categorias:

I - Agência de Viagens e Turismo;

II - Agência de Viagens.

§ 1º - É privativa das Agências de Viagens e Turismo a prestação dos serviços referidos no inciso IV, do artigo 2º, quando relativos a excursões do Brasil para o exterior.(EMBRATUR, 1980).

A legislação brasileira diferencia as duas categorias acima da seguinte forma: as Agências de Viagens podem operar excursão Nacional (aérea e rodoviária) e

para a América do Sul (rodoviária, cujos programas sejam realizados em maior percentual de duração no Brasil e complementados nos países limítrofes com passeios de duração inferior a 12 h e sem incluir pernoite); as Agências de Viagens e Turismo podem operar para qualquer parte do mundo (EMBRATUR, 1980).

Ao relacionar o prescrito na legislação com a prática do mercado de operações e intermediações de viagens, Beni reforça a diferença entre as duas categorias, estabelecendo que:

Agências de Viagens têm a função de facilitar e resolver todos os problemas dos turistas a fim de que possam realizar as suas viagens da maneira mais satisfatória possível. Pela sua organização, pessoal especializado e informações disponíveis, proporcionam todos os elementos para a realização de viagens seguras e bem organizadas. Agências de Viagens e Turismo correspondem ao conceito de operadoras turísticas, conhecidas internacionalmente como *tour operators*. É privativa dessa categoria a operação de viagens e excursões, individuais e coletivas, compreendendo a organização, contratação e execução de programas, roteiros itinerários, quando a relativos a excursões do Brasil para o exterior. (2000, p. 191).

O presente trabalho adotará a nomenclatura “Agência de Viagens, ao se referir a todos os tipos de agências que elaboram e vendem o produto turístico, já que este é o termo mais utilizado pela referente literatura. No entanto, para preservar a propriedade intelectual dos autores e estudiosos, em suas citações será mantida a citação original (agência de turismo ou agência de viagens).

2.2 TIPOLOGIA

Após estabelecer a diferença entre as categorias de agências de turismo existentes, faz-se necessário apresentar as diferentes tipologias dessas empresas, sob o aspecto mercadológico. Tomelin (2001) afirma que diferentes terminologias são utilizadas pelos acadêmicos e pelos profissionais que atuam na área de agenciamento de viagens. O mesmo autor sugere a aplicação do modelo de Acerenza (1990). No quadro 1, encontram-se mesclados os estudos de Acerenza (1990) e de Tomelin (2001):

Agências de Viagens Detalhistas (Acerenza, 1992)	Agências de viagens Maioristas (Piñole, 1989; Acerenza, 1992)	Agências de Viagens <i>Tour Operators</i> (Piñole, 1989; Acerenza, 1992)	Agências de Viagens Receptivas (Piñole, 1989; Gazeta Mercantil, 2000)	Agências de Viagens e Turismo Consolidadoras (Tomelin, 2000)	Agências de Viagens e Turismo Escola (Tomelin, 1995)
São empresas que não elaboram seus próprios produtos. Revendem viagens com roteiros preestabelecidos tipo “pacotes”, que são organizados por empresas maioristas ou operadoras de turismo. Podem optar por atenderem contas-correntes, convenções e outros.	São empresas que têm por objetivo principal a confecção de programas de viagens, organizados ou “pacotes”, que são repassados às agências detalhistas para a venda final ao consumidor final	A principal diferença entre uma maiorista e uma agência <i>tour operators</i> é que esta última opera seus próprios programas de viagens, com seus próprios equipamentos ou subcontrata operadores terrestres locais. É importante salientar que, no Brasil, as agências de viagens maioristas e operadora de turismo se confundem por empregarem as mesmas funções operacionais.	São voltadas especificamente para o turismo receptivo. São muito comuns nos principais destinos turísticos do país, como na Região Nordeste. As agências de turismo receptivo prestam serviços para as operadoras de turismo e as demais agências de viagens por meio do oferecimento ao turista de variados serviços, como <i>transfers</i> e outros.	Têm como função a consolidação de serviços junto às transportadoras aéreas, repassando bilhetes (TKT’s) às agências que não possuem credenciais para este fim. Por ser realidade de mercado, esta terminologia necessita ser discutida.	São empresas-laboratório de instituições educacionais de cursos superiores de turismo, legalmente instituídas junto à EMBRATUR, que desenvolvem ações didático-pedagógicas e operacionais, a fim de atender às necessidades de ensino-aprendizagem para o desenvolvimento de habilidades e competências profissionais do egresso como agente de viagens.

Quadro 1 : Visão mercadológica da tipologia das Agências de Viagens

Fonte: Tomelin (2001) *apud* Dantas (2002) p. 33

Tomelin (2001) acrescenta que a empresa deve definir adequadamente sua estrutura, tipo e matriz de serviços, de acordo com a sua terminologia e atuação no mercado. La Torre (2003), sugere que as agências podem ser classificadas com base no volume de sua operação, com o tipo de mercado e o caráter administrativo.

Quanto ao volume podem ser classificadas como agências de turismo, que atuam com o mínimo de funcionários e dedicam-se a atender ao público principal ou como operadoras de turismo, que apresentam maior número de funcionários, organização mais especializada e sucursais para atender a um público maior.

Quanto ao tipo de mercado de atuação, podem se classificar como agências de turismo receptivo, que organizam e operam viagens e oferecem serviços aos turistas provenientes de outras localidades ou como agências de turismo internacionais, que vendem tanto serviços particulares como viagens ou pacotes, geralmente montados por outras agências internacionais, a turistas nacionais. Ambas operam viagens para dentro e para fora do país.

Quanto ao caráter administrativo, a denominação de “agências” cabe às empresas matrizes, enquanto as suas filiais são denominadas “subagências”.

2.3 FUNÇÕES BÁSICAS DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS

Segundo De la Torre (2003), as agências de viagens prestam serviços por meio da intermediação entre produto e cliente, sem no entanto, encarecer os serviços turísticos. Segundo o mesmo autor, é por essa prestação de serviço que as agências recebem a sua comissão.

As atividades desenvolvidas pelas agências de viagens são a organização, promoção, reservas e vendas de serviços de transporte, hospedagem, alimentação, visitas a lugares ou eventos de interesse, transporte local e excursões (DE LA TORRE, 2003). Cooper (2001) diz que a função primordial de uma agência de viagens é fornecer os serviços de viagens ao público, em nome dos fornecedores (consolidadores).

As atividades das agências de turismo, segundo Beni (1998), podem ser divididas em assessoramento, organização de viagens e promoção, conforme dispõe o quadro 2:

Atuação das agências	Características Principais
Assessoramento	Quem viaja procura nas agências de viagens informações necessárias que irão dar segurança para o que vão enfrentar. Ela informa, assessora e orienta o cliente nesse sentido, levando em consideração: destino, duração, época da viagem, meios de transporte a serem utilizados, meios de hospedagem desejados, excursões e <i>sightseeing</i> . Se for feita uma análise mais apurada do relacionamento cliente- agente de viagens, verifica-se que: a) os transportes, os meios de hospedagem e outros serviços evoluíram de tal maneira que fica difícil para o cliente efetuar a sua escolha sem a devida orientação de empresas especializadas ; como o Turismo vai conquistando localidades cada vez mais distantes, é preciso dispor de informações atualizadas sobre reserva de hotéis, conexões de vôos e outros serviços para não transforma a viagem numa aventura imprevisível; e b) os pontos de destino desembocam por vezes em localidades de usos e costumes completamente diferentes. A agência de viagens deve orientar a melhor maneira de se visitar a região.
Organização de viagens	Deve estar de acordo com o desejo do cliente (que pode ser individual ou grupo) e engloba o processo de montagem do roteiro.
Promoção	Como a agência de viagens objetiva satisfazer o cliente na busca de lazer, ela deve promover as localidades e demais insumos que compõem o pacote turístico. viagem numa aventura imprevisível;

Quadro 2 : Atuação das agências de viagens

Fonte: Adaptado de Beni, 2006, p. 203

Dentre as funções acima citadas, a primeira (assessoramento) merece destaque. De acordo com Dantas (2002), as agências de viagens têm na consultoria a sua função de destaque. Ansarah (2001) afirma que a função de consultora das

agências para com os clientes será cada vez mais importante já que com o grau crescente de complexidade dos serviços turísticos as agências de viagens passam a exercer de forma mais intensa a função de assessoramento, distinguindo-se de outros serviços turísticos. Kuazaqui (2000) *apud* Dantas (2002) afirma que as Agências de Viagens agem, principalmente, como canal varejista, vendendo todos os serviços oferecidos por outra empresa turística e exercem papel extremamente importante na estratégia de marketing. Beni (1998) *apud* Dantas (2002) expõe que as Agências de Viagens atuam como um canal de distribuição do produto turístico ao cliente final.

Analisando as definições dos autores, pode-se dizer que as Agências de Viagens atuam como intermediadoras entre os produtos turísticos (que engloba todos os componentes de uma viagem) e os clientes, por meio do assessoramento a estes, da organização de sua viagem e da promoção dos destinos.

2.4 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS: O CENÁRIO MERCADOLÓGICO ATUAL SOB O ASPECTO ECONÔMICO

Dentro de sua atuação mercadológica, as agências de viagens, de uma forma geral, realizam a seguinte seqüência de procedimentos: captam o pacote com o operador, vendem ao cliente final e repassam o dinheiro para o operador com a dedução de seu comissionamento, que gira em torno de 10% sobre o valor do pacote. Os operadores cobram uma margem sobre o custo final do pacote. Esta margem já foi de 25 % e atualmente está entre 15 e 17 %, e caindo para 10 a 12% para destinos mais concorridos. Algumas operadoras expandem suas atividades para outras regiões no Brasil, através de franquias, porém, a maior parte das grandes operadoras possui uma enorme rede de representantes, que são agências de viagens espalhadas por todo o país (GAZETA MERCANTIL, 2002 *apud* LANINI, 2005).

O mercado das operadoras de turismo e agências de viagens vem sofrendo fortes mudanças desde 1998. Desregulamentação do transporte aéreo, a guerra de tarifas entre as companhias de aviação, com a sua decorrente decisão unilateral de reduzir o comissionamento pago às agências de viagens, e o aumento dramático da acessibilidade e velocidade da informação sobre produtos e serviços de viagens são

alguns dos fatores que estão forçando as agências de viagem a rever seus modelos de negócios (PANROTAS, 2002 *apud* LANINI, 2005).

De acordo com Adeodato (2007), dados do eMarketeer (site global de e-business e marketing on-line) mostram que as vendas de serviços turísticos pela internet crescem em média 46% ao ano no país, com previsão de chegar a um faturamento anual de R\$ 9,6 bilhões em 2010. O setor representa 20% do mercado de comércio eletrônico nacional.

Segundo estimativa da Interactive Advertising Bureau Brasil (IAB), citada por Adeodato (2007), em 2007 essa fatia de internautas consumidores somou 9,5 milhões de pessoas, 35% a mais em comparação a 2006. Programas de inclusão digital, a situação econômica favorável e o fato de o Brasil ocupar a quarta colocação no ranking mundial de vendas de computadores contribuem nesse processo. Nos últimos cinco anos dobrou o número de residências brasileiras que têm computador, segundo pesquisa divulgada em setembro de 2007 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Estes fatores têm pressionado os intermediários, que enfrentam hoje uma guerra de preços de pacotes turísticos. Fontes do mercado dão conta de que um grande número de operadoras e agências está atuando em condições comerciais de baixíssima rentabilidade, que somados a custos operacionais elevados, levam a uma delicada situação financeira (GAZETA MERCANTIL, 2000 *apud* LANINI, 2005).

2.5 AS AGÊNCIAS DE VIAGENS E AS MUDANÇAS DECORRENTES DAS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS

Conforme exposto anteriormente, as agências de viagens realizam seus serviços por meio da intermediação entre produto e cliente e por isso constituem um dos canais de distribuição dos produtos turísticos. Segundo Rocha (2006), os canais de distribuição são estruturas funcionais indispensáveis para o processo de distribuição, que, por meio de suas operações, geram a movimentação de produtos e serviços, atendendo às necessidades da demanda.

Segundo o autor supracitado, a função do agente de viagens se traduz no serviço de busca e reservas e na consultoria. O agente, por ser capaz de aliar experiência e conhecimento, encontra a melhor experiência de viagem para o cliente

em questão. Em resumo, o agente de viagens facilita o processo de compra por meio do intercâmbio de informações.

Rocha (2004) acrescenta ainda que o crescente uso de aplicações tecnológicas, com destaque especial para a internet, acarretou mudanças na comunicação entre fornecedores e consumidores, ocorrendo muitas vezes de maneira direta, eliminando o intermediário (no caso, as agências de viagens).

A natureza comoditizada dos produtos oferecidos pelas agências de viagem e a facilidade com que estes produtos podem ser descritos fizeram com que muita preocupação surgisse sobre o futuro das agências de viagem, devido aos avanços das tecnologias de informação. As primeiras indicações de uma tendência na mudança do papel das agências de viagem são as reduções das comissões pagas pelas companhias aéreas e o crescente uso da Internet e outros serviços online para obter informações de viagens e fazer reservas de vôos (LEWIS ET. AL., 1998, *apud* LANINI, 2005). Segundo Stein (Daemon Quest, 2007) estudos destacam o papel preponderante que a Internet vai ter até 2010 na contratação de pacotes turísticos. Apesar de a reserva dos serviços continuar a ser feita, na maioria dos casos, de forma presencial, entre 2007 e 2010 as vendas através da WEB crescerão mais de 60%.

De acordo com a OMT :

Com o aparecimento da Internet as agências podem ver reduzido seu faturamento, agora em poder dos clientes que fazem reservas diretamente tanto em hotéis como em linhas aéreas, sem a necessidade de sua intermediação. Apesar disso já acontecer antes, a Internet multiplicou esta possibilidade ao ter de competir com outros meios de distribuição. Diante desse fato, as agências de viagens devem se especializar e oferecer um valor a mais, além de reduzir seus custos e atuar como consultores e assessores de viagens, ao dispor de maior experiência e informação ao cliente. (2001, p. 318)

A internet está mudando todas as regras no negócio de turismo, onde a distribuição tradicionalmente era feita por agentes de viagem que recebiam comissões de 10%, para atender os clientes e agendar suas compras. Agora, pelos websites das companhias aéreas, clientes individuais ou corporativos podem realizar seus próprios agendamentos (ROSEN,2000 *apud* LANINI, 2005).

Lanini (2005) expõe em seu trabalho que apesar do contínuo crescimento do varejo on-line no setor de turismo, em 2004 apenas 5,6 % do volume total foi vendido por agências de turismo, e os 94,4 % restantes foram vendidos diretamente

pelas companhias aéreas (E-CONSULTING, 2004). Isso evidencia o impacto que as novas tecnologias de informação causou nos antigos modelos de negócio das agências de viagem.

À medida que as agências enfrentam mais pressão com a Internet, uma boa gestão do relacionamento com o cliente se torna mais importante do que nunca. O consumidor irá para aquele que lhe der as melhores respostas, e, se a empresa conhece mais sobre o cliente, poderá tomar decisões para fazer o cliente mais feliz (ROSEN, 2000 *apud* LANINI, 2005).

