

# O Marketing de Relacionamento e Sua Aplicação: O Estudo de Caso Belvitur

Em um ambiente competitivo como o do turismo, o marketing de relacionamento é fundamental uma vez que a grande preocupação das empresas é segmentar os seus clientes buscando a necessidade de cada indivíduo. Além disso, a importância do marketing de relacionamento é apoiada por pesquisas que indicam que é cinco vezes mais caro conquistar novos clientes do que manter os clientes atuais. Este trabalho tem por objetivo principal analisar como a Belvitur utiliza conceitos de marketing de relacionamento, apoiados por banco de dados. Além disso, entre os objetivos específicos pode-se citar a descrição dos principais conceitos do marketing de relacionamento e da utilização de banco de dados em atividades de marketing. Esta é uma pesquisa qualitativa exploratória, realizada através de entrevista semi-estruturada com o gerente comercial da Belvitur. O roteiro da entrevista consiste em identificar os programas de marketing de relacionamento existentes, quais os resultados obtidos com os mesmos e as variáveis utilizadas para a classificação dos clientes e possíveis clientes da empresa. A utilização dos bancos de dados, do telemarketing, bem como da internet são importantes para conhecer melhor os desejos dos clientes, ao mesmo tempo em que oferecem um atendimento mais ágil e personalizado para os mesmos.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Peppers & Rogers (1994), um novo sistema econômico individualizado está surgindo, substituindo o antigo paradigma de produção, mídia e marketing de massa. Um dos motivos é que, diariamente, o consumidor médio americano é atingido por aproximadamente milhares de mensagens publicitárias. Enquanto alguns autores afirmam que 4.000 anúncios de propaganda, com cada um provendo uma mensagem, produto ou serviço são veiculados aos consumidores americanos, um estudo da Advertising Age/Roper, descrito por Tynan (1995), revela que somente 17% dos consumidores são capazes de lembrar-se de uma marca específica 24 horas mais tarde e Kobs (1993) expõe um estudo da Associação Americana de Agências de Propaganda a qual calculou que o americano médio é exposto diariamente a aproximadamente sete mil mensagens de propaganda.

A comunicação de marketing é possível de ser feita através da promoção com seu mercado-alvo, tornando a mensagem interessante e relevante para o receptor e, desse modo, não passando despercebida, completando o ciclo de comunicação emissor/receptor. Segundo Engel, Blackwell & Miniard (1995), isso ocorre quando o produto ou a mensagem são adequadas e adaptadas àquilo em que o consumidor acredita, à sua maneira de agir, de se comportar e ao seu estilo de vida. Assim, a mensagem e comunicação de marketing se tornam efetivas. Atualmente, o desgaste das práticas de marketing - principalmente as práticas de marketing de massa - são causadas pelo desinteresse do consumidor em relação às comunicações efetuadas, bem como ao exagero da exposição por essas comunicações unilaterais (LEVITT, 1990).

Para Peppers & Rogers (1994), com a criação da mídia de massa, foi possível o surgimento do marketing de massa que procurava vender um único produto ao maior número possível de consumidores. Com o surgimento da mídia individualizada, é possível o desenvolvimento do marketing individualizado, onde o profissional de marketing procurará vender a um único cliente o maior número possível de produtos, por um longo período de tempo, através de relações individualizadas. De acordo com Peppers & Rogers (1994:159), “quanto mais uma empresa vende para um único cliente, mais fácil se torna vender para ele novamente”.

Para Rogers (1998), na maioria das organizações, um pequeno número de clientes é responsável pela maior parte dos lucros, sendo portanto, os seus clientes mais valiosos, pois, ao longo do tempo, geram mais recursos para a empresa. Assim, o valor de um cliente não

pode ser medido pelas suas transações isoladas com esta e, sim, pelas transações ao longo do tempo. De acordo com Whiteley (1992), a escolha dos clientes prioritários é uma grande oportunidade para as empresas e essas precisam considerar que os seus clientes têm necessidades que podem ser atendidas com retorno financeiro adequado e a empresa possui habilidades que podem suprir as necessidades dos seus clientes de maneira melhor do que os seus concorrentes, gerando maior participação no mercado.

Diversos autores concluíram estudos nos quais demonstram que crescimento e lucros são freqüentemente determinados pela competência da empresa em construir relacionamentos confiáveis e duradouros com seus clientes. Reichheld (1996), por exemplo, fez vários estudos – em empresas do setor de seguros, alimentações rápidas, cartões de crédito, agências de publicidade e propaganda, entre outras – em relação à adoção do que ele denominou de “Estratégia da Lealdade”, presente em três dimensões poderosas, interdependentes e abrangentes: em relação aos clientes, aos funcionários e aos acionistas. Essa estratégia enfatiza a criação de valor para o cliente e não somente o lucro operacional e comercial, pois, se a empresa fosse um jogo de soma zero, bastaria uma diminuição no corte de pessoal e dos seus benefícios, queda da qualidade dos serviços prestados em função de economia de custos, etc., para todas as empresas terem lucros cada vez maiores. Mas isso não corresponde à realidade. Na verdade, esse autor descreve que os estudos mostraram que o atual índice de lealdade tolhe em 25% a 50% o desempenho da empresa. Entretanto, a lealdade continua sendo um dos principais fatores do sucesso empresarial, gerando resultados superiores, pois os clientes se tornam fiéis, os funcionários produzem mais, reduzindo o índice de turn-over e de treinamento e erros de funcionários novatos, sem considerar ainda a experiência adquirida pelo funcionário e, em alguns setores, o relacionamento desses funcionários com os clientes.

