

## Relacionamento com o cliente como fonte de Vantagem Competitiva Sustentável para agências de viagem

Virginia Aparecida Castro<sup>1</sup>

Raquel Cristina Radamés de Sá<sup>2</sup>

virginiaconsultoria@yahoo.com.br

raquel@ufu.br

1 Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Gestão e Negócios – Uberlândia, MG, Brasil

2 Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Gestão e Negócios – Uberlândia, MG, Brasil

### Resumo

*O artigo apresenta uma pesquisa realizada em uma agência de viagem em Uberlândia – MG com a proposta de utilizar as ferramentas de Marketing de Relacionamento como estratégia para alcançar um diferencial competitivo forte e difícil de ser copiado pela concorrência. O trabalho mostra como uma agência de viagem de pequeno porte relacionava-se intensamente com os seus clientes por meio do trabalho do seu sócio proprietário. Entretanto, com o crescimento alcançado e a ampliação da equipe de vendas, passou a atender um mercado de massa, perdendo à personalização no atendimento, tratando clientes diferentes de forma padronizada. A inovação deste estudo está na volta da prática do Marketing Um a Um pela agência de viagem como fonte de vantagem competitiva sustentável. Desta maneira, ao se utilizar a ferramenta de CRM – Customer Relationship Management as informações obtidas em cada interação com o cliente constituem uma Relação de Aprendizado que se intensifica cada vez mais, garantindo que o cliente continue a fechar negócios com esta agência e não migre para a concorrência. Obtêm-se, então, uma barreira forte em torno da sua marca, muito difícil de ser copiada pela concorrência com a capacidade de manter e fidelizar o cliente ao longo do tempo.*

Palavras-chave: Vantagem Competitiva Sustentável, CRM – *Customer Relationship Management* e Estratégia

### 1. INTRODUÇÃO

De acordo com Cobra (2001) os clientes do mercado turístico têm como necessidade não apenas adquirir um pacote de serviços, geralmente eles buscam algo mais, assim não querem apenas ser felizes, querem viver a sua felicidade.

“Os consumidores, sobretudo de turismo, segundo pesquisas, são pessoas integradas espiritual, emocional e corporalmente, cabendo às empresas do setor turístico procurar unir um melhor conhecimento emocional dos consumidores de serviços e procurando ajudá-los a viver melhor.” (COBRA, 2001, p.44).

Assim, para Cobra (2001), as pessoas sonham, fantasiam e anseiam pela realização de desejos. A busca é realizar sonhos de viagens, para tanto é necessário proporcionar momentos mágicos aos consumidores.

Desta maneira, houve um tempo em que o comércio procurava atender às necessidades específicas dos seus clientes. Era a época dos pequenos varejos e principalmente das mercearias, nas quais o dono conhecia a sua clientela pelo nome e sabia os seus gostos e preferências. Assim, segundo Peppers e Rogers (2000) conheciam os clientes pelo nome, sabiam onde viviam, que tipo de produtos necessitavam e quando necessitavam. Sabiam como

e quando os produtos deveriam ser entregues e como os clientes queriam e podiam pagar suas contas.

O relacionamento entre varejista e cliente era próximo e a intensidade desta relação propiciava uma fidelização dos mesmos. Afinal, o serviço oferecido era personalizado, variando de acordo com as necessidades do cliente. Cada cliente era um bem único, o qual se relacionaria por um longo período de tempo com o varejo, não sendo descartável, mas cuidado e preservado sempre.

Com a evolução tecnológica e a intensificação da produção, os mercados passaram a ser atendidos em massa, não focando mais nas diferentes necessidades específicas, mas sim nas necessidades globais de um mercado de massa.

Neste contexto, as agências de viagem, tradicionalmente, estão trabalhando para atender mercados de massa, oferecendo produtos e serviços turísticos para um mercado global, generalizando o mercado e não atendendo as necessidades específicas e individuais de seus clientes.

Desta forma, o objetivo deste artigo é mostrar a importância de repensar a atuação em um mercado de massa, oferecendo serviços padronizados para um mercado geral, propondo a utilização do Marketing de Relacionamento por meio da técnica CRM (*Customer Relationship Management*) –, atendendo às necessidades individuais dos clientes de agências de viagem.

O fundamento central deste estudo é demonstrar que as agências de viagem, sistematizando um serviço personalizado ao seu cliente, por meio do Marketing de Relacionamento podem obter uma fonte de vantagem competitiva sustentável, fidelizando sua clientela e garantindo um relacionamento sustentável e duradouro por um longo tempo. Desta maneira, o relacionamento com o cliente pode ser a chave do sucesso, a qual faz com que o cliente escolha a agência de viagem em questão em detrimento da concorrência.