O grande desafio para o agente de viagens hoje é o de conquistar novos clientes e mantê-los, e para isso, muitos já estão se transformando em uma espécie de conselheiros ou consultores de viagens, sendo obrigados, cada vez mais, a lidar com novas tecnologias como os sistemas globais de distribuição (*GDS*), a Internet e o *e-ticket*, bem como administrar um número cada vez maior de informações que chegam através de diferentes canais. (PANROTAS, 2002 *apud* LANINI, 2005).

Os empresários estão se conscientizando da necessidade de fidelizar o cliente por meio de serviços mais personalizados que representem exatamente o que o consumidor deseja. Muitas vezes o consumidor possui mais informações do que o próprio profissional que o está atendendo, e a agência deve ser capaz de fornecer subsídios – por meio da aplicação maciça de tecnologia - para que o cliente perceba valor agregado no relacionamento com a agência. Essa nova realidade já está fazendo com que algumas empresas encarem seu negócio não como uma pura intermediação comercial, e sim como uma prestação de serviços profissionais de consultoria e aconselhamento. E que, portanto, deve ser remunerada como tal (PANROTAS, 2002 *apud* LANINI, 2005).

A orientação para o cliente, embora conceitualmente tradicional, vem sendo praticada pelo turismo apenas recentemente, até por força reguladora ou por imitação de experiências vindas do exterior (GIACOMINI FILHO, 2000, *apud* DANTAS, 2002, p. 55).

Para Dantas (2002), o esforço da direção deve ser constante na busca de uma gestão integrada visando satisfação do cliente, na tentativa de mantê-lo fiel, como nova arma contra as novas tendências de consumo, principalmente via internet.

Em seus estudos, Tomelin (2001) evidencia ser necessária uma mudança de posicionamento por parte dos profissionais de agenciamento de viagens, para adaptar-se à “era do cliente”. Seus serviços devem oferecer valor agregado aos

clientes, para configurar-se como um diferencial, por meio de informações detalhadas sobre os serviços prestados, orientação e assessoramento, o que o torna um verdadeiro consultor de viagens. O mesmo autor afirma que as transformações por que estão passando as agências de viagens estão repercutindo nas tendências dessas organizações.

O futuro das agências de viagens e da gente de viagens dependerá de uma postura de vanguarda, estratégica, dinâmica e pró-ativa que possa atender e compreender:

- O desenvolvimento de estratégias mercadológicas inovadoras e diferenciadas, calcadas a partir das novas teorias da relação com o consumidor (customização e fidelização) [...]. (TOMELIN, 2001, P. 131).

Rice (2003 *apud* LANINI, 2005) afirma que a gestão do relacionamento com o cliente (CRM) é o futuro para as agências de viagem tradicionais. Conhecer o cliente é a única e inquestionável vantagem competitiva das agências de viagem.

Após o embasamento teórico dos autores estudiosos do tema em questão, fica evidente que as agências de viagens encontram-se hoje inseridas em uma dinâmica econômica distinta, impulsionada por avanços tecnológicos, mais especificamente pelos recursos de Tecnologia da Informação (TI) disponíveis no mercado. Com isso, torna-se imprescindível a adoção de uma nova postura gerencial e uma nova filosofia empresarial por parte das agências, no que tange à prestação de serviços voltada para a construção de um relacionamento verdadeiro e sólido com o cliente, não se limitando a informações demográficas, mas priorizando a coleta de dados sobre suas preferências, interesses, experiências, *hobbies*, dentre outros, o que possibilitará a segmentação e atendimento personalizado.

Essa nova postura empresarial e os seus objetivos podem ser alcançados por meio da aplicação da teoria de Marketing de Relacionamento e de ferramentas de CRM (*Customer Relationship Management*) no processo produtivo e operacional da empresa. Por essa razão, os capítulos seguintes desenvolverão os conceitos, as diferenças e as definições de Marketing de Relacionamento e CRM, bem como apresentarão as recomendações estratégicas, operacionais e tecnológicas para a implementação de uma solução CRM eficiente para as agências de viagens dentro de seu ambiente de atuação.

3 MARKETING DE RELACIONAMENTO E CRM

O objetivo deste capítulo é apresentar os principais conceitos de Marketing de Relacionamento e de *Customer Relationship Management* (CRM). Será confeccionado um resumo que mostrará a visão dos diversos autores estudiosos do tema, englobando a questão da importância desta ferramenta de marketing para as empresas do cenário mercadológico atual. Serão enumerados os três tipos de estratégias de CRM existentes, a diferença entre eles e quais são as suas finalidades.

Pretende-se demonstrar ainda como a filosofia de marketing *one to one*, oriunda dos estudos de Peppers & Rogers Group, aparece como uma nova oportunidade para as empresas conquistarem e/ou manterem uma boa posição no mercado. Por fim, o capítulo irá estabelecer uma ligação entre a aplicabilidade do Marketing de Relacionamento (ou CRM) e a fidelização de clientes, através da exposição do último como meta.

3.1 TEORIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO E CRM

Os clientes têm hoje uma quantidade cada vez maior de opções de produtos de alta qualidade e a tecnologia evoluiu a tal ponto que sua banalização dá-se cada vez mais rapidamente (PEPPERS ; ROGERS, 2001). Esse novo ambiente mercadológico determinou uma mudança no relacionamento entre a empresa e seus clientes. As empresas, para tornarem-se competitivas devem passar a atuar de

forma a mudar o foco principal de suas ações, passando do produto em si para uma solução para o cliente (PEPPERS ; ROGERS, 1997).

Essa mudança de foco por parte das organizações, passando do volume das transações comerciais para o cliente e suas necessidades representou o surgimento do Marketing de Relacionamento, termo que apareceu pela primeira vez com Berry, na literatura de marketing de serviços em 1983. O autor define Marketing de Relacionamento como a manutenção de um relacionamento entre cliente e empresa, e enfatiza que a atração de novos clientes é apenas um passo intermediário dentro do processo de marketing. O verdadeiro marketing se encontra na ação de consolidar a relação com a clientela, transformar clientes indiferentes em cliente leais e servi-los (BERRY, 1995 *apud* LEITE, 2004).

Mckenna (1992, p. 04) define o marketing de relacionamento como a resposta para as empresas enfrentarem o desafio da mutação e da sobrevivência, baseando-se na experiência e no domínio do conhecimento sobre a tecnologia inerente à sua atividade, seus concorrentes, seus clientes, novas tecnologias que podem modificar o ambiente competitivo, bem como sobre sua própria organização, capacidades, recursos, planos e formas de negociar.

Ainda segundo Mckenna, (1992), o marketing de relacionamento enfatiza, acima de tudo, a necessidade de um relacionamento de longo prazo com o mercado, em detrimento das práticas de transações com objetivos de curto prazo, buscando a fidelização do cliente. Para Gordon (1999, p.31) o marketing de relacionamento é o "processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria".

Kotler e Armstrong (1999, p.397) formulam mais uma definição para marketing de relacionamento. Para esses autores:

Marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Cada vez mais, o marketing vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos que contêm valor e redes de ofertas de valor. O marketing de relacionamentos está mais voltado para o longo prazo. Sua meta é oferecer valor a longo prazo para o cliente, e a medida do sucesso é dar-lhes satisfação ao longo prazo. Para acontecer, é necessária uma total sintonia entre os vários níveis da empresa com o departamento de marketing, necessitando criar bons níveis de relacionamentos nos campos econômico, técnico, jurídico e social, que resultam em alta lealdade do cliente.

McKenna (1992, p.146) esclarece que o marketing de relacionamento deve ser desenvolvido com base no conhecimento e na experiência:

O marketing baseado em conhecimento exige da empresa uma escala de conhecimento: da tecnologia pertinente, da concorrência, de seus clientes, das novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo e de sua própria organização, recursos planos e formas de fazer negócios. [...] O marketing baseado na experiência enfatiza a interatividade, a conectividade e a criatividade. Com esta abordagem as empresas dedicam-se aos seus clientes, monitoram constantemente seus concorrentes e desenvolvem um sistema de análise de feedback que transforma essa informação sobre o mercado e a concorrência em uma nova e importante informação sobre o produto.

O termo CRM é uma outra denominação usualmente dada para Marketing de Relacionamento, porém segundo alguns autores, o primeiro está ligado ao conceito de estratégia e o segundo é a teoria que dá embasamento às ações. Atualmente, CRM é o termo mais utilizado para definir as iniciativas de gerenciamento do relacionamento com os clientes em uma organização. Para Gummenson (2005), o CRM é uma aplicação prática da filosofia e da estratégia do marketing de relacionamento. Bretzke (2000) argumenta que o CRM tem suas raízes no marketing de relacionamento e se baseia em dois pilares. O primeiro é o processo de trabalho orientado para o cliente, compartilhado por todos os setores da empresa, e o segundo é o uso intenso da informação do cliente, sustentado pela informatização das vendas, do marketing e dos serviços.

Na visão de Greengberg:

CRM é um sistema completo que oferece os meios e os métodos para melhorar a experiência do consumidor individual, de maneira que ele se torne um cliente para toda a vida, oferecendo os meios técnicos e funcionais para a identificação, conquista e manutenção de clientes, com uma visão unificada do cliente em relação à organização em um todo. (2001, p.18)

O Gartner Group *apud* Peppers e Rogers (2001, p. 44)) também fornece sua definição de CRM:

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

O quadro 3 foi selecionado para ilustrar melhor a evolução da teoria de marketing de relacionamento e CRM, ao longo das últimas décadas. É uma compilação de teorias formuladas por alguns dos principais autores que estudam e pesquisam sobre CRM. Ao realizar a análise deste quadro, é possível notar a ênfase dada a alguns aspectos do marketing de relacionamento como esforços de marketing, comunicação, troca, foco no cliente, integração entre cliente empresa, cliente individual, dentre outros. O objetivo pretendido ao desenvolver estas ações é a criação e a manutenção de relacionamentos duradouros e profundos com o cliente (não só com o cliente, mas com todos os *stakeholders*, ou seja, acionistas, clientes, fornecedores, funcionários, comunidade, etc).

Autores e ano	Definição
Levitt (1983, p.90)	“Vender é manter um relacionamento. O que o caracteriza é o tempo. Deve-se aumentar os esforços de Marketing para os clientes existentes. Para o vendedor, a venda é o fim de um processo, para o comprador, é o início.”
Berry (1983, p. 25)	“O marketing de relacionamento está atraindo, mantendo e – em organizações de vários serviços – melhorando os relacionamentos com os clientes.”
Jackson (1985, p. 165)	“O marketing de relacionamento é o marketing para ganhar, construir e manter relacionamentos fortes e duradouros com clientes industriais.”
Mckenna (1991, p. 69)	“O marketing de relacionamento representa uma forma de integrar o cliente à empresa, criando e sustentando o relacionamento entre a empresa e o cliente.”
Vavra (1993, p.40)	“Pós-marketing é o processo de proporcionar satisfação contínua aos clientes, que devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, com o objetivo de construir relacionamentos duradouros.”
Peppers and Rogers (1993, p. 02)	“ <i>One-to-one</i> (1to1) marketing é um tipo de marketing de relacionamento. Para ser <i>1to1</i> a empresa precisa atuar focada no cliente individual, seguindo a premissa de “tratar clientes diferentes de forma diferente.”

Porter (1993, p. 14) <i>apud</i> Gummenson (2005)	“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.”
Morgan e Hunt (1994, p. 22)	“O marketing de relacionamento refere-se a todas as atividades de marketing dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter trocas bem-sucedidas.”
Sheth e Parvatiyar (1995, p. 256)	“O marketing de relacionamento tem seus antecedentes na era pré-industrial, quando um comerciante buscava diferentes formas de agradar seus melhores compradores, só mudando, na era atual, formato e prática.”
Pricewaterhouse Coopers (1999)	“O 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.”
Grönroos (2000, p. 242)	“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 sejam cumpridos. Isso é possível por meio da troca mútua e do cumprimento de promessas.”
Eggert e Fassot (2001, p. 05) <i>apud</i> Gummesson (2005)	“O eCRM engloba a análise, o planejamento e o gerenciamento de relacionamentos com os clientes com a ajuda da mídia eletrônica, especialmente com a Internet, com o objetivo de a empresa focar clientes seletos”.
American Marketing Association (2005)	“Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para, criação, comunicação e entrega de valor para clientes, assim como gerenciar o relacionamento com os clientes de forma a beneficiar a organização e seus públicos de interesse, ou <i>stakeholders</i> .”

Quadro 3 : Definições de marketing de relacionamento e CRM

Fonte: Rocha, 2007 p. 88

Existem três propostas do Marketing de Relacionamento que merecem destaque pelo impacto que causam aos resultados de uma organização: a retenção dos clientes, a seleção de clientes e a atração de novos clientes pela positiva comunicação boca-a-boca. (YUNES, 2005)

A retenção de clientes é a principal consequência do Marketing de Relacionamento. Para Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002, p. 231), *apud* Yunes (2005, p.50) “fidelização é o objetivo primordial do Marketing de Relacionamento, sendo, algumas vezes, mesmo equiparado ao próprio conceito de Marketing de Relacionamento”. Estes mesmos autores explicam que o conceito de

fidelização é similar ao de retenção de clientes, diferenciando-se apenas pelo aspecto atitudinal atribuído à fidelização.

As empresas descobriram que quanto mais tempo um cliente permanece com um fornecedor, mais lucrativo ele é. Clientes de longas datas são mais lucrativos devido a quatro fatores: a) clientes que permanecem compram mais com o tempo, se estiverem muito satisfeitos. [...]; b) o custo de servir um cliente retido cai com o tempo [...]; c) clientes muito satisfeitos normalmente recomendam o fornecedor a outros compradores potenciais; d) clientes de longo prazo são menos sensíveis a preço, se os aumentos praticados pelo fornecedor forem razoáveis. Como resultado desses fatores, as empresas que têm um alto índice de retenção de clientes são mais lucrativas (KOTLER, 1999, p. 168 *apud* YUNES, 2005, p. 50).

A retenção de clientes, portanto, possui um impacto significativo na lucratividade da organização. Apesar disso, Grönroos (1997, p. 327, grifo do autor) *apud* Yunes (2005, p. 51) adverte que:

A retenção de clientes não é suficiente. Alguns relacionamentos de longo-prazo com clientes, onde os clientes estão claramente satisfeitos, não são lucrativos mesmo no longo termo [...] Portanto, segmentação baseada na análise da *lucratividade do relacionamento com o cliente* é um pré-requisito para decisões relacionadas à retenção de clientes.

A seleção de clientes permite que a empresa concentre seus esforços na criação e compartilhamento de valores com os clientes que irão efetivamente impactar positivamente sobre sua lucratividade (YUNES, 2005). Segundo Berry (1995, p. 239) *apud* Yunes (2005, pp 51-52), “focar em clientes lucrativos para o Marketing de Relacionamento envolve o estudo e a análise de propensão dos clientes à fidelidade ou abandono, buscando distinguir padrões e por que eles permanecem ou deixam a organização, o quê gera valor para eles, e quem eles são”.