Um índice de retenção alto de clientes cria vantagens competitivas, pois o custo da manutenção dos clientes atuais é menor do que a conquista de novos clientes. Conforme Peppers & Rogers (1994), a aquisição de novos clientes custa cinco vezes mais do que a manutenção de um cliente atual. Infelizmente, as empresas em geral gastam seis vezes mais no processo de aquisição de novos clientes, do que no processo de manutenção dos seus clientes atuais. Além disso, os clientes leais passam a adquirir produtos e serviços da empresa com mais freqüência e em maior quantidade, contribuindo para o aumento de receita e participação no mercado. Por último, clientes fiéis se tornam defensores da empresa e dos seus produtos e serviços e são grandes canais de propaganda boca-a-boca. De acordo com esses autores, um cliente satisfeito e leal é aquele que compra e recompra, repetidas vezes, e recomenda um produto aos amigos também.

Da mesma forma que ocorre com os seus melhores clientes, Peppers & Rogers (1994) explicam que é importante as empresas identificarem os seus piores clientes – aqueles custam mais tempo e esforço do que podem gerar em termos de receita financeira – e se livrarem deles. Analisando a lucratividade dos clientes fiéis, Heat (1998) descreve que um aumento de 5% na retenção dos melhores clientes pode gerar um aumento de lucros de 75%, dependendo do setor de atividade. Mas, em contrapartida, as empresas atualmente gastam de seis a dez vezes mais recursos para conquistar novos clientes do que para manter os que já têm.

Conforme Holtz (1994) explica, atualmente os profissionais de marketing devem conhecer o seu cliente, saber quem e o que ele é e dirigir as suas ações de marketing àquele cliente, não mais se baseando nas suas próprias impressões, ou tratando os clientes como se fossem todos iguais. Gertz (1999) complementa ao afirmar que cada vez mais as empresas estarão empenhadas em criar bancos de dados com informações sobre os seus clientes, identificando-os, conhecendo-os e atendendo-os de maneira melhor.

Este é um estudo de caso, onde a empresa investigada é a Belvitur, maior agência de turismo de negócios de Minas Gerais. O objetivo principal desta pesquisa é analisar quais as atividades de marketing de relacionamento, apoiados pelo uso de banco de dados que são executadas. São estudados os modelos de marketing de relacionamento e database marketing utilizados e as informações coletadas dos clientes. Além disso, o apoio que a tecnologia da

informação fornece para a empresa pesquisada também é investigado para melhor entender a sua importância para a execução das atividades de marketing de relacionamento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Marketing de relacionamento

Para Stone & Woodcock (1998) o:

“marketing de relacionamento é o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para:

- Identificar seus clientes de forma individualizada e nominal;
- Criar um relacionamento entre a sua empresa e esses clientes - um relacionamento que se prolonga por muitas transações;
- Administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa.”  
(STONE & WOODCOCK, 1998:3)

De acordo com Tynan (1995), o primeiro passo na construção de relacionamentos com os clientes é os conhecê-los bem. Assim, os dados básicos, como idade, renda e formação educacional não são por si só suficientes e adequados. É necessário o conhecimento das suas personalidades e dos seus estilos de vida. Muitas das informações adquiridas sobre os seus consumidores são captadas a partir do feedback e diálogo entre esses consumidores e as empresas. Heat (1998) descreve um programa de recompensa entre empresas/consumidores chamado de mystique, o qual coleta as características e atitudes dos clientes. A sua principal vantagem é a de que a coleta, processamento e uso da informação são invisíveis para os concorrentes e para os próprios clientes, mas podem gerar relacionamentos a longo prazo. A cada contato entre os clientes e a empresa, suas opiniões são identificadas e esses últimos, muitas vezes nem percebem que as suas preferências estão sendo coletadas e armazenadas em um banco de dados. O nível mais profundo do marketing de relacionamento é aquele ao qual, com a utilização de um database marketing, são acrescentadas informações sobre cada consumidor, e essas são utilizadas posteriormente para conduzir uma comunicação futura contínua e personalizada (RAPP & COLLINS, 1991).

O marketing de relacionamento foi decomposto em três níveis por Berry & Parasuraman (1992). No primeiro nível, a ênfase está em estimular, através do preço e de descontos, que os clientes voltem a fazer negócio com a empresa. Esse tipo de atividade é conhecido também como marketing de frequência. Entretanto, dentro do mix de marketing, a variável preço é a mais fácil de ser imitada. Um bom exemplo de marketing de relacionamento de nível um são os programas de ofertas para viajantes assíduos, no qual os clientes mais frequentes vão acumulando quilometragem e as trocam por viagens gratuitas ou melhores acomodações.

No segundo nível, além do aspecto financeiro, é também considerado o aspecto social do cliente. Assim, a ênfase se concentra no processo de personalização dos serviços, o qual é possível a partir do contato cliente/empresa e do conhecimento das necessidades desses clientes. Um exemplo de marketing de relacionamento de nível dois é a personalização do atendimento aos seus clientes por parte de um banco. Equipes distintas de funcionários atendem a pessoas físicas ou jurídicas, especializadas em empréstimos ou depósitos, sendo que todos os funcionários do banco dirigem-se ao cliente pelo nome delas. No aniversário dos mesmos, além da lembrança através de cartões, os clientes recebem ainda um livro com os patrocínios do ano que passou.

O terceiro e último nível é representado pela ênfase no relacionamento estrutural entre empresas/clientes. Nesse, os serviços oferecidos pela empresa são tão valiosos – e não estão prontamente disponíveis pelos concorrentes – que não vale a pena, para os clientes atuais, II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT’2005

mudarem de empresa. Geralmente tais serviços ajudam os clientes a se tornarem mais eficientes e produtivos e, muitas vezes, são baseados na tecnologia da informação. Nesse caso, a comunicação e os brindes são mais emocionais do que simplesmente financeiros sendo, portanto, mais difíceis de serem copiados pelos concorrentes.

