

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Renan Braga Machado

**A UTILIZAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO NO MERCADO
DE INTERCÂMBIO PARA FORMAÇÃO DE PARCERIAS**

Junho de 2010

Renan Braga Machado

**A UTILIZAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO NO MERCADO
DE INTERCÂMBIO PARA FORMAÇÃO DE PARCERIAS**

Trabalho de Conclusão de curso de Graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção
do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

Junho de 2010

Renan Braga Machado

**A UTILIZAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO NO MERCADO
DE INTERCÂMBIO PARA FORMAÇÃO DE PARCERIAS**

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – UFRGS

Prof. Dr. – UFRGS

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pelo ensino de qualidade, proporcionado através de seus professores.

Ao professor e orientador Luiz Antonio Slongo pelos *insights*, ensinamentos e contribuições no desenvolvimento deste trabalho.

À Egali Intercâmbio pela abertura para a realização da pesquisa, assim como por estar proporcionando um ambiente de trabalho que propicia o desenvolvimento, na prática, das teorias aprendidas na Universidade.

Aos meus amigos, de faculdade, de colégio, de intercâmbio, que são os parceiros nesta grande caminhada que é a vida.

E por fim, à minha família, mas em especial aos meus queridos pais, João e Carmen, pelo carinho, dedicação e apoio durante todos estes anos. Com certeza são os grandes responsáveis pelas minhas conquistas.

RESUMO

Em mercados de grande competição, parcerias de negócios são uma forma de expansão de atividades das empresas, ao mesmo tempo que se torna um diferencial difícil de ser copiado. Atualmente, o Marketing de Relacionamento é considerado uma ferramenta de suma importância para o desenvolvimento das organizações.

O presente trabalho buscou identificar os itens valorizados pelas empresas clientes, de forma a que fosse possível desenvolver um processo de relacionamento, ou modelo de relação, que supra as expectativas das empresas envolvidas.

Para tanto, foi feito um levantamento teórico sobre o Marketing de Relacionamento. Com base nessas referências, foi possível realizar entrevistas qualitativas junto a parceiros atuais das empresas em questão, para que se pudesse identificar os itens valorizados na parceria entre empresas de intercâmbio e agências de viagens.

O trabalho é finalizado com a avaliação dos resultados das entrevistas e com a proposição de um processo de relacionamento de acordo com os itens levantados.

Palavras chave: Marketing de relacionamento, empresas de intercâmbio, agências de viagens.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Quando utilizar o marketing de relacionamento	22
Quadro 2: Escala Wilson e Vlosky (1997) para mensuração do marketing de relacionamento	32
Quadro 3: Pesquisa qualitativa <i>versus</i> pesquisa quantitativa	35
Gráfico 1: Número de agências por Estado	36
Figura 1: Fluxo de informações para formatação de um programa de intercâmbio (fornecedores diversos)	47
Figura 2: Fluxo de informações para formatação de um programa de intercâmbio (fornecedor único)	48

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	11
3. OBJETIVOS	15
3.1. Objetivo Geral	15
3.2. Objetivos Específicos.....	15
4. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	16
5. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	19
5.1. Marketing: Definições	19
5.2. Marketing de Relacionamento.....	20
5.3. Valores fundamentais do Marketing de Relacionamento	23
5.4. Programas de Marketing de Relacionamento.....	24
5.5. Processo de relacionamento – Etapas	25
5.6. O relacionamento do conhecimento	26
5.7. Benefícios	28
5.8. Desafios	30
5.9. A Escala de Wilson & Vlosky.....	31
6. MÉTODO.....	34
6.1. Contextualização da pesquisa	34
6.2. População e amostra.....	35
6.3. Instrumento de coleta.....	36
6.4. Técnica de coleta.....	36
6.5. Análise dos dados.....	37
6.6. Produto final da pesquisa.....	38
7. RESULTADOS	39
7.1. Dependência do fornecedor	39
7.2. Nível de comparação com fornecedores alternativos	42
7.3. Investimentos no relacionamento	44

7.4. Trocas de informações	45
7.5. Confiança.....	48
7.6. Comprometimento.....	50
8. CONCLUSÕES.....	54
9. SUGESTÕES.....	56
10. LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	58
11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	59
ANEXO A – Distribuição das unidades da empresa.....	61
ANEXO B – Roteiro de entrevista	62

1. INTRODUÇÃO

Entre 2003 e 2005 o número de alunos brasileiros que realizou algum programa de intercâmbio apresentou um crescimento de 56%, segundo dados da Brazilian Education and Language Travel Association (BELTA)¹.

Com o crescimento do mercado, cresce a concorrência. Na cidade de Porto Alegre, a meados do ano 2000, eram cerca de cinco empresas do ramo de intercâmbio cultural. Hoje podemos contar mais de 15.

É possível notar que a fase de maturação deste mercado está sendo alcançada, no momento em que mais pessoas o procuram por diversos motivos, não estando mais restrito a estudantes e mochileiros desbravadores. O mercado de trabalho também tem valorizado muito os ex-intercambistas, que em linhas gerais possuem maior domínio de algum idioma estrangeiro, assim como detêm uma boa capacidade de adaptação.

A concorrência crescente que as empresas têm enfrentado a partir dos últimos anos tem colocado em xeque muitas das práticas utilizadas até então. Para enfrentar essa nova realidade, as empresas estão precisando adaptar seus métodos de gestão, realizar planejamentos e tentar prever as mudanças no mercado para melhor alocar seus investimentos e tentar obter maiores fatias de *share*. Tendo isso em visto, a necessidade de encontrar novas formas de atrair clientes, passa a ser um grande desafio enfrentado pelos gestores das organizações.

O aumento da competição em qualquer mercado fomenta um ajuste natural, onde os mais eficientes ganham força perante empresas que não conseguem se adaptar à nova realidade. A melhora no serviço é uma consequência natural, no momento em que já não há espaço para firmas que não satisfazem seus clientes. A partir deste ponto intensifica-se a necessidade de buscar diferenciais, sendo o relacionamento com o mercado um deles, no momento em que exige confiança e comprometimento das partes.

¹ BELTA – Brazilian Educational & Language Travel Association. Dados. Disponível em: www.belta.org.br. Acesso em: novembro de 2009.

No cenário atual é possível perceber que as empresas que prosperam na área de serviços não detêm obrigatoriamente preços mais baixos, a melhor forma de pagamento ou alguma outra condição comercial especial. Esses fatores com certeza são relevantes, mas são facilmente copiados pela concorrência, caso seja identificado como um diferencial.

Por outro lado, relacionamentos de longo prazo, que propiciem aumentar o número de pontos de vendas, sem aumentar o custo fixo de se ter uma unidade própria em determinada localidade exige uma parceria duradoura que, além de rentável, é muito difícil de ser copiada.

Empresas de intercâmbio, atualmente, buscam formar parcerias com escolas de idiomas e agências de viagens como forma de expandir seus negócios e aumentar o alcance de suas marcas e serviços.

Partindo dessas constatações advindas da prática profissional, informantes qualificados e literatura, o presente trabalho buscará identificar as variáveis do Marketing de Relacionamento que podem auxiliar no sucesso da empresa Egali Intercâmbio, e na consolidação de sua posição de mercado, como forma de aumentar o número de parcerias com outras empresas que também poderão ser beneficiadas por seus negócios, mais particularmente falando, agências de viagens.

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A Egali Intercâmbio tem como objetivo tornar-se a maior e mais rentável empresa de intercâmbio do Brasil até 2012. Entende que para se tornar líder de mercado não bastará abrir mais e mais unidades próprias. Para que seu crescimento seja sustentável, será preciso ampliar o faturamento nas unidades já em funcionamento.

Internamente existe uma classificação de dois níveis para as unidades. Elas são divididas entre maturadas e não maturadas. Essa distinção depende de alguns critérios como tempo de abertura, faturamento e rentabilidade média alcançada.

As unidades maturadas, em linhas gerais, já possuem certo conhecimento de seu mercado, sabendo exatamente onde está o seu cliente. Da mesma forma o mercado já tem conhecimento da empresa, de forma que muitos negócios são realizados após uma procura espontânea por parte dos interessados pelos serviços da empresa. Em grande parte das vezes devido a indicações de conhecidos que já foram/são clientes.

Por outro lado, as unidades consideradas não maturadas, precisam fazer seu nome na localidade em que atuam, muitas vezes enfrentando concorrência de organizações que já dominam o mercado da região. Para tanto se busca realizar diversas atividades de divulgação principalmente em universidades e faculdades, mediante colagem de cartazes, realização de palestras informativas, distribuição de *flyers* e participações em feiras.

Em ambos os casos existe uma grande preocupação relacionada ao crescimento de vendas, que precisa ser contínuo. Nas unidades não maturadas ainda estão buscando a rentabilidade, e o objetivo de cada uma é atingir seu ponto de equilíbrio o mais rápido possível. Por sua vez as unidades maturadas necessitam sempre aumentar seu *share*, de forma a colaborar com o objetivo geral da empresa e será cobrada por crescimento mesmo já tendo rentabilidade.

Após realizada a divulgação nas principais universidades e faculdades de cada região, os profissionais de cada unidade precisam preocupar-se em encontrar novas formas de divulgar os produtos e serviços da empresa.

Neste momento enxerga-se a necessidade de formar parcerias para divulgação, de modo que parceiros - que atuem em outros mercados – também passem a divulgar os serviços da empresa em estudo.

Não se trata de uma mudança de foco, no sentido de deixar de realizar atividades diretas em universidades e faculdades, trata-se, porém, de uma soma de esforços para que a empresa mantenha seu crescimento, tanto nas unidades maturadas, que buscam maior *share*, quanto nas não maturadas, que buscam seu espaço no mercado.

O objetivo desta segunda fase de atividades seria atingir mais clientes em potencial, que podem não ter conhecido a empresa na primeira fase ou, eventualmente, reforçar a marca com pessoas que acabam sendo atingidas pelos vários canais.

A necessidade de formar parcerias fica claro ao estudar quem seriam tais parceiros em potencial, que não trabalham no mercado de intercâmbio, mas que possuem em sua carteira clientes em comum ou que possam interessar-se pelos programas da empresa. Tais parceiros em potencial são as escolas de ensino de idiomas e as agências de viagens.

Escolas de ensino de idiomas estão espalhadas pelos diversos municípios do Brasil, podendo ser encontradas tanto em grandes metrópoles quanto em cidades de porte menor. Alunos de tais instituições entendem a importância de falar um segundo idioma e possuem interesse natural em conhecer outros países. É comum que sejam tratados assuntos culturais durante as aulas, o que instiga ainda mais a curiosidade por programas de imersão no exterior.

Agências de viagens, por sua vez, possuem em sua carteira, em geral, dois tipos de clientes. O primeiro seria aquele viajante habitual, que freqüentemente visita diversos países a trabalho ou passeio e que em algum momento possa interessar-se por cursos no exterior, por exemplo. O segundo tipo seriam as pessoas que ainda não fizeram nenhuma viagem para fora do país e estariam decidindo-se por uma, e podem acabar procurando um agente de viagens que os auxiliem nessa decisão. A este cliente poderia ser ofertada uma opção de intercâmbio cultural, juntamente com a idéia de turismo.

Em ambos os casos, tanto com escolas de idiomas quanto com agências de viagens fica a questão de: quais motivos levariam essas organizações a divulgar produtos de outra empresa?