A maioria das empresas reconhece que, embora todos os clientes sejam importantes, alguns são mais importantes do que outros. [...]. As empresas devem encontrar um modo de avaliar a lucratividade de cada cliente. O que as empresas deveriam fazer com seus clientes não-lucrativos? Algumas dizem: ‘Livre-se deles. Libere os clientes não-lucrativos para irem explorar seus concorrentes’. Outras mais ponderadas se perguntam: ‘Como podemos transformar nossos clientes não-lucrativos em lucrativos?’ Existem várias possibilidades. A empresa pode exigir que clientes não-lucrativos comprem mais, façam pedidos de compra em maiores volumes, abram mão de alguns serviços ou paguem mais. Vale a pena manter todo e qualquer cliente? Não, certamente não aqueles que não possam ser transformados,

mais cedo ou mais tarde, em clientes lucrativos (KOTLER, 1999, p. 174 apud YUNES, 2005, p. 52).

Um terceiro benefício proveniente da aplicação da teoria de Marketing de Relacionamento e que causa um impacto positivo no resultado da organização é a atração de novos clientes através de uma positiva comunicação boca-a-boca, como enfatizam Hennig -Thurau, Gwinner e Gremler (2002, p. 232) *apud* Yunes (2005, p. 53):

Embora a fidelização de clientes aumente a atratividade econômica de clientes atuais, uma positiva comunicação boca-a-boca ajuda a atrair novos clientes como parceiros de relacionamento para a empresa. A atração de novos clientes tem sido interpretada como parte do conceito de marketing de relacionamento por muitos autores [...]. Ambas retenção e atração são cruciais, pois o sucesso de resultados de longo prazo não pode ser alcançado exclusivamente através da retenção de clientes atuais em detrimento da atração de novos clientes.

Estes mesmos autores afirmam que a atração de novos clientes é importante não só para aumentar a carteira de clientes, mas para manter o volume da carteira atual. Afirmam ainda que, por mais que um cliente permaneça fiel a uma organização, diversos aspectos psicológicos e situacionais, como mudanças, ciclo de vida da família e outros, acabam por interferir no rompimento do relacionamento, fazendo com que as empresas sempre tenham que substituir os clientes perdidos.

3.1.1 Marketing de Relacionamento x Marketing Tradicional

É importante fazer uma comparação entre o marketing tradicional o marketing de relacionamento. Muito já foi estudado e dissertado a respeito do marketing tradicional e são inúmeras as definições existentes. A definição clássica de Kotler afirma que “*Marketing* é o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e procurando valores uns com os outros” (KOTLER, 1998, p.3)

Grönroos (1993, p.175) afirma que definir marketing de acordo com a abordagem do mix de marketing (os Quatro “Ps”: Produto, Posicionamento ou Praça, Preço e Promoção) utilizada por muitos autores, é simplista e que não se adapta aos tempos atuais. Para o autor, é necessário que a abordagem do conceito gire em torno do relacionamento com o cliente, onde os objetivos das partes envolvidas se

encontram através de vários tipos de promessa e troca. Os relacionamentos com o cliente são as chaves desse conceito.

Rodriguez (2002) expõe que na década de 80, a qualidade e a tecnologia eram consideradas diferenciais competitivos e o foco da gestão empresarial foi a Gestão da Qualidade Total. Esta forma de gerir as empresas tinha como base reter clientes a partir da melhoria dos processos internos da organização e da qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Quando a Gestão da Qualidade Total passou a não ser mais suficiente para manter a competitividade, propõe-se uma reformulação do modo de gestão empresarial vigente à época. Na década de 90, com a velocidade das mudanças, o avanço tecnológico e um ambiente de concorrência globalizado, a qualidade deixa de ser um diferencial competitivo e torna-se um pré-requisito. O diferencial passa a ser o foco no cliente e, em suas necessidades, com uma atuação personalizada (RODRIGUEZ, 2002).

Em decorrência disso, o enfoque tradicional do marketing começou a ser questionado, já que o relacionamento com os clientes a longo prazo, fator essencial para o sucesso da organização, não é obtido por meio da aplicação do marketing tradicional, que mantém um foco transacional, a curto prazo (PAYNE et al., 2000).¹

O conceito de marketing de relacionamento passou a ganhar força a partir do momento em que se fez urgente a aproximação entre as organizações e seus clientes, visando manter a lucratividade e uma boa colocação no mercado.

Segundo Mckenna (1992), o marketing de relacionamento é essencial ao desenvolvimento da liderança de mercado, à rápida aceitação de novos produtos e serviços e à lealdade do consumidor, fatores que obviamente contribuem para o sucesso e a longevidade de uma empresa.

Enquanto o marketing tradicional enfatiza os processos e o volume das vendas, o marketing de relacionamento volta-se para a construção de laços mais estreitos com o cliente, ao procurar construir, manter e melhorar o relacionamento empresa-cliente.

De acordo com Vavra:

¹ Texto original em Inglês. Tradução livre da autora

O objetivo do *marketing* de relacionamento é a retenção de clientes. Relacionamentos são construídos sobre familiaridade e conhecimento. A empresa do futuro restabelecerá relacionamentos “pessoais” com clientes por intermédio de bancos de dados detalhados e interativos. O desafio é definir rapidamente os bancos de dados exigidos, e daí agir sobre eles para restaurar relacionamentos pessoais em *marketing* (1993, p.45).

As premissas de marketing de relacionamento permitem que o relacionamento entre empresa e cliente torne-se mais verdadeiro e duradouro, pois salienta a importância de se voltar o foco para o cliente:

Com o *marketing* de relacionamento, o foco é colocado sobre os quais clientes a empresa atenderá, e sobre o entendimento de suas expectativas e então sobre a colocação em vigor das capacidades dentro da empresa para retribuir essas expectativas (GORDON, 1998, p. 75).

Apesar de possuir suas origens no marketing tradicional, Gordon (1999, pp. 31-32) destaca que o marketing de relacionamento possui algumas dimensões que o diferem das definições históricas do marketing, citadas a seguir:

- Procura criar um novo valor para o cliente e compartilhar este valor entre fornecedor e cliente.
- Reconhece que os clientes individuais têm um papel fundamental para a definição de valor que desejam. Antes esse valor era identificado pela empresa fornecedora. Com o marketing de relacionamento o cliente ajuda a empresa a fornecer o que ele valoriza. Assim, o valor é criado *com* o cliente.
- Exige que a empresa defina suas estratégias, alinhe seus processos, comunicações, tecnologia e pessoal para manter o valor que o cliente deseja;
- É um esforço colaborativo entre comprador e vendedor;
- Reconhece que os clientes têm valor por seu período de vida de consumo, e não apenas em cada compra. Isso faz com que a empresa busque sempre preservar os clientes que já possui;
- Procura construir uma cadeia de relacionamentos entre a empresa e seus principais envolvidos, o que inclui os fornecedores, clientes, canais de distribuição intermediários e os acionistas.

Desta forma é possível compreender que, para desenvolver ações de Marketing de Relacionamento de forma eficiente, as empresas devem focar seus esforços em selecionar e valorizar os seus clientes e desenvolver uma relação duradoura e mútua com eles, o que significa ter o conhecimento e a capacidade de atender aos seus desejos específicos.

Desse modo, o marketing de relacionamento traz uma importante diferenciação em relação ao marketing tradicional: o primeiro valoriza as trocas relacionais e o segundo, as trocas transacionais.

As trocas transacionais caracterizam-se por seu caráter momentâneo, de curta duração, e, provavelmente, sem repetição. Diferentemente, as trocas relacionais possuem um caráter de longa duração e contemplam a continuidade e repetição da ação. (MORGAN; HUNT, 1994) *apud* Silva, (2006, p. 20).

Com isso, nota-se que o marketing tradicional concentra seus esforços em garantir o sucesso da troca momentânea, enquanto o marketing com foco no relacionamento com o cliente, baseia seus esforços em um objetivo mais amplo, que é proporcionar o início de repetidos momentos de troca com o mesmo cliente, por meio da manutenção de um relacionamento profundo com ele.

O marketing tradicional e o marketing de relacionamento trazem abordagens deferentes em relação às estratégias de gestão empresarial e a diferença entre as suas características podem ser confrontadas por meio do quadro comparativo a seguir (Quadro 4):

Foco em transações (marketing tradicional)	Foco em Relacionamentos (marketing de relacionamento)
Obter novos clientes	Reter clientes
Contato descontínuo com os clientes	Contato contínuo com os clientes
Foco nas características do produto	Foco no valor do cliente
Curta escala de tempo	Longa escala de tempo
Pouca ênfase nos serviços ao cliente	Alta ênfase nos serviços ao cliente
Comprometimento limitado com as expectativas do cliente	Alto comprometimento com as expectativas do cliente
Qualidade é interesse da produção	Qualidade é interesse de toda a organização

Quadro 4 : Abordagens do marketing tradicional e do marketing de relacionamento

Fonte: Payne et al. (2000, p. 8) ²

² Texto original em Inglês. Tradução livre da autora.

3.1.2 Os benefícios do Marketing de Relacionamento

De acordo com Berry (1995) *apud* Yunes (2005) a aplicação de ações de marketing de relacionamento na relação entre cliente e empresa traz uma série de benefícios para todos os envolvidos, sejam clientes, empregados, acionistas e demais stakeholders.

- Benefícios para a empresa

A retenção de clientes é a principal consequência do Marketing de Relacionamento e garante a geração de resultados de longo prazo, uma vez que tem como finalidade fidelizar clientes. E “clientes fiéis geram mais receita por mais anos, além de que os custos de manter clientes atuais freqüentemente são menores do que os custos de conquistar novos clientes” (BERRY, 1995, p. 237 *apud* YUNES, 2005 p. 50). Posto isso, torna-se mais evidente a relação entre o marketing de relacionamento e a lucratividade empresarial, já que, se bem executado, o marketing de relacionamento contribui para a permanência dos clientes atuais da empresa, que, ao repetirem o processo de compra, fornecem lucro a longo prazo.

- Benefícios para os clientes

Berry (1995) *apud* Yunes (2005) afirma que o Marketing de Relacionamento traz benefícios também para o cliente, uma vez que proporciona a oferta contínua de bens e serviços com qualidade e customizados, possibilita a participação na definição do preço, além de facilitar o processo decisório de compra, pois o cliente passa a contar com um fornecedor no qual pode depositar sua confiança.

Ribeiro, Grisi e Saliby (1999, p. 35) *apud* Yunes (2005, p.54) resumem da seguinte maneira os benefícios do Marketing de Relacionamento para os clientes:

Os benefícios do *Marketing* de Relacionamento para os clientes consistem em: (1) obtenção contínua ou periódica de serviços que são pessoalmente importantes e customizados às suas necessidades; (2) redução do risco da compra, por já conhecerem o fornecedor; (3) oferta de certo benefício social (*status*) por estarem recebendo um serviço personalizado; (4) maior bem-estar e melhor qualidade de vida, por facilitar o processo decisório de compra, principalmente quando se trata de situações como adquirir um produto ou serviço mais complexo.

Berry e Parasuraman (1992, p. 162-168) *apud* Yunes (2005, p.55) estabelecem três níveis de Marketing de Relacionamento, em função dos benefícios oferecidos aos clientes, ou seja, “do tipo e do número de elos que uma empresa utiliza para promover a lealdade dos clientes”, conforme ilustra o quadro 5:

Nível	Tipo de ligação	Grau de personalização do serviço	Elemento básico do marketing-mix	Potencial de diferenciação competitiva sustentada
1	Financeira	Baixo	Preço	Baixo
2	Financeira e social	Médio	Comunicações pessoais	Médio
3	Financeira social e estrutural	De médio a elevado	Prestação do serviço	Alto

Quadro 5: Os três níveis do marketing de relacionamento

Fonte: Berry e Parasuraman (1992, p. 162 *apud* Yunes, p.55)

O nível um do marketing de relacionamento é aquele em que o estímulo à fidelidade ocorre através de incentivos financeiros e o grau de personalização do serviço é baixo. Berry e Parasuraman (1992, p. 162 *apud* YUNES,2005 p. 55) salientam que o potencial de diferenciação competitiva sustentada é baixo, uma vez que “o preço é o elemento mais facilmente imitado do *mix* do marketing”.

O nível dois do marketing de relacionamento representa a fase em que o relacionamento é sustentado por elos sociais, por meio da prestação de serviços de uma forma personalizada. Representa o estágio de relacionamento em que a empresa mantém contato com o cliente, procura conhecer suas necessidades e seus desejos, e com base nisso, formula e oferece serviços personalizados.

Por fim, no nível três do marketing de relacionamento, além de haver os elos sociais e financeiros, os relacionamentos são consolidados através de elos estruturais. Pode-se entender como elos estruturais aqueles representados por serviços valiosos para os cliente. Tais elos são construídos por meio da oferta de serviços “que acrescentem valor para os clientes, que sejam difíceis ou caros para os clientes providenciarem sozinhos e que não estejam prontamente disponíveis em

outras partes” (BERRY E PARASURAMAN, 1992, p. 167 *apud* YUNES, 2005, p.55-56). Segundo estes autores, este nível de relacionamento tem maior probabilidade de agradar os consumidores e ao mesmo tempo é o mais difícil de ser posto em prática pela concorrência, proporcionando, assim, alto potencial de diferenciação competitiva .

- Benefícios para os empregados

As vantagens do Marketing de Relacionamento são estendidas também aos empregados. Gummenson (2002) *apud* Yunes (2005) argumenta que o relacionamento interno - entre a empresa e os seus empregados - quando baseado em uma relação do tipo “ganha-ganha”, em que é possível para os empregados identificarem que estão recebendo algo em troca de seu trabalho (seja financeiramente e/ou profissionalmente), é capaz de melhorar a performance e a motivação destes.

Reichheld e Kenny (1990, p. 21) *apud* Yunes (2005, p. 57) enfatizam alguns dos benefícios do Marketing de Relacionamento em relação aos empregados:

Clientes satisfeitos significam empregados satisfeitos. É mais fácil para empregados lidar com clientes que estão satisfeitos com seu relacionamento com a empresa do que com aqueles que estão insatisfeitos. E, é claro, empregados satisfeitos tendem a permanecer na empresa. E a habilidade de reter empregados por longos períodos de tempo confere múltiplos benefícios. Um dos mais óbvios é a redução nos custos de contratação. O valor do treinamento e desenvolvimento é também proporcional à longevidade do empregado. Finalmente, empregados de longa-duração são usualmente hábeis a estabelecer relacionamentos pessoais com os clientes, entender suas necessidades e até mesmo impedi-los de deixar a organização, se necessário. Assim, o aumento na retenção de clientes leva a aumento na retenção de empregados, que retorna em ainda maior longevidade dos clientes.

Sendo assim, nota-se que o marketing de relacionamento é capaz de fomentar um ciclo virtuoso de retenção de clientes e empregados. A satisfação dos empregados influencia positivamente na satisfação do cliente e vice-versa. Isso gera tanto retenção de clientes quanto de empregados, e gera resultados positivos para a organização.