O artigo tem seis sessões. Inicialmente apresenta-se o Marketing de Relacionamento, discutindo alguns aspectos relacionados à técnica de CRM, estratégia e vantagem competitiva sustentável, proporcionando um embasamento teórico para este estudo. A seguir, apresenta-se um panorama geral da agência de viagem estudada; na terceira sessão trata-se do relacionamento com o cliente nos moldes das antigas mercearias. Na sessão seguinte, desenvolvem-se os aspectos metodológicos. A seguir demonstra como resultado do presente estudo, a utilização do relacionamento com o cliente como fonte de vantagem competitiva sustentável. Ao final, tecem-se algumas considerações sobre o estudo realizado e apresentam-se sugestões para pesquisas futuras.

Sabe-se que as proposições feitas neste artigo representam um panorama inovador para o trabalho das agências de viagem, o qual ainda tem como foco o marketing tradicional, às vezes de massa e não segmentado. Logo, objetiva-se que este estudo seja o início da quebra de um paradigma na gestão de agências de viagem, demonstrando que é possível utilizar as ferramentas do Marketing de Relacionamento para obter vantagem competitiva sustentável.

Afinal, o relacionamento que for estabelecido entre a agência e o seu cliente, bem como as informações sobre seus gostos e preferências será único e difícil de ser copiado pela concorrência, resultando em fonte de vantagem competitiva sustentável para este negócio.

## **2. MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Para Kotler (1998) Marketing de Relacionamento é a prática de relações satisfatórias em longo prazo com partes-chave – consumidores, fornecedores e distribuidores – para reter

sua preferência e negócios em longo prazo. A época do vendedor solitário que trabalhava em seu território e era orientado apenas por uma quota de vendas e um plano salarial ficou no passado. As empresas reconhecem que a equipe de vendas será cada vez mais a chave para conquistar e manter clientes. O Marketing de Relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua. Os vendedores devem monitorar seus clientes, conhecer seus problemas e estar prontos para servi-los de inúmeras maneiras.

Assim, a proposta do Marketing de Relacionamento ou Marketing Um a Um, segundo Peppers e Rogers (2000) é relacionar-se com o cliente de forma individual, ou seja, “tratar clientes diferentes de forma diferente”. É importante conhecer seus clientes e diferenciar os de maior valor e potencial para a empresa. Com esses selecionados desenvolve-se uma relação personalizada ao ponto da fidelidade trazer conveniência para o cliente.

Desta forma, Peppers e Rogers (2000) acrescentam que a cada interação e nova personalização a empresa é capaz de adequar seus produtos e serviços um pouco melhor às necessidades daquele cliente. Assim, a relação torna-se mais inteligente e firma-se uma Relação de Aprendizado, na qual, o consumidor participa ativamente com reclamações, sugestões e *feedback*. Logo, percebe-se a conveniência de simplesmente continuar comprando da mesma empresa em vez de ensinar tudo novamente a um outro fornecedor.

A partir desta perspectiva do Marketing de Relacionamento existe a técnica do CRM – *Customer Relationship Management*, que segundo Peppers e Rogers (2000) compreende uma estratégia voltada ao entendimento das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Envolve capturar, consolidar, analisar todos os dados referentes às interações do cliente com a empresa e usar esta informação ao interagir com o mesmo. Gaset (2001) complementa que CRM é um sistema que ajuda a empresa a reunir todo o conhecimento coletivo sobre sua carteira de clientes. A partir destas informações a organização consegue entender melhor os clientes, oferecer-lhes mais apoio e servi-los melhor.

Para Gaset (2001) a filosofia do CRM deve, além de compreender os métodos, números e a restrição de tempo, entender tudo isso com o uso da tecnologia. Implementar o CRM numa empresa não é definitivamente abrir um pacote de *CD-ROM* e instalar o aplicativo. O CRM afeta a empresa como um todo.

Desta maneira, para Peppers e Rogers (2000), toda a organização deve ser envolvida na iniciativa CRM, estando preocupada com a coleta e armazenamento de dados do cliente com o objetivo de conhecer melhor cada um deles.

De acordo com Greenberg (2002), as estratégias de CRM geralmente têm como objetivo principal criar uma visão de 360 graus do cliente, ao mesmo tempo unificada e multidepartamental. É importante definir quem são os clientes, quais serão os principais objetivos e resultados a serem alcançados com o sucesso da implantação do CRM.

Rogers (2003) acredita que a empresa deve concentrar os esforços de CRM primeiramente com os clientes mais valiosos, e só depois começar a expandir para os clientes valiosos em potencial e os não valiosos e talvez nunca chegue a expandir o CRM para todos. Rogers (2000) complementa que se devem gastar mais com os clientes que se pode conquistar, quase a mesma quantidade nos mais valiosos, uma quota de manutenção nos habituais e nada nos que geram resultados nulos para a empresa.