Existe uma tendência natural de busca de indicações nestes mercados. Alunos de escolas de inglês solicitam indicações de intercâmbio a seus professores, assim como clientes de agências de turismo podem querer solucionar tudo em um só lugar, conciliando o turismo com o intercâmbio, ou até mesmo somente intercâmbio, porém realizado por meio de um agente conhecido e de confiança.

É necessário então que estas organizações possuam um parceiro na área de intercâmbio no qual confiem e possam indicar seus clientes, sem o receio de que vão ocorrer problemas ou conflitos. Atualmente, muitas dessas empresas optam por simplesmente comentar sobre as várias opções existentes no mercado, deixando o interessado livre para a escolha, eximindo-se assim de qualquer responsabilidade.

É possível ver aqui uma lacuna a ser preenchida, no momento em que se tem, de um lado, organizações que precisam de parceiros confiáveis para indicação e, do outro, empresas prestadoras de serviço buscando mais contatos. Isto quer dizer que na situação atual, apenas uma minoria de empresas possuem parcerias consolidadas o suficiente para que haja confiança mútua e seja realizado um bom trabalho em conjunto.

O foco deste trabalho está no desenvolvimento de parceria com os agentes de viagens, que devem ter uma relação estreita entre o fornecedor (neste caso a empresa especializada em intercâmbio) e o cliente (cliente este da agência, que acabará usufruindo dos serviços da empresa de intercâmbio).

Para que a Egali Intercâmbio esteja à frente de seus concorrentes e consiga consolidar parcerias de longo prazo e somar esforços com parceiros de porte é necessário que seja respondida a pergunta a seguir: quais são as bases de relacionamento que precisam ser desenvolvidas para que haja um ganho de ambas as partes?

Espera-se que respondida essa pergunta, seja possível criar-se tanto um processo de abordagem a possíveis parceiros de negócios (na tentativa de fechar

uma nova parceria), quanto uma estrutura de apoio de forma a sempre suprir as expectativas desse parceiro com o relacionamento em questão.

3. OBJETIVOS

Os objetivos são a direção a ser seguida pela pesquisa. Estes estão divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

3.1. Objetivo Geral

Desenvolver um processo de relacionamento, ou modelo de relação, que supra as expectativas das empresas relacionadas.

3.2. Objetivos Específicos

Identificar elementos de relacionamento valorizados pelas empresas clientes (agências de viagens);

Avaliar os elementos de relacionamentos valorizados pelas empresas clientes;

Montar uma proposta de relacionamento para estas empresas de acordo com os itens valorizados.

4. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Fundada em abril de 2007, a Egali nasceu da visão de dois jovens empreendedores e ex-intercambistas que viam a possibilidade de criar uma empresa diferenciada no mercado de intercâmbio, ao ter seu foco na “real atenção ao aluno”, ao entender a importância dessa experiência cultural para a vida pessoal e profissional de seus clientes.

O nome “Egali” vem do Esperanto, uma língua internacional planejada e de fácil aprendizado, a qual tem como objetivo servir de meio de comunicação entre pessoas que falam idiomas diferentes. O Esperanto não visa substituir os idiomas oficiais de cada país, mas sim, ser uma segunda língua de cada nação. O significado de “Egali”, neste idioma, quer dizer “ser igual”. A escolha do nome se encaixa perfeitamente na idéia do intercâmbio, que é a miscigenação de culturas pela integração, como forma de diminuir barreiras, distâncias e diferenças, igualando-se ao próximo, como forma de entender seu mundo.

Inicialmente era apenas um escritório na cidade de Porto Alegre, hoje já são 17 unidades nos três estados do sul do Brasil, além de São Paulo e Rio de Janeiro (conforme mapa do anexo A). São sete no Rio Grande do Sul: dois em Porto Alegre, Novo Hamburgo, Caxias do Sul, Passo Fundo, Pelotas e Santa Maria. Dois em Santa Catarina: Florianópolis e Joinville. Três no Paraná, em Curitiba, Maringá e Londrina. Três em São Paulo, sendo dois na cidade de São Paulo e um em Campinas. E dois no Rio de Janeiro, ambos na capital. A idéia é continuar com o crescimento estruturado e abrir novas unidades em outros estados do Brasil.

A empresa é hoje a maior do sul do Brasil em número de unidades.

A Egali está se diferenciando da concorrência não só pela forma como busca tratar aos seus clientes, como igualmente pela forma profissional como é gerida toda a operação. Regras fortes, sistemas de metas, de controles e decisões tomadas com base em dados são as premissas seguidas.

O padrão das empresas deste mercado é trabalhar no sistema de *franchising*, onde cada unidade precisa manter certos padrões estéticos e de fluxo de trabalho, porém ainda gozando de certa liberdade. Por cada franquia possuir um dono diferente, é possível perceber variações na forma como cada um desses escritórios atua em sua localidade.

Este é um dado interessante no momento em que certas redes não conseguem manter um padrão, sendo muito agressivas em algumas cidades, mais eficientes em alguns locais que em outros. Com isto, as ações de marketing da Egali Intercâmbio têm um foco mais local, uma vez que não é possível estabelecer padrões de concorrência de uma forma geral.

Perante o mercado posiciona-se como a única empresa de intercâmbio a oferecer orientação pré-embarque completa, auxílio total ao visto e serviço de base de apoio no exterior com acomodações próprias em três cidades: Londres, Dublin e Sydney. É dada também uma grande importância ao fato de ter uma equipe formada por ex-intercambistas e com tempo de resposta que fica abaixo das 24h.

A empresa está dividida em duas grandes áreas: Comercial e Operacional. Cada uma dessas áreas é gerida por um dos sócios. Dentro do Comercial estão as subáreas de vendas e marketing. O setor Operacional tem mais divisões, englobando: Gente e Gestão, Financeiro, Aéreo, Real Atensão, Vistos e Processos.

Abaixo estão listados os produtos e serviços que a empresa disponibiliza aos seus alunos:

Estudo no Exterior:

Cursos de Línguas: cursos de idiomas em mais de 20 países, que objetivam desenvolver o domínio de diversas línguas estrangeiras;

High School: o estudante de Ensino Médio passa um ano ou um semestre no exterior estudando em uma escola de ensino regular em diversos países.

Trabalho no Exterior:

FREE – Férias remuneradas para estudantes universitários nos EUA: Programa de trabalho nos EUA para universitários entre 18 e 28 anos;

AuPair: Trabalho com cuidado de crianças nos Estados Unidos;

Curso + Trabalho: Estudo e trabalho em lugares como Austrália, Reino Unido, Irlanda, Canadá e Nova Zelândia.

Serviços Adicionais:

Egali House: Acomodações exclusivas para seus alunos em Sydney (Austrália), Londres (Reino Unido) e Dublin (Irlanda);

Passagens Aéreas: Emissão de passagens internacionais;

Vistos: Setor da empresa especializada em orientação e análise de documentação necessária para todos os países em que oferece intercâmbio;

Seguro-Saúde: Comercialização de seguro-saúde internacional;

Carteiras: Carteira Internacional de Estudante e carteira da rede de albergues *Hostelling International*;

Câmbio: Oferece a seus clientes operações de câmbio em papel-moeda e cartões eletrônicos de débito, para uso no exterior.

5. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O capítulo de revisão bibliográfica aborda o conceito de marketing de relacionamento surgido a partir do modelo de marketing tradicional e seu foco em relações transacionais. A partir desse ponto é aprofundado o estudo sobre o tema, de forma a dar suporte teórico sobre o tema em questão.

5.1. Marketing: Definições

Segundo a AMA (American Marketing Association), em 1960 o conceito de marketing era: “o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador”.

Em 1980, KOTLER pregava a definição de marketing como se tratando de uma atividade humana orientada a satisfazer necessidades e desejos através do processo de trocas. O conceito de identificação e suprimento de necessidades já é introduzido, definindo o marketing como algo mais que uma simples atividade dirigida a troca. Porém ainda sem a preocupação com mercado e criação de valor para o cliente.

Mas consumidor está mudando. Esta é a conclusão a que se chega ao observar como a relação entre empresas e clientes vem mudando ao longo dos anos. O consumidor de hoje dispõe de acesso a informações não imagináveis há pouco tempo. Não só em termos de velocidade, que com o advento da internet é de forma quase instantânea, como em termos de profundidade, pois quase toda a ação tomada por qualquer empresa acaba, de uma forma ou de outra, chegando ao conhecimento dos diversos indivíduos inseridos no processo.

O próprio KOTLER em 1995 já afirma a definição de uma maneira alterada: “o conceito de marketing assume que a chave para atingir metas organizacionais consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e oferecer as satisfações desejadas de forma mais eficaz e eficiente do que os concorrentes”. O autor já destaca em sua definição a importância da concorrência e como é isso deve ser levado em conta ao planejar e executar estratégias de mercado.

A definição mais atual da AMA (2007) define o marketing da seguinte maneira: “Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.”

É interessante perceber a evolução das definições tanto de Philip Kotler quanto da própria AMA, que começam tendo foco em troca de produtos por valores monetários, posteriormente passam a ver a importância da identificação de necessidades e desejos, até as definições mais atuais, que consideram o marketing como uma atividade muito mais abrangente, estando responsáveis por relações em toda a cadeia, desde o produtor, passando por todos os intermediários até chegar no cliente e usuário final.

Como complemento, o próprio KOTLER (2000) comenta que a “arte de vender produtos” ficou no passado e que, atualmente, o marketing seria a ciência e a arte de conquistar clientes, mantê-los e aprofundar o relacionamento com estes, aumento sua lucratividade. É bem clara a visão de longo prazo e é dada a devida importância ao relacionamento, que pode aumentar a rentabilidade de cada cliente já conquistado.

No ano de 1983, Berry *apud* SHETH & PARVATIYAR (2000), lança o termo *marketing de relacionamento* pela primeira vez, apesar de que as bases da idéia tenham surgido já nos anos 50.

5.2. Marketing de Relacionamento

É neste contexto que surgem as bases do marketing de relacionamento, no momento em que se faz necessária uma evolução ou uma diferenciação do marketing puro, onde o foco da transação passa a visar o longo prazo e a manutenção de cooperação e não só o ato da troca em si.

A idéia introduzida por Barry abordava somente o relacionamento entre comprador e vendedor. O foco era maximizar relações com clientes atuais e potenciais.

Gordon *apud* BESSA (2004)² mostra uma definição para o assunto: *O marketing de relacionamento, diferentemente do marketing tradicional que se baseia na aplicação do marketing mix ou no emprego dos 4 P's – Produto, Preço, Promoção e Praça -, baseia-se na antecipação dos desejos e satisfação dos clientes. Preconiza ouvir, respeitar individualmente e responder na medida essencial às necessidades*

² IN BORBA, Valdir Ribeiro (organizador). Marketing de relacionamento para organizações de saúde. Página 67

peculiares de cada cliente. Procura agregar valores identificados, conquistar e encantar clientes, mantendo-os fidelizados.

Quadro 1: Quando utilizar o marketing de relacionamento



Fonte: Gordon (2002)

A troca, no marketing de relacionamento, se dá de uma forma bem mais complexa que o simples intercâmbio de valores monetários por produtos ou serviços. É dado um foco bem mais abrangente para o contato existe entre comprador e fornecedor.