3.2 CRM E TECNOLOGIA

Em muitos ambientes organizacionais, o CRM constitui um conjunto de ferramentas tecnológicas tais como sistemas para gerenciamento da força de vendas, sistemas de automatização de marketing, *call center*, *data warehousing* (armazém de dados) e *data mining* (mineração de dados). Nessa abordagem, CRM é entendido como sendo apenas um pacote de *software* e não como uma nova maneira de fazer negócios.

O Gartner Group *apud* Peppers e Rogers (2001, p. 44) avalia como a tecnologia deve contribuir para as estratégias de CRM:

[...] Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.

É importante ter conhecimento das ferramentas tecnológicas que possibilitam o eficiente desempenho de estratégias de CRM, mas para a elaboração deste trabalho o CRM será considerado uma filosofia de gestão empresarial, uma característica referente à cultura organizacional da empresa e não apenas um *software* para gestão de clientes. As soluções tecnológicas precisam ser utilizadas para enriquecer o relacionamento com o cliente e não somente automatizar formas de atendimento e comunicação.

3.2.1 Os Tipos de CRM

A maioria das assim chamadas “aplicações de CRM” trata dos aspectos operacionais da relação com o cliente (PEPPERS E ROGERS, 2001, p. 50). Por isso, é importante salientar a existência de outros dois tipos de estratégias de CRM: além do CRM Operacional, há o CRM Colaborativo e o CRM Analítico.

3.2.1.1 CRM Operacional

O CRM Operacional engloba as funções que envolvem os serviços operacional-administrativos em relação aos clientes, tais como gerenciamento de pedidos, faturamento e cobrança e automação do marketing e da força de vendas. A integração deste com outros sistemas, como os sistemas integrados de gestão, é essencial para o sucesso de sua implantação. (GREENBERG, 2002 *apud* LANINI, 2005).

Peppers e Rogers trazem a seguinte definição sobre CRM Operacional:

É a aplicação da tecnologia de informação (TI) para melhorar a eficiência do relacionamento entre os clientes e a empresa. Estão entre os produtos de CRM operacional as aplicações de automatização da força de vendas (SFA), da automação de canais de venda (SCA), dos sistemas de comércio eletrônico e dos *call centers*. O CRM operacional prevê a integração de todos os produtos de tecnologia para proporcionar o melhor atendimento ao cliente (2001, p. 68)

3.2.1.2 CRM Analítico

O CRM Analítico envolve atividades de obtenção, processamento, interpretação/análise e exibição dos dados do cliente com o objetivo de auxiliar os gestores na tomada de decisão e definição de políticas de ação. Pode gerar como resultados relatórios em tempo real de acompanhamento do comportamento das vendas e da rentabilidade de produtos. (GREENBERG, 2002 *apud* LANINI, 2005).

Peppers e Rogers definem o CRM Analítico como:

Componente do CRM que permite identificar e acompanhar diferentes tipos de clientes como: cliente de maior valor, clientes de maior potencial e clientes below zeros dentro da carteira de clientes de uma empresa e, de posse dessas informações, determinar qual estratégia seguir para atender as diferentes necessidades dos clientes (2001, p. 67).

Assim, pode-se dizer que o CRM Analítico é a fonte de inteligência de todo o processo, pois fornece o conhecimento necessário para diferenciar os clientes em relação a seus hábitos, preferências, rejeições quanto a produtos e serviços, dentre outros dados que possibilitam a elaboração de estratégias de marketing para cada

tipo de cliente, buscando a satisfação e a fidelidade de acordo com o perfil de cada cliente

3.2.1.3 CRM Colaborativo

O CRM Colaborativo engloba as funções de CRM associadas aos pontos de interação entre o cliente e o canal (GREENBERG,2002 *apud* LANINI,2005).

Os autores Peppers e Rogers definem também o último tipo de CRM, o Colaborativo:

É a aplicação da tecnologia de informação (TI) que permite a automação e a integração entre todos os pontos de contato do cliente com a empresa. Esses pontos de contato devem estar preparados para interagir com o cliente e disseminar as informações levantadas para os sistemas do CRM operacional (2001, p. 68)

A figura 1 foi selecionada para ilustrar as diferenças entre os três tipos de CRM e suas contribuições para o processo de Gestão do Relacionamento com o cliente, como um todo



Figura 1 : Tipos de tecnologia CRM

Fonte: Basurto, 2005 Disponível em www.adictosaltrabajo.com

3.3 O CRM E A FILOSOFIA *ONE TO ONE*

Segundo Kotler (1997) o mercado de massa está virtualmente morto, e por isso os esforços estratégicos passaram a se voltar para a segmentação de mercado. Porém, o mesmo autor observa que apenas segmentar não é o suficiente, pois os mercados segmentados estão ficando cada vez mais amplos, dificultando o desenvolvimento de estratégias eficientes de CRM. Ele sugere então, três formas de segmentação mais específicas : a especialização setorial, o Micromarketing e o atendimento a clientes individuais.

A especialização setorial objetiva a elaboração de estratégias voltadas para um determinado setor. Para isso, a empresa deve contar com o apoio de especialistas para reformular o produto de acordo com cada setor.

O Micromarketing visa uma segmentação mais específica, como por exemplo, aquela feita pelas empresas industriais que faz distinção entre dois grupos de clientes. Em geral estes clientes são divididos entre aqueles que merecem ser tratados com marketing de relacionamento e aqueles que receberão marketing de transação.

Os clientes que são tratados de acordo com o que recomenda o marketing de relacionamento são aqueles que podem ou querem pagar pelo pacote completo de bens e serviços, enquanto os outros que não poderiam ou estariam dispostos a pagar por tudo, poderiam receber menos bens ou serviços por um preço mais baixo, por meio de escolha própria.

Por fim, o autor supracitado evidencia que a tendência é levar a segmentação até o cliente individual. As novas tecnologias (computadores, telecomunicações, fábricas automatizadas, fábricas flexíveis, aparelhos de fax e empresas de transporte rápido) fazem com que seja possível para os profissionais de marketing personalizar seus produtos para cada comprador individual. Estas tecnologias acabam com o antigo princípio de mútua exclusão que determinavam que os produtos ou fossem feitos sob encomenda, ou fossem produzidos em larga escala.

A figura 2 ilustra a evolução das estratégias de marketing, do mercado de massa até a busca pelo atendimento do cliente individual:

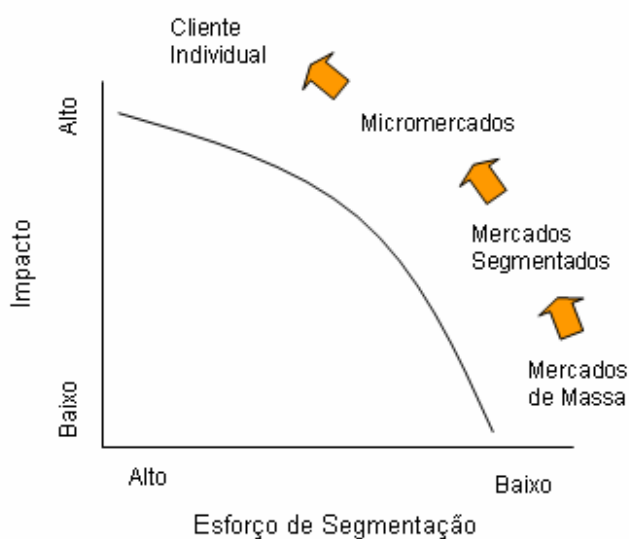


Figura 2 : Evolução das estratégias de marketing

Fonte: Conaven. Disponível em www.conaven.com.br/segmentacao

O esforço de marketing para possibilitar o atendimento individualizado pode ser denominado *Marketing One to one*, como definem Peppers e Rogers (2001, p. 17) quando afirmam “*One to one* quer dizer relacionar-se com cliente de forma individual, um por vez(...); tratar clientes diferentes de formas diferentes.”

Os mesmos autores explicam que, com essa filosofia a organização será capaz de conhecer melhor cada um de seus clientes, e poderá identificar suas necessidades e tratá-los de forma personalizada.

Peppers e Rogers (2001) seguem dizendo que *One to one* não é para todos os clientes, pois nenhuma empresa consegue manter esse tipo de relação com todos os seus clientes. Sendo assim, afirmam:

One to one é para os melhores clientes, ou seja, os de melhor valor e de maior potencial. Para os outros clientes, seguiremos utilizando a abordagem comum, ditada pela cultura de serviço da organização, e para outros, os piores, simplesmente vamos atender, de forma reativa, mas sem nenhum tipo de trabalho de nossa iniciativa (2001, p.20)

Muitas empresas argumentam que o marketing one to one é um projeto de alto custo. Peppers e Rogers (2001) explicam que as iniciativas one to one são auto-sustentadas, já que o dinheiro economizado com os clientes de baixo valor, pagará, a longo prazo, a implementação de programas para os clientes de alto valor. É como se fosse necessário a empresa proteger seus melhores clientes dos outros clientes e

de iniciativas de marketing de massa. É o que os autores denominam como “estratégia da barreira”. Os clientes de maior valor devem ser tratados de forma diferenciada, ou seja, através do *one to one*.

A figura 3 apresenta graficamente como ocorre a “estratégia da barreira”:

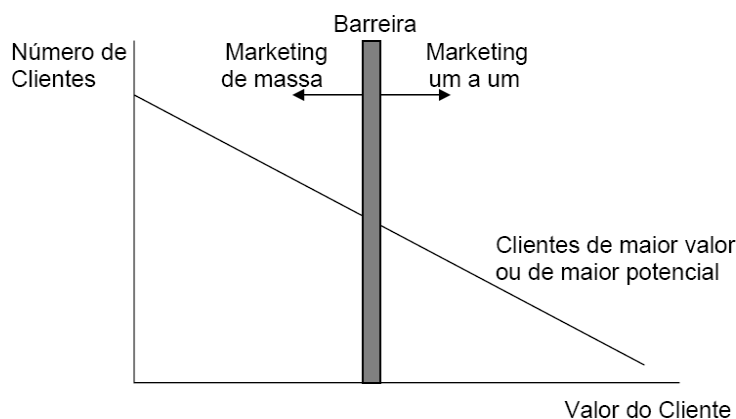


Figura 3 : Estratégia da Barreira

Fonte: Peppers e Rogers, 2000, *apud* Cardoso e Gonçalves , 2001. p 37.

As empresas devem estar realmente preparadas para incorporar a filosofia *one to one*. É importante ressaltar a recomendação feita pelos autores acima citados, que dizem que o marketing *one to one* deve ser aos poucos introduzido no ambiente organizacional e deve englobar, inicialmente, um número reduzido de clientes, de preferência, os melhores clientes (os de maior valor para a empresa). Se trabalhado como se fosse um processo, a cultura *one to one* será gradualmente assimilada pela empresa e assim os resultados começarão a aparecer.

É interessante também salientar que as estratégias de CRM, com a filosofia *one to one* em comparação com o marketing tradicional, o marketing de massa, apresenta-se como a melhor alternativa no que tange à economia de gastos. Kotler (1998) afirma ser de 5 a 10 vezes mais caro conquistar novos clientes em vez de manter os clientes atuais. Se manter os cliente atuais é mais econômico, os gestores das empresas devem trabalhar de forma a estreitar seu vínculo com a empresa, e isso é possível por meio da implementação das estratégias de CRM e da filosofia *one to one*.

A figura 4 mostra, de forma ilustrativa, a comparação entre os custos do marketing tradicional (marketing de massa) e o Marketing *one to one*:



Figura 4 : Custos do marketing de massa x custos do marketing 1 to 1

Fonte: Peppers e Rogers, 2001, p. 25

3.4 A FIDELIDADE COMO META DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO E CRM

No dinâmico cenário mercadológico atual, para conseguir atingir os seus objetivos econômicos, as empresas devem saber lidar com um mercado consumidor em constante mutação. Mckenna (1996, p.101/105), afirma ser o marketing de relacionamento imprescindível no desenvolvimento de liderança no mercado e a uma acelerada aceitação de novos produtos e serviços, fazendo assim com que o consumidor se torne fiel.

Cliente fiel, segundo Bogmann (2000, p.21), é aquele que sempre volta à organização por ocasião de uma nova compra ou transação, por estar satisfeito com o produto ou serviço; é aquele que se envolve com a organização, não muda de fornecedor, consome freqüentemente um determinado produto ou serviço de uma empresa por ele escolhida, sempre que existe a necessidade de consumo. Ainda

recorrendo a Bogmann (2000, p.87) “fidelizar é transformar um comprador eventual em um comprador freqüente. É fazer com que esse cliente compre cada vez mais e até divulgue a empresa.”

Para Brown, (2001, p.53):

A fidelidade do cliente é o resultado real de uma organização criando benefícios para um cliente, para que ele mantenha ou aumente suas aquisições junto à organização. A fidelidade do cliente é criada, quando ele se torna um defensor da organização, sem incentivo para tal.

As empresas buscam a fidelidade de seus clientes porque é algo favorável a elas e ao seu crescimento. O verdadeiro desafio é fazer com que essa fidelidade seja vantajosa também para o cliente. De acordo com Peppers and Rogers (2001, p. 27):

[...] quanto mais o cliente investe na relação, mais interesse tem que ela funcione. Isso faz com que a fidelidade seja conveniente, porque mudar para um concorrente é reinventar a relação, começar do zero. Isso, além de inconveniente, é caro.

A fidelidade do cliente não é algo de simples mensuração. É incorreto citar a fidelidade apenas pela análise do processo de recompra, pois este se relaciona de forma mais estreita com outro fator: a retenção de consumidores. Segundo Henry (2000) *apud* Rodrigues (2003), muitas empresas conseguem reter clientes devido à caracterização de um mercado monopolista, à redução de custos objetivando aumentar as vendas e ao receio de assumir riscos por parte do consumidor. Todos esses fatores impulsionam o consumidor a não trocar de fornecedor, desta forma transparecendo erroneamente uma fidelidade.

Baloglu (2002) *apud* Rodrigues (2003), ao analisar de forma racional a medição da fidelidade, observa que existem duas dimensões (comportamento e atitude) sendo ambas de características conceitual e prática. Alguns estudos têm demonstrado que a fidelidade do consumidor é um conceito multidimensional envolvendo ambos os elementos de comportamento (recompra) e elementos de atitude (comprometimento).

Estudando somente comportamento, não se sabe se o motivo que influenciou o consumidor a repetir o processo de compra foi originalmente conveniência ou incentivos monetários ou se o cliente mantém realmente uma atitude de fidelidade.

Em contrapartida, se estudar unilateralmente a atitude, não há condições de saber nada sobre os efeitos competitivos e fatores situacionais.

De acordo com Bendapudi e Berry (1997) *apud* Rodrigues (2003), o relacionamento dos clientes com seus fornecedores é baseado em dois grupos: os que “têm” que continuar se relacionando com o fornecedor e aqueles que “querem” continuar se relacionando.