Para Peppers e Rogers (2000) CRM é uma nova forma de tratar o cliente e, portanto tem mais a ver com a mudança de cultura do que com a simples implantação de um novo sistema. Assim, a alta administração deve estar comprometida desde as fases iniciais para garantir o rumo do projeto e total engajamento de todos os níveis gerenciais e operacionais. A tecnologia é fundamental, mas está longe de ser tudo, pois ela por si só não constrói

relacionamentos, a empresa por meio de seus funcionários o faz. Assim, Prahalad (1997) relata que o trabalho em equipe é importante para a competência essencial, uma vez que reforça as habilidades individuais de cada um, chegando a um propósito compartilhado.

Greenberg (2002) destaca ainda que é preciso formar uma equipe que inclua representantes das diversas partes interessadas para conduzir a implementação do CRM. Como o principal motivo do alto índice de falhas na implantação é a falta de uso, é necessário envolver os usuários desde o início do projeto. É importante mapear os processos e a forma de conduzir os negócios na empresa, o que pode acarretar na eliminação ou alteração de alguns processos, práticas e regras.

Dentro do contexto de Marketing de Relacionamento abordado, nota-se que 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. Afinal, tudo que se faz hoje pode ser feito da mesma forma pela concorrência, pois a tecnologia está disponível e vulgarizada e as vantagens competitivas são cada vez mais efêmeras.

Nesta perspectiva, o CRM pode ser uma ferramenta que proporcione vantagem competitiva sustentável em relação à concorrência. Para Cobra (2001) a busca por vantagem competitiva é um processo contínuo, cíclico, no qual as empresas devem investir em suas habilidades e recursos para se diferenciar em termos de valor oferecido e para conseguir a satisfação dos clientes, sua fidelização, obter *market share* e rentabilidade. Assim uma empresa só progride quando tem maturidade e recursos para enfrentar a concorrência e as turbulências ambientais e ainda obter vantagens competitivas sustentáveis.

Desta forma, “vantagem competitiva é a habilidade de uma empresa trabalhar de uma ou mais maneiras que os concorrentes não podem ou não irão acompanhar. As empresas esforçam-se para desenvolver vantagens competitivas sustentáveis. Aquela bem sucedida em entregar valor alto e satisfação aos consumidores, que leva à repetição de compra e, assim à alta rentabilidade da empresa.” (KOTLER, 1998, p.63-64).

Neste panorama, Weitz e Levy (2000) demonstram que vantagem competitiva sustentável é uma vantagem sobre a concorrência que pode ser mantida ao longo do tempo. Estabelecer uma vantagem competitiva sustentável significa construir uma barreira ao redor de sua posição no mercado. Ao construir barreiras fortes pode-se sustentar sua vantagem, minimizar a pressão da concorrência e impulsionar os lucros por um período mais longo.

Segundo Prahalad (2002) as empresas cresceram acostumadas a ver o consumidor como um destinatário passivo para o que elas criavam. Na atual conjuntura, é necessário que a base de valor se desloque de produtos para experiências e as empresas não dizem como o valor deve ser criado.

Prahalad e Hamel (1998) mostram que em curto prazo, a competitividade de uma empresa deriva de seus atributos de preço/desempenho existentes. Em longo prazo, a competitividade deriva da capacidade de formar, a custos menores e com mais velocidade do que os concorrentes, as competências essenciais que propiciam produtos que não podem ser antecipados pelos concorrentes.

Ainda de acordo com Prahalad e Hamel (1998), as reais fontes de vantagens devem ser encontradas na capacidade de consolidar tecnologias em âmbito corporativo e nas habilidades de produção que possibilitem negócios individuais para se adaptarem rapidamente às oportunidades em mutação. A competência essencial deve ser de difícil imitação para os concorrentes. E será difícil se for uma complexa harmonização das tecnologias individuais e habilidades de produção.

No mundo do Marketing de Relacionamento, para Peppers e Rogers (2000) a única vantagem competitiva real é a informação que temos do cliente e que os concorrentes não têm. As estratégias se baseiam em identificar o cliente, diferenciar o seu valor e as suas necessidades, interagir para conhecer cada vez mais e personalizar para fazer com que a experiência de negócios com a empresa seja única.

Assim, para Rogers (2000) toda empresa terá que aprender a adequar seus produtos sob medida ao cliente porque é a vantagem estratégica mais importante no Marketing Um a Um. Se a empresa se adaptar poderá obter vantagem real a partir do que sabe sobre o seu cliente.

### **3. PANORAMA GERAL DA AGÊNCIA DE VIAGEM**

A agência de viagem estudada neste artigo está no mercado desde 1998. A empresa iniciou suas atividades, por meio do trabalho dos seus sócios, sendo primordialmente uma empresa familiar. Com o passar dos anos, conseguiu espaço dentro do seu mercado de atuação, crescendo em faturamento e quantidade de clientes. Aos poucos o quadro de funcionários foi sendo ampliado, conforme as necessidades existentes. No início deste trabalho a equipe era formada por 13 colaboradores.

Atualmente a agência de viagem em questão pode ser considerada a líder de mercado neste ramo, tendo uma ampla base de clientes – pessoas físicas e jurídicas – e um ótimo relacionamento com os seus fornecedores.