As organizações já não podem abrir mão de formas alternativas de comunicação com seu público-alvo. A definição mais comum para público-alvo até pouco tempo era restrita a consumidores diretos de algum produto. Contudo, tendo em vista as mudanças pelas quais os mercados têm passado, é preciso compreendê-los como qualquer indivíduo ou organização que esteja inserida no processo da empresa, que seja alvo de qualquer tipo de comunicação, englobando aqui clientes, fornecedores, funcionários e a própria sociedade.

GUMMESSON (2005) define marketing de relacionamento como o marketing baseado em interações dentro da rede de relacionamentos. Esta definição já trás uma maior abrangência para o conceito, trazendo a idéia de cadeias, onde os vários pontos da rede de relacionamento estão interligados, os mercados, os negócios, a própria sociedade.

Alguns autores passaram a abordar o tema com a visão de que intermediários também têm uma importância ressaltada no processo. Segundo MADRUGA (2004), marketing de relacionamento, é o ato de *atrair, realçar e intensificar o relacionamento com clientes finais, clientes intermediários, fornecedores e demais entidades, através de uma visão de longo prazo na qual há benefícios mútuos.*

Como complemento a esta definição temos a abordagem de Gordon, *apud MADRUGA (2004)* que vê o marketing de relacionamento como o *processo contínuo de identificação e criação de valores com clientes individuais e compartilhamento de seus benefícios, envolvendo compreensão, concentração e administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados. Para tornar possível esse processo é necessária a interdependência e o alinhamento organizacional.*

Com isso, fica fácil compreender a importância que os intermediários adquirem no contexto de transformarem-se reais parceiros de negócios, no lugar de meros “atravessadores” como podiam ser há alguns anos. Atualmente é necessário haver uma transmissão de conhecimento e informações entre os envolvidos, de modo a estabelecer alicerces para o sucesso de ambas organizações.

Cannon and Perreault, *apud VIANA, CUNHA & SLONGO (1999)* comenta que organizações inseridas em mercados com alto grau incerteza, com práticas e estratégias mudando constantemente, assim como alterações de preços e tecnologias, é esperado que tal organização acabe criando um relacionamento próximo com seus fornecedores, de forma a tentar diminuir as incertezas externas.

O objetivo máximo do relacionamento acaba sendo o de tornar-se fornecedor preferencial e desenvolver confiança. Tendo isso, o relacionamento se alongará por um maior período de tempo.

Entende-se que o custo de aquisição, seja de um cliente final, seja de um intermediário/parceiro, ou de um fornecedor, é alto. Um fator importante o relacionamento ocorrer por um grande período de tempo, o que acaba por reduzir o custo de aquisição anteriormente citado. Para a organização é importante a conquista e a manutenção destes clientes, intermediários e fornecedores.

Relacionamento entre companhias precisam estar baseados no benefício mútuo, pois existindo o benefício mútuo existe um ganho de competitividade. VIANA, CUNHA

& SLONGO (1999) destacam que em mercados crescentemente competitivos, o relacionamento facilita trocas comerciais, reduz riscos e aumenta a lealdade de clientes com produtos/serviços satisfatórios. Tem-se aqui um grande diferencial competitivo para as empresas envolvidas.

Na prática significa tratar o cliente ou fornecedor como um parceiro de negócios, onde cada transação, ou pelo menos a soma delas, deve ser encarada como uma possibilidade de ganho para ambas as partes, e não de negociações de soma-zero. Com isso fica evidente a complexidade desse relacionamento pois, além de pensar e planejar o benefício próprio, os participantes devem estar atentos e não só permitir, como incentivar o benefício da outra parte.

Com estas definições podemos definir os alicerces do estudo do marketing relacionamento para este trabalho: a compreensão das necessidades das partes envolvidas e a busca por intensificar relacionamentos de longo prazo buscando benefícios mútuos. Estas são as bases para a criação de um processo de relacionamento nas empresas, que poderá gerar além de ganhos financeiros um diferencial competitivo perante o mercado.

5.3. Valores fundamentais do Marketing de Relacionamento

O conceito de marketing tradicional não engloba a colaboração como força auxiliar na competição nos mercados, inclusive corroborando posições mais agressivas com foco no curto prazo.

O marketing de relacionamento, por outro lado, irá exigir um comportamento mais “ético” com foco mais no longo prazo que o próprio marketing tradicional, conforme GUMMESSON (2005).

O mesmo autor relaciona quais seriam os valores fundamentais do marketing de relacionamento:

- *A administração de marketing deve ser expandida para a administração empresarial voltada para o marketing.* Todos os profissionais da organização precisam estar cientes de sua participação no sucesso da estratégia de marketing da organização, do contrário ela será somente um ideal, uma teoria, e não passará para o plano prático. O autor comenta sobre os profissionais de marketing em tempo integral

– pessoas que trabalham diretamente envolvidas no marketing – e profissionais de marketing de meio período – profissionais das diversas áreas da empresa;

- *Colaborações de longa data e ganha-ganha.* Considerar fornecedores, clientes e demais envolvidos no processo como parceiros é essencial. A ênfase do relacionamento precisa estar baseada na colaboração e criação de valores mútuos;

- *Todas as partes devem ser ativas e responsabilizadas.* Diferentemente da visão do relacionamento de vendas em que o vendedor toma a iniciativa, no marketing de relacionamento as partes envolvidas precisam ser ativas no processo. Sugestões para inovações, melhorias de fluxo de trabalho, entre outros, são algumas das formas de colaboração interna na rede;

- *Relacionamento e valores de serviço em vez de valores legais burocráticos.* A rigidez precisa ser substituída pelo foco em resultados. A burocracia precisa trabalhar a favor da satisfação do cliente, seja este final ou intermediário.

5.4. Programas de Marketing de Relacionamento

Como forma de classificar as possibilidades de relacionamento, SHETH & PARVATIYAR (2000), classificam em três diferentes formas de trabalho. Claro que nem sempre se vêem nas organizações os estilos assim divididos e bem encaixados, mas ainda assim são bem ilustrativos para compreensão:

Programas de continuidade: em mercados de massa, este programa se dá em forma de clubes de membros ou qualquer outra proposta que busque a lealdade do cliente em formas de prêmios ou vantagens a partir de compras realizadas. O exemplo clássico são as companhias aéreas e seus programas de milhagens. Para parceiros intermediários, este tipo de programa se dá em forma de reposição contínua com controle eletrônico de estoques, MRPs, ou outras formas de cooperação.

Marketing “um a um”: com o advento de tecnologia e sistemas de CRM, firmas conseguem oferecer soluções únicas a consumidores finais a custos baixos. Temos como exemplo empresas de telefonia celular que, a partir de seus bancos de dados, conseguem oferecer pacotes de serviços mais adequados ao perfil de cada cliente. Para parceiros intermediários, este programa é visto na forma de desenvolvimento de soluções em conjunto com o determinado fim.

Programas de partnering: este tipo de programa é visto em exemplos nos quais empresas se relacionam com o fim de fazer vendas cruzadas de seus produtos. Exemplo de companhias de cartão de crédito que operam cartões com a marca de postos de combustíveis. No caso de intermediários, é possível ver implementação de parcerias logísticas ou de marketing na tentativa de somar forças competitivas.

É neste terceiro tipo de relação que o presente trabalho estará focado, no momento que a empresa em estudo busca parcerias com agências de viagens que possam promover o intercâmbio entre seus clientes. Tais clientes muitas vezes estão em posições geográficas às quais a primeira não teria acesso ou que já possuem um relacionamento cliente-fornecedor com a agência de viagens, necessitando somente de uma indicação para serviços relacionados a intercâmbio.

5.5. Processo de relacionamento – Etapas

O relacionamento entre firmas precisa ser desenvolvido e suas variáveis sendo amadurecidas ao longo do tempo, de acordo com VLOSKY & WILSON (1997). DWYER et al (1987), fornece uma estrutura de cinco estágios para estudo:

- a) **Conscientização**: ainda não existe interação. É o momento em que as partes se reconhecem como possíveis parceiras de trocas;
- b) **Exploração**: é a fase experimental. São analisadas as obrigações, benefícios, custos e a efetiva possibilidade de transação. A integração é desenvolvida de forma gradual, consideradas cinco sub-estágios: *atração* - processo inicial de análise de custo-benefício; *comunicação e barganha* – readequação de custos, benefícios e obrigações; *poder e justiça*: dá-se o exercício de poder, que deve ser justo, promover metas coletivas e confiança; *desenvolvimento e formalização de normas* – levarão ao contrato relacional, podendo considerar também padrões para mensuração de desempenho; *desenvolvimento de expectativas* – através da integração gradual e dos testes mútuos de confiança, as partes formam crenças a respeito da outra parte.
- c) **Expansão**: fase de aumento do benefício obtido. Pura consequência da satisfação das partes;

- d) Comprometimento: fase mais avançada de interdependência. A lealdade do parceiro é alcançada a partir da crença/promessa de continuidade relacional;
- e) Dissolução: precede o rompimento da relação comercial. É o processo de afastamento e seqüência de reações adaptativas aos problemas de relacionamento. A dissolução é dada em quatro estágios: estágio intrapsíquico da avaliação do relacionamento; estágio interativo da discussão do relacionamento; estágio social do anúncio público e restabelecimento social e psicológico.

5.6. O relacionamento do conhecimento

O marketing de relacionamento enxerga a distribuição de informações de uma forma um pouco mais abrangente que uma cadeia de suprimentos propriamente dita. O fluxo de informações precisa ser visto como algo um pouco mais complexo, que pode envolver uma rede complexa de relações difícil de ser mapeada.

Para produzir tanto bens quanto serviços, as organizações fazem uso de conhecimento. O conhecimento de toda a cadeia de suprimentos e dos processos envolvidos até a entrega do produto/serviço ao cliente final é um dos grandes diferenciais de cada firma.

De acordo com GUMMESSON (2005), as empresas estão envolvidas em três processos de conhecimento:

- a) Processo *gerativo* – como o próprio nome diz, é o processo de geração ou criação do conhecimento;
- b) Processo *produtivo* – que transforma o conhecimento em produtos ou serviços;
- c) Processo *representativo* – que aborda o relacionamento com os consumidores.

Diz-se que, enquanto no passado os três processos de conhecimento eram seqüências, atualmente são abordados de maneira concomitante de forma a que cada processo “converse” com o processo seguinte.

O mesmo autor destaca duas classificações para o conhecimento, que pode ser *migratório* ou *embutido*, e que cada um deles leva a um tipo de relacionamento para troca de tais informações;

O conhecimento migratório é o tipo de conhecimento explícito, que pode ser facilmente transportado de uma organização para outra, seja em forma de manuais de instruções, livros, ou até mesmo em forma de produto acabado, que pode ser estudado para fins educativos.

Por outro lado, o conhecimento embutido não pode ser transportado, é o conhecimento tácito, geralmente dependente de experiências diretas dos indivíduos ou grupos nele envolvidos. Este tipo de conhecimento pode ser associado a atitudes, fluxos de trabalho ou até mesmo nas maneiras que determinado indivíduo, grupo de pessoas ou organizações tomam decisões.

Em se tratando de algo difícil de ser transferido, acaba tornando-se um diferencial competitivo para qualquer organização, até mesmo por ser difícil de ser copiado. Para que seja adquirido mais rapidamente, companhias podem buscar parcerias de forma a que sejam somados ou transferidos itens de conhecimento embutido.

Atualmente podemos dizer que um dos pilares das parcerias entre empresas prestadoras de serviços encontra-se na troca, ou na transferência, de conhecimento embutido.