Para Baloglu (2002) *apud* Rodrigues (2003), as empresas estão cada vez mais buscando implantar programas para fidelizar os clientes, numa demonstração de não haver o entendimento de que o processo de recompra não necessariamente é o único indicador de fidelidade. Segundo o autor, os clientes podem ser classificados em quatro estágios de fidelidade: fidelidade verdadeira, fidelidade oculta, falsa fidelidade e nenhuma fidelidade.

A seguir encontra-se a figura 5, que sistematiza os quatro estágios de fidelidade propostos por estágios de fidelidade propostos por Baloglu:



Figura 5 : Os quatro níveis de fidelidade

Fonte: Baloglu, 2002 *apud* Rodrigues, 2003 p. 5

O cliente classificado no quadrante da fidelidade verdadeira é caracterizado por uma forte atitude de compromisso com a empresa e alta taxa de recompra, representando um cliente com um “comportamento fiel”. Os clientes com fidelidade oculta, são caracterizados por uma baixa repetição de compra e forte atitude de comprometimento com a empresa. A baixa taxa de recompra pode acontecer devido a alguns fatores, como por exemplo, os clientes podem não ter recursos financeiros

para incrementar seu processo de compra ou porque o preço dos produtos não é acessível. Pode ser ocasionada ainda porque as estratégias de marketing da empresa não encorajam as novas compras dos clientes.

Os clientes com falsa fidelidade, embora não apresentem comprometimento com a empresa, participam substancialmente do processo de recompra, cujos níveis podem ser explicados de alguma forma por fatores habituais de compra, descontos no preço dos produtos, conveniência, dentre outras alternativas.

Por último, o cliente que não apresenta fidelidade não tem atitudes de comprometimento com a empresa e participa de forma insignificante em compras. O grupo de clientes que não são fiéis é altamente volúvel e de fácil mudança para outro fornecedor.

A partir destas considerações teóricas, este trabalho pretende demonstrar como o Marketing de Relacionamento e as estratégias de CRM, com o objetivo de fidelizar clientes, deve ser aplicado para que permita às empresas, mas especificamente às agências de viagens, desenvolver com seus clientes uma relação baseada na fidelidade em seu mais alto estágio, que é a fidelidade verdadeira. Para isso, serão enumerados no capítulo seguinte, metodologias para implantação de CRM elaboradas por alguns dos principais autores estudiosos do tema.

4 METODOLOGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE CRM

A síntese teórica feita anteriormente possibilitou que CRM fosse entendido como a prática do gerenciamento do relacionamento com o cliente e que o seu objetivo é tornar os clientes fiéis. Sendo assim, este capítulo tem o objetivo de enumerar algumas das mais relevantes metodologias que norteiam a implantação de estratégias de CRM.

As propostas de metodologia para a implantação de estratégias de CRM são apresentadas basicamente pela bibliografia oriunda de consultores, ou empresas de consultoria, e de fornecedores de ferramentas de CRM.

Segundo Loneeff *apud* Dornelas e Xavier (2003) o CRM está calcado em três pilares: estratégia, processo e tecnologia. Sendo assim, as metodologias abordam mudanças nos processos empresariais que podem ser categorizadas em:

- Mudanças na cultura organizacional das empresas, por meio de recomendações teóricas que indicam mudança de postura dos gestores e, como consequência, de toda a equipe produtiva;
- Mudanças nos processos tecnológicos e operacionais, que possibilitam a implantação de sistemas de CRM eficientes.

Com isso, o presente capítulo será estruturado da seguinte maneira: primeiro, serão enumeradas as recomendações estratégicas para posteriormente, serem expostas as ferramentas operacional-tecnológicas. Ao final do capítulo será apresentado um quadro no qual constará um resumo das principais recomendações (estratégicas e operacional-tecnológicas) feitas pelos estudiosos do assunto.

4.1 RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS

4.1.1 Metodologia do Peppers & Rogers Group

O Peppers & Rogers Group, empresa americana de consultoria, dedica-se a auxiliar as organizações no desenvolvimento e implementação de estratégias de negócios orientadas ao cliente. Para o Peppers & Rogers Group, uma iniciativa de CRM é chamada de *marketing 1to1*, ou *one-to-one* marketing, e envolve o acompanhamento das transações e interações de clientes de forma individual ao longo do tempo, em todas as linhas de produtos e serviços.

O modelo *one-to-one* é ideal para todas as organizações, porém seu princípio é aplicado a grandes clientes, cujo valor que se deseja alcançar justifica o grau de personalização envolvido na abordagem. Os consultores do Peppers & Rogers Group recomendam que o projeto de implantação de estratégias de CRM seja dividido em duas partes. A primeira contempla a seguinte seqüência de ações (PEPPERS ; ROGERS, 2002):

- Análise dos requisitos do negócio: análise da empresa e do mercado, como ela quer se relacionar com seus clientes, qual filosofia CRM melhora sua competitividade, quais os recursos disponíveis, etc.;
- Definição das estratégias para o CRM: consiste na definição de estratégias para identificar, diferenciar, interagir e personalizar o cliente;
- Desenvolvimento de processo: compreende a análise e reestruturação dos processos organizacionais para suportar as estratégias definidas na etapa anterior;
- Seleção e implantação da tecnologia: a tecnologia deve ser integrada como os sistemas legados e sistemas de back-office, customizada de acordo com as necessidades da empresa e alinhada às regras de negócio;
- Treinamento e mudança organizacional: não economizar em treinamento, e comunicar a estratégia a todos da empresa e definir um plano de remuneração e incentivos alinhado com a estratégia;
- Desenvolvimento de medidas para avaliação da estratégia para o CRM: deve-se desenvolver um plano de mensuração de resultado dos processos, da informação e da tecnologia.

A segunda etapa, que define as estratégias para o CRM, compreende quatro atividades principais, que, de acordo com Peppers e Rogers (2001), formam a metodologia IDIP, que é composta por atividades que devem ser continuamente executadas: Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar.

Na etapa de identificação, os autores afirmam que é preciso conhecer os clientes individualmente, com o maior detalhamento possível, para que a empresa seja capaz de reconhecê-los em qualquer uma das formas de contato utilizada. É importante também para que saibam com quais clientes vale a pena iniciar uma relação *one to one*. Consideram que, se uma empresa não tem formas de diferenciar pelo menos uma parcela considerável de seus melhores clientes, ela não está preparada para lançar uma iniciativa de CRM. Para isso, os autores ressaltam que as empresas devem ter um programa de identificação de seus clientes e que devem incentivar os clientes a se identificarem a cada transação. Peppers e Rogers (2001, p. 31) sugerem que sejam armazenados e disponibilizados em todos os pontos de contato com o cliente os seguintes dados transacionais:

- História e transações;
- Receita e lucratividade;
- Reclamações;
- Canal de comunicação preferido;
- Momento da vida;
- Valor – real, potencial e estratégico;
- Potencial de crescimento;
- Risco.

Na etapa de diferenciação, Peppers e Rogers (2001) indicam que os clientes podem ser diferenciados de duas maneiras: pelo valor para a empresa ou pelas necessidades que têm de produtos e serviços. Para a diferenciação por valor sugerem três grandes grupos: clientes de maior valor (CMVs), clientes de maior potencial (CMPs) e clientes “abaixo de zero” (BZs – *Below Zeros*). Os autores atentam para a importância de se construir um conjunto específico de estratégias, com o objetivo de reter e desenvolver os CMVs e os CMPs, e definir que estratégias de redução de custos devem ser definidas para os BZs. A diferenciação é uma maneira eficiente de determinar as prioridades da empresa em termos de clientes, pois permite à mesma dedicar mais esforços aos clientes de maior valor. Com esta

etapa realizada seria possível personalizar o comportamento da empresa com base nas necessidades individuais dos clientes. Isto implica estabelecer algum tipo de critério de estratificação, modelo de lucratividade ou medida de valor dos clientes. Os autores supracitados enfatizam que a empresa deve categorizar os clientes para possibilitar o tratamento diferenciado de cada cliente.

Na etapa de interação é fundamental que as empresas prezem pela eficiência dos processos de interações com os clientes, buscando não somente as formas mais econômicas e automatizadas de interação, mas também as mais úteis em termos de captura e armazenamento de informação, que possam ajudar a fortalecer as relações com os clientes. Além disso, salientam que todas as interações com os clientes devem ser estabelecidas seguindo um padrão já estabelecido, baseadas no histórico de interações dele com a empresa. A etapa de interação está intimamente ligada à de diferenciação e à de personalização, já que a interação, se bem executada, possibilita o processo de realimentação das informações e torna possível deduzir quais são as necessidades específicas de cada cliente.

A última etapa da metodologia, a de personalização, refere-se à necessidade que as empresas têm de personalizar alguns aspectos do seu comportamento que tange ao atendimento dos clientes. Peppers e Rogers (2001) ressaltam a necessidade de incentivar os clientes a manter uma “relação de aprendizado”, ou seja, a empresa deve ser capaz de induzir seus clientes a dizer o que desejam e como preferem que seja o relacionamento com a empresa. Nesta última etapa, o objetivo do emprego de CRM é tratar clientes diferentes de forma diferente, de modo que este tratamento diferenciado seja percebido pelo cliente.

4.1.2 Metodologia de Richard Lee

Richard Lee é um dos pioneiros nas discussões sobre a implantação de CRM e tem inúmeras publicações sobre o assunto, dentre as quais se destacam um guia de um planejamento (*The Customer Relationship Management Planning Guide*), que apresenta as duas primeiras etapas da metodologia, denominadas pelo autor de “planejamento centrado no cliente” e “replanejamento de papéis”, e um guia de implantação (*The Customer Relationship Management Deployment Guide*),

composto pelas etapas 3 e 4, denominadas “reengenharia de processos” e “tecnologia” .

A metodologia de implantação de CRM proposto por Lee (2000) *apud* Leite (2004) está fundamentada em um processo composto por quatro etapas cujas duas primeiras devem ser lideradas e gerenciadas por pessoas ocupando cargos de alta gerência e as duas últimas comandadas por pessoas que têm o papel de colocar os novos processos de negócio em prática.

O projeto de implantação de CRM, para este autor, deve ser iniciado com o planejamento, que seguirá as seguintes fases:

Fase 1: Barreiras e Limites

- Premissas básicas: inclui a definição de objetivos na implantação de CRM, quais são os envolvidos e onde estão as principais fontes de informações sobre clientes;
- Metas da organização: inclui a definição das metas do negócio e do mercado assim como as restrições financeiras e relação custo/benefício.

Fase 2: Visão do Mercado

- Perspectivas do cliente: inclui a definição dos principais grupos de clientes e a análise do papel do produto/serviço sob a ótica do cliente;
- Condições do mercado: inclui a definição da demanda do produto no mercado;
- Competição: inclui a identificação da competição direta e indireta, os pontos fracos e fortes do negócio e as vantagens competitivas;
- Perfis dos clientes: inclui a identificação de segmentos de clientes e dos benefícios do produto/serviço para estes segmentos.

Fase 3: Informações Internas

- Assuntos internos: inclui a definição de todas as características do produto e da fatia de mercado atendida, assim como investimentos já sendo feitos em relacionamento;

- Vendas e distribuição: inclui a definição dos canais de venda e pontos de interação com os clientes, cadeia de fornecedores e mapa de relacionamentos da organização com os clientes e parceiros.

Fase 4: Estratégias

- Oportunidades de mercado: inclui a identificação do potencial de desenvolvimento de clientes, de aquisição de clientes e de expansão de mercado para novos produtos/serviços;
- Metas e objetivos: inclui a definição de oportunidades priorizadas como metas da organização, previsões de sucesso, métricas estabelecidas para avaliação das metas;
- Estratégias para CRM: inclui a identificação de oportunidades e a definição de estratégias de relacionamento com os clientes.

Fase 5: Redefinindo Papéis – Organizacional e Individual

- Alterações organizacionais: inclui a definição das alterações de atividades em função das estratégias, conseqüências organizacionais destas alterações e o papel da liderança no processo;
- Fluxo de trabalho e de informação: inclui a mapeamento dos dados dos clientes e a conversão para fluxos de trabalho e de informações;
- Gerenciamento de migração: inclui a definição dos responsáveis pela redefinição de papéis e as políticas de acompanhamento e de informação;

Após a fase de planejamento, Lee (2000) *apud* Leite (2004) recomenda que seja executada a fase de desenvolvimento das estratégias para a implantação de CRM, a qual é composta das seguintes etapas:

Etapa 1: Análise dos Fluxos de Trabalho (*Workflow*)

- Mapeamento de fluxos de trabalho: inclui a avaliação do valor do cliente com relação à eficiência interna com o mapeamento do fluxo de informações e de trabalho atuais e sua avaliação e revisão pela equipe de implantação.

Etapa 2: Reengenharia de Processos

- Desenvolvimento dos novos processos de trabalho: visando enfatizar o valor do cliente com relação à eficiência interna e a identificação de processos definidos pelos novos fluxos de trabalho.

Etapa 3: Tecnologia CRM

- Definição de necessidades tecnológicas: consiste de partir do processo em direção a tecnologia através do conhecimento de soluções de mercado e suas características comuns;
- Escolha do software: inclui a seleção da melhor solução levando em consideração: preço, escalabilidade, conveniência e assistência do fornecedor;
- Implantação e teste: define cuidados nesta fase e a importância da integração com as ferramentas já em uso;
- Treino e começo: inclui o treinamento de pessoal para utilização da nova ferramenta e sua efetiva utilização.

4.1.3 Metodologia de Miriam Bretzke

Miriam Bretzke é consultora de empresas e desenvolveu trabalhos acadêmicos (dissertação e tese) na área de marketing de relacionamento e CRM. Em seu livro sobre marketing de relacionamento, Bretzke (2000) sugere que a implantação eficiente de estratégias de CRM deve atender a dois requisitos:

- deve ser entendido e executado como um processo de trabalho orientado para o cliente que permeie e seja compartilhado por toda a empresa;
- deve primar pelo o uso intensivo da informação do cliente, suportado pela informatização de vendas, marketing e serviços.

Bretzke (2000), afirma que as estratégias para a implantação de CRM estão divididas em quatro etapas:

- **Definição e planejamento do modelo de relacionamento:** esta etapa deve envolver a alta gestão, pois implica uma série de decisões que determinarão mudanças de postura em relação ao cliente, atendimento e diversas outras atividades realizadas que precisam ser repensadas para adaptar a empresa à nova realidade competitiva. Aqui, define-se como o cliente será tratado, quais eventos de relacionamento gerarão resposta e em que tempo, e como o plano de comunicação deverá ser desenvolvido para construir o relacionamento e fazer a entrega de valor proposta pela estratégia para o CRM da empresa;
- **Redesenho dos processos de atendimento do cliente:** diz respeito ao levantamento e à documentação de todos os processos de atendimento ao cliente, ou seja, de todas as atividades que envolvem comunicação (direta ou indireta) com o cliente. Após este levantamento, é feito o redesenho dos processos que se fizerem necessários, a divisão das tarefas no atendimento ao cliente e a recomendação dos recursos de TI;
- **Seleção da solução:** compreende a seleção do software que é determinada pelo modelo de relacionamento. O software, por sua vez, irá determinar qual é o melhor hardware para compor essa solução. O hardware inclui os computadores, aparelhos de telefonia, e vários outros equipamentos;
- **Implantação da tecnologia de CRM:** é a aplicação, em toda a empresa, do processo de revisar a forma de pensar no negócio. Técnicas, tecnologias e processos são implantados para materializar a estratégia para o CRM.