Com tal crescimento, a sede se tornou pequena e iniciou-se a construção de um novo prédio, o qual foi projetado com formas futuristas e planejado para atender às necessidades dos seus clientes, de acordo com os objetivos traçados pela organização.

A inauguração da nova loja ocorreu em março de 2005 e a antiga sede foi reformada e mantida para o atendimento dos clientes corporativos. A equipe atualmente é composta por 28 colaboradores. Desta maneira, o novo espaço propicia maior conforto, o treinamento constante da equipe um melhor atendimento ao público-alvo e o conceito arquitetônico projetado está bem alinhado à estratégia da empresa.

### **4. RELACIONAMENTO COM O CLIENTE – NOS MOLDES DAS ANTIGAS MERCEARIAS**

O sócio proprietário do empreendimento em questão é agente de viagem há mais de vinte anos, sendo que trabalhou em outras agências até fundar a sua própria em 1998.

A história de sua vida profissional inicia com a sua escolha em ser um agente de viagem devido à facilidade que tinha em falar em público e por se interessar pelo atendimento às pessoas, procurando atuar de forma a amar e se dedicar ao trabalho incondicionalmente.

Iniciou como assistente em uma companhia aérea, executando serviços burocráticos e logo passou a ser agente de viagem e consolidou-se nesta profissão, conseguindo formar uma sólida carteira de clientes.

A sua profissionalização se deu por meio de leituras sobre o produto a ser comercializado, cursos, informações, boa vontade e principalmente pelo hábito de ouvir e se interessar pela expectativa do seu cliente, atuando de forma a conquistá-los e mantê-los. Assim, procura sempre atender às necessidades específicas de cada um da mesma forma que se fazia antigamente no atendimento das mercearias, no qual o dono conhecia as preferências e gostos da freguesia e podia oferecer-lhes um atendimento personalizado, confiança, sabedoria, interesse e respeito, conquistando e fidelizando a vizinhança como sua clientela.

Nesta comparação é possível visualizar como o sócio proprietário desta agência, interage com seus clientes, identificando os destinos preferidos, o padrão de qualidade do hotel, a época do ano que aquele cliente gosta de viajar, se a viagem é a passeio ou a negócios, se a pessoa viaja só ou acompanhada, o lugar preferido dentro do avião, viagens nacionais ou internacionais entre outros detalhes que permitem a personalização do atendimento e o estreitamento do relacionamento com o cliente.

Assim, para este profissional o cliente é a energia que move a engrenagem. O cliente vai muito além de um assento ocupado, de um leito de apartamento utilizado ou um traslado preenchido. O cliente, em um primeiro momento, gerará uma venda, mas depois irá gerar simpatia, amizade e até lições de vida.

Com a criação da sua própria agência de viagem, a carteira de clientes conquistada ao longo de sua carreira o acompanhou para este novo empreendimento, deixando a empresa antiga, pois a fidelidade dos clientes era com este profissional que se relacionava dentro do prisma do Marketing Um a Um e não com a organização em que ele trabalhava.

Isto porque a arte da venda deste profissional é se jogar de cabeça no atendimento das necessidades dos seus clientes. Ele tem a consciência de que cada cliente é importante e que muitas vendas podem surgir daquele cliente que em um primeiro momento não comprou nada, mas pelo atendimento prestado ele o indica para muitos outros consumidores e ainda volta para realizar outras compras. E a diferença do seu trabalho em vendas para os demais vendedores é que ele procura fazer amigos, antes mesmo de fazer clientes.

Assim como um médico que salva vidas será sempre um profissional requisitado independente do hospital em que se encontra, o agente de viagem proporciona ao cliente a realização de sonhos e fantasias como também o relacionamento, a interatividade, o respeito e a cumplicidade. A Relação de Aprendizado entre o cliente e o agente de viagem faz com que as pessoas esqueçam as razões sociais, porém não esqueçam as razões emocionais e isto independe de uma fachada.

O cliente de turismo busca a solução e a concretização de um sonho e é justamente por isto que a profissão de agente de viagem não está condenada pela internet, pois o cliente não quer simplesmente entrar em um site e adquirir a sua viagem ele quer a interação com o seu agente, ele quer investir na Relação de Aprendizado, na qual o agente conheça os seus gostos e preferências específicas atendendo as suas necessidades e lhe proporcionando um atendimento caloroso, rico em informações úteis para a sua viagem algo tão diferenciado que compense deixar as facilidades da internet e investir nesta Relação de Aprendizado.

É justamente por isto que este artigo, de uma forma inovadora, propõe a volta ao atendimento personalizado como nas mercearias, demonstrando que o relacionamento quando bem feito pode proporcionar à empresa uma fonte de vantagem competitiva sustentável, criando uma barreira em torno do seu nome e se diferenciando dos concorrentes que não possuem as informações e não atende personalizadas as necessidades dos seus clientes.