Para Wiersema (1998), a partir da intimidade entre as empresas e os seus clientes, as primeiras conseguem criar e manter a lealdade e fidelidade dos seus clientes ao longo do tempo. Essa intimidade é caracterizada por relacionamentos duradouros e dedicação da empresa em atender às exigências particulares dos clientes.

Estudos realizados por Tax, Brown & Chandrashekar (1998) demonstraram que as empresas que tiveram atitudes favoráveis frente a conflitos e reclamações com os seus clientes obtiveram um aumento na percepção de qualidade do serviço, fortalecimento do relacionamento com os seus clientes e construção de comprometimento com esses últimos.

Outro ponto importante retratado por Whiteley (1992) é o de que grande parte dos clientes não está interessada em reclamar junto às empresas porque acha que elas não estão interessadas em ouvi-lo. Complementando, Peppers & Rogers (1994) descrevem que 96% dos clientes não satisfeitos nunca reclamam e 14% dos consumidores que trocam de marca não tiveram atenção em relação às suas reclamações. Entretanto, a reclamação é a forma mais comum de feedback do cliente. A solução de reclamações é uma grande oportunidade para se iniciar um longo relacionamento com os seus clientes e resolver os seus problemas individualmente. Pelo simples fato de reclamar, o cliente está se mostrando receptivo para iniciar um relacionamento com a empresa, para resolver os seus problemas. Assim, a reclamação deve ser tratada como uma oportunidade de negócios e deve ser facilitada, através da disponibilização de meios, para os clientes entrarem em contato com a empresa. Ainda, segundo esses autores, é provável que a solução dos problemas de um cliente ajude a empresa a resolver outros problemas similares que porventura estejam acontecendo com outros clientes. Esse cliente que ajuda a empresa a identificar e solucionar um problema não é um chato e, sim, um cliente valioso que pode garantir um volume de negócios maior com outros clientes que não mais enfrentarão o problema (PEPPERS & ROGERS, 1994). Assim, esses autores descrevem que o fato de que, se a empresa não recebe reclamações, isto não significa que elas não existam. Se elas não chegam, isto é devido à falta de meios de se ter acesso a elas. Um bom modo de se iniciar é aproveitar cada momento de contato com os clientes e realizar uma pequena pesquisa em relação à sua satisfação.

Segundo esse raciocínio, Cannie & Caplin (1994) dizem que muitas organizações possuem departamentos de atendimento aos clientes, os quais, muitas vezes, funcionam como um departamento de reclamações. Entretanto, isto não é suficiente, pois, o ideal é que as necessidades dos clientes sejam identificadas, adequadamente atendidas e que os problemas sejam solucionados evitando-se assim, o desgaste do cliente.

Segundo Berry & Parasuraman (1992), a solução de um problema apresentado pelo cliente é uma ótima oportunidade para melhorar o relacionamento e aumentar a sua fidelização. Além disso, a resolução satisfatória de um problema aumenta a percepção da qualidade percebida pelos clientes, bem como a taxa de recomendação da empresa para outros possíveis clientes. Cabe ressaltar ainda que esses autores descrevem que a grande maioria dos clientes, que não reclamam, dificilmente voltam a procurar a empresa em relação à qual possuem alguma reclamação. Além disso, aqueles que reclamam e percebem que as suas reclamações foram ouvidas e que medidas foram tomadas em relação à sua reclamação, têm boa chance de voltar a procurar a empresa para atender às suas necessidades.

Outro fato que deve ser considerado é que Whiteley (1992) descreve que as reclamações dos clientes são uma oportunidade para as empresas se diferenciarem dos seus concorrentes, pois, assim é possível descobrir necessidades e desejos dos seus clientes. Isso é importante, pois, muitas empresas não consideram as queixas como uma oportunidade e, sim, como um aborrecimento gerado por pessoas chatas. Entretanto, esse autor cita uma pesquisa realizada pela Technical Assistance Research Programs, Inc. onde apenas 4% dos clientes

insatisfeitos reclamam, ou seja, para cada reclamação recebida, existem outros 24 clientes não satisfeitos que não reclamam. Além disso, 65% a 90% dos clientes insatisfeitos e que não reclamam passam a fazer negócios com outras empresas, abandonando a empresa contra a qual têm alguma queixa. Assim, a única forma de administrar uma empresa adequadamente é saturá-la com as opiniões dos clientes, utilizando-as para melhorar cada vez mais a qualidade e o atendimento das necessidades desses clientes. Esse autor cita ainda uma pesquisa da Travelers Insurance a qual mostra que o incentivo às reclamações por parte dos clientes é uma boa iniciativa para as empresas. Somente 9% dos não-reclamantes com compras superiores a cem dólares voltariam a procurar a empresa. Entretanto, 82% dos reclamantes que tiveram os seus problemas solucionados rapidamente iriam procurar a empresa novamente.

De acordo com Abreu (1996), outro benefício da manutenção dos clientes atuais é a propaganda boca-a-boca. A partir do momento em que esses clientes se tornam fiéis e leais à empresa, passarão a indicar os produtos e serviços da empresa para outras pessoas – muitas vezes conhecidos, amigos ou parentes –, sendo que tal forma de propaganda é, muitas vezes, mais eficaz do que a propaganda convencional paga.