4.1.4 Metodologia da Microsoft Corporation – Divisão Argentina³

A Microsoft Corporation, divisão Argentina, publicou um documento onde esboça uma seqüência de passos para desenvolver uma iniciativa de CRM. As recomendações estão na publicação “Potenciando las Relaciones con los clientes” (2000) e foram retiradas do artigo de Basurto (2005), disponível no endereço eletrônico www.adictosaltrajo.com. Estas recomendações se encaixam no estágio de planejamento inicial de implantação de um projeto de CRM e possuem recomendações de caráter técnico, que devem levar em consideração o processo produtivo da empresa e o provedor de tecnologia CRM. Eis as recomendações:

- Definir o plano de negócios: Antes de pensar nas soluções de CRM, deve-se estabelecer e identificar os objetivos específicos de negocio que se quer alcançar com o novo sistema, que podem ser incrementar o nível de satisfação do cliente, encurtar ciclos de venda, melhorar a retenção de clientes, etc.
- Formar uma equipe de trabalho adequada para executar o projeto: Tanto o suporte como compromisso da organização são cruciais para qualquer tipo de implantação bem-sucedida. Por isso, deve-se estabelecer e consolidar uma equipe que execute o projeto. O representante de cada departamento que utilizará alguma funcionalidade do sistema deveria ser parte da equipe. A equipe poderia incluir, por exemplo, um vice-presidente de vendas, um gerente de informática, um usuário de finanças e um administrador da base de dados.
- Avaliar o processo de vendas: Toda organização deve destinar o tempo necessário para planificar e conhecer seus processos de negócio antes de avaliar as distintas alternativas de solução. Para executar a análise do fluxo de trabalho, os membros da organização devem reunir-se para saber como definir adequadamente o processo de vendas. Este processo deve envolver todo o pessoal de vendas, para ser possível decidir qual é a melhor prática. O ideal é examinar todo o processo a fim de eliminar os passos que se mostrem desnecessários.

³ Texto original em Espanhol. Tradução livre da autora.

- Definir e estabelecer os requerimentos do projeto: Os executores e participantes de um projeto de CRM devem estar a par da forma que opera a empresa, para poder definir quais são as funções requeridas desde as perspectivas do negocio e do pessoal de vendas. Isto é possível mediante perguntas aos usuários finais, pois assim seriam dadas respostas precisas do que os usuários efetivamente utilizam como ajuda e o que desejariam ter como ferramentas de ajuda no sistema. Existem dois grupos principais de usuários: usuários de controle e de gestão e pessoal e usuários que lidam com o operacional de vendas. Os gerentes estarão interessados em características para prognóstico e geração de informações, enquanto que o pessoal de vendas deverá ser capaz de elaborar cotizações e propostas precisas em forma imediata assim como gerar catálogos e perfis de clientes. De igual modo, deve haver prioridade para as necessidades críticas de infra-estrutura de Tecnologia da Informação (TI), como por exemplo, as especificações de hardware. Também é importante determinar se é necessário o acesso a sistemas MRP (Material Resources Planning)⁴, MRPII (Manufacturing Resource Planning)⁵, financeiros, de inventario ou a qualquer outro tipo de sistema. Sempre se torna indispensável definir como deveria se encaixar o processo de integração com a nova tecnologia. Ao mesmo tempo, devem ser identificados os requerimentos internos de suporte tais como um administrador e pessoal de mesa de ajuda e de capacitação, para estabelecer se é necessária a contratação de pessoal adicional.
- Selecionar o provedor adequado: Os provedores devem entender os problemas específicos que a organização quer resolver. É necessário que os executores do projeto de CRM conheçam as soluções propostas por cada provedor. O ideal é obter o maior número de informações possível e entrar em contato com outras

⁴ MRP é o método para planejamento de todos os materiais necessários para o atendimento de um pedido de cliente. A mecânica de cálculo do MRP está diretamente ligada a estrutura de produtos, saldos de materiais em estoque, ordens em andamento e políticas de planejamento.

⁵ Nos anos 80, o MRP evoluiu para MRP-II que tomava como base, além dos bens, outros recursos essenciais à produção, tais como mão-de-obra, máquinas, entre outros. Pode-se dizer que o MRP-II é o método para o planejamento efetivo de todos os recursos de uma indústria.

empresas que utilizam provedores de solução de CRM, para conhecer sua experiência em relação a custos e processo de implantação.

- Desenvolver uma solução na medida exata: O desenho da solução deve ser elaborado em um esforço conjunto entre empresa e provedores, para que se ajuste às demandas empresarias.
- Definir um plano adequado de capacitação: A companhia deve proporcionar um treinamento básico para as pessoas que usarão os dispositivos pela primeira vez. Os representantes de vendas devem ser capacitados para que se a fim de assegurar a adaptação de todos os usuários às novas tecnologias.

4.1.5 Metodologia de Podmoguilnye ⁶

Basurto (2005) também cita o modelo proposto por Podmoguilnye em seu trabalho "*El modelo de Negocios CRM*" (2002), que enumera etapas para a implantação de um projeto de CRM. Eis o modelo proposto:

Etapa I: Análise

Nesta primeira etapa, define-se o alcance do projeto e determina-se os requerimentos funcionais e técnicos do sistema. As atividades que devem ser realizadas são as seguintes:

- Determinação do âmbito e do alcance do projeto;
- Definição dos serviços e dos processos operacionais associados;
- Definição dos canais de relação que a empresa irá utilizar;
- Definição do modelo de processos e dados;
- Definição das interfaces com o resto do sistema;
- Identificação da plataforma tecnológica;
- Dimensionamento do sistema;

⁶ Texto original em Espanhol. Tradução livre da autora.

- Definição da metodologia do projeto;
- Identificação do produto CRM adequado aos requerimentos funcionais ;
- Definição da estratégia de implantação.

Etapa II: Desenho da estratégia

Definidos os requisitos, o próximo passo é abordar o Desenho da Solução, que deve estudar os seguintes aspectos:

- Desenho dos processos operacionais para cada canal;
- Desenho dos processos de intercambio de informações entre canais;
- Desenho dos processos de intercâmbio de informações com outras áreas E sistemas;
- Desenho dos processos de carregamento de dados;
- Desenho da plataforma tecnológica e arquitetura das comunicações;
- Desenho do Plano de Comunicação.

Etapa III: Construção do modelo.

Uma vez desenhada a solução CRM, a empresa pode optar por fazer a implantação de duas maneiras:

- a) Desenvolver um projeto sob medida;
- b) Adquirir alguma das soluções existentes no mercado

Etapa IV: Implantação do modelo

Por último, durante a fase de implantação, considera-se a realização da parametrização e desenvolvimento do sistema e das ações necessárias para executar:

- A reengenharia de processos desenhada sobre a base das soluções tecnológicas implantadas;

- A orientação para o cliente;
- A vocação do serviço;
- O aumento da “cadeia de valor”, atuando sobre os elos entre departamentos;
- A ruptura dos monopólios de informações departamentais;
- O Plano de Comunicação, por meio do qual se informa aos usuários sobre as vantagens que a nova filosofia traz e sobre a estratégia de negocio que será implantada, facilitando a aceitação do sistema por todos os níveis da organização;
- O Plano de Formulação, por meio do qual se definem os requisitos de formulação em função dos diferentes perfis de usuário, a geração dos manuais, a difusão das sessões e a avaliação da qualidade da formulação. Isto permite um funcionamento otimizado e um melhor aproveitamento das capacidades do sistema, assim como sua correta utilização;
- O Plano de Carregamento, por meio do qual se definem os dados e a estratégia a seguir na realização dos carregamentos iniciais e periódicos de dados no sistema;
- Incorporação progressiva de funcionalidade e canais adicionais em função das novas necessidades que possam surgir dentro do âmbito empresarial;
- Estabelecimento de um mecanismo para monitoramento do sistema.

Após a exposição das recomendações estratégicas para implantação de iniciativas de CRM nas empresas, evidenciadas pelas metodologias enumeradas anteriormente, faz-se necessária a enumeração dos processos operacional-tecnológicos, o que será feito a seguir.

4.2 RECOMENDAÇÕES OPERACIONAL-TECNOLÓGICAS

Este tópico se propõe a enumerar as recomendações operacional-tecnológicas de aplicações de CRM. Antes, é essencial citar os principais sistemas de informações existentes e utilizados nos processos empresariais, bem como explicar, de forma resumida, a sua funcionalidade dentro do sistema produtivo da empresa.

Também é importante diferenciar os conceitos de Sistemas de Informações e de Tecnologia da Informação, para então dar início à exposição das ferramentas operacional-tecnológicas que dão suporte às estratégias de CRM.

Laudon e Laudon (2001) *apud* Souza e Szafir-Goldstein (2003) definem Sistemas de Informações como um conjunto de elementos ou componentes inter-relacionados que coleta, armazena, processa e distribui dados e informações com a finalidade de dar suporte as atividade de planejamento, direção execução e controle de uma empresa.

Pode-se destacar como os principais sistemas de informações os sistemas ERP - *Enterprise Resource Planning*, os sistemas SCM – *Supply Chain Management*, e o CRM – *Customer Relationship Management*, cujo conceito já foi exposto anteriormente. Cada sistema atende a diferentes atividades dentro da cadeia de produção e se encaixa em diferentes níveis dentro do processo de planejamento (de natureza operacional, tática e estratégica).

O ERP, para Laudon e Laudon (2004), é um sistema que integra todas as facetas da empresa, inclusive planejamento, produção, vendas e finanças, de forma que elas podem ser coordenadas mais de perto compartilhando informação. Peppers e Rogers definem ERP como:

[...] termo que descreve uma série de atividades de gestão empresarial suportadas por aplicações de TI. Essas atividades são compostas de muitos módulos, incluindo planejamento de produto, compras, estoque, relacionamento com os fornecedores, atendimento ao cliente e acompanhamento de pedidos. Em seu uso corrente, o termo ERP engloba também módulos para as áreas financeira e de recursos humanos. Normalmente um ERP utiliza ou é integrado a um banco de dados, e a implantação de um sistema de ERP envolve uma profunda análise do negócio da empresa, treinamento de funcionários e modificações ou criação de procedimentos (2001, p. 69).

O SCM, segundo Souza e Szafir-Goldstein (2003, p. 07), “é um conjunto de atividades, ferramentas e software que permite a uma empresa integrar a produção mais estreitamente entre vários parceiros de negócio em um sistema de valores”.

O CRM, sob o ponto de vista tecnológico, pode ser definido como uma plataforma computacional que viabiliza a busca do cliente *preferencial*, aquele que é mais parceiro que consumidor, mediante novos processo e posturas gerenciais (DORNELAS ; XAVIER, 2003).

O conceito de sistemas de informação é muitas vezes confundido com o de Tecnologia da Informação (TI), que foi definida por Applegate, McFarlan e Mc Kenney (1996) *apud* Souza e Szafir-Goldstein (2003) como tecnologia de computadores e telecomunicações utilizadas nas organizações, incluindo aquelas relacionadas ao processamento e transmissão de dados, voz, gráficos e vídeos.

Nos últimos anos, ocorreu uma grande mudança no papel da Tecnologia da Informação (TI) nas organizações. De um papel restrito ao suporte administrativo a um elemento incorporado às atividades-fim das empresas, a TI integrou-se aos serviços e produtos das empresas, tornando-se por vezes o próprio negócio. (SOUZA ; SZAFIR-GOLDSTEIN, 2003).

O desenvolvimento de TI dentro das empresas dá um maior suporte à atividade decisória, com a disponibilização de uma maior gama de informações, uma maior funcionalidade de exploração de bases de dados e a oferta de modelos de apoio baseados em heurísticas e modelos matemáticos cada vez mais próximos dos modelos mentais dos decisores (ALTER, 1992 *apud* DORNELAS ; XAVIER, 2003). Na confecção deste trabalho, será adotado o termo TI para referir-se ao uso de tecnologias de informação pelas empresas.

A seguir, serão enumeradas as ferramentas operacional-tecnológicas que viabilizam a implantação de estratégias de CRM no âmbito empresarial. Para um melhor entendimento em relação à funcionalidade das ferramentas e de como contribuem com as iniciativas de CRM, as ferramentas serão divididas em operacionais, ou seja, aquelas que implicam em mudanças na infra-estrutura da cadeia produtivas da empresa, e tecnológicas, que são os softwares que lidam com o tratamento de dados empresariais.

4.2.1 Ferramentas Operacionais Auxiliares na Implantação de CRM

As principais ferramentas de cunho operacional que auxiliam na implantação do CRM sugeridas pelos autores são as seguintes:

- Automação dos sistemas de marketing (*Database marketing*)
- *Sales Force Automation (SFA)*
- *Call Center*
- *e-CRM*

4.2.1.1 Automação dos Sistemas de Marketing (Database Marketing)

O conceito de Kotler para Database marketing é o seguinte:

Database Marketing é uma coleção de dados inter-relacionados de clientes e transações que permite a oportuna busca ou uso daquelas informações para transformá-las em oportunidades de mercado. Em outras palavras, você pode utilizá-lo para segmentar listas de clientes atuais e potenciais, identificar e prever tendências de compras, e personalizar suas comunicações de Marketing para seus clientes e possíveis clientes, de modo a assegurar o maior índice possível de resposta (1999, p. 117)

Bogmann (2000) afirma que o banco de dados é a mais importante ferramenta de marketing de relacionamento. Segundo esse mesmo autor, o banco de dados associado a um software deixa de ser apenas um conjunto de informações sobre os clientes, com nome, endereço, telefones e passa a ser um instrumento completo que permite identificar, segmentar e diferenciar clientes, orientando as estratégias de marketing de relacionamento.

Peppers e Rogers (2001) atribuem uma nova denominação ao Database Marketing: Automatização dos sistemas de marketing. Segundo eles,

[...] a automação do marketing aumenta a produtividade das atividades geradoras de demanda, aumenta a receita, ao produzir mais *leads* de melhor qualidade e reduz os custos à medida que reduz o tempo e o trabalho na execução de tarefas (2001, p. 58).

Os referidos autores dizem que o sistema de automação de marketing deve ser capaz de:

- Auxiliar no gerenciamento de campanhas, através de seleção de audiências e segmentos, testes sofisticados, execução automatizada, interações automatizadas, definição da seqüência de contato, e *follow-up*, interações personalizadas através da Web e de e-mail, com base em datas eventos ou com base em regras de negócio;
- Auxiliar no processo de perfilização dos clientes, por meio da personalização de perfis, atualização automática de perfis, integração a outras fontes de dados e acompanhamento de permissões. Este último item é enfatizado como um dado muito importante, pois possibilita à empresa obter o conhecimento do canal de comunicação escolhido (e preferido) pelo cliente, por meio do registro das opções feitas pelos clientes.