## **5. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa iniciou-se com a coleta de dados por meio de entrevistas pessoais e confidenciais com todos os integrantes da equipe e foram identificados os principais problemas e necessidades da organização referente ao relacionamento com o cliente e as suas fontes de vantagem competitivas sustentáveis.

Assim, nesta coleta de dados, identificou-se que a agência apesar de ser um empreendimento próspero, atuava de forma reativa, não planejando as suas ações e respondendo instintivamente aos problemas do cotidiano. Desta maneira, a agência nunca

havia concentrado esforços para formalizar um planejamento de médio e longo prazo, no qual sabendo qual o objetivo estratégico a ser alcançado, traçariam ações que deveriam ser planejadas para que o objetivo fosse alcançado.

De acordo com os relatos obtidos nas entrevistas vislumbrou-se que enquanto a agência ainda era relativamente pequena, as vendas se concentravam principalmente em seu sócio proprietário, o qual com grande habilidade relacionava com a sua carteira de clientes, como nos tempos das mercearias, e conseguia guardar em sua memória fatos e preferências sobre os seus clientes mais freqüentes, proporcionando a eles um atendimento personalizado e diferenciado.

Entretanto, com o rápido crescimento alcançado por esta agência de viagem, a sua carteira de clientes aumentou muito e a equipe de vendas não possuía as mesmas habilidades e conhecimentos do sócio proprietário em relação à carteira de clientes da agência, logo o conceito de atendimento personalizado como nas mercearias foi se perdendo com a transição da agência de empresa familiar e de pequeno porte para uma agência profissionalizada e de tamanho médio.

Durante o levantamento de dados percebeu-se que a agência não se relacionava continuamente com seus clientes. Os mesmos não eram cadastrados, de forma que a agência não tinha um banco de dados, não sabia sequer os nomes de seus clientes, ficando totalmente passiva na espera que o consumidor se dirigisse até a agência. Neste sentido, a empresa não registrava as informações referentes aos gostos e preferências de seus clientes. Logo, um passageiro poderia ser atendido por vários anos na loja e a sua fidelidade não ser reconhecida por falta de informações precisas sobre cada um deles.

Os vendedores, muitas vezes, ficavam presos às informações transmitidas pelo sócio proprietário e não tinham uma padronização em seu atendimento. Não havia processos, normas e regras claras que identificassem cada cliente, nem mesmo os seus dados cadastrais para um posterior contato seja por correio ou eletronicamente. Desta forma, não havia uma situação de atendimento padrão que garantisse ao cliente um único tratamento independente de quem o atendesse, trabalhando para que o cargo fosse impessoal e a prestação do serviço proporcionasse a satisfação do cliente.

Não havia um histórico dos contatos que aquele cliente manteve com a agência. Assim, a empresa não sabia quais os destinos preferidos dos passageiros, a época propícia para a viagem, a quantidade de vezes que ele interagiu com a loja, o valor financeiro que trouxe para a organização, o porquê dele não se relacionar mais com a agência entre outras interações necessárias para o verdadeiro relacionamento com o cliente.

Desta forma, se o cliente não voltasse mais a fazer negócios com a empresa a sua falta nem seria notada, pois não havia nenhum registro sobre as suas interações com a organização. Conseqüentemente, o cliente poderia procurar a concorrência e nunca mais voltar à agência e ninguém sentir a sua ausência, logo não se tinha vantagens competitivas sustentáveis, pois o atendimento despendido era o mesmo que os concorrentes ofereciam, não havendo barreiras fortes capazes de reter e fidelizar clientes, desenvolvendo uma Relação de Aprendizado que compensasse ao cliente continuar a realizar negócio com a agência e não com o concorrente.

A pesquisa por meio das entrevistas realizadas e de uma análise das variáveis do ambiente interno e externo da agência de viagem identificou a necessidade de criar um diferencial competitivo que garantisse que o cliente executasse negócios com esta agência e não com o concorrente.

Esta vantagem competitiva sustentável poderia ser obtida com a utilização da ferramenta de CRM – *Customer Relationship Management* – por meio da conscientização de

que a empresa possuiria um banco de dados com informações únicas de seus clientes enquanto a concorrência não teria as mesmas informações.

Assim, o atendimento disponibilizado ao cliente poderia ser único, diferenciado, personalizado e capaz de fidelizar os clientes. Afinal, o panorama geral do mercado em questão é o de agências que oferecem os mesmos serviços, com preços similares e que não possuem diferenciais competitivos sustentáveis.

## **6. RELACIONAMENTO COM O CLIENTE COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL – A CONTRIBUIÇÃO DESTES ARTIGOS**

Após o processo de coleta de dados realizado nesta pesquisa e de acordo com as diretrizes definidas no planejamento estratégico da organização, percebeu-se que o Marketing de Relacionamento e a técnica de CRM, poderiam ser utilizadas estrategicamente como fonte de vantagem competitiva sustentável.