Gummesson (2005) destaca quatro características dos relacionamentos do conhecimento:

- a) Aprendizado e criação de conhecimento como objetivo;
- b) Criação de laços de relacionamento mais fortes que os gerados em relacionamentos de produtos;
- c) Exigem complexas redes de troca de informações, envolvendo vários agentes de troca;
- d) Têm um potencial maior, se comparado aos relacionamentos de produto, uma vez que a colaboração exige maior participação e sinergia entre as partes.

A troca e o fluxo de informações e conhecimento entre as empresas acabam sendo, portanto, um dos pilares do relacionamento entre organizações. Não só a informação propriamente dita, como realmente a forma como esta é tratada e depurada no processo de relacionamento é um diferencial muito difícil de ser copiado.

É por este motivo que é dada tanta importância à forma como cada empresa irá liberar, assim como acessar, as informações disponíveis a partir do relacionamento criado.

Este é um processo que, se bem definido e trabalhado, tem potencial para tornar-se o principal diferencial sustentável dos envolvidos.

5.7. Benefícios

Tendo em vista que empresas são criadas para dar lucro, não podemos falar de marketing de relacionamento sem atribuí-lo diretamente a retornos financeiros, do contrário não faria sentido aplicá-lo nas firmas. Empresas só conseguem alcançar o lucro se entregam serviços/produtos de qualidade que satisfazem seus clientes e conseguem vendê-los a um preço maior que seu custo.

O grande benefício dos relacionamentos *é o resultado financeiro líquido de longo prazo causado pelo estabelecimento e pela manutenção da rede de relacionamentos de uma organização* (GUMMESSON, 2005).

As bases do marketing de relacionamento focam na necessidade de haver benefício para todas as partes envolvidas, do contrário não existe relacionamento. Para esclarecer este ponto, podemos destacar os benefícios para cada uma das partes relacionadas.

São três os tipos de benefícios para o consumidor, segundo ZEITHAML & BITNER (2003):

- a) Benefícios de confiança: dado o conhecimento adquirido por cada parte em relação à outra;
- b) Benefícios sociais: a partir do envolvimento pessoal dos envolvidos;

- c) Benefícios de tratamento social: visto no momento em que clientes regulares recebem regalias ou tratamento diferenciado.

Por outro lado, para o fornecedor, os benefícios seriam o retorno que este espera do relacionamento. Retornos estes que podem ser tanto de natureza financeira, como redução de custos ou aumento de faturamento, quanto de natureza não financeira, incluindo-se aqui fidelização de clientes, aumento de satisfação, melhora em seus serviços, etc.

McKENNA (1992) ressalta que: *em setores de rápida transformação as relações tornam-se cada vez mais importantes. À medida que as tecnologias avançam e se sobrepõe, nenhuma empresa sozinha tem a capacidade e os conhecimentos necessários para levar produtos e soluções ao mercado na hora certa, e de forma eficaz em relação aos custos.* Esta integração é essencial para que as companhias consigam oferecer “o que” o cliente quer e “quando” o cliente quer. Essa troca de informações não só trará resultados para ambas, como será pré-requisito para a perpetuação dos negócios.

Indo um pouco mais fundo nesta questão, McKENNA (1993) diz que: *hoje, o marketing não é uma função; é uma forma de fazer negócios. O marketing não é uma nova campanha de publicidade ou promoção desse mês. Tem que ser uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionistas à diretoria. Sua tarefa não é enganar o cliente, nem falsificar a imagem da empresa. É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de integração que dará firmeza à relação.* Percebe-se aqui, mais uma vez, a importância da perenidade das ações do marketing de relacionamento, que não poderão ser aplicadas como uma ação específica, com prazo de validade determinado (em geral). A empresa deverá ter os conceitos de relacionamento como parte de seus DNA, aplicando-os a todas as ações, como forma de concretizar essa nova atitude perante o mercado.

MADHAVAN *et al* (1994) destacam cinco fatores críticos para o desenvolvimento e manutenção de relacionamento interorganizacionais:

- a) Controle: algumas organizações ingressam em relacionamento com o intuito de exercer maior controle sobre o mercado em que estão inseridas, construindo barreiras de entrada a competidores. Lembrando que o controle

não pode ser exercido sobre o parceiro, pois seria contraditório à idéia de cooperação do marketing de relacionamento;

- b) Aprendizagem: a troca de informações entre os parceiros acarreta em aprendizado sobre novos mercados, produtos, tecnologias...
- c) Eficiência: redução do custo de transação, melhorando resultados;
- d) Estabilidade: a segurança gerada pela previsibilidade dos negócios/relações é um dos benefícios do marketing de relacionamento, diminuindo as incertezas do mercado;
- e) Legitimidade: alianças com parceiros de peso no mercado aumentam a própria legitimidade da empresa, que se beneficia da imagem relacionada.

5.8. Desafios

Dentro da própria empresa é onde se encontram os primeiros e principais empecilhos para a aplicação das bases do marketing de relacionamento no dia-a-dia das organizações.

A criação de valor precisa ser percebida em toda a cadeia. Na ponta do cliente, precisa ser vista como benefício, para que realmente gere valor para a empresa. Na ponta da organização, é necessário que todos os colaboradores reconheçam suas ações como de valia em tal criação de valor, de modo que realmente ofereçam um produto ou serviço diferenciado.

Gordon *apud* BESSA (2004)³ citam alguns desses desafios:

- *Persuadir os gerentes sobre os méritos do marketing de relacionamento;*
- *Identificar os clientes nos quais se concentrar e desenvolver o plano de transição a partir da base existente para aquela que é desejada;*
- *Saber como se tornar mais relevante para os clientes identificados e fazer isso mais rápido que os concorrentes;*
- *Descobrir exemplos de implantação de marketing de relacionamento como referências para se orientar nesta área emergente;*

³ IN BORBA, Valdir Ribeiro (organizador). Marketing de relacionamento para organizações de saúde.

- *Planejar o marketing de relacionamento tendo consciência dos caminhos que ele pode seguir;*
- *Demonstrar a viabilidade de práticas de relacionamento pela utilização de testes tradicionais de experiência e demonstração de resultados antes do lançamento em grande escala.*

Mais uma vez, o grande desafio da companhia é fazer com que se perceba o valor destas novas atitudes em toda sua cadeia, do contrário os benefícios planejados ou esperados irão sumir antes mesmo de postos em evidência aos clientes.

5.9. A Escala de Wilson & Vlosky

Pelo fato de o conceito de relacionamento ser tão abstrato e relativo, o marketing de relacionamento ficou, por muitos anos, carente de um modelo de mensuração aplicável, capaz de diferenciá-lo de relacionamentos tradicionais.

Foi desenvolvida por WILSON & VLOSKY (1997) uma escala capaz de medir o marketing de relacionamento, a qual foi aplicada na indústria de madeiras e seus derivados, dentro do território dos Estados Unidos da América.

A escala é composta por seis áreas: dependência do fornecedor, nível de comparação com fornecedores alternativos, investimentos no relacionamento, troca de informações, confiança e comprometimento. Dentro de tais áreas existem 30 itens, avaliados numa escala de 1 a 5, sendo 1 discordância total e 5 concordância total.

O estudo dos autores pode comprovar que em relações com foco no longo prazo existe um maior sentimento de confiança e comprometimento, acarretando em maior investimento no relacionamento e eficácia na comunicação entre as partes, o que por fim gera diferencial competitivo para as partes envolvidas em seu mercado.

Quadro 2: Escala Wilson e Vlosky (1997) para mensuração do marketing de relacionamento

Dependência do fornecedor	
V1	Nós nos sentimos dependentes desse fornecedor.
V2	Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa.

V3	Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados por este fornecedor.
V4	Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa
V5	Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor.
Nível de comparação com fornecedores alternativos	
V6	Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor*
V7	O melhor substituto para este fornecedor teria o mesmo valor para nossa empresa.
V8	Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com esse fornecedor é melhor.
V9	Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa.*
Investimentos no relacionamento	
V10	Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor.
V11	O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo.
V12	Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande.
V13	Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este fornecedor são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa.*
V14	Os mecanismos que nós estabelecemos para esse relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor.
Trocas de informações	
V15	Nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores.
V16	Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor as quais não seriam compartilhadas com outro fornecedor.
Confiança	
V17	Sentimos que este fornecedor se preocupa com os nossos interesses.
V18	As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente.
V19	Nós estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós.
V20	Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor.
V21	Este fornecedor retém para si (omite) importante informações*.
V22	Nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades.

V23 Este fornecedor tem merecido nossa confiança.

Comprometimento

V24 Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por um longo tempo.

V25 Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo.

V26 Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro.

V27 Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor.

V28 Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor.

V29 Estamos comprometidos com este fornecedor.

V30 O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria.

6. MÉTODO

O método de pesquisa é um dos fatores fundamentais para uma correta abordagem do problema proposto para o trabalho. Neste capítulo será identificado o método escolhido para a realização desta pesquisa.

6.1. Contextualização da pesquisa

Para uma pesquisa em marketing como esta aqui realizada, podem ser utilizadas duas fontes de coleta de dados: primária e secundária.

Normalmente, a coleta de dados secundários caracteriza uma etapa exploratória da pesquisa, momento em que o pesquisador adquire maior conhecimento sobre o tema em questão a partir de dados já publicados e disponíveis.

A coleta de dados primários, segundo MALHOTRA (2006), pode ser feita por meio de dados qualitativos ou dados quantitativos. Conforme o mesmo autor, a pesquisa qualitativa é a que proporciona uma melhor visão do contexto do problema, sendo que, por outro lado, a pesquisa quantitativa quantifica dados.

Quadro 3: Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa:

Pesquisa qualitativa <i>versus</i> pesquisa quantitativa		
	Pesquisa Qualitativa	Pesquisa Quantitativa
Objetivo	Alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes	Quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo
Amostra	Número pequeno de casos não-representativos	Grande número de casos representativos
Coleta de dados	Não-estruturada	Estruturada
Análise de dados	Não-estatística	Estatística
Resultados	Desenvolvem uma compreensão inicial	Recomendam uma linha de ação final

Fonte: MALHOTRA (2006)

Para este trabalho foi buscado auxílio na literatura disponível sobre marketing, mais especificamente sobre o marketing de relacionamento, que dê respaldo teórico sobre o tema, auxiliando no estabelecimento de prioridades para a pesquisa.

Além disso, neste estudo, fez-se uso da pesquisa qualitativa como forma de atingir-se uma maior percepção e compreensão do problema, mesmo dispondo de um número reduzido de casos, que estão limitados ao número de parceiros atuais da empresa estudada.

6.2. População e amostra

Atualmente são mais de 130 agências de viagens somente no Rio Grande do Sul, Estado sede da Egali Intercâmbio. No Brasil, são mais de 2.700 agências cadastradas, conforme dados da ABAV (Associação Brasileira de Agências de Viagens).

Gráfico 1: Número de agências por Estado:



Fonte: adaptado de ABAV, 2010.

Para esta pesquisa, a população-alvo é o conjunto de agências de viagens com as quais a empresa em estudo já possui algum tipo de parceria (número total não divulgado). Estas agências estão espalhadas pelos cinco estados nos quais a Egali Intercâmbio possui escritórios, sendo estes: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro.

As agências nas quais foram aplicados os questionários foram escolhidas, por conveniência, a partir do banco de dados de parceiros atuais da empresa em estudo. Buscaram-se agências de porte, que já tenham utilizado serviços de intercâmbio de terceiros anteriormente, podendo assim agregar não só conhecimento, como também, relatos experienciais de trabalho.