Para Vavra (1993), o marketing de relacionamento pressupõe os seguintes elementos:

- Agir no sentido de manter clientes satisfeitos após a compra.
- Relacionar-se com os clientes atuais para que a probabilidade de eles comprarem novamente o produto da empresa, em futuras ocasiões de compra, seja a maior possível.
- Aumentar a probabilidade de que os clientes atuais comprarão outros produtos da mesma empresa em vez de comprarem de um concorrente quando desejarem tais produtos.
- Medir a satisfação dos clientes pelos produtos ou serviços atuais; conscientizar os clientes disso e utilizar a informação coletada no planejamento estratégico.

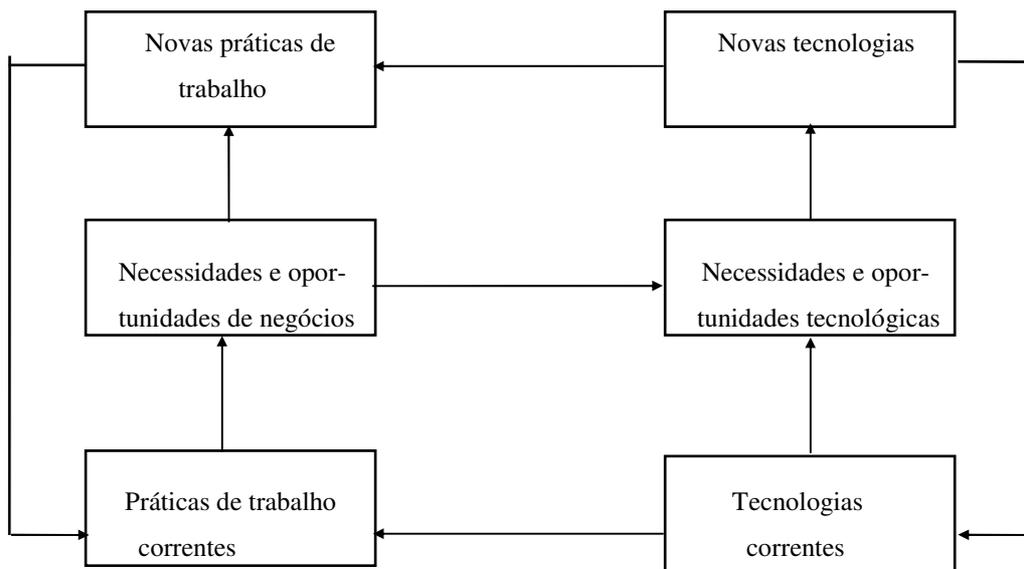
As atividades de marketing de relacionamento são especificadas por Vavra (1993), sendo todas elas em relação aos clientes atuais:

- “Identificação da base de clientes.
- Reconhecimento dos clientes como indivíduos.
- Conhecimento de suas necessidades e expectativas.
- Mensuração da satisfação proporcionada a eles.
- Fornecimento de canais de comunicação amplos.
- Demonstração ativa de sentimento de reconhecimento a eles.” (VAVRA, 1993:35)

## **2.2 Database marketing**

### **2.2.1 Introdução**

Segundo Shaw & Stone (1993) e Holtz (1994), através do progresso das áreas de informática e telecomunicações, bem como pela conscientização dos profissionais de marketing de que os clientes não mais aceitam serem tratados como todos iguais, a comunicação ao consumidor pode melhor ser direcionada, atingindo segmentos específicos de mercado, satisfazendo-os quando recebem mensagens mais relevantes para suas necessidades. Pode-se creditar que grande parte da existência atualmente do database marketing é em função do avanço obtido no setor de informática, em que computadores com maior capacidade de processamento e armazenamento de informações, aliada à tecnologia de telecomunicações, permite a rápida obtenção de informações relativas aos clientes, bem como a sua utilização por profissionais de marketing na identificação de suas necessidades.



**FIGURA 1** – Ciclo de vinculação entre mudanças tecnológicas e novas práticas.  
 FONTE: CAMPOS FILHO (1994. p.37).

Segundo Campos Filho (1994), o database marketing, pode ser considerado uma moderna tendência dos negócios (figura 1), pois:

“a adoção de novas tecnologias e, conseqüentemente, de novas práticas de trabalho, é um processo de mudança realmente complexo e multifacetado. O ciclo de realimentação força a renovação tecnológica, primeiro porque o progresso da tecnologia empurra a tecnologia corrente para um novo patamar e segundo, porque o avanço da tecnologia faz com que os negócios progridam, o que, por sua vez, gera novas necessidades, levando a mais avanços na tecnologia.” (CAMPOS FILHO, 1994:37)

Em relação ao custo, Tynan (1995) explica que a partir de uma competição acirrada e de vendas crescentes, os preços dos computadores baixaram, assim como as despesas de coletar e acumular os dados. Esse autor observa que em 1974, ter acesso e estocar um único nome no computador custava US\$ 7,14; atualmente, o custo é menor que um centavo de dólar.

Para Kobs (1993), database marketing é uma coleção de dados inter-relacionados de clientes e transações, as quais permitem uma adequada pesquisa e uso de tais informações para transformá-las em oportunidades para a sua empresa. Em outras palavras, as empresas podem utilizá-lo para segmentar listas de clientes ou de prospects, identificar e prever tendências de aquisições, e personalizar as suas comunicações de marketing para esses clientes ou prospects, de modo a buscar o maior índice possível de resposta dessas comunicações. Além de uma coleção de dados, Schenbachler et al. (1997) explica que o database marketing provém informações aos profissionais de marketing, as quais permitem melhores tomadas de decisão no sentido de atingir aos objetivos da empresa.