Sabe-se que o CRM é um projeto a ser implantado em um período de três a cinco anos, envolve pessoas e principalmente provoca mudanças na cultura da organização, necessita de treinamentos e é imprescindível que toda a equipe entenda a importância do projeto e se dedique a ele para que possa alcançar o sucesso em sua implantação. A agência está implantando o projeto há seis meses.

No momento inicial deste trabalho, a agência em questão utilizava dois *softwares*: o SABRE e o STUR. O sistema SABRE é específico para a área de turismo, promovendo as reservas de passagens aéreas com link *on line* com as companhias aéreas. O outro *software* é o STUR que possibilita o gerenciamento financeiro da loja. Porém, ao decidir estrategicamente pela implantação de um processo de relacionamento com o cliente, notou-se que os *softwares* existentes não atendiam às novas necessidades e que era preciso adquirir um sistema único e integrado que unificasse em um mesmo sistema o módulo financeiro conjuntamente com a parte de relacionamento com o cliente.

Assim, primeiramente houve entrevistas com toda a equipe com o objetivo de mapear o macro processo da agência e entender quais eram as atividades, as rotinas de trabalho e o fluxo de informações. A identificação do processo da loja, delineou o fluxo de trabalho já existente, acrescentando alguns processos que faltavam e outros desnecessários, que provocavam gargalos/entraves. Estes foram eliminados e hoje ainda se faz necessário alguns reajustes para que todo o processo funcione de forma harmônica e garanta o sucesso do projeto. Com isto, obteve-se um embasamento para avaliar as opções de *softwares* disponíveis no mercado e optar pela melhor solução para esta agência específica.

Desta maneira, se fosse um *software* só de CRM não poderia ser integrado ao sistema STUR já existente e assim a agência teria que operar com dois sistemas distintos e não interligados. Outros *softwares* avaliados atendiam somente o módulo financeiro e a controladoria, não resolvendo as questões referentes ao Marketing de Relacionamento. Assim, o *software* escolhido como o mais adequado para atingir os objetivos relativos a este estudo de Marketing de Relacionamento/CRM foi aquele que demonstrou a possibilidade de promover a gestão integrada da loja, tendo um foco mais abrangente.

Mesmo com a aquisição do *software* que atendia às necessidades da empresa, ainda há a utilização do sistema STUR até que o novo sistema esteja completamente implantado. Com a implementação total do novo modelo, o STUR será descartado. O SABRE continua a existir e não foi integrado ao novo sistema porque ele funciona separadamente e tem como único objetivo as reservas de passagens aéreas.

No *software* adquirido há um módulo de turismo voltado para operadoras, mas que pôde ser adaptado às necessidades da agência. Quanto ao módulo financeiro, houve uma relevância de entender todo o processo para adequá-lo as ferramentas oferecidas por este *software*. Foi desenvolvido um fluxograma juntamente com a empresa que comercializa o programa eletrônico. Além disto, os funcionários da área de informática e financeiro foram treinados nos módulos de turismo, financeiro, comercial, CRM e telemarketing pelo fornecedor do *software*.

Para a implantação desta nova forma de gestão foi designada uma equipe composta pelo administrador da agência, o técnico em informática, a funcionária com experiência e conhecimento em todos os processos existentes na loja e o profissional capacitado e disponibilizado pela empresa que comercializa o *software*.

Houve também vários treinamentos internos desenvolvidos para capacitar toda a equipe, mostrando a importância da implantação e da prática do relacionamento com o cliente. O objetivo maior do treinamento era transmitir que não bastava a aquisição do *software*, mas sim a correta coleta das informações sobre os clientes, para que efetivamente pudesse ser iniciado um relacionamento contínuo e duradouro, fortalecendo a Relação de Aprendizado entre a agência e o seu público-alvo.

Primeiramente, houve um treinamento com toda a equipe com foco no preenchimento cadastral dos clientes no *software*. Isto para que as informações sobre a carteira de clientes da agência pudessem ser armazenadas e um relacionamento estabelecido. A seguir, houve outro módulo de treinamento, sendo que a equipe foi dividida em grupos de cinco integrantes e, com o auxílio de um telão, o novo sistema lhes foi apresentado.

E, para finalizar, houve treinamentos em dupla, diretamente no computador, para que os funcionários pudessem analisar o manuseio da ferramenta, utilizando-a e sanando as dúvidas existentes. Além disto, permanece o trabalho de vigilância contínua, o qual ensina, esclarece dúvidas e corrige erros para garantir a confiabilidade das informações lançadas no sistema.

Nos treinamentos foi demonstrada a importância de que todo o vendedor, ao entrar em contato com o cliente, preencha da forma mais completa o cadastro presente no *software*, lançando os dados cadastrais, as particularidades daquele cliente, o valor financeiro da venda, a forma de pagamento, a hora do voo, o número do bilhete entre outros dados.