4.2.1.2 Sales Force Automation (SFA)

Sales Force Automation (SFA) ou automação da força de vendas é o processo pelo qual se automatiza algumas etapas de venda das empresas, por meio da utilização de tecnologia adequada. Se implementado de forma eficiente, o SFA é capaz de proporcionar vantagens competitivas como a redução dos ciclos de processos relacionados ao cliente, o que evita o desperdício de tempo e agrega valor à relação com o cliente (PEPPERS ; ROGERS, 2001).

Os mesmos autores observam que os “requisitos de aplicação de SFA devem evoluir a partir do processo de vendas e não o contrário.” (2001, p. 57). Observam ainda que o SFA deve ser capaz de fornecer funcionalidades como:

- Controle de pedidos;
- Gerência de contatos;
- Gerador de propostas e configurações dos produtos;
- Previsão de vendas;
- Planejamento de visitas;
- Relatórios de despesas;
- Produtividade pessoal e funcionalidade geral de vendas;
- Gerência de território;

- Gerência de contas;
- Gerência de cotizações e de contratos;
- Gerência de vendas em equipe;
- Sistema de enciclopédia de marketing
- Processamento e acompanhamento de pedidos, e outras.

O SFA deve ser capaz de cobrir todas as fases do processo de vendas e deve estar integrado às estratégias de CRM da empresa.

4.2.1.3 *Call Center*

O *call center* é um dos principais canais de relacionamento dentro da estratégia de CRM. Constitui o elo de ligação entre a empresa e os clientes, internos ou externos. É através desse canal que se pode capturar e atualizar os dados dos clientes.

Bretzke (2000) *apud* Martinelli (2005) define *call center* como a estrutura dentro da organização responsável pelo atendimento e relacionamento com os clientes, por meio de quaisquer meios de comunicação, sejam eles, telefone, fax, e-mails ou correio.

Para Hakme e Ricino (2001) *apud* Martinelli (2005, p. 64) , o *call center* pode ser dividido nas seguintes categorias:

- SACs - Estrutura de *call center* criada para dar atendimento ao pós-venda de clientes externos.

Telemarketing: Estrutura de *call center* criada para o atendimento pré-venda aos clientes externos, onde são basicamente fornecidas informações sobre o produto/serviços, dando apoio às vendas e, se necessário, concretizando-as. O telemarketing tem um papel fundamental dentro da estratégia de CRM pois, é o principal canal bidirecional com os clientes, respondendo em média 70% de todas as interações entre o cliente e a empresa. No caso de alguns segmentos como assinaturas de jornais ou revistas, esse número pode chegar a 100%, constituindo-se no único canal de comunicação dos assinantes com a empresa.

- Help Desks: Estruturas de *call center* criadas para o atendimento dos clientes internos a empresa, dando apoio à organização. Podem ser Help Desk de RH para atendimento dos funcionários ou Help Desk de TI, que fornece suporte aos usuários de informática.

Ao implementar um *call center*, as empresas buscam vantagens competitivas, como a eliminação de custos do tradicional centro de atendimento efetuado em balcões, que funcionavam somente em horário comercial. Além disso, o *call center* evita o deslocamento do cliente até a empresa ou de funcionários até o cliente e ainda, permite que o contato empresa-cliente se estabeleça pelo meio de comunicação escolhido pelo cliente.

4.2.1.4 E – CRM (CRM eletrônico)

A Web revolucionou a maneira de se ter acesso à informação e de fazer negócios (PEPPERS ; ROGERS, 2001). A difusão do uso da internet e, em particular, a *World Wide Web* promoveram uma total mudança na forma de atendimento por parte das empresas, pois a distância física perdeu seu valor e o tempo para compras e relacionamento adquiriu o padrão 24/7, isto é, à disposição 24 horas por dia durante 7 dias da semana Bretzke (2003) *apud* Martinelli (2003)

O *e-CRM* é definido por Peppers e Rogers como :

[...] conceito que envolve o CRM o e-commerce, permitindo que o CRM desfrute das mesmas vantagens das aplicações disponíveis via Internet, como disponibilidade 24x7, auto-serviço e cooperação com outros sistemas e - CRM [...] (2001, p.69).

O e-commerce, por sua vez, é definido pelos mesmos autores como:

[...] uso da Internet, das comunicações digitais e dos aplicativos de tecnologia da informação (TI) para possibilitar o processo de compra ou venda. Alguns especialistas definem o e-commerce como todas as etapas que ocorrem em qualquer ciclo de negócios usando a tecnologia acima descrita. Outros, como compras feitas por consumidores e empresas pela Internet. Uma outra definição de e-commerce engloba as transações de suporte à TI, como a venda de código de computador por programadores que ocorre *online*. (2001,p.69).

Para os referidos autores, a convergência entre CRM e o comércio eletrônico é inevitável. Também salientam que é de extrema importância que as empresas

tenham em mente que estão abrindo um novo e poderoso canal que permite o desenvolvimento de novas relações com seus clientes.

O Peppers & Rogers Group desenvolveu um estudo por meio do qual observam os pontos mais importantes que devem ser incorporados pelos sites na busca pela iniciativa de e - CRM. São os seguintes:

- Esclarecer aos clientes sobre a política de privacidade, dizendo que as informações fornecidas por eles serão utilizadas para seu próprio benefício;
- Explicar aos clientes como as informações serão utilizadas e que benefícios trarão;
- Organizar o site por necessidades de clientes, e não por produtos;
- Permitir que os clientes tenham controle sobre o conteúdo e sobre seus dados, por meio da permissão para a atualização de dados pessoais.
- Motivar a permanência dos clientes e a sua colaboração, através de ofertas, informações e recomendações personalizadas, fruto de observação do comportamento do consumidor no site.

Por meio de um e - CRM desenvolvido de forma eficiente, as empresas têm em mãos um poderoso instrumento que permite desenvolver uma nova relação de aprendizado com seus clientes.

4.2.2.Ferramentas Tecnológicas Auxiliares na Implantação de CRM

Segundo Swift (2001), as orientações tecnológicas para gerenciamento e desenvolvimento de relações entre as empresas e seus *stakeholders* são denominadas tecnologias de relacionamento. O referido autor afirma que:

[...] As tecnologias de relacionamento (TRs) permitem que as empresas iniciem e cultivem relações e interações mais avançadas com os clientes e fornecedores. Essas tecnologias serão projetadas especificamente para que as empresas avancem além dos processamentos de dados (ou transações) em seus sistemas de informações [...] As TRs irão expandir e melhorar os relacionamentos com os clientes e fornecedores por meio de velocidade, flexibilidade, criatividade, especialização, personalização e interações ricas em informações[...] (SWIFT, 2001, p.85)

As TRs em CRM são viabilizadas pelas seguintes ferramentas tecnológicas:

- *Business Intelligence (BI)*
- *Data warehouse*
- *Data mining*
- Ferramentas *OLAP (Online Analytical Processing)*

Os conceitos e a funcionalidade das ferramentas tecnológicas de auxílio à implantação de estratégias de CRM serão detalhados a seguir.

4.2.2.1 *Business Intelligence (BI)*

O termo *Business Intelligence* apareceu por meio dos estudos do Gartner Group nos anos 80 e é utilizado para definir as habilidades das corporações para acessar dados e explorar as informações, analisá-las e desenvolver percepções e entendimentos a seu respeito, permitindo maior eficiência na tomada de decisões, já que esta será feita com base em dados reais. (DECISIONWAREHOUSE, 2003 *apud* MARTINELLI, 2003).

De acordo com Barbieri (2001) *apud* Souza e Szafir-Goldstein (2003, p.8):

O BI pode ser compreendido como um processo de desenvolvimento de estruturas especiais de armazenamento de informações, com “o objetivo de se montar uma base de recursos informacionais capaz de sustentar a camada de inteligência e possível de ser aplicada a seus negócios, como elementos diferenciais e competitivos.

Segundo publicação de DWBRASIL (2003) *apud* Martinelli (2003), os sistemas de *Business Intelligence* têm como principais características:

- Extrair e integrar dados de múltiplas fontes;
- Fazer uso da experiência;
- Analisar dados contextualizados;
- Trabalhar com hipóteses;
- Procurar relações de causa e efeito;
- Transformar os registros obtidos em informação útil para o conhecimento empresarial

O BI, de acordo com Souza e Szafir-Goldstein (2003) é um software que foi desenhado para quebrar o hermetismo com que dados corporativos se mostravam aos empresários, por meio de uma integração mais forte entre as funções ferramentas *data warehouse*, *data mining* e *olap*. Isso facilitou o processo de tomada de decisões da empresa.

4.2.2.2 *Data Warehouse* (armazém de dados)

Data warehouse é definido por Souza e Szafir-Goldstein (2003, p.7) como “uma coleção de dados, organizados por assunto, integrados, não-voláteis, históricos, cujo propósito é fornecer suporte à tomada de decisão nas organizações.”

De acordo com O'Brien (2002) *apud* Martinelli (2003) é uma fonte central de dados, que foram classificados, editados, padronizados e integrados de tal forma que podem ser utilizados para análise empresarial, pesquisa de mercado e apoio à decisão.

De acordo com Inmon e Hackathorn (1994) *apud* Martinelli (2003), o objetivo de um *data warehouse* é fornecer uma "imagem única da realidade do negócio", compreendendo:

- Um conjunto de programas que extraem dados do ambiente de dados operacionais da empresa
- Um banco de dados que os mantém;
- Sistemas que fornecem estes dados aos seus usuários.

Ainda, segundo Inmon e Hackathorn (1994) *apud* Martinelli (2003,p. 75) os Sistemas de *data warehouse* revigoraram os sistemas da empresa, pois:

- Os sistemas mais antigos continuam em operação;
- Estabilizam dados inconsistentes dos sistemas mais antigos em conjuntos lógicos;
- Extraem benefícios de novas informações procedentes das operações recentes;
- Geram um ambiente para o planejamento e arquitetura de novos sistemas de cunho operacional

Para Inmon (1992) *apud* Martinelli (2003, p.76) um *data warehouse* é uma coleção de dados orientada por assuntos, integrada, variante no tempo e não volátil, tendo por objetivo suportar os processos necessários à tomada de decisão.

Ao dizer que *data warehouse* agrupa dados de forma orientada por assuntos, o autor quer dizer que esta ferramenta é capaz de armazenar informações sobre temas específicos de relevância para o negócio da empresa.

O autor supracitado argumenta que *data warehouse* é uma coleção de dados integrada e destaca a capacidade de padronização da ferramenta, ou seja, de realizar uma representação única para os dados de todos os sistemas que formarão a base de dados do DW. Por exemplo, em relação à característica sexo, se um programador resolve codificá-lo como [M] ou [F] e outro o codifica como [1] ou [0] e um terceiro, como [H] ou [M], pode-se dizer que são as mesmas informações, mas estão em formatos diferentes. À medida que esses dados são trazidos para o *data warehouse*, eles são convertidos para um estado uniforme.

O autor destaca ainda o fato de o *data warehouse* apurar os dados considerando a variável tempo. Em um *data warehouse*, a cada ocorrência de uma mudança, uma nova entrada é criada para marcar esta mudança, ou seja, os dados históricos são mantidos por um tempo muito superior aos sistemas transacionais. Enquanto em um sistema transacional a finalidade é a de fornecer as informações no exato momento, no *data warehouse*, o objetivo principal é a análise do

comportamento das mesmas durante um período de tempo maior, fundamentando com isso as decisões tomadas pela gerência.

Por fim, Inmon (1992) *apud* Martinelli (2003) afirma que o *data warehouse* trabalha com os dados de forma não-volátil, pois em um *data warehouse* existe apenas a carga inicial dos dados e consultas a estes dados. Após a integração e transformação, os dados são carregados em bloco para o *data warehouse* e lá permanecem disponíveis aos usuários para acesso.

4.2.2.3 *Data Mining* (mineração de dados)

Para O'Brien *apud* Martinelli (2003), um uso importante do *Data Warehouse* é o *data mining*. No *data mining*, os dados de um *Data warehouse* são processados para identificar fatores e tendências-chaves nos padrões das atividades de negócios. Esse procedimento pode ser utilizado para ajudar os gerentes a tomarem decisões sobre mudanças estratégicas nas operações empresariais para obter vantagens competitivas no mercado.

Segundo Peppers e Rogers (2001), *data mining* é a mineração de dados que processa a análise das informações em um banco de dados, através de ferramentas que detectam anomalias no sistema de reserva de dados. Segundo os mesmos autores, é um recurso muito utilizado no CRM Analítico.

Bretzke (2000) *apud* Martinelli (2005), afirma que o *data mining* permite a exploração, dedução e descobertas de relacionamentos guardados no banco de dados. É uma ferramenta que proporciona a obtenção de conhecimento guardado em bancos de dados, envolvendo características de Inteligência Artificial.

Basurto (2005, grifo do autor) argumenta que o *data mining*, pode ser definido como *a extração da informação oculta e previsível de grandes bases de dados*. O autor afirma que se trata de um poderoso conjunto de técnicas com um grande potencial para ajudar as companhias a concentrar-se na informação mais importante de suas Bases de Informações (*data warehouse*). As ferramentas de *data mining* são capazes de prever futuras tendências e comportamentos, permitindo a tomada de decisões pró-ativas e conduzidas por um conhecimento acabado da informação.

4.2.2.4 Ferramentas *OLAP* (On Line Analytical Processing);

As ferramentas *OLAP*, assim como o *data minig*, são utilizadas como suporte tecnológico para auxílio do processo de tomada de decisões empresariais, devido à forma com que realizam o tratamento dos dados (DATAMINIG, 2003, *apud* MARTINELLI, 2003).

Segundo o Wgsystems *apud* Martinelli (2003, p. 83):

As ferramentas *OLAP* são aplicações que usuários finais têm acesso para extraírem os dados de suas bases e construir os relatórios capazes de responder a suas questões gerenciais. O *OLAP* proporciona as condições de análise de dados on-line necessárias para responder às possíveis torrentes de perguntas dos analistas, gerentes e executivos.

De acordo com Souza e Szafir-Goldstein (2003), as aplicações *OLAP* permitem que os usuários tenham acesso rápido a dados que são sumarizados de maneira hierárquica e multidimensional, o que garante a consolidação do conhecimento em vários níveis. Com isso, as ferramentas *olap* possibilitam a criação de um ambiente de apoio de decisão confiável e sustentável.

4.3 RESUMO DAS RECOMENDAÇÕES

Conforme enunciado no início deste capítulo, foi confeccionado um resumo abrangendo as principais recomendações estratégicas e operacional-tecnológicas feitas pelos estudiosos do tema, com o intuito de implantar iniciativas de CRM nas organizações.

No quadro 6, tais recomendações foram direcionadas para orientar o processo de implantação de iniciativas CRM em agências de viagens.