Outro conceito de database marketing foi criado por Holtz (1994):

“marketing por banco de dados é aquele no qual as táticas, estratégias, metodologias e outros fatores essenciais do marketing baseiam-se numa quantidade muito maior de informações, relativas a cada cliente potencial da lista, do que aqueles normalmente disponíveis - coletados em banco de dados, isto é, num banco de dados de consumidor

contendo essa riqueza de informações sobre o cliente.” (HOLTZ, 1994:7)

Marketing com banco de dados pode ser descrito como os processos de coleta, manipulação e produção de informação sobre o consumidor. O seu objetivo é o de alcançar consumidores atuais e potenciais - prospects - com mensagens de propaganda relevantes e convincentes. Simplificando, é utilização da tecnologia da informática com conhecimento sobre os consumidores potenciais para melhor vender produtos e serviços (Tynan, 1995).

Por último, Kobs (1993) afirma que, atualmente, os databases são comumente usados para:

- Descobrir as características de quem está comprando um produto ou serviço, para que se possa identificar e alcançar mais prospects como eles.
- Gerar e acompanhar as consultas para o pessoal de vendas.
- Construir relacionamentos com os clientes.
- Identificar oportunidades para novos produtos, serviços e negócios.
- Acompanhar a eficiência de custos do trabalho de propaganda a longo prazo, através da medição das compras repetidas, feitas por clientes recém conquistados.
- Proteger a base de clientes por meio de reações oportunas às promoções da concorrência, através da fidelização dos clientes atuais.

### **2.2.2 Transformando clientes em defensores**

Uma hierarquia que representa o grau de relacionamento existente entre as empresas e os seus clientes ou possíveis clientes é descrita por Nash (1994), e possui os seguintes níveis:

- Possíveis clientes (Suspects). É o nível mais baixo. É composto por aqueles consumidores que podem se tornar clientes da empresa.
- Prováveis clientes (Prospects). Os consumidores são potenciais clientes da empresa. Às vezes, identificam-se pedindo informações, participando de promoções ou respondendo a alguma publicidade, ou seja, demonstram algum interesse no produto da empresa.
- Clientes iniciais. São aqueles clientes que adquirem ou experimentam o produto pelo menos uma vez.
- Clientes normais. São aqueles que consomem os produtos da empresa mais de uma vez.
- Clientes defensores (Advocates). São aqueles clientes que além de consumir produtos da empresa, ainda fazem comunicações verbais positivas acerca daqueles que consumiram.

Esse último tipo de cliente é o mais importante. Além de geralmente consumirem grandes quantidades de produtos e serviços, são úteis para a conquista de novos clientes. Assim, esta é uma das estratégias possíveis de serem efetivadas com a utilização do database marketing, ou seja, transformar os seus clientes em advocates. Outro ponto interessante a observar é que geralmente - como observa David Sheppard Associates (1994) - somente 20% dos clientes são responsáveis por 80% do faturamento da empresa. Assim, a transformação dos melhores clientes da empresa em advocates contribui para o seu processo de fidelização.

### **2.2.3 Programas de lealdade**

O principal objetivo de um programa de lealdade é fazer com que exista um vínculo entre a empresa e os seus consumidores - principalmente em relação aos maiores - a ponto de tornar difícil a migração desses clientes para outra empresa, ou seja, os clientes, ao analisarem a situação, percebem que existem mais desvantagens do que vantagens em trocar de empresa.

Assim, Nash (1994) explica que programas que promovam e incrementem a lealdade e

a fidelidade dos clientes tornam-se muito importantes no estágio de competição das empresas. Além disso, é mais fácil para a empresa aumentar o seu faturamento em 10% a partir dos seus clientes atuais, do que através da conquista de novos clientes. Segundo Stone & Woodcock (1998), para a empresa implantar um programa de lealdade, é preciso que antes seja definido quais são os grupos clientes mais importantes da empresa, as reações desses grupos às diferentes abordagens de marketing e os efeitos dessas abordagens em relação à lealdade.

Os programas de frequência são outro exemplo de programas de lealdade. Quanto mais o cliente utiliza os produtos e serviços da empresa, mais vantagens ele obtém na recompra desses produtos e serviços. Essas não vantagens precisam ser necessariamente financeiras. Podem ser serviços especiais, brindes, presentes, etc.

#### **2.2.4 O valor de tempo de vida**

O valor de tempo de vida pode ser definido como o valor líquido que um determinado cliente trará para a empresa durante um determinado número de anos futuros. Para que esse cálculo seja possível de ser realizado, é necessária a obtenção de diversas informações sobre os clientes, tais como: histórico de compras do cliente (valor médio das compras no ano, índice de inadimplência, produtos que adquiriu, etc.), índice de clientes que permanecem comprando da empresa, índice de recomendação, custos associados às ações de marketing desses clientes e do banco de dados e custos do produto ou serviço. Para Rapp & Collins (1991):

“o valor vitalício é calculado simplesmente multiplicando-se a margem ou marca por venda unitária (a diferença entre o custo da produção da unidade, incluindo despesas gerais, e a renda recebida dessa venda) pelo número de vendas prováveis a determinado cliente, dentro de um período razoável de tempo, talvez cinco anos.” (RAPP & COLLINS, 1991:124)

O resultado final é o valor do tempo de vida de cada cliente por período e a possibilidade da simulação e testes de atividades de marketing e sua influência no valor desse tempo de vida. Segundo Rapp & Collins (1991), com as informações do tempo de vida do cliente, é possível analisar criticamente o gasto da empresa com propaganda para a obtenção de novos clientes, como também o quanto pode ser gasto para a melhoria dos produtos e serviços, visando a manutenção dos clientes atuais. Além disso, com o aperfeiçoamento dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, o valor do tempo de vida do cliente geralmente sofre um grande acréscimo, muitas vezes, na ordem de 100%. Nesse caso, as atividades de marketing de relacionamento são ideais para implementar programas de fidelização de clientes.