Ao todo foram aplicados seis questionários. Para definição do número de entrevistados levou-se em consideração a qualidade da amostra e homogeneidade das respostas. O número ficou reduzido, no momento em que as respostas começaram a convergir para um ponto em comum.

Os respondentes são pessoas em cargos de decisão em cada agência, entre eles: proprietários, sócios, gerentes ou supervisores. Estas pessoas foram escolhidas por possuírem, em linhas gerais, maior experiência no ramo e uma maior visão de seu negócio como um todo, assim conseguindo visualizar os benefícios gerados a partir de cada relação de troca.

6.3. Instrumento de coleta

Como instrumento de coleta de dados para esta pesquisa qualitativa utilizou-se a estrutura da escala de WILSON & VLOSKY (1997) para elaborar o roteiro de entrevista, conforme apresentado no Anexo B.

O objetivo da utilização da escala citada foi avaliar a ocorrência e importância de aspectos relacionados a cada uma das seis grandes áreas abordadas, procurando identificar quais as bases deste relacionamento entre agência de viagens e empresa de intercâmbio.

6.4. Técnica de coleta

A técnica de coleta utilizada consistiu de entrevista em profundidade. Segundo MALHOTRA (2006), entrevistas em profundidade são de grande valia em situações em que é necessária uma análise pessoal mais aprofundada do que as proporcionadas pelos grupos focais. Segundo o mesmo autor, as entrevistas em

profundidade são utilizadas, também, com o fim de descobrir crenças, atitudes e sensações a respeito de determinado tema.

Todas as entrevistas foram aplicadas pelo autor deste trabalho por ser o principal interessado em obter informações mais precisas possível. As entrevistas foram gravadas para posterior transcrição das respostas, com o fim de manter a maior fidelidade possível dos dados para a avaliação dos resultados.

6.5. Análise dos dados

Tendo em mãos o conteúdo das entrevistas, buscou-se a transformação dos dados obtidos em informações relevantes aos objetivos da pesquisa. Basicamente, era necessário identificar as percepções de cada parceiro entrevistado a respeito de seu relacionamento com fornecedor de serviços de intercâmbio.

Para que isso fosse possível, todas as entrevistas foram transcritas, de modo a que fosse possível identificar as principais idéias e palavras mais relevantes de cada uma das respostas de cada um dos entrevistados. Esta atividade possibilitou realizar análises fundamentadas no conteúdo das entrevistas. Para BARDIN (2004), este tipo de análise permite conhecer aquilo que está por trás das palavras e buscar outras realidades através das mensagens.

BARDIN (2004) coloca que o foco da análise de conteúdo está direcionado às orientações de valor, afetivas ou cognitivas, dos significantes ou dos enunciados de uma comunicação. A análise de conteúdo possibilita ao pesquisador ter contato com aspirações e desejos do entrevistado, que podem ajudar na complementação de uma informação que não estaria completa no caso de uso de questionários de respostas diretas.

Utilizou-se a técnica de análise de dados de três etapas, elaborada por BARDIN (2004):

- Pré-análise – fase de organização do material coletado nas entrevistas, assim como dos comentários feitos pelo entrevistador durante cada uma. Etapa importante que separa o material a ser usado como base nas próximas etapas;

- Descrição analítica/Codificação – retiram-se informações a partir do material colhido. É realizada uma interpretação mais sistemática do conteúdo, já agrupando as informações seguindo os critérios pré-definidos;

- Inferência/Interpretação – fase de tratamento e interpretação de dados, confrontando-os com as informações colhidas previamente com a análise de dados secundários.

6.6. Produto final da pesquisa

Como resultado da pesquisa foi elaborado um relatório estruturado a partir das seis grandes aéreas da escala de mensuração de marketing de relacionamento de WILSON & VLOSKY (1997).

Foram analisadas e confrontadas as respostas de cada um dos entrevistados de acordo com os seguintes tópicos:

- Dependência do fornecedor;
- Nível de comparação com fornecedores alternativos;
- Investimento no relacionamento;
- Troca de informações;
- Confiança;
- Comprometimento.

7. RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados apurados a partir das entrevistas realizadas com os agentes de viagens. Tendo sido utilizada para as entrevistas a estrutura da escala de WILSON & VLOSKY (1997), os resultados serão apresentados em seis apartados: dependência do fornecedor, nível de comparação com fornecedores alternativos, investimento no relacionamento, troca de informações, confiança e comprometimento.

Dentro de cada um desses itens serão retratadas as opiniões dos entrevistados, buscando-se a importância de cada um desses fatores dentro de uma estrutura de relacionamento.

7.1. Dependência do fornecedor

A partir dos questionamentos relativos à dependência dos agentes de viagens com fornecedores de serviços de intercâmbio, foi possível constatar alguns fatores que levam à dependência com o fornecedor.

Foi relatado, por parte dos agentes, existir certa dependência com este tipo de fornecedor uma vez que eles próprios não detém o conhecimento necessário do produto de intercâmbio. Para poder realizar as operações inerentes a um programa de intercâmbio, acabam necessitando de auxílio de uma empresa especializada, que possui maior conhecimento do processo.

O acesso às informações necessárias para a realização de todo o processo seria o maior empecilho para que um agente de viagens conseguisse realizar a operação:

Um programa, como o de trabalho nas férias nos Estados Unidos, envolve vagas de emprego, um *sponsor* norte-americano, visto... Coisas de acesso da empresa de intercâmbio somente.

Vale destacar que foi citado por vários agentes que uma agência de viagens não é 100% dependente das empresas de intercâmbio, uma vez que cabe a ela decidir se entra nesse mercado, se oferta esses serviços, ou não.

Porém, uma vez decidido explorar esse nicho e aumentar seu portfólio de serviços, cria-se certa dependência, passando este fornecedor a ter uma posição estratégica dentro da operação.

Vale lembrar que, em linhas gerais, agências de viagens trabalham com vários fornecedores para os vários produtos que oferece, usualmente denominados *operadoras*. Desta maneira, acabam sendo um centralizador dos vários serviços prestados pelas diferentes operadoras, sejam estas passagens aéreas, pacotes de viagens, programas de intercâmbio, etc.

Um dos entrevistados acabou ilustrando bem essa questão:

O fornecedor de intercambio é importante sim, assim como qualquer outro operador. Eu, pelo menos, tenho a idéia de que precisamos ir juntando os elos. Existem diversas empresas fazendo seu trabalho, e a agência de viagens juntando esses elos para facilitar a vida do cliente e prestar um bom serviço.

Quando questionados a respeito da dificuldade em substituir as vendas e lucros gerados por este fornecedor, houveram respostas em basicamente duas linhas: a primeira vertente menciona que simplesmente iria substituindo aos poucos por outros produtos, de maneira relativamente fácil; já a segunda vertente diz que é complicado, por não existir um produto exatamente substituto.

Aparentemente na resposta a esse questionamento foi significativa a maturidade da agência e o quão consolidada ou não está em seu mercado.

Um dos entrevistados, sócio de umas das maiores agências de viagens de sua região no interior do Estado do Rio Grande do Sul, comentou:

Não é difícil de substituir. A gente aqui na agência já teve outros exemplos, de produtos que parou de trabalhar e acabou substituindo por outros. Não é difícil substituir em teor de verba.

Esta resposta corrobora o que já foi dito anteriormente, de que existe a dependência somente enquanto a agência está decidida a atuar no mercado de intercâmbio. Caso opte por não trabalhar mais nesse nicho, acabaria encontrando outras maneiras de substituir a perda de receita que ocorreria num primeiro momento.

Por outro lado, alguns respondentes destacaram que, após entrar nesse mercado, pode ser difícil e onerosa a substituição.

Eu acabaria parando de atender certo público, teria que mudar toda a estratégia, pegar um novo mercado para atender.

Entretanto as respostas mais interessantes ocorreram quando o questionamento foi feito de maneira contrária, se para o fornecedor seria difícil substituir as vendas e lucros gerados pelos agentes de viagens.

A grande maioria das respostas acenou para o fato de que as empresas de intercâmbio também vendem para o cliente final, e não somente por parceiros. Desta forma, acabaria não sendo tão complicada a substituição, uma vez que possuem o produto completo em mãos, bastaria ofertá-los por outros canais, de forma a atingir tais clientes.

Esta é uma situação diferente para o agente de viagens, que está acostumado a ter parceiros, como os operadores, que trabalham somente para atendê-los, não sendo, de certa forma, também concorrentes, como de fato ocorre com as empresas de intercâmbio.

Seguindo o mesmo raciocínio, ao serem perguntados sobre o equilíbrio dessa parceria, a maioria dos entrevistados acredita não se tratar de uma parceria muito equilibrada e voltou a citar a questão de o fornecedor também trabalhar com o cliente final.

Eu, particularmente, acho que a parceria nunca é muito equilibrada. No momento em que a empresa de intercâmbio trabalha também com o público final. Na parceria com o operador, ele trabalha somente com os agentes. Esse é uma parceria mais fidedigna, mais sólida, pois um depende mais do outro.

Com isso, é possível perceber o quão frágil é esta relação, no momento em que uma das partes envolvidas na parceria pode enxergar a outra parte como competidor em algumas ocasiões.

7.2. Nível de comparação com fornecedores alternativos

A comparação de fornecedores alternativos, e a forma como os clientes, que neste caso são os intermediários, é uma informação de suma importância para os *players* do mercado de intercâmbio. Este item avalia a forma como os agentes vêm a competição para fornecimento de serviços de intercâmbio.

Com relação à comparação com fornecedores alternativos, a grande maioria das respostas relatou haver um número razoável de diversificação no mercado, gerando certa concorrência. Porém foi ressaltado por dois dos entrevistados, o fato de ainda haver espaço para novos competidores, ou seja, não estariam totalmente satisfeitos com o nível de competição atual, apesar de terem dado uma avaliação positiva.

Ainda neste tópico, vale ressaltar a única resposta adversa à competição:

Acho que tem bastante alternativa, acho que tem demais. Acaba sendo muita opção, tendo que pesquisar demais.

Esta resposta é interessante no momento em que mostra que, pelo menos nesta agência, não havia tanta predisposição para buscar opções e alternativas de fornecedores. Pela resposta, acredita-se que esperavam receber uma opção pronta, de forma a que não fosse necessário empregar muito esforço neste assunto, que não é seu foco.

A qualidade dos serviços prestados pelos fornecedores alternativos também foi um assunto abordado. Quando questionados a respeito do nível de serviço de tais fornecedores, o maior número de respostas indicou existir uma grande diferença em termos de qualidade.

A gama de serviços oferecidos pelas empresas de intercâmbio foi colocada como equiparada. Porém, a forma como cada empresa trabalha dentro dessa linha de serviços acabou sendo destacada como diferente.

Em termos de qualidade são bastante distintos, mas em termos de serviços, opções de prestação de serviços, mais ou menos, se equiparam. Um exemplo é o trabalho nos EUA, nas férias, todas as empresas têm. Cursos de línguas, todas as empresas de intercâmbio têm.

A resposta acima colocada por um dos agentes entrevistados ilustra o geral das respostas, pois em nenhuma delas foram citados diferenciais quanto à gama de produtos. Os depoimentos foram todos em termos de qualidade dos serviços oferecidos, sendo este o diferencial de cada empresa.