<u><i>Etapa</i></u>	<u><i>Ações</i></u>
1. Análise dos requisitos do negócio e das metas da organização para definir qual é a melhor estratégia CRM.	Para que seja possível realizar uma análise eficiente, deve haver uma mudança de postura por parte dos gestores da agência, que devem estar dispostos a migrar para uma nova filosofia empresarial e programar estratégias de negócios voltadas para o cliente. Toda a organização deve estar envolvida no processo.
2. Definição das estratégias de CRM	Deve ser feita a análise do perfil e da perspectiva do cliente, da concorrência de mercado e do processo atual de atendimento ao cliente realizado na agência.
3. Reestruturação dos processos de atendimento ao cliente	Os processos atuais de atendimento ao cliente devem ser reestruturados com orientação para a construção de um relacionamento sólido e colaborativo com o cliente, através da eficiente captação de seus dados transacionais, o que será viabilizado pelas implantações tecnológicas. Os gestores da agência devem definir as características do produto, os canais de venda e os pontos de interação entre empresa cliente.
4. Seleção da solução CRM	A agência pode optar por uma solução CRM desenhada sob medida para o desempenho de suas atividades ou por alguma solução CRM já existente no mercado. Devem ser definidos os softwares, hardwares e outros equipamentos que serão utilizados. De acordo com a escolha da tecnologia que será utilizada, devem ser feitos os desenhos dos novos processos operacionais da empresa, acompanhados do planejamento de como ocorrerá o fluxo, o intercâmbio e o tratamento das informações dentro desses novos processos. É de extrema importância que essa solução CRM seja capaz de tratar e filtrar os dados do cliente da forma mais eficiente possível, já que esses dados servirão de base para a construção e solidificação do relacionamento entre o agente e o cliente.

<p>5. Definição dos processos operacionais</p>	<p>Em relação aos processos operacionais, deve ser providenciada a automação dos processos, por meio da informatização da força de vendas e dos sistemas de marketing, da estruturação de um <i>call center</i> e da utilização da internet como um dos canais de transações comerciais entre a empresa e o cliente. Todos os pontos de contato entre a agência e o cliente devem ser otimizados, para que a captura de dados possibilite um atendimento personalizado. A agência deve ter vários canais de distribuição e pontos de contato com o cliente, estando apta inclusive para vender seus produtos da maneira que os clientes preferirem, seja no local da agência (ou fora dele) pela Internet ou pelo telefone. No entanto, essas ações devem levar em consideração o porte da agência, posto que a agência em questão pode não apresentar, por exemplo, estrutura física que comporte, a implementação de um <i>call center</i>.</p>
<p>6. Definição das aplicações tecnológicas</p>	<p>As aplicações tecnológicas ficam por conta de sistemas de <i>Business Intelligence</i>, por meio do qual é possível utilizar ferramentas para armazenar os dados (<i>data warehouse</i>), selecioná-los (<i>data mining</i>) e interpretá-los (ferramentas <i>olap</i>), facilitando o processo de tomada de decisões. Com isso, as agências poderão coletar e tratar as informações dos clientes de maneira eficiente, de forma a possibilitar a identificação e a diferenciação dos clientes por valor (CMPs, CMVs e BZs) e assim, desenvolver estratégias adequadas a cada tipo de cliente e personalizar os serviços prestados a eles.</p>
<p>7. Treinamento e capacitação dos profissionais envolvidos</p>	<p>Após a implantação tecnológica, é necessário investir em treinamento, por meio de cursos de capacitação profissional e em ciclos de palestras que possibilitem a inserção e a incorporação da cultura adotada pela organização, que é voltar todo o seu foco de produção para o atendimento das necessidades de seus clientes. A agência deverá estar preparada para</p>

	<p>realizar a incorporação progressiva de novas funcionalidades e canais de relacionamento, de acordo com as necessidades que surgirem. Por isso, o treinamento e a capacitação dos profissionais da agência (inclusive dos gestores) deve ser um processo contínuo.</p>
8. Monitoramento dos resultados	<p>Para mensurar os resultados obtidos pela implantação de estratégias de CRM na agência, os níveis de fidelidade, satisfação e lucratividade dos clientes devem ser avaliados de maneira contínua. O processo de produção da agência após a implantação dessas estratégias também deve ser monitorado, a partir de parâmetros definidos pelos gestores. Devem ser avaliados os resultados obtidos em relação ao desempenho da tecnologia, da utilização da informação e da execução dos processos.</p>

Quadro 6: Resumo das recomendações para implementação de CRM em agências de Viagens

Fonte: Elaborado pela autora.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi apontar o marketing de relacionamento e as aplicações de CRM como estratégias a que as agências de viagens devem recorrer para obterem vantagens competitivas no cenário mercadológico em que se encontram inseridas atualmente. Por meio da exposição da teoria de marketing de relacionamento e CRM, bem como de algumas das metodologias existentes para implantação deste último, foi possível salientar a importância que estas ferramentas de marketing representam para uma empresa, visto que possibilitam focar a produção e o atendimento no cliente e nas suas expectativas. Foi possível visualizar a eficiência de tais ferramentas no que tange à construção e solidificação do relacionamento de uma empresa com seus clientes, e a contribuição que fornecem para o processo de fidelização destes.

A meta da empresa que se propõe a migrar para a aplicação de marketing de relacionamento e CRM deve ser construir e manter um relacionamento com o cliente antes, durante e depois de seu contato (seja ele feito pessoalmente ou não), por meio de todos os pontos de atendimento disponíveis, e assim conquistar a sua fidelidade. Deste modo, é possível obter e trabalhar o diferencial competitivo almejado pelas agências de viagens.

Apesar de proporcionar inúmeras vantagens competitivas, os gestores das agências de viagens devem estar preparados para enfrentarem algumas dificuldades apresentadas pela implantação da teoria de marketing de relacionamento e de estratégias de CRM no processo de produção da empresa. Trata-se de uma mudança complexa, que envolve desde incorporação de novos processos e equipamentos até uma nova orientação da filosofia organizacional. Ao implantar estratégias de marketing de relacionamento e CRM, as agências de

viagens devem estar preparadas para o desafio de reformular todo o processo produtivo da empresa, que deverá ser voltado para o cliente e suas necessidades.

Dada a sua complexidade, a migração para a nova filosofia de atuação deve englobar a análise e o planejamento de investimentos em equipamentos, treinamento e qualificação/contratação de pessoal, já que serão incorporadas novas áreas de conhecimento ao processo produtivo da agência, (por meio da utilização de novos hardwares, softwares, sistemas de informação e tecnologias de tratamento de dados). Toda a mudança deve ser orientada para a construção e manutenção de um duradouro relacionamento com os clientes, de forma a conquistar a fidelidade destes e assim obter lucratividade de longo prazo.

O marketing de relacionamento e o CRM devem ser vistos como ferramentas essenciais para a sobrevivência das agências de viagens, inseridas em um cenário mercadológico impactado por várias inovações tecnológicas, sobretudo pela Internet. Com o aparecimento deste novo canal de compras, que oferece serviços de maneira direta, as agências precisam recorrer a estratégias para manter sua carteira de clientes por meio de atrativos e diferenciais.

As estratégias de marketing de relacionamento e de CRM, por terem como objetivo direcionar a produção e a atuação da empresa para a satisfação do cliente e de suas expectativas, são capazes de proporcionar a construção de uma relação sólida entre empresa e cliente, baseada no conhecimento aprofundado dos dados e do perfil do cliente. Este tipo de relação traz uma série de benefícios para a empresa, pois permite que a mesma personalize seus serviços e atue de forma diferenciada em relação a cada tipo de cliente. Ao agir dessa maneira, a empresa torna-se capaz de construir um diferencial competitivo em relação à concorrência, pois passa a trabalhar com o objetivo de conquistar e administrar a fidelidade de seus clientes. A empresa que opta por trabalhar com o marketing de relacionamento e o CRM em seu processo produtivo é capaz de desenvolver ações de marketing mais eficientes em relação ao cliente (como por exemplo, incentivar a recompra, manter os clientes que apresentam fidelidade verdadeira e fazer com que clientes com baixa repetição de compra comprem mais e migrem para o grupo de clientes verdadeiramente fiéis) e com isso podem obter maiores lucros.

Posto isso, pode-se propor que as agências de viagens façam uso da teoria de marketing de relacionamento e do CRM, com suas aplicações práticas, e que

adotem uma das metodologias expostas para que se destaquem no mercado de agenciamento por meio de uma orientação organizacional voltada para o cliente.

A elaboração do presente trabalho sugere, como contribuição acadêmica, um modelo para implantação do CRM em agências de viagens, com base na teoria encontrada na revisão da literatura.

Como sugestão para estudos futuros referentes ao tema marketing de relacionamento e CRM em agências de viagens, configura-se o desafio de aplicar o modelo confeccionado neste trabalho em um estudo de caso, com a finalidade de fazer um comparativo entre a teoria proposta por autores e estudiosos e o que é realizado na prática por uma agência de viagens.

REFERÊNCIAS

- ACERENZA, M.A. **Agencia de viajes**. Organización y operación. México: Trilhas, 1990.
- ADEODATO, S. **Quem tem medo da Internet?** In: Revista Host . Nov 2007. Disponível em <http://www.revistahost.com.br/publisher/preview.php?id_mat=1204> Acesso em 13 mar. 2008.
- ANSARAH, M. G. dos R. **Turismo: como aprender, como ensinar**. V.2. São Paulo: Senac, 2001.
- BASURTO, C. K. H. **Gestión de las relaciones con clientes**. Disponível em <www.adictosaltrabajo.com>. Acesso em 20 set. 2007.
- _____. **Modelo y herramientas para desarrollo de soluciones CRM**. Disponível em <www.adictosaltrabajo.com>. Acesso em 20 set 2007.
- BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 10. ed. São Paulo: SENAC, 1998.
- _____. **Análise estrutural do turismo**. 3 ed. rev e ampl. São Paulo: SENAC, 2000.
- _____. **Análise estrutural do turismo**. 11 ed. São Paulo: SENAC, 2006.
- BOGMANN, I. M. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.
- BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BROWN, S. A. **CRM - Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo e-Business**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2001.
- CONAVEN - Comunidade Nacional de Vendas. **Segmentação de clientes e CRM**. Disponível em <www.conaven.com.br/segmentacao> acesso em 5 Out 2007
- CARDOSO, M.; GONÇALVES, C. **CRM em ambientes e- business**. São Paulo: Atlas, 2001

COOPER, C. et al. **Turismo: princípios e prática**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DANTAS, J.C. de S. **Qualidade do atendimento nas agências de viagens: uma questão de gestão estratégica**. São Paulo: Roca, 2002.

DE LA TORRE, F. **Agências de viagens e transporte**. São Paulo. Roca, 2003.

DORNELAS, J.S. ; XAVIER, R.O. **Quando o CRM será efetivo em uma empresa?** X SIMPEP Simpósio de Engenharia de Produção. UFPE. Pernambuco, 2003.

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo. Disponível em <
http://www.turismo.gov.br/portalmtur/opencms/institucional/legislacao/arquivos/decreto_n_84.934_80_21_julho_1980> Acesso em 13 mar 2008

GONDIM, L. **Internet afeta agências de viagens**. In: Clipping Ministério do Planejamento. Disponível em:

<<http://clipping.planejamento.gov.br/Noticias.asp?NOTCod=357957>> Acesso em 26 mar 2008.

GORDON I. **Marketing de Relacionamento: Estratégias, Técnicas e Tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

_____, I. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Futura, 1999.

GREENBERG, Paul. **CRM, Customer relationship management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GRÖNROOS, C; **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GUMMENSON, E. **Marketing de relacionamento total**. Porto Alegre: Brookman, 2005.

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

_____, P. **Marketing para o século XXI :como criar, conquistar e dominar mercado**, SP: Futura,1999.

_____, P. **Personalização em Massa**. HSM Management, v. 5, 1997.

_____. ; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999, 7 ed.

LANINI, F. D. **A sofisticação da gestão e o CRM em Agências de Viagens e Turismo operando no Brasil.** Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2005.

LAUDON, K. C. & LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEITE, M. M. **Pressupostos para Implantação de Estratégias de Relacionamento com os Clientes em Pequenas e Médias Organizações:** uma Abordagem baseada em Gerenciamento de Projetos. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

MARTINELLI, C. de S. **Implantação da estratégia de CRM :** estudo de caso em uma pequena empresa. Dissertação de Mestrado em Engenharia Mecânica. Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2003.

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento - estratégias bem-sucedidas para a era do cliente.** 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____, R. **Marketing de relacionamento - estratégias bem-sucedidas para a era do cliente.** 22 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

OMT. **Introdução ao turismo.** São Paulo: Roca, 2001.

PAYNE, A. ; CHRISTOPHER, M. ; CLARK, M. ; PECK, H. **Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers.** Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000.

PEPPERS, D. ; ROGERS, M. ; **Empresa 1:1 – Instrumentos para competir na era da interatividade.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____; **CRM Séries: Marketing 1 to 1.** São Paulo: São Paulo: Makron Books, 2001.

_____. **CRM Avançado - técnicas e modelos para profissionais envolvidos em projetos de CRM.** Peppers and Rogers do Brasil, 2002.

ROCHA, S. B. **Canais de distribuição do turismo na era da tecnologia da informação.** In: CARVALHO, C. L. de; BARBOSA, L. G. M. Discussões e propostas para o turismo no Brasil. Rio de Janeiro: FGV Observatório de Inovação do Turismo, Senac Nacional, 2006.

ROCHA, T. V. **Marketing de relacionamento e competitividade no mercado empresarial.** Um estudo de caso em uma empresa multinacional agroquímica. Tese de Doutorado em Administração. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

RODRIGUES, J. M. S. R. **Gestão da satisfação e da fidelidade de consumidores:** um estudo dos fatores que afetam a satisfação e a fidelidade no mercado de turismo. Rio Grande do Norte, 2003. (Separata).

RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão empresarial:** organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

SILVA, T.C.M. **Gestão do marketing de relacionamento:** um estudo em empresas hoteleiras de Natal. Dissertação de mestrado em administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Rio Grande do Norte, 2006.

SOUZA, C.A. de; SZAFIR-GOLDSTEIN, C. **Tecnologia da Informação aplicada à gestão empresarial:** um modelo para a empresa digital. VI SEMEAD/ FEA-USP. São Paulo, 2003.

STEIN, T. **Os clientes apostam na Internet.** In: Daemon Quest. Ago 2007.
Disponível em:
<http://www.daemonquest.com/pt/research_and_insight/2007/08/25/os_clientes_apostam_na_internet> Acesso em 25 mar 2008

SWIFT, R. **CRM, customer relationship management:** o revolucionário marketing de relacionamentos com o cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TOMELIN, C. A. **Mercado de agências de viagens e turismo:** como competir diante das novas tecnologias. São Paulo: Aleph, 2001.

VAVRA, T. **Marketing de relacionamento.** São Paulo: Atlas, 1993.

YUNES, S.H.Q. **Modelo Integrador de Gestão de Pessoas e Marketing de Relacionamento em Organizações de Serviço:** o caso de uma instituição de ensino superior. tese de doutorado em engenharia de produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.