O grande benefício do cálculo do tempo de vida do cliente é a possibilidade de se tratar cada cliente como um investimento. Desse modo, pode-se identificar aqueles clientes que são mais valiosos para a empresa - possuem o maior valor de tempo de vida - e criar condições através de ações de marketing para que esses clientes sejam cada vez mais fiéis e leais à empresa.

#### **2.2.5 O modelo RFM (Recência, Frequência e Valor)**

Para Kahan (1998), a análise RFM é a metodologia mais fácil e rápida de ser implementada em relação aos seus clientes, além de ser a técnica de análise comportamental mais utilizada. Pode ser utilizada para identificar-se os clientes preferenciais da empresa.

O Modelo RFM baseia-se, a partir do histórico de compras dos clientes, na categorização dos clientes pelos parâmetros de recência, frequência e valor das suas compras. Assim, em um primeiro momento, é possível identificar quais são os clientes mais recentes, os mais frequentes e os que gastam mais dinheiro com a empresa. Nessa categorização, cada parâmetro deverá ser subdividido em cinco subcategorias - quintis -, ou seja, tem-se cinco

categorias de recência (R1, R2, R3, R4 e R5), cinco de frequência (F1, F2, F3, F4 e F5) e cinco de valor monetário gasto (M1, M2, M3, M4 e M5) (HUGHES, 1998; KAHAN, 1998).

Esses parâmetros foram escolhidos porque foi demonstrado, através de testes, que os clientes que realizam negócios, que são mais freqüentes e que gastam um volume financeiro maior, têm uma probabilidade muito maior de voltar a adquirir produtos e serviços daquela empresa do que aqueles que não são os compradores mais recentes, mais freqüentes e que gastam mais. Cabe ressaltar, ainda, que a ordem de importância desses parâmetros é recência, freqüência e valor, ou seja, aqueles clientes mais recentes possuem maior probabilidade de voltar a comprar da empresa novamente do que aqueles mais freqüentes. Esses, por sua vez, têm maior probabilidade de comprar novamente da empresa do que aqueles que gastam mais em suas compras. Em relação à recência, Rapp & Collins (1991) descrevem uma pesquisa realizada em uma loja de departamentos, nos Estados Unidos, onde se descobriu que os clientes, que haviam realizado compras há menos de um ano, tinham uma taxa de resposta dez vezes maior do que aqueles que haviam comprado há mais de um ano.

O segundo passo, utilizando uma amostra da carteira de clientes da empresa, é combinar cada subcategoria entre si. Assim, como são cinco subcategorias de três parâmetros tem-se um total de 125 células RFM (5R X 5F X 5M). Após a classificação dos clientes nessas 125 células RFM, faz-se o teste de envio de ofertas de produtos através de mala-direta para uma amostra selecionada e verifica-se a taxa de resposta de cada uma das células RFM. A seguir, calcula-se o ponto de equilíbrio ou a taxa mínima de resposta para que a mala-direta não gere prejuízos para a empresa. Essa informação é calculada a partir do gasto que cada mala-direta representa em conjunto com a receita obtida com a venda de cada produto. A partir dessas informações, é possível selecionar aqueles clientes que estão nas células RFM que têm uma taxa de retorno maior do que a taxa mínima calculada para que não haja prejuízo para a empresa.

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Essa pesquisa foca um estudo de caso realizada na Belvitur, que é uma agência de viagens sediada em Belo Horizonte – MG. Para tal, foi feita uma entrevista focalizada com um funcionário da empresa, além de pesquisa documental eletrônica para coleta de informações.

De acordo com Bruyne (1991), o estudo de caso é um método de investigação que através da coleta de numerosas e detalhadas informações, visa a aprender a totalidade de uma situação, utilizando-se de diferentes técnicas de coletas de informações – entrevistas, observações, documentos, etc. O estudo de caso é freqüentemente de natureza qualitativa e geralmente descreve situações, apresenta problemas e ilustra teorias, mas sem gerá-las. Essa pesquisa, apoia-se, ainda, na teoria de marketing de relacionamento e database marketing, em que o objetivo é validar empiricamente os pressupostos básicos nela descritos.

Em relação às entrevistas, esses autores mostram que elas ocorrem com o encontro de duas pessoas, portanto é uma conversação realizada face-a-face, em que uma destas obtém as informações que deseja da outra pessoa, através de uma conversa de natureza profissional e de forma metódica. Para Andrade (1997), a entrevista tem algumas vantagens sobre outras técnicas, devido ao fato de que pode ser utilizada com pessoas de todos os segmentos sociais. O entrevistador pode esclarecer e tirar dúvidas do entrevistado acerca das perguntas propostas, pode-se observar gestos, atitudes e reações do entrevistado.

Segundo Selltiz et al. (1967):

“a definição de uma entrevista focalizada pode ser ampliada, de forma a incluir qualquer entrevista em que o entrevistador conheça, antecipadamente, os aspectos de uma experiência que deseja que o entrevistado abranja em sua discussão, ainda que o pesquisador não tenha observado e analisado a situação específica de que o entrevistado participou.” (JAHODA et al., 1967:297)

Para este autor, a entrevista focalizada é realizada através de uma lista de tópicos que devem ser abrangidos, mas o entrevistador determina a ordem e a maneira de propor as perguntas.

A amostragem realizada é classificada como uma amostragem por julgamento, onde o elemento escolhido para ser entrevistado é escolhido de forma proposital, de acordo com a sua capacidade de oferecer informações pertinentes à pesquisa. Segundo Malhotra (1996), a amostragem por julgamento é uma amostragem não probabilística, em que o pesquisador, acredita que sejam representativos ou apropriados.