Este dado é interessante, pois o mercado de intercâmbio destaca-se hoje pela busca pela diferenciação. Cada empresa posiciona-se como sendo a única a oferecer determinado serviço ou ser a especialista em algum produto ou destino.

Com isso é relevante comentar que o mercado pode não estar assimilando tais diferenciais, pois mesmo pessoas que trabalham em um ramo bem próximo, que é o do turismo, não vêem nenhuma empresa como realmente diferente das demais em termos de mix de produtos/serviços.

Desta forma, pode-se interpretar estas respostas de várias maneiras diferentes:

- a) As empresas de intercâmbio não estão sabendo oferecer seus diferenciais de forma correta, para que os agentes percebam e usem tais diferenciais a seu favor em negociações com o cliente final;
- b) Estes diferenciais, que são valorizados pelos clientes finais, não têm o mesmo valor para o intermediário;
- c) Os intermediários não buscam diferenciais em termos de produtos, mas sim um nível de serviço ótimo.

Agentes de viagens têm, em geral, vários fornecedores para diferentes produtos. Comparado com outros fornecedores, o relacionamento com as empresas de intercâmbio é avaliado como bom, no momento em que uma operação de intercâmbio, que é complexa, exige contato mais profundo.

De qualquer maneira, esta é uma resposta que é muito suscetível a análise do próprio caso do entrevistado, mesmo que a pergunta seja realizada em terceira pessoa e de forma geral.

É melhor devido à complexidade. Tem maior contato. Precisa ser mais próximo.

Ainda assim, isto não significa que seja uma relação forte, conforme resposta de um dos entrevistados:

Equiparando a relação agência de viagens e outros fornecedores, e agência de viagens e agência de intercâmbio, a relação com as agências de intercâmbio é muito mais frágil.

7.3. Investimentos no relacionamento

Vinculada às respostas anteriores, que salientaram a fragilidade do relacionamento das agências de viagens com as empresas de intercâmbio, existe uma crença geral de que não existiria um grande custo no encerramento de uma suposta relação comercial entre essas empresas.

O custo, segundo os agentes, estaria mais atrelado às possíveis perdas de vendas até o começo de uma nova relação comercial ou parceria que pudesse suprir esta demanda. Não foi possível, portanto, perceber grandes receios em perder o parceiro de negócios.

Por outro lado, o transtorno que a perda do relacionamento causaria foi citado em mais de uma resposta. Clientes que deixam de ser atendidos geram mais perda que o simples valor monetário que não entrou para o caixa da empresa, existe uma preocupação com a relação com cliente que é rompida ao fazê-lo buscar estes serviços em outra companhia.

Acredito que um transtorno sempre tem, na medida em que tu estavas trabalhando especificamente com determinada empresa. Até conseguir sintonizar novamente com a forma de trabalho, com o sistema, certo transtorno e adaptação vai ter.

Outro respondente seguiu a mesma linha, comentando sobre uma perda em relação a atendimentos aos clientes finais, mas ainda sem ressaltar grandes custos.

Numa agência maior, que já tenha público e um setor para isso, é mais complicado.

Quanto ao investimento necessário para a implementação de uma parceria deste tipo, várias respostas indicaram que essa variável dependia bastante do agente, do

quanto ele especificamente estaria disposto a investir, de o quão longe deseja chegar com a parceria.

Decidindo explorar esse segmento de forma mais instintiva, acabará levando a um maior investimento. Seja este em termos de material de divulgação, mídia, infraestrutura, assim como tempo e esforço, pois será somente mais um produto a ser oferecido, utilizando-se da estrutura geral já montada.

Ficou bem claro durante as entrevistas que essa é uma decisão do agente, onde este estaria em uma posição relativamente confortável para decidir se investe fortemente na relação ou não. A empresa de intercâmbio não detém poder de barganha nessa decisão.

Este é um dado interessante no momento em que se avaliam, por exemplo, o tamanho das organizações envolvidas. Feitas as devidas exceções, empresas de intercâmbio, no geral, são empresas maiores, com atuação nacional e maior faturamento, quando comparadas às agências de viagens.

Contudo, como os agentes estão bem posicionados em seus mercados, com carteiras de clientes já formadas, são estes que optam por investir mais ou menos na parceria, restando à empresa de intercâmbio aceitar ou não essa condição. Foge do controle das empresas de intercâmbio a longevidade e a profundidade desse relacionamento.

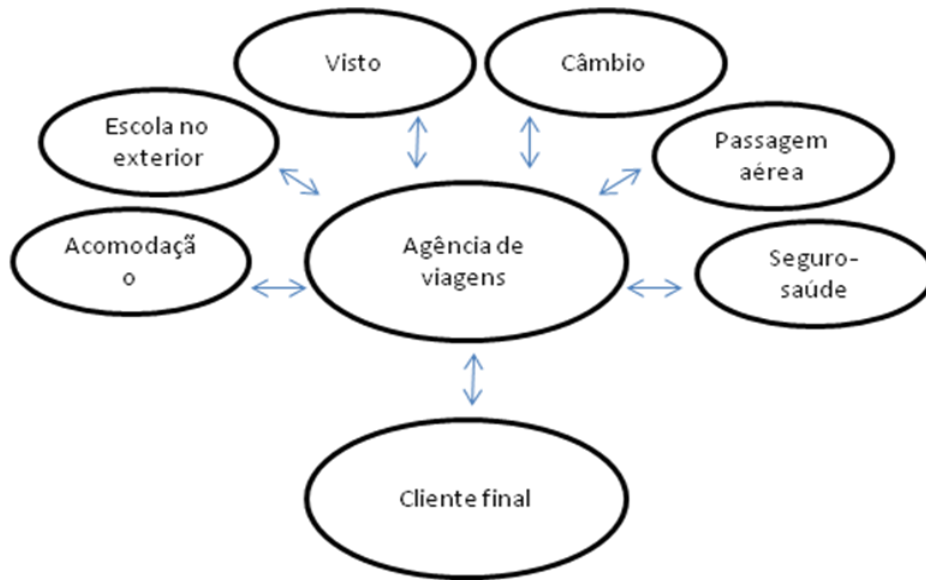
7.4. Trocas de informações

Na prestação de serviços, informação e conhecimento são dois dos maiores ativos das organizações. Empresas detentoras de informações precisas estão mais propícias a prosperarem em mercados competitivos.

Para o planejamento de uma viagem, seja esta de turismo, seja de intercâmbio, é necessária a realização por parte do organizador de uma série de procedimentos que, se mal elaborados, poderão gerar uma experiência negativa por parte do cliente final.

Uma agência de viagens estaria posicionada no centro de uma série de processos, centralizando os contatos com os diversos fornecedores até que seja montado o produto final – uma viagem de turismo ou intercâmbio – conforme figura abaixo:

Figura 1: Fluxo de informações para formatação de um programa de intercâmbio (fornecedores diversos)



Fonte: desenvolvido pelo autor

Ao realizar a interação por meio de uma empresa de intercâmbio, que centralizaria a totalidade dos procedimentos, o quadro de fluxo de informações modifica-se, transformando a empresa de intercâmbio no único foco de informações:

Figura 2: Fluxo de informações para formatação de um programa de intercâmbio (fornecedor único)



Fonte: desenvolvido pelo autor

A centralização de informações é inevitável, e até coerente, com a inclusão da empresa de intercâmbio como facilitadora do processo. Nesta segunda formação do fluxo de informações a agência de viagens coloca-se como uma intermediária entre a empresa de intercâmbio e o cliente final.

Com isto em vista, os respondentes da pesquisa destacaram que a troca de informações com a empresa de intercâmbio é intensa e o volume de dados transportados é grande. Ao centralizar em um só fornecedor o volume de contatos que ocorreria com vários outros é natural de que se troquem mais informações com essa empresa do que trocaria com cada uma das outras.

Além disso, a vasta gama de opções para realização de um intercâmbio também é destacada como fator influenciador nesse volume de informações trocadas.

Sim existe uma troca maior, pois é algo que pode variar bastante. Uma pessoa que quer ir para os EUA, em função do visto, pode mudar para Irlanda, por exemplo.

A falta de conhecimento dos agentes sobre os processos envolvidos também foi destacado como fator determinante para essa grande interação.

Depende do conhecimento do agente sobre o mercado, como agentes não tem esse conhecimento tem que trocar mais informações do que com outros fornecedores.

Por conseguinte, algumas informações específicas de clientes, as quais não seriam passadas a outros fornecedores, são passadas às empresas de intercâmbio, que precisa ajudar na formatação do produto que melhor se encaixa no perfil/desejos de determinado cliente.

Vale lembrar que esta grande interação e troca de informações detalhadas são ações que fortalecem, mas que também fragilizam a parceria. Conforme descrito no capítulo 7.1 deste trabalho, o fato da empresa de intercâmbio possuir dados dos clientes finais poderia levá-la a atendê-los diretamente, deixando de lado a agência de viagens.

A transação é delicada, pois algumas empresas de intercâmbio podem enxergar no agente, que é o intermediário, um elo desnecessário no processo. Da mesma forma o agente está numa posição a qual não está habituado, que é a de não ter autonomia para buscar as informações necessárias, uma vez que estas são de difícil acesso.

7.5. Confiança

A confiança é um dos principais itens para avaliação de qualquer tipo de relacionamento, seja este entre pessoas, pessoas e empresas, ou entre empresas. Percebe-se que na relação estudada a confiança é um dos itens que mais precisa ainda ser desenvolvido dentro da escala de WILSON & VLOSKY (1997).

Foi unânime entre as respostas que as empresas de intercâmbio não se preocupam tanto com os interesses dos agentes quanto outros fornecedores de outros produtos.

Talvez alguns se preocupam em ter parcerias com agências de nome e com volume maior.

Mas agências em geral, isso eu percebo de conversar com outros agentes, sentem certa despreocupação. Para eles (*as empresas de intercâmbio*) não é relevante. Atendem porque têm que atender.

Existe até certa resistência. É muito mais fácil, rápido e limpo, se o aluno for direto do que vir através do agente.

Vão demorar mais para responder e-mail, para dar retorno.

Novamente volta-se à questão de o fornecedor trabalhar tanto para o intermediário, que neste caso é o agente, quanto para o cliente final, que é realmente seu foco. Desta maneira, a maior preocupação das empresas de intercâmbio seria em atender bem ao cliente final e não ao intermediário.

O agente acredita estar em uma posição de coadjuvante, ficando em segundo lugar no quesito atendimento. Com isso, a relação de confiança entre as duas organizações envolvidas já começaria, de certa forma, abalada.

Quando questionados a respeito da confidencialidade das informações, se acreditavam que as informações repassadas ao fornecedor estariam seguras, muitos relativizaram a resposta.

Apesar de não terem confiança nas empresas deste mercado em geral, demonstraram acreditar nos fornecedores por elas escolhidos.

É de todos os fornecedores, tem que ter a confiabilidade. Depende da escolha de parceiros.

Quando escolhe, tem que ter confiança. Não vai deixar cliente na mão de alguém que não confia.

Na mesma linha seguiram as respostas relativas à veracidade das informações repassadas pelo fornecedor. Em sua maioria, os agentes comentaram não ter uma confiança geral no mercado, mas que em seus parceiros escolhidos confiam e acreditam nas informações por eles repassadas.

De qualquer forma, grande parte dessas informações não está disponível aos agentes por outras fontes, restando-lhes apenas a opção de confiar em seus parceiros e realizar o trabalho a partir das informações recebidas.