No início da implantação do CRM houve grande resistência da equipe por não acreditarem que isto poderia dar certo e por não entenderem o porquê de fazer diferente se a agência já operava com lucratividade. Entretanto, com o passar do tempo, houve mudança nas atitudes e comportamentos em relação ao sistema. Atualmente é natural para o vendedor efetuar a venda e lançá-la automaticamente, mas a venda só pode ser lançada se o cliente tiver o seu cadastro no sistema, logo é obrigatório o preenchimento do cadastro antes mesmo do cliente efetivar a compra.

E o lançamento da venda também é imprescindível, uma vez que ela vai para o financeiro e por meio dos relatórios emitidos para esta área é que os comissionamentos são contabilizados para serem pagos e também é uma forma de tanto o vendedor quanto a área financeira controlar e conferir as vendas realizadas por cada vendedor durante o mês. Como o processo é interligado, sendo que uma etapa depende diretamente da outra, a equipe teve que se adaptar à utilização do sistema para garantir o funcionamento harmônico da agência.

O processo atual é o seguinte o cliente chega até a agência e é feito o seu cadastro. Se ele solicita um orçamento, este é registrado também eletronicamente e a situação deste cliente fica em aberto. Quando ele resolver fechar o orçamento e efetivar a compra o vendedor lança

a venda no sistema, o qual transmite a informação de pagamento ao financeiro que libera a venda para o cliente.

Ainda existe outra situação na qual o cliente ao se cadastrar já efetiva a compra não necessitando da etapa de orçamento. Desta maneira, clientes antigos já terão o seu cadastro no sistema, sendo necessário apenas uma atualização de seus dados quando retornar à loja.

Com estas informações corretamente inseridas no programa eletrônico, torna-se possível que relatórios gerenciais sejam produzidos e, a partir deles, as decisões, as definições de rumos estratégicos, a gestão da agência propriamente dita possa ser conduzida com embasamento e informações precisas a cerca da sua carteira de clientes.

Os relatórios financeiros possibilitam todo o acompanhamento da gestão financeira, controlando as entradas e saídas, por meio de um fluxo de caixa extraído automaticamente. Facilita ainda o pagamento de comissões aos vendedores, uma vez que as vendas são lançadas e o cálculo fica armazenado no sistema e os relatórios mensais possibilitam o acerto rápido, preciso e correto com os vendedores.

É possível analisar também a produtividade da equipe de vendas, avaliando a quantidade de orçamentos realizados e a efetivação das vendas, analisando se os orçamentos estão culminando em vendas ou não para que a gestão da agência possa ser controlada de forma a entender os casos de não efetivação e trabalhar para que o maior número de orçamentos seja revertido em vendas efetivas para a agência.

Os relatórios com enfoque no CRM, telemarketing e comercial possibilitam a gestão mercadológica da agência, facilitando o relacionamento com o cliente, promovendo ações de telemarketing, repensando questões referentes ao público-alvo, segmentação, comportamento do consumidor entre outros fatores que delineiam o posicionamento mercadológico da agência em relação ao seu mercado de atuação.

A situação atual da implantação do *software* é que o módulo de turismo e comercial já está totalmente implantado, para o módulo financeiro falta apenas ajustar alguns relatórios, o CRM com os campos para o preenchimento das particularidades de cada cliente ainda está em fase de implantação, o qual possibilitará o atendimento das necessidades específicas e o mapeamento de cada interação com o cliente e o módulo de Telemarketing ainda não está sendo utilizado.

A proposta é que as ações estudadas a partir do CRM possam atingir, em um primeiro momento, os clientes mais rentáveis, os quais merecem um tratamento diferenciado pela fidelidade demonstrada com os serviços da empresa e quantidade de vezes e valores financeiros gerados por sua relação com a agência. Para os mais rentáveis poderão ser oferecidos preços diferenciados, cartão fidelidade, investigação maior sobre seus gostos e preferências e estudo do perfil financeiro deste cliente.

Assim, podem-se desenvolver a seguir ações para outro grupo de clientes e assim por diante, trabalhando ações mais direcionadas para os mais freqüentes e diminuindo este esforço, sendo que talvez nunca chegue a um relacionamento intenso com os clientes menos lucrativos.

A implantação do CRM nas empresas da atualidade é vital, independente do tamanho ou do ramo de atividade da empresa. É a ferramenta que faz o diferencial entre uma atividade profissional de uma meramente amadora. Quem não buscar este banco de dados e alimentá-lo com dados precisos pode provavelmente se considerar descartável no meio comercial.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve embasamento no referencial teórico estudado e na coleta de dados em uma agência de viagem. Desta forma pôde-se analisar uma situação específica de identificação do uso da ferramenta de CRM dentro da perspectiva do Marketing de Relacionamento para se obter vantagem competitiva sustentável através de um relacionamento próximo e diferenciado com o cliente, estabelecendo uma Relação de Aprendizado com o mesmo em cada interação efetuada entre cliente-agência.