A análise dos dados obtidos foi através da interpretação dos dados coletados através da entrevista realizada.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CASO - O CASO DA AGÊNCIA BELVITUR**

A Belvitur é uma agência de viagens e turismo que existe há 40 anos, possui 82 funcionários, e há 22 anos é líder no segmento corporativo em Minas Gerais. É a única agência mineira a fazer parte da FAVECC “Fórum das Agências de viagens especializadas em Contas corporativas”, fórum esse constituído das 25 maiores agências do país, que representa 1,4 bilhões de reais e 60% do mercado de transporte aéreo do país.

Para atender as pequenas e médias empresas do segmento corporativo, foi criado um Call Center, onde as empresas entram em contato através de ligações telefônicas ou enviam e-mails solicitando o serviço desejado que posteriormente será entregue em sua empresa, seja uma passagem, voucher de hotel, etc. Em grandes empresas existe um posto avançado de atendimento em suas instalações. Em relação ao segmento não-corporativo, existe uma equipe especializada em turismo de lazer, que atende nos aeroportos da Pampulha e Confins – em Belo Horizonte – através de um balcão de atendimento e sala vip que providenciam check-in’s antecipados agilizando a vida do passageiro.

A identificação dos melhores clientes é feita através de uma pesquisa que busca selecionar e dividir por faixas de produtos que atenda a classes diferenciadas de clientes para que todos tenham a seu dispor o produto que melhor lhe atenda. Os pacotes de viagem mais caros, muitas vezes oferecem uma margem financeiramente maior, contudo, o número de clientes que adquirem este tipo de produto é muito restrito e o seu comportamento de compra é bem distinto, pois muitas vezes já possuem amplo conhecimento acerca dos seus desejos e querem um atendimento o mais personalizado possível e que seja ágil.

Em relação aos clientes que compram produtos mais baratos, o seu número é bom maior. Além disto, possuem muitas dúvidas em relação aos produtos disponíveis – são muitos questionamentos – e por causa desta característica, o seu atendimento é bem mais lento e leva-se muito tempo para realmente se fechar o negócio.

A segmentação dos clientes corporativos ou de turismo de negócios é feita pelo seu potencial de compra, através de relatórios e acompanhado pelos gerentes de contas. Já no turismo de lazer, diversas variáveis são utilizadas – muitas vezes simultaneamente –, como a renda, idade, consumo, profissão e afins. As informações mais importantes sobre os clientes – atuais e os possíveis clientes (prospects) – são aquelas relacionadas às suas preferências enquanto está viajando. Isto pode incluir esportes, lazer, cultura, por exemplo. É muito importante primeiramente identificar os desejos e necessidades do cliente para posteriormente oferecer-lhe o que o melhor atenda dentro de suas possibilidades.

Para os clientes frequentes da empresa é oferecido um desconto promocional ao seu volume de compra. Aqueles que adquirem produtos mais caros, recebem um desconto maior. Apesar deste tipo de programa ser o mais fácil de ser copiado pelos concorrentes, o seu impacto sobre a satisfação – e conseqüentemente a fidelização – dos clientes é enorme.

Atualmente a tecnologia da informação permite que a Belvitur crie diferenciais através de outros programas de marketing de relacionamento. A utilização de um jornal eletrônico direcionado para os clientes contém informações pertinentes aos mesmos para reforçar a

marca Belvitur e ao mesmo tempo para ajudá-los a escolher o seu próximo destino de viagem, sem contar ainda as dicas a serem observadas durante a viagem.

A internet é uma ferramenta fundamental para as atividades de marketing da empresa. Através do website da Belvitur, clientes atuais e possíveis clientes cadastram-se para receber todos os informativos, promoções, pacotes e novidades do mercado. O número de pessoas que se cadastram espontaneamente é maior do que aquele cadastrado pelos funcionários da agência.

O marketing de relacionamento na agência contribuiu para a fidelização dos clientes, pois à medida que identificam-se os seus desejos e oferece-se aquilo que ele procura, o cliente passa a confiar no serviço e até mantém um relacionamento mais estreito - essa confiança determina um relacionamento duradouro. A Belvitur possui relatórios que apresentam informações relativas à fidelização dos clientes e ao seu volume de compras. O pós-venda na Belvitur é um programa que consiste no acompanhamento pelos gerentes de conta no segmento corporativo - com visitas programadas e periódicas - para conhecer a satisfação do cliente em relação aos serviços prestados e descobrir possíveis problemas que porventura possam estar ocorrendo. No segmento lazer, o próprio funcionário da agência possui a incumbência de realizar esta tarefa de acompanhamento por telefone tão logo o cliente retorne de sua viagem.

O call-center da Belvitur é um dos diferenciais que são oferecidos aos seus clientes, o qual permite uma maior agilidade no atendimento tanto dos clientes corporativos como dos clientes que viajam a lazer. Seu objetivo principal é criar uma estrutura única, local físico centralizado, atividades unificadas com o intuito de descentralizar o atendimento, ou seja, fazer com que o cliente que esperava um bom tempo para ser atendido, agora fale com o primeiro que estiver desocupado e conseqüentemente seja atendido mais rápido.

A tecnologia da informação é um dos pontos fortes da agência, um dos setores que mais recebem investimentos. A sua importância é grande tanto para a agência quanto para os clientes - principalmente os corporativos - que têm à sua disposição diversos relatórios gerenciais, os quais são muitas vezes organizados e formatados pelos próprios clientes, o que permite que os clientes possuam as informações que eles desejam de forma rápida e fácil. Em relação às atividades desenvolvidas pela Belvitur, a tecnologia da informação oferece diversos relatórios que auxiliam os funcionários a desempenhar as suas atividades rotineiras.