Em linhas gerais, as respostas não consideraram existir a prática de omissão de informações, no sentido de o fornecedor beneficiar-se de seu conhecimento perante o intermediário ou parceiro.

Um dos entrevistados, porém, ressaltou que seria uma prática possível, afinal o fornecedor é o único a possuir conhecimento de todo o processo envolvido e entende os clientes finais. Com isso poderia usufruir prioritariamente de determinada informação, para somente em um segundo momento repassar aos parceiros.

Até pode acontecer, mas se for informações de países e programas não.
Mas pode ser que use a informação antes, para depois repassar, por que não?

Ainda referindo-se ao item confiança, os entrevistados foram questionados a respeito do merecimento de confiança, se os fornecedores de serviços de intercâmbio seriam merecedores da confiança dos agentes de viagens.

Novamente a resposta foi relativizada pela maioria, destacando existir no mercado empresas que podem merecer tal confiança, porém, essa não é a verdade geral desse nicho.

Como em várias das respostas até agora, surge novamente a preocupação com o fato de as empresas de intercâmbio atenderem também clientes finais. Como confiar então numa empresa que é, de certa forma, minha concorrente?

De uma forma geral não, por que as empresas de intercambio têm um canal direto com o cliente, não privilegiam a relação com o agente de viagens. Não é uma prioridade para as empresas de intercambio.
Principal fator que deixa as agências de viagens com pé atrás.

A confiança entre as empresas destes dois ramos de negócios tão próximos e complementares realmente fica fragilizada. Existe de uma parte a crença, que é de praxe de seu ramo, de que empresas que atendem intermediários não deveriam atender clientes finais, e concorrer com seus próprios parceiros. Na prática, estas empresas ainda precisam desenvolver melhor o seu processo de relacionamento, de forma a que as necessidades de ambos sejam supridas.

7.6. Comprometimento

O comprometimento destaca-se como quesito importante em qualquer relação comercial. As cinco variáveis do relacionamento anteriormente citadas acabam

convergindo para este item, que é um fator determinante para a continuidade da relação comercial ou parceria.

As agências de viagens, por terem várias alternativas no mercado para cada um dos produtos ou serviços que busca oferecer, precisam, em diversos momentos, decidirem por trabalhar com algum determinado parceiro.

Pelas respostas concedidas, foi possível perceber certa tendência à manutenção da relação, uma vez que realizar um processo de pesquisa e escolha para cada venda demandaria muito tempo e desgaste. O costume de comprar com determinado fornecedor chegou a ser citado por um dos agentes entrevistados, não sendo, portanto, uma amostra representativa.

Como foi visto no capítulo 7.3. deste trabalho, uma agência de viagens, para começar a atuar neste mercado e oferecer serviços de intercâmbio a seus clientes, passa uma necessidade de investimentos, mesmo que de simples preparação.

Desta maneira, o agente entra na relação esperando determinado retorno sobre o investimento realizado, o que pode não ocorrer em uma só venda. É por esse motivo que, ao entrar em uma relação com um fornecedor de intercâmbio, a idéia inicial seria manter a parceria por um tempo maior, que não somente a transação inicial que gerou o primeiro contato.

Se ele pretende se envolver mais nesse nicho, nesse campo de atuação, vai ter investimento, é importante que essa parceria dure o tempo necessário para colher os primeiros frutos.

A expectativa de fortalecimento da relação também é presente. Como foi abordado muito bem por um dos respondentes, não é o tipo de relação que se desenvolva em um único trabalho em conjunto. A parceria irá consolidar-se ao longo do tempo.

O fortalecimento da parceria, portanto, seria uma consequência natural das diversas operações realizadas em conjunto. Existe uma pré-disposição à manutenção e fortalecimento da relação, mas que deve ser conquistado a cada trabalho, não sendo uma tarefa simples.

Seguido do fortalecimento da relação há a expectativa de crescimento em vendas e lucros gerados a partir da parceria já criada. Quebrada a barreira inicial da

formatação e criação do relacionamento, as agências de viagens buscariam o aumento de faturamento com maiores vendas de intercâmbio, não ficando resignadas ao atendimento da demanda existente, simplesmente.

A maioria dos agentes entrevistados deixou claro que, no momento em que a agência começa a ver retorno do investimento realizado, existirá uma tendência de aumento no comprometimento e disposição construir uma parceria cada vez mais sólida.

É interessante perceber que apesar da fragilidade da relação e da desconfiança inicial, uma vez aberto o canal de relacionamento, as agências estão dispostas a investir no relacionamento e fazê-lo prosperar, por entenderem a importância de um fornecedor estratégico para serviços relacionados a intercâmbio.

O último questionamento realizado sobre este item foi sobre a definição desta relação empresa de intercâmbio, como fornecedor, perante agência de viagens, como intermediário. É possível definir essa relação como uma parceria ou seria somente uma relação comercial?

Dentre as respostas, somente uma delas foi mais direta na definição:

Sim, pois eu preciso dele, pois não tenho esses produtos e ele precisa de mim para vender mais.

Esta resposta, porém, não resume a visão geral dos agentes sobre a relação acima citada.

A falta de controle por parte do agente de todo o processo acaba limitando a visão destes, que não a vêem como uma parceria plena. O controle do processo está todo com a empresa de intercâmbio, que ainda pode fazer contato direto com o cliente final e não envolver o agente nos ganhos.

Acho que os fornecedores não têm um interesse em desenvolver a parceria com agências por que o retorno não é tão grande. A falta de interesse pode ser o que está faltando para consolidar a real parceria.

Em suma, como visão geral, o relacionamento tem potencial para chegar a ser uma parceria, porém, atualmente, está sendo definido como algo intermediário entre

uma simples relação comercial e uma parceria fortemente consolidada. Ainda há um bom caminho a ser trilhado.

8. CONCLUSÕES

A busca por parcerias é uma estratégia de grande valia em qualquer mercado competitivo. A bibliografia sobre Marketing de Relacionamento mostra como é difícil para a concorrência conseguir copiar qualquer modelo bem sucedido de colaboração interorganizacional.

Para que seja formada uma relação comercial forte, que venha a ser desenvolvida até o ponto de poder ser denominada uma parceria, as empresas envolvidas precisam entender as necessidades e motivações da outra parte. Somente assim conseguirão ter seus anseios realmente atendidos de forma que a relação seja proveitosa para os dois lados.

Empresas de intercâmbio estão habituadas a terem parceiros internacionais para os diversos serviços que prestam. Podem ser citadas aqui seguradoras, escolas de ensino de idiomas no exterior, *sponsors* para agenciamento de trabalho no exterior, empresas de aluguel de acomodação, etc...

Todas as empresas citadas complementam seu trabalho, mas de nenhuma forma chegam a concorrer com esta, disputando os clientes finais por estarem em outros países e dependerem das empresas de intercâmbio para prospecção de tais clientes.

Sendo assim, ainda não é de praxe ter relacionamentos locais, com parceiros que possam impulsionar seus negócios, como são o caso das escolas de ensino de idiomas e das agências de viagens.

Tais relacionamentos já existem, mas como foi possível perceber durante o trabalho, ainda não estão sendo utilizados ou potencializados da melhor maneira. As empresas de intercâmbio ainda precisam desenvolver melhores formas de organizar seu trabalho frente os potenciais parceiros, para que com isso possam gerar o máximo de benefício, tanto para si quanto para a outra parte envolvida.

Pode-se afirmar que hoje estas parcerias ainda são realizadas de forma muito incipiente, existindo ainda um grande campo para exploração, tanto em quantidade como em qualidade.

A aplicação do questionário tendo como base o modelo de mensuração de relacionamento de WILSON & VLOSKY (1997) foi de suma importância para identificar os pontos cruciais para desenvolvimento.

Os itens de comprometimento e investimento no relacionamento precisam ser destacados como pontos positivos da pesquisa. Foi possível perceber uma grande abertura por parte dos agentes de viagens que, uma vez conquistados, pretendem desenvolver cada vez mais a relação por entender a importância de ter um fornecedor de serviços de intercâmbio como parceiro.

Da mesma forma, ao compreender e vislumbrar ganhos financeiros com a parceria, estariam dispostos a realizar investimentos, sejam estes de tempo, esforço ou até mesmo monetários, como forma a catalisar tais ganhos.

A grande lacuna foi aberta no item confiança. É principalmente este quesito que ainda precisa ser melhor desenvolvido pelas empresas de intercâmbio, neste caso a Egali, para que realmente consiga ter cada vez mais parceiros de qualidade na área de agências de viagens.

Por um histórico de disputa, os agentes hoje ainda têm certo receio em trabalhar em parceria com empresas de um ramo que até pouco tempo se posicionava como concorrente ao disputar os mesmos clientes finais.

Este cenário já está mudando, mas para que a Egali Intercâmbio atinja seu objetivo de captar cada vez mais clientes através de parcerias, precisará quebrar esse paradigma e posicionar-se como uma empresa diferente no mercado, que nada tem a ver com as disputas do passado.

Com isso, é possível dizer que o presente trabalho teve sucesso em seu objetivo, ao conseguir mostrar de forma mais clara as bases do relacionamento entre agências de viagens e empresas de intercâmbio, servindo como base para uma nova proposição de trabalho que poderá ajudar a empresa em estudo a crescer.

9. SUGESTÕES

Tendo em vista as considerações realizadas nos capítulos de resultados (capítulo 7) e de conclusões (capítulo 8) deste trabalho, é possível montar uma proposta de relacionamento de acordo com itens valorizados pelos agentes entrevistados.

As agências de viagens, hoje, não vêm nas empresas de intercâmbio um real empenho no desenvolvimento das parcerias, por entenderem estar numa posição secundária, uma vez que as empresas de intercâmbio podem simplesmente atender os clientes finais de forma direta, sem intermediários.

Os alicerces para o desenvolvimento desse relacionamento estariam baseados em três linhas: suporte e apoio, diferenciais e alinhamento da parceria/confiança.

As informações passadas pelos fornecedores de serviços intercâmbio, de acordo com a maioria dos respondentes, estão em conformidade com suas necessidades, de uma forma geral. Porém foi citada questão do treinamento, que fornecedores de outros serviços prestariam de forma mais apurada e mais freqüente.

A Egali Intercâmbio, desta forma, precisaria desenvolver um calendário de treinamentos, visando manter seus parceiros sempre atualizados, não só com informações sobre os diversos programas e destinos, como com materiais de divulgação necessários. Esta atividade, além de gerar o sentimento de importância junto ao parceiro, que aprecia o empenho do fornecedor, o manteria sempre bem informado, algo que neste mercado é essencial para o bom andamento das vendas.

O quesito diferencial subdividiu-se em dois: diferenciais da Egali Intercâmbio e diferenciais da agência de viagens.

A Egali Intercâmbio, conforme citado no capítulo 4 deste trabalho, possui diversos diferenciais perante os clientes finais, ao oferecer serviços únicos no mercado, como auxílio a visto, orientação pré-embarque, etc... Estes diferenciais precisam ser entendidos e divulgados por seus parceiros.

Com isso, a agência parceria estaria criando um diferencial para si. Não teria somente serviços de intercâmbio em seu estabelecimento (o que já é um diferencial no mercado de agências de viagens), mas teria um serviço em parceria com uma

empresa que presta uma assessoria diferenciada, que coloca a disposição tanto do agente quanto de seus clientes uma série de opções exclusivas.