Constatou-se durante o estudo que enquanto a agência era familiar e de pequeno porte, as vendas se concentravam principalmente no trabalho do sócio proprietário, o qual com grande habilidade se relacionava com a sua carteira de clientes, como nos tempos das mercearias.

Com o passar do tempo, houve aumento do número de funcionários na equipe de vendas e passou-se a despender um atendimento padronizado para um mercado de massa, perdendo a proximidade e o atendimento personalizado de sua carteira de clientes.

Durante a coleta de dados e a posterior análise destas informações, identificou-se que a volta a um atendimento personalizado, um relacionamento próximo ao cliente, à intensificação de uma Relação de Aprendizado seria fonte de vantagem competitiva sustentável para o negócio.

Afinal, os concorrentes ainda não tomaram consciência da importância de tal prática, sendo que esta proposta representa uma inovação em seu mercado de atuação, sendo fonte de vantagem competitiva sustentável para o negócio. Assim, este relacionamento contínuo e duradouro com o seu público-alvo é difícil de ser copiado, uma vez que as informações e interações com cada cliente são únicas e possibilitam um atendimento personalizado por meio da Relação de Aprendizado estabelecida entre o cliente e o agente de viagem. Com a intensificação deste relacionamento próprio, individual e contínuo com o seu cliente, é possível que ele continue a fazer negócios com a agência em questão e não migre para a concorrência.

A implantação do projeto enfrentou resistência por parte da equipe por se tratar da quebra de um paradigma na gestão de agências de viagem. Entretanto, a partir dos treinamentos e da conscientização da equipe sobre a importância de utilizar as ferramentas do *software*, o projeto alcançou o seu objetivo maior de que com estas informações o cliente possa ser atendido cada vez mais em sua necessidade específica e o seu relacionamento com a empresa seja único e contínuo.

Além disto, com a implantação deste ferramental a gestão da empresa se dará de forma integrada, possibilitando um controle financeiro por meio de relatórios gerenciais eletrônicos e informações consistentes para a gestão mercadológica com o conhecimento mais correto das necessidades a serem atendidas, do perfil do seu público-alvo, promovendo pró ativamente ações de segmentação, posicionamento, telemarketing, entre outros.

O uso correto do CRM objetiva a satisfação do cliente em suas necessidades mais básicas e pessoais. O CRM pode ser comparado a um prontuário médico que lembra ao profissional as características do seu paciente como tipo sanguíneo, alergias, serviços prestados, consultas feitas, exames realizados... enfim é o mapeamento do cliente dentro da sua característica pessoal.

Desta forma, as proposições feitas neste artigo representam um panorama inovador para o turismo, principalmente para o trabalho das agências de viagem, pois o reconhecimento da importância de atender os clientes em sua necessidade específica, juntamente com o

auxílio de um *software* para armazenar os dados é importante. Entretanto, o fundamental é que a equipe e a alta administração estejam inteiramente comprometidas com a captura dos dados, mas também com o refinamento e transformação destes dados em informações preciosas que possibilitem reunir todo o conhecimento coletivo sobre os clientes e utilizar isto como vantagem competitiva sustentável, formando uma barreira em torno da sua marca, a qual será difícil de ser copiada pela concorrência.

Outros trabalhos poderão ser desenvolvidos para que pesquisas futuras analisem questões associadas ao Marketing de Relacionamento no contexto das agências de viagem, verificando a eficácia da utilização da ferramenta de CRM e validando quantitativamente o retorno financeiro obtido pelas organizações de turismo que utilizam tais recursos como estratégia de sustentação para o negócio. Poder-se-ia estudar ainda, de forma qualitativa, o ganho intangível relacionado à marca da agência de viagem que for capaz de se diferenciar da concorrência por meio de um relacionamento próximo, contínuo e duradouro com a sua carteira de clientes.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COBRA, Marcos. **Marketing de turismo**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing. 2001.

GASET, Juan Carlos. O CRM não é software, é uma nova filosofia. **HSM Management**. n. 28, set-out 2001.

GREENBERG, Paul. Os 4 ases do CRM. **HSM Management**. n. 31, mar-abr 2002.

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

PEPPERS, Don e ROGERS, Martha. **CRM Series Marketing 1 to 1 – um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management**. São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000. 1ª ed.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, Gary. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael E. **Estratégia a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRAHALAD, C. K. A competência essencial. **HSM Management**. n. 1, mar-abr 1997.

\_\_\_\_\_. Criação de valor compartilhada. **HSM Management**. n 34, set-out 2002.

ROGERS, Martha. 3 tipos de clientes, 3 perfis de empresas, 3 famílias de tecnologia e o CRM. **HSM Management**. n 36, nov-dez 2000.

\_\_\_\_\_, Martha. O modelo CRM. **HSM Management**. n 23, jan-fev 2003.

WEITZ, Barton A. e LEVY, Michael. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000. 1ª ed.