## **5 CONCLUSÕES**

Inicialmente é necessário destacar que o marketing de relacionamento é muito importante para o negócio da Belvitur. Muitas vezes esse é um serviço no qual os clientes enxergam risco e conseqüentemente a sua decisão de compra é de alto envolvimento, o que faz com que os mesmos busquem informações sobre empresas que prestam serviços ligados ao turismo de lazer e de negócios. Assim, a propaganda boca-a-boca ganha enorme importância - como já foi visto no referencial teórico - e somente cliente satisfeitos poderão indicar a empresa para outros possíveis clientes.

Em relação à fidelização e retenção dos clientes atuais, verifica-se que com a utilização dos procedimentos - muitos deles apoiados pela tecnologia da informação - estudados, ficou clara a importância de se manter os seus clientes atuais, melhorando o nível dos atendimentos prestados e procurando conhecer e identificar possíveis problemas e oportunidades junto aos mesmos. Assim, a Belvitur procura melhorar o relacionamento com os seus clientes, conhecê-los melhor, para prestar um serviço mais adequado às suas necessidades. Além disso, verificou-se também a realização de atividades com o intuito de identificar e conquistar possíveis clientes com perfis semelhantes aos seus melhores clientes, o que, de acordo com vários autores, é um dos pilares do marketing de relacionamento, e que gera imensas vantagens competitivas.

Torna-se necessário, ainda, ressaltar o fato de a literatura referente ao marketing de relacionamento e sistemas de database marketing apontar e descrever inúmeros modelos e

rotinas – cálculo de tempo de vida do cliente, modelos RFM, elaboração de perfis e segmentações, só para citar alguns - de auxílio ao processo de tomada de decisão aos profissionais de marketing. Entretanto, o que se verificou na prática é a inexistência de tais modelos, o que sugere, neste caso, que existe uma dicotomia entre a teoria - mais avançada - e o que realmente está hoje presente na Belvitur. Assim, verificou-se que a literatura – Holtz, Nash, Shaw & Stone, Hughes e outros – preconiza visões muito mais avançadas em relação à utilização do database marketing no apoio a atividades de marketing de relacionamento, gerando uma lacuna entre os avanços da teoria e o que realmente é praticado pela empresa.

Apesar disso, mesmo rudimentares sob o ponto de vista de rotinas e modelos de apoio à tomada de decisão dos profissionais de marketing, as práticas de marketing de relacionamento aliadas à tecnologia da informação utilizam informações valiosas – são relevantes para as atividades dos profissionais que utilizam, corretas, confiáveis, atuais, precisas, possuem um formato adequado e são fáceis de serem obtidas –, para o processo de tomada de decisões o que gera uma vantagem competitiva para a Belvitur.

## 6 BIBLIOGRAFIA

- ABREU, C. B. Serviço Pós-Venda: A Dimensão Esquecida do Marketing. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.36, n.3, p.24-31, jul./set.1996.
- ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para Cursos de Pós-Graduação**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BELVITUR VIAGENS. Belo Horizonte, 2003. Disponível em: <[www.belvitur.com.br](http://www.belvitur.com.br)>. Acesso em: 14 jun. 2003.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.
- BRUYNE, Paul de. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- CANNIE, J. K.; CAPLIN, D. **Mantendo clientes fiéis e para sempre**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- DAVID SHEPARD ASSOCIATES. **Database Marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Consumer Behavior**. Forth Worth: Dryden, 1995.
- FILHO, M. P. de C. Os Sistemas de Informação e as Modernas Técnicas da Tecnologia e dos Negócios. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.34, n.6, p. 33-45, nov./dez.1994.
- GERTZ, D. Crescimento = Foco Nos Clientes Atuais. **HSM Management**, São Paulo, n.12, p.84-90, jan./fev.1999.
- HEATH, R. P. O Preço da Lealdade. **HSM Management**, São Paulo, n.10, p.44-48, set./out.1998.
- HOLTZ, H. **Databased Marketing**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- HUGHES, Arthur M. **Database Marketing Estratégico**. São Paulo, Makron Books: 1998.
- KAHAN, R. Using database marketing techniques to enhance your one-to-one marketing initiatives. **Journal of Consumer Marketing**, v.15, n.15, p. 491-493, 1998.
- KOBS, J. do. **Marketing Direto ao Database Marketing**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.
- MALHOTRA, Naresh K. **Marketing Research: an applied orientation**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996.
- NASH, Edward L. **Database Marketing: uma ferramenta atual e decisiva do marketing**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Marketing Um a Um: marketing individualizado na era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- \_\_\_\_\_. Relacionamento Duradouro. **HSM Management**, São Paulo, n.10, p.82-86, set./out.1997.

- RAPP, S.; COLLINS, Thomas L. **A 5ª Geração do Marketing: Maximarketing II**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- REICHHELD, F. F. **A estratégia da lealdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- ROGERS, M. Os Clientes Valiosos. **HSM Management**, São Paulo, n.9, p.136-139, jul./ago.1998.
- SCHENBACHLER, D. Gornon; G. L. Foley; SPELLMAN, L. Understanding consumer database marketing. **Journal of Consumer Marketing**, v.14, n.1, p.5-19, 1997.
- SELLTIZ; JAHODA; DEVSCH; COOK. **Métodos de pesquisas nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.
- SHAW, R.; STONE, M. **Marketing com Banco de Dados**. São Paulo: Atlas, 1993.
- STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.
- TAX, S. S.; BROWN, S. T.; CHANDRASHEKARAN M. Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications For Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v.62, n.2, p.60-76, 1998.
- TYNAN, K. B. **Marketing de multicanais**. São Paulo: Atlas, 1995.
- VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.
- WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- WIERSEMA, F. Em Busca da Intimidade Perdida. **HSM Management**, São Paulo, n.11, p.12-16, nov./dez. 1998.