Este item, obviamente, passa pelo primeiro, de treinamento. Mas será trabalho da Egali ensinar as agências a vender esses diferenciais e buscar, cada vez mais, colocar produtos e serviços exclusivos a disposição de seus parceiros, de modo que estes julguem imprescindível para seus negócios a manutenção da parceria, estando assim blindado frente à concorrência.

O último alicerce do relacionamento seria o alinhamento da parceria e ganho de confiança perante o parceiro. Como já foi mencionado, ainda hoje, as empresas de intercâmbio são vistas como concorrentes das agências de viagens.

É preciso criar um processo que defina claramente o campo de atuação de cada uma das partes, para que não restem dúvidas em relação ao atingimento de cada uma.

O pagamento de comissão, independentemente de por onde é feito o fechamento da venda, se pela agência de viagens ou pela empresa de intercâmbio, foi a forma mais fácil encontrada para diminuir os anseios dos agentes ao repassar clientes.

Caberia ao agente fazer a indicação do cliente e avisar o fornecedor, por e-mail ou telefone. A Egali Intercâmbio realiza o atendimento do cliente de forma direta e faz o fechamento da venda, pagando a mesma comissão que incidiria no caso da venda ter sido realizada dentro da agência de viagens.

Apesar de, por experiência, esta medida não ser suficiente, uma vez que vários agentes preferem realizar os atendimentos até o fechamento da venda, seria a forma encontrada até agora de tentar diminuir a tensão neste relacionamento que tem tanto a agregar para os dois envolvidos na relação.

Formatados os alicerces de relacionamento, caberia à empresa desenvolver uma melhor abordagem a novos parceiros em potencial, fazendo-os vislumbrar os benefícios envolvidos na relação com a Egali Intercâmbio. Desta forma a organização em estudo conseguiria, cada vez mais, ampliar sua rede de parceiros e usufruir dos ganhos gerados a partir de cada um deles.

10.LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente trabalho buscou auxiliar a empresa em estudo a desenvolver um modelo de relacionamento, tendo em vista os elementos valorizados pelas partes envolvidas.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa com um tamanho reduzido de amostra. Portanto, é preciso tomar cuidado com as generalizações ou projeções para outros casos.

Da mesma forma, por serem todos os entrevistados atuais parceiros da empresa em questão, pode haver tendenciosidade ou uniformidade nas respostas.

Por último é importante destacar o fato de o próprio pesquisador ter realizado todas as entrevistas. Este é um ponto positivo no sentido de gerar uniformidade nos questionamento e apontamentos dos dados. Entretanto há de se considerar o fato de o pesquisador ser funcionário da empresa em estudo o que também, sem provas, pode ter influenciado nas respostas obtidas.

11.REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. 3ª Ed. Lisboa. Edições 70, 2004.

BORBA, Valdir Ribeiro (organizador). **Marketing de relacionamento para organizações de saúde**. São Paulo: Atlas, 2004.

DWYER, Robert; SCHURR, Paul; OH, Sejo. Developing Buyer – Seller Relationship. **Journal of Marketing**. V. 51. Apr, 1987.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 2002.

GUMMERSSON, Evert. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Pearson, 2006.

MADHAVAN, Ravindranath; SHAH, Reshma; GROVER, Rajiv. Motivations for and theoretical foundations of relationship marketing, **Marketing Theory and Applications**. AMA, 1994.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2004.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

SHETH, Jagdis; PARVATIYAR, Atul. **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

VIANA, Débora; CUNHA, Marcus; SLONGO, Luiz Antonio. Stable Business Relationships in Unstable Economic Enviroments: Does Relationship Marketing Exist? **Anais do ENANPAD**, 2000.

VLOSKY, Richard; WILSON, Elisabeth. Partnering and Tradicional Relationships in Business Market: An Introduction to the Special Issue. **Journal of Business Research** V. 39. May 1997.

ZEITHAML, Valarie; BITNER, Mary. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

Endereços Eletrônicos:

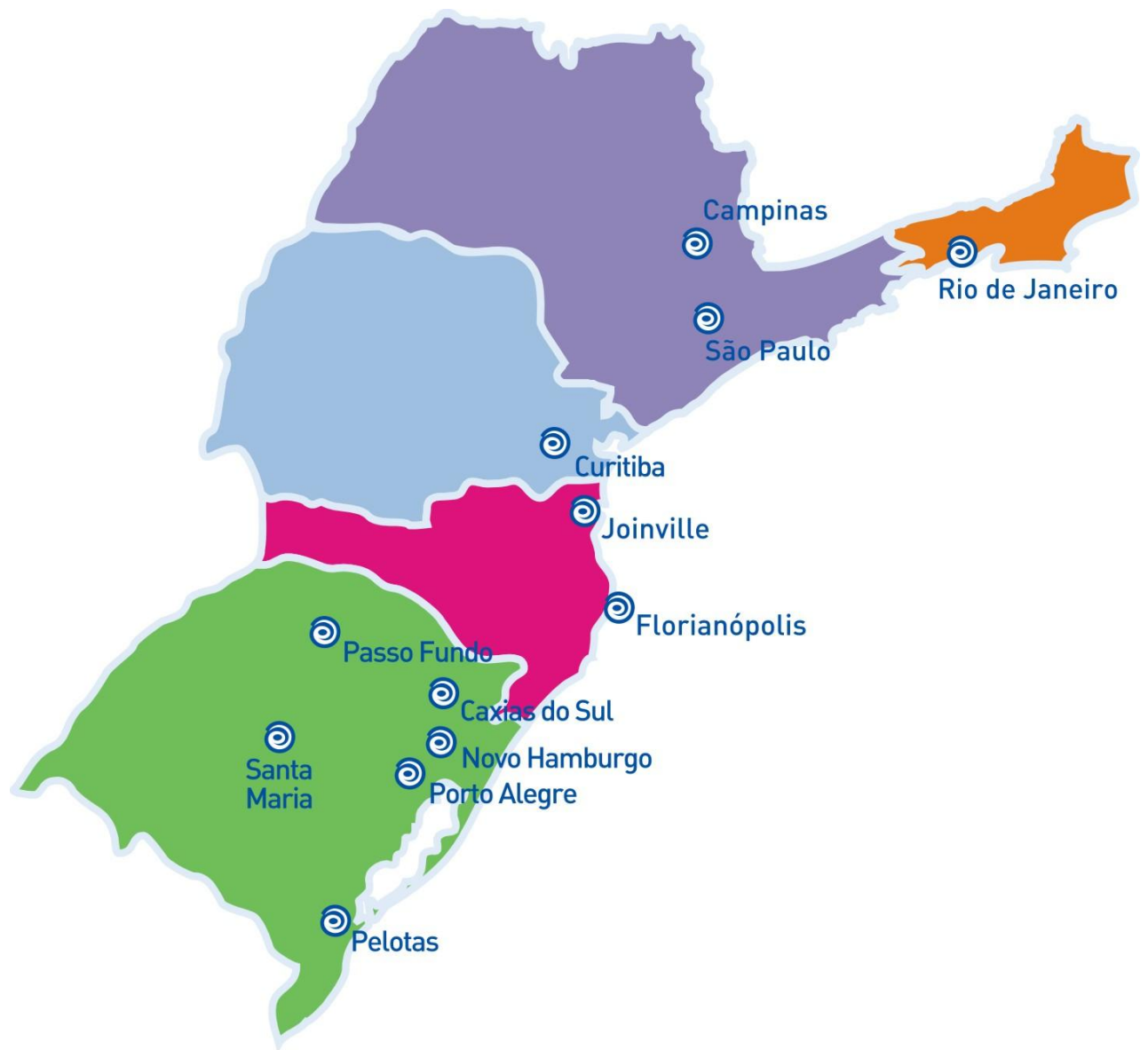
ABAV – Associação Brasileira de Agências de Viagens. Lista de Agências credenciadas. Disponível em: <http://www.portalabav.com.br>. Acesso em: 20 de maio de 2010.

AMA – American Marketing Association. Marketing Definitions. Disponível em: www.marketingpower.com. Acesso em: 05 de abril de 2010.

BELTA – Brazilian Educational & Language Travel Association. Dados. Disponível em: www.belta.org.br. Acesso em: novembro de 2009.

Egali Intercâmbio. Todo conteúdo do site. Disponível em: www.egali.com.br. Acesso em: outubro de 2009 a maio de 2010.

ANEXO A – Distribuição das unidades da empresa



ANEXO B – Roteiro de entrevista

Informações sobre a pesquisa:

- I. Roteiro para levantamento de dados da pesquisa de graduação de Renan Braga Machado, aluno da Escola de Administração – UFRGS;
- II. Sua colaboração é de extrema importância para a pesquisa, que buscará avaliar quais as bases do relacionamento entre agências de viagens e empresas de intercâmbio. Não se trata de uma avaliação sobre o seu relacionamento atual, mas sim sobre suas percepções, como agente de viagens, sobre essa relação;
- III. Tanto os entrevistados, como suas empresas, não serão identificados no trabalho.

Perguntas:

Dependência do fornecedor

- 1) Você acredita que as agências de viagens seriam, de alguma forma, dependentes do fornecedor para serviços de intercâmbio?
- 2) Este fornecedor é estrategicamente importante para os negócios?
- 3) Seria difícil para uma agência de viagens substituir as vendas e lucros gerados por esse fornecedor?
- 4) Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados pelas agências de viagens?
- 5) Você acredita que exista uma parceria equilibrada com este tipo de fornecedor?

Nível de comparação com fornecedores alternativos

- 6) Há muitos fornecedores alternativos para os produtos deste fornecedor?

- 7) Você acredita que o nível de serviço entre eles (fornecedores de intercâmbio) é parecido?
- 8) Agentes de viagens têm, em geral, vários fornecedores para diferentes produtos. Comparado com outros fornecedores, você avalia como melhor, igual ou pior o relacionamento com empresas de intercâmbio.

Investimentos no relacionamento

- 9) Seria um transtorno ou custo alto para as operações de uma agência de viagens encerrar o relacionamento comercial com o fornecedor de intercâmbio?
- 10) O investimento que precisa ser feito para implementar uma parceria com este tipo de fornecedor é significativo?
- 11) O custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande?
- 12) Os mecanismos que uma agência estabelece para esse relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor?

Trocas de informações

- 13) As agências de viagens trocam mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores?
- 14) As agências de viagens compartilham informações com este fornecedor as quais não seriam compartilhadas com outro fornecedor?

Confiança

- 15) Você acredita que esse fornecedor se preocupa com os interesses dos agentes?
- 16) Você diria, em geral, que este tipo de fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas pelas agências de viagens?

- 17) Se é possível ter plena confiança na veracidade das informações que recebidas pelos fornecedores de intercâmbio?
- 18) Você acredita que este fornecedor retém para si (omite) importante informações?
- 19) Em geral, os fornecedores de intercâmbio merecem a confiança dos agentes de viagens?

Comprometimento

- 20) O agente de viagens, ao selar uma parceria com este tipo de fornecedor, ele espera que o relacionamento continue por um longo tempo?
- 21) O agente de viagens espera que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo?
- 22) O agente de viagens espera aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro?
- 23) Os agentes de viagens estão dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor?
- 24) Você acredita haver um empenho no relacionamento com este fornecedor?
- 25) Você acredita que as agências de viagens, de uma forma geral, estão comprometidas com este tipo de fornecedor?
- 26) Você definiria o relacionamento comercial com este fornecedor como sendo uma parceria ou uma simples relação comercial?